



DSCG  
SESSION 2015  
**UE3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

**Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1,5**

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 16 pages numérotées de 1/16 à 16/16.

**Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.**

## Présentation générale du sujet

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants.

Page de garde ... page 1

Présentation du sujet ... page 3

DOSSIER 1 - Structure et Gouvernance (6 points) ... page 4

DOSSIER 2 - Analyse stratégique (7 points) ... page 4

DOSSIER 3 - Mise en place du revenu management (7 points) ... page 5

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1

Annexe 1 - Le projet et les missions d'un musée ... page 6

Annexe 2 - Organisation du Musée du Louvre ... pages 7 et 8

Annexe 3 - Gouvernance musée : ces personnalités qui siègent dans les conseils d'administration des grands musées ... page 9

Annexe 4 - Le mode de gestion du Musée du Louvre ... page 10

DOSSIER 2

Annexe 4 - Le mode de gestion du Musée du Louvre ... page 10

Annexe 5 - Les défis de demain ... page 11

Annexe 6 - Le Musée du Louvre aujourd'hui ... pages 12 et 13

Annexe 7 - Rapport d'information du Sénat ... page 14

DOSSIER 3

Annexe 8 - Informations sur les expositions temporaires ... page 15

Annexe 9 - Proposition de la société de service de réservation ... page 16

Annexe 10 - Billetterie obtenue sur l'année 2014 sur une exposition temporaire après mise en œuvre du contrat ... page 16

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie. Toute information calculée devra être justifiée.

## Présentation du sujet : le Musée du Louvre à Paris (extrait du site Internet du Louvre)



## Le musée des musées

Conçu dès sa création en 1793 comme un musée universel, ses collections, qui figurent parmi les plus belles au monde, couvrent plusieurs millénaires et un territoire qui s'étend de l'Amérique aux frontières de l'Asie. Réparties en huit départements, elles contiennent des œuvres universellement admirées, comme La Joconde, la Victoire de Samothrace ou la Vénus de Milo. Avec près de 10 millions de visiteurs en 2012, le Louvre est aujourd'hui le musée le plus visité au monde.

## Le Louvre, un musée universel

Universel par la richesse de ses collections, le Louvre l'est aussi par la grande diversité de son public. Sur les près de 10 millions de visiteurs qui ont été accueillis au Louvre en 2012, 69% étaient d'origine étrangère. Pour s'adapter à la diversité de son public, le Louvre s'attache à se montrer toujours plus accessible : généralisation progressive du bilinguisme voire du trilinguisme sur les cartels des 38 000 œuvres qui sont exposées ; réorganisation de la numérotation des salles ; élaboration d'un nouveau plan guide plus simple d'utilisation ; développement de l'éducation artistique. Par ailleurs, le site internet du Louvre propose de nombreux modules pour préparer sa visite, approfondir ses connaissances et enseigner l'histoire de l'art aux enfants.

## Le Louvre, un musée au service des territoires

Le Louvre ne se contente pas d'accueillir des visiteurs, mais se porte très souvent au-devant du public, notamment en France. En témoigne l'inauguration, le 4 décembre 2012, du Louvre-Lens, dans le Nord de la France. Les 205 œuvres qui y sont exposées proviennent des collections du Louvre et sont régulièrement renouvelées. Après La Liberté guidant le peuple en 2013, on peut y admirer Œdipe et le Sphinx d'Ingres. Par ailleurs, le Louvre mène une active politique de dépôts et d'expositions, partout en France, en collaboration avec les musées des régions françaises.

## Le Louvre dans le monde

Fidèle à sa vocation universaliste, le Louvre entretient des relations avec plus de soixante-quinze pays. Son action lui permet de renforcer les liens qui l'unissent aux pays dont sont originaires ses collections, de mieux connaître le public étranger et de partir à la rencontre de populations qui ne peuvent voyager à Paris. Celle-ci prend plusieurs formes : conseil scientifique, assistance technique, fouilles, prêts d'œuvres, organisation d'expositions, accueil de délégations officielles.

Vous réalisez votre stage au sein de la direction financière, juridique et des moyens du Musée du Louvre et vous êtes rattaché(e) au contrôle de gestion. On vous demande d'intervenir sur différents dossiers.

## **DOSSIER 1 - STRUCTURE ET GOUVERNANCE**

*6 points*

Le Musée du Louvre est une organisation de type particulier puisqu'elle répond à un besoin de politique culturelle. Sa gouvernance est tout aussi particulière, ainsi que le contrôle de gestion qui en découle. Afin de mieux cerner ces particularités, on vous demande de réaliser une étude de cette gouvernance et de la structure organisationnelle mise en place.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 1 à 4 :

1. Lister les différentes parties prenantes et montrer leurs divergences d'intérêts.
2. Après avoir défini le concept de gouvernance, présenter l'organisation de la gouvernance du Musée du Louvre. Qualifier ce type de gouvernance, puis justifier le.
3. Analyser la structure organisationnelle du Musée du Louvre. La justifier par l'analyse des principaux facteurs de contingence selon Mintzberg.
4. Quels sont les éléments, complémentaires à cette analyse, proposés par Lawrence et Lorsch ? Appliquer ces concepts au cas du Musée du Louvre.

## DOSSIER 2 - ANALYSE STRATÉGIQUE

7 points

Le recul des financements publics contraint les grands musées à développer des actions de promotion à l'égard des entreprises, des touristes nationaux ou internationaux. De plus en plus de fonctions tournent autour de la recherche de partenariats financiers privés et publics. La traditionnelle contemplation silencieuse est remise en cause. Une bonne partie des visiteurs est désormais constituée de touristes internationaux guidés par des tour-opérateurs plus préoccupés de tourisme que de culture. La visite participe pleinement du loisir et appelle davantage de légèreté que par le passé.

De plus les modalités d'accès aux musées sont bouleversées par la numérisation des collections publiques. L'extension des espaces d'exposition modifie la gestion du patrimoine et encourage la diversité des modes de connaissance des œuvres. La mission traditionnelle de conservation du patrimoine est remise en cause par les pratiques culturelles des visiteurs. Les préoccupations gestionnaires encouragent les partenariats publics et privés autour de marques, d'espaces de consommations ou de logiques territoriales afin d'attirer toujours plus de visiteurs. Les projets muséographiques se multiplient auprès des entreprises, des touristes nationaux ou internationaux pour augmenter la fréquentation qui devient prioritaire. Les conservateurs sont à la recherche de nouveaux repères professionnels.

Ces mutations entraînent une réorientation de la stratégie des musées.

Le Musée du Louvre n'a pas échappé à ces mutations : le musée a été agrandi dans les années 1980 et 1990 donnant naissance au « Grand Louvre » et le dernier projet en date est Le Louvre Abu Dhabi dont l'ouverture est prévue en décembre 2015.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 4 à 7 :

1. Effectuer un rapide diagnostic stratégique externe et interne en faisant ressortir les ressources et compétences de cette entité.
2. Justifier les nouvelles orientations stratégiques données en annexe 5.
3. À partir de ce que vous avez analysé sur la gouvernance et sur la stratégie du Musée du Louvre, quelles sont les caractéristiques spécifiques à ce type d'organisation ? En déduire les conséquences sur les besoins particuliers en matière de contrôle de gestion et les difficultés qui y sont liées.
4. Dans le cadre d'un tableau de bord stratégique, proposer des indicateurs pour l'axe « culturel : accueillir, transmettre, fidéliser » de l'annexe 6.

## DOSSIER 3 - MISE EN PLACE DU YIELD (revenu) MANAGEMENT

7 points

Fort de son succès et de son statut de musée le plus visité au monde, le Louvre doit faire face à l'augmentation croissante du nombre de visiteurs et à son corollaire : la gestion des files d'attente.

Le Musée du Louvre peut souffrir de ces images de « longues files » devant la pyramide ainsi que devant les œuvres emblématiques qui ont fait sa réputation. Par ailleurs, dans les journées de grande affluence, il devient difficile de respecter la capacité maximale de visiteurs définie par les normes de sécurité en cas d'évacuation d'urgence. La direction financière envisage de moduler les tarifs afin d'anticiper les pics d'affluence. Avant de généraliser ces pratiques au site parisien, la direction du Musée souhaite tester ces initiatives sur le public des expositions temporaires.

Peu au fait des pratiques de revenu management (appelé aussi Yield management), la direction financière et la direction de l'accueil du public et de la surveillance en lien avec les départements organisateurs ont décidé de faire appel à une société spécialisée dans la réservation en temps réel et de sous-traiter la totalité des réservations des expositions temporaires de l'année 2014. En fonction des résultats obtenus, une réflexion sera engagée pour juger de l'opportunité de généraliser cette pratique.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 8, 9 et 10 :

1. Expliquer en quoi consiste le yield management.
2. Montrez que les conditions d'application de ce type de management sont réunies dans le cas des expositions temporaires du Musée du Louvre.
3. Chiffrer le coût du contrat proposé par la société de service, sur la base des estimations de 2013. Comment évaluer la performance d'un tel contrat ?
4. Analyser l'évolution du chiffre d'affaires entre 2013 et 2014. Mettre notamment en évidence l'impact de la composition des ventes et du volume. Quelles conclusions en tirer quant à l'intérêt du contrat ?
5. Apprécier la cohérence du yield management : - avec les objectifs stratégiques poursuivis ; - avec la mise en œuvre d'une mission de service public.

## **ANNEXE 1 - LE PROJET ET LES MISSIONS D'UN MUSÉE**

### **LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL (PSC)**

Le projet scientifique et culturel définit les grandes orientations et la stratégie du musée. Il analyse les interactions entre les collections, les publics, l'environnement et le bâtiment du musée. Il doit faire apparaître trois éléments :

- un bilan de l'existant, le plus exhaustif possible ;
- l'expression d'un concept, d'une identité du musée qui le rend unique ;
- la présentation d'un projet pour la période concernée - qui ne doit pas excéder cinq ou six ans - en retenant quelques axes prioritaires.

Source : site internet du ministère de la culture et de la communication

### **LES PRINCIPALES MISSIONS D'UN MUSÉE**

Aux termes de l'article L. 410-1 du livre IV du code du patrimoine, « est considérée comme musée, au sens du présent livre, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ».

Le cœur de métier des musées nationaux porte donc sur la conservation, la préservation, la valorisation et l'enrichissement des œuvres et des collections. Il s'agit d'une mission de service public.

Aux termes de l'article L. 441-2 du code du patrimoine, les musées de France ont pour missions permanentes de :

- conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion... »

### **UNE DOUBLE TUTELLE ADMINISTRATIVE ET SCIENTIFIQUE**

... « La tutelle du ministère de la culture et de la communication qui s'exerce sur les musées nationaux est double : à la fois scientifique et administrative.

Tout d'abord, le contrôle scientifique sur les musées nationaux (et sur les musées de France) passe principalement par l'examen et la validation des projets scientifiques et culturels (PSC) des musées et par la participation au fonctionnement quotidien des musées, à travers la représentation de la direction générale des patrimoines aux commissions d'acquisition, ainsi qu'aux conseils scientifiques. » (...)

« 2°. Qui s'exerce à travers des outils variés

La tutelle s'exerce notamment à l'occasion des pré-conseils et des conseils d'administration, mais aussi au moment de l'élaboration puis de l'évaluation de plusieurs outils de pilotage stratégique :

- le PSC précédemment mentionné ;
- les lettres de mission des dirigeants, les lettres d'objectifs et les parts variables dans la rémunération des dirigeants ;
- les contrats d'objectifs et de performance (COP), outils privilégiés du dialogue de gestion entre le ministère et les opérateurs. En effet, ce document fixe, après discussion entre les services, les orientations à moyen terme de l'établissement. Il précise notamment la contribution de l'opérateur aux politiques publiques définies par le ministère dans le projet annuel de performances de la mission « Culture ». Le COP est un outil triennal qui permet de mesurer des objectifs scientifiques, de publics, d'investissements, de fréquentation et de diversification des publics.
- les rapports annuels de performances ;
- les schémas pluriannuels de stratégie immobilière, outils qui montent en puissance... »

Remarque : Les contrats d'objectifs et de performance (COP), appelés couramment « contrats de performance », font suite aux contrats d'objectifs et de moyens (COM).

## **ANNEXE 2 - ORGANISATION DU MUSÉE DU LOUVRE**

Forme juridique : Le Musée du Louvre est un EPA (établissement public administratif)

Distinction EPIC / EPA (source : <http://www.vie-publique.fr>)

Les EPA et EPIC sont les deux régimes juridiques possibles d'un établissement public (EP) : service public administratif (EPA) ou service public industriel et commercial (EPIC).

Pour différencier ces activités et en déterminer le caractère éventuellement marchand, trois critères sont examinés :

- l'objet de l'établissement (missions traditionnelles de souveraineté ou d'action sociale pour les EPA, production et commercialisation de biens et services pour les EPIC),
- ses ressources (surtout redevances payées par les usagers pour les EPIC),
- ses modalités de fonctionnement (identiques à ceux d'une entreprise privée ou non).

Sont ainsi des EPA, les caisses nationales de la Sécurité sociale, Pôle Emploi ou quelques musées nationaux et des EPIC, la RATP ou encore les théâtres nationaux.

Les EPA et les EPIC ne sont pas soumis de la même façon au droit public. Ainsi, un EPA relève en principe du droit public administratif : son personnel est composé d'agents publics, ses décisions sont des actes administratifs et les conflits relèvent de la justice administrative sauf exception.

Conseil d'administration :

Le conseil d'administration du Louvre comprend dix-neuf membres :

1° Le président de l'établissement ;

2° Quatre représentants de l'État :

a) Le directeur général des patrimoines ou son représentant ;

b) Le directeur général des patrimoines ou son représentant ;

c) le secrétaire général du ministère chargé de la culture ou son représentant ;

d) Le directeur du budget au ministère chargé du budget ou son représentant ;

3° Le Président de l'Établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées ou son représentant ;

4° Sept personnalités choisies en raison de leur compétence ou de leurs fonctions, dont deux en raison de leur connaissance des publics des musées nationaux, désignées par arrêté du ministre chargé de la culture ;

5° Trois membres des corps des conservateurs généraux ou des conservateurs du patrimoine élus pour trois ans dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de la culture ;

6° Trois représentants du personnel élus pour trois ans dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de la culture.

Départements et services :

Le Musée du Louvre possède aujourd'hui huit et bientôt neuf départements. Ces huit départements fonctionnent comme huit musées différents qui cohabitent au sein d'une même structure.

Chaque département est dirigé par un directeur de département aussi appelé conservateur en chef. Deux fois par mois est organisé un « collège » composé de la direction du musée et des chefs des huit départements qui donnent leur avis sur des questions scientifiques et muséologiques, sur l'occupation des espaces pour des manifestations exceptionnelles et sur la politique culturelle de l'établissement.

À la Direction du Musée du Louvre sont associées des directions de services dont le nombre a fluctué au cours des vingt dernières années. Ces directions ont été mises en place à l'occasion de la reconfiguration du musée dans les années 1980 et afin de prévoir sa mutation en établissement Public.

#### ANNEXE 2 - ORGANISATION DU MUSÉE DU LOUVRE (SUITE)

Les directions sont l'élément central pour la gestion administrative et financière du musée mais aussi pour la gestion des espaces et du public. À la tête de chaque direction se trouve un directeur qui change plus régulièrement que les directeurs de départements.

Organigramme général (d'après site Internet du Musée du Louvre) : organigramme placé sous l'autorité du Président-directeur (Jean-Luc Martinez) et de l'Administrateur général (Hervé Barbaret), articulant les directions support (programmation et production culturelle, conservation et collections, accueil des publics et surveillance, relations extérieures, patrimoine architectural et jardins, ressources humaines, développement, finances juridique et des moyens, agent comptable, cabinet du président, qualité et audit interne, SPSI) et les départements de collections (antiquités grecques étrusques et romaines, antiquités égyptiennes, antiquités orientales, peintures, objets d'art, arts graphiques, arts de l'Islam, sculptures, Musée national Eugène Delacroix).

#### **ANNEXE 3 - GOUVERNANCE MUSÉE : CES PERSONNALITÉS QUI SIÈGENT DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES GRANDS MUSÉES**

Ex-présidente Coca-Cola Europe au musée d'Orsay, Anne Sinclair au musée Picasso (depuis, démissionnaire), Maryvonne Pinault au Château de Versailles, dans les grands musées nationaux, siègent des personnalités nommées souverainement par leur ministère de tutelle « en raison de leur compétence ou de leurs fonctions ». Est-ce bien toujours le cas ?

LES CONSEILS D'ADMINISTRATION des musées nationaux constitués en établissements publics sont composés à peu près de la même façon : des représentants de l'État, parfois des élus, des représentants souvent minoritaires des conservateurs et des personnels du musée, mais aussi des personnalités qualifiées pour leurs supposées compétences ou fonctions, nommées souverainement par le ou les ministres de tutelle, le plus souvent de la Culture. Parmi ces personnalités désignées, il en est qui le sont théoriquement « en raison de leur connaissance des publics des musées nationaux », ce qui se révèle être une vaste plaisanterie. À tout seigneur tout honneur, le record revient au premier d'entre eux, le Louvre, dont le CA compte pas moins de sept personnalités « qualifiées »... pour trois conservateurs sur seulement dix-neuf membres.

(...) Généralement, les personnalités qualifiées sont nommées en CA pour trois ans, leur mandat étant renouvelable une fois. Elles y siègent gratuitement (mais peuvent être remboursées de certains frais) et « ne peuvent prendre ou conserver aucun intérêt ni occuper aucune fonction dans les entreprises traitant avec l'établissement pour des marchés de travaux, de fournitures et de prestations de services, ni assurer des prestations pour ces entreprises ». Ces nominations ne sont pas seulement honorifiques puisque les personnalités qualifiées votent les délibérations qui leur sont soumises dans ce qui ressemble certes à des

chambres d'enregistrement mais tout de même, y sont traitées les questions du budget de l'établissement, sa programmation culturelle, sa politique tarifaire, la gestion du personnel etc... On ignore quelle influence elles peuvent avoir, si elles en ont.

#### **ANNEXE 4 - LE MODE DE GESTION DU MUSÉE DU LOUVRE**

Extrait de l'entretien avec Hervé Barbaret, administrateur général de l'établissement public du musée du Louvre

[dossier réalisé par la revue « les cahiers philosophiques » n° 124 ; janvier 2011]

Laure Bordonaba pour les Cahiers philosophiques : Pouvez-vous tout d'abord expliquer en quoi consistent vos responsabilités actuelles au sein du Louvre ? ...

Hervé Barbaret : Pour résumer, l'administrateur général a pour tâche de s'assurer que la « boutique tourne », que l'établissement fonctionne, dans tous les domaines (la sécurité-sûreté, le financement, la gestion des ressources humaines, le bâtiment lui-même, etc.), de manière à ce que le président, qui est le patron de l'établissement, puisse disposer d'un outil en état de marche pour mettre en œuvre la politique scientifique et culturelle qu'il souhaite. (...)

C'est la LOLF, en 2001, qui a vraiment installé et mis en pratique l'idée qu'une administration moderne, ce sont des gens responsables, qui ont des objectifs et qui doivent avoir une autonomie dans la gestion des moyens dont ils disposent. Nous avons ainsi la capacité à recruter, à choisir les collaborateurs du musée - dans le cadre des limites qu'impose l'application du statut général de la fonction publique -, la possibilité d'affecter aux différents départements du musée, aux différentes directions, les moyens budgétaires suivant les priorités qui sont données. Toute une série de curseurs peuvent être librement utilisés au service de la stratégie définie par le président du Louvre, qui elle-même s'inscrit dans un cadre plus global, défini par les décrets statutaires et les contrats de performance. Un établissement public en général, le musée du Louvre en particulier, a un décret statutaire qui lui donne des missions, en l'occurrence : conservation, présentation, recherche sur les collections, enrichissement des collections, animation d'un auditorium, etc. Ensuite, ces missions sont déclinées dans des documents stratégiques validés par les autorités de tutelle : un contrat d'objectifs et de moyens, ce que l'on appelle maintenant un « contrat de performance ». Documents qui eux-mêmes doivent s'inscrire dans la stratégie muséale de l'État et la politique culturelle globale de la nation.

C.P. : Quels sont donc ces objectifs qui apparaissent dans le contrat de performance ? Comment sont-ils fixés ? À l'aide de quels outils mesure-t-on les résultats d'un musée comme le Louvre ? Quels indicateurs prend-on en compte ?

H.B. : Le contrat de performance présente un certain nombre d'axes, par exemple la qualité de l'accueil, et fait apparaître des objectifs chiffrés : sur les recettes, sur le nombre de visiteurs, sur la proportion des moins de vingt-six ans parmi ces visiteurs, la fréquentation moyenne de l'auditorium, le projet social, toute la déclinaison opérationnelle de notre stratégie. Il résulte d'une négociation entre l'établissement et son autorité de tutelle, c'est-à-dire pour le Louvre le ministère de la Culture et de la Communication, qui réagit à nos prévisions et nous amène à intégrer des éléments qui viennent de politiques nationales plus globales....

D'une manière générale, depuis à peu près dix ans, les grands axes majeurs de la politique culturelle sont la démocratisation culturelle et l'éducation artistique. La politique d'Henri Loyrette a consisté à reconnaître que le musée du Louvre avait atteint une certaine excellence sur les plans scientifique et culturel, du fait de sa longue tradition, et qu'il fallait maintenant rechercher la même excellence en matière sociale et éducative, ce qui s'inscrit dans la politique générale de démocratisation. Naturellement, cela ne doit pas amener à passer par pertes et profits l'aspect scientifique et culturel. Dès lors, il y a, dans notre document de référence, des indicateurs qui permettent d'évaluer la politique éducative du musée, l'effort en faveur du champ social. Ce qui va, très concrètement, de l'édition d'un guide d'histoire de l'art avec l'éducation nationale, à la conception des expositions, ou encore une certaine politique de publication...

(...)

Note : Henri Loyrette - Président-Directeur de l'établissement public du musée jusqu'en 2013, prédécesseur de Jean-Luc Martinez.

## **ANNEXE 5 - LES DÉFIS DE DEMAIN**

Agitation au Louvre : le vénérable musée est entré dans une période de mutation, avec tout ce qu'un tel changement suscite de questions, de rumeurs, d'inquiétude chez certains. L'agitateur est le nouveau président-directeur, Jean-Luc Martinez, nommé il y a un an. En 2013, il livrait la philosophie de son projet (Le Monde du 21 septembre 2013) : « Un Louvre plus généreux, plus accueillant, plus lisible ». Il a depuis décidé une totale réorganisation de l'établissement public et dessiné une nouvelle politique, axée sur le moyen et le long terme. Les premières critiques n'ont pas tardé : ce serait une contre-révolution, la victoire des conservateurs - à tous les sens du terme - et l'abandon de l'ouverture à l'art contemporain. Le report d'un concert de la chanteuse américaine Patti Smith a été interprété comme un signe.

Pour Jean-Luc Martinez, l'essentiel n'est ni de proposer des événements spectaculaires, ni d'augmenter le nombre de visiteurs, mais de savoir comment on les accueille et ce qu'on leur propose.

Il est vrai que, pour quiconque veut entrer au Louvre un jour de vacances ou même simplement un jour « normal », l'exercice n'est pas simple. Les files d'attente s'accumulent aussi bien pour ceux qui veulent pénétrer dans le bâtiment par la Pyramide que pour ceux qui préfèrent l'accès par le Carrousel. Passés contrôles et billetterie, reste pour eux à se repérer dans l'immense palais, sur la foi d'une signalétique chiche et très peu polyglotte. (...)

### **UN GRAND LOUVRE CONÇU DANS LES ANNÉES 1980**

Ces observations de bon sens, Jean-Luc Martinez les a faites depuis longtemps. Le Grand Louvre a été conçu dans les années 1980, alors que le flux des visiteurs était estimé à 2 millions et demi par an et qu'il semblait raisonnable de pronostiquer qu'ils seraient 4 millions aux alentours de 2020 (de fait 9,3 millions de personnes en 2013 ont visité le musée).

Nouveau cycle, donc nouvelle organisation : « Il faut une nouvelle structure pour procéder aux réformes. » La direction, plus compacte, ne comprend plus que huit directions opérationnelles dites « supports », au lieu des quatorze directions précédentes pour coordonner les huit départements chargés des collections (peinture, sculpture, arts graphiques, arts de l'islam, antiquités égyptiennes, grecques-étrusques-romaines, orientales et objets d'art). (...)

Voici bien de quoi agiter l'ancien palais royal et ses 2 100 employés, même si la moitié d'entre eux, gardiens et surveillants, ne sont pas touchés. Les syndicats n'ont pas bougé, observant, comme Franck Guillaumet de la CGT culture, que « le calendrier de concertation a été respecté ». Les 6 et 7 mai, les organigrammes devraient être validés par le comité technique.

Mais les murs sont épais, le silence est d'or et l'attachement à la « maison Louvre » l'emporte finalement. « Regrouper les directions, l'idée est excellente, on ne savait plus à qui s'adresser, confie un conservateur, quatre personnes demandaient les mêmes informations pour un même projet. Il fallait regrouper dans le palais tout ce qui concerne les collections et les acteurs des directions. » Ce serait peu dire que Jean-Luc Martinez et le « premier cercle » de ses collaborateurs s'y emploient avec résolution.

Source : LE MONDE 07.05.2014 Par Florence Evin et Philippe Dagen

## **ANNEXE 6 - LE MUSÉE DU LOUVRE AUJOURD'HUI**

Source : site Internet du Musée du Louvre

Un projet d'une ampleur exceptionnelle : le Louvre Abou Dabi

Le choix du Louvre, en 2007, par les autorités émiriennes pour concevoir le premier musée universel dans cette région du monde, constitue une formidable reconnaissance de son savoir-faire muséographique et de son expertise scientifique. En acceptant de relever ce défi, le Louvre accroît son influence dans une zone en pleine expansion, au carrefour de l'Afrique et de l'Asie (...).

## De grands projets structurants

Depuis le projet « Grand Louvre » qui a permis, en 1989, de doubler ses surfaces d'exposition, le Louvre n'a cessé de construire, de restaurer ou de réaménager ses espaces pour valoriser au mieux ses collections. La période récente a ainsi été marquée par l'ouverture, en septembre 2012, du département des Arts de l'Islam et par la rénovation, en cours, des salles du mobilier du 18<sup>e</sup> siècle.

Le Louvre s'apprête à engager l'un des plus grands chantiers de ces vingt dernières années : le projet « Pyramide ». La Pyramide de Peï, qui a été inaugurée en 1989, a été conçue pour accueillir 4,5 millions de visiteurs. Vingt ans après, la fréquentation du musée a plus que doublé pour s'établir à près de 10 millions de visiteurs. Le sous-dimensionnement des capacités d'accueil du musée se traduit par de multiples désagréments : constitution de files d'attente, perte de repères, engorgement des vestiaires, nuisances sonores.

S'il ne touche pas à l'architecture de Peï, le projet réorganisera l'ensemble des espaces qui se trouvent sous la Pyramide. Il permettra de redonner au Hall Napoléon sa vocation d'accueil, de rencontre et de préparation à la visite, en déplaçant les fonctions logistiques en périphérie. Il proposera en outre, une nouvelle séquence d'accueil, plus simple et plus lisible, des espaces de détente ainsi que de nouveaux outils de médiation culturelle.

## Des moyens en constante adaptation

Plus de 2 100 personnes, dont 166 personnels de conservation et 1 200 agents de surveillance, travaillent quotidiennement au service des collections et de l'accueil du public. S'y ajoutent de nombreux intervenants extérieurs (maintenance technique, surveillance externe, laboratoires, restaurateurs, intervenants culturels...).

Par ailleurs, le Louvre a profondément modernisé ses modes de financement et développé ses ressources propres. En 2009, le musée a créé un « fonds de dotation » sur le modèle des « endowment » anglo-saxons, pour financer ses projets de long terme. En 2012, les recettes du musée du Louvre se sont élevées à 216 millions d'euros dont 116 millions de subventions de l'État (54%) et 100 millions d'euros de ressources propres. Celles-ci se répartissent de la façon suivante : 58 millions d'euros de billetterie, 16 millions d'euros de mécénat et 15 millions d'euros issus de la valorisation du domaine.

Note : La médiation culturelle recouvre toutes les activités visant à faciliter l'accès du plus grand nombre à la culture.

## ANNEXE 6 - LE MUSÉE DU LOUVRE AUJOURD'HUI (Suite) - Rapport d'activité 2013

Répartition des ressources propres en 2013 : montant total des ressources propres 101 M€ (voir tableau ci-dessous - valeurs reconstituées d'après le graphique source, dont la lisibilité est partielle).

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement sont ventilées en axes analytiques stratégiques du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). Répartition en 2013 : axe culturel « accueillir, transmettre, fidéliser » 27 M€ ; axe patrimonial et technique « rénover, sécuriser, entretenir » 70 M€ ; total 110 M€ (valeurs partiellement lisibles dans la source).

*Répartition des ressources propres en 2013 (valeurs partiellement lisibles dans la source)*

Ressource propre	Montant
Mécénat / partenariats	16 M€
Billetterie	58 M€
Valorisation du domaine	15 M€
Autres	4 M€
Total ressources propres	101 M€

*Répartition des dépenses par axes analytiques du COP en 2013 (valeurs partiellement lisibles dans la source)*

Axe analytique stratégique du COP	Montant
Axe culturel : accueillir, transmettre, fidéliser	27 M€

Axe analytique stratégique du COP	Montant
Axe patrimonial et technique : rénover, sécuriser, entretenir	70 M€
Total	110 M€

## ANNEXE 7 - RAPPORT D'INFORMATION DU SÉNAT

Rapport d'information n° 574 fait au nom de la commission des finances sur les musées nationaux par M. Yann GAILLARD, Sénateur. Enregistré à la Présidence du Sénat le 4 juin 2014.

### LES PRINCIPALES PROPOSITIONS DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL

Renforcer le recours aux instruments de pilotage et de gestion des musées nationaux

Proposition n° 1 : tenir une comptabilité analytique des musées qui permettrait notamment d'identifier les déficits ou les bénéfiques associés aux expositions ;

Proposition n° 2 : élaborer d'ici la fin de l'année 2014 les contrats d'objectifs et de performance (COP) des établissements publics qui en sont dépourvus ou dont le contrat doit être renouvelé ;

Proposition n° 3 : accompagner systématiquement la nomination d'un nouveau dirigeant à la tête d'un musée national ayant le statut d'établissement public d'une lettre de mission ;

Proposition n° 4 : rééquilibrer le rôle de la tutelle métier et de la tutelle financière dans l'élaboration des contrats d'objectifs et de performance des musées nationaux ayant le statut d'établissement public ;

Proposition n° 5 : fixer dans les COP de ces musées les grandes lignes directrices de la politique muséale, assorties d'indicateurs d'efficience, en prévoyant des objectifs contraignants sur la diversification des publics et les conditions de leur accueil, l'adaptation au numérique, le recentrage sur les activités fondamentales de conservation et de mise en valeur des collections, le pourcentage de développement des ressources propres, la mise en œuvre du récolement décennal et la politique tarifaire ;

Proposition n° 6 : définir des priorités en matière immobilière et élaborer ou compléter d'ici la fin de l'année 2014 les schémas directeurs des travaux des musées nationaux ;

Proposition n° 7 : fixer des pourcentages d'autofinancement pour les musées nationaux en matière d'opérations immobilières.

Le renforcement des ressources propres et la rationalisation des dépenses

Proposition n° 8 : rendre d'ici la fin de l'année 2014 le rapport sur les pistes en matière de renforcement des ressources propres des établissements publics culturels initié dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP) ;

Proposition n° 9 : lancer dans ce cadre ou dans celui d'un autre audit une réflexion sur la politique tarifaire des musées et l'adaptation des conditions de la gratuité, qui analyserait dans quelle mesure une telle évolution serait susceptible ou non de remettre en cause l'objectif de démocratisation culturelle, et qui développerait des scénarii de stratégies tarifaires (modulations des tarifs en fonction de la fréquentation, en fonction des jours de la semaine et des heures de la journée par exemple) ;

Proposition n° 10 : lancer un audit sur l'apport des activités « secondaires » des différents musées nationaux, pour évaluer la pertinence de les conserver, de les développer, de les réduire ou d'y mettre un terme ;

Proposition n° 11 : moduler les subventions accordées aux musées de France en fonction des résultats atteints en matière de récolement décennal.

Renforcer la coordination entre les musées et réguler l'offre culturelle

Proposition n° 12 : renforcer et formaliser les actions de coordination entre musées nationaux, musées de France et musées privés pour éviter les doublons en matière d'expositions ;

Proposition n° 13 : renforcer les coopérations et développer les partenariats entre musées nationaux et musées de France, de façon à réaliser des économies d'échelle par la mutualisation de certaines fonctions (communication...).

Note (récolement) : « Le récolement est l'opération qui consiste à vérifier, sur pièce et sur place, à partir d'un bien ou de son numéro d'inventaire : la présence du bien dans les collections ; sa localisation ; l'état du bien ; son marquage et la conformité de l'inscription à l'inventaire avec le bien ainsi que, le cas échéant, avec les différentes sources documentaires, archives, dossiers d'œuvres, catalogues. » (article 1er de l'arrêté du 25 mai 2004). Pour les musées, une obligation de récolement décennal a été instaurée par la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

## ANNEXE 8 - INFORMATIONS SUR LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

Données internes

En général sur une année calendaire quatre expositions temporaires sont organisées dont la durée est en moyenne de 16 semaines.

Capacité des lieux d'exposition : 400 personnes par plage horaire, il s'agit donc de réguler les flux de visiteurs sur les différentes tranches horaires.

Durée moyenne de la visite d'une exposition (durée estimée tenant compte d'une vitesse de déambulation liée aux informations fournies par l'audio-guide) : 1h30.

Des études ont été commandées sur les taux de réservation et les taux de remplissage des trois dernières expositions de notoriété similaire ; les résultats suivants ont été obtenus.

Note 4 (taux de réservation) : Pourcentage de personnes demandant une réservation par semaine.

Note 5 (taux de remplissage) : Nombre de personnes présentes par rapport à la capacité maximale d'accueil.

Taux de remplissage par plage horaire et par jour : Les musées sont fermés le mardi. Les expos temporaires sont ouvertes de 10h à 20h00 ou 22h le soir en fonction des jours. Les entrées doivent se faire une heure avant la fin de journée.

Tarif et Volume de billets vendus d'une exposition témoin - année de référence 2013 (voir tableau ci-dessous).

Note : la lecture de certaines valeurs du tableau de remplissage par plage horaire est dégradée dans la source ; les valeurs lisibles sont reproduites.

*Taux de réservation brute par semaine en moyenne (en %)*

Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Taux en %	150	150	140	120	120	100	90	80	80	70	70	50	60	90

*Taux de remplissage (%) par plage horaire et par jour (valeurs partiellement lisibles dans la source)*

Plage horaire	Lundi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
10-11h	80	50	80	80	60	70
11-12h	100			100		70
12-13h	60	100	100	100	70	80
13-14h	60				70	70
14-15h	60	60	100	100	70	
15-16h	70	50	60	60	80	80
16-17h	80	80	80	90	100	90
17-18h	70	70	70	90	100	90
18-19h	40	80	80	100		40
19-20h		100	100			
20-21h				100	100	
21-22h		90	90	90	90	
	20	60	30	70	70	

Plage horaire	Lundi	Mercredi	Judi	Vendredi	Samedi	Dimanche
				30	30	

Tarif et Volume de billets vendus d'une exposition témoin - année de référence 2013

Tarif	Prix	Volume	Publics
Tarif A	24 €	90 000	Billet valable le jour même, pour une entrée dans une plage horaire définie au moment de la réservation.
Tarif B	16 €	75 000	Billet valable le jour même, pour une entrée dans une plage horaire définie au moment de la réservation, réservé aux jeunes, aux chômeurs et aux familles nombreuses.
Tarif C	20 €	30 000	Billet valable le jour même, pour une entrée dans une plage horaire définie au moment de la réservation pour un groupe de moins de 20 personnes.
Tarif D	25 €	90 000	Billet valable le jour même, pour une entrée dans une plage horaire définie au moment de la réservation pour un groupe de plus de 20 personnes.
Tarif E	12 €	15 000	Billet valable le jour même, pour une entrée dans une plage horaire définie au moment de la réservation avec carte d'abonnement SESAME.

## ANNEXE 9 - PROPOSITION DE LA SOCIÉTÉ DE SERVICE DE RÉSERVATION

Objet du contrat : toute la réservation est gérée par la société de service qui s'engage à proposer des tarifications dynamiques en fonction des plages horaires, dans le but d'améliorer leur taux de remplissage, en proposant parmi les tarifs A à E les plus adaptés, pour faire venir des visiteurs sans tenir compte de leur statut initial. Ce contrat d'essai concerne les quatre expositions temporaires organisées sur une année civile.

### Conditions financières

- Le travail administratif comprenant toutes les étapes de la réservation (de la connexion à l'envoi de la réservation sur fichier PDF) est facturé au donneur d'ordre 0,50 € par réservation effective ;
- Toute connexion ne donnant pas lieu à réservation finalisée (sélection d'une plage horaire mais non basculement en mode paiement) est facturée 0,20 € ;
- Toute visite simple sur le site (sans réservation de plage horaire) est facturée 0,05 € ;
- Un forfait annuel de 30 000 € est demandé pour assurer un revenu minimal au prestataire et lui permettre de couvrir les frais des systèmes informatiques mis en place ;
- Contrat annuel reconductible.

### Conditions techniques « normales » estimées en 2013

- Nombre moyen de visiteurs par exposition temporaire : 270 000 visiteurs présents sur 16 semaines.
- Taux d'absences compte tenu des réservations effectuées : 10 % (toutes les personnes ayant finalisé leur réservation ne se rendent pas physiquement à l'exposition).

- Nombre de connexions débutant le processus de réservation, mais ne finalisant pas le paiement : 20 % en moyenne des réservations effectives.
- Nombre de visites simples qui n'engagent pas de processus de réservation : 25 % du nombre total de connexions au site.

Coûts engendrés sur le suivi du contrat par le responsable des expositions temporaires

- Consultation juridique auprès des tutelles pour la rédaction des clauses contractuelles du contrat : coût de l'assistance juridique 18 000 € ;
- Suivi, vérifications et traitement de la facturation du prestataire de service : coût comptable forfaitaire de 8 000 € ;
- Sondage de satisfaction des visiteurs des quatre expositions, réalisé sur les lieux mêmes par une agence extérieure : estimation de 26 000 €.

## **ANNEXE 10 - BILLETTERIE OBTENUE SUR L'ANNÉE 2014 SUR UNE EXPOSITION TEMPORAIRE APRÈS MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT**

*Billetterie 2014 après mise en œuvre du contrat*

Tarif	Prix	Volume
Tarif A	24 €	72 000
Tarif B	16 €	111 600
Tarif C	20 €	50 400
Tarif D	25 €	90 000
Tarif E	12 €	36 000