

LOUVRE

**Procès-verbal  
du Conseil  
d'administration  
de l'Établissement public  
du musée du Louvre**

**Séance  
du 27 juin 2014**

## Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 27 juin 2014

Salle du Conseil

### Liste d'émargement des membres du Conseil d'administration de l'Établissement public du musée du Louvre (19 membres votants)

### Séance du vendredi 27 juin 2014

Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur

TITULAIRES	Signature	REPRESENTANTS ou SUPPLEANTS	Signature
<b>1 - REPRESENTANT DE L'ETAT</b>			
<b>Denis MORIN</b> Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat		<b>Alexandre GROSSE</b> Sous-directeur de la 8ème sous-direction du budget	
<b>Jean-François COLLIN</b> Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication		<i>Lucie Montoya SGA</i>	
<b>Vincent BERJOT</b> Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication		<i>R.C. Le Douarin</i>	
<b>Marie-Christine LABOURDETTE</b> Directrice chargée des Musées au ministère de la Culture et de la Communication		<i>Marion OCHSI</i>	
<b>2 - ETABLISSEMENT PUBLIC DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ELYSEES</b>			
<b>Jean-Paul CLUZEL</b> Président	Excusé		
<b>3 - PERSONNALITES</b>			
<b>Véronique CAYLA</b> Présidente d'ARTE GEIE	<i>V.C.</i>		
<b>Pierre BERGE</b> Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent	<i>P. Bergé</i>		
<b>Karine JOURNO</b> Mécène	Excusée <i>K.</i>		
<b>Catherine VIRLOUVET</b> Directrice de l'Ecole française de Rome	<i>C.V.</i>		
<b>Véronique WEILL</b> Directrice du groupe AXA	<i>V. Weill</i>		
<b>Maitre Antoine TCHEKHOFF</b> Avocat associé	<i>A. Tchekhoff</i>		
<b>Françoise BENHAMOU</b> Professeure des Universités	Excusée		
<b>4 - REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS</b>			
<b>Sophie DESCAMPS</b> Conservateur du Patrimoine	<i>S. Descamps</i>	<b>Violaine JEAMMET</b> Conservateur du Patrimoine	
<b>Anne DION</b> Conservateur du Patrimoine	<i>A. Dion</i>	<b>Pierre-Yves LE-POGAM</b> Conservateur du Patrimoine	
<b>Christophe BARBOTIN</b> Conservateur du Patrimoine	<i>C. Barbotin</i>	<b>Marie-Pierre SALE</b> Conservateur du Patrimoine	
<b>5 - REPRESENTANTS DU PERSONNEL</b>			
<b>Monsieur Xavier FEMEL</b> Représentant du personnel (CGT)	<i>X. Femel</i>	<b>Virginie GERARD</b>	
<b>Alexandra KARDIANOU-MICHEL</b> Représentant du personnel (CGT)	<i>A. Kardianou-Michel</i>	<b>Gary GUILLAUD</b>	<i>G. Guillaud</i>
<b>Pierre ZINENBERG</b> Représentant du personnel (Sud Culture)	<i>P. Zinberg</i>	<b>Bibata OUEDRAOGO</b>	
<b>6 - INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES</b>			
<b>Hervé BARBARET</b> Administrateur général	<i>H. Barbaret</i>		
<b>Laurent FLEURIOT</b> Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	Excusé <i>L. Fleuriot</i>		
<b>Jean-Fernand AMAR</b> Agent comptable	<i>J.F. Amar</i>		

## Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 27 juin 2014

Salle du Conseil

### Membres présents :

Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur du musée du Louvre

### Représentants de l'État

Marie-Christine LABOURDETTE, directrice chargée des musées à la direction générale des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication

Marion OECHSLI, Adjointe au sous-directeur de la politique des musées à la direction générale des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication

Lucie MUNIESA, secrétaire générale adjointe au ministère de la Culture et de la Communication

Alexandre GROSSE, sous-directeur de la 8<sup>e</sup> sous-direction du Budget

### Personnalités (choisies en raison de leur compétence et de leur fonction)

Véronique CAYALA, présidente d'ARTE France

Pierre BERGÉ, président de la Fondation Pierre BERGÉ – Yves SAINT-LAURENT et mécène

Véronique WEILL, membre du comité de direction du groupe AXA, directrice des opérations du groupe AXA

### Personnalités (choisies en raison de leur connaissance des publics des musées nationaux)

Maître Antoine TCHEKHOFF, avocat associé

### Représentants des conservateurs

Christophe BARBOTIN (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Sophie DESCAMPS (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Agnès DION (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

### Représentants du Personnel

Xavier FEMEL (*titulaire*), représentant du personnel (CGT),

Gary GUILLAUD (*suppléant*), représentant du personnel (CGT)

Pierre ZINENBERG (*titulaire*) représentant du personnel (Sud Culture)

### Invités avec voix consultatives

Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre

Thierry PELLE, contrôleur budgétaire

Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

### Personnalités excusées ayant donné pouvoir

Karine SETTON-JOURNO, mécène

Catherine VIRLOUVET, directrice de l'école française de Rome

Françoise BENHAMOU, professeur des Universités

### Personnalités excusées

Jean-Paul CLUZEL, président de l'établissement public de la Réunion des Musées Nationaux et du Grand Palais des Champs Elysées

*La séance est ouverte à 9h38.*

## **Introduction**

Jean-Luc MARTINEZ ouvre la réunion du second conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre de l'année 2014 et remercie les membres du conseil d'administration pour leur présence.

Il signale tout d'abord la nomination de deux nouvelles personnalités qualifiées au sein du conseil d'administration, en remplacement d'Henri de CASTRIES et de Thierry DESMAREST, dont il salue l'action au sein du conseil d'administration. Suite à ces départs ont été nommées Mme Véronique WEILL, membre du comité de direction d'AXA et directrice des opérations, qui siège également au comité d'investissement du fonds de dotation du musée du Louvre et qu'il remercie pour sa présence, ainsi que Mme Catherine VIRLOUVET, directrice de l'école française de Rome et professeur d'histoire romaine, dont il excuse l'absence ce jour et qui a donné pouvoir à Pierre BERGE.

Il précise également que Marie-Christine LABOURDETTE, directrice chargée des Musées de France au ministère de la Culture et de la communication, et Marion OECHSLI, son adjointe, siègent aujourd'hui également pour la direction générale des Patrimoines du ministère. Il accueille aussi, au sein du conseil d'administration, la secrétaire générale adjointe au ministère de la Culture et de la Communication, Lucie MUNIESA.

Il signale par ailleurs que les représentants du personnel ont été renouvelés. Pour la Confédération générale du travail (CGT), siègent donc au conseil d'administration Xavier FEMEL et Alexandra KARDIANOU-MICHEL, aujourd'hui absente et supplée par Gary GUILLAUD. Pour Sud Culture, Pierre ZINENBERG a gardé son siège de représentant au conseil d'administration.

Enfin, il excuse l'absence de Karine JOURNO et de Françoise BENHAMOU, qui ont respectivement donné pouvoir à Véronique CAYLA et à lui-même.

Il indique que ce conseil d'administration sera l'occasion d'évoquer le bilan de l'année 2013, les délibérations n° 2 et 3 présentant respectivement le rapport d'activités et le rapport annuel de performance de l'établissement pour l'année 2013.

En préambule, il souhaite revenir sur la vie de l'établissement depuis le dernier conseil d'administration.

Il rappelle tout d'abord que l'établissement s'est engagé, depuis septembre 2013, dans une vaste réorganisation de ses services qui a donné lieu à huit mois de concertation et de consultation sur les conditions de travail de l'ensemble des organisations syndicales au cours de différents Comités d'hygiène, de sécurité (CHSCT) et Comités techniques (CT) afin d'arriver à l'organisation souhaitée. Il profite par ailleurs du conseil d'administration pour saluer l'implication des organisations syndicales dans le projet de réorganisation des services, sans lesquelles la stabilisation de l'organisation n'aurait pas eu lieu.

La réorganisation des services s'est par ailleurs accompagnée du déménagement d'une grande partie des équipes de l'établissement rue Sainte-Anne. Il indique en effet qu'environ 350 agents du musée étaient logés en dehors du palais, dans différents immeubles que l'établissement louait. L'un des baux arrivant à échéance au mois de juin, le musée a saisi cette opportunité pour regrouper une partie de ses services rue Sainte-Anne. Ce regroupement près du Palais est une chance, le musée envisageait une délocalisation de ses services en dehors de Paris, ce qui était une source d'inquiétude pour les personnels et pour le fonctionnement du musée. Certaines directions sont donc désormais regroupées rue Sainte-Anne, dont la direction des relations extérieures, l'agence comptable ainsi que la direction financière, juridique et des moyens. Ce regroupement permettra d'optimiser le fonctionnement des services. A ce sujet, il remercie particulièrement les sous-directions de la logistique et de l'informatique qui ont permis ces déménagements dans d'excellentes conditions.. Il remercie également l'ensemble des personnes qui ont contribué à cette solution.

En matière de vie des collections permanentes, il signale que le 6 juin 2014 le musée a inauguré dans l'aile nord de la cour carrée de nouvelles salles qui sont consacrées aux arts décoratifs du XVIII<sup>e</sup> siècle. Ces salles présentent l'une des plus belles collections existantes dans ce domaine, L'inauguration s'est déroulée en présence de Mme la Ministre, présence qui atteste de la reconnaissance du travail accompli au Louvre. Il souligne l'implication des ateliers d'arts du musée dans l'aménagement des salles. Il est important de rappeler que le Louvre est l'un des rares musées français à encore disposer d'ateliers d'arts, ce dispositif ayant été défendu par ses prédécesseurs.

Il informe également les membres du conseil d'administration que les travaux relatifs au projet Pyramide commenceront cet été. Ce projet consiste en une rénovation des infrastructures du musée pour permettre un meilleur accueil des publics. Il rappelle qu'en 2013 la fréquentation s'est stabilisée à 9,3 millions de visiteurs, dépassant ainsi le seuil des 9 millions de visiteurs pour la deuxième année consécutive. Ce seuil justifie de revoir l'ensemble des infrastructures afin de mieux accueillir le public. Le projet Pyramide se déroulera sur deux ans. Il s'agit d'un travail délicat consistant à progressivement déplacer et rénover l'ensemble des fonctions d'accueil (vente, information) tout en maintenant le musée ouvert. L'opération impliquera un jeu de déménagements complexes à opérer afin que l'impact soit le plus faible possible pour les visiteurs.

Enfin, un séminaire consacré à la vie des collections permanentes a eu lieu en début de semaine, en présence de l'ensemble des personnels du musée. Ce séminaire a consisté à dresser un diagnostic de l'état des salles de l'établissement, en commençant à travailler sur ce que pourrait être un projet de rénovation des salles après le projet Pyramide. Il rappelle avoir souhaité hiérarchiser les projets au sein de l'établissement et se concentrer ainsi dans un premier temps sur le projet de restructuration des infrastructures entre 2014 à 2017. Après 2017, il souhaiterait engager, avec notamment les conservations et les différentes sous-directions, un travail sur la rénovation des salles du musée, dont certaines ont parfois 30 ans d'âge.

En termes de programmation culturelle de l'établissement, plusieurs événements ont eu lieu au musée depuis le dernier conseil d'administration, notamment l'inauguration par le président de la République de l'exposition de la collection du Louvre Abu-Dhabi, qui durera jusqu'à la fin du mois de juillet. Cette exposition a passé le cap des 100 000 visiteurs et a été un moment très fort dans la vie de l'établissement du fait de la présence du président de la République qui a profité de l'occasion pour saluer le travail remarquable que réalise le musée

D'autres expositions ont été inaugurées, comme récemment l'exposition *Masques, mascarades et mascarons* qui associe plusieurs départements, dont celui des antiquités grecques, étrusques et romaines, ce qui a permis aux trois commissaires de l'exposition de présenter le sujet de la représentation du masque dans la culture occidentale de manière très riche.

La présentation de la programmation culturelle faisant l'objet d'un point à l'ordre du jour du conseil d'administration, le président ne s'y attarde pas mais souligne néanmoins la dynamique qui a été mise en place avec Vincent POMAREDE, directeur de la direction de la médiation et de la programmation culturelle. Il rappelle avoir souhaité avec le ministère, et notamment avec Vincent BERJOT et Marie-Christine LABOURDETTE, la mise en place d'une véritable cohérence de l'offre culturelle à Paris et entre les musées nationaux. Il se félicite des relations entretenues avec le ministère et de la dynamique qui se développe en ce sens.

Il indique que le conseil scientifique du musée se déroulera début juillet.

Il signale que plusieurs acquisitions importantes ont été réalisées depuis le dernier conseil d'administration, notamment :

- deux pots à oïlle en argent aux armes d'Horace Walpole, début du XVIII<sup>e</sup> siècle, dont l'un a pu être acquis grâce à la Société des Amis du musée du Louvre, dont il remercie l'action menée au profit des collections nationales. Il souligne le caractère rarissime de ces pièces, du fait de la quasi-absence d'argenterie royale française résultant non seulement des fontes exécutées sous le règne de Louis XIV pour des raisons d'économie mais également des dispersions révolutionnaires. Il s'agit donc d'une entrée exceptionnelle dans les collections nationales.
- un pastel de Mme VIGEE LE BRUN

- des éléments retrouvés du retable de l'abbaye de Vauluisant par Jean COUSIN père.

A cet égard, il trouve intéressant de souligner le lien entre la recherche scientifique, faite par les conservateurs du musée, et sa politique d'acquisition. Il rappelle en effet qu'une grande exposition sur Mme VIGEE LE BRUN est en préparation à Paris et qu'une belle exposition sur Jean COUSIN a déjà eu lieu au musée du Louvre. Il souhaite encore souligner l'implication de la Société des Amis du musée du Louvre, qui a permis l'entrée au musée du Louvre, sous réserve d'usufruit, d'une donation faite par Marc FUMAROLI qui comporte notamment des crucifix du XVII<sup>e</sup> siècle et un beau portrait par Charles Antoine COYPEL.

. Il indique par ailleurs que la restauration de la Victoire de Samothrace prendra fin dans quelques jours. Le musée s'était engagé dans cette vaste opération grâce au soutien de la chaîne de télévision japonaise NTV, de Marc de LACHARRIERE et de la Bank of America ainsi que grâce à une procédure exceptionnelle de souscription populaire que le musée avait lancé à l'automne dernier, l'opération « Tous mécènes ! ». Cette dernière a permis de réunir 1 million d'euros par divers dons. La restauration a commencé en septembre 2013 et s'achève prochainement. Le monument sera de fait remis en place la semaine prochaine, le 8 juillet, même si l'ensemble de l'escalier qui l'accueille n'est pas encore complètement restauré (fin prévue fin 2014-début 2015). C'est pourquoi l'inauguration de l'escalier et du monument n'aura lieu que début 2015. Cependant, dès début juillet, le public pourra de nouveau contempler la Victoire de Samothrace dans toute sa beauté.

Une exposition patrimoniale en lien avec la commémoration de la Première Guerre mondiale a été inaugurée au Louvre-Lens. Un point de l'ordre du jour de ce conseil d'administration porte sur le projet majeur pour la sauvegarde des collections du musée, consistant en l'externalisation des réserves à proximité du Louvre-Lens.. A cet égard, le président rappelle qu'en octobre 2013 le musée du Louvre a signé un accord avec le ministère de la Culture et la Région Nord – Pas de Calais pour étudier ce projet. Les membres du conseil d'administration devront se prononcer aujourd'hui sur la convention de mandat et sur la convention de financement du projet. Il souhaite par ailleurs souligner le dynamisme du partenariat notamment entre la direction générale des Patrimoines, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et la Région Nord – Pas de Calais qui a permis de travailler sereinement ainsi que le travail mené par les personnels du musée du Louvre.

Ce projet n'est pas le seul développement de la politique d'action territoriale du musée du Louvre. En effet le président indique qu'il aura le plaisir d'inaugurer le 28 juin, accompagné par Marie-Christine LABOURDETTE, l'exposition sur les collections de peintures anglaises du Louvre qui se tiendra à Valence. Il rappelle qu'il s'agit de collections nationales et que le musée a pour mission de les présenter partout en France.

Pour terminer, Jean-Luc MARTINEZ évoque l'actualité du projet du Louvre Abu-Dhabi. Le chantier de construction progresse rapidement. Le dôme est en effet en cours de construction, et l'ensemble des fondations et des salles du musée sont désormais construites. Des images de ce chantier peuvent être vues dans le cadre de l'exposition qui lui est consacrée sous Pyramide. Il rappelle qu'il s'agit d'un chantier de construction exceptionnel, nécessitant notamment des grues de 160 mètres de hauteur, chantier qui en est à son 530<sup>e</sup> jour sur un total prévu de 974, soit près de la moitié. Le bâtiment doit être remis et achevé à l'été 2015 ce qui, compte tenu de l'avancée du chantier, semble envisageable.

Il précise également que la liste des prêts des musées français a pu être arrêtée. La présentation de ces listes d'œuvres devant la commission des prêts et dépôts à la direction générale des Patrimoines a été un moment important auquel il a pu assister, accompagné de Marie-Christine LABOURDETTE. Le Louvre Abu-Dhabi présentera en effet la collection nationale d'Abu-Dhabi, dont 160 chefs-d'œuvre sont aujourd'hui visibles au Louvre, ainsi que 300 prêts des musées français. La liste de ces prêts a été remise par Mme la Ministre en novembre dernier et a été approuvée par les autorités émiriennes. Il ne reste aujourd'hui qu'à signer les contrats

Par ailleurs, le 18 juin dernier, un colloque a eu lieu à l'auditorium du musée du Louvre sur le Louvre Abu-Dhabi et ses enjeux en termes de médiation.

Il souligne enfin que le Louvre Abu-Dhabi n'est pas le seul élément qui montre le dynamisme de l'établissement dans le monde. En effet à l'heure actuelle, plusieurs grandes expositions représentent les collections nationales du Louvre dans divers endroits du monde :

- inauguration le 14 juin à Portland, aux Etats-Unis, d'une exposition consacrée aux jardins des Tuileries ;
- inauguration le 19 juin à Oaxaca, au Mexique, d'une exposition consacrée à la céramique grecque.

Il a également, avec une partie des équipes, effectué une mission aux Etats-Unis dans l'optique de développer des projets avec San Francisco, Los Angeles, Washington et New York.

Après ce propos introductif il propose de passer à l'approbation du procès-verbal.

#### **APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 28 MARS 2014**

Jean-Luc MARTINEZ cède la parole à Pascal PERRAULT concernant des demandes de correction du procès-verbal de la séance du 28 mars 2014.

Pascal PERRAULT indique que la direction du budget a demandé à intégrer en page 18 du procès-verbal, au sujet des débats sur la politique achat, la phrase suivante : « il y a sans doute encore du potentiel au-delà de 2014 pour poursuivre cet effort ». Il souligne que cette phrase prendra toute son importance lors du prochain conseil d'administration à l'occasion de la présentation du plan triennal du musée en matière de politique achat.

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration ont d'autres remarques sur le procès-verbal de la séance du 28 mars 2014.

Pierre ZINENBERG souhaite insister sur un aspect social au nom de l'intersyndicale. Hier, lors de la commission logement et secours, le manque d'effectifs pour le service de la protection sociale a été constaté. Ceci démontre la nature difficile de ce service, qui concerne parfois des personnes en grande difficulté. Il souhaite ainsi profiter de la séance pour officiellement demander que le service de la protection sociale bénéficie de nouveau d'une assistante sociale.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Pierre ZINENBERG pour son intervention et indique regarder de très près ce que l'établissement fait en matière d'action sociale. L'enquête sociale qui a été demandée par l'établissement montre en effet qu'il y a eu une véritable paupérisation des catégories les plus faibles. Il prend note de la demande de Pierre ZINENBERG et s'engage à évaluer ce que la direction pourrait faire pour améliorer le service de la protection sociale.

Il demande si les membres du conseil d'administration ont d'autres remarques sur le procès-verbal de la séance du 28 mars 2014, puis propose de passer au vote.

*18 membres votants*

**Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le procès-verbal de la séance du 28 mars 2014 tel que modifié en séance.**

*Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.*

**POUR DÉLIBÉRATION****1****PROGRAMMATION CULTURELLE 2015-2016**

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner, pour délibération, la programmation culturelle 2015-2016. Il rappelle s'être engagé dès sa nomination à ce que la programmation culturelle fasse l'objet de présentations régulières et complètes au conseil d'administration, conformément au statut de l'établissement public. Avant de céder la parole au directeur de la médiation et de la programmation culturelle, il souhaite souligner certains éléments et principes structurant de cette programmation culturelle que sont :

- la forte volonté d'équilibrer le temporaire et le permanent. Cet objectif répond à deux nécessités assumées : d'une part mieux répartir au sein du musée les efforts financiers et en ressources humaines entre les expositions et les espaces permanents, et d'autre part rappeler qu'il existe un lien entre le temporaire et le permanent. La programmation des expositions du musée est bien liée à la recherche sur les collections permanentes ainsi qu'au travail des conservations. L'exposition est par ailleurs un moyen de valoriser les collections permanentes, et ce lien doit être un critère de sélection des sujets d'expositions du musée.
- l'articulation entre les différents domaines de la programmation culturelle. Un musée comme le Louvre a en effet la chance de réaliser des expositions mais également de bénéficier d'une politique éditoriale variée et d'un auditorium, entraînant de fait une politique ambitieuse en termes de conférences, de concerts, etc. Ainsi il souhaiterait que la cohérence de la programmation culturelle soit plus lisible, en se posant notamment la question, pour chaque activité du musée (visites-conférences, ateliers pédagogiques, concerts, etc.), du lien de ces différentes offres avec les collections permanentes.
- la promotion de l'éducation artistique au sein du musée du Louvre. Il rappelle que l'un des rôles du musée consiste en la formation du regard du public et que la programmation culturelle doit prendre en compte le fait que le musée doit donner des clés de compréhension des œuvres à destination du public. Le Louvre est un musée ancien qui abrite des collections qui sont parfois très éloignées de la sensibilité des visiteurs d'aujourd'hui. Il estime donc nécessaire de donner des clés de compréhension de ces collections à un public le plus large possible.

Vincent POMAREDE indique qu'en intégrant pleinement ces trois principes fondateurs évoqués par Jean-Luc MARTINEZ, l'élaboration de la programmation culturelle du musée du Louvre pour la période 2015-2017, réalisée à partir de mai 2013, a été conditionnée par plusieurs réalités et objectifs que sont :

- la nécessité d'honorer des engagements pris par le musée du Louvre dans le cadre de la présidence précédente. Certains accords et partenariats établis nécessitaient en effet deux années de transition qui ont conduit au mélange de projets déjà programmés par Henri LOYRETTE avec de nouveaux projets.
- l'organisation chaque année d'une exposition ainsi que d'un accrochage au musée Eugène DELACROIX. De ce fait, il était essentiel d'associer ce dernier à tous les aspects de la programmation culturelle du Louvre.
- l'articulation des projets d'expositions et de programmations culturelles du musée du Louvre avec ceux du Louvre-Lens et du Louvre Abu-Dhabi, en recherchant la complémentarité des sujets abordés dans chacun de ces établissements.

- le renforcement dans tous les domaines possibles, et prioritairement pour l'art contemporain, des relations avec les autres musées nationaux. Les programmations envisagées seraient ainsi assurées par des commissaires venant d'autres musées nationaux, qui travailleraient en collaboration avec le Louvre. Cette dynamique permet à la fois de faire travailler des équipes ensemble mais également de croiser des regards de musées qui ont des spécialités différentes.
- la réactivation – comme le prouve l'exposition Auguste qui se tient actuellement au Grand Palais – d'une programmation régulière d'expositions avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais (RMN-GP), soit au musée du Luxembourg, soit au Grand Palais, et ainsi affiner les relations de travail entre le Louvre et la RMN-GP pour ce qui concerne le partenariat portant sur les visites-conférences. Il indique par ailleurs que ce partenariat sera visible au printemps 2015 avec une exposition consacrée à Diego VELASQUEZ au Grand Palais.
- le renforcement du lien avec les musées en région, en présentant au Louvre des œuvres provenant de musée en région et inversement, ainsi que des partenariats avec les grandes institutions internationales.
- la tenue d'événements (expositions, interventions à l'auditorium) sur le thème du collectionnisme en travaillant à la fois sur les grands collectionneurs et les grands donateurs historiques mais également en regardant l'action des grands collectionneurs contemporains.

C'est dans le respect de ces objectifs que la programmation culturelle détaillée du musée pour l'année 2015 ainsi que les projets d'expositions pour les années 2016 et 2017 ont été travaillés. Dans ce cadre, un ou deux thèmes ont été mis en avant pour chaque année, à quelques exceptions près.

Pour l'année 2015, deux thèmes ont été choisis :

- pour la période du printemps 2015, le thème de la représentation des sujets religieux au XVII<sup>e</sup> siècle à travers notamment une exposition consacrée à Nicolas POUSSIN et le sacré et une autre exposition intitulée *La fabrique des saintes images*. Le Grand Palais fera par ailleurs écho à ce thème à travers l'exposition dédiée à Diego VELASQUEZ.

- A l'automne 2015, le thème de l'art contemporain à travers une exposition sous Pyramide inspirée du livre de Jacques ATTALI intitulée *Une brève histoire de l'avenir*, dont le commissariat est assuré par Jean de LOISY, directeur du Palais de Tokyo, et Dominique de FONT-REAULX, conservateur du musée Eugène DELACROIX. Les deux commissaires ont souhaité faire dialoguer des artistes contemporains avec des œuvres anciennes, et plus particulièrement celles venant du musée du Louvre. L'automne 2015 verra également la suite de l'exposition dédiée à Claude LEVEQUE, avec une présentation de ses œuvres dans les fossés du Louvre.

Pour l'année 2016, l'application du principe du lien entre collections permanentes et temporaires sera pleinement effective. Le thème choisi est celui de l'art en France et en Europe au XVIII<sup>e</sup> siècle à travers de multiples expositions : l'exposition au musée du Luxembourg dédiée à Jean-Honoré FRAGONARD ; l'exposition sur les fêtes galantes au Louvre-Lens ; l'exposition inaugurale du Louvre Abu-Dhabi qui sera consacrée à la naissance de l'idée de musée durant le siècle des lumières ; l'exposition dédiée à Hubert ROBERT et celle dédiée au musée des monuments français, créée par Alexandre LENOIR, au musée du Louvre. Cette programmation aura une grande cohérence avec les collections permanentes. En effet, durant l'année 2015, des travaux de médiation et de réorganisation des salles de sculptures et de peintures françaises du XVIII<sup>e</sup> et début XIX<sup>e</sup> siècle auront eu lieu. Ces dernières seront donc rouvertes au moment de la présentation de ces différentes expositions. L'année 2016 sera donc véritablement consacrée au XVIII<sup>e</sup> siècle, d'autant qu'à l'automne sera présentée une exposition consacrée à Edme BOUCHARDON, grand sculpteur français du XVIII<sup>e</sup>.

Dans le même esprit, en 2017, la programmation sera en partie consacrée à l'art en Flandres et en Hollande au XVII<sup>e</sup> siècle, avec la réouverture des salles flamandes et hollandaises – qui auront été rénovées et dont le programme de médiation aura entièrement été revu – et la présentation d'expositions, notamment celle consacrée à Johannes VERMEER et celle dédiée à la scène de genre dans le dessin hollandais du siècle d'or ainsi que le projet d'une exposition consacrée à REMBRANDT, en collaboration avec la Rmn-GP.

Ces différents projets font par ailleurs l'objet de partenariats avec des musées étrangers, notamment l'exposition dédiée à Hubert ROBERT et celle consacrée à Edme BOUCHARDON, qui sont co-organisées avec la *National Gallery of Art* de Washington, ainsi que celle consacrée à Johannes VERMEER, organisée en collaboration avec les *National Gallery of Art* de Dublin et de Washington.

Vincent POMAREDE revient ensuite de manière plus précise sur l'année 2015. Il indique qu'une exposition au printemps sera consacrée à Nicolas POUSSIN. Elle a été proposée par un conservateur du département des peintures – Nicolas MILOVANOVIC – ainsi que par un maître de conférences à l'université Paris Sorbonne – Michaël SZANTO – ce qui démontre un travail commun entre le musée du Louvre et l'université. Les deux commissaires travaillent par ailleurs depuis plusieurs années sur le thème de la religion chez Nicolas POUSSIN, qui a très peu été exploré par le passé. La demande qui a été adressée aux commissaires consiste à aborder ce thème de la manière la plus érudite possible mais également à faire un travail didactique important en direction du public, qui manque de repères par rapport aux histoires saintes, et plus particulièrement par rapport au Nouveau Testament. Ce travail didactique visera à expliquer les différents sujets abordés à travers les tableaux de l'exposition.

Dans ce cadre, le hall Napoléon bas, où sera présentée l'exposition dédiée à Nicolas POUSSIN, accueillera une autre exposition – en introduction ou en conclusion de la première –, intitulée provisoirement *La fabrique des saintes images*, visant à expliquer comment l'iconographie religieuse se met en place dans l'art et la peinture du XVII<sup>e</sup> siècle en Europe. L'idée est donc, en partant d'une exposition scientifique émanant d'un sujet de recherche, de travailler sur la médiation afin de rentrer dans le détail des sujets et de mieux les expliquer.

Au même moment, une exposition sur Diego VELASQUEZ sera présentée au Grand Palais. Cette dernière est portée par le musée du Louvre, Guillaume KIENTZ, qui est en charge de l'art espagnol au Louvre, en étant le commissaire. Vincent POMAREDE souligne que les deux établissements viseront à établir des liens entre les expositions qu'ils présenteront.

Durant cette période, l'engagement que le musée avait avec la Bulgarie touchera à sa fin. Les salles de l'aile Richelieu seront donc une dernière fois consacrées à une exposition temporaire sur les trésors de la vallée des rois de Kazanlak. Ces salles feront ensuite l'objet de quelques travaux avant de rouvrir à l'automne 2015 avec une présentation consacrée à l'éducation artistique sur le thème de la représentation du pouvoir. Cette exposition sera la première de ce type et telle qu' par Jean-Luc MARTINEZ dans son projet scientifique et culturel. Elle sera à destination de tous (enfants, jeunes, enseignants, grand public) et visera à expliquer comment l'image de la représentation du pouvoir se construit à travers les temps, de l'Antiquité jusqu'à nos jours.

L'automne 2015 sera particulièrement orienté autour de l'art contemporain avec d'abord l'exposition *Une brève histoire de l'avenir*. Cette exposition ambitieuse sera présentée dans le hall Napoléon bas. Les œuvres proviendront d'une grande part du musée du Louvre mais également d'importants emprunts, souhaités par les artistes avec lesquels les deux commissaires de l'exposition ont travaillé. La deuxième partie de l'exposition dédiée à Claude LEVEQUE se déroulera au même moment, et de l'art contemporain sera également exposé dans les espaces dédiés à l'éducation artistique. Par ailleurs, à l'occasion de l'exposition dédiée à Jeff KOONS par le Centre Georges Pompidou, un projet de présence au Louvre est à l'étude. Enfin, 2015 marquera la poursuite, voire le renforcement, de la contribution habituelle du musée à la Foire internationale d'art contemporain (FIAC).

Parallèlement à ce résumé de l'esprit de la programmation culturelle pour l'année 2015, Vincent POMAREDE rappelle qu'un gros travail est en cours avec l'auditorium, qui est un espace dynamique et à l'initiative d'une programmation foisonnante, qui perd cependant parfois le public. Pour pallier cela, un travail de concentration de l'ensemble des événements (concerts, spectacles vivants, lectures) qui auront lieu à l'auditorium durant l'année 2015 est entrepris afin que ces derniers s'inscrivent dans les thèmes retenus pour guider l'année. Beaucoup d'idées ont d'ores et déjà fusé et

de nombreux intervenants ont été contactés. Le travail en cours à cet effet sera visible en 2015, le souhait de cohérence entre les collections permanentes et temporaires étant déjà pris en compte dans la programmation culturelle de l'année 2015. En revanche, en 2016 et 2017, les tableaux de travail – qui ont été joints au dossier remis en séance – soulignent l'intensification de cette logique de cohérence.

Vincent POMAREDE précise enfin que durant l'année 2015, le musée du Louvre commencera à transférer les œuvres des espaces consacrés depuis longtemps à l'histoire du Louvre, situés dans le hall Napoléon haut, vers le pavillon Sully, où doit être développé en 2016 le projet novateur et didactique de centre d'interprétation du palais, du musée et de ses collections, projet fortement souhaité par Jean-Luc MARTINEZ. Le pavillon Sully fera donc l'objet de travaux durant la deuxième moitié de l'année 2015 avant sa réouverture en 2016 avec des présentations consacrées à l'histoire du palais et du musée mais également avec une présentation de ce que sont les collections et le musée du Louvre. Par ailleurs, les espaces laissés vides dans le hall Napoléon à la suite du transfert des collections dédiées à l'histoire du Louvre deviendront des lieux dédiés aux expositions temporaires, avec une forte spécialité dans le domaine des arts graphiques, qui ne disposent pas d'une salle permanente du fait des conditions de conservation des œuvres sur papier. Ces salles situées dans le hall Napoléon haut serviront donc à la fois d'espace d'expositions temporaires et d'espace d'exposition des arts graphiques. Ce faisant, les espaces actuellement dédiés aux arts graphiques dans l'aile Sully ne seront plus utilisés à cette fin..

Le hall Napoléon concentrera donc la majorité de l'offre d'expositions temporaires et ce à partir de la fin de l'année 2015. En 2016, une programmation aura lieu dans ces espaces, qui seront inaugurés avec une exposition consacrée à la présentation d'une sélection d'œuvres graphiques provenant de la collection de Léon BONNAT pour le musée qui porte son nom à Bayonne.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Vincent POMAREDE pour le travail mené. Il rappelle qu'une partie de cette programmation tient nécessairement compte des projets déjà engagés et qui mettaient en avant les collections de peintures du musée notamment à travers trois expositions phares (Diego VELASQUEZ en 2015, Hubert ROBERT en 2016 et Johannes VERMEER en 2017), ce dont il se réjouit. Il annonce souhaiter néanmoins rééquilibrer la programmation après 2018 pour présenter les collections archéologiques, du Moyen-âge et de la Renaissance. Il indique donc qu'une commission de programmation culturelle sera mise en place et se réunira en octobre 2014 afin de construire la programmation post 2017.

Il revient également sur un point qui lui tient particulièrement à cœur : l'organisation d'expositions visant à donner des clés de lecture des œuvres. A cet égard, il rappelle l'enjeu d'une exposition telle que celle dédiée à la fabrique des saintes images. Une grande partie de l'art occidental est un art chrétien devenu presque incompréhensible au public contemporain. Le musée du Louvre, étant un musée ancien, se doit, selon lui, de donner les clés d'interprétation de cet art parfois difficile à comprendre. Il s'agit d'une mission qu'il assume par ailleurs entièrement.

Enfin il explique que l'exposition d'une sélection d'œuvres issues de la donation faite par Léon BONNAT à l'automne 2015 souligne son souhait que le Louvre, qui est un musée national, favorise la connaissance des collections publiques françaises, dont certaines sont parfois invisibles, les musées qui les abritent étant fermés. Il souligne par ailleurs vouloir également venir en aide aux musées en région. A ce titre, il rappelle que le Louvre a organisé l'exposition *Arles, les fouilles du Rhône* en 2012 qui aurait permis, selon des propos qui lui ont été rapportés, au musée d'Arles d'obtenir des moyens pour l'agrandissement du musée.

Il rappelle que les membres du conseil d'administration, conformément aux statuts de l'établissement, sont amenés à se prononcer sur la programmation de l'année 2015, et ouvre les débats sur la programmation culturelle 2015-2016.

Marie-Christine LABOURDETTE remercie le Président-directeur pour sa présentation initiale ainsi que Vincent POMAREDE pour celle de la programmation culturelle. Il est en effet important que cette dernière soit soumise à l'approbation du conseil d'administration. Il s'agit d'une activité essentielle de la vie de l'établissement, dans l'articulation avec la valorisation des collections permanentes mais aussi dans la responsabilité de transmission des connaissances. Cette articulation entre une exigence scientifique et une éducation artistique et culturelle portée à tous les publics est à son avis extrêmement importante et elle tient à souligner le caractère remarquable de la programmation

proposée, qui va véritablement dans ce sens. La lisibilité qui est souhaitée et donnée à travers un thème rassemblant l'ensemble des activités du Louvre durant toute une année permettra également de servir de fil conducteur au public. Par ailleurs, elle rappelle la satisfaction de la Ministre et de son équipe quant au travail qui est mené par l'ensemble des équipes du Louvre, notamment en ce qui concerne les salles du XVIII<sup>e</sup> qui ont été récemment réouvertes et qui ont nécessité une importante mobilisation des équipes et des mécènes. Cette réouverture contribue également à montrer que le Louvre continue d'écrire de grandes pages de l'histoire de l'art dans le monde. Elle fait part de la satisfaction de la Ministre à l'égard de cette programmation.

Pierre ZINENBERG souhaite revenir sur la notion de pédagogie du regard qui lui semble en effet extrêmement importante. Du fait de l'importante fréquentation du musée, le public a souvent une attitude quelque peu « consumériste » vis-à-vis des collections. Il souhaite que les agents, premiers médiateurs du musée, soient associés à la médiation et à la pédagogie culturelle de l'établissement. Il indique également que l'accent doit être mis sur la pluralité des accès aux collections, ce qui permettrait au public d'« entrer » dans les collections de manières diverses.

Sophie DESCAMPS comprend qu'un thème fédérateur soit choisi et qu'il existe une volonté de renforcer les liens entre la programmation des expositions et celle de l'auditorium. Cependant, elle est frappée que cinq départements du musée soient à la marge du programme culturelle et scientifique d'expositions pour les prochaines années : les trois départements antiques, le département des arts de l'Islam et le département des sculptures. Elle demande de fait s'il serait possible d'envisager de consacrer l'année 2018 à l'art antique.

Jean-Luc MARTINEZ répond que cela est déjà envisagé et précise par ailleurs que le département des sculptures, qui est à l'origine de l'exposition consacrée à Edme BOUCHARDON, est présent dans la programmation de l'année 2016. Il rappelle avoir hérité d'une programmation notamment due à des collaborations engagées avec des musées étrangers tels que la *National Gallery of Art* de Dublin et de Washington ainsi que le *Getty Museum*.. Il concède que cela a posé des contraintes de programmation pour les années 2015, 2016 et 2017.. Il confirme néanmoins qu'un rééquilibrage, devrait intervenir en 2018 et 2019 dans la programmation culturelle du musée., avec une forte implication des autres départements, notamment les départements archéologiques. Il souligne que le département des arts de l'Islam prépare une grande exposition, consacrée au Maroc médiéval, au mois d'octobre 2014. Des appels à projets seront lancés. Il sera toutefois tenu compte du fait qu'il est difficile de travailler avec certains pays archéologiques en raison des circonstances délicates de ces dernières années (Egypte, Libye, Syrie, Turquie, Tunisie). Il compte sur la force de proposition des personnels du Louvre.

Gary GUILLAUD indique que la mise en place des expositions qui s'inscrivent en parallèle de la réouverture de certaines salles du musée est un signal très positif pour l'ensemble du musée, de ses collections et des agents travaillant auprès des collections.

Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote portant sur la programmation culturelle 2015.

*18 membres votants*

#### Délibération n° 1 :

**Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la programmation culturelle 2015-2016 conformément aux annexes jointes.**

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

2	<b>RAPPORT D'ACTIVITE 2013</b>
3	<b>RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE POUR 2013</b>

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner rapidement le rapport d'activité 2013, dans la mesure où il a déjà fait l'objet de présentation en cours d'année. Il profite de l'occasion pour rendre hommage à son prédécesseur Henri LOYRETTE.

Parmi les faits majeurs, l'année 2013 a notamment été marquée par le premier anniversaire du Louvre-Lens, qui a connu un véritable succès en termes de fréquentation et de programmation. Cet événement a coïncidé avec une relance de l'activité du Louvre en région. Un protocole a également été signé avec le ministère et la Région Nord – Pas de Calais concernant l'externalisation des réserves. L'année 2013 a également été consacrée à la relance du projet Pyramide.

Le rapport d'activité 2013 rappelle également la tenue de certaines expositions, dont celles dédiées à l'Allemagne, à la Renaissance, ou encore les grandes acquisitions de l'année, telles celles d'un diptyque byzantin en ivoire ou encore d'un *Christ en bois* attribué à Michel-Ange. Il mentionne également le projet du Louvre Abu-Dhabi.

En termes de fréquentation, le Louvre a atteint 9,3 millions de visiteurs en 2013, soit une baisse de 4 % par rapport à l'année 2012 qui avait connu un chiffre exceptionnel de 9,7 millions de visiteurs dû notamment à l'ouverture du département des arts de l'Islam ainsi qu'à la tenue de deux grandes expositions (l'une consacrée à Raphaël et l'autre à Léonard de Vinci). Cette légère baisse est néanmoins relative car le musée connaît une situation exceptionnelle : pour la deuxième année consécutive, la fréquentation a dépassé le seuil des 9 millions de visiteurs. Ce chiffre contribue à faire du Louvre le premier musée du monde en termes de fréquentation mais justifie également que ses infrastructures soient rénovées et que ses collections soient rendues plus lisibles.

Enfin, le rapport d'activité 2013 n'est pas définitif dans la mesure où le ministère de la Culture et le ministère des Finances y apporteront certaines remarques, qui seront incluses à ce dernier dans la version qui sera mise en ligne.

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner également le rapport annuel de performance 2013 qui passe au crible plusieurs indicateurs soumis aux tutelles de l'établissement. 21 indicateurs sont répartis en quatre axes que sont : accueillir, transmettre et fidéliser ; enrichir, conserver et diffuser la recherche ; rénover, agrandir et sécuriser ; adapter, optimiser et moderniser. 15 objectifs sur les 21 ont été atteints, ce qui représente un taux d'exécution satisfaisant, et l'ensemble des axes deux et trois, qui sont au cœur des missions du musée, ont été entièrement atteints.

Il revient sur certains indicateurs :

- le taux d'avancement du récolement décennal est passé de 59 % en 2012 à 80 % fin 2013, notamment grâce à l'ensemble des personnels de conservation, dont il souligne l'important travail.
- le taux d'emploi du personnel handicapé au musée du Louvre a dépassé 5 % en 2013.
- 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.
- le taux de public très satisfait est passé de 63,5 % en 2012 à 59 % en 2013. Il juge cette baisse inquiétante et la prend très au sérieux. Elle est, selon lui, liée essentiellement à la vétusté des infrastructures du musée.
- la fréquentation des moins de 18 ans, ressortissants de l'Union européenne – pour lesquels la visite est gratuite – a diminué en 2013. Cela souligne que la gratuité n'est pas le seul vecteur qui permet d'attirer des publics. Il indique qu'il s'agit d'une évolution générale, le comité régional de tourisme ayant enregistré une baisse de la fréquentation de ces publics jeunes en termes de nuitées, qui peut être due à la cherté des hôtels parisiens. En tout état de cause, il souligne un effritement de la fréquentation de cette population.

Il rappelle que le dossier relatif au rapport de performance 2013 remis en séance présente également une synthèse des années 2011 à 2013, période au cours de laquelle les quatre cinquièmes des indicateurs de performance ont été atteints ou dépassés, ce qui constitue un résultat très satisfaisant.

Pour conclure, il informe les membres du conseil d'administration que le travail relatif au prochain contrat de performance a d'ores et déjà été entamé et qu'il sera, et ce pour la première fois, conçu en relation avec le projet scientifique et culturel de l'établissement, qui est au cœur de la vie du musée. A cet égard, il rappelle s'être engagé auprès du ministère à commencer à dialoguer sur ce projet au

cours du second semestre 2014. Il souhaiterait de fait que le contrat de performance soit lié à l'avancée du projet scientifique et culturel du musée, afin d'aboutir avant la fin de l'année 2014, à une proposition aux tutelles concernant ces deux chantiers.

Il ouvre le débat sur ces deux rapports.

Antoine TCHEKHOFF indique avoir suivi avec intérêt les propos sur la démarche de fidélisation des publics, à laquelle la société des amis du Louvre participe activement. Il déplore cependant que le rapport annuel de performance indique que l'adhésion à la société des amis du Louvre se fait à partir de 31 ans. Cette donnée est fautive. L'adhésion est en effet possible aux moins de 30 ans, même si le niveau de cotisation n'est pas le même. Il souhaiterait que cette correction soit effectuée.

Jean-Luc MARTINEZ souscrit à la demande d'Antoine TCHEKHOFF et s'engage à effectuer la correction.

Pierre ZINENBERG remarque que les instances ne figurent pas dans le rapport d'activité, à l'exception du CHSCT. Or, cela est selon lui un point important de la structure de l'établissement. Il s'inquiète par ailleurs de la baisse des subventions de l'Etat. A cet égard, il estime que la compensation pour les moins de 26 ans pose problème et qu'au lieu d'augmenter la tarification, il serait peut-être judicieux de la revoir. Concernant le taux de satisfaction, il rappelle que l'année 2013 a également été difficile pour les agents, du fait notamment du problème des pickpockets, qui a vraisemblablement eu une incidence sur le taux de satisfaction.

Jean-Luc MARTINEZ relève le point mentionné par Pierre ZINENBERG et souhaite informer les membres du conseil d'administration que le ministère de l'Intérieur et les commissariats de police concernés ont déployé des moyens importants pour lutter contre ce phénomène qui a sévi notamment au musée du Louvre. Leur action a permis le démantèlement d'un réseau et la diminution du nombre d'agressions du public et des agents dont les conditions de travail ont en conséquence été améliorées. Il concède néanmoins que la vigilance doit être maintenue.

Marie-Christine LABOURDETTE rappelle le caractère remarquable de l'atteinte d'objectifs élevés et exigeants dans l'ensemble du rapport annuel de performance. Concernant le travail qui est mené sur le prochain rapport de performance, elle indique qu'une des pistes envisagées serait de prendre en compte un plus petit nombre d'indicateurs et d'en regrouper certains de manière plus lisible. Elle rejoint le Président-directeur sur la qualité des réalisations ainsi que sur les points d'alerte et salue par ailleurs la participation de l'établissement à l'effort du redressement des finances publiques pour la période précédente. Elle précise que cet aspect est en cours de discussion sur la période triennale à venir.

En ce qui concerne la partie éducation artistique et culturelle, elle tient à témoigner de la qualité du travail et de l'engagement des équipes du Louvre en la matière. Elle demande au Président-directeur de transmettre ce message au service pédagogique. En tant que membre du conseil d'administration de la fondation Seligmann, elle a constaté les très bons résultats du programme Eclair, soutenu par le Louvre et la fondation, qui visait l'intégration des jeunes d'origine étrangère en France. Les enfants qui sont venus au Louvre et ont été pris en main par des équipes du Louvre ont en effet augmenté leur moyenne scolaire de quatre points suite à ces visites. Ils ont par ailleurs multiplié les venues personnelles au Louvre, accompagnés de leurs parents. Ce programme a contribué à transformer l'image et l'estime personnelles que les enfants avaient d'eux-mêmes, démontrant ainsi de manière frappante la qualité du travail accompli par les équipes du service pédagogique du Louvre, dont elle souhaite souligner la formidable implication. Elle se félicite ainsi que le Louvre soit véritablement un lieu de transmission des savoirs avec, entre autre mission, une mission de renforcement des liens sociaux.

Alexandre GROSSE décrit le rapport annuel de performance comme étant un document complet, fiable et solide, qui ne répète pas les données du rapport d'activité. Il rappelle que ce dernier est en effet également un document de communication à destination du grand public alors que l'intérêt du rapport de performance est plus d'être détaillé. Il estime que ce travail est essentiel non seulement pour l'Etat mais également pour les administrateurs ainsi que pour les salariés du musée. Il indique par ailleurs que les indicateurs utilisés dans le cadre du rapport de performance sont le point de départ de l'analyse et non une fin en soi. Il souligne que l'Etat est très attaché à ce qu'un nouveau

contrat soit conclu avec le musée dans les prochains mois. Au même titre que le ministère de la Culture, le ministère des Finances souhaite que ce nouveau contrat soit encore plus détaillé et stratégique afin de gagner en lisibilité. L'intérêt de ce nouveau contrat sera par ailleurs d'établir de manière claire le montant des ressources publiques de l'établissement pour les trois prochaines années, dans un contexte de discussion au niveau ministériel sur le budget triennal. Les calendriers sont donc très bien articulés. Au niveau du respect des objectifs mesurés par les indicateurs, le Louvre est globalement au rendez-vous. Il n'a pas de remarque particulière concernant les indicateurs de gestion. Concernant les taux de satisfaction, il comprend la que baisse de ce taux au regard de l'accueil est en lien avec le besoin de réaménagement des espaces sous Pyramide . Il a cependant été surpris de la baisse de ce taux par rapport à l'apport culturel au musée. Il se demande comment la direction du musée interprète cette baisse : l'envisage-t-elle comme un effet dérivé de la baisse du taux de satisfaction uniquement dû à la question de l'accueil ou estime-t-elle qu'elle peut avoir une autre cause ?

Jean-Luc MARTINEZ répond que d'après les enquêtes qualitatives menées auprès du public, la baisse du taux de satisfaction quant à l'apport culturel du musée est liée à la baisse du taux de satisfaction relatif à l'accueil. Il concède qu'il existe un lien entre cette baisse et les désagréments que le public a pu rencontrer dernièrement, d'autant plus dans les périodes de très forte fréquentation du musée, ce qui ternit son image générale. Il indique également que cette baisse peut également être due au problème de lisibilité de l'offre du musée en termes de médiation. Le public du Louvre est en effet composé à 70 % de personnes d'origine étrangère. Or, le musée ne dispose pratiquement pas de panneaux explicatifs en langue étrangère dans ses salles, ce qui ne le rend pas attractif pour ces publics. Par ailleurs, il estime que le musée doit travailler sur la lisibilité des parcours. Ce qui fait la richesse des collections du musée peut parfois être considéré par un visiteur comme étant déconcertant. Il ne souhaite cependant pas changer l'âme du musée mais estime que ce dernier doit fournir davantage d'explications concernant ses collections et son offre de médiation.

Gary GUILLAUD rappelle que le musée a également rencontré un autre souci en 2013 du fait de la fermeture pour restauration de nombreux accès entre l'aile Richelieu et Sully, ce qui a grandement impacté les facilités de visites. Il indique que cela a entraîné une gêne pour le retour des visiteurs, comme l'ont montré les nombreuses altercations entre le public et les agents postés dans les salles à ce sujet.

Sophie DESCAMPS souhaite revenir sur le point du rapport annuel de performance concernant la gouvernance interne optimisée (page 56 du rapport), Il est précisé que des travaux d'études et de concertation sur la coordination et la mutualisation des activités d'appui scientifique ont été menés depuis 2010, et que le Président-directeur a souhaité inscrire ces travaux dans une vision plus large de la stratégie scientifique de l'établissement fondée sur l'approfondissement et la diffusion de la recherche sur le palais du Louvre et sur les collections qu'il abrite. Or, en page 32 du rapport de performance, deux points, que les conservateurs jugent inquiétants, sont évoqués. D'une part les archives des musées nationaux quitteront le palais sans avoir été numérisées, ce qui entraînera un risque de perte et d'amointrissement de la recherche. Elle aimerait que la direction revienne sur ce point. D'autre part, le rapport prévoit pour 2016 le transfert des livres de la Bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMn) vers la bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA). Or, les conservateurs demandent depuis plus de 10 ans que des travaux soient menés en parallèle sur l'état des doublons. Ces derniers sont menés aussi bien que possible au sein des départements mais absolument pas dans le cadre de la BCMn ou de la bibliothèque de l'INHA. Les conservateurs ont par ailleurs constaté un durcissement des possibilités d'emprunts. Elle souligne enfin qu'en plus des doublons, de nombreux livres sont annotés ou manquants. Il s'agit donc d'un point d'inquiétude pour les conservateurs qui estiment qu'ils perdront, à court terme, non seulement leurs archives historiques mais également leurs livres.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Sophie DESCAMPS pour son intervention et convient qu'il est important d'expliquer aux membres du conseil d'administration la situation dans laquelle se trouve le musée. Il s'agit d'un projet qui a 25 ans et qui entrera prochainement dans sa phase active de réalisation. Il concède que l'histoire des institutions culturelles françaises est complexe. En effet, pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle et la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, il y avait une adéquation entre la direction du Louvre et celle des musées de France, ce qui explique pourquoi archives et ouvrages étaient conservées au musée du Louvre. Il comprend donc les inquiétudes des conservateurs, qui ne

peuvent travailler sans archives et sans livres. La phase la plus délicate du projet, à savoir le transfert des livres, sera entreprise en 2015.

Il se réjouit néanmoins de l'avancée du projet qui permettra à la France de disposer d'un institut de recherche et d'une bibliothèque performante. Il convient cependant que la répartition des livres devra être équilibrée. Il rappelle par ailleurs aux administrateurs que, face à ce projet, ses prédécesseurs avaient doté les départements de bibliothèques de proximité, dont le développement sera poursuivi. Concernant les archives, il souligne que le musée se doit d'être irréprochable en matière de respect des textes. Il existe en effet un certain nombre de lois relatives à la cession et à la gestion des archives. Il indique néanmoins que le musée disposera d'une année, l'année 2015, pour mieux préparer cette initiative et procéder à la numérisation des archives avant leur transfert.

Marie-Christine LABOURDETTE souligne qu'il s'agit d'un sujet technique mais très important au regard de l'histoire des musées nationaux et de la constitution de l'INHA. Elle rappelle qu'un groupe de travail a été constitué, à l'initiative d'Henri LOYRETTE, de Françoise PETITOU et elle-même, il y a deux ans concernant la répartition des livres, et notamment des doublons. A cet égard, elle indique à Sophie DESCAMPS que si des problèmes sont constatés, l'important est de le faire savoir. Elle rappelle par ailleurs que l'objectif n'est pas d'empêcher le fonctionnement des départements mais au contraire de disposer d'une part d'une bibliothèque qui serait ouverte au grand public en accès libre dans la salle Labrousse de la Bibliothèque nationale de France (BnF), dont le déménagement des fonds est prévu en septembre-octobre 2015, et d'autre part de préserver le fonctionnement du Louvre. Elle estime néanmoins que les difficultés restantes doivent être marginales du fait de l'important travail engagé sur le sujet avec Françoise PETITOU. Concernant la numérisation des archives, elle indique que le transfert des fonds à Pierrefitte-sur-Seine, qui abrite le bâtiment des archives nationales, souhaité par le ministère de la Culture, s'accompagnera d'une politique de numérisation des fonds afin de permettre leur utilisation par les conservateurs. Elle indique que le calendrier relatif à ces activités est actuellement à l'étude et que le ministère se tient à la disposition du musée pour monter les réunions de travail nécessaires à leur bon déroulement.

Jean-Luc MARTINEZ propose qu'à l'issue des réunions de travail sur le sujet prévues à l'automne 2014 ainsi qu'après le début de la négociation sur le budget, des perspectives claires de ce qui pourra être fait en 2015 en matière de transfert de livres et de numérisation soient arrêtées.

Véronique WEILL demande dans quelle mesure le projet Pyramide permettra au musée d'augmenter la satisfaction des clients futurs.

Jean-Luc MARTINEZ explique que l'objectif du projet Pyramide est double. Il ne s'agit pas que d'un projet architectural mais d'un projet qui vise à améliorer les conditions d'accueil du public et de travail des personnels. Le niveau sonore sous la pyramide est actuellement insupportable. Dans ce cadre, le but poursuivi est de répartir les fonctions différemment. Depuis les années 1980, et notamment suite à l'instauration du plan Vigipirate, la fouille des sacs entraîne une augmentation de la queue pour entrer dans le musée. Il n'existe actuellement que trois points de contrôle des bagages : un point à l'entrée de la pyramide, un point au niveau du carrousel et un point au niveau au passage Richelieu. Le projet consiste donc à doubler les points de contrôle au passage Richelieu ainsi qu'à l'entrée de la pyramide et d'ainsi disposer de cinq points d'entrée au lieu de trois. Ceci permettrait de diminuer le temps d'attente. Le projet vise également à multiplier les infrastructures en termes de bagagerie et de toilettes.

Véronique WEILL demande sur quelle période le projet Pyramide se déroulera.

Jean-Luc MARTINEZ lui répond que le projet démarre cet été et sera développé en grande partie au printemps 2016, avec une seconde phase en 2017 pour l'accueil des groupes.

En l'absence d'autres remarques, il propose de voter la délibération portant sur le rapport d'activité de l'établissement de l'année 2013 puis sur celle portant sur le rapport annuel de performance 2013.

18 membres votants

**Délibération n° 2 :**

**Le Conseil d'administration approuve le rapport d'activité de l'établissement de l'année 2013.**

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

18 membres votants

**Délibération n° 3 :**

**Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du musée du Louvre approuve le rapport annuel de performance 2013.**

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

<b>4</b>	<b>CONSTRUCTION DU CENTRE DE RESERVES DU MUSEE DU LOUVRE DANS LA REGION NORD – PAS DE CALAIS : APPROBATION DE LA CONVENTION DE MANDAT ET DE LA CONVENTION DE FINANCEMENT</b>
----------	--

Hervé BARBARET indique que les éléments soumis au vote des membres du conseil d'administration concernant ce sujet sont de nature technique. Ils s'inscrivent dans la droite ligne du protocole du 2 octobre 2013. Ce dernier avait en effet permis à la ministre de la Culture et au président de la région Nord – Pas de Calais ainsi qu'au Président-directeur du Louvre de dessiner les contours de la coopération qui devrait mener à la construction, d'ici quelques années, d'un centre de conservation à proximité du Louvre-Lens. Il précise qu'il s'agit à la fois d'une convention de mandat de maîtrise d'ouvrage et d'une convention financière. Auparavant, il souhaite rappeler quelques éléments structurants de ce projet et faire un point sur l'avancement du dossier, d'autant que le conseil d'administration accueille de nouveaux membres en son sein.

Ce projet d'un centre de réserves externalisées afin de sauvegarder les collections du musée conservées actuellement au sein du Palais revêt un caractère urgent en raison du risque de crue de la Seine, qui augmente chaque hiver. Un hydrogéographe, invité à faire une présentation sur la réalité de ce risque, avait alors expliqué que les aménagements de la Seine, notamment en amont, rendaient la probabilité du risque de crue – à l'identique de ce qui s'était passé en 1910 – moins importante. Il a en revanche souligné que son impact, du fait de la moindre porosité des sols, serait quant à lui bien plus important. Une telle situation serait donc catastrophique. La préfecture de police de Paris a demandé au musée de prendre en compte ce constat, et ce depuis 2002. Aujourd'hui, en 2014, il est donc important d'accélérer notre action. Tel est l'objet de la concertation qui est actuellement menée avec la Région Nord – Pas de Calais et le ministère de la Culture et de la Communication, afin de trouver une réponse définitive à ce qui met en péril une grande partie des œuvres dont le musée du Louvre a la garde.

Il convient de détailler les grands principes structuraux qui ont amené à retenir l'idée d'installer un centre de conservation à proximité du Louvre-Lens. A cet égard, il indique que le foncier identifié à ce stade se situe sur la commune de Liévin. Il s'agit en réalité d'un site qui jouxte celui sur lequel est implanté le Louvre-Lens, qui est lui-même à cheval entre Lens et Liévin. Les grands principes qui prévalent au choix de ce projet sont les suivants :

- la proximité du Louvre-Lens, avec l'idée que ce centre de conservation contribuera à l'ancrage du Louvre dans la région Nord – Pas de Calais. Il rappelle que le musée du Louvre-Lens était un formidable défi qui a par ailleurs très largement atteint ses objectifs en matière de capacité à repenser la présentation des œuvres ainsi que l'accueil d'un large public, qui ne venait pas spontanément, voire pas du tout, au Louvre à Paris. Le vrai défi consiste aujourd'hui à ce que cette dynamique puisse s'inscrire dans la durée. Il insiste sur le fait que les équipes du conseil régional du Nord – Pas de Calais et des autres collectivités locales ainsi que celles du Louvre sont très soucieuses du maintien de cette dynamique.

- l'enrichissement des relations et du dialogue avec le Louvre-Lens. Il précise que le Louvre-Lens a la particularité de disposer en son sein de réserves visibles et visitables et donc d'un dispositif qui permet au public de comprendre comment fonctionnent les coulisses d'un musée. Il indique qu'il s'agit d'une demande très forte de la part des publics. Ce dispositif, qui fait partie du programme général du Louvre-Lens, est néanmoins difficile à faire vivre. Dans ce cadre, l'implantation d'un centre de conservation abritant des œuvres, qui auront vocation à être étudiées et restaurées, pourra venir en aide de ce dispositif de réserves visibles et visitables. Ce dialogue avec le Louvre-Lens est extrêmement important. La crainte selon laquelle les réserves deviendraient un espace isolé ou un lieu sans vie qui ne nourrirait pas de projets culturels, était devenue par ailleurs une préoccupation pour l'ensemble des agents qui y travaillaient, et notamment pour le personnel scientifique du Louvre. C'est ainsi qu'est née l'idée d'avoir un intérêt qui dépasserait le strict entreposage des œuvres. Le projet d'un centre de conservation à proximité du Louvre-Lens recrée ainsi une dynamique rendant son implantation en ce lieu très attractive.
- la relation forte qu'entretient le Louvre avec le conseil régional du Nord – Pas de Calais, qui a accepté de financer pour moitié l'investissement initial du projet. Ce dernier est actuellement évalué à 60 millions d'euros. La Région Nord – Pas de Calais en prendrait à sa charge un peu moins de la moitié, car le Louvre souhaite rester majoritaire au tour de table afin de pouvoir garder un contrôle sur les opérations. Bénéficiaire de cette contribution de la Région au projet est crucial à son bon déroulement. La Région s'engage dans ce projet car elle en a bien compris les intérêts : augmentation de l'ancrage du Louvre auprès du Louvre-Lens et participation potentielle du centre de conservation au développement économique local à travers l'implantation future de villages de métier ou de laboratoires universitaires. Il précise néanmoins que ces nouvelles fonctionnalités ne seraient en rien financées par le Louvre.
- En ce qui concerne les ressources mobilisées par le Louvre pour réaliser cet investissement et assurer son fonctionnement futur, il précise qu'après discussions avec les autorités de tutelle du musée, il est prévu de mobiliser la future échéance de la licence de marque du projet du Louvre à Abu-Dhabi, qui devrait être versée à l'ouverture de ce dernier prévue à fin décembre 2015 ou début 2016 pour financer la part d'investissement du projet qui revient au Louvre et de verser le solde au fonds de dotation, pour générer les ressources permettant d'assurer le financement du fonctionnement de ce nouvel équipement. Le projet du Louvre d'Abu-Dhabi permettra à la fois de financer l'investissement initial mais également le fonctionnement futur du centre de réserves, ce qui en fait un projet exemplaire.

Il souhaite également évoquer les modalités de travail qui ont été engagées dans ce projet avec les partenaires extérieurs au Louvre que sont le ministère de la Culture, services centraux et DRAC, la région Nord – Pas de Calais, ainsi que les collectivités territoriales et le conseil régional du Nord – Pas de Calais. Réunis dans un Comité de Pilotage, un travail de fond entre ces partenaires a permis d'aboutir à une véritable répartition des tâches et missions de chacun en matière d'organisation du travail mais également en matière d'échéances financières. Il insiste sur ces deux points qui sont l'objet de la délibération de ce jour.

La délibération propose donc au conseil d'adopter une convention en vertu de laquelle les services de la Région sont mandatés par le musée du Louvre pour assurer le travail opérationnel du projet, étant au plus près du terrain et habitués à réaliser opérationnellement des projets d'investissement ce qui est une garantie d'efficacité. La maîtrise d'ouvrage reste entre les mains du musée du Louvre, lequel est en relation étroite avec le ministère de la Culture et de la Communication.

Concernant l'échéancier de trésorerie, le projet sera financé à parts quasi égales par le Louvre et la Région Nord – Pas de Calais, avec néanmoins la prise en compte des contraintes de trésorerie de chaque partie. La Région Nord – Pas de Calais a en effet indiqué qu'elle aurait plus de difficultés à intervenir en début de période mais qu'elle pourrait payer sa quote-part sans difficultés en fin de période. A l'inverse pour le Louvre, dès lors que la contribution du projet du Louvre d'Abu-Dhabi serait perçue (soit début 2016), sa capacité de trésorerie serait de fait plus adaptée à intervenir en début de période. Le plan de trésorerie proposé prend en compte ces contraintes et aboutit à préserver le principe structurant selon lequel le financement de l'investissement se fait à part égale sur l'ensemble de la durée de réalisation du projet.

Il revient rapidement sur la question du foncier, ce dernier appartient actuellement à un ensemble de propriétaires, et l'idée serait que la communauté d'agglomération en fasse l'acquisition avant de le transmettre à titre gracieux, à l'Etat.

Enfin, il rappelle quelles ont été les modalités de travail au sein du musée du Louvre pour l'élaboration de ce projet. Il a été retenu d'organiser les tâches autour de quatre groupes de travail :

- un premier groupe consacré aux œuvres qui seront amenées à quitter les réserves du musée pour se retrouver à Lens. A ce titre, Jean-Luc MARTINEZ a demandé que ce travail consiste en une véritable réflexion générale sur la présentation des œuvres au sein du musée et non en un simple projet de déménagement.
- un deuxième groupe de travail consacré aux fonctionnalités. L'idée est de savoir ce que l'on attend d'un centre de conservation, qui n'est pas un simple entrepôt mais bien un lieu dans lequel les chercheurs et les conservateurs pourront avoir accès de manière ergonomique à l'ensemble des réserves.
- un troisième groupe de travail consacré à la réutilisation potentielle des espaces qui seront libérés lorsque les œuvres auront été déplacées à Lens. Ces lieux comportent néanmoins beaucoup de contraintes, notamment le manque de luminosité. Il sera de fait difficile de les utiliser pour autre chose que des fonctionnalités logistiques.
- un quatrième groupe de travail en charge de réfléchir aux conséquences du projet en matière de ressources humaines, et notamment le nombre de personnes qui seront amenées à travailler à Lens à titre temporaire ou permanent.

Ces travaux nourrissent par ailleurs la réflexion d'un programmiste, qui s'est mis au travail il y a plusieurs mois et qui a remis très récemment un préprogramme reflétant le fruit de ses travaux, qu'il encourage les membres du conseil d'administration à consulter.

Il indique enfin qu'après une phase de discussion et de dialogues, ce préprogramme devrait donner lieu à un programme définitif à l'automne 2015, date à partir de laquelle la sélection d'un maître d'œuvre pourra débuter.

Ainsi s'achève le résumé des quatre points qu'il souhaitait porter à la connaissance des membres du conseil d'administration : un besoin urgent, des principes structurants, un mode de travail partenarial avec un ensemble d'acteurs ainsi qu'un travail interne qui regroupe un grand nombre d'agents du Louvre afin de définir le programme le plus adapté aux besoins du musée.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Hervé BARBARET pour sa présentation et ouvre les débats sur cette délibération.

Antoine TCHEKHOFF insiste sur le fait que la mise à l'abri des réserves ne relève pas seulement d'une opportunité ou de la gestion de risques mais bien d'une obligation légale. Le musée étant parfaitement averti du risque, il se doit d'engager des mesures. Il regrette l'avortement du projet de conservation à Cergy-Pontoise, qui était un projet associant la conservation, la protection des réserves, l'étude ainsi que l'enseignement. Il reconnaît néanmoins que l'avantage de l'opération de Lens, qui est plus loin de Paris, est qu'elle s'inscrit dans une cohérence de diffusion du savoir du Louvre vers les régions. Ce projet permettra également de faire venir des chercheurs, y compris des chercheurs étrangers au Louvre-Lens et s'inscrira de fait également dans une optique de diffusion des savoirs du Louvre à l'étranger. En tant qu'administrateur représentant la société civile, il ne peut que se féliciter de l'initiative.

Véronique CAYLA félicite également les équipes du Louvre pour leur réactivité à trouver un autre projet rapidement, et ce dans un contexte contraint sur le plan économique, aussi bien pour les collectivités locales que pour l'Etat. Elle souligne la formidable réussite d'avoir réussi à concevoir mais aussi à financer un tel projet, qui a également permis de montrer la cohésion du groupe Louvre.

Christophe BARBOTIN souhaite rappeler la position de fond des conservateurs sur le sujet. Ces derniers sont en effet extrêmement inquiets au regard de ce projet. Il rappelle que la délibération de ce jour constitue la deuxième étape vers la réalisation d'un projet dont l'étude de faisabilité a été rejetée par les représentants des conservateurs et par une partie des représentants syndicaux lors de la séance du conseil d'administration du 29 novembre 2013. Les conservateurs sont bien sûrs soucieux de préserver les collections de la crue centennale et sont conscients du risque statistique qu'elle représente. Ils l'ont démontré par leur participation à la réflexion en cours, évoquée précédemment par Hervé BARBARET. Il souhaite néanmoins rappeler, dans le cadre du conseil d'administration, l'extrême danger que représente l'externalisation des réserves du Louvre à 200 km du Palais.

Il s'agit en effet tout d'abord d'un danger scientifique et culturel. Les réserves sont la force vive de tout musée, en matière de recherche et de diffusion de cette recherche. Leur exil à Lens, loin des documentations et des bibliothèques, qui sont par ailleurs inséparables des réserves, rendrait leur utilisation difficile, voire impossible, non seulement pour l'ensemble des conservateurs et des personnels scientifiques du musée, mais aussi pour tous les chercheurs français et étrangers qui soutiennent par leurs travaux le rayonnement international du Louvre.

Il s'agit également d'un danger patrimonial. En effet, le très grand éloignement suscitera une organisation et une gestion de ces réserves beaucoup plus difficiles à maîtriser qu'actuellement. La vie du Louvre, du fait du renouvellement de la présentation des salles, des restaurations, des prêts et des dépôts, impliquera la multiplication des transports par route entre Paris et Lens. Or, il rappelle que cela est préjudiciable à la sécurité des œuvres.

Enfin, il s'agit également d'un danger financier. L'éloignement entre Paris et Lens suscitera une inflation de personnel, ce qui est incompatible avec la rigueur budgétaire actuelle, même si le financement théorique est d'ores et déjà prévu.

En conséquence, les conservateurs du Louvre réaffirment leur opposition absolue à ce projet et demandent aux membres du conseil d'administration de mesurer l'ensemble des enjeux qu'implique cette décision avant de rendre leur avis.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Christophe BARBOTIN et indique qu'il connaît sa position. Il rappelle cependant que l'Etat, par la voix du préfet, a alerté depuis 2002 sur le risque existant pour les collections publiques. Suite à cela le Louvre a travaillé au conditionnement de ses réserves et a procédé à des exercices d'évacuation qui ont prouvé que le musée n'était pas capable de protéger les collections dont il a la garde dans un délai de 72 heures. Il souligne qu'il relève de son rôle, en tant que responsable de l'établissement, de mesurer ce risque. La situation actuelle n'est par ailleurs pas idéale, des pans entiers des collections nationales n'étant pas consultables car mal conditionnées et les réserves étant à ce jour dispersées dans divers endroits (la Plaine Saint-Denis, Versailles, Châlons-en-Champagne), ce qui affecte la consultation des collections.

Par ailleurs, Il mesure la difficulté de ces 200 km qui vont séparer les réserves du musée mais indique que le temps de route entre Cergy-Pontoise et le musée, du fait des embouteillages, est sensiblement le même que celui entre le musée et Lens. Il rappelle enfin que ce projet a remporté la conviction à la fois de son prédécesseur, des chefs de département et de lui-même, car il s'inscrit dans une démarche de survie de Lens. L'Etat et le musée du Louvre se sont en effet engagés à une forme de décentralisation des collections, qui est selon lui une réussite. Le meilleur moyen de faire vivre une telle démarche consiste donc à externaliser les collections à proximité du Louvre-Lens. Tels sont les éléments qui fondent sa conviction. Il comprend que ces derniers ne soient pas partagés mais il souhaitait néanmoins rétablir un certain nombre de faits devant le conseil d'administration.

Il profite de cette occasion pour saluer l'engagement de la Région Nord – Pas de Calais dans le projet, qui tient quelque peu du miracle en ces temps de difficultés économiques. Il rappelle enfin solennellement que le musée ne dispose pas de solution autre.. A cet égard il souhaiterait que les administrateurs mesurent le risque que si le projet de Lens ne pouvait aboutir, l'unique autre solution envisageable serait de stocker les œuvres en région parisienne dans des entrepôts loués sans consultation possible et, ce qui est une solution encore plus risquée.

Marie-Christine LABOURDETTE s'associe aux propos de Jean-Luc MARTINEZ et rappelle par ailleurs que le ministère de la Culture, en tant que représentant de l'Etat qui est propriétaire des collections nationales, a demandé au Président-directeur du Louvre de traiter cette question à la suite de son prédécesseur Henri LOYRETTE. A cet égard, elle indique que la proposition retenue est une solution intelligente qui permet de régler plusieurs problèmes. Les réserves externalisées du Louvre se situent actuellement en partie dans des locaux que le ministère et le Louvre payent à un prestataire extérieur et qui ne sont pas toujours accessibles. Par ailleurs, elle précise que le Louvre a beaucoup évolué. En ce sens, en cas de crue centennale, étant donné le nombre de salles d'expositions qui devront être traitées prioritairement, les réserves ne pourront être traitées dans le délai de 72 heures. Elle remercie de fait la direction du Louvre ainsi que le partenariat qu'elle a su développer avec la Région Nord – Pas de Calais de manière responsable. Elle souligne que cela n'est pas un choix facile mais qu'il est néanmoins cohérent avec la politique du Louvre sur les territoires. Dans ce cadre, mettre les collections du Louvre à proximité du Louvre-Lens a donc un véritable sens.. Elle rappelle par ailleurs que les transports en région parisienne ne sont pas fluides.. Pour accorder les dispenses d'assurance au Louvre-Lens, l'Etat avait mesuré que le temps de trajet et de transport pour les camions était d'une durée, sans interruption, de moins de trois heures. La durée du trajet entre le Louvre et Cergy-Pontoise est assez semblable. En tout état de cause, elle se réjouit de l'avancée de ce projet qui est prioritaire pour le ministère dans le cadre de la préservation des collections.

Jean-Luc MARTINEZ ajoute qu'il comprend l'inquiétude des conservateurs, qu'il estime être légitime, car ce projet suppose un véritable bouleversement des modes de travail. Ce déménagement venant s'ajouter à celui des Archives, ce sont des changements radicaux qui s'annoncent..

Gary GUILLAUD entend les inquiétudes des conservateurs et de leurs représentants. Il rappelle cependant que le vote de représentants du personnel porte sur les conventions de mandat et de financement et non sur la politique d'éloignement des réserves, qui avait déjà été votée lors du précédent conseil d'administration.

Alexandre GROSSE indique que la convention qui est soumise à l'approbation du conseil d'administration ce jour est établie sur l'hypothèse d'un coût d'investissement de 60 millions d'euros, montant identique à celui présenté il y a plusieurs mois. Il lui semble que ce montant est provisoire, en l'attente des études qui seront réalisées d'ici la fin de l'année. Aucune conséquence de l'évolution éventuelle de ce financement (hausse ou baisse), n'est envisagée dans le document remis en séance. Il pressent néanmoins que le projet pourrait générer des surcoûts, considérant notamment que le projet envisage que le bâtiment puisse être ouvert au public, et susceptible de faire l'objet d'un geste architectural I. D'éventuels surcoûts ne sont pas rares en matière de projet culturel. Il demande donc à quel stade en sont les discussions avec la Région Nord – Pas de Calais au regard d'éventuels surcoûts ou baisses du montant du projet. Par ailleurs, Alexandre GROSSE juge que l'ouverture au public du bâtiment et l'accueil en son sein d'activités autres que celles d'un simple centre de conservation et d'études entraînera sûrement des besoins en fonctionnement supérieurs à ceux qu'il avait imaginé. Il se demande donc si les coûts de fonctionnement du nouvel établissement sont inscrits sur le budget du musée du Louvre, y compris le coût de ses emplois.

Hervé BARBARET répond que l'hypothèse de travail à ce stade est que le nouveau centre serait un équipement du musée du Louvre avec des personnels du musée du Louvre. Dans ce cadre, la responsabilité financière de l'établissement, notamment sur la masse salariale, incombe au budget du musée du Louvre. L'évaluation du coût de son fonctionnement devra faire l'objet d'une expertise en amont. Il estime que la somme d'1,5 million d'euros par an est raisonnable au vu de ce qui a pu être observé pour des équipements comparables. Il rappelle par ailleurs que l'idée est que le centre de conservation soit ouvert aux chercheurs, aux personnels scientifiques, voire – dans un cadre qui reste encore à évaluer – à des étudiants, mais pas au public. L'équipement n'a donc pas vocation à être un Etablissement recevant du public (ERP), même si la Région souhaiterait que les choses soient un peu plus « libérales ».

Concernant le budget, il concède qu'à ce stade il s'agit d'une enveloppe qui a été calculée à partir de ratios, c'est-à-dire à partir du prix d'un mètre carré de réserve. Ce calcul a abouti à la somme de 60 millions d'euros de coût final estimé, incluant les aléas et l'indexation. Cette somme sera évidemment soumise à la réalité des travaux du programmiste, de l'économiste et du maître d'œuvre. Cela étant, il précise que la Région, dans le cadre de l'exercice de son mandat de maîtrise d'ouvrage, a les compétences pour contrôler une éventuelle dérive des coûts. Les équipes de la Région sont en effet

habituées à des programmes, certes moins ambitieux et plus fonctionnels, mais respectent le plus souvent les enveloppes définies initialement.

Alexandre GROSSE demande si, malgré toutes ces précautions, des règles ont été définies.

Hervé BARBARET répond qu'à l'origine des discussions, la Région ne souhaitait s'engager que sur la somme de 60 millions d'euros, tous les dépassements allant donc à la charge du Louvre. A la suite d'un dialogue franc avec la Région, celle-ci s'est aujourd'hui engagée à contribuer à hauteur de la moitié de l'investissement, dépassements éventuels compris. Une clause de revoyure est donc prévue dans la convention de mandat qui permettra à tous de regarder la réalité des choses et de respecter cet engagement de financement à part égale.

Pascal PERRAULT précise que ce point a fait l'objet d'une grande attention du Louvre. Il indique que dans l'article 2.4 de la convention de mandat, pèse sur la Région une obligation de strict respect de l'enveloppe financière, qui est une condition essentielle de la convention. Il souligne également que dans la convention de financement, l'article 2 précise que le montant de la subvention, qui sera votée par la Région dans les jours qui viennent, résulte d'une participation régionale au projet à hauteur de 49 % et non sur une somme donnée. Une disposition a par ailleurs été ajoutée dans l'article 4.1, située en bas de la page 3 de la convention, précisant que dans l'hypothèse d'une augmentation du coût total de l'opération, les parties conviennent de se rencontrer dans le cadre du comité de pilotage prévu par le protocole signé en 2013. Le cas de figure mentionné par Alexandre GROSSE a donc bien été prévu et a fait l'objet d'échanges avec la Région, avec laquelle le Louvre est en plein accord. Il ne s'agit pas d'une simple subvention par la Région mais bien d'un véritable partenariat pour l'élaboration du bâtiment.

Alexandre GROSSE invite à formaliser davantage ces débats le plus tôt possible, ceci ne pouvant que responsabiliser la Région qui pourrait être prescriptrice d'activités ou de surcoûts.

Hervé BARBARET en est d'accord mais souligne que le dispositif actuel, prévu depuis octobre 2013, prévoit bien le cofinancement de l'opération. Le principe est donc clairement établi. Il souligne néanmoins qu'il veillera à ce que ce dernier soit respecté tout au long du projet.

Lucie MUNIESA estime que la convention de mandat qui est présentée aux membres du conseil d'administration est juridiquement bien verrouillée. Dans ce cadre, elle incite l'établissement à exercer pleinement son rôle de maîtrise d'ouvrage ainsi qu'un contrôle étroit de la maîtrise d'ouvrage déléguée, aussi bien dans la conduite des opérations que dans le suivi financier. Elle demande si les 60 millions d'euros tiennent compte ou non du foncier, qui serait apporté à titre gratuit. A cet égard, elle suppose qu'une convention ad hoc entre l'établissement et les collectivités sera conclue afin d'entériner cette cession.

Pierre ZINENBERG indique que les agents sont également conscients du risque de crue centennale et partagent de fait l'inquiétude concernant les collections du musée et signale par ailleurs que de nombreux agents se sont portés volontaires pour aider en cas de crue. Il rappelle que les conservateurs avaient fait une proposition qui était de réaffecter les réserves au sein du musée, proposition qui avait été écartée d'emblée. Il convient qu'une solution doive être trouvée, d'autant que si la crue survenait entre aujourd'hui et la fin de la construction du centre de réserves, la préservation des collections seraient difficile. En tant que représentant du personnel, il indique être sensible aux arguments des conservateurs et s'abstiendra donc sur le point. Il estime en effet que les conservateurs n'ont pas été suffisamment entendus sur les problèmes qu'ils évoquent. Cependant, il répète qu'une solution doit être trouvée.

Jean-Luc MARTINEZ souhaite corriger les propos de Pierre ZINENBERG en soulignant que les conservateurs ont bien été entendus sur le sujet. Il indique par ailleurs qu'il est illusoire de penser que l'intégralité des collections puisse être conservée au Louvre. Il rappelle que la surface envisagée pour le projet est de 23 000 m<sup>2</sup>.

En l'absence d'autres remarques, il propose aux membres du conseil d'administration de voter sur cette délibération.

18 membres votants

**Délibération n° 4 :**

1. Le Conseil d'administration approuve la convention de mandat pour la construction du centre de réserves du Musée du Louvre dans la Région Nord Pas de Calais, et en autorise la signature par le Président-directeur du musée du Louvre.
2. Le Conseil d'administration approuve la convention de financement de la construction du centre de réserves du Musée du Louvre dans la Région Nord Pas de Calais, et en autorise la signature par le Président-directeur du musée du Louvre.

*Cette délibération recueille 14 voix favorables, 3 voix défavorables et 1 abstention.*

<b>5</b>	<b>DESIGNATION DES PERSONNALITES QUALIFIEES POUR SIEGER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE DU MUSEE DU LOUVRE-LENS</b>
----------	---

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que le conseil d'administration du musée du Louvre avait proposé, par délibération du 26 novembre 2010, de désigner en qualité de personnalités qualifiées au conseil d'administration de Louvre-Lens Mme Sylla WALBAUM et M. Augustin de ROMANET de BEAUNE. Leurs mandats étant arrivés à expiration, il est proposé au conseil d'administration du Louvre de se prononcer sur les noms des deux personnes susceptibles de bien vouloir siéger au conseil d'administration du Louvre-Lens : Jean-Yves LARROUTUROU, secrétaire général de Suez Environnement, et Claudia FERRAZZI, ancienne administratrice adjointe du musée du Louvre et actuellement secrétaire général à l'Académie de France à Rome. Il propose de passer au vote portant sur la désignation des personnalités qualifiées pour siéger au conseil d'administration de l'établissement public de coopération culturelle du musée du Louvre-Lens.

15 membres votants

**Délibération n° 5 :** Le Conseil d'administration propose de désigner M. Jean-Yves LARROUTUROU et Mme Claudia FERRAZZI en qualité de personnalités qualifiées au conseil d'administration de l'établissement public de coopération culturelle du Louvre-Lens.

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

<b>6</b>	<b>AVENANT A LA CONVENTION-CADRE RELATIVE AUX DISPENSES D'ASSURANCE ACCORDEES PAR L'ETAT AU LOUVRE LENS</b>
----------	---

Hervé BARBARET indique que cette délibération a pour but de permettre d'étendre la durée de dispense d'assurance des œuvres avant leur présentation, couvrant ainsi le moment entre lequel les œuvres arrivent au musée et sont installées. Il s'agit d'une évolution dans le temps mais également dans l'espace de cette dispense. Il rappelle en effet que les espaces qui n'étaient jusqu'à présent pas considérés comme des espaces pouvant bénéficier des dispenses d'assurance étaient les réserves visibles et visitables ainsi que les ateliers de restauration.

Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote portant sur l'avenant à la convention-cadre relative aux dispenses d'assurance accordées par l'Etat au Louvre-Lens.

15 membres votants

**Délibération n° 6 :** Le Conseil d'administration approuve l'avenant à la convention-cadre relative aux dispenses d'assurance accordées par l'Etat au Louvre-Lens, et en autorise la signature par le Président-directeur du musée du Louvre.

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

Pascal PERRAULT précise que ce point s'inscrit dans le cadre du plan d'amélioration de la qualité comptable. A cet égard, des travaux sont menés en étroite collaboration avec l'agence comptable et avec le soutien du cabinet Grant Thornton, notamment pour fiabiliser l'actif immobilisé de l'établissement. La délibération proposée aux membres du conseil d'administration a pour objet de revoir plusieurs règles de gestion des immobilisations afin de donner une image plus fidèle et sincère du patrimoine du musée.

Il est donc demandé au conseil d'administration de se prononcer sur trois règles. Une première règle portant sur la mise en œuvre d'une gestion des immobilisations corporelles par composants pour tous les projets d'investissements supérieurs à 5 millions d'euros, c'est-à-dire les travaux pour lesquels il est prévu un amortissement par composant). La deuxième règle consiste en un amortissement des dépenses ultérieures sur les œuvres d'art. Dans ce cadre, au-delà d'un seuil de 15 000 euros, il est proposé que ces œuvres soient comptabilisées en immobilisation, sur une durée de 50 ans. La troisième règle prévoit de porter le seuil de comptabilisation en charges des dépenses immobilisables de 750 euros à 1 000 euros.

Outre ces trois règles sont également soumis à l'approbation des membres du conseil d'administration, trois tableaux représentant des grilles de durée d'amortissement qui portent sur les travaux, sur les restaurations ainsi que sur les biens de l'établissement. Ces grilles permettent d'avoir une vision plus lisible de la durée d'amortissement et d'être plus proche des réalités économiques du musée.

En l'absence de remarques sur cette délibération, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote portant sur la durée d'amortissement.

*15 membres votants*

#### **Délibération n° 7 :**

**Le conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre approuve les règles suivantes en matière d'immobilisation et d'amortissement des biens acquis par l'établissement :**

- **Les projets d'investissement d'une valeur unitaire, dont le montant est déterminé et arrêté par le comité d'investissement, supérieure à 5 M€ HT font l'objet d'une répartition par composants. Les projets d'investissement d'une valeur unitaire, dont le montant est déterminé et arrêté par le comité d'investissement, inférieure ou égale à 5 M€ HT font l'objet d'une immobilisation unique (sans répartition par composants). Ces projets d'investissement peuvent aussi concerner les dépenses ultérieures effectuées sur les biens historiques et culturels immobiliers ;**
- **les dépenses ultérieures sur les œuvres d'art (biens historiques et culturels mobiliers) inventoriées par le Musée du Louvre d'un montant supérieur à 15 000 € HT (dépenses totales appréciées par œuvre d'art) sont comptabilisées en immobilisations en sus, et distinctement de l'œuvre d'art sur laquelle elles portent. La durée d'amortissement de ces dépenses ultérieures est fixée à 50 ans ;**
- **toutes les dépenses d'une valeur unitaire inférieure ou égale à 1 000 € HT sont considérées comme des charges, y compris si la durée d'utilisation prévisible est supérieure à un an.**

**Le conseil d'administration approuve les tableaux joints suivants :**

- **Le tableau des durées d'amortissement pour les travaux sur bâtiments et sur terrains aménagés, affectés ou reçus en dotation, applicable à partir du 1er janvier 2014 pour les nouveaux projets d'investissement et à la date de mise en service pour les projets d'investissement figurant actuellement dans les en-cours ;**

- le tableau des durées d'amortissement pour les dépenses ultérieures sur les œuvres d'art, applicables à partir du 1er janvier 2015, pour les dépenses ultérieures effectuées à compter du 1er janvier 2015 ;
- le tableau des durées d'amortissement par type de biens dont la valeur unitaire est supérieure à 1 000 € HT, applicable à partir du 1er janvier 2014 pour les biens immobilisables acquis à compter du 1er janvier 2014 ; pour les biens acquis antérieurement à cette date et en cours d'amortissement, les modalités antérieures d'amortissement continuent de s'appliquer jusqu'à l'amortissement intégral de ces biens.

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

<b>8</b>	<b>ACCEPTATION DU LEGS DE MME MAGNE</b>
----------	---

Hervé BARBARET indique que Mme MAGNE a, par testament, prévu que le Louvre bénéficie de la part non-réservataire de son patrimoine, qui s'élève à un montant estimé à 82 914,99 euros. La délibération soumise aux membres du conseil d'administration vise à permettre l'acceptation de ce legs et également à autoriser le Président-directeur à signer l'ensemble des documents utiles à cette fin.

En l'absence de remarques sur cette délibération, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote portant sur l'acceptation du legs Mme Magne.

*13 membres votants*

**Délibération n° 8 : Le Conseil d'administration accepte le legs Magne et autorise le Président-directeur du musée du Louvre à signer tous documents et actes nécessaires à la délivrance dudit legs.**

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

<b>9</b>	<b>EXTENSION DE L'ATTRIBUTION DES PRESTATIONS SOCIALES AUX SALARIES EMPLOYES SUR EMPLOIS D'AVENIR</b>
----------	---

Hervé BARBARET indique que cette délibération est le fruit de réflexion avec les représentants du personnel qui souhaitent que les jeunes qui bénéficient d'un emploi d'avenir puissent également bénéficier de prestations à caractère social. La prestation d'aide au déménagement n'y figurant pas, l'extension de cette prestation est de fait soumise à l'approbation du conseil d'administration.

Pierre ZINENBERG remercie Hervé BARBARET d'avoir pris cette demande en compte.

Alexandre GROSSE demande combien de personnes bénéficient d'un emploi d'avenir au sein de l'établissement.

Jean-Luc MARTINEZ répond que le Louvre dispose de 42 emplois d'avenir. Il rappelle par ailleurs que les premiers emplois d'avenir ont été signés au Louvre.

En l'absence d'autres remarques, il propose de passer au vote portant sur l'extension de l'attribution des prestations sociales aux salariés employés sur emplois d'avenir.

*12 membres votants*

**Délibération n° 9 :**

1. **L'article 1 de la délibération n° 9 du 29 mars 2013 susvisée est complété comme suit : «Il est décidé d'attribuer également aux agents recrutés sur emplois d'avenir, par parité avec les agents du Louvre, la prestation sociale suivante : Prestation d'aide au déménagement »**

- 2. Les personnels recrutés sur emplois d'avenir peuvent également solliciter des secours. Les demandes seront examinées par la commission secours à l'instar des autres personnels du musée.**

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

**10****DEMANDE DE DECHARGE DE RESPONSABILITE ET DE REMISE GRACIEUSE**

Hervé BARBARET précise que cette délibération vise à prendre en compte les erreurs de caisse qui ont abouti en 2013 à un déficit de 6 968,36 euros qui, rapportée à environ 60 000 euros d'encaissement, est une erreur mineure. Par ailleurs, le Louvre, par ses erreurs de caisse, gagne 4 877 euros. Ainsi, les plus et les moins se neutralisent pratiquement. L'application stricte du droit oblige cependant à soumettre cette délibération au vote du conseil d'administration.

En l'absence de remarques, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote portant sur la demande de décharge de responsabilité et de remise gracieuse.

*12 membres votants*

**Délibération n° 10 : Le Conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre émet un avis favorable à la demande de décharge de responsabilité et de remise gracieuse formulée par Jean-Fernand Amar, Agent comptable du musée du Louvre, pour un montant finalisé des déficits de l'année 2013 s'élevant à 6 968,36 €.**

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

**11****DEMANDE DE REMISE GRACIEUSE AU PROFIT D'AGENTS**

Hervé BARBARET indique que cette délibération porte sur deux agents qui sont dans des situations assez similaires. Il s'agit de deux personnes souffrant de maladie et qui sont donc soumises à des demi-traitements pendant des périodes données. Le Louvre verse donc une rémunération complète aux personnes pendant cette période, leur laissant à charge de rembourser l'éventuel trop perçu. Or, la situation de ces deux personnes ne leur permet pas de reverser le trop-perçu. Il est donc proposé au conseil d'administration d'accorder une remise gracieuse des sommes en question : soit 10 508,91 euros et 7 263,94 euros.

Jean-Luc MARTINEZ indique qu'il s'agit encore d'une situation exceptionnelle.

Pierre ZINENBERG précise que cette situation n'est pas si exceptionnelle que cela. Les agents se retrouvent parfois en longue maladie, entraînant de fait des périodes de demi-traitement pendant lesquelles il y a un flottement de la rémunération. Il lui semble qu'une solution devrait être trouvée sur le plan administratif pour que leur situation soit réglée avant qu'elle ne devienne trop difficile.

En l'absence d'autres remarques, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote portant sur la demande de remise gracieuse au profit d'agents.

*12 membres votants*

**Délibération n° 11 : Le Conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre émet un avis favorable à la demande de remise gracieuse au profit de deux agents en raison de difficultés financières importantes :**

- Un agent pour un montant de 10 508,91 € ;
- Un agent pour un montant de 7 263,94 €.

*Cette délibération recueille l'unanimité.*

Jean-Luc MARTINEZ remercie les personnes présentes pour leur participation et rappelle que la prochaine réunion du conseil d'administration aura lieu le 28 novembre 2014.

*La séance est close à 12h18.*

---

**Jean-Luc MARTINEZ**  
**Président-directeur du musée du Louvre**

