

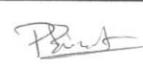
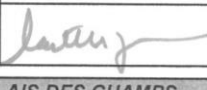
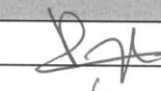
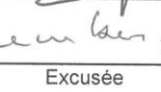
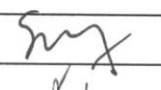
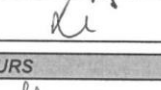
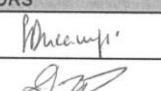
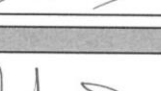
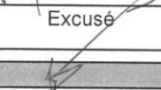
**Procès-verbal
du Conseil
d'administration
de l'Établissement public
du musée du Louvre**

**Séance
du 14 mars 2016**

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Lundi 14 mars 2016

Salle du Conseil

Liste d'émargement des membres du Conseil d'administration de l'Etablissement public du musée du Louvre (18 membres votants) Lundi 14 mars 2016			
Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur 			
TITULAIRES	Signature	REPRESENTANTS ou SUPPLEANTS	Signature
1 - REPRESENTANT DE L'ETAT			
Denis MORIN Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat	Excusé	Philippe BRIARD Chef du bureau culture, jeunesse et sport	
Christopher MILES Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication			
Vincent BERJOT Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication	Excusé	Marie-Christine LABOURDETTE Directrice chargée des Musées 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		Katell GUIZOU Chef du bureau du pilotage des musées nationaux	
2 - ETABLISSEMENT PUBLIC DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ELYSEES			
Sylvie HUBAC Présidente	Excusée		
3 - PERSONNALITES			
Véronique CAYLA Présidente d'ARTE GEIE			
Pierre BERGE Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent			
Karine SETTON-JOURNO Mécène	Excusée		
Catherine VIRLOUVET Directrice de l'Ecole française de Rome	Excusée		
Véronique WEILL Directrice du groupe AXA	Excusée		
Maitre Antoine TCHEKHOFF Avocat associé			
Françoise BENHAMOU Professeur des Universités			
4 - REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS			
Sophie DESCAMPS Conservateur du Patrimoine		Violaine JEAMMET Conservateur du Patrimoine	
Anne DION Conservateur du Patrimoine		Pierre-Yves LE-POGAM Conservateur du Patrimoine	
Christophe BARBOTIN Conservateur du Patrimoine		Marie-Pierre SALE Conservateur du Patrimoine	
5 - REPRESENTANTS DU PERSONNEL			
Monsieur Xavier FEMEL Représentant du personnel (CGT)		Virginie GERARD	
Alexandra KARDIANOU-MICHEL Représentant du personnel (CGT)		Gary GUILLAUD	
Pierre ZINENBERG Représentant du personnel (Sud Culture)	Excusé	Bibata OUEDRAOGO	
6 - INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES			
Karim MOUTTALIB Administrateur général			
Laurent FLEURIOT Contrôleur Budgétaire Comptable et Ministériel		Thierry PELLE Chef du Département Contrôle Financier des Etablissements Publics	
Jean-Fernand AMAR Agent comptable			

Membres présents :

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

Représentants de l'État

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

Christopher MILES, secrétaire général au ministère de la Culture et de la Communication

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

Philippe BRIARD, chef du bureau Culture, Jeunesse et Sport à la direction du Budget, au ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Katell GUIZIOU, chef du bureau du pilotage des musées nationaux

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

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE GEIE

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

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

Anne DION (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Représentants du Personnel

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

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

Bibata OUEDRAOGO (*suppléant*) représentant du personnel (Sud Culture)

Invités avec voix consultatives

Karim MOUTTALIB, administrateur général

Thierry PELLE, contrôleur budgétaire

Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

Invités

Bernard LATARJET, président du Comité des Investissements du musée du Louvre

Valérie FOREY-JAUREGUI, administrateur général adjoint

Vincent POMAREDE, directeur de la médiation et de la programmation culturelle

Sophie LEMONNIER, directrice du patrimoine architectural et des jardins

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

Anne KREBS, chef du service études et recherches du musée du Louvre

Personnalités excusées ayant donné pouvoir

Karine SETTON-JOURNO, mécène

Catherine VIRLOUVET, directrice de l'école française de Rome

Véronique WEILL, directrice du groupe AXA

Personnalités excusées

Sylvie Hubac, Présidente de la Rmn-GP

La séance est ouverte à 14h34

Introduction

Jean-Luc MARTINEZ ouvre la réunion du premier Conseil d'administration (CA) de l'établissement public du musée du Louvre de l'année 2016 et remercie ses membres pour leur présence. Il excuse les personnalités qui n'ont pu se joindre à la séance du jour, parmi lesquelles, Mme Véronique WEILL qui lui a donné pouvoir; Mme Catherine VIRLOUVET qui a donné pouvoir à Mme Véronique CAYLA ; Mme Karine SETTON-JOURNO qui a donné pouvoir à Mme Françoise BENHAMOU ; M. Vincent BERJOT ne sera présent qu'une heure et sera représenté par Mme Marie-Christine LABOURDETTE ; M. Laurent FLEURIOT est représenté par M. Thierry PELLÉ ; M. Pierre ZINENBERG est représenté par Mme Bibata OUEDRAOGO et M. Philippe LONNÉ est représenté par M. Philippe BRIARD.

En introduction, Jean-Luc MARTINEZ remercie les équipes du Louvre pour leur engagement au lendemain des attentats du 13 novembre 2015.. Il signale que de nombreuses réunions se sont tenues, notamment en Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) et en Comité technique (CT), afin de prendre les mesures appropriées à ces douloureuses circonstances. Ce contexte exceptionnel a généré une chute considérable de la fréquentation du musée du Louvre. Ainsi, les mois de novembre et de décembre 2015 ont enregistré une baisse de – 23 % de la fréquentation. Cette tendance s'est légèrement atténuée aux mois de janvier et de février 2016, enregistrant respectivement des baisses de – 19 % et de – 14 %. Cependant, ces chiffres sont à mettre en regard de ceux de la saison passée, relevés à la même période, qui étaient déjà en baisse par rapport à la fréquentation habituelle du musée, suite aux attentats du mois de janvier 2015. Il dit sa tristesse de voir une partie du public désertier le Louvre. Il alerte les membres du CA sur le fait que ce contexte ne manquera pas d'impacter défavorablement les recettes de billetterie. A titre d'exemple, une baisse de fréquentation de 10 % entraînerait un manque à gagner de 7 millions d'euros.

Jean-Luc MARTINEZ dit sa fierté d'avoir pu contribuer à la prise de parole du président de la République à l'UNESCO, le 17 novembre 2015 par le rapport visant à la protection du patrimoine des pays situés en zones de conflit armé qui lui avait été demandé. Il remercie les départements des Antiquités orientales et des Arts de l'Islam pour leur apport. A l'issue de la présentation de ce rapport, par le président de la République, des actions ont pu être mises en œuvre, notamment avec le projet de loi relatif à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, actuellement en cours d'examen à l'Assemblée nationale.

Jean-Luc MARTINEZ fait un point d'étape sur l'avancement des grands aménagements menés par le Louvre depuis le dernier CA. Le chantier Pyramide, portant rénovation des infrastructures d'accueil sous Pyramide, a connu des avancées significatives. La nouvelle bagagerie a été ouverte à la fin de l'année 2015. Les travaux de l'entrée du Belvédère ont été achevés en février 2016, permettant ainsi l'utilisation de deux entrées au lieu d'une seule et la sécurisation des files d'attente. Le projet d'externalisation des réserves à Liévin a connu quant à lui l'étape de rendu des études d'Avant-projet (APS). L'établissement a également lancé la réflexion sur la création de réserves tampons et l'utilisation de l'ensemble des espaces libérés, induite par la mise en œuvre des réserves de Liévin. Après la rénovation des salles de peinture française des XVIII^e et XIX^e siècles, le musée a ouvert, en février 2016, les salles rénovées de sculpture française des XVIII^e et XIX^e siècles. Il tient à souligner que la rénovation des salles a été entreprise en fonction du programme des expositions. Ainsi les salles de sculpture française ont été rénovées en vue de l'exposition consacrée à Edme Bouchardon, prévue à l'automne 2016. Les salles de peinture française du XVII^e siècle, fermées pour cause de réaménagement des escaliers du Pavillon de Marengo, seront rouvertes à l'automne 2016. Enfin, les salles de peinture flamande et hollandaise, seront fermées au public à compter du mois d'avril 2016. Leur réouverture est prévue en février 2017, à l'occasion d'une exposition consacrée à Vermeer.

Jean-Luc MARTINEZ se félicite de la qualité de l'exposition Hubert Robert, inaugurée le 9 mars 2016. Ce grand artiste français du XVIII^e siècle figure parmi les premiers conservateurs du musée du Louvre. Il signale également la beauté et l'importance du catalogue scientifique réalisé à cette occasion. Le Louvre-Lens, quant à lui, a dépassé le cap des deux millions de visiteurs et s'apprête à accueillir une exposition consacrée à Charles Le Brun, dans les prochaines semaines.

Le 28 janvier 2016, à l'Élysée, Jean-Luc MARTINEZ le a signé un accord de coopération culturelle avec le Gouvernement iranien, en présence notamment des présidents des deux pays, et à l'occasion de la visite d'état d'Hassan ROHANI. Cet accord vient combler un manque important pour les départements des Antiquités orientales et des Arts de l'Islam. Il se réjouit de l'éventualité d'un voyage en Iran, accompagné par les deux chefs de département concernés, qui permettrait approfondir cette collaboration.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que les publics américains et japonais sont les plus sensibles aux risques d'attentat. Grâce au département des Peintures, l'exposition consacrée à Hubert Robert, coproduite avec la National Gallery of Art de Washington, sera présentée à dans la ville américaine à l'été 2016. Il salue également l'empreinte du Louvre sur l'exposition Le Nain organisée avec les musées de Fort-Worth et de San Francisco et présentée dans ces mêmes villes, puis proposée au Louvre-Lens. Il souhaite ainsi raviver l'amour du public américain pour le Louvre.

Un certain nombre de pays européens sont également concernés par la politique partenariale du Louvre :

- Exposition « Les Étrusques en toutes lettres » en partenariat avec l'Académie étrusque de Cortone, en Italie ;
- Exposition « En plein air », au musée de la Boverie à Liège, en Belgique ;
- Exposition Ingres et exposition La Tour, au musée du Prado – partenariat en cours avec la CAIXA permettant notamment l'organisation d'une exposition d'art romain consacrée à la place de la femme dans le décor romain à Saragosse en Espagne ; l'exposition itinérante sur les cartons de Le Brun consacrée aux décors de Versailles connaît actuellement un vif succès en Espagne.

Jean-Luc MARTINEZ a visité le chantier du Louvre Abu Dhabi le 2 février et réitérera sa visite le 15 mars. L'ouverture officielle du musée est prévue à la fin de l'année 2016.

Pour la seconde année consécutive, l'ensemble des départements patrimoniaux du musée ont pu acquérir des œuvres dont certaines particulièrement prestigieuses. Le Louvre accueille pendant trois mois les deux portraits de Rembrandt issus de la collection Rothschild acquis conjointement par la France et les Pays-Bas. Le musée du Louvre est parvenu à réunir les fonds nécessaires à l'acquisition de la sculpture *L'Amour* de Jacques Saly, grâce notamment aux Amis du Louvre et au succès de l'opération « Tous mécènes » qui a permis de réunir près de 680 000 euros. L'œuvre est présentée dans les salles rénovées de la sculpture française des XVIII^e et XIX^e siècles. Enfin, la Table dite de Teschen dont le prix aura fini d'être versé au mois de mars 2016, sera présentée dans les salles du département des Objets d'art à compter du mois d'avril 2016.

Jean-Luc MARTINEZ a tout particulièrement mobilisé les équipes de l'établissement afin que le rapport d'activité et le rapport annuel de performance soient présentés à l'occasion du premier CA de l'année 2016. Il souligne le caractère exceptionnel de cette séance un lundi après-midi, dû notamment au calendrier des réformes budgétaires en cours qui bouscule la tenue des CA de l'ensemble des musées français.

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 13 NOVEMBRE 2015

Jean-Luc MARTINEZ interroge les membres du CA concernant d'éventuelles demandes de correction à apporter au Procès-verbal (PV) de la séance du 13 novembre 2015. Il cède la parole à Mme Bibata OUEDRAOGO.

Mme Bibata OUEDRAOGO signale que M. Pierre ZINENBERG n'a pas été en mesure de lire le PV de la séance du 13 novembre 2015 ; qu'il proposera ultérieurement des corrections si nécessaire. Sud Culture considère que le PV peut être approuvé en l'état.

En l'absence d'autres remarques portant sur le PV de la séance du 13 novembre 2015, le président-directeur propose de passer au vote.

19 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le PV de la séance du 13 novembre 2015.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

POUR DELIBERATION**1****PROGRAMMATION DES EXPOSITIONS 2017**

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner, pour délibération, la programmation des expositions pour l'année 2017. Il rappelle que conformément aux statuts de l'établissement, le vote concerne l'année N + 1. La programmation prévoit une saison consacrée aux relations de l'art français du XVI^e siècle avec les pays de l'Europe du nord, au travers de l'exposition « François I^{er} et l'art du nord ».

Il rappelle que le Louvre dispose désormais de ses nouvelles salles d'exposition. Ainsi, les espaces du Hall Napoléon reçoivent actuellement l'exposition consacrée à Hubert Robert tandis que les espaces situés dans les étages supérieurs, au niveau de la Rotonde Sully, ont été aménagés pour accueillir une exposition dédiée au musée des Monuments français. Enfin, depuis l'automne 2015, la Petite Galerie est devenue un nouvel espace d'exposition. La programmation 2017 a été construite autour de ces trois lieux.

Jean-Luc MARTINEZ cède la parole à Vincent POMARÈDE.

Vincent POMAREDE rappelle en préambule les trois grands principes de la programmation culturelle, énoncés par Jean-Luc MARTINEZ lors de sa nomination :

- pour les expositions, rééquilibrer le temporaire et le permanent, à la fois dans les moyens mis en œuvre pour chacune de ces deux composantes et dans le soin apporté à la synergie entre elles ;
- homogénéiser les différents domaines de la programmation culturelle, en prenant soin de relier de façon permanente les projets d'exposition, avec les outils que sont l'édition, le multimédia, l'auditorium, les ateliers pédagogiques et les visites conférences ;
- promouvoir l'éducation artistique et s'adresser à un public plus large.

A compter de 2017, les espaces de la Rotonde Sully seront entièrement occupés par des expositions organisées par le département des Arts graphiques, qui comptait auparavant deux espaces d'exposition temporaire de plus petite dimension, situés dans les ailes Sully et Denon. Ces derniers seront donc fermés pour travaux, puis affectés à d'autres collections. Il espère que ce nouveau lieu d'exposition, au sein de la Rotonde Sully, constituera un rendez-vous régulier pour le grand public.

Depuis de nombreuses années, le Louvre avait pour projet de rénover les salles de peinture flamande et hollandaise du deuxième étage de l'aile Richelieu. Ce projet va pouvoir se réaliser pendant l'année 2016 et s'achèvera à la fin du mois de janvier 2017. Il y aura un volet chantier des collections, et les salles seront repeintes et mises aux normes. Elles rouvriront le 20 février 2017, concomitamment au démarrage de l'exposition Vermeer, organisée en collaboration avec la National Gallery of Ireland de Dublin et la National Gallery of Art de Washington. Cette exposition présentera des œuvres de Vermeer, mais révélera également des artistes peu ou prou contemporains du grand peintre hollandais, et qui ont étudié les mêmes thèmes iconographiques.

Dans la logique de synergie évoquée précédemment, le département des Arts graphiques a proposé d'accompagner l'événement avec une exposition sur la manière dont les artistes ont dessiné le quotidien au Siècle d'Or. Cette initiative permettra au visiteur de l'exposition Vermeer de compléter sa visite avec un accrochage de dessins réalisés, le plus souvent, par les mêmes artistes dans les salles du Hall Napoléon.

Parallèlement, le Louvre aura la chance de recevoir le don d'un tableau de Ferdinand Bol, *Eliezer et Rebecca au puits*, provenant d'un collectionneur américain, dont le musée a accepté d'exposer quelques œuvres de sa collection entièrement consacrée aux tableaux et dessins hollandais. Il se trouve que, lors d'une vente publique, le Louvre avait justement échoué à acquérir ce tableau, qui fut adjugé à ce collectionneur américain, aujourd'hui bienfaiteur du musée.

A l'automne 2017, une exposition consacrée à François I^{er} et l'art du nord se tiendra dans les salles du Hall Napoléon. L'amour du souverain pour l'art de la Renaissance en Italie est certes bien connu mais

il se trouve également que de nombreux artistes sont venus du nord pour travailler à la Cour de François I^{er}. Le musée du Louvre trouve donc ici l'occasion de présenter ces artistes. .

Une rétrospective monographique co-organisée avec le Metropolitan Museum of Art de New York sera consacrée à Valentin de Boulogne dans le Hall Napoléon, parallèlement à l'exposition Vermeer.

Le département des Arts graphiques présentera dans la Rotonde Sully une exposition sur les vues topographiques d'Israël Silvestre.

Enfin, dans la Rotonde Sully, le Louvre accueillera l'exposition « Dessiner en plein air », consacrée à la pratique des Arts graphiques en plein air au XIX^e siècle.

A partir de l'automne 2016, la Petite Galerie proposera une exposition d'une durée d'un an sur le thème du « Corps en mouvement, de l'opéra au musée ».

Après une période de rénovation, l'établissement ouvrira, à partir de mai 2017, une exposition « autour de Maurice Denis », qui fut l'un des fondateurs du musée Delacroix.

En juin 2017, le musée du Louvre lancera les actualités des collections permanentes. Chacun des départements ainsi que le musée Delacroix présentera des œuvres qui font l'objet d'une actualité – restauration, nouvelle acquisition, œuvre permettant d'apporter un éclairage sur un chantier de fouilles –, dans le but avoué de recréer un lien avec les fidèles visiteurs des collections permanentes.

Au printemps 2018, une exposition rétrospective consacrée à Eugène Delacroix embrassera le thème de l'art et du pouvoir dans les salles du Hall Napoléon.

Cette recherche de concomitance entre exposition temporaire et collection permanente se poursuivra pendant la saison 2018-2019 qui sera en grande partie consacrée à l'archéologie, avec notamment deux expositions : « Napata et les pharaons de Koush » et « Tell Halaf, les dieux retrouvés ».

Le Louvre a créé en 2015 une commission des expositions qui dispose désormais d'un véritable portefeuille d'expositions pouvant être proposées à d'autres établissements, par exemple en Espagne, en Chine ou au Japon.

Le programme de l'auditorium a également évolué. Ainsi, les conférences d'Actualité, autrefois consacrées à l'archéologie, ont intégré l'histoire de l'art afin que tous les départements puissent être représentés.

Un nouveau rendez-vous avec le public a vu le jour en 2016. Il a pour nom « 24 heures avec... ». Le premier d'entre eux a été consacré à Léonard de Vinci. Les thèmes « Homère » et « François I^{er} » pourraient assurer la suite de la programmation. L'opération consiste à alterner des conférences, des films, des performances et des concerts pendant un week-end entier, et se donne pour objectif de toucher un public familial.

Le festival du Film sur l'art évoluera en 2017. Un partenariat avec le festival de Cannes pourrait aboutir et permettrait en outre d'assurer une remise de prix.

Le Louvre tente également de faire évaluer sa programmation de concerts de façon à les faire entrer en résonance avec les thèmes du musée. Par exemple, une série de concerts sera consacrée aux musiques créées où jouées au Louvre. En 2017, une autre série de concerts portant sur la notion d'atelier accompagnera une programmation plus large sur le même thème.

Le Louvre travaille actuellement sur une évolution des programmes, dans le cadre des ateliers pédagogiques, permettant une meilleure relation avec les expositions temporaires et les événements situés dans les salles permanentes. Ce nouveau programme sera mis en place à l'automne 2016 et se poursuivra durant toute l'année 2017.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Vincent POMARÈDE pour sa présentation. Il souligne qu'après deux années de travaux, l'établissement est parvenu à la stabilisation des lieux d'exposition et que le

résultat obtenu semble aujourd'hui en adéquation avec le projet initial. Avec un espace dédié à deux grandes expositions par an, le Louvre a choisi de mettre en valeur le travail de fond réalisé sur les collections. Il revient ainsi au musée de faire revenir au Louvre le public d'amateurs, de parisiens et de Franciliens ; ce public qui a sans doute le plus rapidement déserté le musée à la suite des attentats. Le Louvre souhaite précisément développer l'actualité des départements pendant les périodes d'hyper fréquentation. En effet, pendant la période estivale, lorsque les touristes très nombreux se massent essentiellement au rez-de-chaussée du Palais, les salles des étages supérieurs sont tout à fait propices à la fréquentation des publics d'amateurs et de fidèles. Le Louvre a ainsi imaginé de développer les actualités des collections permanentes pendant les vacances estivales et hivernales ; ce, afin de faire en sorte que le public d'amateurs revienne au musée, au moment où il est le moins enclin à le faire.

Cette démarche constitue également une réponse au problème de la valorisation des collections. Le musée souhaite montrer au public touristique une facette de ses collections différente de l'aile Denon. Pour ce faire, il doit se montrer capable de lui donner de la visibilité sur toutes les parties de la collection. Ainsi, la programmation culturelle articulée autour de la Hollande et de la peinture française du XVI^e siècle dans sa relation aux pays du nord constitue une manière de mettre en valeur les collections de l'aile Richelieu, après Bouchardon, qui permettra déjà, cette année, de rappeler l'importance de la collection de sculptures françaises.

De même, les saisons archéologiques qui s'annoncent contribueront à mettre en valeur un autre pan des collections, moins connu, dans des domaines moins visibles. Une place toute particulière sera donnée au département des Arts graphiques, puisqu'avec l'inauguration des espaces sous la Rotonde Sully, le Louvre disposera, à compter de cette année, de salles permanentes pour les Arts graphiques, au cœur du Palais, à l'entrée de l'aile Sully, alors que jusqu'à présent, le projet du Grand Louvre avait disséminé la présentation du patrimoine du département dans trois espaces différents. Les amateurs y trouvaient certes leur compte mais les collections qui, par nature, sont présentées par roulement, y perdaient en visibilité.

Il espère que cette programmation culturelle apportera ainsi toute la cohérence recherchée. Le public pouvant accéder directement aux expositions dès l'entrée sous Pyramide sera, par ce dispositif, invité à prolonger sa visite dans les collections permanentes. Le passage au billet unique a justement été fondé par cette démarche. Le Louvre espère donc que le grand public visitera les expositions temporaires et que le public des expositions temporaires prolongera sa visite en se rendant dans les salles permanentes.

Gary GUILLAUD demande ce qu'il adviendra des salles d'expositions actuellement dédiées aux Arts graphiques.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que le projet du Grand Louvre a structuré la distribution des dessins dans plusieurs salles de présentation. Au bout de la grande galerie, après les salles espagnoles, il existe une petite salle d'actualité, faisant actuellement office de réserve. Les salles Mollien étaient censées accueillir à l'origine des expositions de dessins italiens tandis que les salles Sully situées au deuxième étage étaient, elles, à l'origine, plutôt destinées aux dessins français. Cette répartition n'a pas été respectée et les œuvres du département des Arts graphiques se sont rapidement trouvées dispersées dans trois espaces. Ceux-ci seront donc réattribués au département des Peintures, pour une redistribution de ses collections. Ainsi, dans les salles Mollien, sont prévus les redéploiements de la collection Beistegui, ainsi que, temporairement, de la collection de peintures anglaises. Les salles Sully seront destinées aux actualités du département des Peintures, afin que ce dernier puisse présenter un dossier ou une exposition dossier, ainsi qu'il est de tradition en son sein.

Pierre BERGÉ demande si la collection Beistegui demeurera isolée où si ses œuvres rejoindront la salle espagnole.

Jean-Luc MARTINEZ répond que la donation de la collection Beistegui est conditionnée par l'obligation de demeurer regroupée. Dans le cadre du Grand Louvre, elle a été présentée au deuxième étage de la Cour Carrée. Suite à la démarche de l'établissement consistant à dédier l'ensemble du Pavillon de l'Horloge au projet du Centre d'interprétation du musée du Louvre, elle sera provisoirement présentée dans la salle des sept-cheminées. Elle rejoindra ensuite la salle Mollien, où elle se trouvait autrefois, jusque dans les années 1970 – 1980. Il comprend la question de Pierre BERGÉ car les chefs-d'œuvre qui composent cette collection, appartiennent à la fois à la peinture

espagnole et à la peinture française. Dans la salle Mollien, les tableaux de la collection Beistegui se trouveront à mi-chemin entre le portrait français et le portrait espagnol.

Pierre BERGÉ demande si le *Portrait de Carlos BEISTEGUI*, réalisé par Ignacio Zuloaga, fait partie de la donation.

Jean-Luc MARTINEZ répond par l'affirmative.

Antoine TCHEKHOFF s'enquiert à propos de la possibilité d'organiser un événement Louvre / Delacroix au musée Maurice Denis de Saint-Germain-en-Laye, concomitamment à l'exposition « autour de Maurice Denis » présentée au musée Eugène Delacroix.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que le musée Delacroix n'a pas été imaginé par Eugène Delacroix lui-même mais a bénéficié de l'action d'un certain nombre d'artistes admirateurs du peintre français, réunis autour de Maurice DENIS pour sauver l'immeuble-musée qui faillit être détruit dans les années 1920-1930. Le projet scientifique et culturel défendu par Dominique de FONT-RÉAULX devant le service des musées de France vise précisément à redonner au musée son rôle d'atelier. Le président-directeur souligne qu'Eugène Delacroix s'y était installé dans le cadre de la commande de décoration de l'église Saint-Sulpice qui lui avait été passée. Ce lieu constitue à la fois le dernier atelier d'Eugène Delacroix et un musée particulier voulu par des artistes. Dominique de FONT-RÉAULX souhaite mettre en valeur cet aspect de la carrière d'un Eugène Delacroix également décorateur. Elle prépare en outre une exposition pour 2018, assortie d'un partenariat avec la mairie de Paris qui permettra de réaliser un véritable itinéraire Delacroix dans Paris. Il sera possible de mettre en évidence la relation entre Eugène Delacroix et le musée Maurice DENIS à Saint-Germain-en-Laye, afin de rappeler le rôle particulier des admirateurs du peintre.

Marie-Christine LABOURDETTE remercie le Louvre et Vincent POMARÈDE pour la présentation de la programmation culturelle 2017. Elle s'inquiète concernant une possible cannibalisation de l'exposition Valentin de BOULOGNE par l'exposition Vermeer.

Vincent POMARÈDE répond que la présentation concomitante de ces deux expositions a été dictée par les partenariats respectifs noués par le Louvre. L'exposition Vermeer présentera des œuvres de petit format. La scénographie des deux expositions a été travaillée de façon à ce qu'elles puissent parfaitement cohabiter. Il se dit cependant conscient de la nécessité de communiquer efficacement et distinctement sur les deux projets, car ils sont très différents. Il gage que l'exposition Valentin de Boulogne réservera une excellente surprise. L'artiste est en effet très puissant, même si méconnu du grand public. Un effet de report des visiteurs de l'exposition Vermeer vers l'exposition Valentin de Boulogne est espéré. Le département des Peintures a opéré une sélection resserrée des œuvres retenues par le Metropolitan Museum of Art de New York, notamment en raison d'espaces contraints mais également pour mieux servir l'artiste. Seuls les chefs-d'œuvre de Valentin de Boulogne ont été retenus.

Marie-Christine LABOURDETTE souhaiterait que l'ensemble des projets partenariaux que le Louvre noue avec les autres musées nationaux, les musées de France territoriaux et à l'international soient portés à la connaissance du CA.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Marie-Christine LABOURDETTE pour sa proposition. Il rappelle cependant que trois années auparavant, le CA n'examinait pas la programmation des expositions. Il concède que les équipes du Louvre peuvent encore s'améliorer sur ce point, en présentant les expositions proposées dans les musées français et internationaux.

Pierre BERGÉ adresse à Vincent POMARÈDE ses félicitations pour sa présentation. Il s'enquiert de la proportion d'œuvres de Vermeer figurant dans l'exposition qui lui sera consacrée.

Vincent POMARÈDE répond que certains tableaux de Vermeer ne sont jamais prêtés pour des raisons de conservation. Il déclare avoir reçu près d'une douzaine de réponses positives aux demandes de prêts qu'il a formulées. Les négociations se poursuivent avec certains établissements mais le Louvre peut d'ores et déjà compter sur des œuvres importantes telles que *La Laitière*. Il signale que l'exposition a été conçue par un historien de l'art irlandais – raison pour laquelle l'exposition effectuera un passage par Dublin – qui pratique beaucoup l'étude iconographique. Le

« Sphinx de Delft » se prête particulièrement bien à cet exercice puisque, s'il fut souvent précurseur des sujets qu'il traitait, il s'est également livré au retraitement de certaines des œuvres de ses contemporains. Vincent POMARÈDE juge qu'il sera intéressant de confronter ces différentes visions. Il rassure cependant Pierre BERGÉ quant à la proportion suffisante d'œuvres de Vermeer présentées lors de l'exposition.

Pierre BERGÉ livre son souvenir de l'exceptionnelle exposition Vermeer à La Haye, très fournie en chefs-d'œuvre du peintre hollandais. Il convient également de l'intérêt de peintres tels que Pieter de Hooch.

Vincent POMARÈDE assure que le cœur l'exposition demeurera consacré à Vermeer.

Pierre BERGÉ demande si la *Vue de Delft* figurera parmi les œuvres exposées.

Vincent POMARÈDE répond par la négative. Il explique que l'exposition est centrée sur la peinture de genre, et, par conséquent, ne proposera que des tableaux figurant des scènes d'intérieur.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que cette monographie consacrée à Vermeer sera la première jamais proposée en France. Il signale qu'elle a été rendue possible par les partenariats noués avec Dublin et Washington, qui ont, pour leur part, déjà reçu une exposition Vermeer et ne souhaitaient pas opter pour une monographie Vermeer. Le Louvre a préféré proposer une exposition plus réduite en nombre d'œuvres mais au sein de laquelle, la particularité de Vermeer serait bien mise en valeur. Les 1 200 mètres carrés du Hall Napoléon se sont révélés trop vastes pour accueillir une exposition Vermeer. Pour cette raison notamment, l'exposition Vermeer cohabitera avec l'exposition Valentin de Boulogne.

Il propose aux membres du CA de se prononcer sur l'approbation de la programmation culturelle 2017.

19 membres votants

Délibération n° 1 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la programmation culturelle 2017.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

2

COMPTE FINANCIER 2015

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner le compte financier 2015. Il souligne que ce dernier démontre la capacité du Louvre à mener des actions tout en maîtrisant les dépenses courantes. Il informe de la légère hausse des recettes de billetterie, due notamment à l'augmentation tarifaire autorisée par le CA au cours de l'année 2015. Cette hausse intervient en dépit de la baisse de la fréquentation. Jean-Luc MARTINEZ cède la parole à Jean-Fernand AMAR afin qu'il procède à la présentation détaillée du compte financier 2015.

Jean-Fernand AMAR rappelle, en guise de transition avec le sujet précédent, que les comptes de l'établissement soutiennent la programmation culturelle en ce qu'ils permettent de réaliser les projets qui viennent d'être brillamment présentés.

L'année 2015 a constitué une charnière sur les plans budgétaire et comptable puisqu'elle a permis de préparer trois évolutions majeures qui entreront en vigueur au cours de l'exercice 2016. La première évolution concerne la démarche de certification des comptes du musée en vertu d'une obligation légale, qui va se dérouler en deux temps. D'une part, é une certification à blanc des comptes 2015, qui est en cours de réalisation par le cabinet Ernst & Young. D'autre part, une certification complète des comptes 2016 qui interviendra après consolidation avec les comptes du fonds de dotation. Le marché concernant cette certification est en cours de passation. A partir de 2016, la présentation des comptes annuels s'accompagnera d'une présentation d'un rapport des commissaires aux comptes.

Les travaux visant à fiabiliser l'actif immobilisé ainsi que les financements externes associés constituent la seconde évolution majeure. Au terme de plusieurs mois de travail, une procédure de traitement des immobilisations a été élaborée et mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016. Elle vise à fiabiliser l'ensemble des actifs immobilisés. L'instauration d'un inventaire des biens a également été mise en place au 1^{er} janvier 2016. Enfin, une fiabilisation des encours des immobilisations mises en service depuis plusieurs années devrait intervenir pendant le premier semestre 2016. Elle permettra de fiabiliser le haut du bilan, entre l'actif et les financements associés.

Enfin, la troisième évolution majeure est constituée par la mise en place au 1^{er} janvier 2016 des règles de la gestion publique imposées par le décret du GBCP qui instaure une comptabilité budgétaire rénovée, déconnectée de la comptabilité générale, en autorisations d'engagement et crédits de paiement avec tableaux d'emplois. Dans ce cadre, le musée s'est engagé dans une gestion financière dématérialisée à compter de l'exercice 2016.

Au total, des travaux extrêmement importants au cours de l'année 2015, entrant en œuvre en 2016, vont complètement modifier le contexte des comptes de l'établissement et de son organisation financière.

Les comptes de l'exercice 2015 se soldent par un excédent de 8,44 millions d'euros, soit le double de celui de 2014. L'évolution des produits est marquée par une progression de 4,18 millions d'euros, soit un montant total des produits de 199,38 millions d'euros. Cette progression est le fruit d'une augmentation considérable de la billetterie (+ 10 %), compte tenu de l'effet prix rappelé par le président-directeur, et en dépit de la baisse de la fréquentation de 8,6 %. 8,5 millions de personnes ont visité le Louvre en 2015. Cette hausse de la billetterie compense largement la diminution des produits des concessions. Enfin, la subvention de l'Etat demeure stable.

Par ailleurs, une légère diminution des charges (300 000 euros) amène celles-ci à se situer à 190,94 millions d'euros. Cette diminution résulte de la résiliation de baux d'anciens locaux en 2014. Elle compense l'augmentation – cependant sous contrôle – de certaines charges qui augmentent mécaniquement. Le retraitement des charges et produits de l'exercice donne la Capacité d'autofinancement (CAF). Celle-ci s'élève à 10,64 millions d'euros, en augmentation par rapport à la CAF de 2014 qui affichait un montant de 8 millions d'euros. Cette CAF permet de contribuer au financement de l'investissement qui constitue le véritable besoin de l'établissement. Le montant total des immobilisations progresse de 42 millions d'euros en 2015, soit 25 millions d'euros d'encours, correspondant à des acomptes versés sur les différents projets en cours de réalisation. Le mécénat reçu en 2015, en fonctionnement et en investissement, s'élève à 12,48 millions d'euros, contre 13,89 millions d'euros en 2014, soit un retrait d'environ 10 %. Au total, le financement de l'exercice repose sur un prélèvement sur le fonds de roulement de 14,42 millions d'euros, portant le fonds de roulement comptable, à la clôture de l'exercice 2014, à 129,66 millions d'euros. En conséquence, l'agent comptable demande aux membres du CA de bien vouloir approuver les comptes financiers 2015 et l'affectation du résultat aux réserves de l'établissement.

Jean-Luc MARTINEZ remercie l'agent comptable et cède la parole à Karim MOUTTALIB afin qu'il donne le point de vue de l'ordonnateur sur l'exécution du budget 2015.

Karim MOUTTALIB rappelle que le fonctionnement de l'établissement s'élève à 190,9 millions d'euros et que l'investissement s'élève à près de 42 millions d'euros, soit un budget total de 233 millions d'euros. Il signale que ce sont les taux de consommation qui guident la vision de l'ordonnateur. Sur l'enveloppe de personnels, qui constitue une des enveloppes principales de l'établissement, la consommation a atteint 99,9 %. Ce résultat ne fait que conforter le budget prévisionnel 2016 où il était constaté un sous-calibrage de la masse salariale qui devait être corrigé. Le taux de consommation au niveau du fonctionnement est de 95 %, et de 84 % au niveau de l'investissement.

Le ratio de ressources propres constitue également un chiffre particulièrement significatif. Dorénavant, l'établissement fonctionne à 55 % en ressources propres et à 45 % grâce aux ressources publiques. A l'intérieur de ces ressources propres, un double mouvement apparaît. Les recettes de billetterie augmentent non seulement en raison de la hausse du billet mais également d'un mouvement interne qui témoigne du fait que les visiteurs payants sont moins impactés par la baisse de fréquentation que les visiteurs gratuits. Le Paris Muséum Pass qui permet l'accès à plusieurs musées s'est également révélé une opération particulièrement fructueuse.

En revanche, les recettes de mécénat sont en baisse et traduisent un mouvement général subi par l'ensemble des établissements culturels et patrimoniaux français. En effet, le mécénat étant lié à l'activité économique, le climat économique actuel peu florissant peut expliquer cette morosité du mécénat. Par ailleurs, le mécénat s'oriente de plus en plus vers la responsabilité sociale, au détriment du soutien aux expositions et à la production culturelle directe.

La billetterie représente près de 70 millions d'euros des recettes de fonctionnement. Les recettes versées par l'Agence France Muséum, au titre des prestations réalisées par le musée du Louvre dans le cadre de l'accord intergouvernemental relatif à la création du musée du Louvre Abu-Dhabi, s'élèvent à 2,9 millions d'euros. Il convient d'ajouter à ces recettes celles issues des prestations livrées par le fonds de dotation dont le versement est prévu pour 2016.

Les dépenses liées aux expositions temporaires représentent près de 12 millions d'euros. Celles liées au pôle scientifique, pour la restauration et la conservation préventive, se montent à près de 3 millions d'euros. Les dépenses liées au pôle technique se montent à près de 40 millions d'euros tandis que les fonctions support génèrent une dépense de près de 11 millions d'euros.

Vincent BERJOT quitte la réunion, il est représenté par Marie-Christine LABOURDETTE, qui est elle-même représentée par Katell GUIZIOU.

Françoise BENHAMOU demande un éclairage concernant le montant des recettes dues au mécénat.

Jean-Fernand AMAR répond que les chiffres mentionnés dans les documents comptables relatif au mécénat concernent d'une part les encaissements reçus, au titre de projets d'investissement et de fonctionnement et d'autre part les financements concernant principalement les œuvres d'art adressés directement au vendeur, sans flux financiers pour le musée.

Karim MOUTTALIB précise que les 4,4 millions d'euros mentionnés dans le rapport de l'ordonnateur sont indiqués en section de fonctionnement. L'agent comptable intègre ensuite les mécénats en nature et en compétence.

Jean-Fernand AMAR propose un exemple pour illustrer le principe énoncé. Pour l'année 2016, 80 millions d'euros de mécénat seront notamment inscrits dans les comptes du Louvre, au titre du financement de l'acquisition du Rembrandt, bien que ce financement ait été versé directement au vendeur par le mécène. Cette œuvre sera intégrée au bilan à sa valeur d'acquisition avec en contrepartie un mécénat reçu pour ce montant. Cette opération n'a aucune traduction budgétaire puisqu'il n'y aura pas de flux financier.

Philippe BRIARD remercie l'établissement du musée du Louvre et l'agent comptable pour les documents complets et précis présentés. Il rend également hommage au professionnalisme et au dévouement de Pascal PERRAULT qui fut l'interlocuteur principal de la direction du Budget sur les questions financières.

Il félicite l'établissement pour ce résultat positif et la CAF importante qui a pu être maintenue dans un contexte difficile marqué par deux séries d'attentats à Paris. Toutefois, à la lecture du compte financier, il constate que le modèle économique du Louvre ne permet pas encore de dégager un résultat positif, une fois retraité des 20 % de billetterie. Sa CAF ne permet pas non plus de couvrir les investissements courants. Il appelle donc l'établissement à faire preuve d'une grande vigilance, particulièrement en 2016, année pendant laquelle se fera sans doute encore sentir l'impact des attentats. A cet égard, il attire l'attention de l'établissement sur la programmation culturelle. Celle-ci est votée en CA, en amont du vote du budget, alors que son impact budgétaire est majeur. Aussi, pour un établissement public autonome, dans un contexte de finances publiques contraintes, la programmation doit prendre en compte l'enjeu de soutenabilité budgétaire.

Jean-Luc MARTINEZ renvoie le débat au bilan des travaux du Comité des Investissements qui sera examiné ultérieurement en séance pour la question de la soutenabilité des projets. Cependant, il ne peut laisser dire que la programmation culturelle a un impact majeur sur le budget. Il rappelle que le budget de l'établissement s'établit autour de 230 millions d'euros alors que le coût de la

programmation des expositions s'élève à 5,5 millions d'euros. Il rappelle en outre que le nombre d'expositions a été significativement réduit. Il signale tout de même que les expositions sont un élément essentiel de la valorisation et de l'attrait d'un musée.

Christopher MILES demande à la direction du Budget de bien vouloir proposer les solutions devant être mises en œuvre pour que le Louvre puisse gagner en autonomie financière et les exposer à l'ensemble des membres du CA. Il ne voit pas comment le Louvre pourrait augmenter encore le billet d'entrée pour renflouer les recettes, le résultat et la CAF. Il estime qu'une réduction supplémentaire des expositions serait difficilement soutenable, notamment si, dans le même temps, celles-ci doivent afficher des résultats de grande ampleur en matière d'éducation artistique et culturelle, et mettre en valeur la vie du musée et de ses départements scientifiques. Il salue l'administration du Louvre dont le travail qui a été mené, dans un contexte où la fréquentation a fléchi, a permis de maîtriser les dépenses de fonctionnement. Il souligne également un effort remarquable consenti sur les achats du Louvre ainsi que les 2 millions d'euros d'économie générés par la politique immobilière de l'établissement.

Françoise BENHAMOU souligne à son tour l'exemplarité du travail mené par le Louvre sur le terrain de la réduction des coûts. Elle constate en outre que celui-ci n'a pas affecté la qualité de l'accueil du public et des expositions.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'approbation du compte financier 2015.

19 membres votants

Délibération n° 2 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le compte financier 2015.

Cette délibération recueille 18 votes favorables et 1 abstention

3	BUDGET RECTIFICATIF N° 1 POUR L'ANNEE 2016
----------	---

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner le budget rectificatif n° 1 pour l'année 2016. Son objet principal est d'inscrire les crédits nécessaires permettant d'effectuer les acquisitions majeures d'œuvres. Il cède la parole à Karim MOUTTALIB.

Karim MOUTTALIB rappelle que le budget rectificatif n° 1 prend en compte des crédits supplémentaires permettant les acquisitions et acte des mesures techniques de transfert. La première mesure concerne le transfert de recettes de 15 millions d'euros du fonctionnement vers l'investissement. Plus de la moitié de cette somme est liée aux contreparties de prêt de l'Agence France Muséum dans le cadre du Louvre Abu-Dhabi. Elle fait suite à une instruction de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), transversale à l'ensemble des musées qui travaillent dans le cadre du projet Louvre Abu-Dhabi. Une circulaire coécrite par les ministères de la Culture et des Finances devrait préciser le cadre de cette instruction. La seconde partie de ces 15 millions d'euros concerne les revenus du fonds de dotation versés au musée du Louvre. Ils sont affectés exclusivement au projet Pyramide et sont donc traités comme de l'investissement.

Le deuxième sujet du budget rectificatif n° 1 concerne ce que l'on appelle les reports. Avec le changement de norme comptable, les reports sont devenus plus difficiles. Ils font désormais l'objet de réinscriptions de crédits. La direction du Budget a autorisé les reports demandés initialement, en investissement, pour un montant de 3,9 millions d'euros. La direction du Budget a également autorisé le Louvre à réexaminer les réinscriptions de crédits en ce qui concerne le fonctionnement lors du prochain budget rectificatif, vraisemblablement au mois de juin 2016.

Ces mouvements techniques autorisés par la direction du Budget s'inscrivent dans un contexte de forte maîtrise de ces pratiques de reports. Le Louvre a pu aisément donner la preuve qu'il s'était astreint à faire baisser le niveau de ses reports, année après année.

Enfin, les acquisitions d'œuvres nécessitent une augmentation de 7 millions d'euros du budget initialement prévu afin de solder les opérations encore en cours. Cette somme se décompose de la façon suivante :

- 3,3 millions d'euros proviennent de recettes de mécénat nouveau, dont 2,8 millions d'euros de la Société des Amis du Louvre et 680 000 euros issus de la campagne « Tous mécènes »
- un prélèvement sur le fonds de roulement de 3,7 millions d'euros, établi à partir des crédits d'acquisition du 20 % billetterie, vient compléter cette somme.

Philippe BRIARD propose de préciser l'esprit de la limitation des reports. Il est désormais demandé aux opérateurs de faire apparaître dans les budgets rectificatifs la réalité de la consommation des crédits, en déprogrammant les opérations dont il est manifeste qu'elles ne pourront pas être réalisées pendant l'année, et en les reprogrammant au sein du budget initial de l'année suivante. L'objectif est de rendre les budgets rectificatifs et les budgets initiaux plus sincères lors de leur vote en fin de d'année. Philippe BRIARD tient à saluer l'effort important de l'établissement pour limiter progressivement les demandes de report.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'approbation du budget rectificatif n° 1.

Bibata OUEDRAOGO souhaite adresser une explication de vote aux membres du CA. Elle déclare comprendre les motivations des décisions modificatives précédemment détaillées, mais considère cependant que ces mouvements s'intègrent dans le budget de l'année et reflètent malheureusement le désengagement de l'Etat et la baisse des subventions que son organisation syndicale déplore. Pour ces raisons exprimées, elle déclare que Sud Culture votera contre ce budget rectificatif n° 1.

19 membres votants

Délibération n° 3 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le budget rectificatif n° 1.

Cette délibération recueille 17 votes favorables, 2 abstentions et 1 vote contre.

4

RAPPORT D'ACTIVITES 2015

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner le rapport d'activités de l'année 2015. Le président-directeur a expressément souhaité que celui-ci soit présenté lors du premier CA de l'année 2016.

Il souligne le fait que le rapport d'activités est dorénavant présenté sous une forme plus synthétique, autour de quatre grandes parties :

- les collections qui continuent d'être le cœur de l'activité du musée ;
- l'accueil du public car le métier du Louvre consiste à favoriser son accueil et sa rencontre avec les collections ;
- l'action extérieure ;
- l'environnement économique et social.

En préambule, le président-directeur souhaite évoquer un certain nombre d'événements survenus en 2015.

Un plan quinquennal de la recherche pour la période 2016 / 2020 a été élaboré et examiné au sein de la nouvelle commission de programmation de la recherche, puis au sein du conseil scientifique du Louvre avant d'être voté lors du dernier CA de l'année 2015. Ce plan permet de définir un cadre

précis pour les 180 projets de recherche animés par le Louvre, de rappeler quels sont les partenaires de l'établissement – tant académiques que financiers – et d'inscrire l'action du musée dans un cadre hiérarchisé pour les cinq années à venir.

Un travail a été mené en matière de conservation préventive, à la fois dans le cadre de l'externalisation des réserves mais également dans les domaines sanitaires et des chantiers des collections qui permettent d'avoir une fine connaissance de leur état ont été engagés. Ce travail est le fruit d'une autre avancée spectaculaire. En effet, le taux de récolement des collections est de 98 % sur une cible initiale qui a considérablement progressé puisqu'au moment de l'élaboration des plans de récolement décennaux, l'administration imaginait conserver 433 544 œuvres alors qu'au terme de ce récolement, il est apparu que le nombre d'œuvres effectivement conservées était de 547 524. Ce récolement signifie un travail sans précédent de comptage et de croisement des sources. Il émane d'une demande du Parlement français. Pour la première fois, le Louvre dispose de chiffres précis qui fondent ses politiques de conservation préventive et de restauration. Le président-directeur remercie les équipes de conservation du musée. Il note que les collections ne constituent pas un bien du musée mais sont confiées par l'Etat. A ce titre, le musée doit rendre compte de leur bonne gestion. Le président se déclare fier de constater que ce récolement parfaitement mené prouve que la confiance n'a pas été mal placée et que le Louvre ne peut que progresser dans la connaissance des collections.

Le Louvre a également organisé la préfiguration du Centre de recherche Vivant-Denon, après un an de travaux et consécutivement à la tenue de différentes instances. Consacré à l'histoire du musée et du Palais, il a vocation à échanger de manière étroite avec les centres de recherche des départements de conservation. Un programme propre a été défini pour son fonctionnement. Le centre de recherche Vivant-Denon travaillera en étroite collaboration avec l'Institut national de l'histoire de l'art (INHA), le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), ainsi qu'avec l'ensemble des partenaires du Louvre, notamment les universités qui travaillent sur l'histoire de la muséographie.

Quatre domaines prioritaires ont été définis :

- l'espace architectural et urbain, le Louvre en tant que Palais et centre d'un quartier
- l'espace muséal, le Louvre en tant que lieu d'expérience de la muséographie française
- le musée dans la société, c'est-à-dire son implication au sein des publics
- le musée et ses valeurs, puisque le Louvre est le premier des musées de France par la taille et l'ampleur des collections. Il a également un rôle particulier à jouer dans ce domaine.

Jean-Luc MARTINEZ estime qu'il est naturel que le Louvre constitue à la fois un centre de ressources et un centre de coordination de la recherche dans ces domaines.

Ce rapport présente également l'activité de chacun des départements, tant en matière de gestion des collections que d'action scientifique et de valorisation.

En ce qui concerne l'accueil du public, il rappelle qu'en 2015, la fréquentation a affiché une légère baisse. Le Louvre a ainsi accueilli 8,125 millions de visiteurs. La fréquentation française enregistre le plus gros recul, avec près de 500 000 visiteurs en moins. Les publics scolaires ont particulièrement été impactés par les deux attentats qui ont frappé la France. Ceux-ci ont entraîné une restriction dans le domaine de l'organisation de voyages scolaires. En revanche, pour la première fois, les visiteurs en provenance des pays des économies émergentes (Chine et Brésil) sont en très forte progression et prennent le pas sur l'ensemble des visiteurs de l'Amérique du nord. Le public nord-américain est resté important (autour de 900 000 visiteurs), mais le public chinois a progressé de plus de 73 % en un an. Celui-ci deviendra dans les années à venir, à n'en pas douter, le premier public étranger des musées français. Dans le domaine de l'accueil des publics, le projet Pyramide ainsi que la création du Pavillon de l'Horloge sont autant de projets destinés à l'amélioration des conditions de la visite. Le Louvre a placé l'éducation artistique et culturelle, ordonnée autour de la première saison de la Petite Galerie, au centre des préoccupations de l'établissement. En développant les actions dans le domaine du champ social et de la formation, notamment celles dirigées vers les académies franciliennes et les institutions hospitalières ou pénitentiaires, le musée du Louvre a décidé d'en faire un élément clé de sa politique.

Jean-Luc MARTINEZ souhaite mieux valoriser les actions du Louvre dans les régions, ainsi qu'en témoignent l'initiative Louvre-Lens, l'action particulière menée auprès du conseil départemental de Seine-Saint-Denis, ou le partenariat signé avec l'Assistance publique des hôpitaux de Paris (APHP) qui montre la volonté du musée de toucher à la fois les malades et les salariés.

Le projet du Louvre Abu-Dhabi a enregistré une progression significative. L'Etat a désigné l'Agence France Muséum comme opérateur. Le Louvre assure une part importante dans la définition et le développement du projet scientifique. Il a été précisé que l'ouverture du Louvre Abu-Dhabi serait décalée d'une année. Parallèlement la centaine d'œuvres du Louvre qui devront prendre la direction d'Abu-Dhabi a été définie tandis que la programmation de l'exposition inaugurale a été achevée.

Parmi les autres actions extérieures menées par le Louvre, le président-directeur cite les projets suivants :

- la poursuite du chantier école en Tunisie, au lendemain de l'attentat du Bardo, témoigne de la confiance placée par les autorités tunisiennes en la France ;
- un travail important a été effectué dans les collections d'art islamique et égyptologique au sein des différents musées du Caire ;
- un partenariat a été noué avec la ville de Liège ;
- la collaboration avec la Bulgarie a donné le jour à une exposition, les liens avec ce pays en ont été renforcés ;
- un partenariat avec l'Iran est en préparation.

Marie-Christine LABOURDETTE remercie l'établissement pour la production de ce rapport d'activités. Elle souligne les très bons résultats enregistrés, notamment au regard du récolement qui constitue un élément fondamental et précieux pour un musée. Elle constate qu'un récolement assuré à 98 % donne au Louvre la pleine maîtrise de la connaissance de ses collections et en assure une gestion optimale. Elle souligne l'intérêt de faire figurer de petites interviews au sein du rapport d'activités, qui créent des axes légèrement différents de mise en lumière des partenariats.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'approbation du rapport d'activités 2015.

19 membres votants

Délibération n° 4 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le rapport d'activités 2015.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

5	RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE
----------	--------------------------------------

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner le rapport annuel de performance. Le président-directeur a souhaité présenter les résultats de cette première année d'exercice du contrat d'objectif et de performance 2015 – 2019 lors du premier CA de l'année 2016. Il signale que ce contrat a fait l'objet d'une négociation avec les tutelles du musée à la fin de l'année 2014 et au début de l'année 2015.

Quatre axes stratégiques ont été choisis :

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

Sur les 22 indicateurs de performance définis pour l'année 2015, le Louvre obtient un taux de réalisation de 90 %. Ces indicateurs composent un outil de suivi qui permet de mesurer l'avancée de la plupart des grands chantiers du Louvre.

Karim MOUTTALIB se félicite du bilan affiché pour cette première année d'exercice. 90 % des cibles ont été atteintes, soit 15 cibles complètement atteintes et cinq cibles partiellement atteintes sur les 22 indicateurs choisis.

L'une des deux cibles qui n'ont pas été atteintes, est la fréquentation totale du musée. Celle-ci avait été fixée à 8,8 millions de visiteurs et n'a pu atteindre que le chiffre de 8,53 millions de visiteurs, en raison notamment d'un décrochage assez brutal enregistré en fin d'année. En effet, le musée a enregistré une baisse de près de 30 % entre le 13 novembre et le 31 décembre 2015. Karim MOUTTALIB estime que les 200 000 visiteurs manquants résultent vraisemblablement de cette période.

La seconde cible non atteinte est l'indice du taux d'avancement des remises à niveau des dispositifs de médiation écrite, c'est-à-dire la remise à niveau des panneaux et cartes dans les salles. Le Louvre souhaitait remettre à niveau 30 % des cartels de l'établissement. Cette prévision s'est révélée un peu trop ambitieuse. Le chiffre atteint n'est que de 10 % pour 35 000 œuvres concernées.

Cinq objectifs ont été partiellement atteints. Ces cinq indicateurs ont tangenté de façon très proche les chiffres prévus. L'indice de satisfaction des publics se trouve un peu en dessous des résultats attendus. Le Louvre souhaitait obtenir un pourcentage 58 % de visiteurs très satisfaits et a manqué l'objectif de 2,1 %. Karim MOUTTALIB estime que ce chiffre peut être imputé à la sensation d'inconfort générée par les travaux sous Pyramide. Paradoxalement, les deux sous-indicateurs liés – à savoir, le score de recommandation et le taux de satisfaction des visiteurs pour lesquels la visite a dépassé les attentes – affichent des résultats positifs étonnants puisque le premier est de plus de 85 points tandis que le second affiche 41 %, soit 18 % de plus qu'espéré.

En ce qui concerne la part des 18 / 25 ans résidant dans l'Union européenne qui fréquentent les collections permanentes, le Louvre aurait souhaité un chiffre supérieur à 12 % ; celui-ci n'a été que de 11,7 %. Le troisième indicateur concerné est le taux de ressources propres qui n'est que de 52,9 % contre 53 % espéré. L'autofinancement des activités de l'auditorium est le quatrième indicateur partiellement atteint ; il est de 18,4 % contre 18,5 % espéré. Enfin, les comptes de l'établissement n'ont qu'été certifiés à blanc en 2015. Ils le seront en totalité en 2016. Un glissement d'un an est donc constaté dans la certification complète des comptes, en raison notamment de l'application des nouvelles normes comptables et financières et de l'utilisation d'un nouveau logiciel.

L'ensemble des autres cibles a pu être atteinte. Les ventes à l'avance et en ligne affichent un taux de réalisation de 46 % pour 35 % escomptés. Ce succès est lié à la possibilité pour l'établissement de vendre en ligne des créneaux horodatés. Depuis le dernier CA, ce dispositif a été mis en place à la mi-novembre pour des créneaux d'une demi-heure disponibles à partir du 2 décembre. Sans l'aide de la publicité, il fonctionne parfaitement. Il représente près de 12 % des ventes actuelles.

Philippe BRIARD remercie l'établissement pour la présentation très claire des résultats du contrat d'objectif et de performance.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'approbation du rapport annuel de performance pour 2015.

19 membres votants

Délibération n° 5 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le rapport d'activités 2015.

Cette délibération recueille 16 votes favorables et 3 abstentions.

6a

PROJETS ÉLIGIBLES AU FINANCEMENT PAR LES REVENUS DE DOTATIONS DU FONDS DE DOTATION

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner la délibération concernant les projets éligibles au financement par les revenus de dotations au fonds de dotation.

Karim MOUTTALIB rappelle que la délibération porte sur une nouvelle structuration des produits éligibles au financement par les revenus du fonds de dotation du Louvre. Les projets dits éligibles doivent être autorisés par le CA du Louvre avant de pouvoir être mis en œuvre dans le cadre du fonds de dotation. Une série de projets éligibles ont fait l'objet d'un vote entre 2009 et 2013. Certains d'entre eux ont changé de nom ou de nature depuis l'adoption de leur éligibilité. La nouvelle démarche a pour but de simplifier la gestion des fonds de mécènes versés au fonds de dotation et d'éviter la multiplication des fonds personnalisés de faible ampleur.

Trois fonds collectifs ont donc été définis, centrés sur trois missions principales très clairement lisibles par les mécènes :

- un fonds intitulé « rayonnement des collections »
- un fonds intitulé « ouverture et transmission »
- un fonds intitulé « valorisation du patrimoine architectural »

Pour des donateurs souhaitant mécéner le Louvre avec des sommes comprises entre 50 000 et 500 000 euros, cumulés ou unitaires, les sommes versées iraient abonder le fonds choisi. En revanche, les intérêts produits par ces sommes seraient reversés au Louvre sur des missions entièrement définies par l'établissement, et non pas choisies *ab initio* par le donateur.

A partir de 500 000 euros donnés, un programme plus spécifique peut être décidé avec le Louvre.

Le fonds intitulé « rayonnement des collections » pourra financer soit des projets muséographiques de réaménagement des salles de présentation, soit des projets de recherche ou des projets connexes d'accès aux sources documentaires.

Le fonds intitulé « ouverture et transmission » pourra financer les projets liés à l'action éducative et sociale du Louvre.

Le fonds intitulé « valorisation du patrimoine architectural » pourra financer le pôle de conservation à Liévin, la rénovation du Jardin des Tuileries, de la Cour du Sphinx et des salles des collections étrusques et romaines ou le projet Pyramide.

Vincent POMARÈDE quitte la séance.

Antoine TCHEKHOFF remarque que la Société des Amis du Louvre s'est montrée très soucieuse de faciliter la lisibilité de l'offre du musée, notamment en matière de fidélisation. Il estime que ce même effort doit se poursuivre également concernant l'appel au don. Les Amis du Louvre seront certainement très heureux de constater que le fonds de dotation et le Louvre ont le souci de bien présenter séparément les vocations des appels au don faits par les Amis du Louvre et les appels au don faits par le fonds de dotation, plus structurels. Antoine TCHEKHOFF estime qu'il est important que les deux offres demeurent lisibles et coordonnées.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur la structuration des projets éligibles au fonds de dotation du Louvre.

19 membres votants

Délibération n° 6a :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la structuration des projets éligibles au fonds de dotation du Louvre.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

6b

MODIFICATION DES STATUTS DU FONDS DE DOTATION

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner la modification des statuts du fonds de dotation.

Karim MOUTTALIB signale que la modification demandée est d'ordre technique. Elle permettrait que puissent s'organiser des délibérations à distance pour les personnalités qualifiées nommées au CA du fonds de dotation, notamment celles résidant à l'étranger.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur la modification des statuts du fonds de dotation.

19 membres votants

Délibération n° 6b :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la modification des statuts du fonds de dotation.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

7

ACCEPTATION DU LEGS MONTES DE OCA
--

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner le projet d'acceptation du legs Montes de Oca. Il rappelle que l'ensemble des legs sont soumis à l'approbation du CA. M. Montes de Oca était un agent de l'UNESCO qui avait légué au musée des sommes importantes en numéraire sans que le fonds de pension de l'UNESCO ne dévoile son nom. Il est présenté aujourd'hui le legs au Louvre de sa collection de verrerie ancienne, dont une partie pourra être déposée au musée des Arts décoratifs. La proposition de legs a déjà été approuvée par la Commission des Acquisitions du musée du Louvre.

Karim MOUTTALIB rappelle les conditions fixées par le legs. Dans le testament holographe en date du 19 février 1999, M. Montes de Oca déclare léguer au Louvre sa collection de verrerie ancienne, composée d'environ 300 pièces. Le testament porte la mention suivante : « Si le Louvre ne veut pas accepter la collection où les conditions demandées, alors toute la collection sera offerte au Metropolitan Museum de New York, avec les mêmes conditions de l'exposé dans sa totalité ».

La collection ne peut être ni prêtée, ni donnée à d'autres musées. La commission scientifique s'est réunie pour examiner la proposition de legs et a jugé que la collection était digne d'être accueillie au Louvre. Cependant, il a été difficile pour le département des Objets d'art d'envisager d'exposer l'intégralité de la collection. Par conséquent, il est proposé qu'une partie de la collection complète le fonds du musée des Arts décoratifs, au sein de l'aile Marsan.

Anne DION ajoute que la collection de Montes de Oca présente un grand intérêt car elle est très homogène. Elle présente des verres gravés et taillés appartenant au premier tiers du XIX^e siècle. Grâce à la compréhension de l'exécuteur testamentaire, la solution de dépôt d'une partie de la collection au musée des Arts décoratifs a été jugée très satisfaisante et permet un bel enrichissement des collections publiques.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'approbation du legs Montes de Oca. Il remercie l'exécuteur testamentaire de M. Montes de Oca pour la compréhension dont il a su faire preuve. Le président-directeur estime qu'à n'en pas douter, le fait que le musée des Arts décoratifs soit abrité dans les bâtiments du Louvre a contribué à cet accord heureux.

19 membres votants

Délibération n° 7 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le legs Montes de Oca.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité.

8

PROJET DE CONVENTION AVEC LES AMERICAN FRIENDS OF THE LOUVRE (AFL)

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner le projet de convention que le Louvre souhaite nouer avec les AFL. Il rappelle que le musée du Louvre est lié depuis 2005 à cette association par une convention. Il est proposé de la reconduire en l'état.

Karim MOUTTALIB rappelle que le contrat-cadre signé en 2005 a été prorogé à plusieurs reprises. La convention vient à échéance en mars 2016. A la suite d'une discussion fructueuse avec les AFL, un accord a été trouvé à propos de la nouvelle convention. Dans le but d'éviter toute forme d'ambiguïté, les contreparties y seront précisées. Elles concerneront notamment les invitations aux vernissages, les attributions de cartes d'accès prioritaires, les visites privées, le nombre de laissez-passer pouvant être accordés aux AFL, etc. Des objectifs financiers ont également été discutés mais ne seront pas inscrits dans la convention cadre. Lors du dernier CA des AFL qui s'est tenu en novembre 2015, les membres avaient voté en séance des promesses de don pour un montant de 500 000 dollars, fléchés sur la restauration de pastels, et, pour un montant de 2 millions de dollars, fléchés sur l'amélioration de la signalétique. Ces donateurs sont fidèles et leur apport appréciable permet de mener les opérations qui tiennent à cœur de l'établissement.

Marie-Christine LABOURDETTE demande combien de membres compte l'AFL.

Jean-Luc MARTINEZ répond que l'organisation des AFL n'est pas comparable à celle de la Société des Amis du Louvre. Elle compte 39 membres au sein de leur *chairman circle*, auxquels il convient d'ajouter 40 membres au sein du cercle international et une trentaine d'autres membres mécènes, soit un total de plus d'une centaine de membres actifs.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur le projet de convention liant le Louvre aux AFL.

19 membres votants

Délibération n° 8 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve le projet de convention liant le Louvre avec les AFL.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

9

ATTRIBUTION DE LOGEMENTS POUR NECESSITE ABSOLUE DE SERVICE ET PAR CONVENTION D'OCCUPATION PRECAIRE AVEC ASTREINTE

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner la délibération relative à l'application au musée de la réforme du régime des concessions de logement initiée par l'Etat depuis 2012. Il est demandé au Louvre de revoir notamment la pratique du musée concernant l'attribution de ces logements.

Karim MOUTTALIB rappelle que la liste des concessions de logement par nécessité absolue de service ou utilité de service étaient auparavant fixée par le Conseil d'administration de l'établissement. Dorénavant, un arrêté établit cette liste pour le MCC. Les concessions pour utilité de service sont supprimées et remplacées par des « Convention d'occupation précaire avec astreinte (COPA) ». La liste de ses bénéficiaires a été revue. Trois logements sont concernés par la nécessité absolue de service, deux logements sont concernés par la COPA. Ces derniers donnent lieu à la perception d'une redevance d'occupation, basée sur 50 % de la valeur locative réelle des locaux, calculée sur un montant moyen. Les trois logements affectés à la nécessité absolue de service sont affectés au directeur de l'accueil du public et de la surveillance et à ses deux adjoints. Il existe également un logement pouvant être attribué au président-directeur de l'établissement mais il n'est actuellement pas occupé par Jean-Luc MARTINEZ. Enfin les deux logements COPA sont attribués au responsable de la surveillance de la région Denon et au chef jardinier du Louvre et des Tuileries.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'attribution des logements sous régime de nécessité absolue de service et de la COPA.

19 membres votants

Délibération n° 9 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve l'attribution des logements sous régime de nécessité absolue de service et de la COPA.

Cette délibération recueille 18 votes favorables et 1 abstention

10

PRISE EN CHARGE DES ARRETS MALADIE DES AGENTS EN CONTRAT AIDE

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner la prise en charge des arrêts maladie des agents en contrat aidé.

Karim MOUTTALIB rappelle que la délibération est proposée dans un souci d'équité. Les personnels contractuels de droit public du Louvre bénéficient d'un maintien de salaire dans certaines conditions, en fonction de leur ancienneté. Par exemple, en cas d'arrêt maladie, après trois ans de service, l'agent peut bénéficier de trois mois de salaire à plein traitement, suivis de trois mois à demi-traitement. Cependant, jusqu'à ce jour, les agents en contrat aidé ne pouvaient pas bénéficier de ce régime et se voyaient pénalisés par rapport aux autres agents contractuels de droit public. L'établissement propose donc cette délibération qui permet d'aligner la situation de ces agents sur celle des autres personnels de l'établissement. Sur la période 2015, l'établissement estime que cette démarche représenterait une dépense d'environ 69 000 euros, ce qui semble peu en regard du bénéfice attribué.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur l'approbation de la prise en charge des arrêts maladie des agents en contrat aidé.

Bibata OUEDRAOGO se dit soulagée de voir cette demande aboutir. Elle estime que cette démarche répare en partie l'inégalité de traitement qui discrimine une partie des agents du musée. Elle remercie les membres du CA pour l'approbation de cette délibération.

19 membres votants

Délibération n° 10 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la prise en charge des arrêts maladie des agents en contrat aidé.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

11

DEMANDE DE REMISE GRACIEUSE AU PROFIT D'UN AGENT DU MUSEE

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner la demande de remise gracieuse au profit d'un agent du musée.

Karim MOUTTALIB rappelle que cette demande de remise gracieuse concerne un agent parti à la retraite pour invalidité. Le montant de l'aide consentie est d'environ 6 000 euros. Le Louvre a maintenu une indemnité d'invalidité d'août 2013 à mai 2014 alors que l'agent aurait dû être mis en position de retraite à compter d'août 2013. L'huissier a donc été saisi par l'agent comptable pour récupérer cette somme, ainsi qu'il en a l'obligation légale.. Il a alors transmis à l'agent comptable la copie d'un courrier faisant état des très grandes difficultés financières que rencontrait l'agent en question. En accord avec le service social de l'établissement, une demande de remise gracieuse est donc présentée ce jour pour approbation aux membres du CA.

Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du CA à se prononcer sur la demande de remise gracieuse au bénéfice d'un agent du musée. Il remercie les membres du CA pour leur vote unanime.

19 membres votants

Délibération n° 11 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre approuve la demande de remise gracieuse au profit d'un agent du musée.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

Pierre BERGÉ quitte la séance

POUR INFORMATION

1

BILAN DES TRAVAUX DU COMITE DES INVESTISSEMENTS
--

Jean-Luc MARTINEZ souligne la chance de compter parmi les membres du CA le président du Comité des investissements dont les travaux permettent d'examiner la soutenabilité des projets du musée. Ce comité s'est réuni le 11 février 2016. Le président-directeur cède la parole à Bernard LATARJET, président du comité des investissements qu'il remercie pour son accompagnement utile à la définition de la stratégie de l'établissement.

Bernard LATARJET rappelle que le précédent programme des investissements du Louvre, présenté au CA un an auparavant, couvrait la période 2015 – 2018. Le présent programme couvre la période 2016 – 2020. Il traduit les objectifs fixés lors de la prise de fonction du président-directeur. Il poursuit l'effort de hiérarchisation et de définition des priorités entre les différents projets. Il actualise les prévisions de faisabilité de ce programme en tenant compte des nouvelles données de l'économie de l'établissement et de la poursuite des efforts de maîtrise des dépenses. Il tient compte de la modification des hypothèses de fréquentation. Il reflète l'ampleur des besoins et la dimension des espaces à traiter.

Sur cinq ans, ce programme représente un investissement de l'ordre de 290 millions d'euros dans l'état actuel des prévisions, soit une moyenne annuelle de près de 58 millions d'euros.

Ce programme s'efforce de répondre à quatre exigences :

- le renouvellement courant des équipements techniques de base ;
- la mise aux normes du Palais exigées par les nouvelles règles publiques ; les exigences de sécurité des œuvres, des visiteurs et des agents ;
- l'amélioration de l'accueil des publics et des conditions de travail des personnels ;
- la poursuite des aménagements muséographiques.

Trois périodes peuvent être distinguées :

- l'année 2016 va connaître l'achèvement de la première phase des travaux sous Pyramide qui visent essentiellement l'amélioration des accueils individuels,; l'inauguration du Pavillon de l'Horloge avec l'ouverture du Centre d'interprétation de l'histoire du Louvre et la rénovation des espaces d'exposition au-dessus du Hall Napoléon ;
- les années 2017-2018 verront l'essentiel des travaux de construction du nouveau Centre de conservation à Liévin, le lancement et la réalisation de la deuxième phase d'aménagement de la Pyramide qui couvrira l'accueil des groupes et l'achèvement du Schéma directeur incendie (SDI) ;
- les années 2019-2020 verront la réalisation du déménagement des œuvres à Liévin, l'accélération des Schéma directeur d'accessibilité (SDA) et Schéma de renouvellement des équipements techniques (SDRET) ainsi que la mise en œuvre du schéma directeur de rénovation des espaces muséographiques dont la première partie concerne les salles étrusques.

Cette programmation sur cinq ans implique un certain nombre de conditions :

- la poursuite de l'effort de maîtrise des dépenses de fonctionnement de l'établissement à hauteur de 0,5 M€/an en moyenne sur l'ensemble de la période ;
- la prise en considération d'une stabilisation au mieux des recettes de mécénat à leur niveau actuel ;

- la prise en compte d'une décroissance temporaire en début de période des recettes de valorisation du domaine, liées en particulier à la réalisation des grands chantiers d'aménagement qui rendent moins disponibles les espaces pour ces recettes de valorisation ;
- le rebasage de la subvention de 2 millions d'euros prévue en 2017 sur les recettes de fonctionnement et la stabilisation de ce montant jusqu'en 2020 ;
- la mise en œuvre d'une hausse tarifaire de 1€ pouvant générer des recettes supplémentaires de l'ordre de 4,5 millions d'euros à partir de 2018 ;
- la stabilisation de la subvention d'investissement courant de l'Etat, actuellement d'un montant de 3,84 millions d'euros sur la période.

Ces conditions sont liées à une évaluation de la réduction des recettes propres dues à la baisse de la fréquentation. Le Comité des Investissements qui se réunira au mois de juin 2016 actualisera l'analyse de cette réduction. En effet, les derniers chiffres ne suffisent pas à préciser la durabilité de cette diminution.

Ce programme et ses conditions de faisabilité mobilisent des ressources de financement différenciées selon les projets. Les ressources d'Abu-Dhabi (licences de marques, contreparties pour prêt d'œuvres, rémunération de commissariat d'exposition) seront essentiellement affectées au financement des aménagements sous Pyramide, de la construction du Centre de Liévin, à la réalisation en cours du Pavillon de l'Horloge et aux futurs aménagements des espaces d'exposition temporaires autour du Hall Napoléon.

Les hypothèses de rendement du fonds de dotation sont de 6 millions d'euros par an, à compter de 2016. Les intérêts du fonds de dotation financeront essentiellement le fonctionnement du Centre de Liévin, les rénovations de salles à partir de la fin de la période, le futur Centre de recherche Vivant-Denon et les ateliers pédagogiques.

Les investissements courants du musée qui représentent 9 millions d'euros par an seront essentiellement financés par la CAF de l'établissement et par sa subvention d'investissement courant.

Enfin, le SDRET et le SDA devraient être financés par un partage équitable entre les ressources propres du Louvre et les financements complémentaires de l'Etat.

Il est demandé au Louvre d'intégrer au budget de l'année la trajectoire financière de ce programme, actualisé chaque année. Il conviendra, lors du prochain Comité des Investissements qui arrêtera la trajectoire financière annexée au projet de budget 2017, qu'une décision des tutelles intervienne sur ces hypothèses de financement et notamment sur celle de partage de dépenses pour les schémas directeurs.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Bernard LATARJET pour son exposé.

Christopher MILES salue la clarté de l'exposé. Il dit avoir parfaitement saisi l'enjeu de la question posée aux tutelles.

Marie-Christine LABOURDETTE confirme avoir également parfaitement compris la question posée par le Comité des Investissements concernant le partage du financement des grands schémas directeurs. Elle signale que la question est soumise à expertise et arbitrage au sein du ministère. Elle assure qu'une réponse adaptée y sera apportée. Elle salue le travail structuré qui a permis d'identifier les différents processus d'investissement que le Louvre travaille à mettre en place.

Thierry PELLÉ souligne le caractère précieux du document exposé. Il demande qu'une colonne autorisations d'engagement soit ajoutée conformément à la construction du budget afin de mesurer l'effort, année après année, en termes d'autorisations d'engagement.

Jean-Luc MARTINEZ excuse l'absence du Directeur général du fonds de dotation du musée du Louvre, souffrant. Il cède la parole à Karim MOUTTALIB afin qu'il donne lecture de la présentation du fonds de dotation.

Karim MOUTTALIB donne lecture du texte de l'intervention du Directeur général du fonds de dotation :

« 2015 a été une bonne année pour le fonds de dotation puisqu'il a obtenu une performance de 3,42 % sur l'année écoulée et que la valeur du portefeuille s'élève à fin décembre 2015 à 176 millions d'euros, avec un résultat financier de plus de 5 millions d'euros. Depuis la mise en place de la gestion financière du fonds de dotation, la performance moyenne annualisée est de 6,4 % par an, au-dessus des 5 % ciblés. Cette performance a été obtenue avec un portefeuille qui présentait une exposition de 40 % en moyenne aux actions internationales jusque fin août 2015, puis de 50 % en moyenne, sur les derniers mois de l'année 2015. Sans surprise, depuis le début de l'année 2015, le fonds de dotation est impacté par la volatilité sur les marchés financiers. A la date du lundi 7 mars, il affiche une performance de -1,11 % à compter du 1^{er} janvier. 2015 marque un point d'inflexion important sur les marchés financiers avec un retour fort du risque, après plusieurs années de hausse des marchés d'actions et obligataires, et un premier trimestre très fortement haussier. Après ce premier trimestre, des périodes de stress financier se sont enchaînées, en lien avec les incertitudes sur la remontée des taux américains, la crise grecque, la chute du prix du pétrole ou la croissance chinoise. Le retour de la volatilité ne fait que conforter le mécanisme de « coussin » qui a été mis en place à la création du fonds. Ce « coussin » est composé de la performance accumulée qui n'a pas encore été distribuée. Le coussin est très important car il permet d'amortir une baisse des marchés et permet au fonds de dotation d'encaisser une année théoriquement aussi violente que 2008, tout en continuant à pouvoir distribuer au musée du Louvre. Dans ce cadre, les objectifs de versement assignés pour les prochaines années sont tout à fait tenables. 4,05 millions d'euros de nouveaux dons ont été versés par plusieurs mécènes (NTV, Christian Dior Couture, etc.). Une nouvelle convention de mécénat a été signée avec Métropole Gestion pour un soutien de 500 000 euros sur cinq ans. Enfin, en 2015, le fonds de dotation a versé 123 000 euros pour un soutien à des restaurations d'œuvres d'art au musée du Louvre et des projets de recherche. 2016 verra une véritable inflexion dans les versements puisque ce seront 6,2 millions d'euros qui seront versés, tant par la dotation principale que par les fonds des mécènes. 2016 est véritablement la première année où le fonds de dotation commence à verser de façon très significative au musée du Louvre ».

Jean-Luc MARTINEZ retient la soutenabilité d'un reversement à hauteur des sommes attendues pour le musée du Louvre.

3**FREQUENTATION DU LOUVRE EN 2015**

Jean-Luc MARTINEZ cède la parole à Anne KREBS afin qu'elle présente les éléments de la note concernant la fréquentation du Louvre en 2015.

Anne KREBS rappelle que l'année 2015 a été particulièrement atypique. Elle a été marquée par une forte rupture de tendance consécutive aux attentats du 13 novembre. Hormis le contexte économique général récessif concernant certains pays, les résultats de l'enquête conduite par le Louvre soulignent les deux phénomènes successifs de baisse associés aux attentats survenus à Paris : un recul de 10 % constaté au premier trimestre puis un recul de 23 % constaté au quatrième trimestre, par rapport aux trimestres équivalents de l'année précédente.

La fréquentation du Louvre, qui dépassait les 9 millions de visites en 2014, se retrouve aujourd'hui en deçà de ce seuil. Elle enregistre un recul global de 8 % qui a touché tous les publics quelle que soit leur origine géographique. Un effet de même nature avait déjà été observé en 2001, après les attentats de New York qui avaient engendré, au Louvre, une situation récessive ayant également affecté la totalité des publics, français ou étrangers. Le recul de la billetterie avait été de 19 % en 2001. La baisse du niveau de confiance des ménages a contribué au fort recul de la fréquentation en 2015. Il a en effet été observé que les menaces en matière de sécurité affectent aussi très fortement les publics de proximité. Les mesures d'interdiction des sorties dans le cadre scolaire ont, elles aussi, considérablement affecté la fréquentation de l'année 2015.

Ce contexte général récessif a également concerné l'auditorium du Louvre qui a enregistré un recul de 15 %, ainsi que le musée Eugène Delacroix, connaissant un recul de 25 %. Les expositions

temporaires semblent avoir mieux résisté. Avec 272 000 visites, elles s'inscrivent en recul de 6 % seulement.

La baisse de la fréquentation des visiteurs français a été très marquée (- 20%), en particulier concernant les visiteurs exonérés du droit d'entrée. Les visiteurs âgés de 18 à 25 ans, français ou européens, et qui bénéficient de la gratuité d'accès ont enregistré un recul quasi équivalent. La baisse de la fréquentation européenne a été légèrement moindre. Cette baisse de la fréquentation des publics « traditionnels » a été cependant largement compensée par la poursuite de la croissance de la fréquentation des pays aux économies émergentes, avec, en particulier, une très forte progression de la Chine, de l'ordre de 70 %. L'évolution des publics venus de Corée du Sud est également très notable. La croissance de l'Asie a notamment permis de compenser le déficit des visites en provenance des États-Unis d'Amérique, du Canada et des pays européens.

La reprise pourrait être lente, et l'effet des attentats reste très localisé, dans un contexte global témoignant du fait que les grands musées des capitales du monde ont connu, en 2015, une croissance vigoureuse de leur fréquentation (New York, Madrid, Londres). Cette situation appelle une attention toute particulière de la part des instances de gouvernance du Louvre.

Christopher MILES remarque que la fréquentation payante des expositions permanentes n'a que peu décliné et que l'importante baisse concerne les publics adhérents et exonérés. Il interpelle la direction du Budget en affirmant que la suppression des exonérations ne permettra pas d'augmenter les recettes du Louvre.

Jean-Luc MARTINEZ ajoute qu'à son sens, le public qui ne vient plus est celui pour lequel la visite est la plus aisée, c'est-à-dire les exonérés et les adhérents. Il estime que la gratuité ne fait pas la fréquentation puisque les expositions ont bien résisté à la tendance baissière.

Françoise BENHAMOU appuie les propos du président-directeur. Par ailleurs, elle demande comment sont ressentis les processus de réservation par Internet et s'ils peuvent accroître la fréquentation. Elle s'inquiète également du fait que la fréquentation portée par les économies émergentes comporte des risques d'inversion de tendance car une crise grave affecte également ces pays.

Anne KREBS déclare ne pas disposer de données statistiques concernant les origines démographiques de la fréquentation du début de l'année 2016. Elle souligne cependant que la croissance de la fréquentation au Louvre semble dépendre de mécanismes d'habitation. La notoriété du Louvre incite les populations chinoises présentes en Ile-de-France à visiter le musée. Enfin, elle considère que le recul est encore trop faible pour juger les ventes issues des réservations par Internet.

Jean-Luc MARTINEZ rappelle que le service de réservations par Internet n'a bénéficié que de peu de publicité. La jauge de vente de billets par créneaux horaires augmente progressivement. L'objectif recherché par l'établissement est le lissage de la fréquentation et le désengorgement des files d'attente. Le jour où le service pourra être rendu pour l'ensemble des créneaux horaires, cela signifiera que subsisteront moins de files d'attente de visiteurs sans billet à l'extérieur de la pyramide. A partir de septembre 2016, il pourra être envisagé de valoriser ce mode de vente et de réservation.

Véronique CAYLA demande comment la fréquentation japonaise a évolué par rapport à celle de ses grands voisins. Elle souhaite également connaître les chiffres de la fréquentation du Louvre-Lens mis en rapport avec ceux du Louvre.

Anne KREBS répond que le Japon est le seul pays de la zone Asie dont la fréquentation a baissé. De l'avis des opérateurs touristiques, cette tendance risque de se confirmer. Le même constat concerne les États-Unis d'Amérique. Paris affiche actuellement un sentiment d'insécurité plus important que les autres grandes capitales.

Le Louvre-Lens a connu quant à lui une fréquentation de 354 000 visiteurs en 2015, en recul de 30 % par rapport à l'année précédente. Le musée a généré 1,85 million de visites depuis son ouverture, ce qui constitue un très bon résultat pour un musée de région. Elle souligne que la structure des publics du Louvre-Lens reste spécifique car plus de 80 % des visiteurs sont français. La moitié d'entre eux viennent de la région Nord – Pas de Calais. Une grande partie des visiteurs étrangers sont issus de Belgique ou des Pays-Bas. Près du quart de la fréquentation du Louvre-Lens est le fait de visites se déroulant dans le cadre scolaire. 84 000 scolaires ont été accueillis au Louvre-Lens.

Jean-Luc MARTINEZ signale que la baisse de fréquentation du Louvre Lens était attendue. Les risques d'attentat en Belgique ont occasionné une fermeture de la frontière belge. Un effondrement de la fréquentation belge s'en est suivi.

4	BILAN DES ACQUISITIONS D'ŒUVRES DU MUSÉE DU LOUVRE EN 2015
---	---

Jean-Luc MARTINEZ ne souhaite pas revenir sur ce point, déjà abordé préalablement.

5	BILAN DU PLAN D'ACTION ACHAT 2015
---	--

Jean-Luc MARTINEZ cède la parole à Karim MOUTTALIB pour une présentation du bilan du plan d'achat 2015.

Karim MOUTTALIB rappelle que le musée du Louvre s'est engagé dans un plan d'action achat afin de réaliser des économies sur un certain nombre de postes. L'objectif de 1,3 million d'euros d'économie sur une période de 12 mois a été dépassé. En effet, l'établissement est parvenu à une économie de 1,36 million d'euros. Une grande partie de ce résultat a été obtenue grâce à la fin du bail Marengo qui a permis d'économiser 700 000 euros sur 12 mois.

L'établissement s'est lancée dans une démarche de *sourcing* et de *benchmark* pour identifier davantage en amont les entreprises en mesure de proposer des tarifs compétitifs. Karim MOUTTALIB souligne l'investissement des équipes du Louvre et salue les efforts faits par la DAE et l'Union des groupements d'achats publics (UGAP) qui ont permis au Louvre de bénéficier de gains indéniables. Le Louvre s'est également lancé dans des achats responsables et des achats d'innovation.

6	PRESENTATION DU PLAN LOCAL DES USAGES DU LOUVRE (PLUL)
---	---

Jean-Luc MARTINEZ signale que le PLUL est le fruit d'un travail très conséquent réalisé par la Direction du patrimoine architectural et des jardins (DPAJ), dans le cadre du projet scientifique et culturel du musée du Louvre, examiné par la Commission issue du service des musées de France. Il souligne que l'établissement cherche à créer les conditions d'un second souffle pour le projet du Grand Louvre. Il a été constaté qu'un outil manquait pour atteindre cet objectif. Afin de mieux connaître le fonctionnement des bâtiments de l'établissement, la conception d'un plan local des usages du Louvre a été rendu nécessaire. En effet, si le fonctionnement des salles du musée est bien connu, le mode de fonctionnement des bureaux de l'institution l'est en revanche beaucoup moins. Tous les espaces vides et techniques ont été recensés à l'occasion du travail de réaffectation des espaces. Le président-directeur souligne que l'outil qui résulte de cette démarche va permettre de mieux gérer les bâtiments. Il cède la parole à Sophie LEMONNIER afin qu'elle présente la démarche en détail.

Sophie LEMONNIER rappelle que la démarche a consisté de prime abord à recenser l'ensemble des espaces du Louvre à travers une cartographie. Ce document recense tous les services destinés au public et aux agents du Louvre (sanitaires, assises, issues de secours, circulations verticales, zones d'alarme). Dans les bâtiments, chacune des régions est découpée par zone d'alarme. Ces zones constituent l'architecture technique des dispositifs de mise en sécurité des bâtiments. Ces plans regroupent tant des appellations techniques que celles d'usage, les codes de Gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) ou ceux plus couramment utilisés. Cette cartographie qui a demandé un travail de récolement très important, est presque finalisée à ce stade. Seul le niveau S2 accueil ne figure pas encore dans le document.

A partir de ces plans, des ratios d'occupation des services par région et par niveau ont été extraits. Par exemple, le ratio du nombre d'assises des visiteurs, au second niveau, est très satisfaisant puisque 30 % des visiteurs peuvent s'asseoir en même temps. En revanche, seuls 20 % des visiteurs peuvent s'asseoir en même temps au premier niveau, et 10 % seulement au rez-de-chaussée. Le nombre de sanitaires est très disparate d'un étage à un autre. S'ils sont extrêmement présents au niveau de l'accueil S1 mezzanine, en raison notamment du fait que le projet Pyramide en a construit

un grand nombre à destination du public, les étages muséographiques sont beaucoup moins bien servis.

En outre, le document révèle un grand nombre de détails architecturaux. Il permet ainsi une meilleure visibilité des ouvertures ou des modifications de façades qui n'étaient jusqu'à présent pas évidentes à la lecture du plan guide.

Jean-Luc MARTINEZ estime le document d'une grande utilité. Il rassemble une vision partagée et devrait permettre à l'avenir de confronter tous les projets à l'aune des usages du musée. Pour l'ensemble des personnels du musée, il constitue le moyen de mieux connaître et comprendre les bâtiments. Le document devra cependant demeurer confidentiel car il donne toutes les clés du fonctionnement de l'établissement. Le président-directeur souligne l'intérêt d'un travail qui n'aurait jamais abouti en l'absence du projet scientifique et culturel. Il remercie l'ensemble des personnels du service dirigé par Sophie LEMONNIER.

7	DECISIONS PRISES, CONVENTIONS ET TRANSACTIONS SIGNEES PAR LE PRESIDENT-DIRECTEUR DU LOUVRE PAR DELEGATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
---	--

Jean-Luc MARTINEZ conclut en signalant que l'ensemble des décisions prises, conventions et transactions signées par le président-directeur du Louvre par délégation du CA, figurent, en toute transparence, dans le dossier de la séance.

Il rappelle que les prochaines séances du CA auront lieu les vendredi 17 juin, de 9h30 à 13h00, et lundi 14 novembre dans la même plage horaire, dans la salle du Conseil.

Jean-Luc MARTINEZ remercie les personnes présentes pour leur participation à cette séance.

La séance est close à 17h18.

Jean-Luc MARTINEZ
Président-directeur du musée du Louvre