



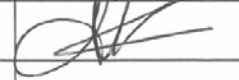
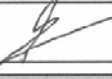
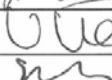
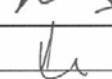
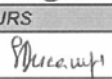
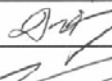
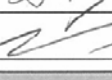
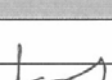
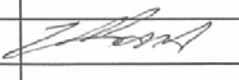
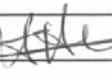
**Procès-verbal
du Conseil
d'administration
de l'Établissement public
du musée du Louvre**

**Séance
du 27 mars 2015**

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 27 mars 2015

Salle du Conseil

Liste d'émargement des membres du Conseil d'administration de l'Etablissement public du musée du Louvre (19 membres votants) Séance du vendredi 27 mars 2015			
Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur 			
TITULAIRES	Signature	REPRESENTANTS ou SUPPLEANTS	Signature
1 - REPRESENTANT DE L'ETAT			
Denis MORIN Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat		Philippe LONNE Sous-directeur de la 8ème sous-direction du budget	
Christopher MILES Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication		LUCIE MUNIESA Sec. Gen. Adjoint	
Vincent BERJOT Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication			
Marie-Christine LABOURDETTE Directrice chargée des Musées au ministère de la Culture et de la Communication			
2 - ETABLISSEMENT PUBLIC DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ELYSEES			
Jean-Paul CLUZEL Président			
3 - PERSONNALITES			
Véronique CAYLA Présidente d'ARTE GEIE	Excusée 		
Pierre BERGE Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent	Excusé		
Karine JOURNO Mécène			
Catherine VIRLOUVET Directrice de l'Ecole française de Rome			
Véronique WEILL Directrice du groupe AXA			
Maitre Antoine TCHEKHOFF Avocat associé			
Françoise BENHAMOU Professeur des Universités			
4 - REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS			
Sophie DESCAMPS Conservateur du Patrimoine		Violaine JEAMMET Conservateur du Patrimoine	
Anne DION Conservateur du Patrimoine		Pierre-Yves LE-POGAM Conservateur du Patrimoine	
Christophe BARBOTIN Conservateur du Patrimoine		Marie-Pierre SALE Conservateur du Patrimoine	
5 - REPRESENTANTS DU PERSONNEL			
Monsieur Xavier FEMEL Représentant du personnel (CGT)		Virginie GERARD	
Alexandra KARDIANOU-MICHEL Représentant du personnel (CGT)		Gary GUILLAUD	
Pierre ZINENBERG Représentant du personnel (Sud Culture)		Bibata OUEDRAOGO	
6 - INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES			
Hervé BARBARET Administrateur général			
Laurent FLEURIOT Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	Excusé	Thierry PELLE Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	
Jean-Fernand AMAR Agent comptable			

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 27 mars 2015

Salle du Conseil

Membres présents :

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

Représentants de l'État

Vincent BERJOT, directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication,

Marie-Christine LABOURDETTE, directrice chargée 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

Philippe LONNÉ, sous-directeur de la 8^{ème} sous-direction du budget au ministère de l'Economie et des Finances

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

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

Karine SETTON-JOURNO, mécène

Catherine VIRLOUVET, directrice de l'école française de Rome

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

Maître Antoine TCHEKHOFF, avocat associé

Françoise BENHAMOU, professeur des Universités

Représentants des conservateurs

Christophe BARBOTIN (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Sophie DESCAMPS (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Agnès DION (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Représentants du Personnel

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

Alexandra KARDIANOU-MICHEL (*titulaire*), représentant du personnel (CGT)

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

Invités avec voix consultatives

Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre

Thierry PELLÉ, contrôleur budgétaire

Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

Personnalités excusées ayant donné pouvoir

Pierre BERGÉ, président de la Fondation Pierre Bergé – Yves Saint-Laurent ayant donné pouvoir à Jean-Luc MARTINEZ

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE GEIE ayant donné pouvoir à Françoise BENHAMOU

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 9h37

Introduction

Jean-Luc MARTINEZ ouvre la réunion du premier Conseil d'administration (CA) de l'établissement public du musée du Louvre de l'année 2015 et remercie les membres du conseil pour leur présence.

Il souhaite souligner en introduction les circonstances particulières dans lesquelles se trouve actuellement le monde des musées. L'année 2015 a commencé par une série d'attentats et de destructions. Le président de la République, accompagné par la directrice générale de l'Unesco, s'est rendu au Louvre la semaine passée. A cette occasion, il a rappelé le rôle des musées dans la conservation du patrimoine de l'humanité. Jean-Luc MARTINEZ souligne la situation préoccupante en Irak et en Syrie et il évoque également les événements qui se sont produits au musée du Bardo à Tunis. Il connaissait en effet les équipes de ce musée avec lequel le Louvre collaborait. Il informe qu'une équipe du Louvre se trouvait sur place. Il rappelle que, de manière symbolique, le musée avait été installé dans les appartements des femmes du Bey de Tunis, en signe d'ouverture, pour y présenter le patrimoine de l'ensemble des histoires de la Tunisie, de la période préislamique à l'Islam. Ces circonstances particulières ont toutefois pour conséquence de conforter le musée du Louvre dans l'exercice de ses missions. Ainsi, Jean-Luc MARTINEZ souhaite que le Louvre, à travers sa programmation culturelle et son travail d'ouverture à tous les publics, reste vigilant à garder au cœur de son action les valeurs d'éducation, de transmission du patrimoine et de compréhension des cultures.

Depuis le début de l'année 2015, plusieurs programmes sont en cours. De nouvelles salles dédiées à l'éducation artistique, appelées petite galerie, ouvriront en octobre 2015 pour donner les clés de compréhension des œuvres d'art au public le plus large possible. L'action du Louvre à Abu Dhabi répond aux mêmes objectifs. Jean-Luc MARTINEZ souligne le sens particulièrement fort que revêt l'ouverture d'un musée universel au Proche-Orient, dans le contexte actuel. Par ailleurs, le président de la République a annoncé en avant-première le souhait du Louvre de montrer les cultures de Mésopotamie à Lens. Les départements du Louvre y ont présenté des expositions, notamment celle consacrée à l'animal dans la culture de l'Egypte pharaonique ou l'exposition étrusque. Cette présentation des collections du Louvre se poursuivra par une proposition du département des Antiquités orientales sur les collections de Mésopotamie. Il est également en projet de montrer les Arts de l'Islam à Lens. Jean-Luc MARTINEZ indique combien il sera fier de montrer aux publics du Pas-de-Calais et, au-delà, aux publics du monde entier l'intérêt de mieux connaître les cultures nées en Irak et en Syrie, mais également en Iran à travers les Arts de l'Islam.

Depuis le dernier CA du 28 novembre 2014, le chantier « Pyramide » se poursuit. La Réunion des musées nationaux (RMN-Gp) a installé une boutique éphémère sur le parvis de la Pyramide. Cette boutique permet pendant le temps des travaux de continuer à présenter à la vente au public des livres et des produits dérivés. Le musée travaille également sur deux missions importantes, à savoir la réalisation du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), véritable tournant en matière de contractualisation avec l'Etat et le Projet Scientifique et Culturel (PSC) qui sera présenté au prochain Conseil d'Administration. Ces deux documents permettent de définir, avec le ministère de la Culture et le ministère du Budget, la stratégie du Louvre pour les années à venir.

L'exposition sur le Maroc médiéval qui a été présentée en 2014, vient d'ouvrir au Maroc. Le Président-directeur souligne le caractère pionnier du Louvre car, pour la première fois au Maroc, les Arts de l'Islam seront montrés dans un musée. En effet, le patrimoine islamique y était généralement conservé dans les mosquées et les *médersas*.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à découvrir l'exposition consacrée à la restauration de la victoire de Samothrace ainsi que l'exposition Vélasquez que le département des Peintures a organisé avec les personnels du Grand Palais. La semaine prochaine, deux expositions consacrées à la question des images dans l'Europe du XVII^e siècle ouvrent dans le hall Napoléon : « Poussin et Dieu » et « La fabrication des saintes images ». Le Président-directeur souligne la pertinence de ces expositions à un moment où la question du rôle des images dans les cultures se pose. Il rappelle qu'une guerre des images survenue en Europe au XVI^e siècle a généré une véritable iconophobie

suivie d'une iconophilie. Il estime que définir le rôle des images permet de mieux comprendre les œuvres exposées au Louvre aujourd'hui.

Jean-Luc MARTINEZ informe les membres du CA d'une prochaine exposition à Lens consacrée aux relations entre la France et l'Italie à l'époque gothique, du milieu du XIII^e siècle au début du XIV^e siècle. Il souligne qu'il est usuellement procédé à l'inverse, dans le sens des relations entre l'Italie et la France et que le directeur du musée du Louvre-Lens, Xavier DECTOT, a proposé cette initiative innovante. Le Président-directeur se félicite de l'ouverture du Louvre à l'étranger, notamment au travers d'une exposition remarquable au Japon consacrée à la peinture de genre ouverte par le département des Peintures. Il salue également la participation du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines au comité scientifique de l'exposition qui, à Florence, montre les bronzes du monde hellénistique avant qu'ils ne soient expédiés aux États-Unis. Sophie DESCAMPS a participé à cette exposition des très rares bronzes conservés dans le monde.

Jean-Luc MARTINEZ souligne à nouveau le rôle du Louvre, qui se met au service de l'ensemble des musées français par le biais de l'exposition « de Gainsborough à Turner » qui, après Valence, s'est tenue à Quimper, montrant la collection de peintures anglaises du Louvre. Guillaume FAROUX en a été le commissaire. Il salue également l'initiative de Sophie DESCAMPS qui a organisé avec le département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, une exposition à Rouen, en avril, consacrée à la Normandie romaine. Le Président-directeur rappelle que le Louvre possède le plus grand bronze doré découvert en Gaule.

Il se félicite de cette actualité riche qui montre la qualité de la programmation du Louvre. Ce sujet sera abordé à nouveau puisque le Président-directeur s'est engagé à soumettre à l'approbation du CA la programmation culturelle du musée pour l'année 2016.

Le bilan des acquisitions du Louvre pour l'année 2014 fait apparaître une grande vitalité de cette activité centrale pour un musée. Jean-Luc MARTINEZ souligne que depuis 10 ans, une commission des acquisitions propre au Louvre est d'abord organisée avant examen de ses préconisations par le conseil artistique des musées nationaux à la direction générale des Patrimoines. De même, il informe les membres du CA que, pour la première fois, l'ensemble des départements du Louvre ont pu acquérir des œuvres. Il souligne que ce fait est exceptionnel compte tenu de la vigilance du Louvre en matière de provenance des œuvres, vigilance qui contraint souvent les départements archéologiques dans leurs politiques d'acquisitions. Plus de 80 œuvres ont donc pu être acquises en 2014 en respectant une grande diversité d'acquisition.

Il insiste en particulier sur deux opérations exceptionnelles. D'une part, le Louvre a réussi à mobiliser des mécènes pour rassembler les 12,5 millions d'euros nécessaires à l'acquisition de la Table dite « de Teschen », qui appartient à la famille Breteuil. Dans la perspective de la venue de l'œuvre en 2016, le Président-directeur salue le service des Musées de France, la direction générale des Patrimoines, les services mécénat du musée du Louvre, la Société des Amis du Louvre pour avoir rendu possible cette acquisition. Il note que contrairement à ce que disent les déclinologues, l'État a les moyens de retenir en France des œuvres d'intérêt patrimonial majeur. D'autre part, Jean-Luc MARTINEZ annonce la remise au musée du Louvre, le 9 avril 2015, par la ministre de la Culture de la « *Vue d'Avignon depuis Villeneuve* » d'Horace Vernet, artiste qui avait quitté la France à l'époque révolutionnaire, comme l'atteste sa présence à Londres en 1795. Grâce à la législation française sur la défiscalisation et à l'action d'Henri de CASTRIES, mécène du Louvre, l'œuvre a pu revenir en France.

Enfin, Jean-Luc MARTINEZ salue la présence de Philippe LONNÉ, représentant de la direction du Budget après le départ d'Alexandre GROSSE, puis cède la parole à Bernard LATARJET pour une présentation des éléments financiers du Comité des investissements.

Bernard LATARJET présente les travaux menés par le Comité des investissements lors de sa réunion du 30 janvier 2015.

Le comité a examiné les modalités de financements des travaux du musée du Louvre prévus pour la période 2015-2018. Ces travaux poursuivent cinq objectifs entre lesquels un équilibre doit être trouvé et maintenu :

1. Le renouvellement courant des équipements techniques de base du musée doit être assuré ;
2. La mise aux normes du Palais exigée par les nouvelles règles publiques en matière de sécurité et d'incendie doit être opérée ;
3. Les collections doivent être sécurisées ;
4. L'accueil du public et les conditions de travail des personnels doivent être améliorés ;
5. Les aménagements muséographiques doivent être poursuivis.

Compte tenu des décisions prises par la présidence et la direction générale, une hiérarchisation et un recentrage des priorités entre ces divers objectifs ont été présentés au Comité des investissements. Concernant l'aménagement de la Pyramide, les travaux de recomposition des espaces d'accueil du public et d'amélioration des conditions de travail dans ces espaces sont engagés. Le programme initial a été recalibré pour tenir compte des contraintes budgétaires récentes. Une première phase, engagée, devrait se terminer fin 2016 ; une deuxième phase, fin 2017.

Dans le cadre des actions de médiation et notamment concernant la refonte de la signalétique, il est envisagé de refaire 40 000 cartels. De même, le Centre d'interprétation de l'histoire du Louvre quittera les espaces occupés dans le Hall Napoléon pour être relocalisé dans trois espaces de l'aile Sully. Les ateliers pédagogiques seront créés à l'intérieur de l'espace consacré actuellement à l'exposition Rhodes et dans les anciennes salles consacrées aux Arts de l'Islam.

En 2014, une convention de partenariat entre le Louvre et la région Nord – Pas de Calais a été signée. Elle vise le financement à 51 % par le Louvre et à 49 % par la Région d'un Centre de restauration et de conservation préventive à Lens. Le choix du maître d'œuvre devait être arrêté au printemps 2015.

La mise en œuvre des schémas directeurs techniques de mise aux normes permettra d'assurer la sécurité des œuvres et des publics. Sont concernés le Schéma directeur incendie (SDI), le Schéma directeur de l'amélioration de l'accessibilité, par les publics handicapés notamment, le plan de prévention des risques d'inondation, le Schéma directeur de renouvellement des équipements techniques (SDRET). Ces schémas portent par exemple sur le remplacement des armoires de traitement d'air dans l'aile Richelieu, les escaliers mécaniques, les monte-charge ou la rénovation des bassins.

Les salles consacrées à l'histoire du Louvre seront transformées en salles d'exposition temporaire de façon à les rendre plus facilement repérables par le public. Ces lieux seront regroupés à l'intérieur du Hall Napoléon. Sont en revanche annulées ou reportées les opérations de rénovation des salles grecques, étrusques et romaines et le projet relatif aux Arts byzantins et au Christianisme oriental.

A la suite des études réalisées en 2010, il est envisagé de mettre en œuvre pour la période 2015-2018 une première phase d'un schéma directeur de rénovation des Tuileries pour lequel une demande de financement spécifique de l'ordre d'1 million d'euro par an sur la période a été soumise aux Monuments Historiques.

Ce programme d'investissement 2015-2018 a fait l'objet d'une couverture financière différenciée selon la nature des projets.

Les ressources issues du Louvre-Abu Dhabi – licence de marque, contreparties de prêts, – permettent de financer intégralement la plupart des projets prioritaires, notamment le projet Pyramide, le pôle de conservation à Lens, le nouveau Centre d'interprétation de l'histoire du Louvre et la rénovation des espaces d'exposition. Les revenus issus du fonds de dotation qui seront distribués en 2016, sur une contribution annuelle de l'ordre de 6 millions d'euros, viendront compléter ces ressources pour financer les ateliers pédagogiques et le programme de rénovation des salles ainsi que les coûts de fonctionnement pérennes du Pôle de conservation de Lens.

Les investissements courants ainsi qu'une partie des schémas directeurs de remise aux normes seront financés par la Capacité d'autofinancement (CAF) et par la subvention annuelle d'investissement. Un financement à 50 / 50 avec l'Etat est proposé par le Comité des investissements pour financer les schémas directeurs.

La mise en œuvre de ce programme et son financement tel qu'exposé supposent l'application d'un nouveau droit d'entrée unique à 15 euros. Ce dernier permettra de compenser la baisse de subvention d'investissement par une augmentation de la CAF. Ce plan de financement suppose également la poursuite des efforts de maîtrise des dépenses de fonctionnement du musée qui ont été largement engagés ces dernières années, notamment illustrés par la réduction de la programmation culturelle en 2014, les actions achat, la réduction des charges immobilières et la maîtrise des dépenses de personnel.

Jean-Luc MARTINEZ remercie M. LATARJET pour la présentation de la trajectoire financière de l'établissement du Louvre. Il le remercie tout particulièrement de son implication et d'avoir accepté de continuer de présider cette instance. M. LATARJET a en effet accepté le renouvellement de son mandat au sein du Comité des investissements du Louvre pour les cinq prochaines années.

Pierre ZINENBERG soulève le problème du versement réel des subventions ainsi prévues et qui est encore aujourd'hui en discussion avec les organismes de tutelle. Il craint que le Louvre ne doive faire face à une baisse des subventions et financer lui-même ces travaux.

Bernard LATARJET rappelle que les conditions de financement du programme présenté dépendent à la fois de l'adoption d'un billet unique à 15 euros et de l'acceptation par l'Etat d'un cofinancement à part égale du SDRET, déjà consenti pour le SDI. Par ailleurs, la CAF du musée, tenant compte des réductions des subventions d'investissement récentes, ainsi que les ressources issues du fonds de dotation et de la redevance du Louvre-Abu Dhabi permettent d'assurer le financement des travaux.

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 28 NOVEMBRE 2014

Jean-Luc MARTINEZ demande l'approbation du procès-verbal de la séance du 28 novembre 2014. Il informe les membres du CA qu'un pouvoir émanant de Pierre BERGÉ a été remis au Président-directeur et qu'un autre émanant de Mme CAYLA a été remis à Mme BENHAMOU.

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le procès-verbal de la séance du 28 novembre 2014.

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

POUR DÉLIBÉRATION

1

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2015-2019

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que le dernier contrat passé avec le ministère de la Culture et le ministère du Budget, arrivé à échéance, préparait le contrat de performance dont il est question aujourd'hui. Le Président-directeur souligne qu'il s'agit de la première fois que l'établissement du Louvre élabore ce document parallèlement à la définition de son projet scientifique et culturel. Il insiste sur la cohérence des documents qui concourent à la définition d'une stratégie à moyen terme, elle-même déclinée en objectifs et indicateurs. Il salue le travail collectif réalisé en lien avec les ministères de la Culture et du Budget. Travail collectif, en effet, car depuis le début de l'année 2015, l'ensemble des personnels a été informé et consulté à propos de ce contrat. Ce dernier a ainsi bénéficié de nombreux amendements. D'autre part, le Louvre a associé la direction générale des Patrimoines et le service des musées de France à la définition des objectifs figurant dans ce COP. Initialement pensé dans un cadre triennal, ce contrat a été étendu à une durée de cinq ans, suite à un souhait émis par la direction générale des Patrimoines. Jean-Luc MARTINEZ souhaite préciser que la nature des objectifs présentés dans le COP sont inscrits dans le volet performance de la loi de finances 2015. Ils sont donc préconisés par le ministère pour l'ensemble de ses établissements.

Hervé BARBARET rappelle que le COP n'est pas un exercice nouveau et que depuis 2003, le Louvre est précurseur en matière de politiques contractuelles dans la détermination de ses objectifs.

Au sommet de la pyramide stratégique d'un musée comme le Louvre, on trouve l'objet même de l'établissement déterminé par son statut (décret constitutif du musée du Louvre de décembre 1992) ;

vient ensuite la stratégie exprimée par le Président-directeur au moment de sa nomination formalisée par une lettre de mission de la ministre et enfin cette association du COP avec le Projet Scientifique et Culturel, au caractère innovant.

Hervé BARBARET insiste sur le fait que l'ensemble des éléments qui portent la stratégie de l'établissement est mieux formalisé et clarifié que par le passé. Cette formalisation permet d'avoir une vision globale et pluriannuelle de ce que le musée souhaite réaliser dans les années à venir.

Hervé BARBARET souligne l'appel quinquennal de ce contrat. Jusqu'à présent, les contrats d'objectifs et de moyens étaient triennaux. Le contrat quinquennal comporte une clause de revoyure en 2017 mais l'exercice quinquennal accroît la visibilité de l'établissement.

La politique de l'établissement s'inscrit dans quatre axes :

- les publics
- les collections
- le patrimoine bâti, le Palais
- les moyens en ressources humaines et en gestion financière

La préservation de ces quatre grands axes par rapport à la définition des contrats précédents permet des perspectives pluriannuelles.

Hervé BARBARET souligne que la méthode choisie pour exposer le COP consiste en quatre coups de projecteur, soit un point abordé par axe. Cette méthode elliptique permettra de montrer que ce COP reflète de manière concrète et objectivée les éléments stratégiques sur lesquels Jean-Luc MARTINEZ s'est exprimé tout au long des derniers mois.

Axe 1 : les publics

L'élément structurant reflété par ce contrat est la mise en œuvre du projet Pyramide. Celui-ci a vocation à favoriser l'accès et l'accueil des visiteurs pour fluidifier leurs séquences d'accès au sein des collections et à améliorer parallèlement les conditions de travail des agents se trouvant sous la Pyramide. Ce projet aura une conséquence très opérationnelle car il est l'un des éléments qui peut justifier l'intéressement des agents. Le COP a en effet pour conséquence de justifier un intéressement de l'ensemble des agents du musée dans le cadre de chèques cadeaux distribués en fin d'année. Le calendrier du projet fait état d'une première livraison des travaux au printemps 2016, de la réalisation définitive des espaces de la librairie boutique dite « alvéole nord » à l'automne 2016, et de la mise en œuvre ultérieure des espaces destinés à l'accueil des groupes.

Axe 2 : les collections

La mise en sécurité des œuvres qui sont aujourd'hui dans les réserves et qui souffrent du risque de crues centennales constitue l'axe structurant de cette partie du contrat qui concerne les collections. Depuis 2002, la préfecture de Police de Paris alerte sur le fait qu'en cas de risque de crues, l'établissement aurait 72 heures pour évacuer les œuvres. Le Louvre a testé des solutions pour garantir la sauvegarde des œuvres et a pu constater que ce délai était trop court pour permettre l'évacuation des œuvres, la seule solution réaliste et efficace étant l'externalisation de ces œuvres. Après une analyse poussée des lieux d'accueil potentiels pour ces réserves, il a été décidé d'implanter ces réserves à proximité immédiate du Louvre-Lens, à Liévin, avec un rattachement direct aux jardins qui entourent le musée. Le lieu choisi pour accueillir ces réserves ne doit pas être un blockhaus mais un lieu de vie, en lien étroit avec l'offre culturelle du Louvre-Lens.

Axe 3 : le patrimoine bâti

Cet axe introduit le concept novateur de Plan local d'urbanisme (PLU) du Louvre. Il est bâti sur le constat suivant : lorsque le Louvre porte des projets de rénovation d'espaces ou de création de salles, des fonctionnalités centrales telles que la présentation des œuvres s'imposent. Néanmoins, des fonctionnalités accessoires très importantes pour l'accueil du public s'expriment aussi. Ces dernières se présentent sous la forme de lieux de repos, de toilettes, de vestiaires ou de circulations facilitées pour l'entretien et la maintenance. Le COP prévoit que soient pris en compte ses différents besoins au regard des contraintes du Palais, par analogie aux règles d'urbanisme des villes, dès qu'un projet de rénovation ou d'aménagement est réalisé. L'équilibre général et la cohérence d'ensemble lieux seront ainsi préservés.

Axe 4 : les moyens en ressources humaines et en gestion financière

Au travers d'une réforme générale des opérateurs de l'Etat dite Gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), il est proposé une révision radicale de la manière dont l'organisation de l'établissement s'opère et dont les comptes sont tenus, comptabilité budgétaire d'une part, comptabilité générale de l'autre. Cette démarche est assez révolutionnaire pour ce domaine particulier du fonctionnement de l'établissement en ce qu'elle donne corps à l'idée que la comptabilité publique doit se rapprocher de la comptabilité telle qu'exposée dans le plan comptable général s'appliquant à l'ensemble des structures privées. Pour l'établissement, cette entrée dans le droit commun impose de nouvelles procédures ou des réorganisations. Il est manifeste que l'ensemble des directions du Louvre seront fortement impactées par cette mise en œuvre qui est à la fois une nécessité et une opportunité de modernisation des méthodes de gestion de l'établissement.

Parallèlement à cette réforme, une obligation nouvelle sera prochainement faite de certifier les comptes. Dans une logique d'amélioration du contrôle interne et d'affirmation de l'importance accordée à la démarche qualité, il sera procédé au renforcement de la manière dont les procédures sont mises en œuvre et formalisées au sein de l'établissement. Ce dispositif permettra de garantir la qualité des comptes, et à travers eux la qualité de gestion. Il témoigne du respect dû aux deniers publics puisque la confiance du contribuable est la clé de la capacité de l'établissement à justifier les subventions qui sont versées au Louvre.

Hervé BARBARET souligne que les points exposés n'épuisent pas les quarante pages du COP mais il estime qu'ils reflètent les impératifs et les ambitions de ce document.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Hervé BARBARET et souligne la difficulté de présenter le travail de quelques années en quelques minutes.

Anne DION réitère la ferme opposition des conservateurs au projet d'externalisation des réserves. Elle se dit consciente de la nécessité de mettre à l'abri de la crue centennale les œuvres conservées dans des réserves inondables mais ne comprend pas la nécessité d'externaliser le contenu des réserves non inondables. Elle regrette également que les réserves tampons, sur lesquelles un travail est actuellement en cours impliquant les services et les départements de conservation, ne soient que très vaguement mentionnées dans l'objectif n° 8 du COP, sans même être assorties d'indicateurs de performances. Anne DION souligne que les conservateurs fondent pourtant beaucoup d'espoirs sur ce travail.

Jean-Luc MARTINEZ se félicite que le travail effectué sur les réserves tampons ait bien débuté. Il explique qu'il était prématuré d'identifier un indicateur sur l'externalisation des réserves surtout dans l'hypothèse initiale d'un COP triennal. Il rappelle le calendrier de mise en œuvre du projet : le jury du concours d'architecture se réunira en mai 2015 ; le bâtiment doit être construit et livré en 2017 ; la première phase d'externalisation des collections aura lieu en 2018. Il convient en conséquence d'identifier dans un premier temps les réserves tampons et les parties des collections qui resteront au Louvre pour 2018. Le transfert des collections à Liévin ne se déroulera pas en une seule année comme en témoignent les expériences précédentes menées par d'autres musées. Ce sont les œuvres directement menacées par la crue qui partiront prioritairement en 2018 et en 2019 ; le projet actuel des réserves de Liévin n'ayant fait que poser l'hypothèse d'une externalisation de l'ensemble des œuvres. Il est actuellement impossible d'être plus précis dans la mesure où le travail sur l'identification des réserves tampons et des œuvres qui resteront est en cours, les premières études programmatiques restant à mener.

Par ailleurs, il indique que le projet scientifique et culturel, en cours d'élaboration, n'a pas encore intégré les retours des équipes sur son contenu, contrairement au COP. Une synthèse interviendra au mois d'avril 2015, ce qui rend toujours possible des amendements sur ces sujets.

Françoise BENHAMOU se dit impressionnée par le document qu'elle trouve complet et précis dans ses indicateurs. Elle note tout particulièrement l'objectif de taux de ressources propres fixé à 55 %. Elle remarque néanmoins que le Louvre devra non seulement prendre en compte les risques naturels mais également les risques géopolitiques pour la sécurité des collections. Elle prophétise que dans les années à venir et de manière durable, un effort particulier de protection du bâtiment et des lieux de

réserves sera nécessaire. Enfin, elle demande si le développement du numérique n'a pas été sous-estimé dans le COP. Elle estime que cet enjeu dépasse les outils de médiation.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que l'Etat a anticipé depuis longtemps les questions liées à la sécurité. Il signale que le Louvre est le seul musée disposant d'une brigade de pompiers sur site car le risque principal encouru par un musée est la destruction des œuvres par le feu. L'incident ayant failli survenir en 1871, le Louvre s'est doté d'une brigade de pompiers. Par ailleurs, des dispositions ont été prises dans le cadre de Vigipirate. Les contrôles seront renforcés aux accès par la mise en place de portiques et des militaires français assurent en partie la protection du musée.

Serge LEDUC ajoute que le ministère de l'Intérieur a affecté au musée du Louvre un commissaire divisionnaire en formation au Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur (CHEMI) afin de compléter la réflexion sur la sécurité et mettre en place des mesures complémentaires.

Jean-Luc MARTINEZ convient que la rédaction du COP et du projet scientifique et culturel a permis à l'établissement de diagnostiquer que, sur la question du numérique, le Louvre n'était pas à la hauteur des défis futurs qu'il suppose. Il estime que le musée a été très en pointe dans les années 1980-1990 et avoue une faiblesse dans l'anticipation des évolutions technologiques qui ont suivi. Il déplore ce retard et souhaite que soit définie ultérieurement une véritable politique numérique.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL regrette que le COP n'ait pas été présenté au Comité technique (CT). Il aurait permis de riches échanges sur les objectifs notamment. Auparavant, les Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) liés au projet social étaient obligatoirement discutés en CT. En dehors de l'obligation de soumettre ces contrats au CT, elle pense intéressant de discuter de tous les objectifs.

Jean-Luc MARTINEZ informe Alexandra KARDIANOU-MICHEL que le contrat a été examiné au CT du mois de novembre 2014.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL objecte qu'il s'agissait d'une autre version du document, la dernière version ayant été enrichie des indicateurs. Elle fait part d'une inquiétude quant au caractère pérenne du projet de réserves de Liévin. En effet, la région Nord – Pas-de-Calais change de bord politique. Elle n'est donc pas certaine que la convention signée entre l'Etat, le Louvre et la région Nord – Pas de Calais soit toujours d'actualité dans quelques mois. Elle rappelle que pour le président PERCHERON, ce projet est politique et elle doute que le Front national soit également porteur de projets culturels. La nouvelle gouvernance de la région Nord – Pas de Calais, dont 21 cantons ont basculé à l'extrême droite, pourrait à son sens remettre le projet en question.

Pierre ZINENBERG estime que le taux de ressources propres fixé à 55 % est difficilement soutenable. Les dépenses de personnel ne correspondent plus à la subvention versée. Par ailleurs, certaines missions anciennement dévolues aux agents du service public sont désormais externalisées, comme le ménage ou la restauration du personnel. Les représentants syndicaux s'inquiètent du désengagement de l'Etat.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL s'inscrit dans les propos de Pierre ZINENBERG. Elle s'inquiète de ce que la refonte de la signalétique des collections permanentes mécénée à 100 % ne fasse pas l'objet d'une information plus précise au sujet de son mode de financement. Elle craint que le Louvre soit contraint de faire de la publicité dans les salles concernées.

Jean-Luc MARTINEZ s'inscrit en faux contre l'amalgame fait entre mécénat et publicité. Il emploie le terme « association d'image » pour qualifier le partenariat du Louvre avec ses mécènes. Il enjoint à les remercier pour leur investissement dans la culture. Concernant, la refonte de la signalétique, les pistes de mécénat exposées dans le COP concernent leur traduction. Il y a en effet un intérêt pour les mécènes étrangers à associer leur nom aux traductions qu'ils pourraient financer. Le Président-directeur comprend les craintes de Mme KARDIANOU-MICHEL quant aux objectifs de performance fixés par le COP dont la mise en œuvre n'est pas assurée par la mise en regard des moyens nécessaires. Il rappelle en effet que le COP n'est pas un contrat d'objectifs et de moyens.

Marie-Christine LABOURDETTE remercie le Louvre et la direction du Budget pour le travail accompli lors de l'élaboration de ce COP. Elle salue le défi que constitue le caractère quinquennal de ce contrat

pour un musée tel que le Louvre. Elle insiste également sur la qualité de l'action structurante du Louvre en faveur de l'éducation artistique et culturelle. Elle félicite le Louvre pour son exemplarité en matière de taux de récolement d'œuvres. Enfin, elle souligne l'excellence du document présenté, qui témoigne de la qualité du travail accompli par l'Etat avec l'un de ses plus importants opérateurs.

Jean-Luc MARTINEZ remercie la directrice et indique que ses félicitations relatives au taux de récolement d'œuvres doivent aller aux personnels de conservation qui siègent au CA. Il salue le travail fondamental qu'ils accomplissent pour la vie du musée.

Gary GUILLAUD pointe une coquille dans l'indicateur n° 3 dont il cite la mention qui lui est associée : « A définir en fonction de la mise en place du compartimentage des espaces rendu nécessaire pour des opérations de maintenance lourdes et dans le cadre de la mise en œuvre de la mesure d'ouverture du musée 7 jours sur 7 ». Il assure comprendre la pertinence d'un indicateur fixant le taux d'ouverture des salles, néanmoins, le projet d'ouverture des musées 7 jours sur 7 n'ayant pas été acté, il conteste l'inscription de la mention qui pourrait justement avoir pour conséquence d'acter le projet d'ouverture 7 jours sur 7 sans validation préalable du CA du Louvre et du comité ministériel.

Jean-Luc MARTINEZ agrée la proposition de Gary GUILLAUD de modification de l'indicateur n° 3 de afin de nuancer la mention faite du projet d'ouverture des musées 7 jours sur 7. Il remercie par ailleurs les ministères de la Culture et du Budget d'avoir mesuré l'importance des travaux de maintenance qui attendent le Louvre. En effet, l'établissement donne l'impression de bien fonctionner, souvent à raison, il n'en demeure pas moins que les équipements ont 30 années d'existence et que le musée s'est engagé dans une démarche de rénovation de ses équipements techniques. Au-delà du projet d'ouverture du musée 7 jours sur 7, cette démarche suppose le compartimentage de la présentation des collections permanentes pour permettre la fermeture des salles par roulement. L'établissement profitera de la vente en ligne des billets et des créneaux horaires de réservation dès leur mise en place pour informer le public des jours de fermeture du musée. Dans ce cadre, le Louvre, en accord avec la direction générale des Patrimoines et le service des Musées de France, a souhaité réviser le taux d'ouverture des salles. Le Président-directeur a exposé ce besoin de fermeture des salles par roulements aux inspecteurs chargés de rendre un rapport sur l'ouverture du musée 7 jours sur 7.

Gary GUILLAUD indique qu'il n'est pas opposé au compartimentage des salles.

Pierre ZINENBERG s'associe à la remarque de Gary GUILLAUD. Il rappelle que le débat sur le compartimentage a déjà eu lieu en CT et prophétise des discussions longues et difficiles sur l'articulation entre « ouverture 7 jours sur 7 » et « fermeture des salles par roulement ».

Délibération n° 1 :

Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le COP 2015-2019.

Cette délibération recueille 12 votes favorables et 6 votes contre.

2	PROGRAMMATION CULTURELLE 2016-2017
---	------------------------------------

Jean-Luc MARTINEZ informe les membres du CA qu'il leur sera demandé de voter la programmation culturelle du musée pour l'année 2016 uniquement. Le Président-directeur s'était engagé dès sa nomination à ce que la programmation culturelle fasse l'objet de présentations régulières au CA. Une présentation des principes de la programmation culturelle a été faite en 2014. Jean-Luc MARTINEZ délègue à Vincent POMARÈDE, directeur de la médiation et de la programmation culturelle, le soin de présenter l'adéquation entre les principes exposés et les orientations de la programmation de l'année 2016. En préambule, il précise que le musée a rétabli une commission de programmation des expositions pour préparer les programmations culturelles ultérieures.

Vincent POMARÈDE informe que l'année 2016 est la première qui sera véritablement programmée par le nouveau Président-directeur. Lors du dernier CA, un certain nombre de projets déjà

programmés avaient été présentés. Certains ont depuis été annulés, d'autres reportés. Trois principes ont été définis pour cette programmation culturelle 2016-2017.

1- La programmation culturelle 2016-2017 affiche une forte volonté de rééquilibrer les collections permanentes et les expositions temporaires. Les projets relatifs aux collections permanentes ont véritablement guidé la programmation culturelle de l'année 2016 dans son ensemble.

2- Le Président-directeur souhaite une homogénéité forte de tous les aspects de la programmation qui trouveront en outre des déclinaisons dans l'auditorium, les publications et les parcours menés par les conférenciers ou par les animateurs d'ateliers pédagogiques.

3- Il a été réaffirmé également pendant ce CA une forte volonté de promouvoir l'éducation artistique à l'intérieur du musée dans tous les aspects de la programmation culturelle et de la présentation des œuvres.

Ces trois axes forts se déclinent dans le projet dit « Petite Galerie » qui sera aménagé dans les salles Richelieu, ainsi que dans le Centre d'interprétation du pavillon Sully qui ouvrira ses portes en 2016 et dans les nouveaux espaces d'exposition créés dans le Hall Napoléon Haut qui pourront également accueillir des manifestations temporaires. A partir de 2017, des espaces seront exclusivement programmés par le département des Arts Graphiques qui présentera non seulement des expositions mais également son fonds permanent constitué d'œuvres conservées au cabinet des dessins. Le thème retenu pour l'année 2016 sera l'art en Europe et plus particulièrement en France au XVIII^e siècle. L'année 2015 sera justement consacrée à des travaux importants dans les salles de peintures et de sculptures françaises des XVIII^e et XIX^e siècles. Les salles de peintures rouvriront en septembre 2015 tandis que les salles de sculptures rouvriront à la fin de l'année 2015. Ces réouvertures permettront une programmation sur le thème du XVIII^e siècle, certes organisée autour de manifestations et d'expositions temporaires, mais qui renverra constamment aux collections permanentes. Les salles seront rénovées et un réaccrochage est également prévu. La première partie de la refonte de la signalétique sera mise en œuvre dans ces espaces ce qui permettra au Louvre d'entreprendre un travail de fond en direction du public pour faciliter ses allées et venues entre les collections permanentes et les expositions temporaires. Dans le même temps, le Louvre-Lens et le Louvre-Abu Dhabi pourront eux aussi accueillir des manifestations portant sur le XVIII^e siècle en Europe.

Au printemps 2016, trois expositions ouvriront en même temps dans les espaces du Louvre :

1- Une grande rétrospective consacrée à Hubert Robert – projet ancien sur lequel les départements travaillent depuis plus de 30 ans – constituera un véritable événement. Il est organisé en coopération avec la National Gallery de Washington. Cette rétrospective trouvera une déclinaison à l'auditorium à la fois sur le travail de peintre d'Hubert Robert mais également sur le statut de grand conservateur du Louvre dont il fut l'un des premiers, après avoir travaillé à la conservation des jardins du Château de Versailles.

2- Une exposition consacrée au musée des monuments français créé par Alexandre Lenoir pendant la Révolution française sera organisée dans les espaces Napoléon Haut. Elle marque une étape dans des travaux de recherches développés en grande partie par Geneviève BRESC. Il s'agira de présenter les résultats de ces travaux dans les publications mais également d'informer le grand public sur la grande figure que fut Alexandre Lenoir.

3- Dans les espaces Mollien, une exposition intitulée « A l'ombre des frondaisons d'Arcueil » sera organisée par le département des Arts graphiques en écho de l'exposition Hubert Robert. L'art des jardins à cette période y sera abordé à travers des dessins.

Le Louvre-Lens s'associera à cette saison consacrée au XVIII^e siècle puisque Xavier SALMON est le commissaire d'une exposition qui y sera présentée. Cette exposition qui répond au titre de « Dansez et embrassez qui vous voudrez » sera consacrée aux fêtes galantes du XVIII^e siècle.

Le Centre d'interprétation du musée ouvrira quant à lui au milieu de l'année 2016. Il abordera également massivement le XVIII^e siècle puisque c'est précisément la période qui vit naître le musée du Louvre. Le Centre d'interprétation trouvera là une affectation pérenne.

Enfin, l'exposition inaugurale du Louvre-Abu Dhabi sera elle aussi consacrée à la naissance du musée du Louvre et à l'idée de musée au XVIII^e siècle. Ces événements permettront d'afficher une complémentarité importante à travers tous les « établissements » du Louvre.

Cette saison se poursuivra à l'automne 2016 puisqu'il a été décidé de programmer à la suite des expositions proposées par le département des Sculptures sur les grands sculpteurs du XVIII^e siècle, une nouvelle exposition sur Edme Bouchardon. Cette exposition est co-organisée avec le Getty Museum de Los Angeles et sera présentée dans le Hall Napoléon Bas. Le Hall Napoléon Haut accueillera les collections d'un collectionneur suédois, grand amateur de la France, qui répond au nom de Carl Gustaf Tessin. Sa grande collection de peintures, de dessins, d'objets d'art et de sculptures du XVIII^e siècle est aujourd'hui conservée au National Museum de Stockholm. Une exposition consacrée au Baroque et réalisée à partir des collections des musées de Salzbourg sera présentée dans les salles Mollien. Ces deux dernières expositions permettront d'illustrer pertinemment un autre axe de la programmation culturelle souhaitée par le Président-directeur : l'histoire des collections, ou le collectionnisme privé et sa relation avec les collections publiques.

Durant cette période, des déclinaisons importantes de ce thème auront lieu à l'auditorium, aussi bien par le biais de moments musicaux que de programmations filmées. L'histoire de l'art donnera lieu quant à elle à une série de conférences ou de colloques.

Des parcours organisés à partir de la réouverture des collections permanentes par la sous-direction de la médiation dans les salles porteront sur les collections de peintures et de sculptures du XVIII^e siècle. Un travail sur cette programmation est déjà en cours avec les équipes.

Par ailleurs, la création de la commission des expositions qui s'est réunie pour la première fois en octobre 2014 a permis de mettre en place une nouvelle méthode de travail. Un appel à projets a été lancé et a recueilli plus de 80 réponses. La commission des expositions a sélectionné 16 projets parmi les 80 dossiers examinés. Ces projets sélectionnés vont entrer dans une phase d'étude de faisabilité technique, financière et logistique. Cette étude permettra de mieux adapter les sujets d'expositions aux lieux pouvant les accueillir. La direction de la médiation et de la programmation culturelle a déjà commencé à travailler sur les projets sélectionnés. L'étape suivante consistera en une présentation des études de faisabilité à la commission des expositions. Les projets seront insérés au calendrier du musée après validation du Président-directeur.

Une réflexion profonde est en cours concernant le renouvellement de la programmation des activités de l'auditorium, du service des ateliers pédagogiques et visites conférences. Les programmes dont le succès n'est pas contestable seront conservés. Ce travail passe par une concertation assez large de personnels aux statuts parfois très différents, les guides conférenciers dépendant de la RMN et les animateurs pédagogiques étant des intermittents du spectacle, ou des vacataires. Les agents d'accueil et de surveillance, les services de conservations, les départements seront également consultés.

Deux axes de travail ont été retenus pour la programmation culturelle de l'année 2017. Un axe sera consacré à l'art du XVII^e siècle en Flandres et en Hollande. Il débouchera sur une exposition consacrée à Vermeer qui sera organisée avec Dublin et Washington. Cette exposition s'accompagnera d'une exposition proposée par le département des Arts graphiques. Un second axe de travail sur les réseaux d'influence esthétique dans les pays européens aux XVI^e et XVII^e siècles permettra de faire aboutir un projet « Valentin de Boulogne » en partenariat avec le Metropolitan Museum of Art de New York. Un autre projet sera consacré à François 1^{er} et à ses relations avec les pays du nord de l'Europe.

Pierre ZINENBERG souhaite savoir si la programmation culturelle hors-les-murs peut faire l'objet d'un éclairage particulier. Il rappelle également que les organisations syndicales sont fortement engagées sur la question de la médiation culturelle, engagement partagé avec la direction du Louvre.

Jean-Luc MARTINEZ acquiesce à la remarque de Pierre ZINENBERG. Le terme « programmation culturelle 2016-2017 » s'avère un abus de langage puisque le document présente essentiellement la politique d'exposition de l'établissement, certes traversée par un développement culturel qui dépasse le simple cadre d'expositions mais ne constituant pas réellement une programmation culturelle. En

effet, les ateliers, les actions en direction des hôpitaux, des prisons, l'éducation artistique dans les établissements scolaires n'y sont pas évoqués. Vincent POMAREDE a souhaité inscrire la politique d'exposition dans un cadre plus global.

Pierre ZINENBERG rappelle que le Louvre, en tant qu'institution, joue un rôle essentiel de facteur d'intégration, notamment en direction des personnes qui se trouvent éloignées des lieux de culture.

Vincent BERJOT se dit sensible à la résonance entre expositions temporaires et collections permanentes. Il salue la belle expérimentation que représente le projet « Petite Galerie », notamment en regard du rôle que possède le musée en matière d'éducation artistique et culturelle. Il se dit impatient d'observer la manière dont le public pourra s'approprier ce concept. Il souligne la capacité du Louvre à se renouveler indépendamment des chefs-d'œuvre qui font son succès.

Philippe LONNÉ apprécierait que soit examinée la possibilité de joindre à l'approbation de la programmation de 2018 une fiche synthétisant les études de faisabilité. Bien qu'il soit conscient que les aspects financiers ou techniques ne doivent pas primer sur l'intérêt scientifique et culturel, il trouve qu'une information complète des membres du CA permettrait de mieux appréhender l'équilibre des choix faits dans les expositions.

Jean-Luc MARTINEZ souligne que Philippe LONNÉ a parfaitement résumé l'esprit de la démarche mise en œuvre par Vincent POMAREDE en ce sens qu'il ne s'agit pas de choisir uniquement des expositions rentables mais d'assumer des choix faits en connaissance de cause, en acceptant de prendre un risque économique sur certaines expositions. Le Président-directeur souhaite réaffirmer qu'à son sens les publics ne s'opposent pas. L'attrait pour le grand tourisme au Louvre permet une liberté en termes de programmation que, malheureusement, tous les musées internationaux ne possèdent pas. Le Président-directeur souhaite que les choix faits soient désormais objectivés, y compris sur des critères économiques. Le Louvre tente d'opérer la même démarche avec l'auditorium en assumant des choix scientifiques.

Marie-Christine LABOURDETTE se dit sensible à l'articulation des grands thèmes qui parcourent les différents départements du musée et les mettent en valeur. Elle salue l'arrivée du Louvre-Lens et du Louvre-Abu Dhabi dans cette démarche. Elle considère qu'il est important que le rayonnement du Louvre s'exprime à travers cette extension géographique. Elle remercie le Président-directeur pour cette présentation et la qualité des propositions faites. Elle souligne l'intérêt de la démarche d'appels à projets qui permet au Louvre d'être le réceptacle au sens le plus noble du terme de la dynamique culturelle et scientifique, de la recherche en matière d'histoire de l'art en France et à l'étranger. Cette démarche est, de son point de vue, une belle manière d'affirmer le positionnement très spécifique du Louvre qui réunit un grand nombre de publics divers. L'offre culturelle du musée se doit de répondre à un haut niveau d'exigence en ce qu'elle joue un rôle important pour son rayonnement.

Jean-Luc MARTINEZ met aux voix la programmation des expositions de l'année 2016 uniquement. Le Président-directeur remercie les membres du CA pour le soutien apporté à la démarche d'élaboration de cette programmation.

Délibération n° 2 :

Le Conseil d'administration approuve la programmation culturelle du musée du Louvre de l'année 2016.

Cette délibération recueille l'unanimité.

3	MODIFICATION DES TARIFS DU DOMAINE NATIONAL DU LOUVRE ET DES TUILERIES
---	---

Jean-Luc MARTINEZ signale que cette proposition de modification de la grille tarifaire de l'établissement est à la fois une simplification et une petite révolution. La mise en place d'un billet unique, mesure déjà mise en œuvre dans plusieurs musées étrangers ainsi qu'au musée d'Orsay et au Château de Versailles, permettra de donner une plus grande cohérence entre les collections et la

politique d'exposition. Le musée du Louvre présente la spécificité d'être essentiellement fréquenté par des étrangers. Ce public représente plus de deux tiers de la fréquentation des collections permanentes. En revanche, les expositions temporaires sont presque exclusivement fréquentées par des publics français, voire franciliens. Le Président-directeur déplore que la très haute visibilité des expositions temporaires masque parfois le travail fait sur les collections permanentes. Le Louvre a donc cherché un équilibre. Le premier résultat de cette démarche a conduit à une redéfinition de la politique d'exposition en fonction du travail de médiation et de remise en état des salles. Ainsi, les expositions Hubert Robert et Edme Bouchardon en 2016 prendront place après des travaux de remise en peinture, de maintenance et de médiation qui permettront de rafraîchir les salles de peintures et de sculptures françaises du XVIII^e siècle. Cette politique vise à permettre au public du Louvre qui se rend aux expositions temporaires mais déserte les collections permanentes de s'y intéresser et inversement. Ce choix d'une politique de tarif d'entrée unique s'appliquant indifféremment à tous les événements permettra à la fois de décroïsonner les habitudes de fréquentation et d'étendre les mesures de gratuité qui pour l'instant sont limitées aux collections permanentes.

Hervé BARBARET rappelle le caractère structurant des mesures que vient de présenter le Président-directeur. La mise en œuvre d'un tarif unique a non seulement une vocation culturelle mais aussi des conséquences budgétaires. Les recettes engendrées par cette démarche sont fondamentales pour l'équilibre financier de l'établissement. Actuellement, le billet d'accès est de 12 euros pour les collections permanentes, de 13 euros pour les expositions temporaires et le billet groupé coûte 16 euros. Il est proposé de fixer le tarif du billet unique à 15 euros, soit une réduction d'un euro par rapport au prix du billet groupé. Par ailleurs, il attire l'attention des membres du CA sur une simplification des éléments tarifaires qui prenaient jusqu'ici la forme d'un livret de plus de 20 pages.

Christophe BARBOTIN remarque que la hausse du billet d'entrée, de l'ordre de 25 %, est subite et considérable. Il infère que cette hausse pourrait bien être une fausse bonne idée. Elle semble positive au regard de la simplification remarquable qu'elle induit et, en ce qu'elle permet au public une liberté de visite séduisante. En revanche, l'impossibilité de visiter le Louvre en une seule journée en limite les effets. Il fait le pari qu'un visiteur s'égayant dans une collection permanente après une grande exposition n'y restera pas longtemps. A l'inverse, les visiteurs qui vont dans les salles permanentes se rendent rarement dans les expositions temporaires. Par conséquent, cette hausse subite contribue à augmenter considérablement le coût d'une visite simple. Elle risque d'impacter les classes moyennes qui ne bénéficient pas de la gratuité et hésiteront peut-être avant de venir au Louvre. Il lui semble qu'une contradiction réside entre cette démarche et le résultat risquant d'être obtenu. En effet, l'objectif affiché par le COP est la démocratisation de l'accès au musée. Le Louvre et le ministère de la Culture partagent cet objectif. La mesure semble donc être avant tout comptable. Or, l'Etat se met en contradiction avec lui-même car il est bien connu que la mesure résulte d'une baisse de la subvention. L'ensemble des conservateurs déplore cette hausse et votera donc contre la mesure.

Jean-Luc MARTINEZ répond que ces arguments lui sont en effet régulièrement opposés. Il conteste la démonstration de M. BARBOTIN en soulignant que les statistiques d'achat de billets vont être complètement modifiées en raison de la politique culturelle souhaitée. En effet, le billet groupé était très peu choisi jusqu'à présent, pour les visites d'expositions programmées. Le public qui allait voir une exposition ne semblait pas s'inscrire dans le périmètre traditionnel du musée du Louvre, ne s'intéressait pas particulièrement au Louvre et aurait pu aller voir cette exposition ailleurs. Un profond changement a été constaté. En préambule, il rappelle que 40 à 50 % des visiteurs ne paient pas l'entrée dans les musées nationaux français et que la gratuité pour les moins de 18 ans, moins de 26 ans et pour tous les bénéficiaires des minima sociaux, permettent une très large démocratisation de l'accès à la culture. Il signale qu'en Italie, *a contrario*, les enfants paient leur entrée dans les musées, et que dans un grand nombre de pays européens, les moins de 26 ans ne bénéficient pas de la gratuité.

Pour l'exposition Maroc médiéval, 75 % des billets vendus ont été des billets groupés. Le Président-directeur estime qu'il s'agit d'une petite révolution que les conservateurs n'ont peut-être pas encore mesurée. De même, il voit dans ce fait nouveau le signe qu'une politique d'exposition liée à la mise en valeur des collections permanentes, démarche souhaitée par le Louvre, est en train de trouver son public. Ainsi, les visiteurs qui ont acheté ces billets groupés en ont profité pour compléter leur visite en se rendant dans les salles du département des Arts de l'Islam. Jean-Luc MARTINEZ concède néanmoins à Christophe BARBOTIN qu'il est impossible de tout visiter au Louvre. Néanmoins, si le public qui se déplacera pour voir l'exposition Hubert Robert profite de cette visite pour aller admirer la

peinture française du XVIII^e siècle ; de même, si le public qui viendra pour l'exposition Edme Bouchardon ou le Musée des Monuments français profite de cette visite pour se rendre dans le département des Sculptures, le musée du Louvre aura affirmé la cohérence de sa démarche. Le Président-directeur se dit fier d'avoir été à l'origine d'une mesure culturelle responsable d'un rapprochement des publics.

Jean-Luc MARTINEZ convient néanmoins avec Christophe BARBOTIN de la sensibilité des classes moyennes au prix du billet d'accès au Louvre. Il souhaite cependant sortir du débat idéologique en arguant que la gratuité n'est pas la mesure qui permet d'attirer les classes moyennes au musée. Il estime que la raison de leur raréfaction dans les musées peut être différente. En considérant toutefois qu'un prix trop élevé puisse constituer un frein à la venue des publics au Louvre, le Président-directeur souhaite une prise de conscience collective menant à des mesures concrètes pour inciter les classes moyennes à venir au Louvre. Il estime qu'une politique de fidélisation pourrait constituer une mesure efficace. De même, il s'interroge sur la manière dont il conviendrait d'agir pour aider les publics à franchir les barrières à la fois financières et mentales qui les éloignent des musées. Jean-Luc MARTINEZ dit avoir entrepris un travail visant à constituer une offre attractive avec la Société des Amis du Louvre et les services du musée en charge des publics. Les musées qui ont fait l'expérience de la gratuité totale ont montré qu'elle était insuffisante pour générer de la diversification sociale. Le Président-directeur invite le CA à comprendre que la question est complexe et que chaque musée doit trouver sa propre réponse, le musée du Louvre présentant des caractéristiques de fréquentation qui n'ont pas cours dans les autres établissements.

Françoise BENHAMOU convient que les questions tarifaires sont difficiles à traiter et sont l'objet de tensions entre des positions de principe et ce qui relève de la bonne gestion d'un établissement de la taille du Louvre. La superficie du musée, la richesse de ses collections, le nombre impressionnant de ses visiteurs sont ainsi des paramètres à prendre en compte. Elle connaît la sensibilité des publics aux questions tarifaires qu'elle relativise en fonction de la qualité du service offert. Le Louvre est une ville dans la ville. Les visiteurs peuvent y passer une journée entière de visites. Françoise BENHAMOU estime que la grille tarifaire constitue une avancée en ce qu'elle permet une meilleure lisibilité par rapport aux anciens tarifs qui étaient difficilement compréhensibles. Elle salue le système de péréquation proposé qui conduit à ce qu'un public en subventionne un autre. Elle prend acte de la nouvelle politique du musée consistant en une plus grande continuité entre les expositions temporaires et les collections permanentes et qui permet une meilleure éducation des publics. Elle se dit satisfaite que l'effet d'aubaine généré par la gratuité soit annulé par la nouvelle tarification. Elle cite les travaux d'économie portant sur la tarification qui montrent qu'une politique peut privilégier certains publics et concilier les objectifs parfois perçus comme contradictoires que sont la démocratisation de l'accès et l'augmentation des recettes de l'établissement. Elle préconise également de travailler sur les questions de réservation sur Internet et de tarification associée. Elle pose la question de la nécessité d'un surcoût associé à cette tarification différenciée, notamment en raison de la contrepartie offerte. Ces mesures méritent une évaluation dans les années à venir. A l'occasion de celle-ci, elle préconise également de réfléchir à une tarification adaptée aux horaires de visites. Plusieurs études, dont une menée au British Museum, avaient eu pour sujet de déterminer quelle somme les visiteurs étaient prêts à payer pour visiter des salles moins encombrées. Les réponses furent surprenantes dans la mesure où les sommes évoquées étaient assez élevées. Une tarification différenciée en fonction de l'appartenance du visiteur à la zone euro peut également être envisagée même si le Louvre semble avoir renoncé à l'examiner.

Christophe BARBOTIN conteste l'exemple donné par le Président-directeur concernant l'exposition sur le Maroc médiéval qu'il ne trouve pas représentatif car les salles de l'Islam sont encore très récentes. Par conséquent, le public de l'exposition a pu jouir d'un effet d'aubaine.

Jean-Luc MARTINEZ souhaite rappeler aux membres du CA que le public de musée ne va pas de soi. Il souhaite que le Louvre soit acteur des propositions permettant au public de redécouvrir les collections permanentes car il craint qu'en l'absence de mesures ou de paris risqués, le public pour les collections permanentes ne diminue. Il souligne les difficultés auxquelles sont confrontés les musées en régions qui n'ont de public que pour leurs expositions temporaires et, déplorent une absence de public pour les collections permanentes. Il craint que si le Louvre ne fait rien, ce musée héritier des Lumières et du XVIII^e siècle pourrait être transformé en salles d'expositions temporaires. Le Président-directeur souhaite raviver l'intérêt du public pour les collections permanentes.

Véronique WEILL indique que le contexte économique, les difficultés budgétaires contraignent l'établissement à réformer son système de tarification pour continuer à assurer le rayonnement du musée. Elle estime que les étrangers continueront à venir au Louvre quels que soient les tarifs qui leur sont appliqués et que ce fait constitue une opportunité pour augmenter les réservations sur Internet afin de capter des ressources supplémentaires.

Antoine TCHEKHOFF remercie Jean-Luc MARTINEZ pour avoir engagé un travail important avec la Société des Amis du Louvre afin de définir une politique cohérente de fidélisation. Il rappelle que cette association compte près de 70 000 membres et qu'elle se trouve en contact avec un grand nombre de personnes composant le public de l'établissement. Il constate que les adhésions à la Société des Amis du Louvre augmentent massivement lors d'expositions phares et diminuent dans le cas inverse. Jugeant ce phénomène anormal, la Société des Amis du Louvre a sondé ses adhérents. Ceux-ci témoignent du fait que les collections permanentes doivent être rendues plus attractives, par les cartouches, les explications ou une politique plus séduisante pour les jeunes ou les enfants. Le problème de la tarification ne se pose pas pour ces derniers puisqu'ils viennent, gratuitement, avec leurs parents. Antoine TCHEKHOFF estime que les enfants doivent être intéressés par des parcours muséaux.

Pierre ZINENBERG rappelle qu'il s'est opposé à la gratuité pour les moins de 26 ans, mesure qu'il trouve démagogique en raison du contexte qui l'a vu apparaître. Il rappelle que les moins de 26 ans ne sont pas une catégorie sociale et exprime son scepticisme quant à la raison pour laquelle ceux-ci déserteraient le musée. De plus, la compensation donnée au Louvre pour la mise en œuvre de cette mesure diminue progressivement. En revanche, il ne s'oppose pas à la recherche de fluidité entre collections permanentes et expositions temporaires. Il rejoint Christophe BARBOTIN sur le constat qu'une visite au Louvre ne peut pas épuiser la richesse de l'offre culturelle. Il se dit opposé à la mesure d'augmentation pour la raison qu'à son sens il serait plus utile d'agir sur l'assiette plutôt que sur le prix. Il souhaite également un engagement de l'Etat qui permettrait de ne pas augmenter régulièrement le prix du billet. Enfin, il voudrait voir indiquer sur le billet une mention indiquant que les visiteurs participent à l'enrichissement et à la restauration des collections. Cette mesure permettrait de faire comprendre au public la raison pour laquelle l'accès au public est payant et de s'appropriier les collections.

Vincent BERJOT agréé la proposition précédente consistant à expliquer la nature de la contribution que les visiteurs apportent au musée via une mention sur le billet acheté. L'un des enjeux majeurs auxquels le Louvre doit répondre consiste à faire en sorte que le public ne se cantonne pas à visiter les expositions temporaires mais profite de sa visite pour renouer un lien avec les collections permanentes. Le billet unique peut permettre de restaurer ce lien.

Pierre ZINENBERG soulève un problème de ventilation des publics. En effet, certaines parties du musée sont extrêmement fréquentées alors que d'autres départements sont désertés. Il estime que les touristes se déplacent essentiellement pour visiter les objets phares. Il impute à la méconnaissance des autres objets culturels le mauvais équilibre de fréquentation dont sont victimes les salles désertées. Il estime qu'une réflexion est nécessaire pour amener les publics à ne pas se contenter des œuvres qu'ils connaissent de réputation.

Jean-Luc MARTINEZ répond que cette réflexion est déjà engagée. Le projet « Petite Galerie » qui se situe dans l'aile Richelieu, le projet du Centre d'interprétation qui se situe dans la Cour carrée et la programmation d'expositions qui visent à mettre en valeur les œuvres conservées dans les ailes Sully et Richelieu ont justement pour objet de permettre qu'une partie du public redécouvre les collections conservées dans ces mêmes ailes. Le Président-directeur fait le pari d'un public attiré par l'exposition Vermeer et les peintures hollandaises conservées au Louvre redécouvrant l'aile Richelieu.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL convient que la grille tarifaire devait être nettoyée et rendue plus lisible. Elle pointe néanmoins le fait que la véritable raison de ces mesures réside dans la baisse substantielle de la subvention intervenue en 2012.

Elle signale d'autres augmentations masquées par le débat portant sur le billet unique. Ainsi les tarifs jeunes des visites conférences passent de 5 à 9 euros, ceux de la visite classique passe de 5 à 7 euros, ceux des ateliers passent de 6 à 12 euros.

Elle salue les efforts visant à maintenir voire à baisser les tarifs au profit des comités d'entreprises.

Elle espère que le musée du Louvre haussera son exigence en matière d'offre culturelle pour atteindre les musées qui constituent la référence dans ce domaine. Alexandra KARDIANOU-MICHEL craint qu'un jour le billet affichera un tarif tel qu'il sera prohibitif pour le plus grand nombre au bénéfice du confort de visite d'un très petit nombre de privilégiés. Elle ironise dans le sens d'une hausse du tarif du billet à 100 euros pour parvenir à cet objectif. Elle espère que le Louvre ne parviendra jamais à cette extrémité et mettra en œuvre une politique incitative en direction des jeunes publics et des familles.

Jean-Luc MARTINEZ explique les augmentations tarifaires mentionnées par Alexandra KARDIANOU-MICHEL par une mesure de rééquilibrage des tarifs consécutive à une comparaison avec les autres institutions culturelles avec lesquelles le Louvre se trouvait en quelque sorte en situation de concurrence déloyale.

Philippe LONNÉ intervient pour marquer le soutien de la tutelle du ministère du Budget à la démarche de l'établissement du Louvre. Il remercie le Président-directeur de l'explicitation de la révision de la grille tarifaire. Il convient qu'on puisse se désoler de la concomitance de l'évolution de la subvention de l'Etat et de la décision relative à la grille tarifaire. Il conteste cependant que le lien soit univoque entre les deux, arguant que l'homogénéisation de la programmation culturelle et la réorganisation des services délivrés sont parties prenantes dans l'évolution des tarifs. Il préconise de faire le bilan de cette mesure le moment venu même si l'exercice sera rendu difficile par la conjoncture économique. Il rappelle que la décision concernant l'évolution de la grille tarifaire contribue au financement du programme pluriannuel d'investissement de l'établissement.

Jean-Luc MARTINEZ estime que les membres du CA sont suffisamment informés relativement à la question complexe et clivante, irréductible à des oppositions de principe, que représente cette évolution de la grille tarifaire. Il met aux voix la délibération n° 3.

Délibération n° 3 :

Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la modification des tarifs du domaine national du Louvre et des Tuileries

Cette délibération recueille 12 votes favorables et 6 votes contre.

4	COMPTE FINANCIER DU MUSEE DU LOUVRE POUR L'ANNEE 2014
----------	--

Jean-Fernand AMAR liste les documents relatifs au compte financier qui ont été remis aux membres du CA : un rapport qui correspond à l'annexe du plan comptable général et les documents réglementaires comptables.

Les indicateurs synthétiques de l'exercice 2014 font état d'une stabilité du nombre des visiteurs mais d'une augmentation du produit de la billetterie en raison d'un effet prix. L'évolution des produits à la hausse résulte d'une légère augmentation de la subvention d'Etat, d'une augmentation du chiffre d'affaires et du recul du mécénat. Au total, il est constaté une augmentation du taux de couverture des dépenses par les ressources propres qui passe de 45 à 47 %. Ces indicateurs s'inscrivent dans le cadre d'une maîtrise des dépenses internes de l'établissement.

L'écart entre l'exécution et les prévisions budgétaires s'explique par le fait que l'exécution repose sur un prélèvement sur le fonds de roulement beaucoup moins important que prévu ; d'une part parce que l'exploitation s'est traduite par un bénéfice au lieu du déficit attendu, d'autre part en raison d'un report important des dépenses d'investissement.

Le résultat d'exploitation de l'année se traduit par un excédent de 3,96 millions d'euros.

L'année 2014 montre que la structure financière, charges et produits, évolue en faveur d'un excédent, après le léger déficit enregistré en 2013. Les années 2013 et 2014 changent de niveau en raison de la réduction des subventions de l'Etat. Entre 2013 et 2014, les charges diminuent de 3 millions d'euros tandis que les produits augmentent de 1,5 million d'euros, conduisant à une variation du résultat de l'ordre de 4,5 millions d'euros et à un résultat d'exercice pour 2014 de 3,96 millions d'euros.

Tous les postes contribuent à la diminution des charges de l'exercice. Seules les charges exceptionnelles augmentent en raison d'une indemnité de résiliation de bail majorée qui entre dans le dispositif de relocalisation des locaux.

Le chiffre d'affaires et les subventions augmentent. Il a été procédé à un changement de méthode comptable qui consiste à réduire la reprise des quotes-parts des financements externes, c'est-à-dire des produits exceptionnels qui sont réintégrés dans les produits d'exploitation. Ceux-ci n'influent pas sur le résultat global.

La CAF, obtenu après retraitement du résultat par les charges et les produits calculés, c'est-à-dire l'apport de l'exploitation au financement de l'exercice, double en 2014 pour atteindre 8,27 millions d'euros. Cet apport demeure en deçà de l'année 2012.

Les soldes intermédiaires donnent une indication sur l'Excédent brut d'exploitation (EBE) lequel mesure la rentabilité globale de l'activité. Il progresse en 2014 tout en n'atteignant pas le niveau de 2012.

La valeur du fonds de roulement à la clôture affiche 144 millions d'euros et correspond à 299 jours de fonctionnement sans prise en compte des opérations fléchées. Le besoin en fonds de roulement est structurellement négatif en raison de la liquidité des produits de l'établissement ; subvention et billetterie. La trésorerie s'élève à 145 millions d'euros. Elle diminue au fur et à mesure des prélèvements sur fonds de roulement. Le financement de l'exercice repose sur un prélèvement sur fonds de roulement de 6,7 millions d'euros. Les éléments bilanciels du bilan fonctionnel de l'établissement montrent bien que, sur la période 2007-2014, la trésorerie de l'établissement se retrouve au plus bas, preuve qu'il y a bien prélèvement sur fonds de roulement pour financer l'investissement.

La visualisation comparative des années 2012, 2013 et 2014 montre que tous les postes concourent à la réduction des charges. Sur la même période les charges de personnel restent stables. L'évolution des produits atteste d'une augmentation persistante et durable du chiffre d'affaires tiré de la billetterie. Les produits du mécénat sont en léger recul et atteignent 13,9 millions d'euros en 2014. Les comptes de l'établissement seront certifiés à compter de l'exercice clos en 2016 et certifiés à blanc pour l'exercice clos en 2015.

Jean-Luc MARTINEZ remercie l'agent comptable pour la synthèse du compte financier 2014.

Hervé BARBARET ajoute que des conventions extra-comptables modifieront les traductions budgétaires relativement à la réalité comptable. Ainsi, une première convention comptable d'origine statutaire destine 20 % des recettes de billetterie aux collections. Une autre convention stipule que certaines recettes issues du Louvre-Abu Dhabi sont destinées à financer de grands projets. Hervé BARBARET se félicite du fait que l'exercice 2014 permette d'abonder le fonds de roulement de gestion de l'établissement de 3,8 millions d'euros. Ces moyens qui n'étaient pas initialement prévus contribuent à différents projets, notamment la première phase du SDRET et plus particulièrement les armoires de traitement d'air de l'aile Richelieu du musée. Dans l'attente d'une décision concernant un cofinancement de ce schéma par les autorités de tutelle, cet abondement permettra également de faire face à des surcoûts observés dans le cadre du plan de prévention du risque d'inondation. En effet, outre l'externalisation des réserves, le Louvre met tout en œuvre pour mettre le palais en état de défense en cas de crues centennales, notamment par l'implantation de stations de pompage qui amélioreraient les capacités d'envahissement par l'eau. Ces stations de pompage, en dépit des calculs faits par la maîtrise d'œuvre, s'avèrent plus onéreuses que prévu.

Philippe LONNÉ salue la clarté des documents financiers présentés et la qualité de la gestion de l'établissement, les constats d'une fréquentation payante en hausse, une très bonne maîtrise de la masse salariale, les économies sur les dépenses de fonctionnement, la hausse des recettes d'investissement dont le volume de dépenses suit l'avancement des projets. Il remercie l'agent comptable pour la présentation à périmètre constant du résultat de l'exercice avec les exercices antérieurs. Il donne un avis positif sur l'exercice 2014 de la part du ministère du Budget.

Jean-Luc MARTINEZ met aux voix la délibération concernant le compte financier pour l'année 2014.

Délibération n° 4 :

Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le compte financier pour l'année 2014.

Cette délibération recueille l'unanimité.

5

Budget rectificatif n° 1 au budget pour l'année 2015

Hervé BARBARET informe les membres du CA que le document est assez technique car il fait état des reports de crédits. Il prend également en compte l'évolution tarifaire adoptée pendant cette séance.

Philippe LONNÉ émet un avis favorable à ce projet de budget rectificatif.

Jean-Luc MARTINEZ met aux voix le budget rectificatif n° 1 au budget pour l'année 2015

Délibération n° 5 :

Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le budget rectificatif n° 1 au budget pour l'année 2015

Cette délibération recueille 12 votes favorables 1 voix contre et 5 abstentions.

6

CONVENTION D'OCCUPATION ET D'EXPLOITATION DE LA LIBRAIRIE-BOUTIQUE DU MUSÉE DU LOUVRE – DECEMBRE 2016-DECEMBRE 2021

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que lors du dernier CA, il a été fait état des travaux qui ont contraint le Louvre à trouver des emplacements provisoires pour l'installation de la librairie-boutique du musée. Deux espaces ont été accordés provisoirement à la RMN au 1^{er} étage et au rez-de-chaussée de l'aile Denon. Une négociation a été menée avec la RMN pour la prolongation de leur activité. Cette dernière a formulé des propositions qui ont fait l'objet d'un accord avec la direction générale du musée.

Hervé BARBARET signale que la convention proposée fait suite à la convention adoptée il y a quelques mois par le CA du Louvre. Il souligne un élément radicalement différent par rapport aux relations entretenues par le passé avec la RMN dans la gestion de la librairie-boutique : une relation de confiance. La RMN a pour métier d'exploiter des librairies-boutiques. Dès lors, il leur appartient de définir une politique commerciale permettant de satisfaire l'attente du public et d'optimiser le chiffre d'affaires engendré par l'activité. Par conséquent, le Louvre fait le pari que la RMN saura accroître le chiffre d'affaires de la librairie-boutique au sein du palais. Dans cette atmosphère de confiance, le Louvre a opté pour un taux de redevance évolutif par seuil qui lui confère un caractère rémunérateur dès lors que le chiffre d'affaires est important. Il espère que le taux de redevance ainsi arrêté contribuera à l'équilibre financier de l'établissement. Hervé BARBARET rappelle qu'une expérience de visite passe par la librairie-boutique. Selon lui, cette dernière ne se réduit ni à un gadget ni à une stricte opération commerciale. Enfin, si la confiance placée en la RMN pour l'exploitation de la librairie-boutique est réaffirmée, cette position est nuancée par la volonté du Louvre de rester maître de son image. Dès lors, ce qui révèle de la licence de marque revient à l'établissement. Libre à celui-ci de la confier à des éditeurs, la RMN n'ayant plus le monopole de l'exploitation de la marque « Louvre » contrairement aux pratiques antérieures.

Sophie DESCAMPS témoigne du scepticisme des conservateurs vis-à-vis de cette convention. En effet, ces derniers constatent une dégradation du service de la RMN depuis plusieurs années. Celle-ci fut l'une des librairies les plus importantes de Paris dans le domaine de l'histoire de l'art et de l'archéologie. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les produits dérivés que la RMN commercialise

semblent parfois étrangers à l'esprit du Louvre. En témoigne les produits proposés dans le salon Denon qui reflètent cette dégradation. De plus, les espaces investis par la RMN ont contraint l'établissement à décrocher des œuvres. Elle cite une disposition de la convention qui laisse toute latitude commerciale à la Rmn-Gp : « la nouvelle convention ne comportera pas de cahier des charges culturel afin de laisser toute latitude à la RMN pour le développement de ses produits et l'organisation de ses surfaces de vente » et manifeste son inquiétude à propos de cette évolution. Elle indique la volonté des conservateurs de s'abstenir lors du vote de la délibération.

Jean-Luc MARTINEZ réaffirme sa volonté d'accorder sa confiance aux partenaires du Louvre. Il rappelle le statut d'Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) de la Rmn-Gp qui lui confère une compétence attribuée par l'Etat que ne possède pas le Louvre. Il admet n'avoir aucune expertise sur les disciplines liées à la vente et il renouvelle en cela sa confiance à la Rmn-Gp. Néanmoins, il précise que la confiance n'exclut pas le contrôle. Le musée du Louvre dans le cadre de la licence de la marque Louvre qu'il accorde à la Rmn-Gp la soumet à un contrôle très encadré. Ainsi, les objets, les cartes postales, les livres portant le nom de l'établissement sont soumis à la validation du musée. Pour la bonne information des membres du CA, il précise que la RMN a installé provisoirement deux points de vente, l'un dans la Rotonde de Mars, dans laquelle nulle œuvre ne prenait place, et l'autre, dans le salon Denon où quatre tableaux ont été décrochés.

Antoine TCHEKHOFF estime que la politique commerciale, la vente et la reproduction d'œuvres constituent un élément très important de l'équilibre financier des grands musées du monde. Il souhaite que le Louvre veille au dynamisme de cette activité de manière sourcilleuse. Ainsi, à la sortie du Metropolitan Museum of Art de New York, un espace de vente maximise la possibilité de rentabiliser l'exposition. A l'appui de cet exemple, il estime que le Louvre ne peut pas se désintéresser d'une source importante de ressources concourant à son équilibre financier.

Karine SETTON-JOURNO s'interroge sur le fait de déléguer cette activité à la Rmn-Gp sans avoir procédé à un appel d'offres au préalable.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que la convention passée au dernier CA, à l'instar de celle qui est proposée pour cette séance, vise l'attribution d'une autorisation d'occupation et d'exploitation du domaine pour laquelle le musée n'est pas soumis à une obligation de mise en concurrence. En outre, le musée, qui recourt en général toutefois spontanément à des procédures de mise en concurrence a fait ce choix de manière exceptionnelle, pour maintenir un service au public pendant la réalisation des travaux d'aménagements sous Pyramide. Les frais engagés pendant cette période transitoire et les investissements à réaliser dans les nouveaux espaces livrés après les travaux ont abouti à ces deux contrats.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL rappelle que la CGT s'était opposée à la transformation de la RMN en EPIC car l'organisation syndicale craignait les dérives commerciales prévisibles et leur primauté affichée sur les aspects culturels. De fait, il devient très gênant de n'entendre parler que de chiffre d'affaires et de n'avoir que l'approche commerciale à discuter dans cette nouvelle convention. Elle trouve également regrettable que les espaces librairies diminuent au profit des espaces dédiés à la vente de produits dérivés. Elle convient que la vente rapporte plus que la culture. Elle constate que le livre se vend mal. Néanmoins, elle souhaite réaffirmer la présence du livre là où il n'y en a plus. Elle estime que cette mission est du ressort de l'action publique et que l'offre culturelle du Louvre doit permettre de ramener les livres là où ils manquent et les maintenir à l'endroit où ils sont utiles. Elle déplore la perte de la très belle librairie des Tuileries, spécialisée dans l'art des jardins, pour la défense de laquelle elle estime que le Louvre ne s'est pas assez battu. Elle déplore que la librairie consacrée à l'histoire de l'art et à l'archéologie qui était au centre du musée subisse le même sort et soit remplacée par un vulgaire magasin de souvenirs.

Jean-Luc MARTINEZ met aux voix la convention d'occupation de la librairie-boutique.

Délibération n° 6 :

Le Conseil d'administration approuve la convention d'occupation de la librairie-boutique.

Cette délibération recueille 12 votes favorables, deux votes contre et quatre abstentions.

Jean-Luc MARTINEZ excuse le départ d'Hervé BARBARET pour cause de rendez-vous important à Lens dans le cadre du projet d'externalisation de la réserve. Le Louvre rencontre des représentants de la communauté européenne pour présenter le projet et faire une demande de financement.

7

PROPOSITION DE NOMMAGE DE SALLE : « SALLE BRETEUIL »

Jean-Luc MARTINEZ informe les membres du CA que le Louvre est entré en négociation avec la famille Breteuil pour l'acquisition de la Table dite « de Teschen ». A l'issue de la négociation, la famille Breteuil a souhaité que le Louvre lui concède à titre exceptionnel le nommage d'une salle en son honneur. Bien que les 12,5 millions d'euros nécessaires au maintien de cette œuvre d'exception sur le territoire français eussent été rassemblés, j'ai accepté de soumettre au Conseil une proposition de nommage plutôt que de prendre le risque que cette acquisition ne puisse aboutir. Il rappelle les principes votés par le conseil d'administration : le nom d'une salle peut être donné en l'honneur d'un mécène à partir d'un certain montant de sommes versées. Tel n'est pas exactement le cas mais la famille Breteuil a favorisé l'entrée de la table dans les collections nationales en renonçant à une proposition ferme d'achat émanant d'un collectionneur étranger. Aussi, il propose au conseil de mettre en valeur à la fois le patrimoine et l'action de la famille Breteuil à l'occasion de cette acquisition.

Philippe LONNÉ pose une question de forme. Dans la fiche de présentation, il est inscrit la mention « salle marquis de Breteuil » alors que dans la délibération il est simplement inscrit « salle Breteuil ».

Jean-Luc MARTINEZ répond qu'il s'agit d'une coquille. En effet, avant la Révolution française, la famille Breteuil portait le titre de « baron de Breteuil ». Un des membres de la famille, portant ce titre, a négocié la paix de Teschen pour Louis XVI. Le portrait du négociateur figure dans les collections. Actuellement, le titre porté par le propriétaire est celui de « marquis de Breteuil ». Bien qu'elle ait originellement demandé à ce que le titre de marquis figure dans le nommage, la famille Breteuil a accepté le nommage « salle Breteuil » qui évoque également le Château de Breteuil. Le Louvre a estimé ce compromis acceptable.

Antoine TCHEKHOFF informe les membres du CA que les Amis du Louvre ont été approchés par un candidat à l'acquisition de la Table de Teschen qui souhaitait que la Société utilise son influence auprès du musée pour éviter l'appel public aux mécènes. Ce candidat se proposait d'acheter cette œuvre pour une somme très nettement supérieure, de l'ordre de 50 %, et de la prêter au musée pendant deux ans. En acceptant de vendre la Table de Teschen au musée du Louvre pour 12 millions d'euros, la famille Breteuil a fait un effort extrêmement important.

Marie-Christine LABOURDETTE rappelle que cette transaction est le fruit d'une négociation ardue, pour ne pas dire à l'image de la négociation de la paix de Teschen.

Sophie DESCAMPS a bien entendu toutes les explications relatives aux compromis, aux négociations délicates, à la nécessité de l'entrée d'une œuvre exceptionnelle dans les collections du Louvre, mais les conservateurs restent dérangés par le fait que le Louvre donne le nom d'un vendeur à une salle. Il lui semble délicat de procéder de cette façon en tenant compte du fait qu'il a été fait appel au mécénat, à la générosité publique et à la participation des Amis du Louvre pour acquérir cette œuvre. Elle considère que ce compromis est un signal négatif adressé aux mécènes et aux véritables donateurs.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que les membres de la famille Breteuil représentent les propriétaires et héritiers du négociateur de la paix de Teschen et ne sauraient se voir cantonner au statut de vendeur. Il rappelle que le contexte historique de la création de cette table la relie avec le Château de Breteuil et que, quelles que soient les circonstances présidant à la négociation de l'achat de cette table, le Louvre aurait fait mention du Château de Breteuil. Enfin, il réaffirme l'objectif prioritaire de sa démarche qui est de faire rentrer l'objet dans les collections publiques françaises.

Gary GUILLAUD s'étonne que le Louvre consente à faire une publicité gratuite à un établissement privé même s'il jouit du statut de château historique, de musée, de lieu d'hébergement et d'espace de réception. En appliquant le tarif d'une publicité sur colonnes Morris durant une période de 50 années, il estime que le nommage d'une salle du Louvre sous le blason de « Salle Breteuil » coûterait

26 millions d'euros à la famille Breteuil. L'œuvre coûterait donc au musée 38,5 millions d'euros de recettes publicitaires. Il déplore la mention du Château de Breteuil dans un espace aménagé à cet effet dans lequel les agents dévolus à l'accueil du public seront contraints d'expliciter une situation d'une grande complexité éthique.

Jean-Luc MARTINEZ signale que la « salle Breteuil » ne sera pas la salle dans laquelle la Table de Teschen sera exposée. Il assure que la publicité sur le nom « Breteuil » dans cette salle est toute relative. Il rappelle encore le lien fort entre la table et le château de Breteuil et l'objectif principal qui est de faire rentrer cette œuvre dans les collections publiques françaises.

Antoine TCHEKHOFF ajoute que le risque est que la table parte pour un pays situé beaucoup plus à l'est.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL dit n'avoir pas de griefs à opposer aux mécènes mais dénonce une dérive inédite constituée par le nommage de la salle Breteuil. Ainsi, un vendeur a le pouvoir d'imposer des conditions auxquelles le musée doit céder pour voir aboutir une acquisition. Elle estime inacceptable un tel accord et informe que son organisation syndicale votera contre la délibération.

Jean-Luc MARTINEZ prend acte de ces positions. Il rappelle que d'autres propriétaires privés ont agi de la même manière que la famille Breteuil. A son sens, les contreparties demandées par cette dernière demeurent des conditions acceptables dans le cadre d'un accord de cession de propriété.

Le Président-directeur met aux voix la proposition de nommage : salle Breteuil

Délibération n° 7 :

Le Conseil d'administration approuve la proposition de nommage : salle Breteuil

Cette délibération recueille 12 votes favorables, trois votes contre et trois abstentions.

8	DELIBERATION PORTANT SUR LES PRESTATIONS SOCIALES ATTRIBUEES PAR LE MUSEE DU LOUVRE
---	--

Jean-Luc MARTINEZ informe les membres du CA que les délibérations 8 à 11 consistent à régulariser des situations existantes et que la délibération n° 9 ne sera pas soumise au vote du fait d'échanges résiduels nécessaires entre les différents ministères.

Lucie MUNIESA remercie le Président-directeur de porter la délibération n° 8 devant le CA. Elle le félicite pour l'implication des services du Louvre dans l'action sociale et pour les bons résultats d'une enquête présentée par le ministère de la Culture lors du dernier Comité national d'action sociale (CNAS) situant le musée à un niveau assez exemplaire par rapport aux autres structures.

Pierre ZINENBERG signale qu'une prestation supplémentaire en rapport avec le Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) figure dans la délibération.

Jean-Luc MARTINEZ met aux voix la délibération portant sur les prestations sociales attribuées par le musée du Louvre.

Délibération n° 8 :

Le Conseil d'administration approuve la délibération portant sur les prestations sociales attribuées par le musée du Louvre.

Cette délibération recueille l'unanimité.

10	DELIBERATION PORTANT SUR LES PARTS VARIABLES DES DIRIGEANTS DU MUSEE DU LOUVRE
----	---

Jean-Luc MARTINEZ signale que les rémunérations du Président-directeur et de l'administrateur général sont constituées d'une part variable de 20 %. Cette proportion s'applique depuis plusieurs années mais n'avait jamais fait l'objet d'une régularisation en CA.

Pierre ZINENBERG signale qu'il approuvera la délibération mais il estime que la note de présentation afférente n'est pas claire. Il ne suspecte cependant pas de dérives.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que l'Etat propose aux dirigeants de la plupart des établissements une construction de salaire qui repose sur une part variable de 20 % soumise à des objectifs qui sont validés chaque année par le ministère. Il met aux voix la délibération.

Délibération n° 10 :

Le Conseil d'administration approuve la délibération portant sur les parts variables des dirigeants du musée du Louvre.

Cette délibération recueille l'unanimité étant précisé que le Président ne participe pas au vote

11	DEMANDE DE REMISE GRACIEUSE DE L'AGENT COMPTABLE
----	---

Jean-Luc MARTINEZ met aux voix la demande de remise gracieuse de l'agent comptable.

Délibération n° 11 :

Le Conseil d'administration approuve la délibération portant sur la demande de remise gracieuse de l'agent comptable.

Cette délibération recueille l'unanimité.

	POINTS D'INFORMATION
--	-----------------------------

Jean-Luc MARTINEZ demande à Philippe GABORIAU, nouveau Directeur général du fonds de dotation qui a remplacé Thierry BREVET, de présenter très synthétiquement le bilan de l'année 2014 pour le fonds de dotation.

Philippe GABORIAU informe les membres du CA que l'année 2014 a été une très bonne année pour le fonds de dotation. Celui-ci affiche une hausse de 9,56 %, portant la valeur du portefeuille à 167 millions d'euros et le résultat financier à 15 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le début de l'année 2015 a également été très bien orienté. Le fonds totalise actuellement 181 millions d'euros et affiche une performance de +7 %. Depuis la mise en place de la gestion financière du fonds de dotation, le Louvre enregistre une performance moyenne annuelle de +8,3 %. Cette performance est obtenue avec un portefeuille équilibré de 55 % d'actions environ. Ce poids a été réduit récemment. En effet, il a considéré avec le Comité des investissements que la performance était suffisamment bonne pour que ce portefeuille d'actions soit ramené à 40 %. L'année a été porteuse sur les marchés financiers, enregistrant cependant un retour de la volatilité créée par un désengagement de la réserve fédérale. Cette volatilité ne fait que conforter le mécanisme de « coussin de performance » mis en place à l'origine. Le coussin de performance se définit par l'ensemble de la performance accumulée depuis la création du fonds de dotation mais qui n'a pas été distribuée au Louvre. Ce coussin est très important car il permet au fonds de dotation d'amortir des baisses de marchés très conséquentes tout en continuant à irriguer le musée. Actuellement, le coussin de performance permettrait d'amortir une année aussi violente que l'année 2008 et de pouvoir malgré tout distribuer 3 % au Louvre.

Le fonds de dotation du Louvre a reçu en 2014 1,1 million d'euros de la part de Louis VUITTON MALLETIER et 1 million d'euros de la part de Nippon Television Network Corporation. Début 2015, il a également reçu 1,25 million d'euros de Christian DIOR et 535 000 dollars correspondant à un deuxième versement de Mme Omidyar arrivé sur les comptes des *American Friends* du Louvre et transférés au fonds de dotation dans le courant du mois d'avril.

Enfin, l'année 2014 a vu une augmentation assez forte des distributions de revenus au Louvre. Le fonds de dotation a soutenu à hauteur de 90 000 euros la restauration de boiseries du XVIII^e siècle qui ont ensuite ouvert en juin 2014. Il a également soutenu à hauteur de 28 000 euros le recrutement d'un boursier pour le département des Arts de l'Islam ainsi que des opérations d'un montant de 5 000 euros pour l'accueil de groupes du champ social et 3 000 euros pour l'organisation de concerts à l'auditorium.

Le Président-directeur invite Anne KREBS à présenter succinctement le rapport sur la fréquentation du Louvre en 2014.

Anne KREBS souligne que la fréquentation du Louvre a affiché une très légère baisse en 2014. En regard de l'année 2012 qui fut exceptionnelle, 2013 et 2014 ont affiché des scores de fréquentation traditionnels. Ainsi, l'année 2012 a été le théâtre d'une fréquentation touristique extrêmement vigoureuse et a connu l'inauguration du département des Arts de l'Islam. De même, les expositions temporaires ont accueilli près de 670 000 visiteurs durant cette année 2012. Les résultats actuels doivent donc être observés à la lumière du caractère exceptionnel de l'année 2012.

Par ailleurs, le rapport entre fréquentation payante et fréquentation gratuite a peu varié en 2014. Cette année accuse néanmoins une légère baisse de la fréquentation gratuite. Le Louvre s'attendait à ce qu'il en soit autrement en raison de la suppression des dimanches gratuits estivaux. Cette baisse minime signifie que la fréquentation des dimanches gratuits estivaux est majoritairement étrangère et qu'un effet « report » des visites sur les autres jours de la semaine a vraisemblablement eu lieu. Le Louvre enregistre une croissance très vigoureuse de la fréquentation des jeunes de 18 à 25 ans européens. Elle propose de présenter en 2016 une analyse sociodémographique des effets de la suppression des dimanches gratuits.

Pierre ZINENBERG demande s'il sera possible de disposer également d'une étude de l'impact généré par le musée Louvre-Lens sur les publics locaux.

Jean-Luc MARTINEZ regrette de ne pouvoir répondre en détail à la demande de Pierre ZINENBERG en raison de l'heure tardive. Des études qualitatives et quantitatives ont été menées à Lens. Il en sera bientôt rendu compte en CA. Il signale que les études menées par le service d'Anne KREBS permettent de disposer d'outils de compréhension des mesures prises par le Louvre et de constater ainsi que, contrairement à ce qui pouvait être craint, la disparition des dimanches gratuits en haute saison n'a pas impacté la fréquentation du Louvre.

Le Président-directeur remercie les membres du CA pour la richesse des débats et leur donne rendez-vous pour la prochaine réunion du conseil d'administration qui se tiendra le 26 juin prochain.

La réunion se termine à 12h45

Jean-Luc MARTINEZ
Président-directeur du musée du Louvre