

SESSION 2015

UE 3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

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

SESSION 2015

UE 3 – 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 soit complet dès sa mise à votre disposition.

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

	Page
Page de garde	1
Présentation du sujet	3
DOSSIER 1 – Structure et Gouvernance (6 points)	4
DOSSIER 2 – Analyse stratégique (7 points)	4
DOSSIER 3 – Mise en place du revenu management (7 points)	5

Le sujet comporte les annexes suivantes :

	Page
DOSSIER 1	
Annexe 1 : Le projet et les missions d'un musée	6
Annexe 2 : Organisation du Musée du Louvre	7 et 8
Annexe 3 : Gouvernance musée : ces personnalités qui siègent dans les conseils d'administration des grands musées	9
Annexe 4 – Le mode de gestion du Musée du Louvre	10
DOSSIER 2	
Annexe 4 : Le mode de gestion du Musée du Louvre	10
Annexe 5 : Les défis de demain	11
Annexe 6 : Le Musée du Louvre aujourd'hui	12 et 13
Annexe 7 : Rapport d'information du Sénat	14
DOSSIER 3	
Annexe 8 : Informations sur les expositions temporaires	15
Annexe 9 : Proposition de la société de service de réservation	16
Annexe 10 : Billetterie obtenue sur l'année 2014 sur une exposition temporaire après mise en œuvre du contrat	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

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

A 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

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

A 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

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 l'annexe 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 MUSEE 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'Etat :

- 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'Etablissement 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.

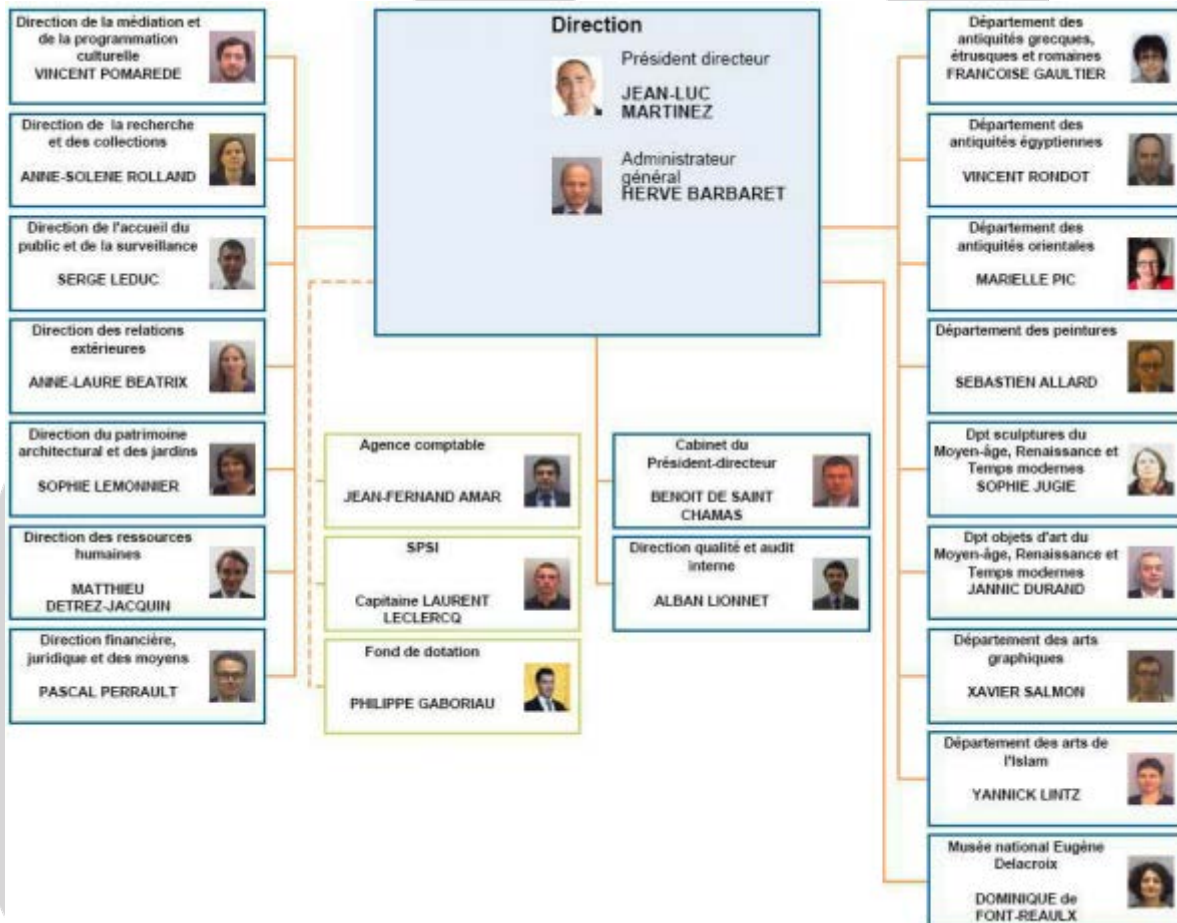
Chaque département est dirigé par un directeur de département aussi appelé conservateur en chef. Deux fois par mois est organisé un « collège » composé de la direction du musée et des chefs des huit départements qui donnent leur avis sur des questions scientifiques et muséologiques, sur l'occupation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

A 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 MUSEE 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) :



ANNEXE 3 – GOUVERNANCE MUSEE : CES PERSONNALITES QUI SIÈGENT DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES GRANDS MUSÉES

Louvre pour tous | Bernard Hasquenoph | 13/07/2012

La 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'Etat, 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. A 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 Loyrette¹ 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...

¹ 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 à l'abandon de l'ouverture à l'art contemporain. 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^e siècle.

Le Louvre s’apprête à engager l’un des plus grands chantiers de ces vingt dernières années : le projet « Pyramide ». La Pyramide de Pei, 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 Pei, 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 culturelle².

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’Etat (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.

² La médiation culturelle recouvre toutes les activités visant à faciliter l’accès du plus grand nombre à la culture

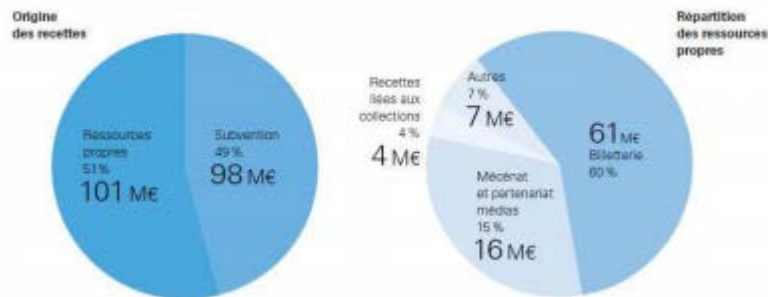
ANNEXE 6 – LE MUSÉE DU LOUVRE AUJOURD'HUI

Suite

Rapport d'activité 2013

Répartition des ressources propres en 2013

Billetterie	60 M€	60 %
Mécénat et partenariats médias	15 M€	15 %
Valorisation du domaine	15 M€	15 %
Recettes liées aux collections¹	4 M€	4 %
Autres	7 M€	7 %
dont produits financiers et exceptionnels	2 M€	2 %
dont Agence France-Muséums	3 M€	3 %
dont restaurant du personnel	1 M€	1 %
divers ²	1 M€	1 %
Total recettes propres	101 M€	100 %



Les dépenses de fonctionnement et d'investissement sont ventilées en axes analytiques stratégiques du **Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)** de la façon suivante :

Répartition en 2013

Axe culturel : accueillir, transmettre, fidéliser	17 M€
dont expositions temporaires	5 M€
dont activités éducatives et fidélisation des publics	4 M€
dont activités éditoriales	4 M€
dont activités de l'auditorium	1 M€
Axe scientifique : enrichir, conserver, rechercher, diffuser	9 M€
dont acquisitions d'œuvres	5 M€
dont restaurations	2 M€
dont conservation préventive	1 M€
dont autres (fouilles, missions, photos)	1 M€
Axe patrimonial et technique : rénover, agrandir, sécuriser	70 M€
dont grands chantiers muséographiques	18 M€
dont travaux d'entretien ou d'aménagement palais et jardins	8 M€
dont consommation de fluide et d'énergie	10 M€
dont modernisation des équipements de sûreté et de sécurité	14 M€
dont équipements techniques et maintenance	4 M€
Axe support : adapter, moderniser, optimiser	14 M€
dont locations et charges d'immeubles	4 M€
dont logistique	3 M€
dont dépenses pour le personnel	1 M€
dont support (missions, receptions...)	1 M€
dont informatique	2 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 bénéfices 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 récolement³ 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 ...).

³ « 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 11 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.

Taux de réservation brute par semaine en moyenne⁴

Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Taux en %	150	150	140	120	120	100	90	80	80	70	70	50	60	90	110	120

Taux de remplissage⁵ par plage horaire et par jour

Les musées sont fermés le mardi. Les expos temporaires sont ouvertes de 10h à 20h ou 22h le soir en fonction des jours. Les entrées doivent se faire une heure avant la fin de journée

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

⁴ Pourcentage de personnes demandant une réservation par semaine

⁵ Nombre de personnes présentes par rapport à la capacité maximale d'accueil

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 facturée 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

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

PROPOSITION DE CORRIGE**Remarque préalable.**

Le corrigé proposé par Comptalia est souvent plus détaillé que ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat dans le temps imparti pour chaque épreuve. A titre pédagogique le corrigé comporte donc parfois des rappels de cours, non exigés et non exigibles dans le traitement du sujet.

DOSSIER 1 – STRUCTURE ET GOUVERNANCE**1. Lister les différentes parties prenantes et montrer leurs divergences d'intérêts.**

Il convient d'abord de rappeler ce que sont les parties prenantes, telles que définies par Freeman : tout individu ou groupe d'individus qui peut exercer une influence sur l'activité d'une organisation, ou qui peut être influencé par elle.

On peut distinguer les parties prenantes internes (salariés, actionnaires, syndicats...) par rapport à celles externes (clients, fournisseurs, Etat, société civile...), ou encore opposer les parties prenantes primaires (ayant un lien formel avec l'entreprise) des secondaires, plus éloignées et diffuses.

Nous allons étudier les intérêts des différentes parties prenantes du musée du Louvre, puis montrer en quoi ils peuvent diverger.

Parties prenantes primaires :

Les salariés :

- avoir une bonne rémunération ;
- la sécurité de l'emploi (agents administratifs) ;
- de bonnes conditions de travail (protection contre d'éventuelles agressions, moyens financiers et climat serein pour les restaurateurs d'œuvres d'art...).

L'Etat : le musée du Louvre est un établissement public administratif pour lequel plusieurs Ministères sont impliqués :

- le ministère du budget ;
- celui de la culture ;
- différentes directions ou commissions (direction générale des patrimoines, commissions d'acquisitions, conseils scientifiques...).

Leurs intérêts sont à la fois d'ordre culturel, assurer une mission de service public telle que définie par le code du patrimoine (conservation des œuvres et diffusion culturelle), mais aussi d'ordre financier du fait de ressources contraintes.

La direction du musée :

- poursuivre sa stratégie de croissance ;
- respecter son budget ;
- assurer sa mission de service public.

Les clients, c'est-à-dire les visiteurs du musée :

- les visiteurs étrangers, qui veulent voir rapidement les œuvres mondialement connues, sans parcourir forcément tout le musée ;
- les visiteurs français, qui sont intéressés par les grands départements (les thèmes : l'antiquité Egyptienne, la peinture du XVII^{ème} siècle, etc) et / ou les expositions, et qui peuvent venir plusieurs fois.

Parties prenantes secondaires :

Les professionnels de l'art qui ont une approche traditionnelle du rôle d'un musée, et non commerciale : leur intérêt est le service public (achat important d'œuvres et leur exposition au public).

La ville de Paris, pour qui le Louvre est un facteur d'attraction pour les touristes, avec des retombées économiques (pour les hôteliers, restaurateurs, commerçants, guides...) : son intérêt est que le Louvre soit attractif et que sa notoriété progresse encore.

Les concurrents : les autres grands musées mondiaux qui cherchent à attirer le plus de visiteurs possible (le British Museum à Londres, le Metropolitan à New York...) : leur intérêt est l'immobilisme du Louvre.

Divergence d'intérêts :

A travers la présentation des intérêts des différentes parties prenantes, nous constatons deux domaines dans lesquels ils divergent notablement :

- intérêts financiers :

- pour se développer, satisfaire ses visiteurs, les artistes contemporains, le musée du Louvre doit investir, or l'Etat, en fort déficit budgétaire, a diminué les ressources versées au musée ;
- la notion de service public (musée accessible à tous, donc billets d'entrée à bas coût, voire gratuité pour certaines catégories de visiteurs), face à la nécessité de rentabilité.

- intérêts divergents quant au rôle du musée et aux services qu'il doit proposer :

- des collections réduites aux œuvres majeures, regroupées physiquement ;
- la présentation de toutes ses collections ;
- la poursuite d'acquisitions ;
- la protection des œuvres, en contradiction avec leur exposition au public.

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.

La notion de gouvernance a été définie officiellement par la norme ISO 26000 :

« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. »

Nous devons donc nous demander comment est dirigé le musée du Louvre. Son conseil d'administration comprend 19 membres :

- le président de l'établissement ;
- 4 représentants de l'Etat (dans les domaines du patrimoine, de la culture, du budget) ;
- le Président de l'Etablissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées ou son représentant ;
- 7 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 ;
- 3 membres des corps des conservateurs généraux ou des conservateurs du patrimoine ;
- 3 représentants du personnel.

Nous constatons que ce conseil d'administration regroupe de nombreuses parties prenantes différentes aux intérêts parfois opposés. On pourrait donc en conclure qu'il s'agit d'une **gouvernance partenariale** qui

cherche à concilier les intérêts des différentes parties prenantes, en se basant sur des avis éclairés (compétences dans les domaines artistiques, de conservation du patrimoine, mais aussi sociaux et financiers).

Il faut toutefois nuancer ces constatations :

- faible représentation du personnel (3 membres sur 19) ;
- représentation des « clients » (visiteurs) encore plus faible : uniquement de façon indirecte, par le biais de 2 « personnalités connaissant le public des musées nationaux », alors qu'il existe une association des Amis du Louvre, non représentée ;
- le rôle effectif des 7 personnalités est de toute façon mis en doute par Bernard Hasquenoph.

Qui possède alors le pouvoir décisionnel au sein du conseil d'administration ?

C'est l'Etat et ses représentants, mandatés ou hauts fonctionnaires : le président du Louvre et celui de l'EPR, nommés par l'Etat, les 4 représentants de l'Etat, les 3 membres du corps des conservateurs : soit 9 membres sur 19.

D'autre part, le Ministère de la culture est l'autorité de tutelle dont dépend le musée : ses demandes de mission de service public sont prioritaires.

Enfin, le pouvoir est délégué à des directeurs soumis à un contrat de performances (COP), qui doivent appliquer la politique définie, réaliser des objectifs, et rendre des comptes.

Ces différents éléments donnent à penser que **dans les faits la gouvernance est plutôt de type managériale**, avec un contrat d'agence passé entre l'Etat au sens large (le mandant) et les directeurs (les managers : les agents).

3. Analyser la structure organisationnelle du Musée du Louvre. La justifier par l'analyse des principaux facteurs de contingence selon Mintzberg.

Si l'on étudie l'organigramme du musée du Louvre, on constate que 8 départements sont rattachés à la direction générale, qui fonctionnent de manière indépendante, comme 8 musées distincts : cette partie est donc clairement une structure divisionnelle.

D'autre part existent 11 services supports également rattachés à la direction générale.

Il y a 3 interprétations possibles, et seule une connaissance du fonctionnement pratique interne au musée permettrait de trancher :

1 - **Structure divisionnelle** (la plus évidente) : les départements et les services supports sont autant de divisions rattachées à la direction générale.

2 - **Structure matricielle** : croisement d'une structure divisionnelle (les départements, soit 8 musées indépendants) avec une structure fonctionnelle (les 11 fonctions supports).

3 - **Structure Staff & Line**, comme la représentation graphique pourrait le laisser supposer : les 8 divisions (les « départements ») et simplement 7 fonctions (les « directions »), avec comme état-major les 5 services suivants : agence comptable, SPSI, fond de dotation, cabinet du Président-Directeur, direction qualité et audit interne.

La structure organisationnelle du musée du Louvre apparaît donc complexe, et peut s'expliquer par les 5 facteurs de contingence identifiés par Mintzberg :

- **l'âge de l'organisation** : plus elle est âgée, plus le comportement est formalisé.

Le musée du Louvre existe depuis 222 ans, ce qui est un facteur de centralisation et de rigidité (bureaucratisme de la structure, favorisée par le fonctionnariat).

- **la taille de l'organisation** : plus elle est grande, plus la structure est élaborée.

L'organisation emploie plus de 2100 salariés, répartis dans 19 (bientôt 20) divisions, et plusieurs zones géographiques (Paris, Lens, Abu Dhabi), ce qui est également un facteur de rigidité et formalisme (structure mécaniste selon Burns et Stalker).

- **le système technique** (plus ou moins sophistiqué, automatisé).

Le fonctionnement d'un musée, ses objectifs, sont invariables, et son « système technique » est donc stable et standardisé, ce qui favorise une organisation rigide et centralisée.

Toutefois, le musée du Louvre s'est lancé de nouveaux défis (expositions, construction de 2 autres musées avec les œuvres qui vont être déplacées, qui vont « tourner ») : il est alors nécessaire d'introduire une certaine décentralisation (Lens, Abu Dhabi) et flexibilité, comme dans une structure organique (cf Burns et Stalker).

- **l'environnement** (dynamique, complexe,...).

L'environnement est à la fois dynamique (mondialisation, essor des échanges touristiques et culturels, développement des pays émergents) et complexe (très nombreuses parties prenantes), ce qui nécessite réactivité et adaptation, d'où la tendance actuelle à davantage d'autonomie et de responsabilisation des différentes divisions (les 8, prochainement 9 sous-musées du Louvre), ce qui correspond à une décentralisation effective.

- **les relations de pouvoir** (centralisé/décentralisé).

Le pouvoir, selon l'organigramme, est centralisé dans les mains du président Directeur JL Martinez, et resserré autour des départements et leurs directeurs.

La direction se fait par objectifs (DPO), en respectant les contrats de performance déclinés par divisions et suivis par la direction générale, ce qui autorise une certaine flexibilité.

4. Quels sont les éléments, complémentaires à cette analyse, proposés par Lawrence et Lorsch ? Appliquer ces concepts au cas du Musée du Louvre.

Lawrence et Lorsch ont poursuivi les travaux de Mintzberg sur les facteurs de contingence, et ont mis en évidence que l'incertitude de l'environnement induit deux comportements possibles pour les organisations :

- la différenciation : lorsque l'environnement est changeant et incertain, l'organisation va développer des caractéristiques particulières, basées sur l'autonomie, tant du point de vue technique qu'humain.

- ou l'intégration : lorsque l'environnement est stable, l'organisation va unifier les fonctions de l'entreprise pour accomplir les objectifs fixés.

Le musée du Louvre est passé de l'intégration à la différenciation.

En effet, son environnement évolue beaucoup plus vite que par le passé :

- sa « clientèle » se diversifie (passage de visiteurs passionnés d'art à des visites plus touristiques, ainsi que le montre la structure des visiteurs avec 69% d'étrangers) ;

- baisse des subventions de l'Etat ;

- nécessité de se tourner vers des financements privés.

Le Louvre s'est donc adapté en se différenciant. Ce n'est plus un musée traditionnel, statique, qui se contente d'exposer des œuvres :

- il propose de plus en plus d'expositions temporaires pour fidéliser les visiteurs locaux ;

- il se délocalise pour toucher un public provincial et international ;

- il développe la part des boutiques pour augmenter ses ressources ;

- il se tourne vers le mécénat pour compenser la baisse des subventions de l'Etat.

La structure divisionnelle permet bien la séparation des centres de responsabilité : les divisions sont autonomes, mais avec un lien qui les unit, en dehors du rattachement au Président-Directeur : la culture d'entreprise est forte, ainsi que l'image du Louvre, ce qui permet une intégration de tous les salariés à la mission, non pas de leur « entreprise », mais du Musée du Louvre, le plus grand et le plus célèbre au monde.

DOSSIER 2 – ANALYSE STRATÉGIQUE

1. Effectuer un rapide diagnostic stratégique externe et interne en faisant ressortir les ressources et compétences de cette entité.

Le diagnostic stratégique externe se fera en 2 parties : l'analyse environnementale et l'analyse concurrentielle.

Analyse de l'environnement

Afin d'analyser tous les éléments, nous suivrons l'acronyme PESTEL.

Politique :

- importance de la culture pour l'État, dans la continuité du « rayonnement culturel français » et de « l'exception culturelle française » ;
- existence du PSC : Projet Scientifique et Culturel ;
- le musée du Louvre est un établissement public administratif.

Économique :

- baisse des financements publics qui contraint le musée à diversifier ses ressources.
- implication des entreprises autour de projets de mécénat, partenariats public/privé ;
- rôle financier des visiteurs : dans la logique première d'un musée, les collections sont offertes à la découverte des visiteurs. Désormais, la fréquentation des touristes nationaux ou internationaux devient prioritaire.

Socioculturel :

- la mission traditionnelle de conservation du patrimoine est remise en cause par les pratiques culturelles des visiteurs ;
- ce ne sont plus exclusivement des amateurs d'art qui visitent le Louvre, mais majoritairement des touristes ;
- les objectifs des touristes sont de voir les œuvres majeures célèbres dans le monde entier (la Joconde, la Vénus de Milo...), de se divertir, et de rapporter des souvenirs...
- développement des loisirs et du temps libre, en France (RTT, 5 semaines de vacances ou plus) et à l'étranger (touristes japonais, chinois...).

Technologique :

- les NTIC envahissent les musées : on peut visiter le Louvre virtuellement (tout comme le musée de l'Hermitage de St Pétersbourg), observer sur Internet une œuvre particulière ou une collection qui a été numérisée ;
- le musée en lui-même doit apporter un plus sur place (dispositifs numériques dans les salles d'exposition...).

Écologique :

- le développement du musée doit se faire dans le respect de l'environnement (pas de nouvelle construction pour le Louvre Paris qui ne peut qu'aménager le palais ou la salle souterraine de la Pyramide) ;
- intégration harmonieuse des nouveaux bâtiments à Lens et Abu Dhabi.

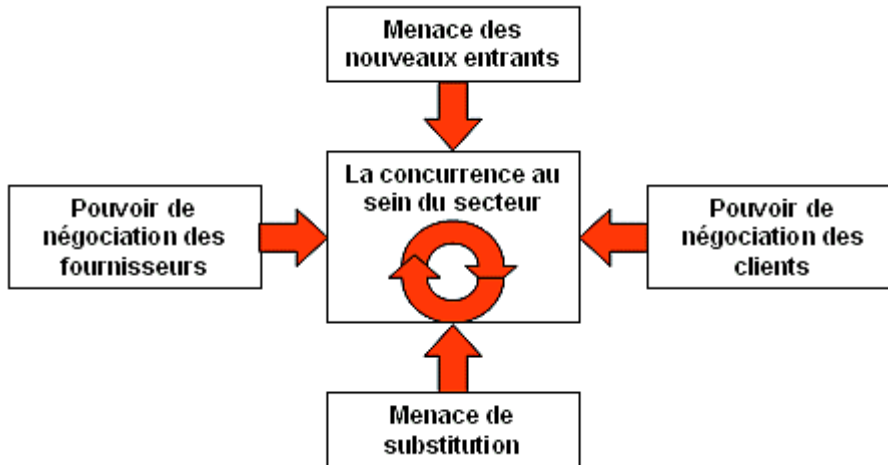
Légal :

- respect de la législation sociale du travail, d'accueil de visiteurs, des aménagements intérieurs...

Analyse de la concurrence

L'analyse concurrentielle doit permettre d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence.

Selon le modèle de Michael PORTER établi en 1979, 5 forces commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité, que nous étudierons en détail dans les points suivants :


Concurrence directe :

La concurrence est très forte, les grands musées du monde entier développent de nouveaux moyens de communication afin de moderniser leur image internationale et d'attirer les touristes. Ils proposent un accès élargi au contenu de leurs collections, et des visites virtuelles (CD rom, DVD).

Toutefois, il reste évident que pour une visite physique réelle d'un musée, il faut être sur place, dans une des capitales culturelles mondiales !

Nouveaux entrants :

Le Louvre prend les devants en créant lui-même de nouveaux musées d'ampleur internationale : dans le Nord de la France (clientèle française locale, mais aussi belge, néerlandaise...), et au Moyen-Orient.

Il est très difficile sinon de créer un nouveau musée qui puisse dès son inauguration revêtir une dimension mondiale, surtout dans des domaines aussi diversifiés et historiques que le Louvre.

Seuls les musées situés à l'Est du Rideau de Fer (l'Hermitage à St Pétersbourg, le Pergamon à Berlin...) ont pu jouer le rôle de nouvel entrant lorsque ce dernier est tombé.

Produits de substitutions :

Depuis que les visiteurs sont devenus essentiellement des touristes (internationaux ou Français), plus préoccupés de tourisme que de culture, de nombreux produits de substitution sont apparus.

Pour le Louvre, citons toutes les attractions que propose Paris, depuis les centres commerciaux, boutiques de luxe, à ses monuments, ou même les parcs de loisirs comme Eurodisney à Marne la vallée.

Fournisseurs :

Le Louvre a peu de fournisseurs, sa politique a été de les internaliser, comme les restaurateurs d'œuvres d'art, les manutentionnaires, la sécurité, etc (cf reportage récent à la télévision).

Il est toutefois précisé dans la documentation que certains intervenants extérieurs travaillent régulièrement pour le Louvre.

On peut également faire figurer dans cette rubrique tous les partenaires, qu'ils soient des entreprises mécènes ou d'autres musées dans le cadre de prêts et d'échanges d'œuvres d'art.

Le pouvoir des fournisseurs paraît relativement faible.

Clients :

10 millions de visiteurs ont été accueillis au Louvre en 2012, 69% étant d'origine étrangère. Cette forte proportion d'étrangers impose un effort de mise en valeur des œuvres majeures (la raison de leur venue), de signalisation, et de traduction de la documentation.

Le diagnostic interne s'articulera autour de l'analyse des ressources et des compétences

Analyse des ressources

Humaines :

« 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...). » (cf annexe 6).

Financières :

« En 2012, les recettes du musée du Louvre se sont élevées à 216 millions d'euros dont 116 millions de subventions de l'Etat (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. » (cf annexe 6).

Matérielles :

- des collections très riches et très diversifiées parmi les plus belles au monde, couvrant plusieurs millénaires et un territoire qui s'étend de l'Amérique aux frontières de l'Asie, réparties en huit départements ;

- un site internet qui propose de nombreux modules pour préparer sa visite, approfondir ses connaissances, et enseigner l'histoire de l'art aux enfants.

- 3 sites : le Louvre historique qui va être réorganisé (nouveaux espaces culturels et de détente), Lens, dans le Nord de la France, et Abou Dhabi ;

Immatérielles :

- 10 millions de visiteurs en 2012, le Louvre est aujourd'hui le musée le plus visité au monde, et les perspectives de croissance sont fortes.

- une image et une notoriété inégalées.

Analyse des compétences

Compétences techniques :

- excellence sur les plans scientifique et culturel acquise par sa longue expérience ;

- compétences en matière sociale et éducative en développement dans le cadre d'une politique de démocratisation ;

- conseil scientifique, assistance technique, maîtrise des techniques de fouilles archéologiques ;

Compétences commerciales et relationnelles :

- partenariats avec les parties prenantes (autres musées, entreprises) ;

- relations avec plus de 75 pays (renforcement des liens qui l'unissent aux pays dont sont originaires ses collections, connaissance du public étranger, rencontre de populations qui ne peuvent voyager à Paris) ;
- organisation d'expositions ;
- recherche de financements privés et publics.

2. Justifier les nouvelles orientations stratégiques données en annexe 5.

On peut rapidement établir le bilan stratégique selon le modèle SWOT : forces et faiblesses du musée face aux opportunités et menaces de son environnement :

Menaces :

- une forte concurrence ;
- un financement plus difficile (baisse des dotations de l'Etat, concurrence avec les autres musées ou monuments historiques - comme le château de Versailles - pour obtenir des aides privées) ;

Opportunités :

- une clientèle élargie : internationale et touristique ;
- l'image culturelle de la France et de sa capitale.

Forces :

- ses compétences ;
- sa notoriété, son image ;
- son personnel ;
- ses collections.

Faiblesses :

- une réorganisation en cours, avec les résistances au changement à contrer ;
- un budget en baisse.

Le musée du Louvre met donc en avant ses forces et compense ses faiblesses pour contrer les menaces et profiter des opportunités qui se présentent.

Il en résulte la politique suivante :

- stratégie de partenariat : pour organiser de grands événements comme des expositions qui attirent les visiteurs ;
- croissance interne et développement international : création de 2 nouveaux musées à Lens et Abou Dhabi ;
- réorganisation interne : le projet pyramide, qui doit amener plus de facilité au touriste qui dispose de moins de temps, et qui veut rapidement accéder aux œuvres majeures.

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.

Caractéristiques spécifiques à l'organisation du musée du Louvre

Caractéristiques liées à son statut : c'est un établissement public administratif (EPA), qui relève du secteur non marchand, avec une mission de service public.

Il y a plusieurs contraintes qui en découlent :

- le musée signe avec le ministre un Contrat d'Objectif et de Performances qui fixe les orientations à moyen terme. Ces orientations doivent contribuer à la réussite d'une politique publique en matière de culture ;
- il y a donc cohabitation entre une finalité non lucrative et un impératif de « rationalité économique » (économies budgétaires), de satisfaire un besoin collectif (la culture) et un financement particulier (État / mécénat) hors secteur marchand.

Caractéristiques liées à sa gouvernance :

- de nombreuses parties prenantes sont impliquées, aux intérêts divergents ;
- une relation d'agence forte existe entre l'Etat, la direction générale, et les directeurs des départements qui doivent rendre des comptes sur les objectifs qui leur sont fixés.

Il en résulte des besoins spécifiques en matière de contrôle de gestion, et des difficultés :

Dans le cadre de la relation d'agence, décrite par M. Jensen et W. Meckling en 1976, l'asymétrie en matière d'information peut conduire à des attitudes opportunistes de la part des agents, dont les intérêts (développement de leur activité, prestige personnel) sont en partie contraires à ceux de l'Etat (service public, dépenses contenues).

- les objectifs attendus sont la réalisation des missions indiquées dans les contrats d'objectifs et de performances. Il faut donc mesurer l'atteinte de ces objectifs. Mais quels indicateurs utiliser pour mesurer la diversité des visiteurs, la fréquentation, etc ? Une partie des objectifs est qualitative et difficilement quantifiable, ou même difficile à recenser (niveau social...).

- Un EPA a des ressources qu'il doit utiliser le plus efficacement possible. Il faudra donc privilégier une démarche budgétaire. Mais comment mesurer l'efficacité de l'utilisation des ressources, d'autant plus que, comme tout EPA, le musée du Louvre est soumis au contrôle de la Cour des comptes, chargée de dénoncer les dépenses abusives de l'administration.

- Autres difficultés : comment analyser la performance de l'organisation, donc l'aptitude à répondre aux différentes attentes des parties prenantes, nombreuses et non « hiérarchisées » ? Quels critères de performance privilégier : le nombre d'entrées, la diversité des origines des visiteurs, l'enrichissement des collections, ... ? Quels indicateurs inventer pour mesurer le rayonnement international du musée ?

4. Dans le cadre d'un tableau de bord stratégique, proposer des indicateurs pour l'axe « culturel : accueillir, transmettre, fidéliser » de l'annexe 6.

Les tableaux de bord stratégiques ont été développés par Kaplan et Norton dans les années 1990.

Ils ont pour objectifs :

- d'évaluer la performance de l'organisation dans sa globalité ;
- d'anticiper les résultats ;
- de traduire la stratégie au niveau opérationnel.

Ils présentent certaines spécificités :

- référence à un modèle de performance standard ;
- démarche top-down : les indicateurs et les modèles de référence sont choisis par la direction et imposés à la hiérarchie.

Ce tableau de bord va donc être créé pour la direction générale qui l'utilisera pour fixer des objectifs aux différentes divisions.

Ces objectifs vont être directement les axes stratégiques définis par le COP, imposé par l'Etat. Les moyens à mettre en œuvre et leurs indicateurs seront ensuite ceux énoncés dans le contrat pluriannuel de performances. Il s'agit de déterminer ensuite les responsabilités de chacun.

Proposition de tableau de bord stratégique

Objectifs Stratégiques	Modalités stratégiques	Indicateurs
Accueillir	Augmenter le nombre de visiteurs Fluidifier les entrées Améliorer la logistique interne	Taux de fréquentation (différencier selon les catégories de publics et les périodes d'ouverture) % de nouveaux visiteurs Temps d'attente moyen pour entrer dans le musée Désengorger les vestiaires : % capacité/besoins Plan du musée : taux de satisfaction, de visiteurs égarés
Transmettre	Activités éducatives Augmenter le nombre de « scolaires »	Fréquentation de l'auditorium Nombre d'ouvrages édités % de visites « éducation » Augmentation du nombre de projets éducatifs
Fidéliser	Expositions temporaires Augmenter les visites guidées	% de 2 ^{nde} visite et plus depuis moins d'un an Augmentation du nombre de cartes « Amis du Louvre » % visites guidées % d'audio-guides, taux d'utilisation

DOSSIER 3 – MISE EN PLACE DU YIELD (revenu) MANAGEMENT
1. Expliquer en quoi consiste le yield management.

Le yield management est une technique de gestion développée aux États-Unis à la fin des années 1970 et reposant sur une différenciation par les prix. L'objectif est d'optimiser le revenu global, en faisant varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante, le tout dans le respect d'une politique commerciale cohérente, et de façon à optimiser le taux d'occupation.

Il s'attache donc à maximiser le profit plutôt que le simple volume des ventes. Selon Bathelot, il est particulièrement adapté au marketing des services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (transport en commun, hôtellerie, parcs de loisirs, théâtres...). En effet, ces prestations ne sont pas « stockables », une place vacante le jour J ne pourra pas être louée pour autant à deux personnes simultanément le jour suivant !

Dans le cadre du yield management, les prix les plus bas sont proposés pour des réservations effectuées très en avance ou au contraire à la dernière minute. Cette technique a été facilitée par le développement et l'usage d'Internet qui permet une gestion de l'offre en temps réel et une commande directe par le client.

Cela suppose également qu'il existe des types de clientèles suffisamment différentes pour être attirées par des offres différenciées (par exemple, un ménage avec enfants ne pourra réserver dans un hôtel que pendant les vacances scolaires, alors que des retraités peuvent réserver hors saison).

2. Montrez que les conditions d'application de ce type de management sont réunies dans le cas des expositions temporaires du Musée du Louvre.

Caractéristiques du yield management	Cas du musée du Louvre
Concerne les activités de services	Exposer des œuvres à des visiteurs payants est une activité de services
Coûts fixes très importants	Les expositions temporaires occupent plusieurs salles du musée, ce qui représente un coût immobilier très important (prix du m ² à Paris !)
Capacité fixe	Selon le nombre de visiteurs prévus en fonction des plages horaires, il est impossible de moduler en conséquence la place allouée aux expositions temporaires !
Produits périssables	Un faible nombre de visiteurs à une période donnée ne va pas permettre d'en accueillir en surnombre à un autre moment.
Clientèles modulables	Les visiteurs peuvent être classés en différentes catégories correspondant à des pouvoirs d'achat différents (salariés, chômeurs, retraités...), des disponibilités journalières et horaires différentes (scolaires, touristes, salariés...), et des attentes différentes (artistes, étudiants, touristes...)

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 ?

Il faut d'abord calculer le coût fixe du contrat pour 2013 :

30 000 € (forfait contrat) + 18 000 € (étude juridique) + 8 000 € (suivi comptable) + 26 000 € (coût des sondages) = **82 000 €**

Puis le coût variable estimé du contrat sur 2013 :

a) Nombre de réservations effectives par exposition :

Nous savons que 270 000 spectateurs étaient présents, et que 10% des clients qui ont fait une réservation ne sont pas venus :

$$270\,000 + 0,10 X = X$$

$$\text{soit } X = 270\,000 / 0,9 = 300\,000 \text{ réservations effectives par exposition}$$

b) Coût variable lié au nombre de billets réservés (réservations effectives) :

$$0,50 \text{ €} \times (4 \text{ expositions} \times 300\,000 \text{ réservations effectives}) = \mathbf{600\,000 \text{ €}}$$

c) Nombre de réservations non finalisées :

$$4 \text{ expositions} \times 300\,000 \text{ réservations} \times 20\% = 240\,000 \text{ réservations}$$

d) Coût variable lié au nombre de réservations non finalisées :

$$0,20 \text{ €} \times 240\,000 \text{ réservations non finalisées} = \mathbf{48\,000 \text{ €}}$$

e) Nombre de simples visites :

Nombre total de connexions notées Y (simples visites, réservations non abouties et réservations finalisées)

$$Y = 25\%$$

$$Y + 240\,000 + 1\,200\,000$$

$$\text{soit } Y = 1\,920\,000 \text{ connexions en tout}$$

$$\text{Nombre visites simples} = 1\,920\,000 \times 25\% = 480\,000 \text{ connexions}$$

f) Coût variable lié au nombre de simples visites :

$$0,05 \text{ €} \times 480\,000 = \mathbf{24\,000 \text{ €}}$$

Pour trouver le coût total, il faut additionner les coûts fixes et les coûts variables :

$$82\,000 \text{ €} + 600\,000 \text{ €} + 48\,000 \text{ €} + 24\,000 \text{ €} = \mathbf{754\,000 \text{ €}}$$

Evaluation de la performance du contrat :

Pour évaluer la performance de ce contrat, il faut déterminer s'il va permettre au musée de réaliser ou non une plus-value grâce à l'intervention de la société de service de réservation, une fois déduite sa rémunération.

Il faut donc évaluer le gain de chiffre d'affaires (en quantité et en valeur) et comparer ce gain en valeur au coût du contrat.

Par contre d'autres facteurs sont aussi à prendre en compte :

- l'augmentation du nombre de visiteurs est de toute façon un objectif à atteindre, c'est aussi un objectif de politique publique, il ne serait pas anormal que cela ait un coût ;

- et même si le gain financier était nul, ce système de réservation permettrait de fluidifier les entrées et de satisfaire le public, ce qui serait déjà un avantage sur la situation antérieure.

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 ?

Les tarifs des entrées sont stables en 2013 et 2014, il n'y a pas d'écart sur les prix mais uniquement sur les volumes.

Nous allons calculer les chiffres d'affaires réalisés pour chaque tarif et leur total dans 3 cas de figure :

- année 2013 (avant contrat)
- année 2014 (avec application du contrat)
- hypothèse après contrat avec structure 2013

Nous connaissons les tarifs, le pourcentage de visiteurs par tarifs par rapport au total, et le total dans les 3 cas étudiés, ce qui nous permet de calculer le chiffre d'affaire par catégorie de tarif, et de juger si le contrat permet au musée de réaliser un gain (situation favorable), ou pas (situation neutre ou défavorable).

Tarif	CA 2013 (avant contrat)				CA 2014 (avec application du contrat)				Ecart E : Réel 2014 - réel 2013	
	Prix	%	Volume	CA HT	Prix	%	Volume	CA HT	Valeur	Appréciation
A	24	30	90 000	2 160 000	24	20	72 000	1 728 000	- 432 000	Défavorable
B	16	25	75 000	1 200 000	16	31	111 600	1 785 600	585 600	Favorable
C	20	10	30 000	600 000	20	14	50 400	1 008 000	408 000	Favorable
D	25	30	90 000	2 250 000	25	25	90 000	2 250 000	0	Neutre
E	12	5	15 000	180 000	12	10	36 000	432 000	252 000	Favorable
Total		100	300 000	6 390 000		100	360 000	7 203 600	813 600	Favorable

Tarif	Hypothèse H : CA après contrat avec structure 2013				Ecart X (de composition) Réel 2014 - H		Ecart Y (de volume) : H - réel 2013		Vérification Y - X = E	
	Prix	%	Volume	CA HT	Valeur	Appréciation	Valeur	Appréciation	Valeur	
A	24	30	108 000	2 592 000	- 864 000	Défavorable	432 000	Favorable	- 432 000	
B	16	25	90 000	1 440 000	345 600	Favorable	240 000	Favorable	585 600	
C	20	10	36 000	720 000	288 000	Favorable	120 000	Favorable	408 000	
D	25	30	108 000	2 700 000	- 450 000	Défavorable	450 000	Favorable	0	
E	12	5	18 000	216 000	216 000	Favorable	36 000	Favorable	252 000	
Total			360 000	7 668 000	- 464 400	Défavorable	1 278 000	Favorable	813 600	

Analyse :

L'écart total E est favorable.

Le musée a gagné, à la fois en termes de CA (+ 813 600 €) et en nombre d'entrées (+60 000).

Cet écart positif s'explique par un nombre de visiteurs en forte augmentation (+ 20%), notamment en utilisant au mieux les plages disponibles.

Mais on assiste à une détérioration de la composition des ventes :

- on a vendu plus de billets à tarifs réduits au détriment des billets plein tarif : en moyenne, les nouveaux venus ont payé leur billet 13.56 € (gain CA/gain nombre d'entrées) ;
- la tarification dynamique proposée par la société de service consiste à attirer de nouveaux visiteurs en les faisant payer moins cher, ce qui est un des principes du yield management.

On constate donc que la détérioration de la composition des ventes (plus de billets à tarifs réduits) est largement compensée par l'augmentation du nombre de visiteurs. Les objectifs quantitatifs du musée sont donc atteints. Normalement, cette politique de réservation devrait également permettre de fluidifier le flux des visiteurs, et donc contribuer à améliorer le ressenti qualitatif (files d'attente plus courtes), ce qui peut être mesuré par des sondages d'opinion.

5. Apprécier la cohérence du yield management :**- avec les objectifs stratégiques poursuivis :**

Les objectifs stratégiques du musée, et de l'Etat à travers les contrats d'objectifs et de performance, sont atteints :

- le nombre de visiteurs est en augmentation très nette, ce qui permet de diffuser la culture ;
- corrélativement (ce qui demande à être vérifié par une étude qualitative des entrées), on peut supposer que les visiteurs supplémentaires sont :
 - des visiteurs fidélisés (objectif de fidélisation atteint) ;
 - des visiteurs qui ne seraient jamais venus s'ils n'avaient pu bénéficier de ces tarifs avantageux en fonction des horaires (objectif d'élargissement du public atteint : la culture devient accessible à tous).

- avec la mise en œuvre d'une mission de service public :

Un service public échappe à la loi du marché et a pour but de satisfaire un besoin d'intérêt général, accessible à tous. Les trois grands principes auxquels sont soumises les missions de services publics sont la mutabilité (capacité d'adaptation aux conditions et aux besoins), l'égalité (dans l'accès au service et dans les tarifs) et la continuité.

Vérifions si la mise en pratique du yield management permet de répondre à ces 3 grands principes :

- mutabilité : c'est le principe même du yield management (adaptation des conditions de « remplissage » aux « besoins » des populations) ;
- égalité : démocratisation de l'accès au Musée, et donc à la culture, par la baisse des tarifs moyens (même si les tarifs sont modulés, mais il est à noter le principe selon lequel les musées nationaux sont gratuits à certaines périodes, notamment tous les 1er dimanche de chaque mois, du 1er octobre au 31 mars, ce qui est le cas pour le Louvre) ;
- continuité : même si le Louvre ne modifie pas ses horaires d'ouverture, on peut considérer que la continuité est mieux assurée, puisque pendant les périodes traditionnellement creuses, le taux d'accueil sera amélioré.

Enfin, la mise en œuvre du yield management ne va que faiblement améliorer les ressources propres du Louvre (gains de CA par rapport au coût), ce qui est compatible avec la notion de service public, et le serait moins avec l'objectif de rentabilité d'un musée privé.