

LOUVRE

**Contrat
de performance
2015 – 2019**

**Établissement public
du musée du Louvre**



**Contrat
de performance
2015 – 2019**

**Établissement public
du musée du Louvre**

sommaire

4	Introduction	16	Axe 1
7	Présentation de l'établissement public musée du Louvre		Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle
			—
11	État des lieux et diagnostic	18	Objectif 1
11	Synthèse des rapports annuels de performance 2011–2013		Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide »
13	Les forces de l'établissement public musée du Louvre	23	Objectif 2
14	Les points de vigilance		Améliorer la médiation (dans les salles et hors les salles) et la lisibilité du musée
		26	Objectif 3
			Développer l'éducation artistique et culturelle
		29	Objectif 4
			Contribuer à la démocratisation de l'accès à la culture en faveur des jeunes et des publics du champ social
		30	Objectif 5
			Fidéliser et développer les publics

32	<u>Axe 2</u> Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement —	50	<u>Axe 3</u> Entretien le patrimoine du musée du Louvre, le valoriser et le sécuriser —	56	<u>Axe 4</u> Moderniser et faire évoluer la gouvernance —
34	<u>Objectif 6</u> Enrichir et valoriser les collections : acquisition, restauration	52	<u>Objectif 13</u> Elaborer un « Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL) » visant à optimiser les espaces et à renforcer le confort des visiteurs	57	<u>Objectif 16</u> Adapter les métiers et valoriser les compétences des personnels
35	<u>Objectif 7</u> Conserver, étudier et documenter les collections	53	<u>Objectif 14</u> Valoriser les espaces de l'établissement et ouvrir de nouveaux espaces au public	59	<u>Objectif 17</u> Renforcer les instruments de pilotage financier et d'aide à la prise de décision
39	<u>Objectif 8</u> Préparer l'externalisation des réserves et mettre en place les chantiers des collections	54	<u>Objectif 15</u> Améliorer le niveau de service et mettre aux normes	62	<u>Objectif 18</u> Renforcer la gouvernance interne
42	<u>Objectif 9</u> Préparer la rénovation des salles et élaborer le schéma directeur de rénovation des espaces muséographiques			65	<u>Objectif 19</u> Définir une stratégie de développement des ressources propres
43	<u>Objectif 10</u> Renforcer la cohérence de la programmation culturelle autour des collections du Louvre et en lien avec les publics prioritaires			67	<u>Objectif 20</u> Mener une politique écoresponsable
45	<u>Objectif 11</u> Renforcer la politique du Louvre en matière de recherche et d'accès aux ressources			68	Liste des annexes
47	<u>Objectif 12</u> Renforcer le rôle du Louvre en France et à l'étranger			96	Fiches indicateurs

Introduction

Le contrat de performance constitue le principal outil de pilotage stratégique dans la relation entre le ministère de la Culture et de la Communication et ses opérateurs. Il a vocation à articuler les missions, définies dans leurs statuts, avec les priorités identifiées dans les objectifs de performance inscrits dans les projets de loi de finances.

La nécessité d'un pilotage par la performance, promue par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), a été rappelée dans la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'État.

En cohérence avec le Projet scientifique et culturel en cours d'élaboration, le contrat de performance 2015-2019 de l'établissement public du musée du Louvre :

/ acte les grands axes stratégiques déterminés par l'établissement public du musée du Louvre et du musée national Eugène-Delacroix et sa tutelle ;
/ constitue le document structurant qui fonde les principaux objectifs de développement et l'amélioration des résultats opérationnels de l'établissement public.

« 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 et contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion » relèvent des missions permanentes dévolues aux Musées de France au terme de l'article L441-2 du code du patrimoine.

Ces missions de médiation, de diffusion, de recherche, de transmission et d'éducation sont placées au cœur du projet du Louvre des années à venir et s'incarnent autour de quatre axes stratégiques :

- Axe 1** Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle ;
- Axe 2** Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement ;
- Axe 3** Entretien le patrimoine du musée du Louvre, le valoriser et le sécuriser ;
- Axe 4** Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Le contrat de performance 2015–2019

4 Axes stratégiques / 20 Objectifs stratégiques / 34 Indicateurs

Ce contrat de performance inscrit dans son **Axe 1** cette volonté renouvelée d'accueillir les publics, tous les publics, et de transmettre l'offre culturelle. Cela passe par des projets ambitieux de modernisation des conditions d'accès et de rénovation des espaces d'accueil (projet « Pyramide »), à une amélioration de ses politiques de médiation et une priorité donnée à l'éducation artistique et culturelle (EAC).

Le Louvre a su élaborer, mettre en œuvre et développer une politique scientifique et culturelle au service de ses collections dont les résultats sont particulièrement probants et participent de son rayonnement culturel sans équivalent. Il s'agit de poursuivre cette dynamique en articulant les missions et activités autour des collections et de les enrichir. Ces éléments font l'objet d'un **Axe 2** « Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement ».

Le Louvre est, tout à la fois, un musée et un monument historique. En se voyant rattacher le musée national Eugène-Delacroix en 2004 et le jardin des Tuileries en 2005, le domaine de l'établissement dispose d'un vaste ensemble cohérent qu'il doit gérer, entretenir, sécuriser et valoriser. C'est à l'**Axe 3** du présent contrat de performance que sont déclinés ces différents objectifs. Ils s'inscrivent dans le cadre d'un dialogue permanent instauré entre le palais « monument historique » et le palais « musée » qui doit se poursuivre, en lien avec le ministère de la Culture et de la Communication.

Le contrat énonce également les objectifs globaux assignés au Louvre sur le plan stratégique, avec l'ambition d'une adaptation constante de ses moyens et de sa structure à ces nouveaux enjeux. La conjoncture budgétaire fortement contrainte rend nécessaire la poursuite d'une gestion rigoureuse des moyens financiers et humains alloués par l'État aux missions de l'établissement. Ces différents points du contrat font l'objet d'un **Axe 4**, « Moderniser et faire évoluer la gouvernance ».

Le contrat de performance pour la période 2015–2019 est le quatrième contrat signé entre l'Établissement public du musée du Louvre, le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère des Finances et du Budget. Les orientations présentées s'inscrivent en cohérence avec la lettre de mission du président-directeur nommé en avril 2013 et la stratégie du ministère de la Culture et de la Communication. Ce contrat de performance est une déclinaison opérationnelle du Projet scientifique et culturel (PSC) du musée du Louvre qui est mis en œuvre à partir de 2015. En effet, pour la période 2015–2019, le contrat de performance s'articule avec le premier PSC du Louvre. Le PSC est présenté à la commission scientifique des musées nationaux, ainsi qu'au Conseil d'Administration de l'établissement en 2015.

En termes de suivi du présent contrat, le musée du Louvre remettra au cours du premier semestre de chaque année un rapport annuel de performance présentant :

- / un bilan relatif à la réalisation des objectifs et des indicateurs du contrat ;
- / une éventuelle révision des indicateurs et/ou des cibles en fonction de la situation.

Le présent contrat prévoit une clause de revoyure en 2017 afin de définir avec les tutelles les cibles des indicateurs pour les années 2018 et 2019. Cette clause de revoyure pourra également porter sur les annexes, dont la trajectoire financière de l'établissement présentée dans ce contrat à titre indicatif.



Présentation de l'établissement public musée du Louvre

Créé en 1792, et ouvert le 12 août 1793 en tant que « Muséum Central des arts », dédié par l'Assemblée constituante à la « réunion de tous les monuments des sciences et des arts », le musée du Louvre, musée national placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication est l'un des plus anciens musées du monde. Musée presque universel encore aujourd'hui, il est l'un des plus grands et des plus visités au monde.

Par la diversité de ses collections (huit départements de conservation et le musée national Eugène-Delacroix, présentant les arts et les civilisations des origines de la Mésopotamie à la révolution industrielle du milieu du XIX^e siècle) et de ses publics (plus de 9 millions de visiteurs, constitués de 70 % de touristes étrangers), par la richesse de son patrimoine (du Louvre médiéval à l'architecture contemporaine de la pyramide du Louvre et du département des Arts de l'Islam) et, enfin, par la place du Palais du Louvre et du musée dans l'histoire de France et dans celle des musées en Europe et en France, le musée du Louvre est un établissement particulier, dont le public attend beaucoup, et qui doit répondre à une exigence scientifique, artistique, éducative et culturelle très forte.

Après la « période du Grand Louvre », qui a permis une rénovation fondamentale d'une majorité des espaces du Louvre et l'installation de la pyramide du Louvre, le musée devenait un établissement public administratif (EPA) le 1^{er} janvier 1993. Dix ans plus tard, en 2003, le ministère de la Culture et de la Communication décidait d'expérimenter avec le Louvre la gestion contractuelle en formalisant les engagements et obligations réciproques au sein d'un contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel. Ce contrat d'objectifs et de moyens a changé de dénomination en 2006 pour devenir « contrat de performance ».

Rappel des missions du Louvre (article 2 du Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre, version en vigueur :

Dans le cadre de son Projet scientifique et culturel, l'établissement public du musée du Louvre a pour missions :

/ de conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'État et présenter au public les œuvres des collections inscrites sur les inventaires du musée national du Louvre et du musée national Eugène-Delacroix et dont il a la garde, ainsi que de conserver, protéger, restaurer et présenter au public, dans les conditions prévues par les conventions qui les régissent, les œuvres déposées dans le jardin des Tuileries ;

/ de contribuer à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition de biens culturels pour le compte de l'État, à titre onéreux ou gratuit ;

- / d'assurer dans les musées et les jardins qu'il regroupe, et par tout moyen approprié, l'accueil du public le plus large, d'en développer la fréquentation, de favoriser la connaissance de leurs collections, de concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- / d'assurer l'étude scientifique de ses collections ;
- / de concourir à l'éducation, la formation et la recherche dans le domaine de l'histoire de l'art, de l'archéologie et de la muséographie ;
- / de gérer un auditorium et d'élaborer sa programmation ;
- / de préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles dont il est doté dans les conditions prévues à l'article 7 du présent décret ;
- / de conserver, protéger, restaurer, enrichir pour le compte de l'État et proposer à la consultation du public les collections des bibliothèques et de la documentation du musée national du Louvre et du musée national Eugène-Delacroix dont il a la garde.

Pour l'accomplissement de ses missions, il coopère avec les collectivités publiques et les organismes de droit public ou de droit privé, français ou étrangers, poursuivant des objectifs répondant à sa vocation.

Organigramme général du musée du Louvre¹

Le décret du 22 décembre 1992 modifié² prévoit la création, à compter du 1^{er} janvier 1993, du musée du Louvre sous la forme d'un établissement public national à caractère administratif dénommé établissement public du musée du Louvre. Cet établissement public se voit confier la tâche de gérer le musée national du Louvre et le musée national Eugène-Delacroix.

Sous l'autorité du président-directeur secondé d'un administrateur général et rattachés à la Direction générale, tels que définis par le décret statutaire de l'établissement public, et remplissant les missions prévues par le décret n°45-2075 du 31 août 1945 modifié portant application de l'ordonnance relative à l'organisation provisoire des musées des beaux-arts et en application de la décision 2014/20 du 1^{er} juillet 2014 portant organisation de l'établissement public du musée du Louvre :

Huit départements de conservation

- / Département des Antiquités grecques, étrusques et romaines
- / Département des Antiquités égyptiennes
- / Département des Antiquités orientales
- / Département des Peintures
- / Département des Sculptures du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps Modernes
- / Département des Objets d'art du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps Modernes
- / Département des Arts graphiques
- / Département des Arts de l'Islam

1 / Cf. Annexe organigramme de l'établissement public musée du Louvre.

2 / Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992, modifiant l'ordonnance n°45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire du musée des beaux-arts.

Auxquels s'ajoute le musée national Eugène-Delacroix

(depuis le 1^{er} janvier 2004)

Huit directions

- / Direction de la Médiation et de la Programmation culturelle
- / Direction de la Recherche et des Collections
- / Direction de l'Accueil du public et de la surveillance
- / Direction des Relations extérieures
- / Direction du Patrimoine architectural et des Jardins
- / Direction Financière, Juridique et des Moyens
- / Direction des Ressources humaines
- / Direction Qualité et Audit interne

Une Agence comptable qui exerce les missions fixées par le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, est placée auprès de l'établissement public musée du Louvre.

Le musée du Louvre comprend également **le Jardin des Tuileries** (depuis le 1^{er} janvier 2005).

L'établissement public du musée du Louvre regroupe 2 070 agents permanents³ répartis au sein des directions, des départements de conservation, du musée national Eugène-Delacroix et de l'Agence comptable dont :

68% de titulaires

- 11% de catégorie A
- 15% de catégorie B
- 74% de catégorie C

32% de contractuels⁴

- 49% de catégorie A
- 8% de catégorie B
- 43% de catégorie C

Une compagnie détachée la brigade de sapeurs-pompiers

de Paris de 52 pompiers au sein du musée intervient 24 heures sur 24.

Les collections

- / 38 000 œuvres exposées sur les 568 198 œuvres⁵ (dont 223 717 œuvres graphiques et dont 28 530 dépôts) que conserve le musée ;
- / 2 000 œuvres prêtées chaque année à d'autres institutions ;
- / 20 expositions temporaires présentées chaque année.

3 / Sous plafond d'emploi.

4 / Effectif contractuel article 4 et article 6 (temps incomplet).

5 / Chiffres provisoires en attente du bilan définitif du premier récolement décennal.

La fréquentation

/ la fréquentation globale de l'établissement s'établissait en 2014 à 9,3 millions de visites;

/ 71,5 % des visiteurs du musée sont des étrangers ; de nationalité américaine en premier lieu puis chinoise ;

/ plus de 50% des visiteurs ont moins de 30 ans, dont une forte proportion de 18-25 ans, qui représentent 2 millions de visiteurs ; les 18-25 ans de l'UE représentent plus de 13 % de la fréquentation des collections permanentes. Les moins de 18 ans représentent 17,8% de la fréquentation des collections permanentes et expositions.

Le domaine du Louvre et des Tuileries est la principale emprise foncière de la capitale avec ses 360 000 m² de surface de plancher et ses 37 hectares de cours et jardins. Le jardin des Tuileries, à lui seul, s'étend sur 22 hectares.

Les espaces ouverts au public représentent 86 000 m² dont 70 000 m² sont dévolus aux espaces muséographiques⁶.

Les moyens financiers⁷

/ un plan pluriannuel d'investissement actualisé est présenté au Conseil d'Administration à chaque échéance budgétaire.

Compte financier (en euros)

2014

Total du budget de fonctionnement	191 236 127
Total du budget d'investissement	34 569 860
Subvention de fonctionnement	90 438 064
Subvention d'investissement	11 870 274

6 / Ces surfaces seront consolidées dans le cadre de la mise en place du plan local d'urbanisme du Louvre (Cf. infra Objectif 13).

7 / Cf. Annexe trajectoire financière 2015-2018 présentée à titre indicatif et tableau financier 2011-2014.



État des lieux et diagnostic

L'établissement a développé durant les années 2011-2013 une activité culturelle, scientifique et internationale marquée par un très fort dynamisme, malgré une conjoncture budgétaire fortement contrainte.

L'ouverture, en 2012, du Louvre-Lens, du département des Arts de l'Islam et des salles consacrées à l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain, l'ouverture, en juin 2014, des salles du Mobilier 18^e siècle, l'accompagnement du projet du Louvre Abou Dabi sont les plus emblématiques.

Synthèse des rapports annuels de performance 2011 – 2013

Au cours de la période 2011-2013, plus des quatre cinquièmes des cibles des indicateurs du contrat de performance ont été atteintes ou dépassées. Le contrat de performance 2011-2013 comportait 63 indicateurs de performance répartis de la manière suivante :

/ 20 indicateurs de performance en 2011, 22 indicateurs en 2012 et 21 indicateurs en 2013.

À ces indicateurs de performance s'est ajoutée l'analyse de 10 indicateurs de suivi chaque année.

Sur ces 63 indicateurs, 51 cibles ont été atteintes ou dépassées au cours de la période couverte, soit un taux de réalisation global de 81 %.

Parmi les réussites importantes de l'établissement mesurées par le précédent contrat, il faut retenir :

/ le taux d'avancement du récolement décennal est passé de 41 % en 2011 à 80 % fin 2013 ; cet avancement, conforme à l'instruction ministérielle, permet, pour le présent contrat, d'envisager la fin du récolement décennal au Louvre et de consacrer d'ici à 2017 l'essentiel des efforts aux suites de ce premier récolement et à la préparation du second ;

/ le taux d'emploi du personnel handicapé au musée dépasse 5 % en 2013 ;

/ une fréquentation supérieure à 9,3 millions de visiteurs en 2012, 2013 confortant ainsi le Louvre à la première place des musées mondiaux ; ce succès, stable depuis plusieurs années, nécessite le renforcement de la prise en compte de l'accueil du public dans sa diversité, qui est placée au cœur du présent contrat ;

/ le nombre de groupes du secteur social accueillis au Louvre a augmenté de 10 % ce qui souligne que le Louvre a développé une véritable politique dans ce domaine et souhaite poursuivre ses efforts.

On peut en revanche noter deux domaines dans lesquels l'établissement n'a pas rempli tous ses objectifs :

/ le taux du public très satisfait est passé de 63,5 % en 2012 à 59 % en 2013. Cette évolution préoccupante est essentiellement due au vieillissement accéléré des infrastructures du musée, et cela fait de la mise en œuvre, dans le cadre du présent contrat, de leur rénovation une priorité, en particulier à travers le projet « Pyramide » ;

/ la fréquentation des moins de 18 ans ressortissants de l'Union européenne – pour lesquels la visite est gratuite – a diminué en 2013. Cette évolution, qui est constatée au niveau du comité régional du tourisme, s'explique en partie en raison de la cherté des nuitées des hôtels parisiens. Les actions envers les jeunes publics, touristes mais aussi de proximité, restent pour autant une priorité de la politique des publics du Louvre, notamment à travers le renforcement de la politique d'éducation artistique et culturelle conformément aux priorités gouvernementales.

Sur la durée globale du contrat, dix indicateurs différents n'ont pas atteint les cibles fixées⁸. Seule la cible déterminée pour l'indicateur relatif au coût moyen de la surveillance n'a pas été atteinte à deux reprises, à savoir en 2011 et en 2012.

Bien que le bilan du précédent contrat de performance soit plutôt positif compte tenu des objectifs élevés et exigeants fixés, le Louvre doit rester vigilant car ces résultats sont fragiles et peuvent s'inverser. Ils sont en partie liés à l'évolution de la situation économique et à la concurrence internationale de plus en plus accrue entre les musées, mais aussi à une baisse significative des subventions publiques et une contribution significative à l'effort budgétaire consenti par l'ensemble des acteurs publics.

Durant l'exécution du présent contrat le Louvre s'attachera à présenter dans chaque rapport annuel de performance, pour chaque cible d'indicateur non atteinte, les mesures correctives devant être mis en place afin de parvenir à l'atteinte des cibles fixées.

⁸ / Cf. Annexe bilan des indicateurs du Contrat de Performance 2011-2013

Les forces de l'établissement public musée du Louvre

Premier musée conçu en France comme un musée universel, le Louvre possède des collections étendues et propose chaque année une programmation culturelle diversifiée qui lui permet d'élargir et de renouveler son public, d'accompagner et de remplir ses missions d'éducation artistique, de diffuser la recherche scientifique menée par les conservations en mettant à l'honneur des civilisations présentes dans ses propres collections, en approfondissant les connaissances qu'il a des œuvres de l'État dont il a la garde.

Au total, les forces du musée du Louvre peuvent être identifiées de la façon suivante :

/ en termes d'activités, une institution muséale qui a atteint les objectifs qui lui étaient assignés sur le plan de la fréquentation et de la mise en œuvre d'une politique scientifique et culturelle ambitieuse et exigeante ; le succès, public et scientifique, des expositions temporaires du Louvre présentées ces dernières années, sont un signe de ce dynamisme. De même, l'aboutissement de trois grands chantiers muséographiques au Louvre (département des Arts de l'Islam, département des Objets d'art, salles consacrées à l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain), ainsi que celui du Louvre-Lens et le succès public de ces nouveaux espaces muséographiques, sont à mettre au crédit des projets menés ces dernières années par l'établissement ;

/ sur le plan stratégique, avec une vision claire et partagée avec sa tutelle de son développement visant - comme ce contrat de performance y contribue - à renforcer le rôle social et éducatif de l'établissement, l'ambition d'une adaptation constante de l'ensemble de son domaine à ces nouveaux enjeux.

Pour s'adapter à un contexte budgétaire contraint, le Louvre a été le premier musée français à créer un fonds de dotation en 2009. L'objectif est de bâtir un « quatrième pilier de financement », qui s'ajoute à la dotation de l'État, au produit de la billetterie et au mécénat de projet et qui s'inscrit dans une logique de solidarité intergénérationnelle.

Alimenté par les revenus issus du projet du Louvre Abou Dabi et de dons de mécènes, le fonds de dotation investit les sommes dont il a la responsabilité, dans des actifs de long terme. Seuls les produits financiers sont affectés aux dépenses d'investissement du musée. À partir de 2016, le fonds de dotation contribuera notamment au financement de projets comme le centre de conservation de Liévin ou le projet « Pyramide ».

Les points de vigilance

Le risque de tensions sur les ressources résulte du dynamisme du musée du Louvre en matière d'initiative – ou de contribution – à des projets

En effet, la richesse du musée du Louvre, sur le plan artistique comme sur celui des compétences qu'il a su créer ou attirer, le conduit à jouer un rôle moteur dans de nombreux projets importants qu'il réalise généralement dans un cadre partenarial. Chacun de ces projets mobilise des ressources importantes et il importe donc de maîtriser constamment les engagements pris et de s'assurer que l'établissement sera en capacité d'y répondre.

Cette préoccupation signifie une parfaite coordination et une hiérarchisation des priorités dans la conception et la mise en œuvre de projets – de toutes dimensions qu'il s'agisse d'une exposition hors les murs ou d'un projet stratégique majeur, pour éviter de soumettre à de trop fortes tensions les ressources du musée qu'il s'agisse de ses compétences humaines que de ses collections.

Le risque de la sur-fréquentation est réel et présente différents aspects

Le succès de l'établissement en termes de fréquentation ne se dément pas et conduit, tout particulièrement durant certaines périodes de l'année comme au mois d'août ou lors de la dernière semaine de décembre, à une dégradation avérée et incontestable des conditions de visite. Lors de ces périodes, on constate que les conditions d'accueil du public manquent de fluidité et que la densité de visiteurs dans certaines galeries, liée au déséquilibre des flux de visiteurs entre les différentes ailes du palais, entraîne un risque accru de dégradation des lieux et des collections et un fort empoussièrement.

L'effort d'accueil concerne tous les publics, mais une attention particulière doit être portée à certaines catégories d'entre eux.

Il doit en effet être spécialement pris en compte pour les visiteurs en situation de handicap. Conscient de ces difficultés, le Louvre poursuivra ses efforts de réaménagement des lieux d'accueil du public dans le cadre du projet « Pyramide » et du schéma directeur accessibilité, de gestion des flux de visiteurs et de répartition de dispositifs de médiation répartis sur l'ensemble des espaces muséaux, mais aussi dans un continuum avant, pendant et après la visite. L'objectif recherché par l'établissement n'est pas tant d'augmenter le nombre de visiteurs que de savoir comment les accueillir au mieux et leur permettre de découvrir les collections dans les meilleures conditions.

Le risque conjoncturel subsiste

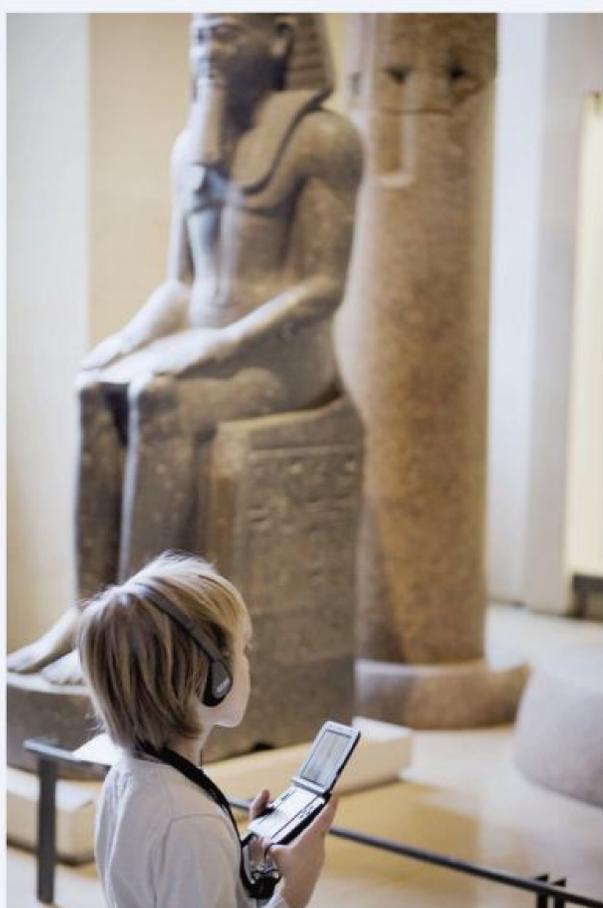
La conjoncture invite toujours à la plus grande prudence et continue de peser sur les quatre piliers de l'équilibre financier de l'établissement : le montant des subventions publiques ; la fréquentation touristique et les recettes de billetterie ; le niveau des recettes de mécénat des entreprises et des particuliers ; les conditions de la rentabilité du fonds de dotation.

En outre les risques liés à des événements naturels (crue de la Seine notamment) ou extérieurs doivent être pris en compte dans le fonctionnement quotidien du musée.

En se fondant sur ce diagnostic, les quatre axes constitutifs de ce contrat se déclinent en objectifs stratégiques qui répondent à une volonté d'amélioration de la performance du musée au service de sa mission première de préservation et présentation des collections nationales et à la stratégie visant à associer à l'excellence en matière scientifique et culturelle une même exigence sur le plan éducatif et social, fidèle ainsi à l'esprit de fondation de l'institution.

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle

I axe



L'audioguide Louvre-Nintendo 3DS XL

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide »

Objectif 2

Améliorer la médiation (dans les salles et hors les salles) et la lisibilité du musée

Objectif 3

Développer l'éducation artistique et culturelle

Objectif 4

Contribuer à la démocratisation de l'accès à la culture en faveur des jeunes et des publics du champ social

Objectif 5

Fidéliser et développer les publics

Les publics sont au cœur des priorités du musée du Louvre qui s'attache depuis plusieurs années à mener une politique des publics ambitieuse, conformément aux orientations du ministère de la Culture et de la Communication.

L'accueil des visiteurs, dans toutes ses dimensions (physiques, intellectuelles, numériques, linguistiques...) est l'enjeu principal des musées les plus fréquentés : l'enjeu pour le Louvre est de proposer à ses visiteurs, toujours plus nombreux, une qualité d'accueil à la hauteur de leurs attentes et de sa réputation.

Le défi est considérable pour le Louvre, qui propose aujourd'hui des conditions d'accueil qui s'avèrent mal dimensionnées pour le nombre de visiteurs. C'est pourquoi la rénovation des infrastructures d'accueil situées sous la pyramide⁹, a été lancée dès 2013, avant tout autre projet.

En effet, en vingt ans, la fréquentation du musée a plus que doublé pour s'établir à près de 10 millions de visiteurs. L'entrée par la pyramide, si elle conserve de nombreux atouts, devient donc d'autant plus difficile à gérer en présence de ce flux continu.

Ce sous-dimensionnement des capacités d'accueil du musée se traduit aujourd'hui par de multiples désagréments aussi bien pour les publics que pour les personnels du Louvre : constitution de files d'attente, perte de repères, engorgement des vestiaires et des toilettes, nuisances sonores.

De plus, les panneaux d'orientation ne se distinguent pas suffisamment des informations culturelles et trop d'informations sont communiquées en même temps au visiteur.

Rénover l'accueil par la pyramide est donc un enjeu prioritaire pour le Louvre.

C'est à partir de la rénovation de la pyramide, cœur du dispositif d'accueil du Louvre, que pourra s'organiser la refonte de l'ensemble des dispositifs de signalétique directionnelle (et son complément naturel le plan-guide), de médiation et de signalétique culturelle, et que s'organiseront deux nouveaux espaces directement desservis par la pyramide, l'espace d'interprétation sur l'histoire du Louvre dans le pavillon Sully et l'espace dédié à l'éducation artistique et culturelle dans l'aile Richelieu.

25 ans après la difficile appropriation de la pyramide, rénover le symbole qu'elle est devenue est, en soi, un enjeu pour le Louvre.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide »

Accueillir ses visiteurs dans toute leur diversité, prendre en compte leurs attentes et leurs besoins et faire en sorte qu'ils se considèrent au musée du Louvre comme « uniques » est un véritable défi dont la réussite passe tout autant par le rehaussement continu des standards de qualité que par un style, une ambiance, qui créent une tonalité différente et participent de « l'expérience Louvre ». Si le Louvre s'est efforcé, encore en 2014 de maintenir et de renforcer un très haut niveau de qualité de l'offre culturelle, ainsi qu'une accessibilité physique et intellectuelle optimale, il doit continuer d'innover et rechercher continuellement de nouvelles formes d'apprentissage, de nouveaux supports de médiation pour donner aux visiteurs les clefs de compréhension des collections dont il a la garde, éduquer leur regard et fournir les outils à tous ceux qui, formellement et informellement, participent de cette transmission : les enseignants, les éducateurs, les parents...

Ce projet de refonte doit donc pouvoir répondre à un triple enjeu :

- / rendre le Louvre plus accueillant dès l'entrée en fluidifiant les circulations et en libérant l'espace sous pyramide ;
- / rendre le Louvre plus fonctionnel en réorganisant l'ensemble des dispositifs d'accueil des publics sous la pyramide ;
- / rendre le Louvre plus compréhensible en repensant la signalétique et en facilitant l'orientation des visiteurs.

Garantir un niveau de qualité d'accueil élevé dans un contexte de niveau de fréquentation important

Concilier la haute fréquentation du musée avec une qualité de l'accueil exemplaire est un enjeu considérable pour le musée du Louvre.

La pyramide de Pei, 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.

S'il ne touche pas à l'architecture de Pei, le projet « Pyramide » réorganise l'ensemble des espaces d'accueil. Il permet 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 propose, en outre, une nouvelle séquence d'accueil, plus simple et plus lisible, des espaces de détente ainsi que de nouveaux outils de médiation culturelle. Les contrôles d'accès de la pyramide et du passage Richelieu seront doublés pour éviter la constitution et l'allongement de files au-dehors. La billetterie sera aménagée au rez-de-chaussée de l'actuelle librairie et dotée d'une signalétique simple et lisible. L'espace d'information circulaire, qui se trouve sous la pyramide, sera déplacé pour améliorer la circulation. Des aires de repos et de pique-nique seront aménagées. Enfin, les capacités en termes de sanitaires et de bagagerie augmenteront de façon sensible.

Le montant du projet (investissement et fonctionnement) s'élève à 53,5 millions d'euros, financé sans demande de subvention. Le musée du Louvre utilisera essentiellement les apports liés à sa participation au projet du Louvre Abou Dabi (intérêts du fonds de dotation, contreparties des prêts d'œuvres, mécénat...).

Un indicateur de performance sera mis en place pour mesurer l'état d'avancement du projet.

Indicateur 1 [P]**Projet «Pyramide»: Respect des points d'étape du projet et évaluation de la satisfaction du public**

+ p 97

2015	100 % de la nouvelle bagagerie est ouverte au public
2016	100 % des espaces billetterie/bureaux accueil et vente sont ouverts au public
2017	100 % des espaces du projet « Pyramide » dédiés au public sont ouverts
2018	Évaluation de la qualité de l'accueil sous pyramide : taux de satisfaction Supérieure à 60 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Évaluation de la qualité de l'accueil sous pyramide : taux de satisfaction Supérieure à 60 % (« très satisfaits » uniquement)
	<u>Réalisé</u> Évaluation de la satisfaction globale du public concernant la qualité du confort 2014 : 42 % / 2010 : 51 %

Indicateur 2 [P/PAP]**Fréquentation totale du musée**

+ p 98

2015	Supérieure à 8,8 millions (cible arrêtée mi-2014 pour cet indicateur du programme 175 2015)
2016	Supérieure à 8,8 millions
2017	Supérieure à 9 millions
2018	Supérieure à 9 millions
2019	Supérieure à 9,2 millions
	<u>Réalisé COP 2011-2013</u> 2013 : 9,3 millions / 2012 : 9,7 millions / 2011 : 8,89 millions

Indicateur 3 [P/PAP]**Taux d'ouverture des salles**

+ p 99

2015	Supérieur à 95 %
2016 – 2019	À définir en fonction de la mise en place du compartimentage des espaces rendu nécessaire pour des opérations de maintenance lourdes et dans le cadre de la possible mise en œuvre de la mesure d'ouverture du musée 7 jours sur 7
	<u>Réalisé COP 2011-2013</u> 2013 : 95,46 % / 2012 : 96,67 % / 2011 : 97,05 %

Abréviations

- [P]** Indicateur de Performance
- [S]** Indicateur de Suivi
- [PAP]** Indicateur du Projet Annuel de Performance du programme 175 « Patrimoines »
- [MCC]** Indicateur du Ministère de la Culture et de la Communication.

4.1**Taux de satisfaction globale des publics**

2015	Supérieur à 58 % (« très satisfaits » uniquement)
2016	Supérieur à 60 % (« très satisfaits » uniquement)
2017	Supérieur à 62 % (« très satisfaits » uniquement)
2018	Supérieur à 63 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Supérieur à 64 % (« très satisfaits » uniquement)
	Réalisé COP 2011–2013 2013 : 59 % / 2012 : 59 % / 2011 : 63 %

4.2**Score de recommandation ***

2015	60
2016	60
2017	61
2018	61
2019	62
	Réalisé COP 2011–2013 2012 : 62,6

4.3**Taux de satisfaction « la visite a dépassé les attentes du visiteur » ***

2015	Supérieur à 23 %
2016	Supérieur à 23 %
2017	Supérieur à 24 %
2018	Supérieur à 24 %
2019	Supérieur à 25 %
	Réalisé COP 2011–2013 2012 : 22,3 %

*Ajout de cette variable dans le questionnaire du Baromètre des publics du Louvre en 2015.
Non comparabilité avec les méthodes précédemment employées. 2015 doit être considéré comme un état « zéro ».

Vendre des billets en ligne et proposer la réservation des créneaux d'entrée de visites

La réponse aux problèmes de flux de visiteurs dans un contexte de fréquentation en croissance, passera en partie, en amont, par la préparation des visites par le public (vente à l'avance, réservation, téléchargement d'application...) et, sur site, par une meilleure répartition du public dans les collections grâce à une meilleure lisibilité et compréhension des choix de visites et de parcours.

Ainsi le volet billetterie de ce projet, déjà initié, vise notamment à renforcer la vente à l'avance, en particulier via Internet, afin de faciliter les flux.

	<u>Part des ventes à l'avance et en ligne par rapport aux ventes totales de billets</u>	<u>Réservation par créneaux de visites</u>
2015	Supérieure à 35 %	Faisabilité
2016	Supérieure à 38 %	Mise en place créneau d'entrée – à définir
2017	Supérieure à 40 %	Mise en place créneau d'entrée – à définir
2018	Supérieure à 42 %	Mise en place créneau d'entrée – à définir
2019	Supérieure à 45 %	Mise en place créneau d'entrée – à définir
	Réalisé COP 2011–2013 Vente à l'avance : 2013 : 36,9 % / 2012 : 35,8 % / 2011 : 35 %	

Poursuivre les actions en faveur de l'accessibilité du musée aux personnes en situation de handicap

Renforcer l'accessibilité du musée aux personnes en situation de handicap est un objectif constant du musée du Louvre qui a pour obligation d'être en conformité avec la réglementation de 2005 relative à l'accessibilité des lieux publics. Cependant l'absence de financement spécifique conduit à des difficultés de mise en œuvre des objectifs au regard des moyens.

Près de 800 groupes de personnes handicapées sont accueillis chaque année par le musée. Les initiatives visant à renforcer l'accessibilité du musée sont multiples, tant par l'adaptation de l'offre culturelle aux personnes en situation de handicap que par l'information des relais associatifs ou par la sensibilisation des personnels du musée. Elles reposent notamment sur l'association étroite des relais, la participation institutionnelle à un réseau et l'adaptation de l'offre culturelle.

Le travail accompli depuis vingt ans avec les représentants du monde du handicap dans le cadre de l'aide à la préparation de la visite (outils, formations, rencontres) et la sensibilisation proposée à l'ensemble du personnel du musée sera renforcé et approfondi.

Indicateur 6 [P]

Taux de satisfaction des bénéficiaires (visiteurs handicapés des groupes accueillis)

+ p 104

2015	Supérieur à 50 % (« très satisfaits » uniquement)
2016	Supérieur à 52 % (« très satisfaits » uniquement)
2017	Supérieur à 53 % (« très satisfaits » uniquement)
2018	Supérieur à 54 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Supérieur à 55 % (« très satisfaits » uniquement)

Méthodologie: réalisation d'un questionnaire de satisfaction soumis à un échantillon de responsables de groupes de personnes en situation de handicap venues au musée.

Déposer l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) du musée du Louvre, des Tuileries et du musée Delacroix courant 2015

La mise en œuvre des opérations prévues dans le schéma directeur accessibilité (SDA), dont les deux diagnostics respectivement sur le volet « Public » et le volet « Personnels » ont été actualisés en 2013, se poursuit. Un planning des travaux a été élaboré en 2013 puis présenté en comité des investissements début 2014 pour un montant global de 24,5 millions d'euros. Les opérations s'échelonnent de 2009 à 2023, dont 8,6 millions d'euros d'investissement d'ici 2018. Pour obtenir la validation de cette programmation des travaux, l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) doit être déposé courant 2015 (au plus tard le 27/09/2015).



1



2

1 / Museum Lab Peintures espagnoles
 2 / Spot Peintures dans la salle Beistegui

Objectif 2

Améliorer la médiation
(dans les salles et hors les salles)
et la lisibilité du musée**Refondre les dispositifs de médiation écrite dans les salles afin de faciliter la compréhension des œuvres pour le public**
Rédiger un document de normalisation des informations présentées au public et élaborer le mode opératoire de traduction (dont plan guide)

Au Louvre, comme dans l'ensemble des musées, la médiation, prise au sens large, c'est-à-dire une action qui consiste à établir une relation entre le public et les œuvres, guide entièrement les choix du musée pour ce qui concerne la présentation et la diffusion des collections dont il a la charge ; le musée doit, en effet, être un « passeur » de connaissances et doit donc trouver les moyens d'établir un dialogue puissant entre le public qu'il accueille et les collections qu'il conserve.

La médiation écrite dans les salles, moyen privilégié d'accès aux œuvres, doit faire l'objet, dès 2015, d'une attention particulière. Cela passe par le lancement d'un grand plan de mise à niveau de la numérotation et de révision des supports de signalétique culturelle dans les salles (panneaux, cartels, feuillets de salles, nouveaux panneaux de salle et panneaux de section).

Cette refonte des outils de médiation vise notamment à harmoniser et clarifier les informations délivrées, revoir la signalétique des salles, élaborer un nouveau plan guide, plus simple d'utilisation et généraliser de façon progressive le trilinguisme ou le bilinguisme des cartels, (traduction de 38 000 cartels en 3 ans). Ce travail de refonte des dispositifs de médiation se poursuivra ensuite avec la remise à niveau des dispositifs de parcours (panneaux d'orientation, dispositifs de présentation des collections et panneaux de salle) afin de mieux accompagner le visiteur dans son choix de visite. Cet exercice sera également conduit au musée Delacroix en lien avec la rénovation muséographique de l'appartement.

Indicateur 7 [P]**Taux d'avancement des remises à niveau des dispositifs de médiation écrite (panneaux et cartels) dans les salles et dispositifs de panneaux de parcours**

+ p 105

2015	30 % des panneaux et cartels du musée ont été remis à niveau
2016	60 % des panneaux et cartels du musée ont été remis à niveau
2017	100 % des panneaux et cartels du musée ont été remis à niveau
2018	30 % des dispositifs de panneaux de parcours
2019	60 % des dispositifs de panneaux de parcours

Faciliter la compréhension du musée, du palais, l'histoire des collections et l'actualité du Louvre en créant un centre d'interprétation au sein du pavillon Sully (salle de la Maquette; salle de la Chapelle; salle Beistegui)

La création d'un centre d'interprétation au sein du pavillon Sully¹⁰ permettra d'améliorer la compréhension du Louvre par son public¹¹. Ce centre d'interprétation donnera au visiteur des clés de compréhension du musée, de son histoire, de ses collections et de ses projets avec une présentation simple et pédagogique.

Cette dernière se décompose en trois espaces :

/ l'histoire du palais et de l'évolution de son architecture dans la salle de la Maquette ;

/ l'histoire des collections et de leur présentation dans la salle de la Chapelle ;

/ et enfin la présentation du Louvre d'aujourd'hui (Louvre-Lens, Louvre Abou Dabi, travaux, restaurations, acquisitions) dans une troisième station (salle Beistegui).

Indicateur 8 [S]

Projet « Sully » : réaménagement des salles d'ici 2017 : respect des délais

+ p 106

2015	Achever la transformation des salles de Napoléon haut et remettre le programme des autres salles Sully
2016	Ouverture de la salle de la Maquette et de la salle de la Chapelle et le 2 ^e étage (actuelle salle Beistegui)
2017	Rédiger le programme de présentation de l'histoire du Louvre dans les autres salles du Palais
2018	Evaluation par le public – Taux de satisfaction supérieur à 55 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Evaluation par le public – Taux de satisfaction supérieur à 55 % (« très satisfaits » uniquement)

¹⁰ / Ce projet sera réalisé sous réserve des financements disponibles.

¹¹ / Cf. Annexe projet « Sully ».

Concevoir et mettre en œuvre la prestation de « visite guidée – découverte du musée » (sans réservation, départ toutes les heures, en plusieurs langues *guided-tours*)

La mise en place de *guided tours* - visites guidées en français et en langues étrangères - destinées au grand public, à départ à heure fixe, favorisera une découverte du musée par des publics qui y viennent pour la première fois, dans un objectif de création d'un « socle minimal de connaissances ».

Les modalités de mise en œuvre de cette nouvelle offre culturelle sont à l'étude avec un objectif d'équilibre économique.

Définir et mettre en œuvre la déclinaison numérique des outils de médiation

Une réflexion sur les outils numériques, l'évolution du site internet, le développement de la géolocalisation dans le musée, le développement des applications téléchargeables, ou encore la mise en place de dispositifs pour aider les agents en salle à se faire comprendre des visiteurs étrangers (par le biais de tablettes, outils de traductions simultanées, dispositifs multimédias, traductions plus nombreuses encore de l'audioguide) permettra, à terme, d'améliorer notablement la visite du musée pour les différents publics.

Deux indicateurs portant sur la stratégie numérique seront suivis dans le cadre de ce contrat : celui lié à l'application MuseumPlus (base des collections accessible à terme sur internet) et celui lié à la vente en ligne des billets d'entrée pour les publics.

Objectif 3

Développer l'éducation artistique et culturelle

Définir et mettre en place un plan d'actions éducation artistique et culturelle (EAC) conformément aux orientations nationales

Encourager la fréquentation des musées et la rencontre avec les œuvres d'art, enrichir et diversifier les pratiques pédagogiques face aux œuvres, développer les approches interdisciplinaires et promouvoir une éducation à l'art et par l'art, pendant tous les temps de l'enfant (scolaire, périscolaire, familial) et tout au long de la vie, telles sont les missions que s'est assignées le Louvre depuis de nombreuses années.

Il s'agit désormais de consolider les acquis des politiques d'éducation artistique et culturelle menées jusqu'ici, en relevant le défi posé par la « massification » qui contraint l'établissement à concilier « généralisation » des contenus pédagogiques et « personnalisation » des approches.

L'objectif doit être de s'adresser en priorité aux prescripteurs de visites et aux responsables de projets, de mener une politique de formation et d'édition pour une autonomie des pratiques pédagogiques et d'inscrire autant que possible, les actions dans le cadre des programmes interministériels, dans des conventions avec des institutions publiques, collectivités territoriales, associations et autant que possible, en cohérence avec la stratégie partenariale de la programmation scientifique et culturelle.

Indicateur 9 [S/MCC]

Présenter le plan d'EAC et le bilan annuel en Conseil d'Administration (comprenant l'offre de formation, développement des partenariats avec l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur)

+ p 107

La « Petite Galerie » : espace situé dans l'aile Richelieu dévolu à l'éducation artistique (publics cibles : enfants, formateurs, jeunes enseignants, champ social, familles)

Dans ce contexte, l'initiative prise par le Louvre de créer un espace dévolu à l'éducation artistique, la « Petite Galerie », ¹² est une innovation importante de son action. Il s'agit d'aller au-delà des politiques habituelles d'EAC en conciliant l'exposition d'œuvres originales, selon une thématique transversale renouvelée chaque année, avec une présentation pédagogique particulière, pour tous les publics, scolaires mais aussi familiaux et formateurs, dans une logique d'introduction au musée et d'irrigation vers les salles ¹³.

Fidèle à l'esprit de création du Muséum central en 1793, les nouvelles salles « Éducation », situées à Richelieu, permettront aux visiteurs du Louvre – les enfants d'âge scolaire, leurs professeurs et leurs familles au premier titre – d'initier leur visite au sein du plus grand musée du monde, dans un espace dédié, conçu comme un lieu de découverte, favorisant la rencontre esthétique des œuvres par une approche éducative et pédagogique renouvelée. L'ensemble du projet se conçoit en deux parties complémentaires et simultanées : en plus de l'espace lui-même, un programme fondé sur les ressources multimédia et numériques permettra au visiteur de préparer sa visite ou de se la remémorer, de la partager, d'en faire le commentaire.

L'analyse de la satisfaction des visiteurs sera conduite dès la première année d'ouverture de la « Petite Galerie » afin notamment de mesurer les attentes des publics.

Indicateur 10 [S]

Mise en œuvre du projet « Petite Galerie » dans l'aile Richelieu

+ p 107

2015	Création du projet et programmation d'un événement par année + exposition année scolaire 2015/16
2016	Présentation d'une exposition année scolaire 2016/17 et étude et programme de réaménagement des anciennes salles des Arts de l'Islam
2017	Présentation d'une exposition année scolaire 2017/18
2018	Présentation d'une exposition année scolaire 2018/19 et début des travaux dans les anciennes salles de l'Islam
2019	Présentation d'une exposition année scolaire 2019/20 et livraison des travaux des anciennes salles de l'Islam

Concevoir un espace d'ateliers pédagogiques et de formation dans les anciennes salles des Arts de l'Islam

Première étape d'un projet plus ample au sein du Louvre, l'espace dévolu au projet « Petite Galerie » trouvera son prolongement, notamment pour les ateliers artistiques, avec la création d'un nouveau lieu pour ces ateliers, situé à proximité des salles Éducation dans les anciennes salles des Arts de l'Islam.

¹² / Projet réalisé sous réserves des financements disponibles.

¹³ / Cf. Annexe projet « Petite Galerie ».



1

2



.....
1 / Les jeunes ont la parole
« Que vois-tu ? »
2 / Louvre à l'hôpital, visites dans
les salles

Objectif 4

Contribuer à la démocratisation de l'accès à la culture en faveur des jeunes et des publics du champ social

Poursuivre et développer les actions de diversification des publics et de démocratisation

L'objectif de démocratisation de l'accès à la culture reste prioritaire pour l'établissement. Le Louvre souhaite donner une nouvelle impulsion à sa politique en matière d'éducation artistique et culturelle, sous l'angle de l'éducation pour tous, à tous les âges de la vie.

Il placera au cœur de son action l'accompagnement du jeune public scolaire et des publics du champ social à construire du sens et à comprendre son propre environnement historique, social et culturel à partir des collections du musée. Le Louvre se donne pour objectif d'intensifier ses efforts afin de parvenir à maintenir le niveau de fréquentation de ces publics de ces dernières années. Un effort particulier sera porté sur le public scolaire au musée Delacroix.

Indicateur 11 [PAP/P]

Part des moins de 18 ans dans la fréquentation

+ p 108

2015 – 2017

Supérieure à 17 %

2018 – 2019

Supérieure à 18 %

Réalisé COP 2011–2013 2013 : 17,55 % / 2012 : 19,3 % / 2011 : 19,2 %

Indicateur 12 [PAP/P]

Part des 18-25 ans résidant dans l'UE dans la fréquentation des collections permanentes

+ p 109

Supérieure à 12 % pour les 5 ans

Réalisé COP 2011–2013 2013 : 12,5 % / 2012 : 11,6 % / 2011 : 11,3 %

Indicateur 13 [S]

Nombre de personnes bénéficiaires de programmes spécifiques de démocratisation culturelle

+ p 110

Nombre de relais du champ social sensibilisés ou formés et nombre de conventions partenariales signées

Réalisé 2014

/ 414 relais du champ social dont 284 sensibilisés et 130 formés « Osez le Louvre ».

/ Une convention signée au niveau régional avec l'AP-HP (37 hôpitaux) et une convention signée avec l'administration pénitentiaire.

Objectif 5

Fidéliser et développer les publics

La politique de fidélisation des publics demande à être harmonisée afin que le musée du Louvre soit en capacité de s'assurer que la politique de fidélisation suivie soit efficace et cohérente avec ses missions. À l'heure actuelle, différentes cartes de fidélisation coexistent.

La Société des Amis du Louvre (S.A.L.) propose quatre cartes d'adhésion : la carte « adhérent », la carte « Famille Plus », la carte « sociétaire » et la carte « bienfaiteur ». Au total, la S.A.L. compte 53 900 membres en 2014. De son côté, le musée du Louvre propose trois cartes d'adhésion : la carte « Ami du Louvre jeune », la carte « Ami du Louvre professionnel » et la carte « Ami du Louvre famille ». Ces trois cartes totalisent 10 400 membres en 2014.

Cette politique de fidélisation concerne avant tout les publics nationaux qui sont l'une des cibles privilégiées de l'offre culturelle du musée. Plus précisément, le Louvre doit continuer à s'appuyer sur le réseau des relais et des prescripteurs dans les relations sociales, familiales ou éducatives grâce auquel les publics prioritaires pourront être sensibilisés et découvrir le musée.

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement et de fidélisation des publics (convention avec S.A.L. pour abonnement) et la présenter en Conseil d'Administration

Le Louvre poursuivra ses actions en faveur des enseignants et des relais associatifs (notamment dans le domaine du handicap et de l'insertion sociale) qui constituent un vivier indispensable pour contribuer au rayonnement et à la diffusion des actions éducatives et culturelles en direction des publics du champ social.

L'action vers les actifs doit être repensée : ils doivent désormais être considérés comme une cible prioritaire. Développer l'action du musée du Louvre en ce sens demande de cibler plus spécifiquement les comités d'entreprise. La politique de mécénat peut être pensée en cohérence avec un objectif de fidélisation des salariés des entreprises mécènes.

Indicateur 14 [P]**Taux de réalisation des actions menées vis-à-vis des actifs**

+ p 111

2015	Passage en Conseil d'Administration en 2015 d'une offre en direction des actifs ; lancement d'actions de promotion auprès des comités d'entreprises et associations de salariés ; prise en compte de cette problématique dans le cadre de la refonte de la politique tarifaire de contreparties qui sera menée en 2015
2016	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés (arrêté au 31 décembre 2015) bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat
2017	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés (arrêté au 31 décembre 2015) bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat
2018	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés (arrêté au 31 décembre 2015) bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat
2019	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés (arrêté au 31 décembre 2015) bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat

Indicateur 15 [S]**Nombre d'abonnés aux programmes de fidélisation**

+ p 112

Nombre d'abonnés aux programmes du Louvre : newsletter, réseaux sociaux, auditorium, cartes adhésion, site internet

Réalisé 2014

/ Newsletter : 70 000 abonnés

/ Réseaux sociaux : 2 387 millions abonnés aux réseaux sociaux du Louvre

/ Auditorium : 2 500 abonnés

/ Cartes adhésion : 64 300 (carte Ami du Louvre, Ami du Louvre Jeune, Louvre Professionnel, Famille)

/ Visites site internet : 14 millions de visiteurs

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement

2 axe



Galerie d'Apollon – réintégration de tableaux

Objectif 6

Enrichir et valoriser
les collections : acquisition,
restauration

Objectif 7

Conserver, étudier et
documenter les collections

Objectif 8

Préparer l'externalisation
des réserves et mettre en place
les chantiers des collections

Objectif 9

Préparer la rénovation
des salles et élaborer le schéma
directeur de rénovation
des espaces muséographiques

Objectif 10

Renforcer la cohérence
de la programmation culturelle
autour des collections
du Louvre et en lien avec
les publics prioritaires

Objectif 11

Renforcer la politique du Louvre
en matière de recherche
et d'accès aux ressources

Objectif 12

Renforcer le rôle du Louvre
en France et à l'étranger

L'article L441-2 du Code du patrimoine précise que la première des missions permanentes dévolues aux Musées de France vise à « conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ».

Cette mission constitue un enjeu prioritaire pour le musée du Louvre puisqu'elle contribue très directement à maintenir le niveau d'excellence de ses collections, à les enrichir d'œuvres majeures et importantes pour l'histoire de l'art, à en élargir le champ à des domaines encore trop peu explorés, à en diffuser les connaissances, et à renouveler en permanence l'intérêt des visiteurs pour ces collections.

L'ensemble des objectifs stratégiques proposés dans cet axe du contrat constitue la déclinaison opérationnelle sur cinq ans de la politique définie dans le Projet scientifique et culturel proposé en parallèle, pour la première fois, en 2015, par le musée du Louvre. Ce PSC définit les grands axes, pour une durée plus longue, de la politique du Louvre, notamment : sa politique d'acquisition, sa politique de restauration, les axes de sa programmation culturelle, l'inscription du musée dans les réseaux des musées nationaux, de France et internationaux, sa politique des publics. La présentation des objectifs de ce contrat est à mettre en regard de la stratégie présentée dans le PSC.

Objectif 6

Enrichir et valoriser les collections : acquisition, restauration

Décliner pour cinq ans, département par département et pour le musée national Eugène-Delacroix, la politique d'acquisition définie par le PSC et la présenter en commission d'acquisition

Depuis le 1^{er} janvier 2004, l'établissement public du musée du Louvre est chargé d'organiser la commission des acquisitions pour le musée afin d'assurer sa mission visant à « contribuer à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition de biens culturels, pour le compte de l'État, à titre onéreux ou gratuit ».

Cette politique d'acquisition constitue un enjeu pour le musée du Louvre puisqu'elle contribue très directement à maintenir le niveau d'excellence de ses collections, à les enrichir d'œuvres majeures et importantes pour l'histoire de l'art, à en élargir le champ à des domaines encore trop peu explorés et à renouveler en permanence l'intérêt des visiteurs pour ces collections.

Conformément à son Projet scientifique et culturel, le musée s'attachera à développer une vision prospective de la politique d'enrichissement des collections qui sera présentée par chaque département en commission d'acquisition.

Décliner pour cinq ans département par département et pour le musée national Eugène-Delacroix, la politique de restauration définie par le PSC et la présenter en commission de restauration; définir les priorités de la conservation préventive

En ce qui concerne les restaurations, l'activité sera maintenue sur l'ensemble des collections, en lien avec le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) pour les restaurations fondamentales. Les priorités seront définies et présentées par chaque département en commission de restauration.

Objectif 7

Conserver, étudier et documenter les collections

Une des missions majeures du musée du Louvre est de conserver, protéger et restaurer les œuvres des collections nationales dont il a la garde. Pour la période qui s'ouvre, les équipes scientifiques du Louvre mettront l'accent en particulier sur la mise en place d'un inventaire unique pour les nouvelles acquisitions et d'une stratégie globale de « post-récolement » qui suit la fin du premier récolement.

Mettre en place, à terme, un inventaire unique pour les nouvelles acquisitions

En matière d'inventaires, le travail de clarification doit être poursuivi. Chaque département du Louvre, de par son histoire particulière (souvent croisée avec d'autres départements), gère un inventaire, parfois plusieurs inventaires, héritiers des différents musées dont le Louvre est l'héritier. La situation des inventaires est donc particulièrement complexe et doit désormais faire l'objet d'une réflexion approfondie au sein de l'établissement.

Un effort d'harmonisation des pratiques et des documents doit être mené afin de respecter les normes édictées par le SMF en termes d'inventaires. Dans ce cadre, la première étape de la réflexion portera sur les nouvelles acquisitions.

Conformément au Projet scientifique et culturel, une étude de faisabilité portant sur la mise en place d'un inventaire unique pour les nouvelles acquisitions sera lancée au cours du présent contrat de performance.

Établir une stratégie globale de « post-récolement » (incluant le suivi des transferts de propriété) et mettre en place des plans de récolement décennaux pour le récolement suivant

L'établissement public du musée du Louvre a mené quasiment à son terme le premier plan de récolement décennal. Il doit ensuite procéder au post-récolement des œuvres (in situ et dépôts) : régler le statut des doublons, procéder au renouvellement des arrêtés de dépôts, régler la question des « affectations » entre musées nationaux, effectuer le bilan de l'état de conservation des œuvres, effectuer le marquage des œuvres non marquées lors du 1^{er} récolement, procéder à la régularisation à l'inventaire des œuvres omises, radier des inventaires les œuvres transférées aux régions...



1



2

.....
1/ Cabinet des dessins, département
des Arts graphiques
2/ Restauration d'oeuvres : peintures
murales, mosaïques

Le deuxième plan décennal (2016–2026) permettra le traitement des questions soulevées lors du premier (rechercher en priorité les œuvres non vues lors du 1^{er} récolement décennal, récoler également les œuvres déposées depuis 1996, entreprendre le récolement des moulages déposés, uniformiser les pratiques de dénombrement des objets, identifier les doublons, préciser l'état des œuvres, le marquage, le décroisement, l'affectation de certains dépôts, les œuvres non inventoriées, la couverture photographique...).

Indicateur 16 [PAP/P] Récolement décennal

+ p 113

2015	Fin du premier récolement décennal
2016	Présentation des plans de récolement décennaux, post récolement et fin du récolement des dépôts
2017	Taux d'avancement du 2 ^e récolement décennal 2016–2026 : 11 %
2018	Taux d'avancement du 2 ^e récolement décennal 2016–2026 : 22 %
2019	Taux d'avancement du 2 ^e récolement décennal 2016–2026 : 33 %
	<u>Réalisé COP 2011–2013</u> 2013 : 80 % / 2012 : 59 % / 2011 : 41 %

Établir puis actualiser une fois par an les plans de sauvegarde des œuvres et les présenter en Collège

Afin de pouvoir réagir dans l'urgence en cas de sinistre touchant les collections (notamment les incendies) des plans de sauvegarde des œuvres doivent être élaborés par les départements du musée, en lien avec les autres services concernés. La prévention des risques fait partie intégrante de la politique de conservation des biens culturels. Durant le contrat de performance seront poursuivies les formations avec la brigade des pompiers pour favoriser l'accès aux œuvres devant être évacuées lors d'un sinistre.

Indicateur 17 [P] Existence des plans de sauvegarde des œuvres (PSO)

+ p 114

2015	Formalisation des listes d'œuvres par les départements (y compris localisation)
2016	Mise en œuvre des PSO dans tous les départements
2017–2019	Actualisation chaque année de l'ensemble des PSO

Poursuivre les travaux de documentation des collections

La base MuseumPlus est un outil informatique couvrant tous les aspects de la gestion des collections (description scientifique, récolement, mouvement, exposition, bibliographie, conservation/restauration...).

Cette application a été déployée pour deux départements pilotes (Antiquités égyptiennes et Peintures) en 2011 et 2012. Trois autres départements ont été déployés fin 2013 : Antiquités orientales, Objets d'arts, Sculptures. Une des caractéristiques principales de ce projet, au-delà de la modernisation des outils, est la mise en commun des fonctionnalités, le partage de l'information, du vocabulaire et des processus. Ce socle commun continue régulièrement à s'enrichir.

Il convient maintenant d'achever le déploiement de MuseumPlus (département Antiquités grecques, étrusques et romaines et Arts de l'Islam et les services transversaux) et d'en assurer l'accessibilité.

Indicateur 18 [S] **Déploiement de MuseumPlus et mise en ligne des données** + p 115

2015	Mise en production du module relatif au chantier des collections Mise en production de MuseumPlus pour le service histoire du Louvre Prévoir déploiement pour les sculptures des Tuileries dont dépôts art contemporain
2016	Terminer le déploiement de MuseumPlus : Département des Arts de l'Islam, Département des Antiquités grecques étrusques et romaines, services transversaux (récolement, acquisitions, ressources documentaires et éditoriales) Étude de faisabilité et rédaction des spécifications pour le déploiement sur Intranet
2017	Accès sur Intranet Étude de faisabilité concernant l'intégration du musée Delacroix dans MuseumPlus Étude relative à la cohérence de la base du département des Arts graphiques avec MuseumPlus Préparation de l'étude de faisabilité pour une mise en ligne sur internet
2018	Déploiement de MuseumPlus pour le musée Delacroix et pour le département des Arts graphiques
2019	Mise en ligne de la version internet de MuseumPlus

Indicateur 19 [S] **Taux de couverture photographique des collections** + p 116

Pourcentage des œuvres photographiées (tout support, toute qualité)

Objectif 8

Préparer l'externalisation des réserves et mettre en place les chantiers des collections

Depuis 2002, la Préfecture de Police de Paris alerte les musées qui se trouvent en bord de Seine des risques encourus par leurs collections en cas de crue centennale. La période de préalerte ne peut dépasser 72 heures. On estime qu'aujourd'hui pour le Louvre, environ 220 000 œuvres réparties sur 8.600 m² de surfaces inondables, sont concernées. Un protocole d'intention relatif à la création d'un centre de réserves du musée du Louvre dans le Nord-Pas de Calais ¹⁴, signé le 2 octobre 2013, entre le Louvre, le Conseil régional Nord-Pas de Calais et le ministère de la Culture et de la Communication, visait à définir et étudier, dans un délai d'un an, les conditions techniques de réalisation de ce pôle de conservation devant accueillir les collections du musée conservées dans les réserves. Le comité de pilotage a validé son implantation à Liévin, à proximité immédiate du Louvre-Lens et suivi la réalisation d'un programme fonctionnel architectural et technique qui permettra la réalisation d'un équipement d'excellence au service des collections du Louvre. Le projet prévoit la construction d'un bâtiment de 23 500 m².

Le Louvre, en sa qualité d'unique exploitant, définira les caractéristiques techniques du bâtiment. Le futur centre devra bénéficier d'une qualité climatique exemplaire, adaptée à une conservation de long terme des collections et comprendre les fonctionnalités nécessaires à leur gestion par les équipes du Louvre : quai de déchargement, espaces de quarantaine, chantier de collections.

En construisant ses réserves à proximité du Louvre-Lens – situé à la fois sur les communes de Lens et de Liévin –, le Louvre renforce son implantation dans le bassin minier et consolide ses synergies avec le Louvre-Lens.

Pour la première fois de leur histoire, les collections du Louvre en réserve, soit plus de 250 000 œuvres, actuellement dispersées dans plus de 60 réserves différentes, au Louvre et ailleurs, sur près de 15.000 m², seront regroupées dans un lieu unique, et rendues plus accessibles à l'ensemble de la communauté scientifique. Ce pôle de conservation, au service du rayonnement scientifique du musée du Louvre, sera l'un des plus grands d'Europe. Il comprendra des équipements permettant l'étude des collections et le développement de projets de recherche au service du rayonnement scientifique du musée du Louvre.

¹⁴ / Cf. Annexe Projet de création du pôle de conservation à Liévin



1



2

1/ Galerie Michel Ange, aile Denon, département des Sculptures, vue du portail du palais Stanga
2/ Musée Delacroix: vue intérieure de l'atelier

La vie du musée exigeant au quotidien des déplacements d'œuvres que ce soit à des fins d'études, de départ et de retour de prêts, de réaccrochage ou de restauration, il sera cependant nécessaire que soient organisées au sein du palais du Louvre même des réserves tampons permettant de satisfaire ces besoins, en parfaite cohérence avec les fonctions relevant du centre de conservation de Liévin. La définition des besoins et d'une méthode de travail seront définies en 2015.

L'investissement, qui est estimé à 60 millions d'euros, sera financé à hauteur de 51 % par le Louvre et de 49 % par la Région Nord-Pas de Calais. Dans ce cadre, le Louvre mobilise le prochain versement au titre de la licence de marque du Louvre Abou Dabi pour contribuer, d'une part à cet investissement et d'autre part, à son fonctionnement futur par le biais d'un versement au fonds de dotation. Au total, cet équipement indispensable et urgent ne nécessitera pas de subvention de l'État.

Dans le cadre de ce contrat, toutes opérations de préparations du transfert des collections devront être menées en parallèle du projet architectural : il s'agit d'une importante programmation de chantiers des collections, qui sera déterminante pour la réussite du projet.

Présenter l'avancement du projet au Conseil d'Administration de chaque année entre 2015 et 2019

Indicateur 20 [P]

Mise en œuvre du projet des réserves externalisées

+ p 116

2015	Sélection du lauréat de la maîtrise d'œuvre
2016	Avant-projet sommaire (APS) puis Avant-projet détaillé (APD)
2017	Début des travaux
2018	Achèvement des travaux et premiers transferts
2019	Deuxième phase de transfert des collections

Objectif 9

Préparer la rénovation des salles et élaborer le schéma directeur de rénovation des espaces muséographiques

La préparation et la planification des rénovations des salles s'appuient sur un bilan partagé de l'état des salles permanentes et de l'évaluation des besoins précisés par les départements par rapport à la mise en valeur des collections.

Les travaux et actions à mener entre 2015 et 2018 répondent aux besoins les plus urgents – fin des chantiers de rénovation récents, travaux de rafraîchissement des espaces permanents et changements notables de l'installation et de l'accrochage des œuvres – et feront l'objet d'un calendrier particulier, établi avec chaque département.

La rénovation muséographique de l'appartement du musée Delacroix interviendra d'ici la fin de l'année 2016.

Rédiger un schéma directeur de rénovation des salles pour dix ans à compter de 2018

Au-delà de ces travaux et actions à mener dans les cinq prochaines années, se fait jour la nécessité de mettre en place un plan décennal de rénovation, de 2018 à 2028, favorisant une meilleure visibilité et lisibilité des collections et de leur contexte et une transversalité accrue entre les régions géographiques, les écoles, les époques et les techniques.

Ce plan décennal devra notamment prendre en compte la réflexion menée sur le « Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL) », qui détaillera les types d'occupation des surfaces par zone ¹⁵.

Il s'agit de programmer et valider en amont et de manière transversale les programmes de rénovation des salles.

Indicateur 21 [P]

Rédaction du schéma directeur de rénovation des salles

+ p 117

2015

Rédaction d'un bilan partagé entre les conservateurs et les personnels concernés de l'état des salles à partir des réunions de travail

2016

Lancement de la rédaction du schéma directeur de rénovation des salles

2017

Schéma directeur rédigé

2018

Premiers travaux

2019

Poursuite des travaux

15 / Cf. infra Objectif 13

Objectif 10

Renforcer la cohérence de la programmation culturelle autour des collections du Louvre et en lien avec les publics prioritaires

Renforcer la méthode de programmation des expositions temporaires et des activités culturelles et présenter la programmation annuellement en Conseil d'Administration

La programmation culturelle autour des collections du Louvre et en lien avec les publics cibles est définie depuis 2014 en commission des expositions afin de mettre en place une procédure plus claire et plus lisible, organisée par saison et définissant une ou des thématiques précises et articulant mieux les projets.

L'objectif est d'organiser des expositions centrées autour des collections permanentes. Pour le simple curieux, elles constitueront une « clef d'entrée » vers le cœur de la richesse patrimoniale du Louvre. Pour le visiteur régulier, elles seront un moyen d'acquérir une connaissance intime du musée et de ses collections.

La nouvelle commission des expositions du musée du Louvre s'est réunie pour la première fois à deux reprises les 29 octobre et 13 novembre 2014. La commission des expositions sera, par la suite, amenée à discuter également des modalités de collaboration avec les « partenaires naturels » du musée du Louvre, comme la Réunion des musées Nationaux-Grand Palais.

Définir et présenter la politique éditoriale (tous les supports) en lien avec les publics cibles

La politique éditoriale du Louvre découle directement de ses expositions et des projets de recherche tels que définis dans le cadre des commissions mises en place pour les expositions et la recherche.

L'enjeu prioritaire est de définir une ligne éditoriale cohérente et partagée, pour tous les publics et sur tous les supports.

Enfin, elle doit adapter les publications aux meilleurs supports en définissant une cohérence et des critères de répartition entre les différents supports (éditions papier, éditions numériques, productions audiovisuelles...) tout en veillant à assurer la cohérence avec les missions et priorités du Louvre

Indicateur 22 [S]

Présentation annuelle en conseil scientifique et en CA de la politique éditoriale

+ p 117

2015 – 2019

Présentation l'année N de la politique éditoriale de l'année N+1



1



2

.....
1/ Projet d'aménagement de la Grande Galerie du Louvre, 1796
2/ Arcade ionique du palais des Tuileries

Objectif 11

Renforcer la politique du Louvre en matière de recherche et d'accès aux ressources

Définir, programmer les activités de recherche et les valoriser

Les réflexions menées depuis 2008 avec la création du conseil scientifique du Louvre ont permis de mieux définir le rôle de la recherche au Louvre. La recherche fait partie des missions du Louvre et doit s'insérer dans sa programmation et répondre au besoin de mise en valeur des collections et de diffusion des savoirs. Le développement de partenariats avec des institutions de recherche (universités, CNRS...) reste une priorité pour mener à bien des projets communs qui bénéficient à toute la communauté scientifique. Pour exprimer et développer la politique de recherche du Louvre, la réalisation des projets de recherche présents dans le plan de recherche 2015–2020 sera une priorité.

En outre, le musée du Louvre s'attachera à renforcer ses actions concernant l'accueil des chercheurs, notamment, ceux reçus dans les centres de documentation, les bibliothèques et les réserves du musée.

Indicateur 23 [S]

Réalisation des projets de recherche présents dans le plan de recherche 2015–2020

+ p 118

2015

Rédiger le plan de recherche 2015–2020 et le présenter en conseil scientifique et en CA fin 2015

2016 – 2019

Présentation chaque année en conseil scientifique et en CA d'un bilan de ce qui a été réalisé

Concevoir et ouvrir le Centre de recherche « Dominique-Vivant Denon » du Louvre, du Palais et des jardins

La création du Centre de recherche¹⁶ est un projet particulièrement structurant qui offre au musée la capacité de devenir un lieu de référence sur :

- / le palais et le domaine du Louvre et des Tuileries ;
- / le musée : l'institution, ses publics, la muséographie ;
- / les études muséales et le champ des études culturelles.

Il s'agit d'un projet fédérateur et innovant à l'échelle du musée et des partenaires de la recherche. Le centre devra se donner les moyens d'accueillir des chercheurs et des spécialistes nationaux et internationaux (conservateurs, doctorants, post-doctorants). Le centre sera également doté d'une plateforme de ressources de référence « sur le Louvre au Louvre », ouvert largement, qui répond à un double enjeu d'accueil et d'orientation des chercheurs. Ces ressources existent en partie au sein de l'institution mais elles seront à renforcer, développer voire mutualiser en partie.

¹⁶ / Cf. Annexe Projet du Centre de recherche « Dominique-Vivant Denon » du Louvre.

Le recours à la numérisation est un enjeu déterminant du processus de constitution de cette plateforme. Ce lieu servirait aussi au renforcement de l'identité scientifique du Louvre par le biais d'une diffusion et d'une communication accrue de ses ressources et de ses travaux au travers de journées d'études, de rencontres, grâce aux réseaux d'information et à une politique éditoriale. Le centre bénéficie d'un lieu d'exception au sein du palais, dans la cour Carrée, face à la Seine ; il occupera les locaux de la BCMN lorsque celle-ci aura déménagé au quadrilatère Richelieu. Des travaux d'aménagement seront nécessaires pour mettre aux normes de sécurité les espaces et envisager une inauguration en deux phases sur 2016 et 2017. Le centre devra veiller à développer un positionnement complémentaire à celui de ses partenaires privilégiés que sont l'INHA, l'École du Louvre, l'INP et le C2RMF. Il aura également pour ambition de collaborer avec les institutions de recherche universitaires, certaines grandes écoles et les établissements publics qui ont des enjeux de connaissances communs telles la BNF et les Archives nationales.

En 2015 la préfiguration du Centre de recherche sera présentée en conseil scientifique.

Participer à la réalisation du déménagement de la BCMN et des AMN et réorganiser en interne les bibliothèques

Le déménagement de la BCMN, service du ministère, vers l'INHA modifie en profondeur la place des bibliothèques au Louvre et nécessite pour le musée de repenser complètement le rôle des bibliothèques. Outils de travail essentiels pour les personnels du musée, comme pour les chercheurs extérieurs, les bibliothèques du Louvre entrent dans une période importante de leur histoire. Le décroisement des fonds BCMN-Louvre, la réorganisation interne des fonds et la redéfinition des complémentarités avec l'INHA sera un enjeu essentiel. L'ouverture d'une bibliothèque consacrée aux fonds du département des Antiquités égyptiennes, du département des Antiquités orientales, du département des Arts de l'Islam, du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, dite « bibliothèque Lefuel », sera prioritaire.

Objectif 12

Renforcer le rôle du Louvre en France et à l'étranger

Que ce soit par son implantation physique sur le territoire national ou à l'étranger (Louvre-Lens, Louvre Abou Dabi), par la circulation des œuvres (prêts, dépôts, expositions) ou des personnes (échanges scientifiques, expertises), le Louvre est présent bien au-delà de son enceinte palatiale.

Renforcer le rôle du Louvre en France et à l'étranger passe notamment par la réalisation des trois objectifs suivants :

/ inscrire le formidable succès du Louvre-Lens dans la durée et approfondir les liens qui unissent le musée du Louvre aux musées d'autres régions pour garantir l'accès à ses collections au plus grand nombre ;

/ poursuivre l'action internationale du Louvre et relever un défi majeur : réussir le projet du Louvre Abou Dabi, premier musée universel à voir le jour au XXI^e siècle ;

/ répondre avec méthode au « désir de Louvre » qui s'exprime partout dans le monde avec la mise en place du Louvre Conseil.

De par son histoire de premier musée en France et son statut de plus grand musée, le Louvre a une vocation nationale qu'il convient de rappeler ici. Par-delà même sa mission statutaire au sein de la politique muséale du ministère de la Culture et de la Communication et le statut particulier des départements patrimoniaux, le Louvre doit poursuivre sa mission au service de tous les territoires et renforcer sa position de partenaire privilégié des Musées de France dans ses domaines de compétences.

Approfondir les liens du Louvre avec les autres musées en région et poursuivre le développement du Louvre-Lens

Depuis son inauguration le 4 décembre 2012, le Louvre-Lens a accueilli un million et demi de visiteurs. L'objectif, aujourd'hui, est de transformer cette réussite exceptionnelle en un succès durable. Le succès de cet « autre Louvre » conditionne pour une part l'approfondissement des liens qui unissent le musée du Louvre aux musées d'autres régions pour garantir l'accès à ses collections au plus grand nombre. Le fait que le Louvre-Lens constitue l'une des priorités du musée dans les années venir, ne doit en effet pas affaiblir pour autant sa politique territoriale. Au contraire, il doit être considéré comme une opportunité. Le musée du Louvre, conscient de sa responsabilité nationale, veillera donc à développer encore davantage son action territoriale et à valoriser les initiatives menées en direction des musées de région. Il s'agit notamment de repenser les dépôts et de favoriser les collaborations avec les musées comme ce qui a été fait en 2014 avec le musée de Valence.

Contribuer à la réussite de l'ouverture du Louvre Abou Dabi

Le Louvre Abou Dabi s'inscrit dans une autre logique de coopération. L'accord intergouvernemental signé entre la France et les Émirats Arabes Unis le 6 mars 2007 pose les principes généraux de la construction de ce musée universel qui portera le nom du Louvre jusqu'au terme de l'accord fin 2037. Il sera le premier musée universel du monde arabe, le plus grand projet culturel français et une vitrine de l'excellence de l'expertise culturelle française à l'étranger. Le musée sera implanté dans le district culturel de l'île de Saadiyat en cours d'aménagement, à proximité du centre-ville d'Abou Dabi, qui comprendra également le Musée national Sheikh Zayed développé en partenariat avec le British Museum et le Guggenheim Abou Dabi. Signe fort de l'importance accordée au projet du Louvre Abou Dabi par la partie émiratie, il sera le premier musée à ouvrir.

Pour préparer l'ouverture du musée, les équipes du Louvre et de l'Agence France-Muséums intensifient leurs efforts. Ils visent essentiellement à poursuivre la politique de formation, à planifier les prêts d'œuvres par les collections nationales françaises et à créer une structure de gestion du musée. La constitution d'une équipe franco-émirienne sur place facilite la gestion du projet in situ et accélère les transferts de compétences.

L'exposition inaugurale du Louvre Abou Dabi au printemps 2016 sera consacrée à la France des Lumières.

Indicateur 24 [S] Contribution à l'ouverture du LAD + p 118

2015	Signature des contrats de prêts pour l'exposition inaugurale dont le commissariat est assuré par le musée du Louvre
2016	Contribution par le prêt d'une centaine d'œuvres pour la galerie permanente du musée et à l'ouverture de l'exposition inaugurale
2017	Ouverture de la première exposition du département des Arts graphiques
2018	Ouverture de la deuxième exposition du département des Arts graphiques
2019	Ouverture de la troisième exposition du département des Arts graphiques

Indicateur 25 [S] Nombre de prêts en France et à l'étranger par année (convention de prêt) + p 119

Indicateur 26 [S] Evaluation de la fréquentation des publics accédant chaque année aux expositions pour lesquelles le Louvre a conclu un partenariat en France et à l'étranger + p 119

Nombre de visiteurs accédant aux collections du Louvre en France et à l'étranger

Définir la stratégie de Louvre Conseil

Les domaines dans lesquels l'expertise du Louvre est sollicitée sont nombreux, venant en particulier de partenaires étrangers. Ils touchent non seulement aux sujets scientifiques mais à l'ensemble des métiers des musées (conservation, restauration, mais aussi surveillance, gestion, mécénat, communication, études et politiques des publics...), et portent sur des demandes de formations, de missions, d'assistance à projets...

Afin de répondre au mieux à ces demandes qui s'inscrivent dans la politique de coopération internationale du musée, un service spécifique a été créé en 2014, à la faveur de la réorganisation menée : Louvre Conseil, service créé au sein de la direction des Relations extérieures, permettra, après expertise des demandes, d'examiner les demandes et de définir la réponse la plus appropriée. Il pourra s'agir soit, de répondre directement au sein du Louvre soit, en lien avec le ministère et des partenaires comme l'École du Louvre ou l'Institut National du Patrimoine, de rediriger les sollicitations vers les opérateurs ou services naturellement compétents.

Entretenir le patrimoine du musée du Louvre, le valoriser et le sécuriser

3

axe

Objectif 13

Élaborer un « Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL) » visant à optimiser les espaces et à renforcer le confort des visiteurs

Objectif 14

Valoriser les espaces de l'établissement et ouvrir de nouveaux espaces au public

Objectif 15

Améliorer le niveau de service et mettre aux normes



Aile Sully, 1^{er} étage, département des Objets d'Arts,
Salle 48 : Piranèse, architecte (1720–1778)

Le Louvre présente de nombreuses particularités en tant qu'institution muséale mais c'est l'étendue et la valeur architecturale et historique de l'édifice lui-même et de ses abords qui le distingue en tout premier lieu des autres établissements publics culturels de taille comparable.

Le domaine du Louvre et des Tuileries est la principale emprise foncière de la capitale avec ses 360.000 m² de surface de plancher et ses 37 hectares de cours et jardins. Le jardin des Tuileries à lui seul s'étend sur 22 hectares. Les espaces ouverts au public représentent 86 000 m² dont 70 000 m² sont dévolus aux espaces muséographiques ¹⁷.

Agrégation d'éléments architecturaux couvrant huit siècles d'histoire, ce vaste ensemble patrimonial et domanial au cœur de Paris doit être entretenu, sécurisé et valorisé afin de répondre aux ambitions affichées par le musée du Louvre.

Conformément aux dispositions consacrées par deux circulaires du Premier ministre du 16 janvier 2009 portant réforme de la politique immobilière de l'État, le musée du Louvre a établi un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) qui a vocation d'une part, à identifier et présenter très précisément le parc immobilier de l'établissement (phase diagnostic) et, d'autre part, à optimiser la performance immobilière du musée par la mise en place d'une stratégie quinquennale répondant aux objectifs d'efficience fixés par l'État en matière de fonctionnalité des locaux, de coût d'exploitation et de ratio d'occupation.

Les éléments de référencement des biens domaniaux contenus dans le SPSI permettent également de fonder la convention d'utilisation du domaine public à conclure entre l'État propriétaire et le musée en lieu et place des arrêtés de dotation préalablement élaborés.

À ce jour le SPSI du musée du Louvre a été réalisé et doit être mis à jour en 2015. L'objectif est de présenter le SPSI au Conseil d'Administration de l'établissement en novembre 2015.

¹⁷ / Ces chiffres seront consolidés dans le cadre de la mise en place du Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL).

Objectif 13

Élaborer un « Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL) » visant à optimiser les espaces et à renforcer le confort des visiteurs

Présenter lors du Conseil d'Administration de mars 2016 le « Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL) » définissant une doctrine d'aménagement des espaces pour tout nouveau projet

L'exiguïté des espaces et le besoin croissant de nouvelles fonctions qui s'imposent au musée ne sont plus compatibles depuis de nombreuses années.

La proportion d'espaces de confort pour le public continue de diminuer puisque les créations de nouvelles salles comprennent peu de lieux de repos ou de sanitaires. Il est désormais nécessaire d'élaborer une cartographie qui vienne notamment conforter les « frontières » entre les parcours de visite proposés et réguler les occupations des espaces afin de répartir judicieusement les services aux visiteurs. La mise en place d'un « Plan local d'urbanisme du Louvre (PLUL) » devrait permettre d'optimiser ces espaces et de renforcer le confort des visiteurs. Il s'agirait ainsi d'un document ayant caractère normatif pour tous les projets d'aménagement au sein du palais.

Objectif 14

Valoriser les espaces de l'établissement et ouvrir de nouveaux espaces au public

Le projet Grand Louvre a permis de rénover une partie du palais. Aujourd'hui, des réflexions sont menées pour ouvrir d'autres espaces et valoriser les espaces existants. En outre, l'affectation à l'établissement du jardin des Tuileries en 2005 conduit à faire du domaine du Louvre l'une des plus grandes emprises foncières de la capitale.

Or, les effets du temps nécessitent des opérations importantes pour valoriser ce patrimoine classé monument historique. C'est la raison pour laquelle un plan décennal d'investissement « clos et couvert » a été mis en place en 2000 pour le palais, puis reconduit en 2010 et qu'un plan décennal de restauration pour le jardin se met en place.

Le domaine historique est un tout, la valorisation de chacune de ses entités est une responsabilité de l'établissement.

Deux architectes en chefs des monuments historiques ainsi qu'un architecte des bâtiments de France ont été nommés par le ministère de la Culture et de la Communication afin d'assister le Louvre pour la valorisation des espaces.

Mettre en œuvre le schéma directeur des jardins et obtenir les mécénats pour lancer les opérations de travaux correspondantes

Au cours du précédent contrat de performance, le Louvre a mené diverses actions pour améliorer les conditions d'exploitation et d'accueil du public, et a établi un diagnostic précis des besoins en matière de maintenance et de travaux de rénovation des éléments architecturaux et de restauration du patrimoine paysager.

La mise en œuvre du schéma directeur des jardins portera sur une série variée d'éléments architecturaux ou paysagers, d'embellissement ou de sécurité et permettra de mener des actions de valorisation de ces espaces.

Étudier la faisabilité d'ouvrir la cour Lefuel, le jardin de l'Infante et l'accès aux Arts Décoratifs

L'ouverture de nouveaux espaces actuellement fermés au public sera expertisée. De même le passage direct entre les espaces publics du Louvre et les espaces publics des Arts Décoratifs est à étudier.

Objectif 15

Améliorer le niveau de service et mettre aux normes

Améliorer le niveau de service, renforcer les exigences auxquelles doit répondre le musée du Louvre au profit des visiteurs, des agents et des œuvres et garantir le respect des normes de sécurité incendie sont des exigences incontournables. C'est à la fois une urgence et une priorité dans le cadre de ce contrat triennal.

Suivre et mettre en œuvre l'ensemble des schémas directeurs techniques

Les schémas directeurs sont mis en place pour les actions qui visent une amélioration du niveau de service ou de la performance globale, ils concentrent les efforts sur un axe technique déterminé :

Schéma directeur incendie : SDI

Dans le cadre d'une perspective globale d'investissement de 52 millions d'euros échelonné jusqu'en 2018, le coût estimé du SDI s'élève à un total de 28 millions d'euros pour la période 2015–2018, au titre des opérations suivantes :

- / la rénovation des SSI/SSS/PCO, achevée en 2017;
- / la rénovation de l'éclairage de sécurité, achevée en 2017;
- / le compartimentage de Sully Nord, achevé en 2016;
- / le désenfumage du Palais, achevé en 2018;
- / le recouplement des volumes techniques, achevé en 2018;
- / le désenfumage du hall Napoléon, achevé en 2018;
- / la création de l'escalier des Arts, achevée en 2018.

Plan de prévention contre les risques d'inondation : PPRI

Le coût estimé du PPRI s'élève à un total de 13,8 millions d'euros, au titre des opérations suivantes :

- / la création de 4 stations de pompage, décalée en raison d'une augmentation du CFE à la suite de l'appel d'offre travaux (12,2 M €);
- / la modernisation des tableaux électriques, décalée en raison du point précédent (1,6 M €).

Schéma directeur de renouvellement des équipements techniques : SDRET

Dans le cadre d'une perspective globale d'investissement de 45,5 millions d'euros échelonné jusqu'en 2025, le coût estimé du SDRET s'élève à un total de 17,9 millions d'euros pour la période 2015 – 2018, au titre de 6 opérations majeures :

- / la mise aux normes des ascenseurs et monte-charges, achevée en 2016 ;
- / le remplacement des armoires de traitement d'air Richelieu, achevée en 2017 ;
- / la rénovation de l'humidification de l'air, achevée en 2017 ;
- / la ventilation et le désenfumage région Lemonnier, achevée en 2017 ;
- / la rénovation des bassins autour de la pyramide, démarrée en 2016 ;
- / la rénovation des escaliers mécaniques, démarrée en 2016.

Suivre et mettre en œuvre les actions de prévention

La prévention est essentielle en la matière et s'appuie sur des dispositifs techniques et humains considérables. Le Louvre entend continuer à maintenir et renforcer ces dispositifs. Le Louvre s'engage à améliorer encore le niveau de sûreté du musée grâce à des mises aux normes, remplacement ou mise en place de nouveaux équipements. Plusieurs systèmes seront remplacés durant le contrat de performance :

- / le système de supervision des applications de sûreté ;
- / les systèmes centraux de vidéo protection ;
- / le système de contrôle d'accès automatisé ;
- / les câbles rayonnants du réseau radio.

Le schéma directeur sûreté 2020 devra être élaboré au cours de la période du contrat.

En ce qui concerne la présence humaine, le Louvre relève d'une approche très spécifique du fait des flux considérables de public et de l'étendue des espaces.

Cette préoccupation est à mettre en perspective avec le coût moyen de la surveillance par m² de salles ouvertes qui peuvent apparaître supérieurs à la situation observée dans de nombreux établissements ouverts au public. L'application d'affectation des agents de la direction du public de l'accueil et de la surveillance sera remplacée durant le contrat.

Indicateur 27 [P/PAP] Coût moyen de la surveillance par m² de salles ouvertes

+ p 120

2015 – 2019

Inférieur à 280 € par m²

Réalisé COP 2011–2013 2013 : 289 € / 2012 : 296 € / 2011 : 290 €

Moderniser et faire évoluer la gouvernance

4

axe



Simon Vouet, Figure allégorique dit la Richesse

Objectif 16

Adapter les métiers et valoriser les compétences des personnels

Objectif 17

Renforcer les instruments de pilotage financier et d'aide à la prise de décision

Objectif 18

Renforcer la gouvernance interne

Objectif 19

Définir une stratégie de développement des ressources propres

Objectif 20

Mener une politique écoresponsable

Objectif 16

Adapter les métiers et valoriser les compétences des personnels

Finaliser le référentiel « métiers » du musée

Plus de 70 métiers sont représentés au Louvre : métiers scientifiques, métiers d'art, métiers d'accueil et métiers supports. Ceux-ci couvrent plusieurs grands domaines professionnels : conservation, documentation et bibliothèques, muséographie, ateliers d'art, accueil et surveillance, sûreté et sécurité, bâtiments, maintenance et travaux, accueil et surveillance, développement culturel, production d'événements, développement des ressources, gestion, finances, droit, ressources humaines, système d'information, qualité et audit interne.

Même si les métiers fondamentaux du musée demeurent, ceux-ci évoluent beaucoup et d'autres émergent, pour accompagner un établissement qui participe au mouvement de croissance et de renouvellement des musées, marqué notamment par l'ouverture récente du Louvre-Lens et celle relativement proche du Louvre Abou Dabi. Dans ce contexte d'évolution des métiers, la finalisation d'un référentiel-métiers propre au musée du Louvre, en cohérence avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) et le référentiel des métiers défini par le pôle mobilité et valorisation des compétences du ministère de la Culture et de la Communication, est une priorité. Il ne s'agit pas d'un nouveau référentiel mais d'une appropriation des référentiels existants.

La diversification croissante des métiers conduit également à des approches plus complexes des organisations et de la gestion des ressources humaines :

- / la formation constitue un élément structurant de la politique RH de l'établissement ;

- / le travail de groupe et les collaborations interdisciplinaires sont au cœur de tous les projets, transformant les facteurs humains, les relations interpersonnelles et l'assemblage des talents en facteurs décisifs de réussite du projet d'établissement.

Le plan triennal de formation et la mise en place d'une organisation harmonisée des départements de conservation en pôles accompagnent toutes ces évolutions.

Définir une politique de formation continue en lien avec l'évolution des métiers et conclure des conventions de formation avec l'INP, l'École du Louvre, notamment, et en lien avec le ministère de la Culture et de la Communication

À ce titre le musée du Louvre doit définir pour la période 2015 – 2019 un nouveau plan de formation destiné à l'ensemble des agents et s'appuyant sur quelques principes forts :

- / intégrer les nouveaux entrants, leur permettre de s'organiser en réseau ;
- / décloisonner et diffuser une culture commune et partagée, à travers des actions transversales aux différents métiers de l'établissement ;
- / favoriser l'apprentissage individuel et collectif, et développer le partage des connaissances, notamment dans tous les domaines de la conservation, mais aussi en histoire de l'art pour les personnels d'accueil du public et de surveillance ;
- / transmettre les savoir-faire vers les plus jeunes pour « assurer la relève ».

Les actions de formation qui seront mises en œuvre répondront notamment aux objectifs stratégiques de la Direction générale visant à la mise en œuvre du projet d'établissement. Elles pourront prendre la forme de stages de formation traditionnels mais aussi être portées par d'autres formes pédagogiques (stages, séminaires internes, nationaux ou internationaux, analyses comparatives sous toutes leurs formes, revues de projet...). Tous les agents postés seront concernés, ce qui implique que les plannings de travail soient élaborés en intégrant des plages obligatoires de formation.

Il revient à chaque directeur d'élaborer le plan de développement des compétences de sa direction en intégrant les priorités au regard de l'impact des orientations stratégiques sur sa direction.

Indicateur 28 [P]

Agents ayant suivi au moins une action de développement de compétences dont action de formation (stage formation, conférence, visite conférence, séminaire)

+ p 121

2015	83 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et 69 % au moins une formation
2016	84 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et 71 % au moins une formation
2017	Supérieur à 85 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et 73 % au moins une formation
2018	Supérieur à 85 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et plus de 73 % au moins une formation
2019	Supérieur à 85 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et plus de 73 % au moins une formation

En outre, le musée du Louvre s'attachera à poursuivre les efforts entrepris lors des précédents contrats de performance s'agissant du renforcement des mesures permettant l'emploi et le maintien en activité dans des conditions adaptées des personnels handicapés.

Objectif 17

Renforcer les instruments de pilotage financier et d'aide à la prise de décision

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016 du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et le projet de certification des comptes vont fortement impacter les modalités du pilotage financier de l'établissement dans la période du présent contrat de performance.

Réussir la mise en place de la dualité comptable, budgétaire et patrimoniale

Le décret GBCP rénove en profondeur le cadre budgétaire et comptable des opérateurs de l'État en créant, à côté de la comptabilité générale (ou patrimoniale) et de la comptabilité analytique, une comptabilité budgétaire qui permettra d'allouer les moyens par activités et projets et de donner une vision pluriannuelle des engagements financiers de l'établissement.

La création de nouvelles nomenclatures budgétaire et comptable (appuyée sur un nouveau recueil des normes comptables pour les établissements publics) revêt un enjeu important puisqu'elles constitueront le nouveau cadre de la gestion financière.

Pour la comptabilité budgétaire, c'est sur cette base que seront discutés et votés les budgets à compter de 2016. Elle permettra en outre de fiabiliser les trajectoires financières discutées dans le cadre du comité des investissements ¹⁸.

Le double suivi en autorisations d'engagement et en crédits de paiement invitera à revoir les modalités du dialogue de gestion interne et à étudier une nouvelle organisation financière, les directions opérationnelles ayant vocation à se concentrer sur le pilotage des engagements dans le cadre d'une meilleure ségrégation des tâches avec la direction financière.

La nouvelle organisation arrêtée permettra d'assurer un meilleur suivi de l'exécution budgétaire, de mieux garantir la sécurité des actes financiers et d'améliorer la qualité comptable en enregistrant les événements au plus près du fait générateur (réception valorisée).

Une nouvelle version du système d'information financier est attendue pour permettre de gérer ces évolutions réglementaires. Elle devra être paramétrée dans des délais très courts pour être opérationnelle dès 2016.

Les évolutions requises (organisation, nomenclatures, système d'information) par la nouvelle réglementation sont arrêtées par un comité de pilotage créé auprès de l'administrateur général et réunissant l'ensemble des services intéressés.

Achever le déploiement du contrôle interne comptable et financier et faire certifier les comptes 2016

La certification des comptes clos au 31 décembre 2016 doit permettre à l'établissement de disposer d'une information comptable et financière exacte, fidèle et sincère ; celle-ci, en plus de répondre à une obligation réglementaire, permettra au musée de se doter d'un instrument complémentaire d'aide à la prise de décision financière et d'offrir aux parties prenantes (ministères, mécènes, autres partenaires) un gage de crédibilité supplémentaire sur une gestion financière de qualité. Ce projet de certification des comptes repose notamment sur le renforcement du contrôle interne comptable et financier intégrant le déploiement d'un plan de contrôle interne, la rédaction et l'application de procédures des principaux processus comptables et financiers, la réalisation de travaux de fiabilisation des comptes pour l'ensemble de ces processus et l'instauration de rapprochement entre les différentes comptabilités auxiliaires et la comptabilité générale. Une certification des comptes « à blanc » interviendra sur les comptes clos au 31 décembre 2015.

Indicateur 29 [P]

Avancement de la certification des comptes de l'EPML

+ p 122

2015	Préparation à la certification : finalisation des procédures relatives aux immobilisations et aux recettes
2016	Certification des comptes 2015 à blanc
2017	Certification des comptes 2016
2018	Certification des comptes 2017
2019	Certification des comptes 2018 sans réserves

Produire une comptabilité analytique des activités du musée

L'année 2013 a été la première année complète analysée sous l'angle de la comptabilité analytique.

Au cours du présent contrat de performance, le musée du Louvre devra revoir le cadre de cette comptabilité analytique afin de tenir compte de la réorganisation des services et de la mise en place de la comptabilité budgétaire. Elle complètera cette dernière en ventilant le coût des fonctions support et de la masse salariale afin de donner une vision des coûts complets des projets et activités. Permettant de mieux identifier les activités déficitaires, celles autofinancées et celles générant des bénéfices, elle donnera une information déterminante pour le pilotage de l'établissement. Le bilan de l'année N sera communiqué aux tutelles en fin d'année N+1 et comportera une étude sur les coûts analytiques des expositions.

Poursuivre l'optimisation des achats

L'amélioration de la performance en matière d'achat revêt un grand enjeu pour le Louvre.

L'effort de maîtrise des dépenses publiques demandé par le gouvernement aux opérateurs implique une prise en charge au plus haut niveau de la direction des établissements publics de la fonction achat dans le but de réaliser des gains achats substantiels.

Au cours du précédent contrat, l'établissement a renforcé la sécurisation de ses achats et s'est doté d'une véritable stratégie d'achat présentée en Conseil d'Administration. Cet effort sera maintenu et renforcé dans le présent contrat avec notamment :

- / la mise en place d'un comité de pilotage des achats sous la direction de l'administrateur général du musée du Louvre ;
- / l'élaboration d'un plan d'action achat pluriannuel fixant les principaux objectifs d'amélioration quantitative et qualitative de l'achat au musée.

Des actions pour la professionnalisation des prescripteurs – acheteurs seront mises en place et en particulier une formation certifiante sera offerte pour faire monter en compétence des « référents » achats identifiés dans la cartographie des segments d'achat de l'établissement.

La fonction achat sera intégrée dans l'ensemble des procédures de passation des marchés publics : bilan préalable au renouvellement d'un marché, développement des relations avec les fournisseurs (sourcing, benchmark...), et ce y compris par l'intégration d'un volet performance achat dans les prestations externalisées d'assistance à la passation des plus importants marchés de service de l'établissement.

Les actions achats responsables seront renforcées par une sensibilisation des fournisseurs en sus de la formation des prescripteurs.

Indicateur 30 [MCC/S]

Présentation du plan achats de l'EPML

+ p 123

2015	Établir le bilan du plan achat et le transmettre aux tutelles et à la mission achats avant le 31 mars 2015 – Décliner le plan d'action achat 2015–2017 en 2015 et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2015
2016	Décliner le plan d'action achat 2015–2017 en 2016 et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2016
2017	Décliner le plan d'action achat 2015–2017 en 2017 et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2017
2018	Établir le bilan du plan achat et le transmettre aux tutelles et à la mission achats avant le 31 mars 2018 et décliner le plan d'action achat
2019	Décliner le plan d'action achat et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2019

Renforcer la gouvernance interne

Dans le cadre de la réorganisation du musée intervenue en 2014, le musée s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue notamment en créant une direction en charge de la qualité et de l'audit interne. La mission de cette direction est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement interne du musée.

Mettre en œuvre le système de gestion de la qualité avec pour principal objectif d'augmenter la satisfaction des personnels, des publics et des partenaires

La démarche qualité vise à identifier les rôles et responsabilités des acteurs internes ainsi que les interactions afin d'éviter les conflits et permettre le bon déroulement des activités courantes et des projets menés par les différentes directions du Louvre. Elle permet l'analyse des activités et des processus internes ainsi que la formalisation des modes opératoires (référentiel de procédures). La démarche qualité doit être élaborée de manière participative et elle doit s'attacher à analyser les principaux processus clés du musée et notamment les processus transversaux. La réorganisation du musée représente une opportunité de revoir l'ensemble des processus liés au fonctionnement et de réfléchir aux conséquences dans l'organisation du travail. Ainsi la formalisation des modes opératoires permettra une plus grande harmonie entre directions et entre services.

Réaliser des missions d'audit interne et développer les outils de pilotage, de contrôle interne et de suivi des risques

L'audit s'inscrit dans une démarche de progrès à travers la diffusion des bonnes pratiques au sein du musée. L'audit interne a, en effet, pour objectif de contribuer à l'amélioration du fonctionnement du musée grâce à la mise en place de missions d'audit qui seront conduites dans le cadre d'un plan triennal élaboré à partir de l'analyse des processus du musée et de la cartographie des risques. L'ensemble des activités et des risques doit être couvert au cours de la période 2015–2019. Les missions d'audit s'attachent à l'étude des procédures, à leur mise en œuvre, à la conformité réglementaire et à la nature des dysfonctionnements observés. Les recommandations des audits visant à améliorer le dispositif sont formulées à l'issue des missions d'audit en lien avec les directions auditées du musée chargées de la définition et de la mise en œuvre des plans d'actions.

Les audits internes sont conduits dans le respect d'une charte de l'audit interne communiquée aux audités. Cette charte précise notamment les modalités d'élaboration du plan d'audit, l'organisation des audits (préparation/réalisation/rédaction du rapport/suivi des recommandations) et les droits et les devoirs des auditeurs et des audités.

Un comité d'audit sera mis en place afin de suivre la réalisation du plan d'audit et la mise en œuvre des recommandations. En outre, un rapport d'audit interne sera publié chaque année présentant les principales recommandations des audits de l'année écoulée et le suivi des plans d'actions.

Dans son pilotage interne le musée doit également disposer d'une cartographie globale des risques c'est-à-dire de l'identification de l'ensemble des événements mettant en danger son activité à des degrés plus ou moins forts. Il est en effet nécessaire d'identifier les risques potentiels afin de mettre en place des mesures préventives et correctives. Il s'agit de développer une culture du risque au sein du musée en organisant la gestion des risques. Le travail d'identification des risques est déterminé avec la Direction générale, les directions et les départements. De plusieurs natures (opérationnels, financiers, de conformité, informatiques, humains, de sûreté,...), les risques doivent être évalués en fonction de leur impact potentiel (gravité, fréquence) et de leur niveau de maîtrise (plans de prévention et plans de correction).

Amenée à évoluer en fonction à la fois de l'apparition de nouveaux risques et de l'évolution du contexte, la cartographie des risques doit être partagée et faire l'objet d'une revue régulière en réunion de direction.

Indicateur 31 [S]

Élaboration de la cartographie des risques du musée et réalisation du plan d'audit interne

+ p 123

2015–2019

Revue annuelle de la cartographie des risques et 90 % des missions d'audit interne programmées annuellement sont réalisées dans l'année

En outre, en lien avec ce présent contrat de performance seront élaborés des tableaux de bord directionnels comportant certains indicateurs du contrat et des indicateurs opérationnels propres à chaque direction et département. Ce dispositif de pilotage doit permettre aux directions et aux départements du musée un suivi opérationnel des actions et des projets menés.

Généraliser la conduite des projets en mode projet

Le musée du Louvre doit développer la gestion des projets en mode projet. Une méthodologie sera élaborée en 2015 précisant la définition des rôles, des responsabilités des différents acteurs des projets, les instances, les modalités de reporting. Dès à présent, la revue interne périodique de projet (RIPP) est en place et doit se généraliser. Il s'agit d'un rendez-vous, à échéance régulière (bimestrielle), durant laquelle le chef de projet présente au président-directeur l'état d'avancement du projet et les principaux points sur lesquels il doit être alerté. La revue interne périodique de projet est complémentaire des autres instances de la gouvernance du projet, établie par le chef de projet : les présentations générales, les sujets de fond ou les demandes d'arbitrage relèvent de ces autres instances.

Mettre en œuvre le schéma directeur informatique 2015–2019

Un nouveau schéma directeur informatique couvrant la période du présent contrat sera par ailleurs finalisé en 2015. Il répondra à plusieurs objectifs :

- / décliner les orientations stratégiques de la Direction générale et les besoins exprimés en projets de système d'information ;
- / partager entre les différentes parties prenantes (Direction générale, SI, directions métiers, autorités de tutelle...) une vision des projets SI à lancer, des objectifs à atteindre et des ressources à mobiliser, tant du point de vue SI que du point de vue des directions métiers ;
- / fournir la feuille de route de la sous-direction des systèmes d'information pour les cinq ans à venir en précisant notamment pour chacun des projets : les résultats attendus, les impacts prévisionnels, les modalités de mise en œuvre du projet.

Le schéma directeur informatique permettra également de présenter les ambitions du musée du Louvre en termes d'innovation, d'utilisation des nouvelles technologies au service des collections, des collaborateurs et du public.

Objectif 19

Définir une stratégie de développement des ressources propres

Définir et mettre en œuvre la stratégie de développement des ressources propres

Le maintien du musée du Louvre au premier rang mondial exige de penser son avenir en termes de développement.

Dans le contexte budgétaire contraint, il importe de conforter de nouveaux modèles de financement en associant un nouveau pilier à ceux existants (subvention, billetterie, mécénat, locations d'espaces et concessions), celui du fonds de dotation. Ce dernier, dont le présent contrat doit garantir la montée en puissance, doit permettre au musée d'assurer le financement des nouveaux projets muséographiques qu'il entreprend, notamment ceux définis dans le PSC.

Au cours des années à venir le musée devra, en effet, concilier la contrainte budgétaire accrue avec le maintien de la dynamique de son activité et la conduite de projets d'envergure qui arrivent, pour beaucoup, dans leur phase opérationnelle.

A cet égard, le Louvre entend jouer un rôle proactif dans la construction de son équilibre financier qui repose d'ores et déjà sur quatre piliers :

- / les subventions de l'État ;
- / les ressources propres issues pour l'essentiel de la billetterie, des concessions et des locations d'espaces ;
- / les ressources propres issues du mécénat ;
- / les ressources issues du fonds de dotation.

Indicateur 32 [PAP/P]

Taux des ressources propres *

+ p 124

2015	Supérieur à 53 % dont 4,68 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2016	Supérieur à 55 % dont 9,04 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2017	Supérieur à 55 % dont 10,16 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2018	Supérieur à 55 % dont 8,79 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2019	Supérieur à 55 % dont 7,69 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)

Réalisé COP 2011-2013 2013 : 43,50 % / 2012 : 41,60 % / 2011 : 39,90 %

* comprend le 20 % billetterie pour les acquisitions et les recettes d'Abou Dabi pour les projets d'investissements. Ce taux dépend de l'évolution et du montant de la subvention allouée.

Valoriser les marques

Des pistes nouvelles de développement ou de diversification des ressources propres existantes seront recherchées tout en prenant acte de la conjoncture défavorable.

Ces pistes porteront notamment sur la valorisation du patrimoine immatériel de l'établissement et de l'optimisation des recettes en provenance de la valorisation des marques déposées par le musée du Louvre, parmi lesquelles les marques verbales françaises "Louvre", "musée du Louvre" ou encore la marque semi-figurative communautaire correspondant au logotype du musée.

La stratégie de valorisation des marques sera présentée en Conseil d'administration.

Définir une stratégie de politique tarifaire pour l'équilibre des activités

Une nouvelle stratégie en termes de politique tarifaire doit par ailleurs être expertisée afin de tendre vers une plus grande cohérence de l'ensemble des tarifs proposés et un meilleur équilibre des activités.

Instaurer un tarif unique donnant accès aux collections permanentes et aux expositions permettrait, par ailleurs, de rendre l'offre plus visible, d'incarner la cohérence qui existe désormais entre les expositions et les collections permanentes (les premières constituant la clef d'entrée vers les secondes), d'inciter les visiteurs des expositions à prolonger leur visite dans les collections et de développer une communication moins dépendante de l'événementiel et davantage centrée sur la politique du musée.

Indicateur 33 [P]

Financement des activités de l'auditorium

+ p 126

2015	Taux d'autofinancement de l'auditorium supérieur à 18,5 %
2016	Taux d'autofinancement de l'auditorium supérieur à 19,5 %
2017	Taux d'autofinancement de l'auditorium supérieur à 21 %
2018	Taux d'autofinancement de l'auditorium supérieur à 22 %
2019	Taux d'autofinancement de l'auditorium supérieur à 23 %
	Réalisé 2014 : 17,6 %

Objectif 20

Mener une politique écoresponsable

Pendant la période 2015–2019, l'établissement entend poursuivre ses efforts entrepris depuis 2010 en matière de développement durable avec notamment :

- / la réalisation du deuxième bilan carbone du musée prévu en 2015, le 1^{er} ayant été réalisé fin 2010 ;
- / la réduction de l'empreinte carbone des événements du musée : étude sur l'application des lignes directrices de la norme NF ISO 20 121 à nos événements, formalisation de l'action et rédaction des documents prévus pour fin 2015.

La politique de développement durable du musée s'inscrira également dans le futur cadre défini par le gouvernement :

- / la prochaine stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (SNTEDD) 2014–2020 (consultation en cours) ;
- / la nouvelle circulaire État exemplaire 2015–2020 : avec mise en œuvre du dispositif bonus-malus pour les EPA (publication prévue début 2015).

L'action du musée portera ainsi sur :

- / l'élaboration d'un plan d'action formalisé et évaluable qui déclinera la stratégie globale de développement durable ;
- / la mise en place d'un comité de pilotage global de la politique de développement durable (CPDD) ;
- / la rédaction d'un « rapport annuel développement durable ».

Indicateur 34 [MCC/S]**Mise en place d'une stratégie « responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » et les outils de pilotage de la démarche**

+ p 127

2015	Transmettre à la tutelle puis présenter au CA pour information en 2015 une stratégie RSE et un plan d'actions 2015–2017 relatif à la mise en place de cette démarche
2016	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2015–2017
2017	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2015–2017
2018	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2018–2020
2019	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2018–2020

Liste des annexes

Annexe 1

Organigramme de l'établissement public musée du Louvre

Annexe 2

2.1 Tableau financier 2011–2014

2.2 Trajectoire financière 2015–2018

Annexe 3

Bilan des indicateurs du Contrat de performance 2011–2013

Annexe 4

Le projet « Pyramide »

Annexe 5

Le projet « Sully » : Centre d'interprétation de l'histoire du Louvre

Annexe 6

La Petite Galerie du Louvre un projet inédit d'éducation artistique et culturelle.

Annexe 7

Le pôle de conservation de Liévin

Annexe 8

Le Centre de recherche « Dominique-Vivant Denon » du Louvre

Annexe 9

Dispositif d'intéressement : rétribution de l'effort collectif pour 2015–2019

Annexe I

Organigramme
de l'établissement public
du musée du Louvre

Directions opérationnelles



Départements de conservation et Musée national Eugène-Delacroix

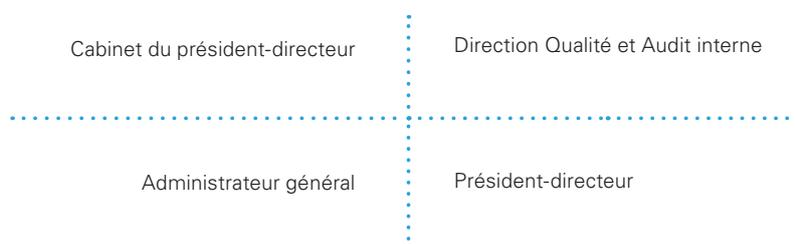


Service prévention
sécurité incendie

Agence comptable

Fonds de dotation

Direction générale



Charges (en €)	CF* 2011	CF 2012	CF 2013	CF 2014
Dépenses de personnel	102 718 678	105 563 742	107 581 627	108 348 482
Dépenses de fonctionnement	86 126 810	86 340 960	86 666 439	82 887 645
Total	188 845 488	191 904 702	194 248 066	191 236 127

Produits (en €)	CF 2011	CF 2012	CF 2013	CF 2014
Subventions	106 993 400	106 880 007	88 783 920	90 438 064
Ressources propres	99 715 514	101 940 450	104 916 270	104 762 070
/ dont billetterie	51 897 320	57 690 866	60 671 584	64 956 803
/ dont valorisation du domaine	14 493 776	14 998 386	13 807 035	13 046 968
/ dont mécénat	10 314 985	8 690 597	6 762 073	4 529 018
/ dont recettes liées aux activités culturelles	2 456 805	4 211 566	4 743 479	4 859 817
/ dont recettes de l'Agence France-Museum	3 452 099	3 168 311	3 018 850	4 915 987
/ dont autres recettes propres	5 748 727	3 218 276	3 121 778	2 091 557
/ dont recettes non encaissables	11 351 802	9 962 448	12 791 471	10 361 920
Total des produits	206 708 914	208 820 457	193 700 190	195 200 134

Emplois (en €)	CF 2011	CF 2012	CF 2013	CF 2014
Insuffisance d'autofinancement	—	—	—	—
Dépenses d'investissement	59 507 247	51 553 736	40 753 433	34 569 860
Total	59 507 247	51 553 736	40 753 433	34 569 860

Ressources (en €)	CF 2011	CF 2012	CF 2013	CF 2014
Capacité d'autofinancement	23 345 294	22 802 703	4 145 394	8 273 837
Subventions	9 109 338	8 933 366	8 125 228	11 870 274
Autres ressources	5 801 797	7 573 371	9 600 336	7 702 496
Total	38 256 429	39 309 440	21 870 958	27 846 607

(en €)	CF 2011	CF 2012	CF 2013	CF 2014
- Apport / + prélèvement sur le fonds de roulement	21 250 817	12 244 296	18 882 474	6 723 253
Fonds de roulement	181 925 474	169 681 178	150 798 704	144 075 451
Besoin en fonds de roulement	- 7 283 764	- 6 269 347	- 5 538 033	- 1 569 284

* CF Compte financier

Annexe 2.2

Trajectoire financière
2015 – 2018

La trajectoire financière de l'établissement est présentée et discutée dans le cadre du comité des investissements de l'établissement qui réunit les ministères de tutelle et les services du Louvre sous l'autorité d'une personnalité qualifiée. Les éléments présentés ci-dessous ont été présentés lors de la réunion du comité des investissements du 30 janvier 2015.

Le compte de résultat prévisionnel sur la période 2015–2018 fait ressortir une grande maîtrise des dépenses courantes et une modification sensible des sources de financement

Des efforts importants pour maîtriser les charges courantes de l'établissement

L'établissement va poursuivre ses efforts pour contenir l'évolution tendancielle de ses dépenses sur la période 2015–2018.

Sur la période 2011–2014, il est à noter que l'établissement est parvenu à :
/ stabiliser sa masse salariale grâce à un glissement vieillesse technicité très modéré et aux réductions d'effectifs qui ont pu être réalisées malgré l'ouverture de nouvelles salles muséographiques (Arts de l'Islam, Mobilier 18e siècle);

/ compenser complètement l'évolution tendancielle de ses charges courantes, qui est évaluée à 3% (soit +2 M € par an), malgré les indexations des principaux marchés (surveillance, nettoyage, maintenance technique...) et la rigidité de certains postes de dépenses (fluides, baux immobiliers).

La trajectoire financière intègre un maintien de la stabilisation des dépenses en euros courants jusqu'en 2017 grâce à un plan d'action achat ambitieux et à une opération immobilière de grande ampleur (résiliation des deux baux de bureaux et optimisation des surfaces occupées) qui permet de diminuer de 20% les charges locatives.

Un rééquilibrage entre les sources de financement qui préserve la capacité d'autofinancement

Les changements les plus importants sur la période du contrat portent sur la partie ressources puisque la notification du budget triennal 2015–2017 fait ressortir une diminution de la subvention pour charges de service public de 16,5 M€ entre 2012 et 2015 (la subvention nette de mise en réserve passant de 106,9 M€ à 90,3 M€ en 2015). Cette baisse de 15% de la subvention fait suite aux baisses de 5% déjà enregistrées en 2009 puis en 2011. Après le rebasage de 1,5 M€ programmé en 2016, la subvention représentera 47% des ressources encaissables de l'établissement.

La mise en place d'un billet unique (collections permanentes et expositions) au 1^{er} juillet 2015 permet néanmoins de maintenir un compte de résultat équilibré sur la période et de dégager une capacité d'autofinancement de l'ordre de 6 M€ par an, soit un niveau suffisant pour couvrir les besoins d'investissement courant, compte tenu de la baisse concomitante de la subvention d'investissement (-2 M€ en 2015).

Compte de résultat	2015	2016	2017	2018
Dépenses de fonctionnement	192,38	192,06	194,21	198,05
Dépenses de personnel	110,76	111,26	112,63	114,03
Dépenses de fonctionnement	68,14	67,32	68,09	70,54
/ pôle culturel	12,42	12,37	12,41	12,44
/ pôle scientifique	3,31	3,23	3,23	3,24
/ pôle technique	40,30	41,21	42,11	42,90
/ pôle support	12,11	10,50	10,34	11,97
Dotations aux amortissements et provisions	13,48	13,48	13,48	13,48
Recettes de fonctionnement	196,55	203,49	206,61	207,00
Valorisation du domaine	11,70	13,26	14,16	14,53
Mécénat de fonctionnement	6,50	6,00	6,00	6,00
Autres recettes propres hors billetterie	12,09	10,14	10,39	10,40
Billetterie collections permanentes (dont PMP) et expositions	67,82	74,17	74,17	74,17
Subvention après déduction de la mise en réserve	90,26	91,73	93,70	93,70
/ dont prélèvement exceptionnel sur le FdR	7,40	—	—	—
Quote-part de subvention d'investissement virée au compte de résultat et reprises sur amortissements et provisions	8,19	8,19	8,19	8,19
Résultat brut	4,17	11,43	12,41	8,95
Retraitement 20% billetterie	-11,33	-12,60	-12,60	-12,60
/ dont restauration et conservation préventive	2,10	2,10	2,10	2,10
Résultat retraité des acquisitions hors plt exceptionnel sur le fdr	2,34	0,93	1,91	-1,55
CAF retraitée des acquisitions hors plt exceptionnel sur le FdR	7,63	6,22	7,19	3,74

La soutenabilité de la programmation des investissements repose sur des règles de financement différenciées selon la nature des projets¹⁹

Une programmation d'investissements recentrée sur les schémas directeurs techniques, la rénovation des espaces d'accueil et la mise hors d'eau des collections en réserves

Si les grands projets muséographiques réalisés dans le prolongement du Grand Louvre sont désormais achevés (Arts de l'Islam, Mobilier 18^e siècle), la programmation d'investissements sur la période 2015 – 2018 reste importante (320 M€ hors crédits d'acquisition d'œuvres).

Cette programmation d'investissements a été établie sur la base d'une hiérarchisation des projets qui induit :

- / le report en fin de période de la rénovation des salles étrusques et romaines (AGER) ;
- / un recalibrage à la baisse du projet « Pyramide » pour tenir compte de l'arbitrage intervenu sur la subvention dans le cadre du triennal 2013 – 2015 ;
- / l'annulation du projet relatif aux arts byzantins et à la chrétienté d'orient (ABCO).

La programmation suit quatre orientations stratégiques :

- / la priorité donnée à la mise hors d'eau des réserves avec le projet de Centre de restauration et de conservation préventive (CRCP) de Lens-Liévin qui fait suite à l'abandon du projet de Cergy-Pontoise (projet de 60 M€ cofinancé avec la Région Nord-Pas de Calais) ;
- / l'amélioration des conditions d'accueil des visiteurs avec le chantier pyramide (53,5 M€) et les projets relatifs à la médiation (refonte de la signalétique, centre d'interprétation de l'histoire du Louvre) ;
- / l'éducation artistique et culturelle (« Petite Galerie », ateliers pédagogiques) ;
- / la réalisation de schémas directeurs techniques permettant de mettre aux normes les équipements (schéma directeur accessibilité - 25 M€ sur 10 ans -, schéma directeur incendie - 52 M€) ou de les renouveler (un grand nombre d'équipements techniques installés dans le cadre du projet Grand Louvre arrivant à obsolescence, un schéma directeur de renouvellement des équipements techniques a été élaboré pour un coût de 45 M€ jusqu'en 2025).

Une soutenabilité financière qui repose sur le respect de règles de financements différenciées selon la nature des projets

Compte tenu du niveau de fonds de roulement constaté fin 2014 (106 M€ fléchés sur les grandes opérations d'investissement de la période, en particulier les projets « Pyramide » et SDI), les recettes prévues sur la période (214 M€) permettent de financer cette programmation d'investissement.

Il est à noter que la soutenabilité de la trajectoire financière de l'établissement repose sur des règles de financement différenciées selon la nature des projets :

- / les projets relatifs à l'accueil des visiteurs, à la médiation, à la muséographie et à l'éducation artistique et culturelle sont intégralement autofinancés par le musée en mobilisant ses ressources propres, notamment les ressources issues du projet Louvre Abou Dabi, les revenus du fonds de dotation (6 M€ par an) et des mécénats ;

19 / Sont présentées dans cette partie des hypothèses de travail qui ne préjugent pas des futurs arbitrages budgétaires.

/ le centre de réserves et de conservation prévention de Lens-Liévin qui doit être inauguré en 2018 sera financé à parts égales avec la Région Nord-Pas de Calais. La quote-part du Louvre sera financée par le produit de la licence de marque Louvre Abou Dabi attendu en 2016 (celle-ci devant également assurer le financement des dépenses de fonctionnement futures grâce à un versement exceptionnel au fonds de dotation en 2016);

/ l'investissement courant, qui correspond à un besoin pérenne, doit être financé par des ressources également pérennes, soit la CAF et la subvention d'investissement;

/ s'agissant des schémas directeurs relatifs aux travaux techniques et de mise aux normes du Palais (schéma directeur de renouvellement des équipements techniques et schéma directeur accessibilité), il est retenu le principe d'un financement à 50 % par l'établissement et à 50 % par l'État, de manière identique à ce qui a été fait pour le schéma directeur incendie. Il s'agit d'un effort important du musée puisque les équipements installés dans le cadre du Grand Louvre avaient été financés à 100 % par l'État et n'ont donné lieu à aucun amortissement dans les comptes du Louvre;

/ enfin, comme pour les travaux de « clos et couvert » financés par une subvention fléchée des monuments historiques, il est demandé une subvention spécifique pour la mise en œuvre du plan décennal de rénovation du jardin des Tuileries.

Recettes d'investissement	2015	2016	2017	2018
Subvention d'investissements	9,92	11,00	10,60	10,60
Quote-part Région Nord-Pas de Calais - centre de réserves	1,41	0,00	14,19	13,80
Mécénat	4,97	1,55	3,05	2,64
AFM – contreparties de prêts d'oeuvres	3,43	7,79	9,53	8,79
AFM – commissariat expositions	1,25	1,25	0,63	0,00
Intérêts du fonds de dotation	0,00	6,00	6,00	6,00
Licence de marque Abou Dabi	0,00	72,00	0,00	0,00
Recettes issues des 20 % billetterie (hors restauration/conservation préventive)	9,23	10,50	10,50	10,50
Total	30,20	110,09	54,50	52,33

<u>Dépenses d'investissement</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Acquisitions d'œuvres et restaurations financées en investissement	8,71	8,83	7,48	8,78
Investissements courants et techniques	12,41	16,99	19,94	14,95
Schéma directeur de renouvellement des équipements techniques (SDRET) hors bassins, hors humidification	1,06	4,37	6,72	0,57
SDRET humidification (20 % billetterie)	0,05	0,10	1,45	0,14
SDRET – bassins (mécénat)	0,00	0,03	0,35	3,08
Schéma directeur accessibilité (SDA)	0,55	3,00	1,91	1,66
Investissements courants	9,77	9,50	9,50	9,50
Autres investissements bâtiment	0,98	0,00	0,00	0,00
Projets accueil et médiation	14,48	17,66	12,88	10,12
Pyramide	12,57	13,96	9,19	8,84
Refonte signalétique des collections permanentes et schéma directeur de rénovation des salles	1,01	1,15	1,15	1,28
Ateliers pédagogiques	0,00	2,50	2,50	0,00
Projet billetterie	0,90	0,06	0,05	0,00
Protection du patrimoine	12,49	96,80	49,13	31,60
Schéma directeur incendie (SDI)	5,19	10,29	8,26	4,24
Clos et couvert	0,99	6,43	4,15	4,49
Plan de prévention des risques d'inondation (PPRI)	2,79	6,23	1,70	0,00
Centre de réserves (CRCP) – bâtiment	2,85	18,71	25,86	12,58
CRCP : autres dépenses (chantier des collections, mobiliers, frais de déménagement, coûts de fonctionnement en 2018)	0,03	2,00	6,00	7,00
Versement au fonds de dotation (fct centre de réserves)	0,00	50,00	0,00	0,00
Tuileries	0,62	2,15	2,15	2,02
Contrôle électronique des accès	0,02	0,00	0,12	1,18
Mise aux normes du système vidéo protection	0,00	1,00	0,91	0,09
Schéma directeur sûreté (SDS)	0,00	0,00	0,00	0,00
Projets muséographiques	2,66	3,78	4,00	1,50
Mobilier 18 ^e	0,00	0,00	0,00	0,00
Rénovation des salles d'expositions (Napoléon Haut)	1,39	0,78	0,00	0,00
Centre d'interprétation	0,00	3,00	3,00	0,00
AGER (Samothrace)	1,27	0,00	0,00	0,00
AGER (hors Samothrace)	0,00	0,00	1,00	1,50
Islam/OMER	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres chantiers muséographiques (Islam hors CFE)	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	50,77	144,06	93,43	66,96

Bilan des indicateurs du Contrat de Performance 2011 – 2013

Indicateurs de l’Axe 1

«Accueillir, Transmettre, Fidéliser»

87% des cibles du contrat de performance ont été atteintes ou dépassées

Les cibles non atteintes concernent les indicateurs suivants :

- / la fréquentation des 18-25 ans aux collections permanentes (2011) ;
- / la fréquentation des moins de 18 ans au Louvre (2013) ;
- / la fréquentation des 18-25 ans à Delacroix (2013) ;
- / le taux de satisfaction, très satisfaits uniquement (2013) ;
- / nombre d’inscrits aux programmes de fidélisation (2013).

Bien qu’en 2012 toutes les cibles des indicateurs de cet axe aient été atteintes, l’année 2013 marque un certain repli avec quatre cibles d’indicateurs non atteintes.

Parallèlement à la volonté d’augmenter la satisfaction des publics, des actions prioritaires pourront être conduites envers les publics jeunes. En outre, de nouvelles mesures devront être mises en place dans le cadre de la politique de fidélisation des publics.

Indicateurs de l’Axe 2

«Enrichir, Conserver, Rechercher, Diffuser»

78% des cibles du contrat de performance ont été atteintes ou dépassées

Les cibles non atteintes concernent les indicateurs suivants :

- / avancée de la mise en production de Museumplus au sein des départements (2011) ;
- / taux d’avancement du récolement décennal pour l’ensemble du musée du Louvre et du musée Delacroix (2012).

Au cours de la période du contrat de performance, des efforts particuliers ont porté sur la réalisation des objectifs fixés pour cet axe. Ces efforts permettent d’obtenir en 2013 un taux de réalisation complet des cibles des indicateurs et un bon score pour la période du contrat de performance.

Indicateurs de l'Axe 3

«Rénover, Agrandir, Sécuriser»

33 % des cibles du contrat de performance ont été atteintes ou dépassées

La cible non atteinte concerne l'indicateur suivant :

/ coût moyen de la surveillance par mètre carré de salles ouvertes (2011 et 2012).

Le résultat global de cet axe est très inférieur à la moyenne observée. Ce constat vient du fait que cet axe ne comportait qu'un seul indicateur dont la cible a pu être atteinte seulement à la fin de la période du contrat de performance. Le résultat enregistré en 2013 est positif pour le musée.

Indicateurs de l'Axe 4

«Adapter, Optimiser, Moderniser»

77 % des cibles du contrat de performance ont été atteintes ou dépassées

Les cibles non atteintes concernent les indicateurs suivants :

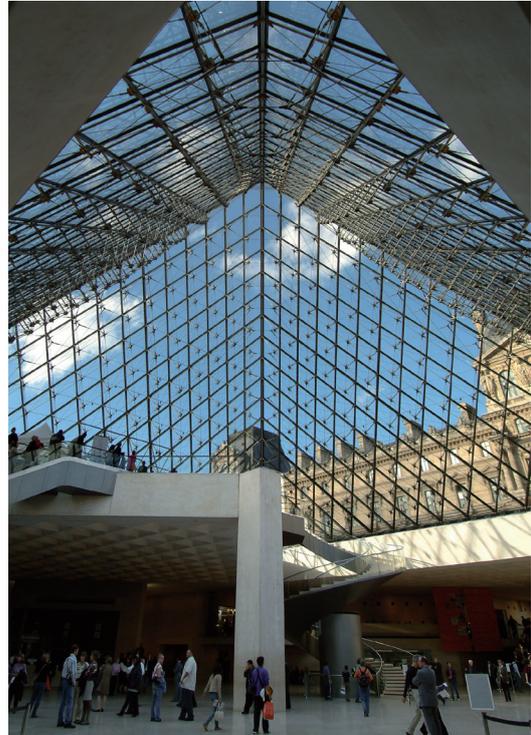
/ taux d'emploi du personnel handicapé (2012) ;

/ taux de ressources propres provenant du mécénat financier pour le fonctionnement (2013) ;

/ ratio gérants/gérés (2013).

Les efforts devront être portés en faveur d'une politique de mécénat et notamment sur le mécénat financier pour le fonctionnement.

1



2

.....
1 / Pyramide du Louvre: belvédère
et verrière
2/ Vue du hall Napoléon (projet)

Annexe 4

Le projet « Pyramide »

Fin juin 2014, le musée du Louvre a entamé le plus important chantier qu'il aura à conduire ces prochaines années. Inaugurée en 1989, la pyramide d'I.M. Pei avait été conçue à l'origine pour accueillir 4,5 millions de visiteurs par an. Vingt-cinq ans plus tard, la fréquentation du musée s'est établie à près de 10 millions de visiteurs par an. Le sous-dimensionnement des infrastructures d'accueil se traduit par de réels désagréments : files d'attente, nuisances sonores, difficultés à s'orienter.

En s'inscrivant dans une démarche plus globale de valorisation des collections du Louvre, le projet « Pyramide » est la première étape d'un projet d'envergure visant à replacer le visiteur au centre du musée et de ses collections permanentes.

La réorganisation des accès et de l'accueil sous la pyramide apportera des solutions pour améliorer la qualité de la visite en déplaçant les fonctions logistiques (billetterie, vestiaires, toilettes) en périphérie de la pyramide. Le projet, imaginé par les équipes du musée et l'agence d'architecture Search, rendra ainsi au hall Napoléon sa vocation de préparation à la visite et redonnera noblesse et sérénité à ce lieu emblématique, sans intervention majeure sur l'architecture de l'édifice.

Le projet « Pyramide » a pour objectif de mieux organiser les espaces et les flux de visiteurs à l'intérieur et à l'extérieur de la pyramide. Les travaux seront étalés sur deux ans, sans incidence sur l'ouverture du musée au public.

Les contrôles d'accès à l'entrée de la pyramide seront doublés de façon à augmenter le débit de visiteurs et à réduire les files d'attente à l'extérieur. De même, les contrôles d'accès Richelieu et Carrousel seront réaménagés pour améliorer les flux de visiteurs.

L'information donnée au public, aujourd'hui dispensée dans une banque circulaire sous-dimensionnée et peu visible, sera désormais proposée au sein de deux comptoirs d'information, intégrés dans de grands piliers plus facilement identifiables et à l'abri du bruit. Les nuisances acoustiques et thermiques en provenance du hall seront réduites grâce à l'installation de parois absorbantes, améliorant ainsi notablement les conditions de travail des agents dans le hall.

La signalétique sera également repensée pour permettre une lecture des informations plus simple et plus claire. Au centre du hall, un dispositif de projection vidéo sera proposé aux visiteurs leur permettant de se situer au sein du Palais. À l'entrée de chacune des trois ailes, des bannières donneront une vision claire des espaces à découvrir et des œuvres phares des collections permanentes.

La billetterie, qui se répartit aujourd'hui entre des guichets vitrés et des distributeurs en périphérie du hall Napoléon, sera regroupée au rez-de-chaussée de l'actuelle librairie. Cet espace aura une hauteur de plafond abaissée pour absorber le bruit et sera indiqué clairement sous la pyramide. Les visiteurs pourront également y acheter les billets correspondant à l'offre culturelle du musée, notamment la programmation de l'auditorium ainsi que les programmes d'adhésion et l'audioguide.

Les espaces bagagerie/ vestiaire regroupés en une zone unique proposeront un système de casiers pouvant accueillir à la fois des vêtements, des parapluies et des bagages de petite taille. Ils offriront ainsi une autonomie complète au visiteur. Par ailleurs, le nombre de toilettes sera adapté à la hausse des flux.

Les espaces de préparation à la visite avec conférencier pour les visiteurs individuels et les groupes seront considérablement augmentés.

Les espaces commerciaux (librairie, carterie, librairie pour enfants de la Réunion des musées nationaux), actuellement éclatés entre plusieurs lieux, seront concentrés de part et d'autre de l'allée du Grand Louvre.

Calendrier

Dernier trimestre 2014

démarrage des travaux de la future bagagerie et des points d'information.

1^{er} semestre 2015

démarrage des travaux de la future billetterie, des sanitaires et de la future librairie dans l'allée du Grand Louvre. Ouverture de la nouvelle bagagerie. Installation d'une librairie éphémère cour Napoléon (début janvier).

2^e semestre 2015

poursuite des chantiers de la billetterie et de la librairie. Pérennisation des contrôles d'accès du passage Richelieu. Livraison de 22 sanitaires.

1^{er} semestre 2016

démarrage des travaux des boutiques au nord de l'allée du Grand Louvre. Ouverture de la nouvelle billetterie, des nouveaux points d'information et de 33 sanitaires. Ouverture de la nouvelle librairie dans l'allée du Grand Louvre et fermeture de la librairie éphémère de la cour Napoléon. Reconfiguration des contrôles d'accès de l'entrée de la pyramide.

2^e semestre 2016 – 2017

réfection et agrandissement de l'accueil des groupes pour la réalisation d'un espace d'accueil des visiteurs sur deux niveaux.

Surface impactée par le projet

7 000 m² environ

Financement

Le montant du projet s'élève à 53,5 millions d'euros qui seront financés essentiellement par les apports liés à la participation du musée du Louvre au projet du Louvre Abou Dabi.

Le projet « Sully » : Centre d'interprétation de l'histoire du Louvre (palais, collections et jardins)

Objectif

Création d'un centre d'interprétation sur l'histoire du Louvre, proposant, dans un parcours pédagogique, des clefs pour comprendre son histoire (niveau -1), la constitution des collections et les parcours (niveau 1) ainsi que son actualité (niveau 2).

Dans une présentation renouvelée, il s'agira de donner au public, une introduction à la visite du musée en proposant un parcours thématique situé sur 3 niveaux du pavillon de l'Horloge, espaces historiques au centre du musée :
/ Après un court préambule à la visite du palais à l'aide d'un film disposé à l'entrée du parcours, le visiteur sera amené à emprunter le parcours médiéval pour découvrir l'évolution architecturale du palais, les transformations de son plan et de son décor (salle de la Maquette). En lien avec son architecture, les multiples fonctions du Palais selon les époques et l'emprise croissante du musée lui seront présentées en salle Saint-Louis.

/ Au premier étage, il s'agira de définir l'identité du musée à travers l'histoire de ses collections et d'en donner les clefs de répartition (salle de la Chapelle).

/ Le dernier niveau (salle Beistegui) présentera l'actualité du musée pour faire comprendre ses activités et son rôle (restaurations, acquisitions, prêts...) et le lien avec les autres musées du Louvre (Louvre-Lens, Louvre Abou Dabi)

Le parcours donnant des repères pour la compréhension du musée s'appuiera sur la présentation d'œuvres, une nouvelle muséographie, des maquettes et des dispositifs multimédias.

Espaces muséographiques et projet architectural

Les espaces concernés seront rénovés et feront l'objet d'une nouvelle muséographie. Une surface de près de 1 200 m² devra être réaménagée.

En fonction des études de faisabilité qui seront menées, les choix de rénovation et de restauration seront réalisés pour correspondre aux exigences du calendrier d'ouverture et aux nécessités financières.

SULLY-1

Salle de la Maquette	126,67 m ²	Nouvelle muséographie
Mur et crypte Le Vau	108 m ² + 251,28 m ²	Nouvelle muséographie
Fossés médiévaux	—	Rénovation
Donjon	—	Rénovation
Salle et crypte Saint-Louis	171,69 m ²	Nouvelle muséographie
Hall Charles V	—	Étude

SULLY1

Palier de la Chapelle	86,48 m ²	Nouvelle muséographie
Salle de la Chapelle	182 m ²	Nouvelle muséographie et/ou restauration

SULLY2

Palier Beistegui	72,57 m ²	Nouvelle muséographie
Salle Beistegui *	181,83 m ²	Nouvelle muséographie

SULLY3

Réserves	—	Étude
DAPS	—	Étude

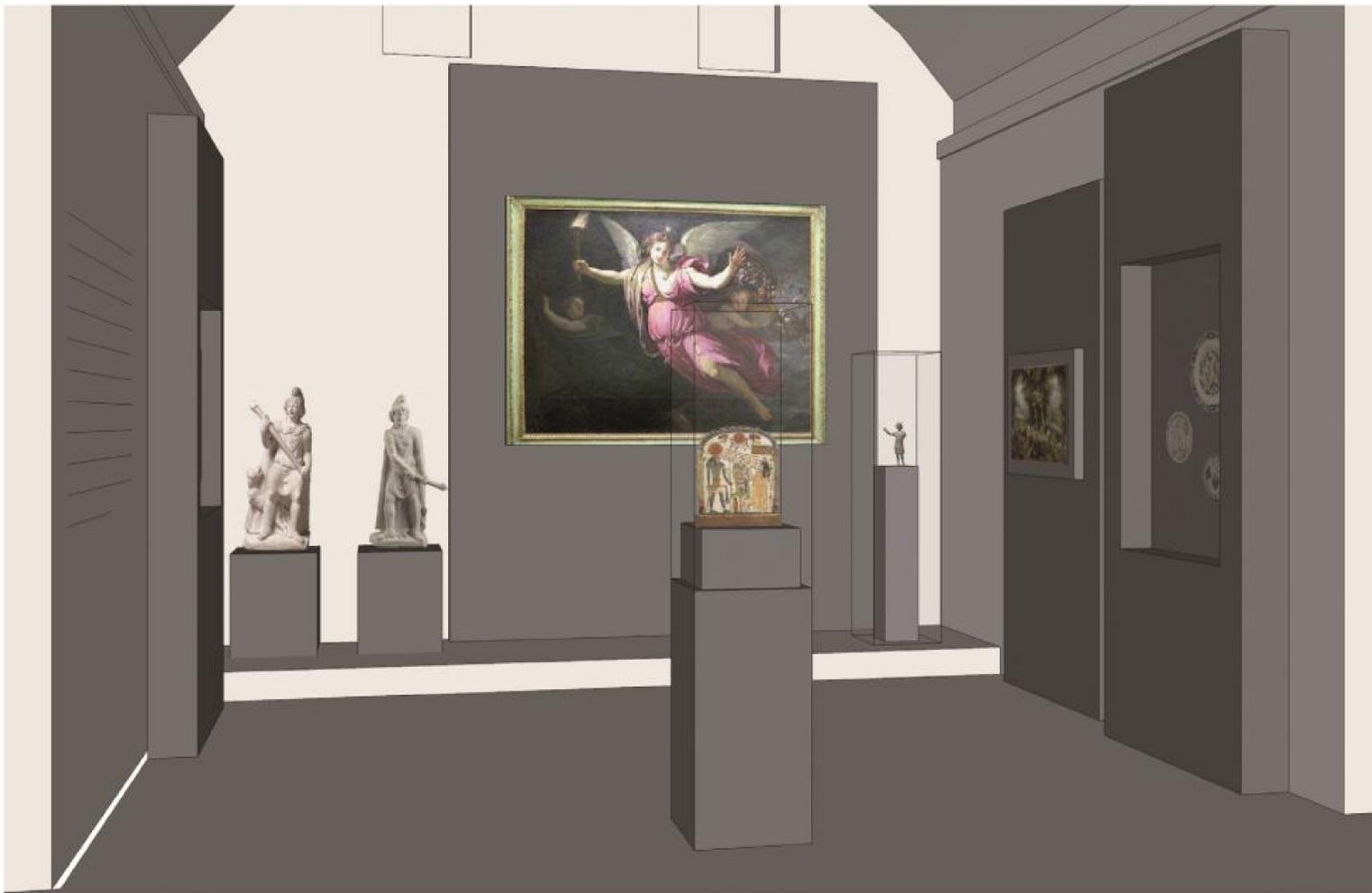
* L'aménagement de cet espace est conditionné par le déménagement de la Collection Beistegui.

Équipe projet

- / Commissariat général: Jean-Luc Martinez
- / Chef de projet: Néguine Mathieux (DRC/SHL)
- / Médiation: Charlotte Chastel-Rousseau, Sophie Hervet (DMPC/SMDC/SPM)
- / Contributeur: Sophie Picot Bocquillon (DRC/SHL)
- / Programmation et aide à la maîtrise d'ouvrage: Stéphanie Bosse (DMPC)
- / Architecte: Victoria Gertenbach (DMPC/SDPC/SSP)
- / Un graphiste (DMPC/SMD/SS)
- / Un correspondant (DPAJ)

Calendrier prévisionnel**L'ouverture du centre est liée à la fin du projet « Pyramide » :**

- / Avant-programme scientifique: 01/04/2015
- / Avant-projet détaillé: 15/05/2015
- / Livraison DCE: 06/09/2015
- / Début des travaux: 01/03/2016
- / Ouverture: 20/06/2016



1

2, 3



1 / Scénographie de la Petite Galerie
 2 / Formation « Les Sens au musée »
 3 / Visite organisée par
 la médiathèque : L'Art en détails !
 avec Caroline Desnôtres

Annexe 6

La Petite Galerie du Louvre, un projet inédit d'éducation artistique et culturelle

Le musée du Louvre a souhaité proposer un projet d'éducation artistique et culturelle innovant et cohérent, intitulé la « Petite Galerie », fondé sur : le choix et le développement d'une thématique annuelle ; la création d'un espace dédié et ouvert à tous au cœur du musée ; la production de ressources en ligne facilement consultables et téléchargeables ; la conception de dispositifs hors-les-murs.

Cette « Petite Galerie », inaugurée à l'automne 2015, sera située dans l'aile Richelieu, dans un espace de 250 m² jusque-là consacré à des expositions temporaires.

Une thématique annuelle

Chaque année, une grande thématique du programme d'éducation artistique et culturelle, sera choisie et développée par les équipes du musée du Louvre. Le choix des œuvres s'effectuera en lien avec les départements du Louvre et les conservations des musées associés en fonction du thème annuel choisi. Il s'attachera à favoriser le dialogue entre des disciplines, des époques et des cultures différentes.

Chaque thème abordera des notions identifiées comme essentielles à la constitution d'une culture humaniste : mythes fondateurs, Art et Pouvoir, Identité et Altérité, Ruptures et Continuité ou encore représentation de la figure humaine. Ces grands thèmes soulèvent des questions qui ont traversé toutes les cultures et qui demeurent présentes dans la création contemporaine.

De l'exposition à la programmation culturelle en passant par le site internet, les différentes facettes du projet, conçues autour d'une même sélection d'œuvres et adaptées aux différents publics, chercheront à susciter l'émerveillement, la curiosité, l'envie de partager et de forger son jugement. Elles permettront à chacun de construire son propre parcours d'éducation artistique et culturelle.

Un espace spécifique doté d'une scénographie renouvelée

En proposant quatre salles d'exposition à l'éducation artistique et culturelle, le musée du Louvre souhaite offrir au jeune public et à ses accompagnateurs, un espace privilégié de rencontre avec des œuvres d'art originales. Apprendre à regarder une œuvre, comparer des œuvres avec pertinence, s'interroger sur les intentions d'un artiste, saisir la spécificité d'une technique, pénétrer l'univers d'une représentation, nourrir son imaginaire, seront autant de clefs de lecture proposées à chacun. Cet espace d'exposition sera ouvert à tous, notamment aux groupes scolaires et périscolaires, aux professionnels de l'éducation et de l'animation et aux familles. Il sera en outre accessible aux personnes et aux groupes en situation de handicap.

Pour chaque exposition, la scénographie sera un élément fondateur de la médiation, constituant pour chacun des visiteurs, une expérience de visite singulière, grâce, notamment, à l'utilisation de la lumière, des couleurs et du son. Elle favorisera la rencontre avec l'œuvre d'art, dans ses aspects sensibles et savants. Inventive, séduisante et claire, elle permettra la mise en valeur des œuvres et la lisibilité de la médiation qui les accompagne.

Les dispositifs de médiation auront pour but d'accompagner l'observation des œuvres et d'éveiller la curiosité. Cartels ludiques, dispositifs mécaniques et multimédias, outils fixes et mobiles d'aide à la visite, livrets de découverte, dossiers pédagogiques pour le responsable de groupe en visite autonome ou médiateurs seront là, pour permettre des approches variées et personnalisées des œuvres, selon les publics.

Une programmation riche et diversifiée proposera des événements culturels dès huit ans. Lectures, projections, concerts, spectacles, conférences, rencontres, de nombreux rendez-vous culturels permettront de prolonger et d'illustrer, au Louvre comme dans les établissements culturels associés, la thématique choisie.

De nouvelles ressources pédagogiques disponibles en ligne

Le site internet comprendra des ressources documentaires et une plateforme de partage. Il permettra de préparer sa visite, de la prolonger ou, tout simplement, de découvrir les thèmes abordés. Lors de chaque rentrée et dans une logique de collection, la « Petite Galerie » en ligne s'enrichira de ressources supplémentaires, tout en demeurant la « mémoire » des présentations précédentes.

Une première partie rassemblera toutes les ressources de l'exposition : reproduction des œuvres en haute définition, activités ludiques pour accompagner leur observation, notices détaillées, sélection d'œuvres complémentaires, ressources multimédias, regards croisés d'artistes et de spécialistes, bibliographies, parcours dans les musées partenaires. Au fil de l'année, elle s'enrichira des captations de la programmation. Consultables en ligne et téléchargeables sur Éduthèque, le site du ministère de l'Éducation Nationale, ces ressources permettront aux acteurs de l'éducation artistique et culturelle de nourrir leurs activités pédagogiques.

La partie collaborative sera, quant à elle, un espace de partage d'expériences des visiteurs et de valorisation des projets pédagogiques des partenaires de la « Petite Galerie ». Créations plastiques ou compte-rendu de visite en famille, parcours d'éducation artistique et culturelle d'une classe, réinvention de l'exposition par un centre de loisirs ou encore proposition pédagogique originale d'un partenaire, seront autant de sources d'inspiration pour les visiteurs.

Un dispositif « hors-les-murs »

Dans le prolongement de la politique de démocratisation culturelle du musée, ce troisième volet du projet permettra à la « Petite Galerie » d'aller au-devant des publics éloignés des musées, en présentant des reproductions d'œuvres accompagnées de leur support de médiation. Modulable et aisé à mettre en place dans des espaces variés, ce dispositif itinérant s'adaptera aux possibilités des partenaires : établissements scolaires, espaces d'accueil de collectivités territoriales, hôpitaux, médiathèques, université, centres de formation.

Par ailleurs, dans une logique de collection, quatre publications annuelles sont envisagées :

- / un album-imagier pour les plus jeunes ;
- / un catalogue d'exposition pour les plus grands ;
- / une mallette pédagogique qui rassemblera des reproductions d'œuvres et des pistes d'activités pour animer des ateliers en classe ou en centre de loisirs ;
- / la publication de la journée d'étude à destination des professionnels.

Un centre pédagogique de 1 000 m² dédié aux ateliers et à la formation

Lors d'un second temps, aux alentours de l'année 2018, les actuelles salles de réserves du département des Arts de l'Islam, seront réaménagées en centre pédagogique.



1



2

.....
1 / Louvre-Lens, vue extérieure
2 / Louvre-Lens, centre de réserves

Annexe 7

Le pôle de conservation
de Liévin

Le futur pôle de conservation du musée du Louvre à Liévin, à proximité immédiate du Louvre-Lens, accueillera les collections du musée conservées dans les réserves, afin de les mettre à l'abri d'un risque de crue de la Seine.

Une création nécessaire

La création de ce « pôle de conservation » répond à l'impérieuse nécessité de sauvegarder les collections nationales. Depuis 2002, la Préfecture de Police alerte les musées sur les risques encourus par leurs collections en cas de crue centennale. On estime qu'environ 220 000 œuvres réparties sur 8 600 m² de surfaces inondables sont concernées au musée du Louvre. Le 2 octobre 2013 un protocole d'intention était signé entre le Louvre, la Région Nord-Pas de Calais et le ministère de la Culture et de la Communication, relatif à la création d'un centre de réserves du musée du Louvre dans le Nord-Pas de Calais.

Ce protocole approuvé par le Conseil d'Administration du 29 novembre 2013 visait, dans un délai d'un an, à :

- / déterminer des principes de coopération entre l'État, la Région et le musée en vue de la réalisation du Centre de réserves ;
- / définir la mise en place d'un comité de pilotage et de groupes de travail afin de réaliser des études exploratoires définissant les conditions de faisabilité et de la viabilité du projet.

À la suite de ce protocole, une convention confiant, à titre gratuit, la maîtrise d'ouvrage déléguée à la Région Nord-Pas de Calais a été signée en juillet 2014 entre le musée du Louvre et la Région.

Pour la Région Nord-Pas de Calais, c'est l'occasion de renforcer la dynamique culturelle et économique enclenchée par l'ouverture du Louvre-Lens et de poursuivre le développement et l'attractivité d'une région déjà riche de 43 musées labellisés Musées de France.

Liévin, à proximité immédiate du Louvre-Lens

Le comité de pilotage réunissant des représentants du Louvre, du ministère de la Culture et de la Communication, de la région Nord-Pas de Calais, de la ville de Liévin et de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL) a validé l'implantation du pôle à Liévin, à proximité immédiate du Louvre-Lens. Ce comité a également suivi la réalisation d'un programme fonctionnel architectural et technique qui permettra la réalisation d'un équipement d'excellence au service des collections du Louvre.

En construisant ses réserves à proximité du Louvre-Lens, situé à la fois sur les communes de Lens et de Liévin, le Louvre renforce son implantation dans le bassin minier et consolide ses synergies avec le Louvre-Lens. Par ailleurs et pour la première fois de leur histoire, les réserves du Louvre seront regroupées dans un lieu unique, qui constituera un des plus grands pôles de conservation en Europe. Ce pôle de conservation comprendra des équipements permettant l'étude des collections et le développement de projets de recherche au service du rayonnement scientifique du musée du Louvre.

Depuis octobre 2013, les équipes en charge du projet ont consulté l'ensemble des acteurs concernés par ce projet au sein du musée du Louvre (conservations, régies, équipes techniques...) pour recueillir leurs avis et définir leurs besoins. Ce travail collectif se poursuivra tout au long du projet pour que le pôle de conservation apporte des réponses aux besoins des professionnels du Louvre et de ses partenaires scientifiques.

Les équipes d'architectes sélectionnées

Le projet est entré dans une nouvelle phase décisive en octobre 2014, lorsque le jury, composé de représentants du Louvre, des collectivités partenaires (Région Nord-Pas de Calais et Ville de Liévin), du ministère de la Culture et de la Communication et d'architectes, a examiné les 173 candidatures et porté son choix sur cinq équipes : les architectes mandataires sélectionnés par le jury sont : Corinne Vezzoni et associés, Neutelings Riedijk Architecten B.V., Rogers Stirk Harbour + Partners LLP, Estudio Arquitectura Baeza et Zig Zag architecture.

Ces cinq équipes présenteront un projet architectural au jury qui désignera le lauréat en 2015.

Données techniques

Le projet prévoit la construction d'un bâtiment de 23 500 m² (surface de plancher). Le Louvre, en sa qualité d'unique exploitant, définira les caractéristiques techniques du bâtiment. Le futur centre devra bénéficier d'une qualité climatique exemplaire, adaptée à une conservation de long terme des collections et comprendre les fonctionnalités nécessaires à leur gestion par les équipes du Louvre : quai de déchargement, espaces de quarantaine, chantier de collections.

L'investissement, qui est estimé à 60 millions d'euros (toutes dépenses confondues), sera financé à hauteur de 51 % par le Louvre et de 49 % par la région Nord-Pas de Calais. Dans ce cadre, le Louvre mobilisera le prochain versement au titre de la licence de marque du Louvre Abou Dabi, sans demander de subvention à l'État.

Le projet sera réalisé sur le site de l'ancienne ZAC Jean-Jaurès à Liévin, situé au cœur de l'Arc Vert d'Euralens, dans le prolongement du parc du musée du Louvre-Lens

Ce projet est rendu possible par le partenariat exemplaire entre le musée du Louvre (maître d'ouvrage) et la Région Nord-Pas de Calais (mandataire) ainsi que la Ville de Liévin et la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL).

Calendrier prévisionnel

Signature du Protocole	Octobre 2013
Notification du programmiste	Avril 2014
Signature de la convention de mandat	Juillet 2014
Sélection des candidats de MOE (jury)	Octobre 2014
Validation du programme	Novembre 2014
Choix du projet Lauréat	Mai 2015
Publication des travaux	Octobre 2016
Attribution des marchés de travaux	Avril 2017
Livraison des espaces	Septembre 2018

Le Centre de recherche « Dominique-Vivant Denon » du Louvre

Une thématique annuelle

La création du Centre de recherche est un projet particulièrement structurant qui offre au musée la capacité de devenir un lieu de référence sur :

- / le palais et le domaine du Louvre et des Tuileries (archéologie, architecture, décors, jardins, urbanisme...);
- / le musée comme institution accueillant du public et aménageant des salles muséographiques ;
- / les études muséales et le champ des études culturelles.

Il s'agit d'un projet fédérateur et innovant à l'échelle du musée et des partenaires de la recherche. Le Centre devra se donner les moyens d'accueillir des chercheurs et des spécialistes nationaux et internationaux (conservateurs, doctorants, post-doctorants). Le Centre sera également doté d'une plateforme de ressources de référence sur le Louvre, ouvert largement, qui répondra à un double enjeu d'accueil et d'orientation des chercheurs. Ce lieu servira aussi au renforcement de l'identité scientifique du Louvre par la diffusion de ses contenus et le développement de partenariats complémentaires avec les institutions de recherche et les musées.

Le Centre occupera dès 2016 les anciens locaux de la Bibliothèque centrale des musées nationaux soit près de 800 m² situés au 2^e et au 3^e étage de l'aile sud de la cour Carrée qu'il conviendra d'aménager en deux temps. La délégation à la préfiguration du Centre de recherche du musée du Louvre au sein de la direction de la Recherche et des Collections (DRC) en assure le pilotage. Elle se compose actuellement d'un effectif de dix personnes réparti en deux entités, une unité études et recherche sur les publics (4 agents + 1 poste à pourvoir) et une unité documentation (4 agents représentant 1 ETP et demi et 1 responsable en cours de recrutement).

Élaboration du cadre de recherche

- / contribution à la préfiguration du Centre de recherche (étude de Mélanie Roustan, docteur en sociologie de l'université de Paris - Descartes ; octobre 2014 – mars 2015) ;
- / cartographie des travaux de recherche sur le Louvre (Lison d'Houwt, stage M2, Paris 1, Management des Institutions culturelles ; octobre 2014 – mars 2015) ;
- / cartographie des sources sur l'histoire du Louvre dans les fonds des Archives nationales (partenariat Louvre / AN / Les passés dans le présent ; année universitaire 2015 – 2016).

Calendrier prévisionnel

Programme :

- / pré-programme (avril – décembre 2014);
 - / programme de la future structure (janvier – mai 2015).
- Présentation au conseil scientifique du 24 juin 2015.

Études :²⁰

- / avant-projet sommaire des futurs locaux à aménager et adaptation programme. Projet pour la phase 1 : salle de consultation (juillet – fin septembre 2015);
- / avant-projet détaillé/PRO DCE phase 1 : salle de consultation (fin octobre – mi-décembre 2015);
- / consultation des entreprises phase 1 : salle de consultation (janvier –mars 2016);
- / notification (mars 2016);
- / travaux phase 1 : salle de consultation (mars – juin 2016);
- / inauguration du Centre : phase 1 (juin 2016);
- / APD/PRO DCE phase 2 : magasins/bureaux ou tranche conditionnelle (janvier – mai 2016);
- / consultation des entreprises : phase 2 (juin – septembre 2016);
- / notification : phase 2 (octobre – mi-décembre 2016);
- / travaux phase 2 : magasins/bureaux (janvier – juin 2017).

20 / La maîtrise d'ouvrage du projet d'aménagement des locaux est assurée par la DPAJ. Le calendrier des travaux est soumis au départ de la BCMN (premier semestre 2016).

Dispositif d'intéressement : rétribution de l'effort collectif pour 2015 – 2019 au musée du Louvre

Principe

Depuis 2003, l'établissement a mis en place un dispositif de rétribution de l'effort collectif dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens (2003 – 2006) et de performance (2006 – 2008 et 2011 – 2013) signés avec les tutelles. Chaque agent, dans le cadre de ses missions, concourt directement ou indirectement à l'atteinte, voire au dépassement des objectifs fixés par le contrat. Aussi, la mise en place d'un dispositif incitatif de rétribution de l'effort collectif permet une appropriation des objectifs du contrat par l'ensemble des agents. Chaque agent peut donc bénéficier d'un retour sur résultats sous forme de chèques cadeaux, en l'attente de la mise en place d'un dispositif d'intéressement conforme au décret n° 2011 – 1038 du 29 août 2011 instituant une prime d'intéressement à la performance collective des services dans les administrations de l'État qui viendra se substituer au dispositif présenté ci-dessous.

Modalités

Le dispositif concerne les titulaires et contractuels (articles 3, 4 et 6 la Loi n° 84 – 16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État) qui sont affectés ou sous contrat au 1^{er} décembre de l'année et ayant au moins 5 mois d'activité au cours de l'année (cf. décision du 14 juin 2011). Afin d'objectiver les performances de l'établissement dans le cadre des modalités d'attribution de la rétribution de l'effort collectif, quatre indicateurs définis dans le contrat de performance ont été retenus comme étant pertinents au regard de la performance de l'établissement, de l'implication des agents dans un projet commun. Ces quatre indicateurs sont :

- / la réalisation du projet « Pyramide » – Indicateur 1 du COP 2015 – 2019²¹;
- / la satisfaction globale du public (très satisfaits uniquement) – Indicateur 4.1 du COP 2015 – 2019;
- / l'existence des plans de sauvegarde des œuvres – Indicateur 18 du COP 2015 – 2019;
- / le taux des agents ayant suivi au moins une action de développement de compétences dont action de formation – Indicateur 28 du COP 2015 – 2019.

²¹ / La présence de cet indicateur dans le dispositif d'intéressement pour les années 2018 et 2019 sera revue en 2017.

Formule de calcul

Pour chaque indicateur de rétribution de l'effort collectif (REC) le montant de chèques cadeaux est constitué par la somme des 4 valeurs suivantes :

Indicateur REC 1: La réalisation du projet «Pyramide»

Cible atteinte à hauteur de :	< 80 %	25€
	≥ 80 % < 90 %	45€
	≥ 91 % < 99 %	55€
	100 %	65€

Indicateur REC 2: La satisfaction globale du public (très satisfaits uniquement)

Cible atteinte à hauteur de :	< - 5 %	25€
	≥ -5 % < 0 %	45€
	≥ 0 % < 2 %	55€
	≥ 2 %	65€

Indicateur REC 3: L'existence des plans de sauvegarde des œuvres et leur actualisation

Cible atteinte à hauteur de :	< 80 %	25€
	≥ 80 % < 90 %	45€
	≥ 91 % < 99 %	55€
	100 %	65€

Indicateur REC 4: Le taux des agents ayant suivi au moins une action de développement de compétences

Cible atteinte à hauteur de :	< - 5 %	25€
	≥ -5 % < 0 %	45€
	≥ 0 % < 2 %	55€
	≥ 2 %	65€

Fiches indicateurs

Abréviations

[P] Indicateur de Performance

[S] Indicateur de Suivi

[PAP] Indicateur du Projet
Annuel de Performance du
programme 175

« Patrimoines »

[MCC] Indicateur du ministère
de la Culture et de la
Communication.

Indicateur 1**Projet « Pyramide » : Respect des points d'étape du projet et évaluation de la satisfaction du public**

+ p 19

Indicateur de performance

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide ».

Description

S'assurer de la livraison des différentes phases du projet selon le calendrier défini.

Mode de calcul**2015–2017**Livraison effective des espaces et services précisés pour chaque année.
Constat sur place.Pour **2018** et **2019**

Évaluation de la satisfaction de l'accueil sous pyramide à travers le Baromètre des publics du Louvre.

Cibles

2015	100 % de la nouvelle bagagerie est ouverte au public
2016	100 % des espaces billetterie/bureaux accueil et vente sont ouverts au public
2017	100 % des espaces du projet « Pyramide » dédiés au public sont ouverts
2018	Évaluation de la qualité de l'accueil sous pyramide: taux de satisfaction > 60 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Évaluation de la qualité de l'accueil sous pyramide: taux de satisfaction > 60 % (« très satisfaits » uniquement)

Réalisé

2014	Évaluation de la qualité du confort: taux de satisfaction 42 % (« très satisfaits » uniquement)
2010	Évaluation de la qualité du confort: taux de satisfaction 51 % (« très satisfaits » uniquement)

Indicateur de performance / PAP

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide ».

Description

Nombre de visites des collections permanentes + expositions temporaires du hall Napoléon (y compris vernissages, manifestations privées et visites pour le personnel) + auditorium (manifestations en salle et hors salle avec jauge) + musée Delacroix.

Mode de calcul

Pour les collections permanentes, agrégation des :

- / nombre de billets vendus : billets simples collections permanentes et billets jumelés ;
- / estimation du nombre de visites correspondant aux groupes scolaires (nombre de réservations x 25) ;
- / estimation par l'enquête Baromètre des publics du Louvre du nombre des visites des porteurs de cartes payantes (Cartes Louvre Jeunes-26 ans et 26-29 ans, Carte Louvre professionnels, Carte Louvre familles, Carte des amis du Louvre, Paris Museum Pass) ;
- / estimation par l'enquête Baromètre des publics du Louvre du nombre de visiteurs exonérés (dont 18-25 ans UE et enseignants français) ;
- / comptage des visiteurs des dimanches gratuits et autres gratuités exceptionnelles, laissez-passer distribués au personnel et manifestations privées.

Pour les expositions temporaires du hall Napoléon, agrégation des :

- / nombre de visites enregistrées par le compteur ;
- / comptage des inaugurations, manifestation privées et visites du personnel.

Les données intègrent également la fréquentation de l'auditorium, le nombre de visites à Delacroix.

Les données n'intègrent pas la fréquentation du jardin des Tuileries (non mesurable).

Cibles

2015	Supérieure à 8,8 millions
2016	Supérieure à 8,8 millions
2017	Supérieure à 9 millions
2018	Supérieure à 9 millions
2019	Supérieure à 9,2 millions

Réalisé

2013	9,3 millions
2012	9,7 millions
2011	8,89 millions

Indicateur 3**Taux d'ouverture des salles ouvrables**

+ p 19

Indicateur de performance / PAP

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide ».

Description

Espaces des collections permanentes (CP) hors salles fermées pour travaux.

Mode de calcul $I = (N1 * N2) / (N3 * N4)$ exprimé en %**N1** : nombre total de m² de présentation des CP réellement ouverts**N2** : nombre réel d'heures d'ouverture au public**N3** : nombre total de m² de présentation des CP en état d'être ouverts au public**N4** : nombre théorique d'heures d'ouverture au public**Cibles****2015**

Supérieur à 95 %

2016 – 2019

À définir en fonction de la mise en place du compartimentage des espaces rendu nécessaire pour des opérations de maintenance lourdes et dans le cadre de la possible mise en œuvre de la mesure d'ouverture du musée 7 jours sur 7.

Réalisé**2013**

95,46 %

COP 2011–2013

2012

96,67 %

2011

97,05 %

Indicateur de performance / PAP

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide ».

4.1

Taux de satisfaction globale des publics

Description

Visiteurs interrogés par le Baromètre des publics du Louvre (visiteurs des collections permanentes hors événements exceptionnels âgés de 11 ans et plus, hors groupes scolaires).

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en %

N1 : nombre de visiteurs ayant donné une note correspondant* à « très satisfaits » à la question du Baromètre des publics du Louvre « pour conclure, quelle note donnez-vous pour juger votre visite d'aujourd'hui d'une manière générale en tenant compte de tous les critères que nous venons de voir ensemble ? »

N2 : nombre de personnes ayant répondu à cette question

** note sur 10 ; à la fin du questionnaire, on recompose avec les visiteurs l'échelle en 4 positions propres à chaque répondant (et à sa culture), en lui demandant de recréer a posteriori les 4 positions objectives : « lorsque vous n'étiez pas du tout satisfait, vous avez donné des notes entre... 1 et ____ » et ainsi de suite pour les peu, assez et très satisfaits.*

Cibles

2015	Supérieur à 58 % (« très satisfaits » uniquement)
2016	Supérieur à 60 % (« très satisfaits » uniquement)
2017	Supérieur à 62 % (« très satisfaits » uniquement)
2018	Supérieur à 63 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Supérieur à 64 % (« très satisfaits » uniquement)

Réalisé

	2013	59 %
COP 2011–2013	2012	63,5 %
	2011	64,3 %

4.2

Score de recommandation

+ p 20

Description

Enquête de satisfaction menée par le département de la politique des publics de la direction générale des patrimoines auprès d'un panel représentatif, dont le musée du Louvre.

À partir de 2015 la question permettant le suivi de cet indicateur est intégrée au Baromètre des publics du Louvre.

Mode de calcul

L'indicateur mesure ce que l'on appelle le score de recommandation, c'est-à-dire le « net promotor score », il calcule la différence entre le taux des « prescripteurs » et le taux des « détracteurs ».

$I = (N1 / N2) - (N3 / N2)$ exprimé en nombre de points avec :

N1 : nombre de « prescripteurs » : on appelle « prescripteurs » les personnes ayant répondu 9 ou 10 à la question « sur une échelle de 0 à 10, jusqu'à quel point recommanderiez-vous la visite de ce musée (monuments) à une ou des personnes de votre entourage ? » ;

N2 : nombre de personnes ayant répondu à l'enquête ;

N3 : nombre de « détracteurs » : on appelle « détracteurs » les personnes ayant répondu entre 0 et 6 à la question « sur une échelle de 0 à 10, jusqu'à quel point recommanderiez-vous la visite de ce musée (monuments) à une ou des personnes de votre entourage ? ».

Cibles

2015	Supérieur à 60
2016	Supérieur à 60
2017	Supérieur à 61
2018	Supérieur à 61
2019	Supérieur à 62

Réalisé

2012	62,6
-------------	------

COP 2011–2013

4.3

Taux de satisfaction « la visite a dépassé les attentes du visiteur »

+ p 20

Description

Enquête de satisfaction menée par le département de la politique des publics de la direction générale des patrimoines auprès d'un panel représentatif d'institutions patrimoniales et architecturales relevant du programme patrimoines.

À partir de 2015 la question permettant le suivi de cet indicateur est intégrée au Baromètre des publics du Louvre.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en % avec :

N1 : nombre de personnes ayant répondu « la visite dépasse mes attentes » à la question « par rapport à l'idée que vous vous faisiez de cette visite avant de venir, diriez-vous : la visite est très en-dessous de mes attentes/la visite est un peu en dessous de mes attentes/ la visite correspond à mes attentes/la visite dépasse mes attentes » ;

N2 : nombre de personnes ayant répondu à l'enquête.

Cibles

2015	Supérieur à 23 %
2016	Supérieur à 23 %
2017	Supérieur à 24 %
2018	Supérieur à 24 %
2019	Supérieur à 25 %

Réalisé

2012 22,3 %

COP 2011–2013

Indicateur 5**Part des ventes à l'avance et en ligne et réservation par créneaux d'entrée de visites**

+ p 20

Indicateur de performance

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide ».

Description

Part des ventes à l'avance et en ligne par rapport aux ventes totales de billets (dont équivalence en billets des forfaits groupes – sont exclues les ventes de cartes).
Mise en place des créneaux d'entrée de visites.

Mode de calcul**I = N1 / N2** exprimé en %**N1** : Vente à l'avance + vente déléguée + vente en nombre + vente en ligne + équivalence des forfaits groupes vendus à l'avance**N2** : Ventes totales de billets (billets simples collections permanentes, simples expositions, jumelés et équivalence en billets des forfaits groupes)**Cibles**

2015 Supérieure à 35 % / Étude de faisabilité réservation par créneau de visite
2016 Supérieure à 38 % / Mise en place créneau d'entrée
2017 Supérieure à 40 % / Mise en place créneau d'entrée
2018 Supérieure à 42 % / Mise en place créneau d'entrée
2019 Supérieure à 45 % / Mise en place créneau d'entrée

Réalisé

2013 36,9 %
 COP 2011–2013 **2012** 35,8 %
2011 35 %

Indicateur 6

Taux de satisfaction des visiteurs handicapés des groupes accueillis

+ p 21

Indicateur de performance

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 1

Concilier une qualité d'accueil exemplaire avec la haute fréquentation du musée et, dans ce cadre, conduire et réussir le projet « Pyramide ».

Description

Réalisation d'un questionnaire de satisfaction soumis à un échantillon de responsables de groupes de personnes en situation de handicap venues au musée.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en % :

N1 : nombre de responsables de groupes de personnes en situation de handicap interrogés ayant donné une note correspondant à « très satisfaits » à la question « *pour conclure, quelle note donnez-vous pour juger votre visite au musée du Louvre d'une manière générale ?* » ;

N2 : nombre de responsables de groupes de personnes en situation de handicaps ayant répondu à cette question.

Cibles

2015	Supérieur à 50 % (« très satisfaits » uniquement)
2016	Supérieur à 52 % (« très satisfaits » uniquement)
2017	Supérieur à 53 % (« très satisfaits » uniquement)
2018	Supérieur à 54 % (« très satisfaits » uniquement)
2019	Supérieur à 55 % (« très satisfaits » uniquement)

Indicateur 7**Taux d'avancement des remises à niveau des dispositifs de médiation écrite (panneaux et cartels) dans les salles et des dispositifs des panneaux de parcours**

+ p 23

Indicateur de performance

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 2

Améliorer la médiation (dans les salles et hors les salles) et la lisibilité du musée.

Description

Remise à niveau des dispositifs de médiation écrite dans les salles.

Mode de calcul $I = N1 / N2$ exprimé en %**N1** : nombre de dispositifs de médiation écrite remis à niveau au 31/12**N2** : nombre total de dispositifs de médiation écrite devant être remis à niveau**Cibles**

2015	30 % des panneaux et cartels du musée ont été remis à niveau
2016	60 % des panneaux et cartels du musée ont été remis à niveau
2017	100 % des panneaux et cartels du musée ont été remis à niveau
2018	30 % des dispositifs de panneaux de parcours
2019	60 % des dispositifs de panneaux de parcours

Indicateur 8

Projet « Sully » : réaménagement des salles d'ici 2017 pour la création du centre d'interprétation de l'histoire du Louvre (palais, collections et jardins)

+ p 24

Indicateur de suivi

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 2

Améliorer la médiation (dans les salles et hors les salles) et la lisibilité du musée.

Description

Réaménagement des salles d'ici 2017 pour la création du centre d'interprétation de l'histoire du Louvre (palais, collections et jardins).

Mode de calcul

2015–2018

Suivi des phases du projet : constats sur place et remise des documents correspondants.

2018–2019

Évaluation du public à travers le Baromètre des publics du Louvre

Cibles

- | | |
|-------------|---|
| 2015 | Achever la transformation des salles de Napoléon haut et remettre le programme des autres salles Sully |
| 2016 | Ouverture de la salle de la Maquette et de la salle de la Chapelle et le 2 ^{ème} étage (actuelle salle Beistegui) |
| 2017 | Rédiger le programme de présentation de l'histoire du Louvre dans les autres salles du Palais |
| 2018 | Évaluation du centre d'interprétation par le public accueilli – Taux de satisfaction supérieur à 55 % (« très satisfait » uniquement) |
| 2019 | Évaluation du centre d'interprétation par le public accueilli – Taux de satisfaction supérieur à 55 % (« très satisfait » uniquement) |

Indicateur 9**Présenter le plan d'EAC et le bilan annuellement en Conseil d'Administration (comprenant l'offre de formation, développement des partenariats avec l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur)**

+ p 26

Indicateur de suivi

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 3

Développer l'éducation artistique et culturelle.

Description

Présentation annuelle du plan d'EAC en Conseil d'Administration.

Mode de calcul

Compte rendu des Conseils d'Administration du Louvre.

Indicateur 10**Mise en œuvre du projet « Petite Galerie » dans l'aile Richelieu**

+ p 27

Indicateur de suivi

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 3

Développer l'éducation artistique et culturelle.

Description

Constats relatifs à la réalisation du projet « Petite Galerie » : espace situé dans l'aile Richelieu dévolu à l'éducation artistique.

Mode de calcul

Suivi des phases du projet/remise des documents correspondants/inauguration des expositions.

Cibles

- 2015** Création du projet et programmation d'un événement par année + exposition année scolaire 2015/2016.
- 2016** Présentation d'une exposition année scolaire 2016/2017 et étude et programme de réaménagement des anciennes salles des Arts de l'Islam.
- 2017** Présentation d'une exposition année scolaire 2017/2018.
- 2018** Présentation d'une exposition année scolaire 2018/2019 et début des travaux dans les anciennes salles de l'Islam.
- 2019** Présentation d'une exposition année scolaire 2019/2020 et livraison des travaux des anciennes salles de l'Islam.

Indicateur 11

Part des moins de 18 ans dans la fréquentation

+ p 29

Indicateur de performance/PAP

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 4

Contribuer à la démocratisation de l'accès à la culture en faveur des jeunes et des publics du champ social.

Description

Nombre de visites des moins de 18 ans au musée du Louvre, individuels et en groupes, aux collections permanentes et aux expositions du hall Napoléon, hors ouvertures exceptionnelles et hors auditorium.

Cet indicateur sera également transmis pour le musée Delacroix, en suivi, dans le bilan annuel.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en % :

N1 : nombre de visites des moins de 18 ans aux collections permanentes et aux expositions du hall Napoléon hors ouvertures exceptionnelles et hors auditorium.

N1 correspond à la somme des visites des moins de 18 ans en groupes (nombre de réservations multiplié par 25) et de l'estimation des visites des moins de 18 ans individuels (par l'enquête Baromètre des publics du Louvre pour les collections permanentes et par l'application d'un ratio moyen pour les expositions du hall Napoléon) ;

N2 : fréquentation totale des collections permanentes et des expositions du hall Napoléon, hors ouvertures exceptionnelles et hors auditorium.

À noter : le numérateur ne comprenant pas les données de l'auditorium, il convient donc de les enlever du dénominateur pour la cohérence du périmètre.

Cibles

2015 – 2017 Taux supérieur à 17 %
2018 – 2019 Taux supérieur à 18 %

Réalisé

	2013	17,55 %
COP 2011–2013	2012	19,3 %
	2011	19,2 %

Indicateur 12 **Part des 18-25 ans résidant dans l'UE dans la fréquentation des collections permanentes**

+ p 29

Indicateur de performance / PAP

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 4

Contribuer à la démocratisation de l'accès à la culture en faveur des jeunes et des publics du champ social.

Description

18-25 ans résidant dans l'Espace économique européen accédant aux collections permanentes du musée du Louvre.

Cet indicateur sera également transmis pour le musée Delacroix, en suivi, dans le bilan annuel.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en % :

N1 : nombre de visites des 18-25 ans exonérés résidents UE aux collections permanentes.

Source : enquête du Baromètre des publics du Louvre

N2 : fréquentation totale des collections permanentes hors ouvertures exceptionnelles.

Cibles

2015 – 2019 Supérieure à 12 %

Réalisé

	2013	12,5 %
COP 2011–2013	2012	11,6 %
	2011	11,3 %

Indicateur 13

Nombre de personnes bénéficiaires de programmes spécifiques de démocratisation culturelle

+ p 29

Indicateur de suivi

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 4

Contribuer à la démocratisation de l'accès à la culture en faveur des jeunes et des publics du champ social.

Description

Constat de réalisation des différents programmes portés par le musée.

Mode de calcul

- / Nombre de relais du champ social sensibilisés
- / Nombre de conventions partenariales signées chaque année

Réalisé

2014

- / 414 relais du champ social dont 284 sensibilisés et 130 formés « Osez le Louvre »
- / Une convention signée au niveau régional avec l'AP-HP (37 hôpitaux) et une convention signée avec l'administration pénitentiaire.

Indicateur 14**Taux de réalisation des actions menées vis-à-vis des actifs**

+ p 31

Indicateur de performance

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 5

Fidéliser et développer les publics.

Description

Définir une offre et une stratégie de contreparties de mécénat en direction des actifs et mesurer des actions réalisées vers les cibles d'actifs et des ventes réalisées au tarif collectivité.

Mode de calcul

Passage en Conseil d'Administration d'une offre tarifaire en 2015.
 Pour les cibles 2016–2019 : parmi les démarches de prospection menées par la direction des relations extérieures chaque année, l'indicateur porte sur le nombre d'actions de prospection, de campagnes de publicité menées et sur le nombre de billets vendus aux comités d'entreprises et collectivités ainsi que les facilités d'accès accordées aux salariés dans le cadre des contreparties de mécénat.

Cibles

2015	Passage en Conseil d'Administration en 2015 d'une offre en direction des actifs ; lancement d'actions de promotion auprès des comités d'entreprises et associations de salariés ; prise en compte de cette problématique dans le cadre de la refonte de la politique tarifaire de contreparties qui sera menée en 2015.
2016	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés par rapport à l'année précédente bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat
2017	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés par rapport à l'année précédente bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat
2018	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés par rapport à l'année précédente bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat
2019	+ 5 % de CE contactés par rapport à l'année précédente + 10 % de billets au tarif CE vendus par rapport à l'année précédente + 2 % par rapport au nombre de salariés par rapport à l'année précédente bénéficiant d'une facilité d'accès dans le cadre de contreparties de mécénat

Indicateur 15**Nombre d'abonnés aux programmes de fidélisation**

+ p 31

Indicateur de suivi

Axe 1

Accueillir les publics et transmettre l'offre culturelle.

Objectif 5

Fidéliser et développer les publics.

Description

Ensemble des abonnés aux programmes et aux outils du Louvre.

Mode de calcul

Nombre d'abonnés aux programmes suivants :

Newsletter :

Réseaux sociaux :

Auditorium :

Carte adhésion :

Visites site internet :

Réalisé**2014**

Newsletter : 70.000 abonnés

Réseaux sociaux : 2,387 millions d'abonnés aux réseaux sociaux du Louvre

Auditorium : 2 500 abonnés

Carte adhésion : 64 300 (carte Ami du Louvre, Ami du Louvre Jeune, Louvre Professionnel, Famille)

Visites site internet : 14 millions de visiteurs

Indicateur 16**Récolement décennal**

+ p 37

PAP / Indicateur de performance

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 7

Conserver, étudier et documenter les collections.

Description

Collections des 8 départements :

/ département des Antiquités grecques, étrusques et romaines ;

/ département des Antiquités égyptiennes ;

/ département des Antiquités orientales ;

/ département des Peintures ;

/ département des Sculptures du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps Modernes ;

/ département des Objets d'Art du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps Modernes ;

/ département des Arts graphiques ;

/ département des Arts de l'Islam.

Et du musée national Eugène-Delacroix

Mode de calcul

Taux d'avancement du récolement :

I = N1 / N2 exprimé en %**N1** : nombre d'œuvres récolées en cumul**N2** : nombre total estimé d'œuvres à récoler

Suivi par département et pour le musée Delacroix.

Cibles**2015** Fin du premier récolement décennal**2016** Présentation des plans de récolement décennaux, post récolement et fin du récolement des dépôts**2017** Taux d'avancement du 2^{ème} récolement décennal 2016–2026 : 11 %**2018** Taux d'avancement du 2^{ème} récolement décennal 2016–2026 : 22 %**2019** Taux d'avancement du 2^{ème} récolement décennal 2016–2026 : 33 %**Réalisé****2013** 80 %

COP 2011–2013

2012 59 %**2011** 41 %

Indicateur 17

Existence des plans de sauvegarde des œuvres (PSO)

+ p 37

Indicateur de performance

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 7

Conserver, étudier et documenter les collections.

Description

Plans de sauvegarde des œuvres des collections des 8 départements (100 %) :

/ département des Antiquités grecques, étrusques et romaines ;

/ département des Antiquités égyptiennes ;

/ département des Antiquités orientales ;

/ département des Peintures ;

/ département des Sculptures du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps Modernes ;

/ département des Objets d'Art du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps Modernes ;

/ département des Arts graphiques ;

/ département des Arts de l'Islam.

Et du musée national Eugène-Delacroix

Mode de calcul

Présentation en Collège – Constat sur relevé de décision du Collège.

Cibles

2015 Formalisation des listes d'œuvres par les départements (y compris localisation)

2016 Mise en œuvre des PSO dans tous les départements

2017 – 2019 Actualisation chaque année de l'ensemble des PSO

Indicateur 18**Déploiement de MuseumPlus et mise en ligne les données**

+ p 38

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 7

Conserver, étudier et documenter les collections.

Description

Le projet Museumplus (système informatique de gestion des collections) a été déployé en partie au cours du précédent COP.

Fin du déploiement de Museumplus durant le COP 2015–2019 et mise en ligne des données.

Mode de calcul

Avancement du projet : constat des réalisations.

Cibles

- | | |
|-------------|---|
| 2015 | Mise en production du module relatif au chantier des collections
Mise en production de MuseumPlus pour le service Histoire du Louvre
Prévoir déploiement pour les sculptures des Tuileries dont dépôts art contemporain |
| 2016 | Déploiement au Département des Arts de l'Islam, au Département des Antiquités grecques étrusques et romaines, aux services transversaux (récolement, acquisitions, ressources documentaires et éditoriales);
Étude de faisabilité et rédaction des spécifications pour le déploiement sur Intranet |
| 2017 | Accès sur intranet
Étude de faisabilité concernant l'intégration du musée Delacroix dans MuseumPlus
Étude relative à la cohérence de la base du département des Arts Graphiques avec MuseumPlus
Préparation de l'étude de faisabilité pour une mise en ligne sur internet |
| 2018 | Déploiement de MuseumPlus pour le musée Delacroix et pour le département des Arts graphiques |
| 2019 | Mise en ligne de la version internet de MuseumPlus |

Indicateur 19

Taux de couverture photographique des collections

+ p 38

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 7

Conserver, étudier et documenter les collections.

Description

Mesurer la couverture photographique des collections du musée.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en %

N1 : nombre d'œuvres photographiées cumul (tous les supports, toutes les qualités)

N2 : total des œuvres

Suivi par département et pour le musée Delacroix

Indicateur 20

Mise en œuvre du projet des réserves externalisées

+ p 41

Indicateur de performance

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 8

Préparer l'externalisation des réserves et mettre en place les chantiers des collections.

Description

Conduite du projet des réserves externalisées.

Mode de calcul

Avancement du projet : constat des réalisations.

Cibles

2015	Sélection du lauréat de la maîtrise d'œuvre
2016	Avant-projet sommaire (APS) puis Avant-projet détaillé (APD)
2017	Début des travaux
2018	Achèvement des travaux et premiers transferts des collections
2019	Deuxième phase de transfert des collections

Indicateur 21 **Rédaction du schéma directeur de rénovation des salles** + p 42

Indicateur de performance

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 9

Préparer la rénovation des salles et élaborer le schéma directeur de rénovation des espaces muséographiques.

Description Conduite du projet préparation à la rénovation des salles.

Mode de calcul Documents produits + comptes rendus des réunions de travail.

Cibles

2015	Rédaction d'un bilan partagé entre les conservateurs et les personnels concernés de l'état des salles à partir des réunions de travail
2016	Lancement de la rédaction du schéma directeur de rénovation des salles
2017	Schéma directeur rédigé
2018	Premiers travaux
2019	Poursuite des travaux

Indicateur 22 **Présentation annuelle en conseil scientifique et en CA de la politique éditoriale** + p 43

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 10

Renforcer la cohérence de la programmation culturelle autour des collections du Louvre et en lien avec les publics prioritaires.

Description Présenter la politique éditoriale.

Mode de calcul Document de présentation de la politique éditoriale.

Cibles **2015 – 2019** Présentation l'année N de la politique éditoriale de l'année N + 1

Indicateur 23

Réalisation des projets de recherche présents dans le plan de recherche 2015–2020

+ p 45

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 11

Renforcer la politique du Louvre en matière de recherche et d'accès aux ressources.

Description

Réalisation des travaux de recherche programmés.

Mode de calcul

Rédaction du plan de recherche 2015–2020 et présentation en conseil scientifique et en Conseil d'Administration.

Cibles

2015 Rédiger le plan de recherche 2015–2020 et le présenter en conseil scientifique et en Conseil d'Administration fin 2015

2016 – 2019 Présentation chaque année en conseil scientifique et en Conseil d'Administration d'un bilan de ce qui a été réalisé

Indicateur 24

Contribution à l'ouverture du Louvre Abou Dabi

+ p 48

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 12

Renforcer le rôle du Louvre en France et à l'étranger.

Description

Participation à la réalisation du projet LAD.

Mode de calcul

Constats sur pièce.

Cibles

2015 Signature des contrats de prêts pour l'exposition inaugurale dont le commissariat est assuré par le musée du Louvre

2016 Contribution par le prêt d'une centaine d'œuvres à l'ouverture de la galerie permanente du musée et à l'ouverture de l'exposition inaugurale

2017 Ouverture de la première exposition du département des Arts Graphiques

2018 Ouverture de la deuxième exposition du département des Arts Graphiques

2019 Ouverture de la troisième exposition du département des Arts Graphiques

Indicateur 25 **Nombre de prêts** + p 48

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 12

Renforcer le rôle du Louvre en France et à l'étranger.

Description

Nombre de prêts en France par année faisant l'objet d'une convention de prêt.

Nombre de prêts à l'étranger par année faisant l'objet d'une convention de prêt.

Mode de calcul

Bilan conventions de prêts par année :

/ en France

/ à l'étranger

Indicateur 26 **Evaluation de la fréquentation des publics accédant chaque année aux expositions pour lesquelles le Louvre a conclu un partenariat en France et à l'étranger** + p 48

Indicateur de suivi

Axe 2

Mettre les collections au cœur de la vie de l'Établissement.

Objectif 12

Renforcer le rôle du Louvre en France et à l'étranger.

Description

Accès aux collections du Louvre en dehors du musée dans le cadre des conventions de partenariats.

Mode de calcul

Estimation du nombre de visiteurs accédant chaque année aux expositions pour lesquelles le Louvre a conclu un partenariat en France et à l'étranger (signature d'un partenariat).

Évaluation à partir des données de fréquentation transmises par les musées partenaires.

Indicateur de performance / PAP

Axe 3

Entretien du patrimoine du musée du Louvre, le valoriser et le sécuriser.

Objectif 15

Améliorer le niveau de service et mettre aux normes.

Description

Uniquement collections permanentes.

Le nombre d'agents pris en considération pour les dépenses de personnel des corps de surveillance de jour est le nombre d'agents postés dans les salles des collections permanentes. Ne sont pas pris en compte les agents assurant l'accueil des visiteurs, l'encadrement des équipes ainsi que l'organisation des plannings.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en €/m²

N1 : coût total de la surveillance dans les musées nationaux.

$N1 = X1 + X2 + X3$ avec

X1 : dépenses de personnel des corps de surveillance de jour.

Soit (ETPT moyen annuel surveillance de jour des CP * coût moyen agent filière surveillance (donnée transmise par le SRH du ministère) + masse salariale hors charges patronales des personnels occasionnels et saisonniers de la surveillance de jour

X2 : coût de la sous-traitance éventuelle de la surveillance de jour

X3 : coût de maintenance des outils de surveillance, des postes de contrôle et des équipements de sécurité (caméras, câbles, détecteurs, contacteurs etc)

N2 : nb total de m² de présentation des collections permanentes ouverts dans l'année (cf. Indicateur taux d'ouverture des salles ouvrables)

Cibles

2015 – 2019 Inférieur à 280 €/m²

Les cibles 2015–2019 ont été calculées sur la base du coût moyen/agent de la filière surveillance en 2013, soit 25 352 € par an. (Données MCC)

Réalisé

2013 Inférieur à 289 € /m²

COP 2011–2013

2012 Inférieur à 296 € /m²

2011 Inférieur à 290 €/m²

Indicateur 28**Agents ayant suivi au moins une action de développement de compétences dont les actions de formation**

+ p 58

Indicateur de performance

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 16

Adapter les métiers et valoriser les compétences des personnels.

Description

Développement des compétences des collaborateurs.

Mode de calcul**I1**: % des agents ayant suivi au moins une action de développement de compétences dans l'année

$$I1 = N1 / N2$$

I2: % des agents ayant suivi une formation dans l'année

$$I2 = N3 / N2$$

N1: nombre d'agents ayant suivi au moins une action de développement de compétences au cours de l'année**N2**: nombre d'agents pouvant solliciter une action de développement de compétences dans l'année**N3**: nombre d'agents ayant suivi une formation dans l'année**Cibles**

2015	83 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et 69 % au moins une formation.
2016	84 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et 71 % au moins une formation.
2017	Supérieur à 85 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et 73 % au moins une formation.
2018	Supérieur à 85 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et plus de 73 % au moins une formation.
2019	Supérieur à 85 % des agents ont suivi au moins une action de développement de compétences et plus de 73 % au moins une formation.

Indicateur 29

Avancement de la certification des comptes de l'EPML

+ p 60

Indicateur de performance

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 17

Renforcer les instruments de pilotage financier et d'aide à la prise de décision

Description

Certification des comptes.

Mode de calcul

Avis des commissaires aux comptes.

Cibles

- 2015** Finalisation des procédures relatives aux immobilisations et aux recettes
- 2016** Certification des comptes 2015 à blanc
- 2017** Certification des comptes 2016
- 2018** Certification des comptes 2017
- 2019** Certification des comptes 2018 sans réserves

Indicateur 30 **Présentation du plan achats de l'EPML** + p 61

Indicateur de suivi / MCC

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 17

Renforcer les instruments de pilotage financier et d'aide à la prise de décision

Description

Bilan politique achats.

Mode de calcul

Transmission à la mission achats.

Cibles

- | | |
|-------------|--|
| 2015 | Établir le bilan du plan achat et le transmettre aux tutelles et à la mission achats avant le 31 mars 2015 – Décliner le plan d'action achat 2015–2017 en 2015 et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2015. |
| 2016 | Décliner le plan d'action achat 2015–2017 en 2016 et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2016. |
| 2017 | Décliner le plan d'action achat 2015–2017 en 2017 et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2017. |
| 2018 | Établir le bilan du plan achat et le transmettre aux tutelles et à la mission achats avant le 31 mars 2018 et décliner le plan d'action achat. |
| 2019 | Décliner le plan d'action achat et en assurer la transmission aux tutelles avant le 31 mars 2019. |

Indicateur 31 **Élaboration de la cartographie des risques du musée et réalisation du plan d'audit interne** + p 63

Indicateur de suivi

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 18

Renforcer la gouvernance interne.

Description

Mise en place d'une cartographie des risques et des plans de prévention et de correction. Réalisation des missions d'audit interne programmées.

Mode de calcul

Bilan annuel présenté dans le rapport annuel de l'audit interne.

Cibles

- | | |
|--------------------|--|
| 2015 – 2019 | Revue annuelle de la cartographie des risques et 90 % des missions d'audit interne programmées annuellement sont réalisées dans l'année. |
|--------------------|--|

Indicateur de performance

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 19

Définir une stratégie de développement des ressources propres.

** Ce taux dépend de l'évolution et du montant de la subvention allouée.*

Description

N1: le calcul du montant des ressources propres s'appuie sur les données présentées par type de ressources de l'indicateur du tableau de bord ministériel = somme des titres de recette émis dans la comptabilité pour des montants de ressources propres, en fonctionnement et en cumulé depuis le début de l'année.

Typologie des ressources propres du tableau de bord ministre à prendre en compte dans le décompte (les numéros de comptes et de chapitres sont indicatifs :

les recettes concernées peuvent être imputées sur ces comptes. une catégorie de recette ne correspond pas à un compte) :

/ mécénat financier (hors mécénat en nature et en compétences) fonctionnement uniquement (comptes 746 et 748, les montants de mécénat imputés sur des comptes de classe 1 ne sont pas à intégrer dans le total de l'indicateur) ;

/ billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite) (chapitre 70) ;

/ domanial/valorisation du site (chapitres 70, 75) ;

/ ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat) ; le cas échéant, paiement des prestations de service du musée par France-Muséums ;

/ produits financiers, dont produits des fonds de dotation (chapitre 76) ;

/ droits, brevets, marques (chapitre 75) ;

/ taxe d'apprentissage ;

/ activité commerciale, éditoriale et prestations de services ;

/ autres (subventions collectivités territoriales + autres).

Périmètre: uniquement les produits encaissables: « Les produits encaissables génèrent des flux de trésorerie et les produits non encaissables n'en génèrent pas. (page 67 de la circulaire du 31 août 2009 sur la CAF) ». Les produits exceptionnels et les reprises sur provisions.

N2: total des ressources encaissables des établissements (éléments encaissables inscrits dans les comptes 70, 71, 72, 741, 744, 746, 748, 75, 76, 77) dont les subventions pour charge de service public (= N1 + subventions pour charge de service public).

N3: valorisation des personnels État travaillant au sein des établissements = nombre d'effectif État titre 2 en ETPT par filière (chiffres transmis par le SRH) x coût moyen d'un agent MCC par filière (principal + primes, les charges dont CAS, les prestations sociales) (chiffres transmis par le SRH).

Description

(suite)

Remarque: effectif État titre 2 = titulaires et contractuels (mais pas les vacataires); les contractuels sont par définition compris dans la catégorie A de la filière administrative.

Traitement du mécénat: n'est intégré dans le calcul de l'indicateur que le mécénat de fonctionnement. Concernant les établissements qui enregistrent du mécénat en capital, l'analyse de ce mécénat sera faite en commentaire.

Musée Delacroix inclus

Mode de calcul

$$I = N1 / (N2 + N3)$$

Cibles

2015	Supérieur à 53 % dont 4,68 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2016	Supérieur à 55 % dont 9,04 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2017	Supérieur à 55 % dont 10,16 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2018	Supérieur à 55 % dont 8,79 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)
2019	Supérieur à 55 % dont 7,69 M€ provenant du projet Louvre Abou Dabi (contreparties de prêts d'œuvres et recettes liées aux commissariats d'expositions)

Réalisé

COP 2011–2013

2013	43,50 %
2012	41,60 %
2011	39,90 %

Indicateur 33**Financement des activités de l'auditorium**

+ p 66

Indicateur de performance

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 20

Définir une stratégie de développement des ressources propres.

Description

Taux d'autofinancement de l'auditorium.

Mode de calcul**I = N1 / N2** exprimé en %**N1** : Ensemble des recettes liées à l'auditorium (billetterie, mécénat et parrainage, aides à la production, droits de diffusion, location de la salle)**N2** : Ensemble des dépenses de l'auditorium liées aux activités : coûts directs de fonctionnement pour la production (y compris les intermittents), la promotion et la communication, masse salariale de l'auditorium, coûts de maintenance de l'auditorium.**Cibles**

2015	Taux d'autofinancement de l'auditorium > à 18,50 %
2016	Taux d'autofinancement de l'auditorium > à 19,50 %
2017	Taux d'autofinancement de l'auditorium > à 21 %
2018	Taux d'autofinancement de l'auditorium > à 22 %
2019	Taux d'autofinancement de l'auditorium > à 23 %

Réalisé**2014** 17,60 %

Indicateur 34 **Mise en place d'une stratégie « responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » et les outils de pilotage de la démarche** + p 67

Indicateur de suivi / MCC

Axe 4

Moderniser et faire évoluer la gouvernance.

Objectif 21

Mener une politique écoresponsable.

Description Mise en place d'une stratégie RSE.

Mode de calcul Transmission à la tutelle (2015) puis PV des CA.

Cibles

2015	Transmettre à la tutelle puis présenter au CA pour information en 2015 une stratégie RSE et un plan d'actions 2015–2017 relatifs à la mise en place de cette démarche.
2016	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2015–2017
2017	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2015–2017
2018	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2018–2020
2019	Mettre en œuvre le plan d'actions RSE 2018–2020

/

Contrat de performance
2015 – 2019
Établissement public
du musée du Louvre

Fait à Paris le

Le ministre de la Culture
et de la Communication

Fleur Pellerin

Le président-directeur
du musée du Louvre

Jean-Luc Martinez

.....

Crédits

Couverture: Vue de la cour
Napoélon et de la Pyramide,
© 2013 Musée du Louvre /

Olivier Ouadah
p.16: 2013 Musée du Louvre /
Florence Brochoire

p.22: 1/ 2013 Musée du Louvre
Antoine Mongodin

2/ 2013 Musée du Louvre /
Florence Brochoire

p.28: 1/ 2013 Musée du Louvre /
Florence Brochoire

2/ AP-HP

p.32: 2003 Musée du Louvre /
Pierre Ballif

p.36: 1/ 2001 Musée du Louvre /
P. Philibert

2/ atelier de conservation
restauration, musée départemental
Arles antique

p.40: 1/ Musée du Louvre, dist.
RMN / F. Bohbot

2/ Musée du Louvre A. Dequier

p.44: 1/ 2009 Musée du Louvre /
Erich Lessing

2/ 2013 Musée du Louvre /
Antoine Mongodin

p.50: 2014 Musée du Louvre /
Olivier Ouadah

p.56: 2007 Musée du Louvre /
A. Dequier

p.78: 1/ 2003 Musée du Louvre /
Charlie Abad

2. Agence Search

p.84: 1/ 2015 Musée du Louvre

2/ 2014 Musée du Louvre /
Florence Brochoire

3/ 2011 Musée du Louvre /
Florence Brochoire

p.88: SANAA/Kazuyo Sejima
et Ryue Nishizawa – Imrey Culbert /
Celia Imrey et Tim Culbert –

Mosbach Paysagiste /

Catherine Mosbach –

Muséographe: Studio Adrien Gardère
– photographie © Iwan Baan

