

LOUVRE

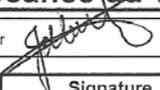
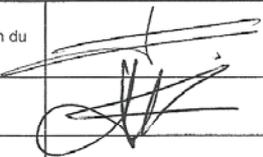
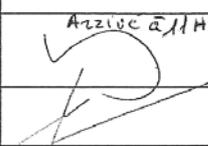
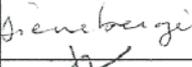
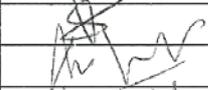
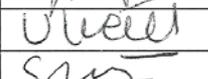
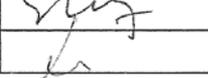
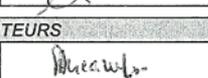
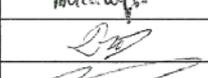
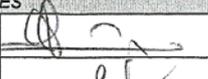
**Procès-verbal
du Conseil
d'administration
de l'Établissement public
du musée du Louvre**

**Séance
du 26 juin 2015**

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 26 juin 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 26 juin 2015			
Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur 			
TITULAIRES	Signature	REPRESENTANTS ou SUPPLEANTS	Signature
1 - REPRESENTANT DE L'ETAT			
Denis MORIN Directeur du Budget au ministère de l'Économie, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État		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 HUNIESA Sec. Gen. Adj.	
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 RÉUNION DES MUSÉES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ÉLYSÉES			
Jean-Paul CLUZEL Président			
3 - PERSONNALITES			
Véronique CAYLA Présidente d'ARTE GEIE			
Pierre BERGE Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent			
Karine SETTON-JOURNO Mécène			
Catherine VIRLOUVET Directrice de l'École 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)	excusée	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		Thierry PELLE Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	
Jean-Fernand AMAR Agent comptable			

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 26 juin 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 (arrivé à 11h)

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 8e sous-direction du budget

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

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE France

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

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

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

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

Virginie GERARD (*suppléante*), représentant du personnel (CGT)

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

Invités avec voix consultatives

Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre

Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

Laurent FLEURIOT, contrôleur budgétaire et comptable ministériel

Pascal PERRAULT, directeur financier, juridique et des moyens du musée du Louvre

Dominique de FONT-REAUXX, directrice du musée national Eugène Delacroix

Valérie GAME, sous-directrice juridique et achat public du musée du Louvre

Anne-Laure BEATRIX, directrice des relations extérieures

Personnalités excusées

Jean-Paul CLUZEL, président de l'établissement public de la réunion des musées nationaux et du grand palais des Champs-Élysées.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL, représentant du personnel (CGT)

La séance est ouverte à 9h30.

Introduction

Jean-Luc MARTINEZ ouvre la deuxième réunion du conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre de l'année 2015 et remercie les membres du conseil d'administration pour leur présence. En introduction, il souhaiterait donner au conseil d'administration des nouvelles de la vie de l'établissement depuis leur dernière réunion du 27 mars 2015.

Concernant la vie des collections permanentes, il a le plaisir d'annoncer aux membres du conseil d'administration la réouverture des salles du musée consacrées à la peinture française du XVIII^e siècle, suite à d'importants travaux de rafraîchissement. De nouveaux dispositifs de médiation y ont été installés : les cartels des œuvres et les panneaux de salle ont notamment été traduits en anglais et en espagnol. Par ailleurs, les œuvres y sont présentées selon un nouvel accrochage imaginé par le département des Peintures, sous la direction de Sébastien ALLARD. Ces salles n'avaient pas été remaniées depuis 1991.

Il précise que le chantier de rénovation de l'accueil du musée, dit chantier Pyramide, se poursuit dans de bonnes conditions.

Il a également le plaisir d'informer le conseil d'administration que le conseil scientifique de l'établissement s'est réuni le 24 juin 2015, sous la présidence de Salvatore SETTIS, pour échanger sur le dernier rapport relatif à la recherche au musée du Louvre. La composition de ce conseil a été considérablement renouvelée : de nouveaux représentants d'institutions partenaires du musée, telles que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'école du Louvre, le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) et l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), y ont été nommés. Les membres du conseil scientifique se sont engagés à aider le musée à élaborer et à évaluer sa politique scientifique. Des conservateurs et des ingénieurs d'étude leur ont notamment présenté neuf projets scientifiques.

Il signale également que le séminaire muséographique annuel de l'établissement a eu lieu le 25 juin 2015. Traditionnellement, le Président-directeur du musée réunit tous les ans, à la fin du mois de juin, l'ensemble des personnels concernés par la vie des collections afin de dresser un diagnostic de la vie de l'établissement et de mesurer les progrès réalisés dans divers domaines au cours de l'année. Il est personnellement très satisfait du déroulement de ce séminaire et du bilan qui y a été établi même si certains éléments restent à améliorer.

Par ailleurs, il souhaite mentionner l'existence de plusieurs partenariats en cours de réalisation. Ainsi, le 5 juin 2015, le musée du Louvre a signé une convention de partenariat avec la Ville de Liège. En effet, suite à de nombreuses demandes de conseil que l'établissement a reçu de la part de diverses institutions, le musée a créé un service nommé Louvre-conseil. La Ville de Liège a récemment demandé à ce service de l'accompagner dans la conception de ses expositions et dans la formation de son personnel scientifique. Par ailleurs, suite aux attentats du musée du Bardo à Tunis, l'établissement a voulu solennellement renouveler sa coopération avec ce musée. Jean-Luc MARTINEZ a ainsi accompagné la ministre de la Culture, Fleur PELLERIN, en Tunisie pour témoigner à son homologue tunisien de sa solidarité. De plus, Françoise GAULTIER, directrice du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, retournera en Tunisie au mois de juillet pour signer une deuxième convention de partenariat avec le musée du Bardo. Elle profitera de cet événement pour inaugurer le nouvel aménagement de la salle de Carthage.

En outre, Jean-Luc MARTINEZ indique que le Louvre-Lens a inauguré récemment une exposition intitulée *D'or et d'ivoire*, dont Xavier DECTOT et Marie-Lys MARGUERITE sont les commissaires. Cette belle exposition, à la fois savante et pédagogique, est consacrée aux relations entre la France et l'Italie à la fin du XIII^e siècle et au début du XIV^e siècle.

Il tient également à informer le conseil d'administration de l'avancée du projet du Louvre Abu-Dhabi. Hervé BARBARET et lui-même ont eu récemment le privilège de visiter l'impressionnant chantier de ce futur musée. La construction de la coupole est en voie d'achèvement. Il précise qu'il a rencontré, lors de ce voyage, le nouveau président de l'instance gouvernementale en charge de la construction

du musée. Celui-ci l'a informé officiellement que le bâtiment, qui devait initialement être livré pendant l'été 2015, ne le serait finalement qu'en mars ou juin 2016. Les gouvernements français et émirien se rapprocheront prochainement pour fixer une nouvelle date d'inauguration du musée pour fin 2016.

Il rappelle au conseil d'administration que le musée du Louvre continue de prêter de nombreuses œuvres à des musées étrangers. Selon lui, les œuvres sont les meilleures ambassadrices de l'établissement à l'étranger puisqu'elles permettent à un public international de découvrir les collections du musée du Louvre à travers des expositions temporaires. Ainsi, Sébastien ALLARD, le directeur du département des Peintures, a inauguré à Kyoto le 15 juin 2015 l'exposition *Peinture de genre* pour laquelle plus de 80 tableaux des collections du musée du Louvre ont été prêtés. Françoise GAULTIER et Cécile GIROIRE ont inauguré le 22 mai 2015 une exposition consacrée au trésor de Boscoreale à Sofia dans le cadre d'un échange culturel entre la France et la Bulgarie. Grâce à ce même partenariat, le musée du Louvre a l'honneur de présenter le matériel des tombes des princes du royaume des Odryses prêté par la Bulgarie dans l'exposition *L'Epopée des rois thraces, découvertes archéologiques en Bulgarie*. Dans le cadre de cet échange, Vincent RONDOT, directeur du département des Antiquités égyptiennes, a également inauguré à Plovdiv en Bulgarie, le 17 juin 2015, une exposition intitulée *Rendez-vous avec un prêtre égyptien*, organisée à la demande des autorités bulgares. La Bulgarie ne possédant pas de véritables collections égyptologiques, les publics bulgares pourront découvrir le patrimoine de cette civilisation fascinante. Enfin, Anne COULIÉ inaugurera le 10 juillet 2015 à Rhodes l'exposition *Rhodes, une île grecque aux portes de l'Orient*, présentée précédemment au musée du Louvre.

Concernant l'enrichissement des collections, il a le plaisir d'annoncer au conseil d'administration l'entrée de deux œuvres importantes dans les collections du musée. La première œuvre est un linceul égyptien du Nouvel Empire, entré dans les collections au terme d'une procédure particulièrement complexe. Ce linceul appartenait à un prince qatari, aujourd'hui décédé, et sa famille a accepté de vendre cet objet unique au musée du Louvre. La deuxième œuvre est un paysage de Joseph Vernet, intitulé *Vue d'Avignon, de la rive droite du Rhône, près de Villeneuve*. L'entrée de cette œuvre dans les collections nationales a été rendue possible grâce au mécénat du groupe AXA. Le tableau est actuellement visible dans les salles du musée dédiées à la peinture française du XVIII^e siècle. Il remercie Henri de CASTRIES, le ministère de la Culture et le service des musées de France d'avoir permis la réalisation de cette opération extraordinaire. Le tableau avait quitté le territoire français en 1791 pour l'Angleterre et il est à nouveau visible aujourd'hui au musée du Louvre.

Par ailleurs, il souhaite rendre hommage à un important mécène du musée du Louvre, Mme CARVEN, décédée au mois de juin 2015. M. et Mme GROG-CARVEN avaient légué au musée du Louvre l'une des plus grandes collections de meubles français du XVIII^e siècle au monde. Leur don avait contribué à rendre la collection du département des Objets d'art exceptionnelle. Il tient à remercier au nom du musée cette personnalité artistique d'exception, cette grande créatrice qui voulait faire partager sa passion pour l'art. Il rappelle qu'une salle en l'honneur de Mme CARVEN existe déjà au musée du Louvre.

Il ajoute que le musée du Louvre, en tant que musée universel, ne peut que déplorer la situation actuelle en Irak et en Syrie. Le Président de la République s'est rendu récemment au département des Antiquités orientales pour prononcer une déclaration solennelle sur la protection des patrimoines archéologiques proche-orientaux. La ministre de la Culture est également venue au musée du Louvre, accompagnée de la directrice générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et du directeur général du Conseil international des musées (ICOM), pour dévoiler la liste rouge actualisée des objets provenant d'Irak et de Syrie susceptibles d'être vendus sur le marché de l'art international. Cette liste ne comprend aucun nom d'objets disparus ou volés mais recense différents types d'objets susceptibles de sortir illégalement des frontières irakiennes et syriennes. Plusieurs conservateurs du musée du Louvre, notamment les directrices du département des Antiquités orientales et du département des Arts de l'Islam, ont contribué à l'élaboration de cette typologie d'objets. Cet outil est utile aux douaniers et à toute personne n'ayant pas de connaissances spécifiques en archéologie qui serait en capacité d'arrêter ce trafic illégal. Il leur permet de disposer de données précises pour repérer des objets sortant des sites archéologiques irakiens et syriens. Jean-Luc MARTINEZ se dit particulièrement fier que le musée du Louvre ait été choisi par l'ICOM pour élaborer cette liste rouge. Il salue le geste de la ministre de la Culture, qui, en se déplaçant, a montré le soutien des autorités françaises à cette politique internationale visant à aider les conservateurs irakiens et syriens à protéger leur patrimoine.

Enfin il informe le conseil d'administration que le directeur général des patrimoines, Vincent BERJOT, a été contraint d'assister à une réunion urgente sur les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et qu'il ne pourra être présent avant 11 heures. Comme ce dernier souhaite absolument assister à la présentation du Projet scientifique et culturel (PSC) du musée, il se permet de modifier l'ordre du jour en déplaçant cette présentation en fin de séance.

Pour conclure, il tient à saluer Hervé BARBARET. La ministre de la Culture l'ayant choisi pour diriger le Mobilier national, Hervé BARBARET quittera le musée du Louvre le 15 juillet 2015. Ainsi, cette réunion du conseil d'administration est l'occasion pour la direction de l'établissement de lui dire tout ce qu'elle lui doit. En tant d'administrateur général, Hervé BARBARET a hérité du rôle complexe de veiller à la mise en œuvre de la stratégie d'établissement élaborée par le Président-directeur. Il souligne qu'il a apprécié qu'Hervé BARBARET l'accompagne dans ses débuts de Président-directeur et qu'il estime que leur binôme a bien fonctionné. Il le remercie et salue son action en faveur du dialogue social ainsi que sa gestion rigoureuse du plafond d'emploi et du budget de l'établissement.

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 27 MARS 2015
--

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration souhaitent formuler des remarques au sujet du Procès-verbal (PV) de la séance du 27 mars 2015.

Pierre ZINENBERG souhaite que l'une de ses interventions retranscrites à la page 17 du PV soit modifiée. Dans cette intervention, il proposait d'inscrire sur les billets d'entrée une phrase indiquant aux visiteurs qu'en achetant un billet ils participaient à l'enrichissement des collections. Il précise ne pas avoir employé le terme « responsabiliser » mais « s'approprier les collections ». Selon lui, il n'est pas envisageable de demander aux visiteurs d'être responsables des collections. En revanche, ils ont la possibilité de s'approprier les collections aux travers de l'achat d'un billet.

Jean-Luc MARTINEZ demande que cette modification soit apportée au PV du 27 mars 2015, puis propose de passer au vote.

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le procès-verbal de la séance du 27 mars 2015 tel que modifié en séance.

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

POUR DÉLIBÉRATION

1

RAPPORT D'ACTIVITE DU MUSEE DU LOUVRE POUR L'ANNEE 2014

Jean-Luc MARTINEZ propose de commencer ce conseil d'administration par la présentation du rapport d'activité du musée du Louvre pour l'année 2014. La rédaction du rapport d'activité est un exercice complexe car il doit présenter une synthèse de l'ensemble des activités de l'établissement. Il remercie Edouard SOLIER, Directeur adjoint à la Direction des relations Extérieures, d'avoir contribué à rendre cet exercice plus vivant qu'il ne l'est habituellement. Il précise que le document présenté au conseil d'administration est un avant-projet amendable et invite ses membres à lui faire part des modifications qu'ils jugeraient nécessaire d'y voir apparaître. Il précise que les demandes de modifications formulées lors des réunions de préparation du conseil d'administration ont déjà été intégrées au rapport d'activité même si le document imprimé remis aux membres du conseil d'administration ne les inclut pas toutes.

Ce rapport d'activité du musée est divisé en quatre grandes parties : la vie des collections, l'accueil du public, l'action extérieure du musée et son contexte économique et social. Il inclut des interviews de personnalités extérieures donnant leur point de vue sur divers aspects de la vie du musée. Ce document se veut synthétique. Sa lecture doit être accessible à toute personne souhaitant en prendre connaissance même si elle ignore tout de la vie de l'établissement, les termes techniques, les acronymes et les jargons administratifs ont donc été bannis autant que possible.

Il souhaite rapporter au conseil d'administration quelques chiffres et statistiques révélateurs de différentes activités du musée autour des collections. Le nombre des nouvelles acquisitions en 2014 est de 89 œuvres, dont 71 acquises à titre onéreux. Des œuvres ont été acquises pour chacun des départements du musée du Louvre. Deux étaient des trésors nationaux. Un autre indicateur révélateur de l'activité autour des collections est le nombre d'œuvres récolées. En 2008, le plan de récolement décennal de l'établissement estimait que les collections du musée comptaient environ 450 000 œuvres. Or, depuis 2008, les conservateurs se sont rendu compte que le nombre d'œuvres à récolement était plus important que ce qui avait été initialement imaginé. Entre 2008 et 2014, 446 673 œuvres ont été récolées. Si l'établissement se réfère à son plan de récolement décennal, il a atteint 100 % de ses objectifs. Or, en se référant au nombre total d'œuvres présentes dans les collections du musée du Louvre, seul 80 % des œuvres ont été récolées. L'établissement a mis à jour ces chiffres et ces statistiques dans son rapport d'activité et son PSC. Un autre indicateur de l'activité scientifique du musée est le nombre de publications. Pas moins d'une vingtaine d'ouvrages, dont les titres se trouvent en annexe du rapport d'activité, ont été publiés en 2014 et il en remercie le service des éditions.

Par ailleurs, le nombre de visiteurs est un indicateur important pour évaluer l'accueil du public dans le musée. Pour la troisième année consécutive, la fréquentation a dépassé les neuf millions de visiteurs en 2014 (9,3 millions de visiteurs). 30 % des visiteurs étaient de nationalité française et 70 % d'origine étrangère. La répartition de ces visiteurs par pays et par âge est précisé dans le rapport d'activité, donnant ainsi une bonne photographie de la fréquentation du musée en 2014. Ces chiffres, obtenus grâce aux enquêtes de publics réalisées au musée, fournissent à l'établissement une vision très précises de la nature de ses publics. Néanmoins, le nombre de visiteurs fréquentant le musée ne saurait être un indicateur suffisant pour évaluer la qualité de l'accueil du public au musée. L'établissement souhaite également attirer au musée d'autres publics que ceux qui le fréquentent habituellement. Ayant pour mission de faire venir au musée des publics dits éloignés de la culture, l'établissement a donc adopté un nouvel indicateur : le nombre de groupes de visiteurs du champ social accueillis au musée. En tout, 1 452 groupes du champ social ont été accueillis en 2014 au musée ainsi que 778 visiteurs handicapés. L'hyper-fréquentation du musée du Louvre n'est pas une difficulté pour accueillir ces publics puisqu'ils sont invités à venir au musée spécifiquement à des moments de la semaine où le nombre de visiteurs dans le musée est réduit, notamment les mardis.

Le nombre de prêts est un indicateur permettant d'évaluer les relations du musée avec son public. Présenter des œuvres en région ou à l'étranger est une manière d'aller à la rencontre des publics qui ne peuvent se rendre directement à Paris. Le musée du Louvre est un établissement qui prête de

nombreuses œuvres. Si le British Museum prétend être le musée le plus prêteur au monde avec 2 000 prêts annuels, le musée du Louvre peut se vanter d'avoir prêté 2 132 œuvres en 2014. Néanmoins, Jean-Luc MARTINEZ signale que le Centre Pompidou prête plus de 7 000 œuvres par an et qu'à ce titre, il est sans doute l'institution qui prête le plus d'œuvres dans le monde. Au-delà de ces statistiques, le rapport d'activité présente la répartition de prêts d'œuvres par département et par ville. Ces chiffres montrent que le musée du Louvre est un musée national généreux dans ses prêts en France comme à l'étranger.

L'action du musée en faveur des publics passe également par les médias, la presse et les réseaux sociaux. A ce titre, les indicateurs relatifs aux médias et aux réseaux sociaux sont suivis scrupuleusement par la sous-direction de la communication, qui réalise un travail exceptionnel. Ainsi, le musée du Louvre a été cité 5 500 fois dans la presse, l'établissement est présent sur plusieurs réseaux sociaux et le site Internet du musée est fréquenté par 14,3 millions de visiteurs.

Jean-Luc MARTINEZ souhaiterait également souligner plusieurs actions relatives à la politique sociale et budgétaire de l'établissement. La mise en œuvre d'un plan de formation a permis à plus de 1 632 agents de bénéficier d'une action de formation en 2014.

Le budget est resté à l'équilibre grâce à une gestion particulièrement rigoureuse et au développement de ressources propres du musée s'appuyant sur le mécénat financier mais aussi sur le mécénat en nature et en compétence. Le mécénat permet à l'établissement de faire bien plus qu'il ne pourrait faire avec la seule subvention.

Il conclut cette présentation en précisant qu'un rapport d'activité numérique sera disponible prochainement après intégration des amendements souhaités par le conseil d'administration. Ainsi, le document pourra être plus largement diffusé, son tirage papier étant relativement réduit. Il demande si les membres du conseil d'administration souhaitent formuler des remarques ou des questions au sujet du rapport d'activité de l'année 2014.

Marie-Christine LABOURDETTE remercie le Président-directeur du musée du Louvre pour sa présentation de ce rapport d'activité fondé sur des données objectives et claires et parcourant les différents champs d'activités du musée relatifs aux collections, au bâtiment qui les abrite, à son PSC et à ses publics. Elle estime que Jean-Luc MARTINEZ a parfaitement rappelé la mission particulière de l'établissement à la fois plus grand musée du monde et vaisseau amiral de l'ensemble des musées de France. Elle rappelle que ce rapport d'activité est un outil d'objectivation de l'ensemble des éléments constitutifs du musée du Louvre. Enfin, elle souligne la richesse des acquisitions du musée pour l'année 2014, qui ont été rendues possibles par une constante vigilance des conservateurs de l'établissement sur l'ensemble des champs artistiques dont ils ont la responsabilité.

Pierre ZINENBERG s'étonne que deux éléments importants ne figurent pas dans le rapport d'activité. Le premier élément est relatif au climat social. Le rapport d'activité ne mentionne pas l'existence des commissions secours et logement du musée du Louvre. Présenter ces deux instances au conseil d'administration permettrait d'indiquer que de nombreux agents du musée sont socialement en difficulté. Le deuxième élément concerne la relation entre les agents du musée et les publics. Les agents d'accueil et de surveillance nourrissent de grand espoir dans les projets de développement de la médiation du musée, notamment ceux visant à faire venir au musée les visiteurs du champ social. Les agents sont prêts à agir en faveur des publics éloignés de la culture car ils sont souvent issus des mêmes milieux sociaux qu'eux.

Jean-Luc MARTINEZ souhaite commenter les remarques de Pierre ZINENBERG. Il informe le conseil d'administration que la direction de l'établissement a bien conscience des situations précaires dans lesquelles vivent les agents du musée percevant les plus petits salaires. Il rappelle que l'établissement a considérablement augmenté son budget dédié à la réservation de logements pour offrir aux agents un service d'aide à la recherche de logement car se loger dans le centre de Paris avec des revenus faibles est pratiquement impossible. Il souligne également l'importance d'améliorer l'action du musée menée vers les publics du champ social. Il apprécie la relation que Pierre ZINENBERG établit entre les personnels du musée et le public du champ social. L'intention de la direction était d'établir une telle relation. Par ailleurs, il informe le conseil d'administration que les agents d'accueil et de surveillance recevront une formation à la médiation culturelle dans le cadre du projet de la petite galerie, qui sera inauguré le 12 octobre 2015 dans l'aile Richelieu. Ces derniers accueilleront le public dans ce nouvel

espace dédié à l'éducation artistique. Il rappelle qu'il explique souvent au personnel du musée que s'ils ne détiennent pas les clefs de compréhension du fonctionnement du musée, ils ne peuvent pas les transmettre aux publics. Une expérience similaire sera conduite dans les espaces du pavillon Sully, qui seront ouverts en juin 2016. Former ces agents à la médiation est crucial car ils sont les ambassadeurs du musée, les premières personnes que les visiteurs voient.

Sophie DESCAMPS indique que le rapport d'activité ne mentionne pas les trois œuvres acquises par le département des Antiquités grecques, étrusques et romaines en 2014. Elle précise que Françoise GAULTIER avait déjà demandé que cette omission soit réparée pour que les trois œuvres figurent dans le rapport d'activité définitif du musée.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Sophie DESCAMPS pour sa remarque. Il précise qu'il était important que cette omission soit signalée afin que le rapport d'activité soit modifié et cette omission réparée.

Philippe LONNÉ demande si le rapport d'activité sera mis en ligne sur le site Internet du musée et si certains éléments quantitatifs figurant dans le rapport seront traduits en anglais ou dans d'autres langues étrangères.

Anne-Laure BEATRIX indique que le rapport d'activité définitif sera mis en ligne sur le site Internet du musée. Elle précise que ce rapport ne sera pas traduit intégralement mais qu'il fera l'objet d'un résumé en anglais.

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration ont d'autres remarques à formuler sur le rapport d'activité du musée du Louvre pour l'année 2014, puis propose de passer au vote.

18 membres votants

Délibération n° 1 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le rapport d'activité du musée du Louvre pour l'année 2014

Cette délibération recueille l'unanimité.

CONVENTION AVEC LA SOCIETE DES AMIS DU LOUVRE

Jean-Luc MARTINEZ propose d'aborder le deuxième point de l'ordre du jour relatif à la convention encadrant les relations entre le musée du Louvre et la société des amis du Louvre pour les cinq prochaines années. La signature de cette convention lui donne l'occasion de se réjouir du travail effectué par Hervé BARBARET. Il profite aussi de l'occasion pour transmettre ses remerciements au président de la société des amis du Louvre, Marc FUMAROLI. Grâce à leurs actions, les relations entre le musée et la société des amis du Louvre sont excellentes. Il souhaite également remercier tous les membres du bureau de la société des amis du Louvre, notamment Antoine TCHEKHOFF, lesquels veillent au maintien de ces bonnes relations. Le musée du Louvre a la chance d'avoir une société d'amis à ses côtés avec laquelle il peut travailler main dans la main. Il cède la parole à Hervé BARBARET pour qu'il puisse présenter au conseil d'administration cette convention.

En préambule, Hervé BARBARET souhaiterait remercier Jean-Luc MARTINEZ des mots qu'il a bien voulu prononcer concernant son activité au sein du musée du Louvre. Il exprime tout le bonheur qu'il a eu à passer huit années au sein du musée. Il estime que le poste d'administrateur général du musée du Louvre est sans doute un des postes les plus intéressants que la République puisse offrir. Le musée du Louvre est une institution extraordinaire où l'administrateur général doit s'occuper des affaires courantes dans le sens noble du terme : il veille à ce que le musée ouvre à 9h, ferme à 18h nonobstant les deux nocturnes ; il est attentif aux conditions de travail des agents et aux conditions d'accueil des publics. Au-delà de cette routine, il gère de nombreux projets au côté du Président-directeur. Il a pris plaisir à le faire auprès de Jean-Luc MARTINEZ et, avant lui, auprès d'Henri LOYRETTE. Ces projets étaient de nature diverse : l'ouverture des salles du département des Arts de l'Islam et des salles dédiées aux objets d'art du XVIII^e siècle, le projet du Louvre Lens, le projet du transfert des réserves du musée à Liévin, le projet Pyramide ou encore le projet du Louvre Abu-Dhabi. Cette dynamique d'établissement, l'association de cette série de projets et des activités quotidiennes, se sont révélées passionnantes. Il remercie Jean-Luc MARTINEZ de la confiance qu'il a bien voulu lui accorder et souligne qu'il a eu beaucoup de plaisir à travailler avec lui. Il précise que l'administrateur général contribue à plusieurs instances dont le conseil d'administration et qu'il a toujours été très heureux de pouvoir contribuer à ses travaux. Si les conseils d'administration peuvent parfois être considérés comme des chambres d'enregistrement, il estime, au contraire, qu'ils peuvent être des lieux de débats et d'échanges pour avancer sur des sujets sensibles. Ainsi, Il profite de l'occasion pour remercier tous les membres du conseil d'administration pour leur travail.

Après ces propos liminaires, Hervé BARBARET propose de présenter la convention entre le musée du Louvre et la société des amis du Louvre et invite Maître Antoine TCHEKHOFF à compléter cette présentation s'il le souhaite. Une telle convention entre le musée du Louvre et la société des amis du Louvre est un enjeu structurant. Il rappelle que la cour des comptes se penche régulièrement sur la relation que l'établissement entretient avec la société des amis du Louvre dans la mesure où le musée accepte qu'une association privée gère ses programmes de fidélité. En effet, la société des amis du Louvre perçoit des recettes et accorde en contrepartie à ses adhérents la possibilité d'accéder aux salles du musée. Certains pourraient analyser ce mode de fonctionnement comme une gestion de fait. Or, ce n'est pas le cas tant qu'il existe un conventionnement clairement établi entre les deux parties précisant les droits et devoirs des deux partenaires et montrant l'existence d'un équilibre économique globale. Ainsi, cette convention est importante à deux titres : elle définit les relations entretenues par l'établissement avec la société des amis du Louvre et elle assure une certaine sécurité juridique entre les deux institutions. Il souligne que les relations qu'un établissement public muséal peut entretenir avec sa société des amis du musée peuvent être bonnes comme elles peuvent être mauvaises. Il rappelle que les relations entre les deux parties peuvent être difficiles en prenant l'exemple des relations que le château de Versailles entretient avec la société des amis de Versailles et que les relations entre le musée du Louvre et la société des amis du Louvre n'étaient pas au beau fixe il y a quelques années. La stratégie actuelle de l'établissement vise à mettre tout en œuvre pour que les relations entre les deux partenaires soient bonnes.

La convention établie entre les deux parties rappelle tous ces enjeux. La société des amis du Louvre a vocation à gérer les programmes de fidélisation du musée. Or, quand les relations entre les deux partenaires étaient moins bonnes il y a quelques années, le musée du Louvre avait élaboré des programmes de fidélisation en marge de ceux de la société des amis du Louvre sans que les

programmes propres au musée n'aient de lien précis avec ceux proposés par la société des amis du Louvre. En raison de ce manque de cohérence, ces cartes de fidélité n'ont pas trouvé leur public. Aujourd'hui, l'établissement souhaite que la société des amis du Louvre gère l'ensemble des programmes de fidélité du musée et que le contenu culturel de ces programmes soit arrêté entre la société des amis du Louvre et la direction des relations extérieures. Ce principe établit clairement qu'aucune concurrence n'existe entre les deux partenaires. La société des amis du Louvre gère tous les programmes de fidélité du musée et, en contrepartie, participe au financement des acquisitions d'œuvres. Elle a, de plus, contribué à l'aménagement des salles du musée consacrées aux arts décoratifs du XVIII^e siècle à hauteur de 3 millions d'euros. L'établissement et la société des amis du Louvre souhaitent généraliser ce type de soutien par la mise en place d'un versement de 15 % des recettes engendrées par la vente de cartes de fidélité au budget du musée du Louvre. Ce versement se fera sur la base d'une somme forfaitaire. Cet arrangement s'inscrit précisément dans cette stratégie d'un fonctionnement harmonieux entre les deux partenaires tout en respectant les exigences de la cour des comptes d'un équilibre économique global qui ne puisse pas souffrir la critique.

Maître Antoine TCHEKHOFF souhaite rendre hommage à Hervé BARBARET, qui est à l'origine de la rédaction de cette convention. Il est, avec Anne-Laure BEATRIX et Edouard SOLIER, la cheville ouvrière de cette convention au caractère novateur et historique, qui vient consacrer des rapports sans nuages entre le musée et la société des amis du Louvre. Il précise qu'il ne siège pas au conseil d'administration en tant que représentant de la société des amis du Louvre mais en tant que « connaisseur des publics » pour reprendre le qualificatif employé par le ministre de la Culture lors de sa nomination. Il rappelle que la société des amis du Louvre, composée de 60 000 membres, est la première société d'amis de musée au monde mais qu'elle est, en réalité, bien plus qu'une simple société d'amis. Elle est aussi une société de mécènes et une courroie de transmission entre le musée et les publics. Le musée du Louvre a su parfaitement prendre en compte ces rôles importants.

Selon lui, le fait que le musée ait demandé à la société des amis du Louvre de l'aider à construire ses programmes de fidélisation est un pas déterminant dans le rapprochement de ces deux acteurs. La mise en œuvre d'un ensemble de programmes de fidélisation en collaboration offre aux publics une meilleure visibilité et une meilleure lecture des différentes possibilités de s'attacher de manière permanente à leur musée favori. La société gèrera pour le musée la vente des cartes dites jeune et famille et, en contrepartie, elle versera au musée 15 % de ses recettes annuelles.

Il précise que, bien que la convention soit quinquennale, des rendez-vous annuels de suivi seront organisés entre la société des amis du Louvre et le musée, indépendamment du travail relatif à la communication et à la promotion des programmes de fidélité réalisé au quotidien par les deux partenaires. Lors de ces rendez-vous annuels, les deux acteurs veilleront à l'équilibre financier et économique des programmes de fidélité et procéderont aux ajustements de ces programmes si nécessaire. Les bonnes relations entre le musée et sa société des amis sont d'autant plus appréciables que d'autres sociétés d'amis entretiennent des relations plus difficiles avec le musée qu'elles sont censées aider. Certaines d'entre elles se sont rapprochées de la société des amis du Louvre pour savoir comment elle réussissait si bien cette coordination avec le musée. Entretien de bonnes relations est souvent une affaire d'hommes et de femmes. Pour toutes ces raisons, il demande au conseil d'administration d'approuver cette convention qui représente un pas important dans la consolidation des relations entre le premier musée du monde et la première société d'amis de musée du monde.

Marie-Christine LABOURDETTE relève le caractère exemplaire de la relation entre le musée et la société des amis du Louvre. Elle indique l'importance des relations entre les musées de France et leurs sociétés des amis du musée et se réjouit que le musée du Louvre puisse leur servir d'exemple. Elle rappelle que la France a la chance de disposer d'un grand réseau de sociétés d'amis de musée. Ces associations sont des relais indispensables permettant à l'ensemble des musées nationaux et territoriaux de fidéliser leurs publics et s'ancrer davantage au sein de leur territoire. Elle profite de l'occasion pour rendre hommage à l'action de toutes les sociétés des amis de musée, notamment à la société des amis du Louvre qui en a été le premier modèle. La société des amis du Louvre est la première société des amis de musée à avoir vu le jour en France et elle est sans doute également l'une des plus efficaces. Elle précise que le ministère de la Culture se réjouit de cette convention qui clarifie les positionnements et les missions des deux acteurs tout en renforçant le rayonnement du musée. Dans la mesure où la convention prévoit une imbrication étroite des relations financières entre la société des amis du Louvre et le musée, elle suggère que les membres du conseil d'administration

puissent bénéficier une fois par an d'un point d'information sur l'état des relations entre le musée et la société des amis du Louvre. Ce point d'information permettrait au Conseil d'administration d'être informé de la mise en œuvre de cette convention quinquennale. Les membres du conseil d'administration devant délibérer sur cette convention-cadre, ils seront également intéressés de suivre son exécution.

Jean-Luc MARTINEZ trouve que la demande de Marie-Christine LABOURDETTE est une excellente suggestion. La direction de l'établissement devra réfléchir à la séance du conseil d'administration la plus appropriée pour présenter ce bilan. Il suggère de prévoir ce point d'information lors de la dernière réunion annuelle du conseil d'administration en fin d'année, puis demande l'avis à Pascal PERRAULT.

Pascal PERRAULT suggère de programmer ce point d'information lors de la première réunion annuelle du conseil d'administration au mois de mars pour pouvoir présenter les chiffres de l'année précédente.

Maître Antoine TCHEKHOFF affirme que la société des amis du Louvre ne verra pas d'inconvénients à procéder à un tel point d'information.

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration souhaitent formuler d'autres remarques au sujet de cette convention, puis propose de passer au vote.

18 membres votants

Délibération n° 2 :

Le Conseil d'administration approuve la convention avec la Société des Amis du Louvre

Cette délibération recueille l'unanimité.

3**CONVENTION DE MECENAT EMPORTANT RECETTES**

Jean-Luc MARTINEZ propose d'aborder la troisième proposition de délibération relative à une convention de mécénat avec la société DS Automobiles et cède la parole à Hervé BARBARET.

Hervé BARBARET indique que cette proposition de délibération porte sur les relations entre le musée du Louvre et la société DS Automobiles. Selon lui, la signature de cette convention de mécénat est une excellente nouvelle à plusieurs titres. Il est rare que l'établissement s'inscrive dans un partenariat prestigieux de longue durée avec un mécène, d'autant plus quand ce mécène s'avère être une entreprise industrielle française et une marque automobile *premium*. La société DS Automobiles, qui est aujourd'hui indépendante de la société Citroën, souhaite créer sa propre personnalité fondée sur deux thématiques : un patrimoine relativement récent à l'échelle de l'industrie automobile – le cinquantenaire de la DS a été célébré dans le jardin des Tuileries il y a quelques semaines – et une technologie automobile de pointe. Cette association d'image entre le musée du Louvre et une marque automobile haut de gamme lui semble prometteuse.

Il précise que ce partenariat avec DS Automobiles porte sur une somme significative et s'articule en deux volets : un volet de parrainage, qui s'apparente à une relation de type commercial, et un volet de mécénat, pour lequel DS Automobiles s'engage à verser certaines libéralités au musée. La somme allouée au volet de parrainage étant inférieure à deux millions d'euros, Jean-Luc MARTINEZ a déjà pu engager, par délégation du conseil d'administration, la signature de la convention de parrainage avec la société DS Automobiles. En revanche, la somme allouée au volet de mécénat dépassant les deux millions d'euros, le président-directeur du musée a besoin d'une nouvelle délibération du conseil d'administration pour pouvoir signer la convention de mécénat. Hervé BARBARET estime que ce partenariat de nature stratégique entre le musée du Louvre et la société DS Automobiles mérite que le conseil d'administration s'en saisisse et puisse en débattre. Il souligne la capacité de l'établissement d'attirer des mécènes importants dont les noms sont liés à l'histoire de la France industrielle.

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration ont des questions au sujet de cette convention de mécénat, puis propose de procéder au vote.

18 membres votants

Délibération n° 3 :

Le Conseil d'administration approuve la convention de mécénat emportant recettes

Cette délibération recueille l'unanimité.

4

ORGANISATION DES DELIBERATIONS A DISTANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jean-Luc MARTINEZ propose à présent d'aborder la quatrième proposition de délibération. Elle a pour objet de donner la possibilité au conseil d'administration de délibérer à distance conformément à une ordonnance du 6 novembre 2014. En cas de nécessité, cette ordonnance donne la possibilité au conseil d'administration de délibérer sur certains points en dehors des séances de réunion. Il cède la parole à Hervé BARBARET pour qu'il puisse expliquer aux membres du conseil d'administration pourquoi l'établissement propose, en accord avec sa tutelle, cette délibération.

Hervé BARBARET explique que cette quatrième proposition de délibération possède un lien étroit avec la troisième proposition de délibération. A un moment donné, lors des discussions entre le musée et DS Automobiles, la société a souhaité accélérer le rythme des négociations pour des raisons qui lui étaient propres. La direction de l'établissement s'est rendu compte que si elle n'avait pas eu la chance de pouvoir présenter une proposition de délibération pendant cette séance du conseil d'administration grâce à un heureux hasard du calendrier, elle ne serait probablement pas parvenue à signer cette convention de mécénat. Il aurait été ennuyeux que, pour des raisons strictement calendaires, la direction perde la possibilité de nouer un partenariat très avantageux pour le musée. Pour pallier cette difficulté, la première idée de la direction a été d'accroître la délégation donnée au Président-directeur par le conseil d'administration car les statuts de l'établissement ne prévoient pas la possibilité d'organiser des délibérations à distance. Or, les autorités de tutelle du musée lui ont fait remarquer qu'une ordonnance datée du 6 novembre 2014 lui permettait d'organiser cette collégialité à distance. Celle-ci permet au Président-directeur de l'établissement d'organiser, de manière concrète et opérationnelle et uniquement en cas de nécessité urgente, une délibération à distance du conseil d'administration avec des moyens techniques permettant de garantir une collégialité de débat. Il ne s'agit en aucun cas de déposséder le conseil d'administration de sa capacité à délibérer et à décider mais simplement de permettre au Président-directeur de répondre, le cas échéant, à d'éventuelles urgences nécessitant de consulter le conseil d'administration entre deux réunions.

Jean-Luc MARTINEZ précise que cette proposition de délibération a été modifiée à la demande des représentants du personnel et des représentants des conservateurs. Ils ont demandé que le délai d'information du conseil d'administration soit élargi de huit à 15 jours afin que ses membres puissent véritablement prendre connaissance du dossier qui leur est soumis. Il estime que cette demande est sage dans la mesure où certains dossiers peuvent être complexes et demander un temps de réflexion prolongé. Il indique aux membres du conseil d'administration qu'ils sont appelés à voter sur la proposition de délibération ainsi modifiée.

Pierre ZINENBERG confirme que les représentants du personnel avaient demandé un élargissement du délai d'information du conseil d'administration de huit à 15 jours. Il ajoute qu'ils avaient également demandé que cette procédure de délibération à distance du conseil d'administration soit employée de manière exceptionnelle et qu'elle ne porte jamais sur plus d'une proposition de délibération de manière à éviter certaines dérives. Il demande que la proposition de délibération soit amendée en ce sens.

Jean-Luc MARTINEZ déclare qu'il ne voit aucun inconvénient au fait qu'une seule proposition de délibération soit soumise au conseil d'administration dans le cadre de cette procédure. Il accepte d'ajouter cet amendement à la proposition de délibération.

Philippe LONNÉ demande si les règles habituelles en matière de délégation de pouvoir d'un membre du conseil d'administration à un autre s'appliquent dans le cadre du vote électronique à distance.

Valérie GAME explique que les règles habituelles en matière de délégation de pouvoir ne s'appliquent pas dans le cadre d'un vote à distance. Ces règles s'appliquent uniquement quand un membre du conseil d'administration ne peut pas être physiquement présent lors d'une séance. En revanche, les directeurs du ministère de la Culture et du ministère du Budget peuvent toujours se faire représenter.

Pierre ZINENBERG demande si les représentants du personnel suppléants peuvent participer au vote à distance si les représentants titulaires sont en incapacité d'y participer.

Valérie GAME confirme que les représentants suppléants peuvent prendre part au vote à distance.

Christophe BARBOTIN déclare que les représentants des conservateurs s'associent à la demande de Pierre ZINENBERG. Il insiste sur le fait que les délibérations à distance doivent rester exceptionnelles et qu'il partage l'idée selon laquelle les délibérations à distance ne doivent porter que sur un seul sujet.

Jean-Luc MARTINEZ propose de procéder au vote.

18 membres votants

Délibération n° 4 :

Le Conseil d'administration approuve l'organisation des délibérations à distance du conseil d'administration telle que modifiée en séance.

Cette délibération recueille l'unanimité.

5

**CONVENTION D'OCCUPATIONS DU DOMAINE NATIONAL DU LOUVRE ET DES
TUILERIES (MANIFESTATIONS RELATIVES A L'ART DU JARDIN)**

Jean-Luc MARTINEZ propose d'aborder la cinquième proposition de délibération relative à la reconduction de l'opération *Rendez-vous au jardin*, qui vient de s'achever au jardin des Tuileries. Il cède à nouveau la parole à Hervé BARBARET.

Hervé BARBARET explique que l'association Jardins jardin organise chaque année en juin une opération d'animation des jardins sur l'esplanade des feuillants au jardin des Tuileries. La convention d'occupation temporaire du domaine est remise en concurrence à échéance régulière même si cette association est la seule à présenter sa candidature à l'appel d'offres. Il rappelle que même si une jurisprudence du conseil d'Etat permettrait à l'établissement de signer un partenariat avec cette association de gré à gré, la direction souhaite respecter le principe d'égal accès au contrat public en renouvelant régulièrement ses appels d'offres. Il estime que toute convention d'occupation temporaire du domaine public doit faire l'objet d'appel public à la concurrence. Il propose donc au conseil d'administration d'accepter cette convention d'occupation temporaire du domaine public en faveur de cette association.

Marie-Christine LABOURDETTE souhaite formuler deux remarques. Cet événement ayant une périodicité régulière et constante, elle estime qu'il serait opportun que l'avis du conseil d'administration sur cette délibération ne soit pas recueilli chaque année rétroactivement mais prospectivement. La manifestation ayant eu lieu du 4 au 7 juin 2015, il aurait peut-être été opportun que le conseil d'administration puisse en délibérer lors de la séance du 27 mars 2015. Par ailleurs, maintenant que l'avis du conseil d'administration peut être recueilli à distance, elle demande à la direction de l'établissement, en cas de problème de calendrier, de bien vouloir recueillir l'avis du conseil d'administration sur ce type de délibération en amont. Enfin, elle souhaite connaître le montant exact des tarifs pratiqués pendant cette manifestation : quelle somme exacte était demandée aux publics souhaitant acheter un billet pour participer à cet événement ?

Pascal PERRAULT indique ne pas connaître les tarifs exacts pratiqués lors de la manifestation. Il explique que les tarifs indiqués dans le dossier de candidature de l'association Jardins jardin lors de la mise en concurrence étaient de 13 euros en tarif plein et de 10 euros en tarif réduit. Il précise qu'il ignore si un tarif différent a été appliqué lors de la manifestation.

Marie-Christine LABOURDETTE précise qu'elle avait déjà demandé à obtenir ces informations lors des réunions de préparation du conseil d'administration et que ces tarifs devraient normalement être contractualisés.

Après vérification, Pascal PERRAULT confirme que l'association demandait la somme de 13 euros en tarif plein et de dix euros en tarif réduit.

Marie-Christine LABOURDETTE indique que, dans sa réponse à l'appel d'offres du musée, l'association affichait les tarifs suivants : dix euros en tarif plein et cinq euros en tarif réduit. Elle demande pourquoi la grille tarifaire a été modifiée. Elle estime que cette mise au point est importante car la pratique de tarifs plus élevés sous-entend que le musée du Louvre devrait percevoir une redevance plus élevée.

Pascal PERRAULT indique que les tarifs pratiqués lors de la manifestation sont bien ceux inscrits dans la note de présentation remis aux membres du conseil d'administration.

Marie-Christine LABOURDETTE demande à ce qu'une note précisant les tarifs pratiqués par l'association et la somme exacte de la redevance perçue par le musée soit envoyée au SMF.

Pascal PERRAULT s'engage à lui transmettre ces informations ainsi qu'une copie de la convention définitive.

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration souhaitent poser d'autres questions au sujet de cette convention, puis propose de procéder au vote.

18 membres votants

Délibération n° 5 : Le Conseil d'administration approuve la convention d'occupations du domaine national du Louvre et des Tuileries.

Cette délibération recueille l'unanimité.

6

PRISE A BAIL DES LOCAUX

Jean-Luc MARTINEZ propose d'aborder la sixième délibération concernant une prise à bail complémentaire dans l'immeuble situé au 8 rue Sainte-Anne pour l'installation de salles de formation. Il précise que l'établissement a obtenu l'avis favorable de France Domaine pour cet acte de location après l'envoi du dossier de la séance aux membres du conseil d'administration.

Hervé BARBARET rappelle que le conseil d'administration a déjà été appelé à se prononcer sur ce sujet. Malgré son aspect technique, cette délibération relève d'un enjeu structurant pour l'établissement. En dépit de sa taille, le Palais du Louvre ne peut pas accueillir l'intégralité des bureaux des agents du musée. De ce fait, l'établissement cherche à rassembler tous les bureaux des agents à l'extérieur du Palais dans un même immeuble proche du musée. En termes d'activité professionnelle, rassembler les agents tous ensemble améliore la qualité de leurs travaux et leurs conditions de travail. Depuis quelques mois, l'établissement est parvenu à concentrer la grande majorité des bureaux situés hors du Palais du Louvre dans un immeuble unique situé rue Sainte-Anne. L'établissement dispose déjà de 4 600 m² dans cet immeuble. Cependant, la Direction des ressources humaines (DRH) souhaiterait pouvoir disposer de salles de formations situées à proximité de ses bureaux, rue Sainte-Anne. Les activités de formation étant cruciales au musée du Louvre, la DRH préférerait que ses salles de formation soient concentrées dans un même lieu. Cette solution était par ailleurs la plus économique de toutes celles qui ont été étudiées. L'établissement a obtenu du bailleur la possibilité de louer 171 m² supplémentaires. Si cette prise à bail des locaux est un peu marginale, elle est très importante pour le bon fonctionnement de l'institution et la DRH. Elle serait l'aboutissement heureux d'une stratégie immobilière.

Jean-Luc MARTINEZ souligne l'effort considérable fourni par Pascal PERRAULT et la direction financière, juridique et des moyens de l'établissement pour rationaliser la distribution des bureaux des agents depuis un an et demi. Il précise que la direction du musée a hérité d'une situation compliquée : 350 agents avaient leurs bureaux en dehors du Palais dans des lieux dispersés, les baux des immeubles où ces bureaux étaient situés s'achevaient et la seule perspective qu'avait le musée était d'installer les bureaux des agents concernés en banlieue. Or, grâce à l'action de Pascal PERRAULT et de ses équipes, l'établissement a pu trouver d'autres solutions. L'établissement a ainsi eu l'opportunité de louer cet immeuble de la rue Sainte-Anne. Cette location a été l'occasion de réorganiser la répartition des bureaux de manière plus fonctionnelle. La location de salles de formation dans ce même immeuble serait une solution économique et aussi une source de confort pour les personnels, qui ont connu le désagrément de devoir déménager plusieurs fois.

Pascal PERRAULT précise que l'établissement a reçu l'avis domanial favorable de France Domaine sur cette prise de bail le 19 juin 2015. Par ailleurs, il ajoute que la société AXA avait initialement ajouté dans la prise de bail une clause suspensive selon laquelle le rez-de-chaussée de l'immeuble devait être partagé entre le musée du Louvre et la société K-mart. Or, AXA a informé l'établissement il y a deux jours que la société K-mart avait bien accepté de partager les locaux.

Jean-Luc MARTINEZ précise que, grâce à ces regroupements, l'établissement réalisera une économie de huit millions d'euros sur plusieurs années.

Pierre ZINENBERG indique qu'il est parfaitement conscient des efforts fournis par le musée du Louvre pour regrouper la majorité des agents dans des locaux situés à proximité du musée. Il est persuadé que cette action contribuera à permettre aux agents de travailler dans de bonnes conditions.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Pierre ZINENBERG pour sa déclaration, demande si les membres du conseil d'administration souhaitent formuler d'autres remarques, puis propose de procéder au vote.

17 membres votants

Délibération n° 6 :

Le conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre approuve la prise à bail des locaux

Cette délibération recueille l'unanimité.

7

MODIFICATION DU REGLEMENT D'UTILISATION DES TUILERIES

Jean-Luc MARTINEZ propose d'achever les délibérations du conseil d'administration par une proposition de modification mineure du règlement d'utilisation du jardin des Tuileries.

Hervé BARBARET rappelle que le jardin des Tuileries comprend deux espaces pouvant être privatisés pour des actions de mécénat et des événements privés : l'esplanade des feuillants d'une superficie de deux hectares, située le long de la rue de Rivoli, et un espace d'une superficie de 2000 m² situé dans le carré du sanglier, à proximité de la place de la Concorde. Ces espaces occupent une superficie de 2,2 hectares dans un jardin de 22 hectares, soit 10 % de la surface totale. La possibilité de louer ces espaces est actuellement limitée à cinq mois. Néanmoins, l'établissement estime que cette durée de cinq mois conduit parfois les exploitants à restreindre la durée de leurs travaux de montage et de démontage de leurs installations, ce qui augmente les risques d'accident et de délabrement du jardin. Par ailleurs, cette limitation de durée permet difficilement à l'établissement d'accueillir des partenaires non commerciaux, qui organisent des événements comme Paris Quartier d'été. En outre, élargir la durée de location de ces espaces permettrait à l'établissement d'accroître ses recettes. Le jardin des Tuileries coûte chaque année au musée du Louvre environ 5,6 millions d'euros et ces activités de location d'espaces lui rapportent environ deux millions d'euros. En élargissant d'un mois la durée de location de ces espaces, l'établissement espère accroître ses recettes, qui seront utilisées pour entretenir le jardin des Tuileries.

Pierre BERGÉ indique comprendre l'intérêt pécuniaire du musée du Louvre à modifier le règlement d'utilisation du jardin des Tuileries et affirme qu'il votera en faveur de cette délibération. Néanmoins, il précise qu'il n'est pas favorable au fait que l'établissement loue ces espaces à de forains qui ont tendance à détériorer le jardin. Il se rappelle qu'à une époque les forains avaient reçu l'interdiction de s'installer au jardin des Tuileries et demande à la direction de l'établissement pourquoi cette interdiction a été levée.

Hervé BARBARET rappelle que la fête foraine du jardin des Tuileries a déjà fait l'objet de nombreux débats. L'établissement se trouvait devant une alternative : entrer en conflit direct avec les forains en refusant de les accueillir ou accepter de les accueillir pour une durée limitée en leur imposant plusieurs règles (refacturation de l'électricité prélevée sur les compteurs électriques du jardin, remise en état des espaces après la manifestation, etc.). La première option étant particulièrement hasardeuse, la direction de l'établissement a choisi d'accueillir les forains dans un cadre bien défini. Elle s'est entretenue plusieurs fois avec leur représentant, Marcel CAMPION. Ce dernier a accepté les exigences du musée, notamment celle de ne pas diffuser de musique pendant la fête foraine. M. CAMPION est attaché à l'idée que les fêtes foraines puissent avoir lieu en centre-ville. La fête foraine du jardin des Tuileries faisant office de vitrine, il a déjà invité des maires à la visiter pour les convaincre de laisser les forains s'installer dans leurs communes. Hervé BARBARET explique que cette solution n'est peut-être pas idéale mais qu'elle est la moins mauvaise pour l'établissement.

Pierre BERGÉ met en garde la direction de l'établissement contre le comportement parfois ambigu de M. CAMPION, qu'il a connu lors d'une manifestation en faveur du Sidaction.

Jean-Luc MARTINEZ demande si les membres du conseil d'administration souhaitent formuler d'autres remarques, puis propose de procéder au vote.

18 membres votants

Délibération n° 7 : Le Conseil d'administration approuve la modification du règlement d'utilisation des Tuileries

Cette délibération recueille l'unanimité.

PRESENTATION DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

Jean-Luc MARTINEZ présente au conseil d'administration le PSC du musée du Louvre. Il propose à Dominique de FONT-REAULX, directrice du musée national Eugène Delacroix, de le rejoindre et de présenter à sa suite le PSC de ce musée, rattaché au musée du Louvre depuis dix ans, les deux documents ayant été conçus en étroite collaboration.

Il précise que le musée du Louvre était l'un des rares musées français à ne pas disposer d'un PSC et qu'il s'était engagé à l'élaborer dans le projet de service qu'il avait rédigé lors sa candidature au poste de Président-directeur du musée du Louvre.

Le PSC est un instrument permettant à un établissement de disposer d'une vision partagée de ses projets. Ce PSC est un projet d'Etablissement, élaboré de manière collective. Il a tout d'abord fait l'objet d'un séminaire en septembre 2014 afin de réfléchir avec l'ensemble des équipes avec pour objectif de rappeler ses missions et de fixer des priorités. Toutes les directions et départements ont été à nouveau consultés et les contributions de chacun ont pu être reformulées début 2015.

En parallèle, des échanges nourris ont également eu lieu avec le SMF afin de recueillir les différentes interrogations et remarques de la tutelle, et il remercie tout particulièrement Vincent BERJOT et Marie-Christine LABOURDETTE pour leur disponibilité et leur vigilance.

En tout, l'établissement aura consacré 18 mois à l'élaboration du PSC. Le PSC définissant le mode de fonctionnement interne d'un musée mais aussi ses relations avec les autres institutions patrimoniales et culturelles, Jean-Luc MARTINEZ explique avoir également rencontré ses homologues afin de les informer de ce qui touchait à leurs établissements respectifs. Par ailleurs, le PSC a été présenté aux personnels du musée lors de séminaires internes et ces derniers ont largement amendé, modifié et enrichi le document.

L'établissement avait la chance de pouvoir élaborer son PSC en même temps que son Contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la période 2014-2019. Si le PSC s'inscrit dans le long terme, le COP s'inscrit dans le moyen terme, en cohérence avec la stratégie définie par PSC.

Il précise qu'il est ainsi nécessaire d'opérer une distinction entre le PSC, document relatif aux missions du musée et à son identité, et le COP, qui est un document plus programmatique,

L'établissement a veillé à ce que chaque direction participe à l'élaboration de ce document pour qu'elles puissent se l'approprier. La direction générale s'est efforcée de mettre à contribution l'ensemble des personnels autant qu'il était possible de le faire avec 2 300 personnes. Le PSC du musée du Louvre a finalement été présenté le 21 mai 2015 devant la commission scientifique des musées nationaux.

Jean-Luc MARTINEZ estime que la période actuelle est le moment idéal pour élaborer le PSC de l'établissement, plus de 30 ans après la naissance du Grand Louvre imaginé par François Mitterrand dans les années 1980. L'inauguration des salles consacrées aux arts décoratifs du XVIII^e siècle en 2014 était en effet la dernière étape d'un processus de conquête progressif des espaces du Palais du Louvre par le musée.

Ce document est l'occasion de souligner les spécificités du Louvre et de réaffirmer un certain nombre de valeurs telles que la mission de service public qui incombe au Louvre, au service des publics, au service des collections nationales. Il rappelle que le musée du Louvre est un musée national au service de la nation dont l'histoire est particulière. La direction du musée du Louvre a longtemps été confondue avec la direction des musées de France, ce qui explique le rôle particulier que le musée a joué dans l'histoire des musées français. Cette histoire singulière octroie au musée du Louvre une grande responsabilité tant au niveau national qu'au niveau international, tant scientifique qu'en matière d'accueil de tous les publics, depuis les amateurs jusqu'aux touristes dans leur grande diversité

Ces réflexions sur le Louvre d'aujourd'hui et de demain, nourries par l'histoire riche du Louvre, constituent le cœur de ce projet scientifique et culturel.

Le plan du PSC, divisé en quatre parties, permet d'appréhender les spécificités et les enjeux du musée et il s'attache à tracer les grands axes stratégiques de l'Etablissement pour la décennie à venir.

La première partie du PSC porte sur l'histoire du musée du Louvre. L'établissement propose un regard rétrospectif sur le musée du Louvre et le poids de son héritage. C'est donc sous cet angle historique, pour éclairer l'héritage et les responsabilités du musée d'aujourd'hui, que le « diagnostic » nécessaire dans tout PSC, est posé.

La situation actuelle du musée n'est plus la même que celle de 1981 et cette partie met en lumière l'évolution générale et certaines permanences qui peuvent, dans certains cas, apparaître aujourd'hui encore comme des contraintes mais sont essentielles pour la compréhension des projets du Louvre après 2015 : comment rendre lisible le Louvre, ce Palais lieu de pouvoir devenu musée ? comment résoudre cette tension permanente entre l'architecture du Palais et la présentation des collections ? comment penser des projets muséographiques alors que la répartition des collections dans le Palais est l'héritage d'installations successives ?

Le PSC est aussi l'occasion pour l'établissement de faire un diagnostic de ses relations avec les autres musées. Le musée du Louvre est historiquement lié à la création des musées des Beaux-arts en région. Revisiter cette histoire revient à repenser la politique de dépôts et de prêts des œuvres du musée du Louvre et le positionnement de l'établissement au sein du réseau des musées français.

La deuxième partie du PSC est un descriptif précis et statistique des trois atouts du musée du Louvre, qui forment un socle sur lequel l'établissement souhaite bâtir ses futurs projets.

Le premier atout du musée est la richesse de ses collections. La réflexion engagée par l'établissement sur cet atout lui a permis de se poser une question fondamentale, celle de l'identité du musée du Louvre. Le musée est identifié par un mot, le nom « Louvre », dont l'étymologie est inconnue. Le nom « Louvre » ne permet pas aux visiteurs de connaître quels types de collections le musée possède, contrairement aux appellations de musée d'art moderne ou de musée des Beaux-arts. Le musée du Louvre est défini dans tous les documents administratifs par la juxtaposition de ses départements et n'a pas de définition propre. A ce titre, l'expérience du Louvre Lens est intéressante. Le Louvre Lens a pour mission de montrer les collections du musée du Louvre en région. Dans le cadre des enquêtes de public menées à Lens, quand les enquêteurs demandaient aux habitants quels types d'œuvre ils s'attendaient à voir dans le nouveau musée, le public lensois répondait qu'ils pensaient y admirer des œuvres de Picasso et des Impressionnistes. Or, le musée du Louvre ne conserve dans ses collections aucune œuvre de Picasso et seulement quelques peintures impressionnistes. Il existe une distorsion entre le mystère qui entoure le nom du musée du Louvre et la nature de ses collections, qui est mal connue. Les collections, qui forment le cœur nucléaire du musée, méritent d'être mieux définies, notamment à travers la programmation culturelle du musée. L'établissement a la particularité d'abriter huit départements et deux musées, le musée du Louvre et le musée national Eugène Delacroix. Le futur objectif de la direction de l'établissement est de trouver la bonne articulation entre toutes ces composantes.

Le deuxième atout du musée est le Palais lui-même et son domaine étendu. Le jardin des Tuileries a été rattaché à l'établissement il y a dix ans. La gestion du domaine du musée doit être repensée de manière plus large et unifiée en incluant le jardin des Tuileries et tous les autres jardins entourant le Palais. La gestion de ce patrimoine pose notamment des questions de maintenance des équipements installés dans le cadre du projet du Grand Louvre, vieux maintenant de trente ans.

Le troisième atout du musée est son personnel. Une grande variété de professionnels travaille au musée du Louvre, ce qui n'est pas le cas dans tous les musées. Cette diversité du personnel est liée à la taille de l'établissement. Elle est aussi due à la volonté de l'Etat, qui veille au maintien de tous les métiers du patrimoine (conservateurs, agents d'accueil et de surveillance, médiateurs, etc.) au sein de l'établissement. Ces métiers ont considérablement évolué ces dernières années, d'où l'importance pour l'établissement d'élaborer une politique de formation efficace.

La troisième partie du PSC est consacrée aux grandes priorités du musée du Louvre, qui ont été définies en relation avec les principales missions de l'établissement. Héritier d'une histoire singulière et fort de ses trois atouts, l'établissement s'est interrogé sur les futurs projets à mettre en œuvre au

sein du musée Jean-Luc MARTINEZ souhaite mettre en valeur une idée forte et simple : favoriser la rencontre entre les publics et les collections. L'établissement doit mettre les collections permanentes au cœur de la vie du musée et se mettre au service des publics. Tous les projets actuels du musée découlent de ce fil conducteur. L'objectif du projet Pyramide est de rénover l'accueil du musée. Les buts des projets de la Petite Galerie et du pavillon Sully sont de favoriser l'éducation artistique, de donner aux visiteurs des repères historiques et artistiques et les confronter à une approche matérielle des œuvres. La direction de l'établissement souhaite également repenser certains dispositifs de médiation et former les agents d'accueil et de surveillance à la médiation pour qu'ils puissent accueillir au mieux les visiteurs. L'établissement démontre aussi sa grande ambition scientifique en poursuivant son projet de création d'une grande bibliothèque dédiée aux arts de l'Islam, aux antiquités orientales et aux antiquités égyptiennes. Par ailleurs, le musée souhaite affirmer sa place dans le monde de la recherche en histoire de l'art en créant le centre Dominique Vivant Denon, à l'emplacement de l'ancienne bibliothèque centrale des musées nationaux. Ce centre sera le portail de la politique de recherche du musée du Louvre. Il permettra au musée de s'affirmer comme un centre de recherche spécifique face au C2RMF et à l'INHA. En outre, en réaffirmant que la recherche au musée du Louvre s'exerce avant tout au sein des huit départements du musée, l'établissement cherche à trouver sa place dans le réseau d'excellence des institutions culturelles. C'est pourquoi il accorde une grande importance au maintien de centres de documentation et de bibliothèques de proximité au sein de chaque département. Encore une fois, l'établissement essaie de trouver une articulation entre le musée, ses huit départements et ses partenaires en réseau.

La quatrième partie du PSC concerne l'action du musée du Louvre au niveau local, national et international. Jean-Luc MARTINEZ rappelle que le musée du Louvre est historiquement à l'origine de la fondation de nombreux musées en France mais aussi à l'étranger. Par exemple, le musée des Beaux-arts de Bruxelles, la galerie dell'Accademia à Venise et la Pinacothèque de Brera à Milan, créés par Napoléon Ier, sont des enfants des musées français. Il indique que le musée du Louvre n'a pas vocation à donner des leçons aux autres musées mais à s'inscrire dans le réseau des musées de France au sein duquel les départements du musée du Louvre jouent un rôle important. Il précise que l'établissement poursuivra sa politique de dépôts et de prêts d'œuvres dans les musées en région, notamment au Louvre Lens. Il ajoute que la question des relations extérieures du musée du Louvre avec les autres musées français pourrait faire l'objet de futurs débats animés par la direction du patrimoine et le service des musées de France. Par ailleurs, il souhaite rappeler quels sont les deux enjeux de la politique internationale du musée du Louvre. En nouant des partenariats internationaux, l'établissement souhaite se rapprocher des pays d'où proviennent les collections du musée et aussi se rapprocher des pays d'où les touristes visitant le musée sont originaires. Il cherche à établir plus particulièrement des partenariats avec la Chine et le Brésil, qui sont les deux pays d'où la majorité des visiteurs étrangers sont originaires après les Etats-Unis. Créer des événements mettant en avant les collections au Brésil et en Chine permettrait au musée de se rapprocher de ces publics. L'établissement cherche également à nouer des liens étroits avec les pays du Proche-Orient, notamment avec Abu Dhabi. Il rappelle que le musée du Louvre ne gère pas directement le projet du Louvre Abu Dhabi. Ce rôle revient à France Museum, une agence créée par l'Etat au sein de laquelle le musée du Louvre joue un rôle particulier dans la mesure où le futur musée d'Abu Dhabi porte son nom et que le tiers des prêts consentis par les musées français à ce pays sont des œuvres du musée.

Pour conclure, Jean-Luc MARTINEZ affirme que l'élaboration du PSC a permis aux différents départements et directions de l'établissement d'approfondir de nombreuses questions et de bénéficier désormais d'un document de référence. Ce travail a également permis d'entretenir un dialogue soutenu avec le service des musées de France et les autres musées français. A la demande de la direction générale du patrimoine, l'établissement a produit une synthèse de deux pages de ce PSC pour que ce travail puisse être diffusé plus aisément. Par ailleurs, le PSC a vocation à être un outil d'évaluation des actions menées au sein de l'établissement. La direction de l'établissement souhaite actualiser annuellement le PSC et le COP lors de son séminaire de direction. L'élaboration du PSC a permis de souligner la définition du périmètre des collections du musée, la définition des valeurs du musée du Louvre et de relever plusieurs points de faiblesse, tel notamment le rapport du musée au numérique. Il cède la parole à Dominique de FONT-REAULX pour une présentation du PSC du musée national Eugène Delacroix afin que le conseil d'administration puisse constater la cohérence qui existe entre les PSC de deux musées.

Dominique de FONT-REAULX exprime sa joie de pouvoir présenter brièvement au conseil d'administration le PSC du musée national Eugène Delacroix, qui est le premier PSC qui n'ait jamais été rédigé pour ce musée. Le musée Delacroix possède une histoire singulière, très différente de celle du musée du Louvre. Le musée du Louvre est un grand musée créé par la nation pour la nation durant la Révolution française alors que le musée Delacroix est originellement un musée associatif privé, créé dans les années 1920. Ce musée est l'un des rares ateliers d'un grand artiste français à avoir été conservé, les ateliers d'Ingres, de Courbet ou de Manet n'ayant pas été sauvegardés. Le musée a été créé en 1929 par la société des amis d'Eugène Delacroix. Maurice Denis a joué un rôle essentiel dans la fondation de ce musée en réunissant autour de lui, au sein de cette société, tous les grands artistes de son époque dont Henri Matisse, Paul Signac, Pierre Bonnard et Edouard Vuillard. La création de ce musée, dernier atelier d'Eugène Delacroix, a également été soutenue à l'époque par la communauté artistique, muséale et politique parisienne. Ce musée a actuellement plus de 80 ans. Il est devenu musée national en 1991 et a été rattaché à l'établissement public du musée du Louvre en 2004. L'histoire de ce musée est donc singulière : il est un des seuls ateliers d'un grand artiste conservé en France et un musée créé par des artistes plus de 60 ans après la mort de Delacroix. De ce fait, ce lieu possède une identité qui semble claire *a priori* – un musée dédié à Eugène Delacroix – mais qui reste à construire.

Le PSC du musée national Eugène Delacroix souligne les enjeux de l'identité du musée et de son positionnement face au musée du Louvre et aux institutions françaises et internationales. Le musée n'est pas le lieu de conservation de toutes les œuvres de Delacroix. En réalité, la majorité des chefs-d'œuvre de l'artiste, connus du public, comme *La Barque de Dante* et *La Liberté guidant le peuple*, est conservée au département des Peintures du musée du Louvre.

Le PSC de l'établissement a été élaboré sur une idée précise : construire le positionnement local, national et international du musée Delacroix en s'appuyant sur ses atouts qui sont l'identité du lieu et son histoire. Delacroix s'installe dans cet atelier, place de Fürstenberg, dans le quartier animé de Saint-Germain-des-Prés, en 1857. Cette même année, il travaille sur une commande importante de la part de l'église Saint-Sulpice et il est élu à l'Académie des Beaux-arts, après avoir essuyé des refus pendant sept années consécutives. La place de Fürstenberg est proche de l'église de Saint-Sulpice et de l'Institut de France. Des liens entre ces trois lieux pourraient être construits. Les conditions de création du musée, relativement peu connues du grand public, gagneraient aussi à être expliquées plus largement. La première étude de public réalisée au musée indiquait que le musée souffrait d'un manque de visibilité et que la place ses collections avait tendance à être minimisée par le public. Il conviendrait donc de les valoriser. Le PSC présente les priorités de l'établissement qui sont de définir clairement l'identité du musée et d'adopter une stratégie de développement tout en intégrant le musée dans l'établissement public du musée du Louvre. A ce titre, elle remercie Jean-Luc MARTINEZ pour la confiance qu'elle lui accorde dans la construction du lien entre le musée Delacroix et le musée du Louvre. Le musée Delacroix cherche aussi à s'intégrer dans le réseau des autres musées-ateliers de l'Etat et de la ville de Paris et plus largement des musées français et étrangers.

Pour conclure, elle souhaiterait revenir sur les actions d'éducation et de médiation du musée Delacroix. En tant que commissaire du projet Petite Galerie au musée du Louvre et enseignante à l'école du Louvre, l'éducation et la médiation sont deux domaines qui l'intéressent beaucoup. Elle estime que le musée Delacroix peut être une porte d'entrée pour accueillir de nouveaux publics et les initier à l'art. Le lieu est moins impressionnant que la plupart des grands musées des Beaux-arts. Le fait que le musée soit une ancienne demeure d'artiste peut donner aux visiteurs l'impression d'être reçu chez quelqu'un. Le musée acquiert ainsi une dimension plus humaine. Afin d'améliorer son action en matière d'éducation et la médiation, le musée envisage de monter des projets spécifiques relatifs à l'éducation artistique avec la direction des relations extérieures du musée du Louvre et de mettre en place des programmes spécifiques de médiation passant par la formation du personnel. D'ailleurs, le musée Delacroix a eu la grande fierté de tester les programmes de formation à la médiation qui seront ensuite suivis par tous les agents d'accueil et de surveillance du musée du Louvre.

Françoise BENHAMOU dit avoir lu le PSC du musée du Louvre avec beaucoup d'intérêt. Ce document présente une vision partagée et prospective de l'histoire du Louvre qui lui semble intéressante. Elle indique que les constats de l'établissement dans plusieurs domaines lui semblent

parfaitement lucides et honnêtes, notamment sur le risque d'utiliser excessivement la notion de trésor national pour faire entrer des œuvres dans les collections et sur la responsabilité du musée du Louvre dans la détermination des prix des œuvres. Elle estime que la question du numérique sera un futur chantier conséquent pour le musée (réservation des billets d'entrée par Internet, usage du wifi dans le musée, définition du périmètre de l'*open data*). Par ailleurs, elle trouve les chapitres consacrés à l'accueil du public et à l'action internationale du musée particulièrement intéressants. Cependant, elle remarque que le PSC ne traite pas d'un aspect fondamental de la vie du musée : celui des moyens dont dispose l'établissement et de leur pérennité.

Pierre BERGÉ indique qu'il trouve que ce PSC admirable et qu'il encourage la réalisation de ce projet de toutes ses forces.

Vincent BERJOT remercie Jean-Luc MARTINEZ et Dominique de FONT-REAULX pour cette double présentation des PSC de l'établissement. Il indique qu'il a pris beaucoup de plaisir à lire ces documents passionnants. Le PSC du musée du Louvre a su parfaitement restituer la place du musée et de son bâtiment dans l'histoire de France tout en apportant des éléments indispensables à la compréhension du fonctionnement actuel du musée du Louvre et en expliquant comment le bâtiment qui l'abrite est à fois un atout et une contrainte. Il est en accord avec les grands titres du plan du PSC. Souligner l'importance de la rencontre entre le public et les collections, de la valorisation des collections et de la recherche scientifique est essentiel. Noter que le musée est au service de la nation est également fondamental. Le document évoque également d'autres éléments primordiaux : les relations entre l'établissement et les autres musées nationaux, l'importance du rôle du musée auprès des musées territoriaux et l'action du musée à l'international. Il estime que ce PSC mériterait d'être traduit en anglais car sa lecture pourrait servir les professionnels du patrimoine et les publics étrangers. Il remercie Jean-Luc MARTINEZ et Dominique de FONT-REAULX d'avoir établi des liens entre le PSC du musée du Louvre et celui du musée Delacroix. Il approuve l'idée du rapprochement du musée Delacroix avec les autres musées-ateliers parisiens. Il ajoute qu'il est essentiel que le musée Delacroix puisse jouer également un rôle dans le domaine de l'éducation artistique même si c'est à une échelle différente de celle du musée du Louvre.

Catherine VIRLOUVET dit avoir lu le PSC du musée du Louvre avec beaucoup d'intérêt et estime que ce document passionnant pourrait donner des idées de projets à d'autres établissements culturels. Elle relève aussi la grande honnêteté des constats y figurant. Néanmoins, elle souhaiterait faire remarquer un détail : si l'Ecole française de Rome est mentionnée dans la partie du PSC consacrée aux partenariats scientifiques du musée du Louvre, elle ne figure pas dans la partie du PSC consacrée à l'action internationale de l'établissement alors que l'Ecole française d'Athènes et l'Ecole française du Caire y figurent. Elle rappelle que le musée du Louvre et l'Ecole française de Rome ont signé une convention autour du site archéologique de Gabies en 2013.

Jean-Luc MARTINEZ indique que le PSC du musée du Louvre sera modifié pour pallier cet oubli.

Véronique CAYLA explique qu'elle a pris beaucoup de plaisir à découvrir l'histoire du musée du Louvre à travers la lecture du PSC. Elle précise qu'elle avait oublié que le musée du Louvre avait été à une époque le siège de la direction des musées de France. Tous les éléments historiques présentés expliquent de nombreux aspects de la vie actuelle de l'établissement ainsi que le rôle important qu'il joue en France et à l'étranger. Elle a particulièrement apprécié les explications données sur le sens même du mot Louvre, qui donne au musée toute son aura mais reste malgré tout bien mystérieux. Elle explique avoir travaillé à de nombreuses reprises sur les noms de marques commerciales et qu'elle a été fascinée de voir comment le nom du Louvre avait pu traverser les siècles.

Marie-Christine LABOURDETTE aimerait compléter les propos tenus par le directeur général du patrimoine en soulignant le caractère exceptionnel du PSC du musée du Louvre. L'ensemble des équipes de la direction générale du patrimoine et du service des musées de France ont pris beaucoup de plaisir à travailler sur le PSC du musée du Louvre avec l'ensemble des équipes de l'établissement. Elle remercie tous les chefs de département et tous les conservateurs ainsi qu'Anne-Solène ROLLAND et Nicolas FEAU pour leurs contributions. Elle souligne également l'implication très personnelle de Jean-Luc MARTINEZ dans le processus d'élaboration de ce document. Sa présentation du PSC devant la commission scientifique des musées nationaux était remarquable. Ce PSC se devait d'être un outil de pilotage et d'évaluation d'un musée-monde. Il n'était pas évident de savoir par quel aspect commencer ce travail. Jean-Luc MARTINEZ et ses équipes sont parvenus à

définir quatre grands axes permettant d'appréhender le futur du musée. Elle reprend les propos d'un membre de la commission scientifique des musées nationaux qui définissait le musée du Louvre comme le « navire amiral généreux des musées de France ». Cette expression traduit parfaitement les droits et les devoirs du musée du Louvre, ses atouts, les défis qu'il doit relever et les ambitions qui sont les siennes. Elle rappelle au conseil d'administration que le PSC du musée du Louvre a recueilli un avis favorable unanime de la commission scientifique des musées nationaux. Elle remercie également Dominique de FONT-REAULX, qui a eu la tâche ardue de présenter le PSC du musée national Eugène Delacroix, après celui du Louvre, devant la commission scientifique des musées nationaux. Elle précise qu'elle a su faire de la petite taille du musée Delacroix un véritable atout en démontrant que le rayonnement d'un établissement n'est pas proportionnel à sa superficie.

Pierre ZINENBERG estime que le PSC du musée Delacroix met en avant des enjeux de médiation importants. Dominique de FONT-REAULX expliquait que le musée Delacroix servirait de laboratoire pour expérimenter certains dispositifs de médiation incluant les agents d'accueil et de surveillance. Selon lui, la médiation est un aspect important des missions des musées français aujourd'hui. Par ailleurs, Delacroix est un artiste qui a voyagé au Maroc où il a rencontré des communautés musulmane et juive. Au vu de l'actualité, le musée aurait tout intérêt à montrer comment un artiste comme Delacroix peut se situer à la croisée de plusieurs cultures. Son œuvre peut faire l'objet de rencontre entre l'art et différents types de publics. En outre, il regrette que les PSC des deux établissements valorisent insuffisamment les liens existants entre les deux musées et l'École nationale supérieure des Beaux-arts (ENSBA). Par ailleurs, si le musée Delacroix a noué un partenariat avec l'Institut du monde arabe (IMA), il regrette que l'établissement ne se soit pas rapproché du Musée d'art et d'histoire du Judaïsme (Mahj).

Dominique de FONT-REAULX remercie Pierre ZINENBERG pour cette réflexion intéressante. Elle précise que le musée Delacroix a mis en ligne sur son site Internet et sur celui du musée du Louvre cinq itinéraires de promenades, d'une durée de 30 à 45 minutes, dans Paris reliant le musée à d'autres sites parisiens. Même si elle reste modeste, cette initiative trouve un certain rayonnement.

Véronique WEILL questionne Jean-Luc MARTINEZ et Dominique de FONT-REAULX sur l'utilisation qu'ils comptent faire de leurs PSC. Dans le secteur privé, ces documents s'appelleraient des plans stratégiques. Ils gagneraient à être partagés largement. Elle estime nécessaire de les traduire, même partiellement, en anglais et dans d'autres langues étrangères. Ils pourraient devenir des outils stratégiques de développement des deux musées pour les dix ou quinze prochaines années.

Jean-Luc MARTINEZ explique que les PSC ont été largement diffusés en interne. La DRH le distribue à tous les nouveaux arrivants pour les aider à mieux comprendre la manière dont l'établissement fonctionne. Par ailleurs, l'établissement réfléchit actuellement à une diffusion de ce document à l'international.

Maître Antoine TCHEKHOFF indique que la jeune association des amis de Maurice Denis suit attentivement les activités du musée Delacroix et invite le musée Delacroix à joindre ses efforts à ceux du musée de Saint-Germain-des-Prés que l'association contribue à faire revivre.

Jean-Luc MARTINEZ remercie le conseil d'administration pour la qualité de ses débats et lui donne rendez-vous le 13 novembre 2015 pour une prochaine séance.

Vincent BERJOT souhaite remercier Hervé BARBARET et saluer son action en tant qu'administrateur général du musée du Louvre. Il salue la manière dont il a toujours su gérer les affaires du musée avec sobriété, précision et calme. Hervé BARBARET a été un élément structurant du musée du Louvre pendant huit ans. Il lui souhaite toute la réussite possible à la tête du Mobilier national

La séance est levée à 11h58.

Jean-Luc MARTINEZ
Président-directeur du musée du Louvre