

**Conseil d'administration**  
**Musée du Louvre-Lens**  
**Vendredi 10 mars 2017**

**Compte rendu de la réunion**

**Ordre du jour**

I. Approbation du compte rendu du Conseil d'administration en date du 25 novembre 2016 .....	5
II. Rapports pour information .....	5
2.1. Stratégie de communication et marketing 2017 .....	5
2.2. Bilan de fréquentation au titre de l'année 2016.....	16
III. Délibérations.....	24
3.1. Règlement interne des marchés publics .....	24
3.2. Groupement de commandes « électricité » .....	25
3.3. Autorisation de lancement des marchés .....	25
3.4. Attribution de marchés.....	26
3.5. Remises tarifaires et avantages en direction des porteurs de la carte [L].....	26
3.6. Modification du règlement de visite du musée du Louvre-Lens.....	27
3.7. Convention de mécénat avec le Crédit Agricole pour l'exposition « Le mystère Le Nain » .....	27
3.8. Désignation d'un représentant au Conseil d'administration de l'association « Pôle Numérique Culturel » .....	28
3.9. Provision pour charges – Reprise .....	28
3.10. Mise à disposition du matériel muséographique .....	29
3.11. Arrêt de l'exploitation en régie directe – Autorisation d'occupation et d'externalisation du domaine public.....	30
3.12. Composition du Comité technique : désignation des représentants .....	33
3.13. Composition du Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail : désignation des représentants .....	33
IV. État des conventions signées par la Directrice .....	34
V. Questions diverses .....	34

Étaient présents :

**Anne-Laure BEATRIX**, Directrice des Relations extérieures du musée du Louvre  
**Aurore COLSON**, Conseillère régionale Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Hélène CORRE**, Conseillère municipale, Ville de Lens  
**François DECOSTER**, Vice-président du Conseil régional Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Nathalie DELBART**, Conseillère départementale du Pas-de-Calais  
**Karine DESOMBRE**, Représentante du personnel du musée du Louvre-Lens  
**Marc DROUET**, Directeur de la DRAC des Hauts-de-France  
**Philippe DUQUESNOY**, Représentant de la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin  
**Jannic DURAND**, Directeur du département des Objets d'art du musée du Louvre  
**Nicolas FEAU**, Conseiller du Président-Directeur du musée du Louvre  
**Nicolas FROMENT**, Représentant du personnel du musée du Louvre-Lens  
**Audrey HAVEZ**, Conseillère régionale Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Jean-Yves LARROUTUROU**, Personnalité qualifiée  
**Jean-Luc MARTINEZ**, Président-directeur du musée du Louvre  
**Karim MOUTTALIB**, Administrateur général du musée du Louvre  
**Sophie ROCHER**, Conseillère régionale Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Anne-Solène ROLLAND**, Directrice de la Recherche et des Collections du musée du Louvre  
Participaient également à la réunion :  
**Marie LAVANDIER**, Directrice du Louvre-Lens  
**Catherine FERRAR**, Administratrice générale du musée du Louvre-Lens  
**Ludovic VIGREUX**, Administrateur adjoint chargé des ressources du musée du Louvre-Lens  
**Magalie VERNET**, Chef du service Communication et Marketing  
**Juliette GUEPRATTE**, Chef du service des publics du musée du Louvre-Lens  
**Luc PIRALLA**, Chef du service conservation du musée du Louvre-Lens  
**Manuel GONZALEZ**, Directeur de la Culture, Ville de Lens

Étaient excusés :

**Jean-Jacques AILLAGON**, Personnalité qualifiée  
**Sabine BANACH-FINEZ**, Conseillère régionale Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Xavier BERTRAND**, Président du Conseil régional Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Sébastien CHENU**, Conseiller régional Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Claudia FERRAZZI**  
**Valérie FOREY**, Administratrice générale adjointe du musée du Louvre  
**Pascal LAFUMA**, Représentant du personnel du musée du Louvre-Lens  
**Michel LALANDE**, Préfet du Nord  
**Frédéric LETURQUE**, Conseiller régional Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Yannick LINTZ**, Directrice du département des Arts de l'Islam du musée du Louvre  
**Évelyne NACHEL**, Conseillère départementale du Pas-de-Calais  
**Marielle PIC**, Directrice du département des Antiquités orientales du musée du Louvre  
**Vincent POMARÈDE**, Directeur de la Médiation et de la Programmation culturelle du musée du Louvre  
**Nesrédine RAMDANI**, Conseiller régional Hauts-de-France Nord Pas-de-Calais Picardie  
**Sylvain ROBERT**, Maire de Lens

*La séance, présidée par Jean-Luc MARTINEZ, est ouverte à 9 heures 53.*

**M. LE PRÉSIDENT.**- Mesdames et Messieurs, bonjour. J'ai l'honneur d'ouvrir le Conseil d'Administration du musée du Louvre-Lens. Je crois que le quorum est atteint. Nous pouvons commencer cette séance. Je vous propose de désigner comme secrétaire de séance Mme Anne-Laure BEATRIX, qui procédera à l'appel.

C'est l'occasion de vous présenter mes excuses, parce que ce Conseil d'Administration était programmé cet après-midi et que je dois me rendre à une réunion internationale pour la protection du patrimoine de la Lybie qui se tient en Tunisie. Vous savez que la Lybie est dans une situation très particulière. Notre ambassade de France a subi une attaque et siège aujourd'hui à Tunis. On m'a demandé de présider une table ronde sur ce patrimoine en danger, ce qui explique que j'aie demandé à déplacer ce Conseil d'Administration à ce matin.

Ce n'est pas très heureux, parce que cela explique une grande partie des absents qui n'ont pas pu se libérer. J'essayerai à l'avenir de ne pas procéder ainsi. Je dois excuser de nombreuses personnalités qui n'ont pas pu se joindre à nous. Et Mme BEATRIX vous dira à qui elles ont donné leurs pouvoirs. M. le Préfet de Région, M. LALANDE, comme Mme la Sous-préfète de Lens, n'ont pas pu être parmi nous, M. BERTRAND non plus. M. AILLAGON, Mme FOREY, Mme PIC, Mme LINTZ, M. POMARÈDE, M. LAFUMA sont également absents, comme M. LETURQUE, Mme NACHEL, M. RAMDANI. M. ROBERT est représenté par Mme Hélène CORRE. Je dois aussi excuser l'absence de Mme Claudia FERRAZZI et de M. CHENU. Nous allons procéder à l'appel et nous verrons le nombre de pouvoirs donnés.

En revanche, j'ai le plaisir d'accueillir un nouveau membre du Conseil d'Administration désigné par le musée du Louvre. Il s'agit de M. Nicolas FEAU, qui est conseiller au sein de mon cabinet pour suivre les relations institutionnelles. Il suit depuis longtemps l'évolution de ce musée et remplace Mme JUGIE, qui a été nommée à de très nombreux Conseils d'Administration et a préféré ne pas être renouvelée dans son mandat.

Avant l'appel, je vous dis un mot sur les dernières actualités du Louvre-Lens. Comme vous le savez, nous avons fermé l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie » depuis le dernier Conseil d'Administration, après une petite prolongation qui a permis de conforter le grand succès, à la fois médiatique et populaire, de cette exposition. Je me permets de le rappeler, parce que c'est un sujet réputé difficile, qui appelait aussi à la conscience des citoyens que nous sommes. Cela a été un grand événement pour la région des Hauts-de-France. Bien sûr, l'inauguration par le Président de la République, qui est un moment rare en région, et la mobilisation de l'ensemble des personnalités, a fait de cette exposition un succès.

Je vous rappelle que c'est dans le cadre du cycle que nous organisons une présentation des différentes civilisations et cultures qui sont exposées dans les collections du Louvre. Je le répète inlassablement : le Louvre, c'est aussi un musée d'archéologie, de civilisations, de cultures extra-européennes. Et c'est la chance de ce musée de pouvoir proposer une exposition Le Nain, mais aussi proposer une exposition consacrée au patrimoine de l'Irak et de la Syrie antiques.

Comme vous le savez, nous avons également ouvert une exposition dans le Pavillon de Verre, l'exposition « Miroirs », qui, là aussi, connaît un beau succès.

Comme il est d'usage, ces expositions sont dédiées au musée de la région pour permettre aux visiteurs du Louvre-Lens de mieux connaître le patrimoine de cette région. Nous en avons confié le commissariat à un de nos collègues, Paul RIPOCHE. Autour de ce thème du miroir, il a rassemblé certains des chefs-d'œuvre des musées de la région, avec l'idée que chacune de ces œuvres est comme un ambassadeur d'une collection avec une invitation de visiter ces musées de la région. C'est un moyen assez simple et efficace de parler des autres musées en venant à Lens.

Nous préparons activement, avec Marie LAVANDIER et Luc PIRALLA, mais également avec l'ensemble des chefs des départements du musée du Louvre, le renouvellement spectaculaire de la Galerie du Temps pour son cinquième anniversaire. C'est au cours de ce Conseil d'Administration que nous aurons à examiner le renouvellement. Je vous rappelle en effet que nous avons pris la bonne habitude de vous présenter au Conseil d'Administration du mois de juin un renouvellement. Cela nous oblige à préparer des listes en amont.

Mardi dernier, le 7 mars, en présence de 6 ministres dont la venue du Premier Ministre, il y a eu une réunion interministérielle sur l'avenir du bassin minier. Le Premier Ministre a souligné l'importance pour la région de notre musée. Il a rappelé que l'anniversaire des 5 ans sera un événement que l'État, par les collections du musée du Louvre, accompagnera naturellement.

A été présenté, notamment par Mme la Ministre de la Culture, une idée pour remercier le public fidèle de la région. En effet, ce musée est d'abord un musée qui a connu son succès ici, avec son public de proximité. L'État propose donc la présentation exceptionnelle de l'ensemble des acquisitions de trésors nationaux ou d'œuvres importantes qui ont été acquis par l'État pour le musée du Louvre depuis 5 ans. En l'honneur de ce musée, d'une manière très exceptionnelle, les trésors nationaux acquis par l'État pour le musée, qui sont présentés pour un certain temps encore au musée du Louvre, seront rassemblés dans la Galerie du Temps. Nous travaillons à cette présentation.

Certes, ce sont encore des œuvres peu connues, ou pas encore très connues, même si, pour beaucoup d'entre elles, elles ont fait l'objet d'opérations de campagnes de mécénats populaires. C'est souvent grâce à l'opération « Tous mécènes ! » que nous avons pu faire entrer des œuvres, comme par exemple la table de Téchène au département des objets d'art. Des chefs-d'œuvre du mobilier et de l'orfèvrerie du XVIII<sup>e</sup> siècle ont été acquis pour 12,5 M€ avec cette souscription nationale. C'est également le cas du dernier tableau de Greuze.

Ce sont ces œuvres que nous allons rassembler et présenter, sans doute en deux opérations. Pour une première opération, nous allons travailler avec M. ROBERT et ses équipes sur la ville de Lens et sur l'agglomération, pour que la première semaine de décembre soit une semaine particulière à Lens. Ce seront donc deux opérations de trésors nationaux présentés dans la Galerie du Temps.

Comme vous le savez, la Galerie du Temps fait l'objet d'une toute petite difficulté : nous avons du mal à présenter des œuvres fragiles à la lumière, notamment les dessins et les tissus ou tapisseries, ce qui explique que les œuvres d'art de cette catégorie ne sont pas présentées, en tout cas de manière permanente, dans la Galerie du Temps. Les tapisseries ou les tissus égyptiens sont exposés par rotation en raison de la fragilité de ces œuvres. Nous sommes justement en train de travailler à imaginer une deuxième opération d'envoi de trésors nationaux, vraisemblablement à l'été, même si ce n'est pas encore défini, pour que nous présentions de manière exceptionnelle dans le

Pavillon de Verre à la fois des dessins, des tissus, des œuvres des trésors nationaux qui ne sont généralement pas présentées dans la Galerie du Temps.

Ce sont donc deux opérations que nous vous présenterons en détail après avoir partagé cette liste aussi bien avec M. DECOSTER qu'avec nos amis de Lens. Elles seront présentées ici lors du prochain Conseil d'Administration au mois de juin, puisque nous devons travailler à leur intégration dans la Galerie du Temps. C'est un geste très symbolique. Il n'y a aucun musée de France qui a ce privilège.

C'est l'occasion de revenir aussi sur ce que sont les collections nationales. Vous savez que ce Louvre autrement est possible parce que nous faisons circuler les collections nationales, car celles-ci appartiennent à la nation. Elles n'appartiennent pas au Louvre. Il est juste et légitime que ces œuvres, qui ont été achetées avec l'argent du contribuable français, mais aussi avec l'argent des mécènes qui sont mobilisés pour des collections nationales, soient présentées en avant-première dans ce Louvre autrement qu'est Lens. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces événements. La Ministre l'a annoncé aux élus rassemblés lors de cette réunion interministérielle du 7 mars. Je voulais donc en faire écho dans ce Conseil d'Administration.

J'ajoute un mot pour vous dire que le prochain vernissage auquel vous serez tous invités, chère Marie, c'est pour l'exposition « Le mystère Le Nain », le 21 mars prochain. C'est un mardi, jour de fermeture, ce qui nous permet d'organiser et de recevoir dans les meilleures conditions possibles le public nombreux pour la présentation de cette exposition. Ce sera un grand moment de l'histoire de notre musée. Après cette rapide introduction, je passe la parole pour que la secrétaire de séance puisse faire l'appel.

*(Mme BEATRIX procède à l'appel des présents.)*

## **I. Approbation du compte rendu du Conseil d'Administration en date du 25 novembre 2016**

**M. LE PRÉSIDENT.**- S'il n'y a pas de question en introduction – nous pouvons aussi garder les questions pour la fin de la réunion – nous allons passer à l'ordre du jour. Comme il est d'usage, le premier point est l'approbation du compte rendu de la réunion du 25 novembre dernier. Y a-t-il des remarques, des corrections ? Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Je vous remercie.

*(Le compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration du 25 novembre 2016 est adopté à l'unanimité.)*

## **II. Rapports pour information**

### **2.1. Stratégie de communication et marketing 2017**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Après cette approbation, nous passons à deux rapports pour information, que vous trouverez sur table dans votre dossier rose. Le premier porte

sur la stratégie de communication et de marketing 2017. Comme vous vous en souvenez, dans le budget, pour accompagner l'effort de programmation, nous avons choisi de miser sur une communication renouvelée et plus offensive. Comme nous en avons pris l'habitude, Mme la Directrice a souhaité vous présenter les différents axes de sa politique, Conseil d'Administration après Conseil d'Administration. Je lui donne la parole quelques instants. Son propos sera complété par Magalie VERNET, chef du service communication.

**Mme LAVANDIER.**- Merci beaucoup, Monsieur le Président. D'une part, j'étais effectivement très sensible à l'importance de vous présenter assez rapidement Magalie VERNET. Elle nous a fait le plaisir de rejoindre le Louvre-Lens il y a quelques mois pour prendre la direction du service communication et marketing.

Et d'autre part, je souhaitais vous exposer la stratégie de communication que nous sommes en train de construire. D'ailleurs, vous avez pu déjà en voir les premiers résultats avec la mise en place de la campagne de communication autour de l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie » en particulier. Il y a évidemment pour nous une importance stratégique de cette communication. Je vous présenterai un peu plus tard les chiffres de fréquentation 2016. Je tiens à le dire pas seulement pour maintenir la fréquentation comme je l'entends, mais vraiment dans une optique de développement du musée du Louvre-Lens. Il s'agit d'un développement de sa compréhension et de la compréhension son projet original par le public le plus large, d'un développement du musée du Louvre-Lens qui le dépasse en quelque sorte et intègre un certain développement territorial, un certain projet de territoire.

Dans ce contexte-là, il y a la mise en place de ce virage dans un budget contraint, nous vous l'expliquerons. Il y a aussi l'importance de la mise en place aujourd'hui d'une politique de marketing. Jusqu'à maintenant, grâce à la chance que nous avons d'avoir une fréquentation extrêmement importante, non seulement les premières années, mais jusqu'à aujourd'hui, et aussi par rapport à la charge de travail et aux priorités qui se sont imposées à l'équipe, la politique de marketing n'a pas été véritablement engagée pour le moment. C'est sur ces principaux axes que j'ai proposé à Magalie VERNET de vous faire une présentation synthétique de ce que nous sommes en train de mettre en place.

**Mme VERNET.**- Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les administrateurs, je vais vous présenter succinctement le concept du développement de la communication et du marketing pour l'année 2017 et 2018, en 4 points principaux : renforcer la communication institutionnelle, mettre en place une stratégie marketing pérenne et plus offensive, dynamiser le lancement des expositions temporaires et préparer les 5 ans du musée. Ensuite, je vous exposerai le budget de la communication et du marketing mis en perspective avec les 4 points que je viens d'évoquer.

Le premier point, renforcer la communication institutionnelle, comme le disait Marie LAVANDIER, est l'un des points importants pour conduire cette stratégie. Il s'agit d'accompagner une meilleure compréhension de ce qu'est le Louvre-Lens. Vous avez tous en tête les deux campagnes institutionnelles qui ont été mises en place depuis l'ouverture du musée, avec « *La Liberté guidant le peuple* » qui a fortement mobilisé le public à l'ouverture, suivi de la campagne « Un musée capital ». Aujourd'hui, nous allons recentrer la communication institutionnelle autour du « Louvre autrement » et de la Galerie du Temps qui est son acte fondateur, son emblème. C'est l'espace qui fédère les publics, qui fait consensus auprès de tout le monde et qui représente vraiment le cœur du Louvre-Lens.

Il y a le projet d'éditer une brochure institutionnelle. Marie LAVANDIER a répondu à beaucoup d'interviews depuis sa prise de fonction. Nous avons rencontré de nombreux partenaires et nous nous sommes rendu compte que le projet du Louvre-Lens n'est pas forcément très bien compris dans toutes ses composantes. Il y a la partie émergée de l'iceberg que sont les expositions temporaires, qui sont très visibles. Tout le rôle social, toutes les actions hors les murs, l'aspect coulisses, tout ce qui constitue aussi une grosse partie du travail des équipes du Louvre-Lens, est souvent très mal compris. Pourquoi le Louvre à Lens, en quoi l'implantation de ce musée à Lens fait sens sur ce territoire ? Éditer une brochure institutionnelle permettra de rappeler le projet, le concept, le rôle du musée. C'est vraiment important pour accompagner le discours porté par la direction et pour essayer de faire comprendre ce qu'est le Louvre-Lens aujourd'hui.

Nous nous sommes aussi aperçu que nos partenaires institutionnels, les offices de tourisme, ne recevaient pas systématiquement la programmation du musée, qu'elles soient institutionnelles ou celles des expositions temporaires. Souvent, ils l'apprenaient par voie de presse. L'idée est d'envoyer tous les mois, de manière régulière, un kit média avec des visuels, des textes courts qu'ils puissent reprendre clé en main pour mettre sur leurs propres sites Internet, sur les magazines de tourisme, avec des cartes de communication, des affiches... C'est pour être proactif. Nous sommes en train de créer une liste de diffusion que nous renforçons au fur et à mesure de nos rencontres pour essayer de mobiliser le plus fortement et le plus en amont nos partenaires.

Les relations presse du musée sont exemplaires, je tiens à le dire. Elles sont portées par l'agence Claudine Colin Communication et par l'attaché de presse du musée. La partie institutionnelle a été un peu moins travaillée, et doit être davantage événementialisée. Lorsque nous lançons de nouveaux ateliers, nous pourrions inviter des blogueurs, des journalistes, des influenceurs, pour créer un lien particulier avec eux. C'est aussi pour leur permettre de parler du musée autrement que par les expositions temporaires.

Nous allons également lancer une campagne photographique professionnelle. La campagne « Architecture » a été lancée à l'ouverture du musée. Depuis, nous n'avons plus vraiment de photos aussi belles et aussi fortes que celles de 2012, où le parc n'était pas aussi flamboyant qu'aujourd'hui. Nous avons aussi besoin de ces photos pour notre brochure institutionnelle et toute la campagne d'insertions publicitaires que nous allons mettre en place. Nous avons aussi très peu de photos de toutes les activités à destination de nos publics, les jeunes, les familles... Ce sont des points qui font défaut, notamment pour les insertions publicitaires et pour les outils de communication que nous souhaitons produire.

À partir de cette campagne photographique, nous allons créer des visuels originaux, partis de publics cibles, pour avoir des insertions publicitaires un peu plus ciblées. On ne communique pas de la même manière dans un magazine féminin, dans un magazine enfant, ou dans un magazine beaux-arts. C'est basique !

Nous voulons mobiliser la communauté Wikipédia pour optimiser le référencement web du musée. Nous souhaitons déjà revoir la page Wikipédia, la redynamiser un peu, lui donner plus de souffle, plus de force. À travers les expositions temporaires, notamment avec l'exposition « Le mystère Le Nain », nous voudrions essayer de créer des liens qui renvoient vers le Louvre-Lens pour que nous soyons présents sur toutes les pages qui concernent la programmation du musée, les œuvres qui sont présentées et optimiser un peu le référencement du musée par ce biais.

Pour animer les réseaux sociaux, en novembre, nous avons organisé le premier événement InstaMeet. C'est une communauté d'Instragrammeurs qui ont été invités au musée. Nous nous sommes appuyés sur 3 communautés labellisées Instagram : Arras, Lille et Picardie. Nous avons vraiment ciblé la grande région. 60 photographes se sont mobilisés. Ils ont posté 600 photographies sur le musée, ce qui a engendré 70 000 *likes*.

Il s'agit donc d'une très bonne visibilité, avec une augmentation du taux d'abonnés du compte Instagram du musée de 15 %. L'idée était de faire une sorte de concours sur la Galerie du Temps, « L'histoire commence en Mésopotamie » et les coulisses du musée. Nous avons soumis toutes les photos au vote de notre public lors du week-end anniversaire en décembre. Je vous présente les 3 photos lauréates dans chacune des catégories. La photo de la Galerie du Temps illustre le programme de mars à juin que vous avez dans votre dossier. Nous avons pour l'instant choisi une stratégie InstaMeet, parce que le Louvre-Lens est un lieu exceptionnel pour la photographie avec une lumière très belle.

Le deuxième point important, qui est extrêmement fondamental, consiste à mettre en place une stratégie marketing pérenne. Jusqu'à présent, la stratégie marketing était davantage ciblée sur la présence à des salons, le fait de mobiliser les Comités d'entreprise, d'éditer des flyers, des cartes de communication et de les distribuer. Le musée manque aujourd'hui, à ce stade de son développement, d'un logiciel CRM qui lui permettra de mieux connaître ses publics, de les segmenter, de les cibler et de les fidéliser.

Nous souhaiterions nous appuyer sur une agence qui nous accompagnerait pendant 1 an pour qualifier la base de données dans un premier temps, qui nous assisterait pour choisir l'outil qui soit vraiment adapté à nos besoins, notre stratégie, notre programmation, notre public. Ensuite, elle nous aiderait à refondre notre programme de fidélité et à accompagner nos visiteurs en fonction de leurs centres d'intérêts. Ils mettraient en place les processus, les gabarits, les *newsletters*. Ils paramètreraient tout le logiciel CRM pour qu'après, nous puissions en avoir une utilisation fluide. Ils formeraient bien sûr l'équipe.

Au sujet de ce que disait Marie LAVANDIER, c'est vraiment un outil très important pour fidéliser le public, mais c'est aussi un moyen, lorsque le public est venu une fois, de l'inciter à revenir en lui donnant des informations qui le touchent directement. Cela s'accompagne bien entendu d'une refonte de la Carte [L]. 3 cartes ont été éditées depuis l'ouverture du musée. L'offre proposée en 2016 a été jugée un peu faible. Le chargé de marketing a fait un *benchmark* des différentes offres Carte [L] dans les grands musées nationaux et territoriaux en France. Effectivement, notre offre était un peu en deçà de la moyenne. Nous l'avons un peu boostée en décembre, avec des gestes très simples. Et nous avons des axes de développement pour 2017-2018 dont je vous laisse prendre connaissance. Vous l'avez dans votre dossier. Je ne vais pas perdre de temps là-dessus.

Je voudrais vous montrer que sur toute l'année 2016, à partir de novembre 2016, il y a une nette montée en flèche d'adhésions. Il faut savoir que c'est à partir du moment où nous avons mis en place cette nouvelle refonte, et surtout que les agents d'accueil se sont fortement mobilisés et ont vraiment joué le jeu. Ce sont eux qui sont en première ligne et qui portent le projet. À partir du moment où nous nous sommes un peu briefés et formés, on remarque une nette augmentation. En comparatif, en bleu, il y a l'année 2015 et en rouge, l'année 2016. Effectivement, on voit sur la même période une forte hausse. En revanche, on peut constater que sur la dernière



semaine d'exposition, les visiteurs ne sont plus intéressés par la carte d'abonnement. Peut-être que c'est l'avantage des 15 jours suivant l'abonnement gratuits qui mobilise, qui donne envie d'adhérer.

Nous voulons mettre en place un observatoire permanent des publics. Cela a été fait en partie sur les expositions temporaires, mais sur la Galerie du Temps, nous ne connaissons pas encore vraiment les publics qui viennent. Pourquoi viennent-ils ? Quels sont les médias prescripteurs ? Sont-ils satisfaits de leur visite ou non ? Ce sont des éléments dont nous avons besoin pour adapter notre campagne de communication et aller chercher les publics qui ne viennent pas.

Nous désirons créer une gamme de produits dérivés Louvre-Lens, puisque la librairie-boutique a surtout des produits dérivés Louvre, avec beaucoup de Joconde. Il faut les garder, c'est très bien. Cependant, il faut aussi que nous déclinions un peu notre propre image et que nous intégrions les habitudes de consommation des librairies-boutiques, ainsi que le quotidien, le foyer des personnes, avec le petit magnet sur le réfrigérateur. Cela donne envie, cela donne l'idée.

Il s'agit de mettre en place des produits dérivés institutionnels qui soient également en lien avec les programmations des expositions temporaires. À terme, nous aimerions aussi mettre en place des produits dérivés avec la librairie-boutique qui soient un peu des pièces uniques, en partenariat avec des artistes de la région. Nous pourrions les mettre en vente, faire une sorte d'œuvre caritative et impliquer nos visiteurs dans un circuit de valeurs. L'un des fondamentaux, c'est au moins d'avoir notre mug et notre magnet du Louvre-Lens. Ce serait déjà un premier pas.

Il va y avoir la mise en place du nouveau site Internet, dont Catherine FERRAR vous a déjà parlé. Les 5 points forts à retenir, c'est d'abord de développer la billetterie et le programme de fidélisation en ligne, suite à la refonte marketing que je vous ai annoncée. C'est aussi de valoriser davantage le contenu du centre de ressources, qui est quand même le cœur de métier du Louvre-Lens. Il faut donc le mettre davantage en avant, dès l'accueil, car c'est un peu trop caché actuellement. C'est de lancer une application mobile en 2018 pour intégrer les habitudes de visite et de navigation de nos visiteurs, notamment de nos jeunes visiteurs. C'est également de promouvoir une destination Louvre-Lens.

Il s'agit de faire comprendre à nos visiteurs que le Louvre-Lens s'inscrit dans un territoire qui a un patrimoine absolument exceptionnel. Venir au Louvre-Lens, c'est aussi prendre le temps pour passer un week-end dans le coin, pour aller visiter avec du tourisme de mémoire, du tourisme minier... C'est aller peut-être un peu plus loin dans la région. C'est à la fois pour donner envie d'aller dans le territoire, mais c'est aussi parce que le Louvre-Lens ne veut pas rester tout seul. Certains visiteurs peuvent se dire : « Je ne vais pas aller au Louvre-Lens, c'est trop loin juste pour un après-midi de visite ». Il faut donc donner l'envie de venir aussi pour d'autres choses.

C'est enfin, un des points fondamentaux, d'intégrer un guide de la mobilité. Il y a beaucoup de plaintes sur les plateformes d'avis touristiques qui visent la signalisation, l'accès au musée. Je sais qu'il y a beaucoup d'efforts qui sont faits en ce sens. À nous aussi de donner des pistes en intégrant dans notre site Internet une application SNCF, d'inciter au covoiturage, de trouver aussi des moyens de mobilité alternatifs. La mobilité est un des enjeux du Louvre-Lens.

Le troisième point consiste à dynamiser le lancement des expositions temporaires. Jusqu'à présent, les campagnes de communication pour les expositions

temporaires étaient un peu échelonnées sur toute la durée de l'exposition. Le budget ne nous permet pas d'avoir des campagnes renforcées pendant l'ensemble de la période de l'exposition. Le choix a été fait de mettre le paquet sur l'ouverture, pour fortement mobiliser et entraîner un bouche-à-oreille. Le premier week-end d'ouverture va être gratuit. Cela sera assurément largement relayé dans les médias, avec une campagne d'affichage, de l'insertion publicitaire qui accompagneront cet effet d'annonce.

Comme je vous l'expliquais, il y aura également la diffusion d'un kit à destination des professionnels de tourisme. J'ai vu quelques brochures éditées par Pas-de-Calais-Tourisme avec l'affiche en français alors que le texte est en néerlandais, ou bien avec des titres d'expositions mal traduits : autant leur donner les éléments clé en mains ! Ces kits médias, ce sont des affiches, des cartes de communication, des petits textes de présentation, des vidéos, tout ce qu'ils peuvent diffuser également sur leurs propres réseaux, sur leurs sites Internet, pour promouvoir nos expositions.

Nous aimerions généraliser la diffusion d'un kit promotionnel dans les médias. Je vais vous présenter celui qui a été préparé pour le ministère demain. La vidéo sera envoyée dès lundi à l'ensemble de nos partenaires. Nous avons déjà la garantie qu'elle sera diffusée sur la chaîne Wéo.

*(Projection d'une vidéo.)*

**M. LE PRÉSIDENT.**- Sommes-nous dans votre liste d'envoi ?

**Mme VERNET.**- Si vous le souhaitez...

**M. LE PRÉSIDENT.**- Nous pouvons être des ambassadeurs. C'est pour cela !

**Mme VERNET.**- Nous avons déjà la garantie qu'elle sera diffusée sur Wéo, sur le site SNCF, sur la Voix du Nord. Nous sommes en négociation avec France 3. Nous allons bien sûr la diffuser sur la chaîne YouTube. Et nous allons l'envoyer à tous nos partenaires, pour les inciter également à relayer.

**M. DECOSTER.**- Qu'en est-il des autres télévisions régionales ? Vous savez que nous soutenons 4 télévisions régionales, dont 3 qui sont Wéo Picardie, lancée depuis lundi dernier, Grand Lille TV, depuis plusieurs années, et prochainement Grand Littoral TV.

**Mme VERNET.**- Nous allons les mobiliser également, sur vos conseils.

**M. DECOSTER.**- Dans le contrat, il y a deux axes prioritaires, dont la culture. Vous pouvez vous appuyer là-dessus.

**Mme VERNET.**- Je dirai que j'appelle de votre part ! Nous sommes à J-15 pour commencer à mobiliser. Avec la campagne *teaser* sur Twitter, nous sommes sur le mode de l'enquête de l'art. Nous donnons des indices pour essayer de découvrir un tableau. Nous challengeons un peu nos internautes, et surtout les férus de l'histoire de l'art qui aiment beaucoup ce genre de jeux participatifs. Les réseaux sociaux, jusqu'à présent, étaient surtout sur un mode informatif. Là, nous essayons d'associer, d'impliquer, d'inviter, de mobiliser davantage. Et pour le moment, cela fonctionne plutôt bien.

Pour la campagne publicitaire, nous avons décliné deux affiches. Il y a une affiche puzzle pour la campagne des Hauts-de-France et une affiche sans puzzle pour les médias d'arts qui apprécieront davantage l'œuvre dans toute sa pureté. L'idée de l'affiche puzzle est d'événementialiser un peu, de surprendre, de casser les codes et d'essayer d'interroger nos publics. « Le mystère Le Nain », cela va être une très grande

exposition d'envergure internationale. Pour des visiteurs qui ne sont pas familiers, ce n'est pas forcément accessible. Nous jouons donc un peu la carte du ludique, la carte de la famille. Et ils ne seront pas déçus, puisqu'effectivement, le service médiation, notamment, met en place des activités pour tous les publics, avec des jeux à partir de 7 ans.

Nous avons également une petite affiche animée. Je ne sais pas si vous souhaitez que je vous la montre. C'est avec le puzzle qui se reconstitue. C'est une signalétique dynamique dans la rue, très simple, mais qui impose un peu aux passants de s'arrêter et d'attendre jusqu'au bout pour voir. Nous essayons de pousser le concept jusqu'au bout. Nous avons également acheté cette grande bâche en gare Lille-Flandres, qui fait 120 mètres carrés. Ce sera également à l'ouverture de l'exposition. C'est un lieu stratégique, puisque c'est la sortie des grandes lignes, la sortie du métro et l'accès au centre commercial. Tout le monde est obligé de passer devant. Elle comprend les 3 citations médias que vous avez vues dans le clip, qui sont également rajoutées.

Le vernissage est un moment de relation publique. La différence, c'est que nous ouvrons le créneau de l'après-midi aux professionnels du tourisme pour essayer de les mobiliser davantage. Ce sont en effet des ambassadeurs très importants pour nous. Cela peut être les hôteliers, les taxis, les agents SNCF, tous ceux qui sont des potentiels prescripteurs pour nous. Vous avez dû tous recevoir un carton d'invitation puzzle. J'espère que vous avez joué un peu avec. Nous avons de beaux retours de ceux qui l'ont reçu, qui ont été surpris.

Nous préparons un jeu concours Facebook avec l'office de tourisme de Laon, qui est la ville de naissance des frères Le Nain. Et nous organiserons un InstaMeet de l'exposition.

Je vous fais un petit point budget. Le budget de communication « Le mystère Le Nain » est de 215 000 €. Ce n'est pas beaucoup. Cela nous permet de faire 2 semaines renforcées au lancement de l'exposition, une petite campagne en gare d'Arras. Les villes ciblées prioritairement sont Lens, Arras, Lille et Laon. Nous avons un gros point de frustration quand même de ne pas pouvoir être présents en Gare du Nord, d'être davantage présents à Paris, ni en Picardie. C'est vrai que nous sommes obligés de beaucoup investir à Lens, parce que c'est un public de proximité qui est important pour nous. Nous sommes en négociation avec les équipes de la mairie pour essayer d'avoir de l'affichage gracieux dans la ville, ce qui nous permettrait de dégager du budget à investir ailleurs pour prospecter d'autres publics.

En comparaison, pour le plan de communication de « L'histoire commence en Mésopotamie », nous avons une petite rallonge budgétaire pour l'accompagner. Nous avons ciblé davantage de villes et nous étions sur 3 vagues, avec les vacances de Noël et une campagne sur les derniers jours. Cela nous avait permis de maintenir une fréquentation assez stable jusqu'au bout. Je vous présente là un petit exemple de la campagne « L'histoire commence en Mésopotamie ». Nous avons essayé de décliner vraiment tous les supports.

Concernant les relations presse, elles sont excellentes. Le musée est très apprécié. Les expositions temporaires sont vraiment portées par les médias. C'est normal, car elles sont véritablement d'un niveau international. C'est assez saisissant de voir que la fréquentation des expositions temporaires suit la courbe des retombées presse. Nous pouvons faire une double lecture : soit que les relations presse sont extrêmement prescriptrices, soit que ce qui plaît aux médias correspond également à ce qui plaît au public.

Le dernier point portait sur les 5 ans du musée. Comme le disait le Président en ouverture, c'est un moment important qui est déjà préparé. Le Louvre-Lens va pouvoir reprendre le devant médiatiquement. Il a une belle opportunité à cette occasion.

En revanche, il faut faire attention à ce que cela ne se transforme pas en communication de crise. Lors de la prise de poste de Marie LAVANDIER, nous avons été assez surpris. Beaucoup de médias avaient pris très fortement à partie Marie LAVANDIER sur la stratégie du musée, sur les problématiques de fréquentation, sur la Galerie du Temps, sur les expositions temporaires jugées hors sol... C'est vraiment un discours à préparer. Les annonces du Président concernant le renouvellement de la Galerie du Temps sont de très bonnes nouvelles pour nous en termes de communication.

Il s'agit aussi de préparer le bilan, en lien avec Euralens et la Chambre de Commerce et de l'Industrie. Nous souhaitons mobiliser des porte-paroles médiatiques pour porter ce bilan et nous accompagner. Nous pourrions dévoiler la programmation de Marie LAVANDIER. Ce sera en effet l'occasion, puisqu'elle sera déjà un peu plus avancée et qu'elle commencera à prendre effet à partir du 2<sup>e</sup> semestre 2018. Et surtout, nous comptons fédérer nos partenaires pour que les 5 ans du Louvre soient portés par l'ensemble du territoire, mais soient également au service du territoire. Nous avons déjà organisé de nombreuses réunions avec les équipes de la CALL, de la ville, du département, et il y en aura très bientôt avec la région aussi. L'idée est d'en faire un événement pour tout le monde et porté par tout le monde.

Je reviens un peu sur le budget de la communication. Comme vous pouvez le voir, les expositions occupent quasiment 3/4 du budget. Et pourtant, vous avez vu que ce n'est pas extrêmement ambitieux comme dispositif. La communication institutionnelle et programmatique est encore un peu faible et doit être étoffée. Ces 84 000 € correspondent surtout au programme que vous avez, à des outils de communication qui sont des basiques, qui nous prennent une bonne partie du budget. Le Pavillon de Verre devrait à mon sens être un petit peu plus accompagné. Je pense notamment à l'exposition « Miroirs », qui plaît beaucoup, qui est vraiment très belle et qui pourrait aussi permettre d'animer la période inter-exposition.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Je rappelle que c'était prévu comme cela dans le projet scientifique et culturel, l'animation de l'inter-exposition, avec les coulisses...

**Mme VERNET.**- L'idéal serait presque d'avoir l'inauguration au moment de l'inter-exposition.

Les actions qui ne sont pas comprises dans le budget 2017 actuel, c'est l'acquisition d'un logiciel CRM et l'accompagnement de la stratégie par une agence. C'est vraiment un des points fondamentaux et prioritaires pour le développement du musée et le développement de ses publics. Il y a aussi la campagne d'affichage et publicitaire pour les 5 ans du musée. Et il s'agirait aussi d'investir un peu plus sur chaque exposition temporaire pour pouvoir aller Gare du Nord, à Paris, faire un peu d'achat d'espaces publicitaires sur des médias anglais, essayer de jouer un rôle plus attractif.

En conclusion, vous l'aurez compris, il y a beaucoup d'envies, de beaux projets à porter pour accompagner la stratégie de Marie LAVANDIER. Ils ne peuvent prendre sens qu'avec votre soutien à tous pour relayer la programmation – notamment dans la perspective des 5 ans – qu'en nous mobilisant tous pour en faire un événement au service du territoire. Je vous remercie de votre attention.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Merci pour cette présentation cohérente. Y a-t-il des questions ?

**M. DUQUESNOY.**- Je voudrais simplement rappeler – mais vous l’avez fait, Monsieur le Président – que cela se fait dans un budget contraint.

**M. DECOSTER.**- Merci. Je voudrais d’abord vous remercier pour la qualité de la présentation. Je voudrais ensuite vous dire que je suis très attaché à l’angle marketing retenu : « le Louvre autrement ». Il y a probablement une marge très intéressante à travailler sur cette présentation auprès du public national et international, en s’appuyant sur un vaisseau-amiral, le Louvre, qui est à Paris. C’est un Louvre qui ne peut être visité que dans son tout, que s’il est visité dans ces 2 lieux. Le Louvre, c’est à Paris, mais c’est aussi à Lens.

Je suis très intéressé par le graphique qui présentait la courbe des fréquentations et des publications. Pourrions-nous regarder aussi un peu, affiner la corrélation sur les origines des visiteurs par rapport à l’origine et à la géographie des publications ? Nous savons que sur la fréquentation, nous avons du travail sur certains publics, déjà dans la région. Il me semble me souvenir que sur les publics résidents sur le versant Sud de la région, nous avons de grandes marges de progrès à faire. Est-ce que nous observerions la même corrélation ? Ce serait aussi intéressant dans vos choix de plans de communication à l’avenir. Sur les publics internationaux, on observe aussi la même corrélation. Je pense que cela va nous guider dans nos choix de plan de communication à venir.

**Mme ROCHER.**- J’avais une question sur la mise en réseau des principaux musées de la région. Les visiteurs, en général, sont quand même des gens plutôt intéressés par les musées. Est-ce que vous avez une mise en réseau ? Je pense à tous les grands musées métropolitains, le LaM, La Piscine, le MUBA, le musée Matisse, voire le musée du Verre. Ce serait de façon à ce que chacun fasse la promotion de ce que font les autres.

Quand on vient sur la région, comme vous disiez fort justement tout à l’heure, et qu’on est de l’extérieur, on ne vient pas pour une demi-journée à Lens. Les personnes vont aller sur Lens, mais vont aussi aller à Lille et ailleurs, voire à Bruxelles ou à Londres. Nous sommes vraiment très près. Est-ce qu’il y a cette mise en relation et ce partenariat collaboratif entre les différents musées ? Ou êtes-vous plutôt sur le mode concurrence ?

**Mme VERNET.**- Non, nous ne sommes pas du tout en concurrence, ce n’est pas l’esprit de la région. Nous y travaillons effectivement fortement. Avec Karine, nous rencontrons nos alter ego des autres musées. Nous sommes sur un mode participatif et collaboratif. L’une des ambitions de la carte [L] est de privilégier des partenariats et d’offrir aux porteurs de la carte [L] des tarifs réduits vers les autres musées, des accès privilégiés. En retour, il s’agit de permettre aussi aux autres musées qui ont des cartes de fidélité d’avoir peut-être des tarifs préférentiels au Louvre-Lens. Le but est d’essayer de s’inscrire dans un circuit affinitaire. La région des Hauts-de-France est la région où il y a la plus forte concentration de musées après l’Île-de-France. Nous pourrions même ouvrir vers la Belgique, vers l’Angleterre. Nous y allons petit à petit. Pour l’instant, nous faisons le bassin minier, l’Artois, et puis nous allons ouvrir progressivement.

**Mme ROCHER.**- Il y a quand même un gros potentiel sur toute l’Europe du Nord.

**Mme VERNET.**- Vous avez raison.

**Mme ROCHER.**- Sur la métropole, nous avons développé la C'Art, qui fonctionne très bien. Nous avons mis du temps à liasonner les différents musées, mais je crois que nous avons un bénéfice incontestable sur le fait d'avoir mis en réseau les musées. Pourquoi ne pas imaginer, Monsieur le Vice-président de la Région, un pass musées plus global qui permettrait de connaître davantage les musées ? Le musée Louvre-Lens n'a pas vraiment besoin de cela, parce qu'il est national. Je pense à d'autres musées, peut-être moins connus, mais qui pourraient bénéficier de cette mise en réseau.

**M. DECOSTER.**- C'est une idée que j'ai soulevée auprès des services de la Région à ma prise de fonction, sur laquelle j'ai senti beaucoup de difficultés techniques qui m'ont été présentées. Cependant, il faut continuer à avancer. Il y a eu l'expérience de la MEL.

**Mme ROCHER.**- Oui. La C'Art, cela marche très bien !

**M. DECOSTER.**- Il y a cette expérience dans la région qui peut nous guider.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Je me permets de préciser, Madame, que le meilleur moyen de mettre les musées en réseau, c'est de faire les choses ensemble. Cela a par exemple été le cas pour l'exposition quand le musée des Beaux-arts de Lille a fait son exposition d'égyptologie. Il y avait une autre exposition des animaux et des pharaons. Il y a eu des billets couplés, une communication conjointe. Quand Valenciennes a fait une exposition sur l'une de ses gloires locales, qu'est Watteau, il y a eu l'exposition « Dansez, embrassez qui vous voudrez ».

Le fait de faire des expositions ensemble, de renvoyer de l'une à l'autre, cela permet aussi de renvoyer les publics. Comme je le dis souvent, dans le domaine de l'art, plus, cela ne fait pas moins. On constate en effet qu'il n'y a pas de concurrence pour ce type d'expositions, au contraire – quand bien entendu le travail de coordination est fait. Quand les personnes ont été heureuses d'aller à Lille voir une exposition, elles sont heureuses de venir à Lens en voir une autre, et vice-versa.

**Mme LAVANDIER.**- J'aimerais juste compléter en évoquant cette politique qui est faite au niveau du Pavillon de Verre, qui est donc ouvert à nos collègues de la région pour des expositions montées par eux, avec eux, autour de leurs collections. Il y a ainsi l'exposition « Miroirs » et à venir l'exposition « Heure italienne », avec des œuvres de l'ensemble de la région, y compris de sa part Picarde, évidemment.

J'aimerais aussi revenir sur ce que vous avez dit : si, bien sûr, le Louvre-Lens a besoin d'être conforté, a besoin de ce territoire particulièrement riche et a besoin d'être vraiment identifié dans sa singularité. Sa singularité n'est pas d'être un ovni dans ce territoire-là. C'est d'être ici, dans ce territoire qui, comme Magalie l'a dit, est un très grand territoire de musées. Nous avons vraiment cette conviction qui s'est transcrite dès le début par une approche très volontaire du musée du Louvre-Lens, et évidemment du musée du Louvre, en ce qui concerne l'accompagnement des musées de la région, mais aussi des synergies, des projets communs, avec cette certitude que nous avons aussi à nous enrichir.

Si je peux me permettre de parler un peu administration, le profil de poste de Luc PIRALLA, qui est le conservateur du Louvre-Lens, est très largement consacré à ce rapport entre les musées du territoire. Les premiers points ont été marqués. Au départ, même si très peu l'ont dit, il y avait une grande peur que le musée du Louvre-Lens ne vienne siphonner en quelque sorte la fréquentation des autres musées. Nous nous en sommes rendu compte, et je sais particulièrement grés à nos collègues de La

Piscine de Roubaix de le dire et de le redire beaucoup : nous avons assisté à un phénomène inverse. L'arrivée du Louvre-Lens a au contraire conforté, augmenté, permis parfois aussi d'introduire de la variété dans la fréquentation des musées de la région.

Le dernier point sur lequel je voudrais insister, c'est qu'effectivement, Madame, cette conviction ne recouvre pas forcément totalement nos capacités d'action, ni notre mission. Sur cette animation de ce grand réseau des musées de la région Hauts-de-France, cette conviction s'ancre aussi dans le rôle très particulier que joue le Conseil Régional des Hauts-de-France auprès de nous, autour de nous, avec des outils qui existent. Il y a en particulier le Comité régional du tourisme, avec lequel nous sommes en train de mettre une opération en place.

Bien évidemment, le Louvre-Lens lui tout seul, avec ce budget que vous avez vu... On dit qu'il est modeste. Je sais que dans l'absolu, il peut ne pas paraître modeste à tout le monde. Il est modeste. Il ne nous permet pas, par exemple, d'aller lancer les grandes campagnes dont rêve le Président de la Région, Xavier Bertrand, auprès du public asiatique. Ce sont vraiment des choses qu'il faut que nous fassions ensemble, dans une problématique de valorisation touristique de l'ensemble de la région. Nous ne sommes doublement pas tous seuls.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il d'autres remarques ? Madame BEATRIX ?

**Mme BEATRIX.**- Je voudrais souligner le passage à une nouvelle étape, une nouvelle marche. Sur ces 4 ans, nous étions restés sur une phase de lancement. Là, je pense que c'est pour nous une nouvelle phase de lancement. Je suis très heureuse de voir qu'en ce qui concerne le marketing, tout ce qui est de l'ordre de la relation client, pour lequel nous avons pu voir pendant des années à quel point cela pouvait manquer au Louvre-Lens, va maintenant être mis en place.

Je pense qu'être accompagné par une agence dans cette étape est vraiment important. Tous les musées aujourd'hui ont à faire face à cette arrivée de la data et de ce qu'on peut en faire. Il y a énormément de possibilités qui s'ouvrent grâce à cela.

J'aimerais aussi souligner que concernant les budgets, mêmes s'ils ne sont jamais ce qu'on rêverait d'avoir, il y a quand même un effort particulièrement important. Et on peut le souligner et se réjouir de cet effort de l'ensemble des partenaires du musée du Louvre-Lens. En effet, je peux le dire, il y a des expositions au Louvre que nous aimerions avoir dans les expositions temporaires du Louvre-Lens. Ce ne sont pas des budgets...

Notamment aussi sur l'accompagnement de l'agence de presse, comme Magalie l'a souligné, je pense que cette corrélation entre les publications et le nombre de visiteurs est aussi due à la puissance des médias qui sont fidélisés. Ils sont là à chaque vernissage et là encore, beaucoup de musées de région rêveraient d'avoir des journalistes aussi fidèles qui ont ces 2 rendez-vous dans leur agenda, quoi qu'il arrive. Je l'ai re-testé lors du vernissage Vermeer, lorsque je leur ai demandé : « Est-ce que vous allez voir Le Nain ? », la réponse était : « Oui, bien sûr ». C'est un acquis remarquable qui va permettre de pérenniser...

**Mme LAVANDIER.**- Je me permets de remercier Anne-Laure BEATRIX, et d'ajouter que sur ce plan-là de la communication, nous ne saluerons jamais assez le musée du Louvre Paris. C'est vraiment un apport majeur depuis le début, avec en particulier la tenue très régulière d'un COPIL communication, qui réunit les équipes du musée du Louvre-Lens et les équipes de communication du musée du Louvre, qui sont

auprès de nous depuis le départ. C'étaient des dispositifs qui existaient pour de nombreux domaines d'activités au sein du Louvre-Lens et il faut remarquer que c'est en matière de communication que c'est presque resté le plus vivace, le plus utile. Merci pour cela.

## **2.2. Bilan de fréquentation au titre de l'année 2016**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Si vous le voulez bien, nous pouvons passer à l'autre point, en donnant la parole à Marie LAVANDIER, sur la fréquentation de l'année 2016.

**Mme LAVANDIER.**- Merci beaucoup. Je tiens à remercier François DECOSTER pour la remarque qu'il a faite sur la nécessité d'affiner un peu nos données pour ce qui concerne la motivation du visiteur. Vous citez particulièrement la corrélation avec la presse et cette courbe très intéressante que nous voyions.

Ce que je vous présente aujourd'hui, ce sont les données dont nous disposons sur une année normale au musée du Louvre-Lens. Elles sont fondées très largement sur nos logiciels de billetterie et sur les comptages. En 2016, nous n'avons pas eu d'étude qualitative générale sur notre public. C'est l'objectif auquel répond cet observatoire des publics que Magalie VERNET a évoqué et auquel je suis très attachée. En effet, nous avons d'abord besoin de comprendre pourquoi les gens viennent, au-delà de qui vient. Ensuite, nous avons besoin de mieux savoir qui vient au musée du Louvre-Lens en particulier. C'est un des gros enjeux de ce Louvre ici, l'origine socioprofessionnelle de nos visiteurs. Pour cette fois-ci, je ne peux donc pas vous dire grand-chose sur ce sujet.

Le premier graphique que je voulais vous montrer correspond à l'évolution de la fréquentation depuis 2012. La fréquentation de l'année dernière, nous l'avons donc annoncée et communiquée, et chacun d'entre vous en a eu connaissance. Elle s'élève à 444 602 visiteurs. Je voulais la remettre en perspective de cette évolution de la fréquentation du musée du Louvre-Lens avec une année 2013 absolument exceptionnelle, à 863 000 visiteurs. Nous en avons eu 500 000 en 2014 ; 435 000 en 2015. Ce que vous voyez donc avec cette vision d'ensemble, c'est une fréquentation qui est en train de se stabiliser à un niveau très élevé. Plus de 400 000 visiteurs, c'est la troisième fréquentation de musées en dehors de Paris, dans un bassin de population relativement important selon la manière dont on compte. J'entends 1 million, j'entends 300 000, j'entends 200 000, mais c'est aussi dans une ville, rappelons-le, d'une trentaine de milliers d'habitants. C'est un chiffre absolument remarquable.

**M. LARROUTUROU.**- Quels sont les deux premiers ?

**Mme LAVANDIER.**- Ce sont le MUCEM, le musée des civilisations euro-méditerranéennes, à Marseille, et le musée des confluences, qui a ouvert plus récemment que nous à Lyon. Ce sont quand même les deuxième et troisième villes de France...

**M. DECOSTER.**- Le MUCEM, j'y suis allé il n'y a pas très longtemps. Il y a quand même un débat sur le chiffre. C'est très beau. J'ai pu visiter un mardi, parce que vous pouvez vous balader dans les espaces de vie. Par nature, vous êtes comptés.

**Mme LAVANDIER.**- Nous sommes donc peut-être devant le MUCEM !



**M. DECOSTER.**- Pour le 1,2 million de visiteurs, vous devriez compter tous les clients de chez Meurin, et des parcs...

**Mme LAVANDIER.**- Il y a une vraie question. On dit tous qu'on a l'ambition de faire davantage des musées des espaces de vie, des espaces publics, etc. Et ensuite, la question du comptage peut effectivement se poser. Pour le MUCEM, il y a cette promenade architecturale, qui fait véritablement partie du musée. Nous ne comptons pas ici les visiteurs du parc, je vous rassure, mais c'est une question qui pourrait être posée.

Je voulais vous dire aussi que cette fréquentation massive, majeure, cache aussi des évolutions un peu plus modestes. On ne les voit pas dans ces grandes courbes. Je voulais juste citer deux chiffres auxquels nous sommes sensibles. Le centre de ressources a accueilli plus de 24 000 visiteurs cette année et a augmenté de plus de 40 % sa fréquentation. La scène, avec 6 500 spectateurs, a augmenté sa fréquentation de 57 %. Derrière, il y a aussi un travail plus fin qui se fait sur des choses qui nous apportent effectivement moins de chiffres, mais qui montrent que petit à petit, le musée du Louvre-Lens est en train de trouver son public.

Le deuxième diagramme que je voulais vous présenter, qui me paraît très intéressant, c'est mois par mois, avec une distinction entre les expositions temporaires – ces gros piliers, si j'ose dire, du diagramme – et les courbes, en particulier la courbe en pointillés bleus qui est la fréquentation de la Galerie du Temps. Vous remarquez une année extrêmement intéressante à analyser avec des difficultés pour nous à trouver ce que nous imaginons a priori, c'est-à-dire ces pics qui correspondraient à chacune des expositions. Ils sont bien là. Vous les voyez. En revanche, force est de constater qu'il y a eu cette année un été particulièrement chaotique.

Nous avons deux pistes d'explication pour ce défaut de fréquentation sur l'été, et même trois, d'ailleurs. D'abord, depuis son ouverture, le musée du Louvre-Lens a remarqué que la fréquentation estivale n'était pas la saison forte. C'est pourquoi vous avez décidé de décaler les expositions temporaires, d'une part au printemps et d'autre part à l'automne. Nous n'en aurons plus l'été.

Ensuite, l'Euro de football a eu un effet totalement contradictoire. Je n'étais pas encore là, mais aux dires de mes collègues, il y a eu une sensation très nette d'un musée vidé au profit de l'Euro. Dernièrement peut-être, il y a eu l'attentat du 14 juillet qui a pu jouer.

Enfin, et ce sont des choses à approfondir dans le cadre de ces enquêtes plus détaillées auprès des publics, il y a eu deux expositions largement de peinture, successivement. Avec l'exposition « Le mystère Le Nain », nous nous investissons très largement sur l'exposition elle-même qui vous a été présentée par les commissaires, mais aussi sur la communication. Malgré tout, semble se préciser le fait qu'au Louvre-Lens, il y a un intérêt renforcé du public pour les grandes fresques civilisationnelles, pour l'archéologie, au détriment des expositions de peinture. C'est quelque chose sur quoi nous allons essayer de travailler et d'être très vigilants.

La dernière chose que je voulais vous faire remarquer, qui est très exceptionnelle, qui n'est pas arrivé depuis l'ouverture, c'est ce que vous voyez ici : pour la première fois, une exposition, « L'histoire commence en Mésopotamie », rejoint, voire dépasse dans l'intérêt du visiteur, la Galerie du Temps. C'est la première fois. C'est quelque chose d'assez fréquent dans les musées : on ouvre avec un niveau d'intérêt très élevé pour le musée lui-même, l'objet musée, l'exposition permanente. Et

petit à petit, ce sont les expositions temporaires qui prennent le relais. J'ai tendance à penser que nous allons revenir à un intérêt soutenu supérieur pour la Galerie du Temps. C'était vraiment l'ADN de ce musée. Cela souligne cependant le caractère exceptionnel de l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie ».

**M. LE PRÉSIDENT.**- Je voudrais prendre la défense de l'exposition Le Brun. Dans ce Conseil d'Administration, nous avons pris la décision – me semble-t-il souhaitable – de modifier le calendrier des expositions en passant de deux expositions, une exposition d'hiver et une exposition d'été, à une exposition de printemps et d'automne. Nous savions que nous allions sacrifier une exposition. Elle n'allait être ni de l'un, ni de l'autre. Cette exposition Le Brun n'a eu ni le lancement de l'exposition mérité d'une exposition de printemps, ni l'atterrissage possible d'une exposition en août et en septembre, où il y a le public scolaire.

C'est tombé sur Le Brun, qui était, je crois, une grande exposition quand même. Elle n'a pas complètement trouvé son public, il faut le reconnaître. Nous savions, en changeant ce calendrier – car on ne peut pas passer d'une situation A à une situation B du jour au lendemain – qu'il y allait avoir une exposition sacrifiée. C'est tombé sur celle-là, mais je me permets de le rappeler. Cela a été une décision collective, qui a fait l'objet de débats dans ce Conseil d'Administration. On voit en effet que quand une exposition est convenablement calée à l'automne et bénéficie encore des vacances de décembre, elle trouve son public. C'est aussi une question de calendrier. Nous mesurerons avec Le Nain, qui est une exposition de printemps, quelle est sa place.

**Mme LAVANDIER.**- Bien sûr, il n'y avait pas d'attaque sur l'exposition Le Brun. D'ailleurs, la vente du catalogue le confirme, car il s'est très bien vendu. Je voudrais aussi rappeler que 40 000 visiteurs pour une exposition exigeante de peinture ancienne, c'est un chiffre qui n'a pas à rougir.

Pour la provenance des publics par pays, vous voyez évidemment une écrasante majorité qui vient de France. Nos voisins et amis belges sont très présents, quoiqu'avec un chiffre en légère baisse cette année, de l'ordre de 8 % de la fréquentation. Et puis, je vous ai mis à la fois la fréquentation globale du musée et la fréquentation des expositions temporaires. Il y a quelque chose de particulier cette année avec la fréquentation des autres pays que le Benelux qui est plus importante pour les expositions temporaires.

Que puis-je vous dire d'autre sur ce diagramme ? Il y a peut-être le nombre de pays, puisque 86 nationalités sont représentées en 2016, qui viennent des 5 continents. En dernier point, toujours avec l'actualité, pour chercher des explications, la frontière belge est devenue un peu plus compliquée à passer dans le courant de l'année 2016, il faut le rappeler.

J'aborde maintenant un focus sur le public français, avec en bleu la région des Hauts-de-France, où vous voyez là encore une fréquentation massive de notre public. Je rappelle que c'est notre grande fierté. Cela répond vraiment à des objectifs de créer ce Louvre ici. Je me rappelle de commentaires d'Henri LOYRETTE à l'époque, qui disait que le plus grand échec serait que le public régional ne soit pas au rendez-vous. Et le deuxième échec dans son esprit était, je crois, que le public du Louvre ne soit pas non plus au rendez-vous. Vous voyez que nous avons échappé à ces deux échecs, puisque le public de la région est présent à 64 % parmi nos visiteurs. Et l'Île-de-France reste extrêmement fidèle depuis l'ouverture du musée, à un peu moins de 10 %, avec un public qui est largement un public du musée du Louvre.

Ce qui est aussi intéressant, c'est de voir la proportion entre l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais et l'ancienne région Picardie, avec une région picarde qui est un peu moins présente. Cependant, elle est au rendez-vous, y compris par exemple à travers l'organisation de visites en groupes scolaires, qui sont pourtant compliqués à organiser.

Enfin, j'aimerais attirer votre attention sur la différence entre la visite globale du musée et la visite des expositions, avec quelque chose qui est très intéressant, que les diagrammes suivants vont vous confirmer. Le public originaire du Nord est plus nombreux. Il y a + 4 points pour les expositions temporaires. Et le public du Pas-de-Calais est moins au rendez-vous pour les expositions temporaires que pour la Galerie du Temps. C'est un effet sans doute lié d'une part à la gratuité de la Galerie du Temps et au caractère payant de nos expositions temporaires, et d'autre part très probablement à ce qui a été vérifié dans les premières études. Il y a un niveau socioprofessionnel élevé parmi le public majoritaire pour celui qui vient du Nord, originaire de la métropole lilloise.

Monsieur le Vice-président, nous avons là un focus sur le public provenant de la région des Hauts-de-France. Nous avons essayé – je remercie Juliette GUEPRATTE au passage, parce que c'est elle qui s'est collée à ce graphique-là, qui est compliqué – de faire un lien entre l'éloignement en kilomètres et la fréquentation. Quand vous aurez réussi à intégrer le fonctionnement du graphique, vous devinerez qu'il se passe quelque chose autour de 40 kilomètres, ce à quoi fait exception la métropole lilloise, avec cette fréquentation à presque 15 % de notre fréquentation globale. Il y a 20 % pour la CALL et vous voyez un certain nombre d'éléments qui attirent l'attention. Je vois le Douaisis qui est quand même très bas alors que c'est relativement proche. Je remarque les grandes villes : Valenciennes qui est relativement élevée, Dunkerque, Amiens et Saint-Omer.

**M. DECOSTER.**- Je pense qu'il faudrait le corrélérer avec les bassins de population. Sur le Douaisis, par exemple pour pouvoir analyser, il faudrait le rapporter à la taille du bassin de population. Est-ce qu'il y a le même nombre d'habitants dans le Douaisis que dans l'Arrageois ?

**Mme ROCHER.**- La métropole du Nord, c'est la moitié du département du Nord, qui est lui-même le plus grand département de France. C'est logique.

**M. DECOSTER.**- Il y a un élément à aller ajouter pour pouvoir saisir...

**Mme LAVANDIER.**- Je note que M. DECOSTER est demandeur d'un diagramme encore plus compliqué... Vous avez tout à fait raison !

**M. DECOSTER.**- Il ne s'agit pas de le compliquer. Tout le travail a été fait. C'est pour que nous puissions vraiment en tirer une leçon sur les destinations avec lesquelles il faut que nous communiquions davantage. Il faut corrélérer avec les bassins de population.

**Mme LAVANDIER.**- D'ailleurs, cela rendrait d'autant plus impressionnant le public qui provient de la CALL. Cependant, là encore, quand on affine, il y a de vrais gros contrastes entre Lens et Liévin, par exemple. C'est ce sur quoi nous n'insistons pas beaucoup. Cependant, nous avons vraiment un public lensois, notamment à travers le partenariat que nous avons avec les établissements scolaires de Lens qui est extrêmement présent. À côté, d'autres villes demeurent sous-représentées dans la fréquentation et constituent pour nous des cibles pour les années à venir.

**M. LARROUTUROU.**- Ce sont les chiffres de 2016 ?

**Mme LAVANDIER.**- Oui, tout à fait.

**M. LARROUTUROU.**- Je ne vais pas vous demander un graphique en 4 dimensions, mais pour les quelque 20 % sur l'agglomération de Lens, est-ce la même chose que les années précédentes ?

**Mme LAVANDIER.**- Oui, tout à fait.

**M. LARROUTUROU.**- Cela reste stable ?

**Mme LAVANDIER.**- Cela reste stable et c'est vraiment une très grande fierté de notre part. Les études qui ont eu lieu en 2015, qui ont dû vous être présentées, un peu plus qualitatives, permettaient de mettre en évidence des catégories de visiteurs issus des catégories employés ou ouvriers extrêmement importantes, de l'ordre de 60 %. Ce sont des choses qu'on ne voit pas dans les autres musées. Beaubourg-Metz a en particulier vraiment une segmentation assez inverse de la nôtre, avec une majorité de touristes, une minorité de public local. Il n'a pas du tout cette réussite en termes de démocratisation culturelle ou d'ouverture à des publics moins fréquents dans les musées. Et je tiens à ajouter, Monsieur le Vice-Président, qu'on retrouvait aussi ces proportions sur l'ensemble du public régional.

Je passe à un petit focus sur les publics scolaires, qui vous permet de vérifier ce que j'étais en train de vous dire, à savoir qu'une grosse majorité est issue du Pas-de-Calais. Je tiens à insister sur la complexité que rencontrent aujourd'hui les enseignants et les établissements scolaires à organiser des voyages. Malgré tout, vous voyez que nous en avons un peu moins de la moitié qui vient d'ailleurs, de plus loin. Je voulais aussi relativiser le chiffre de l'Oise. Cela apparaît à 0 %, mais ce sont les charmes d'Excel. En fait, ce sont 0,42 %, cela veut quand même dire 249 élèves qui sont venus de là avec un transport en bus. Cela correspond à une dizaine de groupes scolaires. Nous allons essayer de faire mieux l'année prochaine, notamment à travers un travail avec le rectorat d'Amiens. Ce ne sont pas des choses négligeables. J'attire également votre attention sur le nombre de groupes scolaires qui viennent de la région parisienne.

Je n'ai pas résisté à l'envie d'anticiper l'éventuelle question sur la proportion gratuit/payant. Elle est valable sur les expositions temporaires, sinon, la gratuité de la Galerie du Temps fausse un peu les données. Sur les expositions temporaires, nous avons les payants en bleu, les gratuits en vert et beige. Nous avons à peu près une proportion de 49/51. Ce diagramme permet aussi d'insister, vous le voyez en vert, sur la proportion du public scolaire, mais aussi, si vous les regroupez, les moins de 18 ans, venus individuellement. 11 %. Cela souligne l'impact familial de la politique du musée du Louvre-Lens, notamment à travers les activités que Juliette GUEPRATTE vous a présenté la dernière fois, ciblées vers les familles. Nous lançons d'ailleurs ces jours-ci une opération « L'art d'être grands-parents », pour travailler encore plus sur l'intergénérationnel. Les scolaires sont ici avec 30 %. Et je vous rappelle que les 18-25 ans, au musée du Louvre-Lens, sont payants. Ils bénéficient d'un tarif réduit, mais sont payants. Si vous additionnez ces 3 catégories, vous avez quand même 44 % du public des expositions temporaires qui sont âgés de moins de 25 ans, ce qui est très exceptionnel.

Je vais passer vite sur un petit focus à propos de l'exposition sur « L'histoire commence en Mésopotamie », car nous en avons déjà largement parlé. Il y a eu plus de 80 000 visiteurs, avec une moyenne à plus de 1 000 visiteurs par jour. Ce qui me paraît important de signaler, c'est que nous avons une fréquentation qui a augmenté et que les

15 derniers jours, nous avons eu pratiquement 1 500 visiteurs par jour, ce qui est là aussi assez exceptionnel. Là encore, il y a une proportion de scolaires considérable, avec plus de 11 000 scolaires et une fréquentation tout à fait remarquable de collégiens, ce qui s'explique par les programmes, en particulier.

Si on additionne les scolaires et les groupes adultes, dont vous voyez qu'ils ont été nombreux aussi, nous avons 25 % de groupes pour cette exposition, qui a été un vrai succès. C'est la troisième fréquentation en groupes pour une exposition depuis l'ouverture du musée. Sur les groupes adultes, il est également à signaler que nous avons un taux d'accompagnement de la visite par des visites guidées tout à fait exceptionnel pour « L'histoire commence en Mésopotamie ». C'est lié à la fois à l'attractivité du sujet et peut-être à sa difficulté. 75 % des groupes ont été accompagnés par un guide conférencier. Enfin pour les groupes, pratiquement les 3/4 venaient des Hauts-de-France et 1/4 des autres régions.

Les durées d'exposition impactent sur le total. J'ai donc préféré travailler sur le nombre de visiteurs par jour de nos différentes expositions depuis l'ouverture, pour vous montrer qu'avec l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie », nous renouons avec des niveaux de fréquentation qui nous avaient fait défaut depuis début 2015.

Et pour finir, je voulais vous montrer semaine après semaine l'évolution de cette fréquentation. Vous voyez qu'elle est à la hausse. En écoutant Magalie VERNET vous présenter notre stratégie sur le lancement des expositions, je me disais que pour l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie », la plus petite semaine de fréquentation a été la première après l'inauguration, malgré le lancement par le Président de la République. Il y a vraiment cet effet, d'où notre ambition de déplacer un peu la communication vers le début et le milieu d'exposition. Enfin, il y a eu de très grosses journées en fin d'exposition. Dans les 15 derniers jours, comme je vous le disais, nous atteignons des niveaux de fréquentation journaliers considérables. Le 29 janvier, dernier dimanche de l'exposition, qui est un dimanche de prolongation, nous avons eu 3 500 visiteurs dans la journée pour cette exposition. Je remercie infiniment le musée du Louvre de l'avoir organisée et dans des délais qui sont sans doute les plus courts de l'histoire du musée du Louvre-Lens.

Pour finir, la répartition de notre public n'est pas très éloignée des proportions dans la fréquentation générale. J'aimerais insister sur un élément. Dans ces cas-là, la comparaison est intéressante à faire. Les 63 % de visiteurs qui viennent des Hauts-de-France pour cette exposition sont exceptionnels. Ce sont des visiteurs que nous avons là aussi un peu perdus depuis maintenant presque 2 ans. Avec Le Brun, nous avons seulement 40 % de visiteurs qui venaient de la région. C'était l'été, c'est vrai. Et pour « Dansez, embrassez qui vous voudrez », nous avons 56 %. C'est une grande satisfaction que d'arriver à renouer avec ce public local. Voilà en quelques mots ce que je voulais vous dire sur notre fréquentation de l'année. Merci.

**M. DECOSTER.**- Merci beaucoup. Je mesure tout le travail des équipes qui a été réalisé pour avoir des éléments statistiques aussi précis. Je tiens vraiment à les féliciter sur la qualité du travail qui a été effectué. J'ai été frappé par le public qui est venu sur « L'histoire commence en Mésopotamie ». C'était impressionnant. Je suis venu plusieurs dimanches et c'était vraiment... Je ne pense pas qu'on puisse mettre plus de monde. À un moment, il faut le dire ! Je voulais faire une visite guidée à 15 heures 30, mais ce n'était pas possible de mettre plus de monde.

En effet, vous avez un peu mentionné le fait que les thématiques jouent beaucoup. Pour « L'histoire commence en Mésopotamie », j'ai observé beaucoup de familles. Je me demande si entre les grandes expositions de peinture et les grandes expositions plus historiques, l'effet famille joue ou ne joue pas. Je m'interroge sur une autre potentielle corrélation qui peut expliquer les variations importantes en termes de fréquentations.

Une proposition, c'est de se dire que nous avons la capacité d'avoir des regards rétrospectifs très forts. Nous en tirons des leçons qui nous guident vers l'avenir. Est-ce que vous sentez que nous serions prêts à faire des prévisions selon les thèmes, selon la manière dont nous nous positionnons ? Cela veut dire que nous avons à chaque fois un certain nombre d'espairs. Si nos grandes conclusions sur nos regards sont justes, cela va se vérifier. C'est sûr. Et si cela ne se vérifie pas, nous allons pouvoir aller identifier quels sont les éléments qui expliquent pourquoi cela ne se vérifie pas.

C'est un travail que nous n'avons pas l'habitude de faire, je pense, mais avec tout le travail réalisé, on se fait un peu soi-même individuellement une opinion sur ce que pourrait être l'avenir de la fréquentation en 2017, au vu de la fréquentation 2016. Je pense que nous pourrions faire cet exercice de le mettre par écrit et quand nous ferons l'analyse dans 1 an, nous nous dirons : cela a marché comme nous l'avions pensé et cela, cela n'a pas fonctionné, pourquoi ?

**M. LE PRÉSIDENT.**- Si je peux me permettre de répondre, nous le faisons. Vous le faites dans ce Conseil d'Administration : quand nous votons un budget, il est en fonction de recettes. En revanche, nous n'allons pas souligner que ces recettes sont calculées sur une prévision de fréquentation.

J'entends ce que vous dites. Il faudrait davantage, lors de la présentation du budget, dire qu'en arrière-plan, cela suppose une certaine fréquentation. C'est un angle purement financier, mais nous pouvons le faire autrement. Finalement, en vous écoutant, je me disais que nous le faisons quand même un peu, ce travail de prévision.

**M. DECOSTER.**- Nous ne le faisons pas avec ce degré de précision. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a des outils pour nous aider... Nous avons parlé tout à l'heure de la corrélation quasi-exacte entre les chiffres de fréquentation et les publications dans la presse. Nous avons ici la capacité de dire à partir de ce que nous avons devant nous : sur 2017, tel public devrait normalement venir. Sur le public belge, nous avons telles sensibilités, nous allons donc faire telles actions... Il s'agirait de pouvoir le vérifier dans un regard un peu précis. C'est un travail supplémentaire, mais en même temps, ce travail est fait...

**Mme LAVANDIER.**- Il est fait. En tout cas, nous avons vraiment beaucoup de données accumulées depuis l'ouverture et depuis l'avant-ouverture, avec les équipes du musée du Louvre qui ont beaucoup travaillé sur le sujet. Beaucoup ont été travaillés en prédictifs. Il y avait eu des travaux très fins, même avant l'ouverte.

En revanche, comme je l'évoquais tout à l'heure, nous avons besoin aujourd'hui – et nous sommes en train d'y travailler en en cherchant un – d'un laboratoire universitaire pour travailler avec nous sur l'ensemble de ce que nous avons déjà en boutique. Ce serait sur tous les chiffres accumulés depuis l'ouverture, avec des études qui ont rarement porté sur les mêmes questions, les mêmes sujets, d'une année sur l'autre. Ce sont des données un peu variables. Il faudrait pouvoir les traiter, les synthétiser et mobiliser prospectivement. C'est un projet que nous sommes en train de mettre en place.

Magalie VERNET a également évoqué cet observatoire des publics, qui consiste en des enquêtes directes auprès des publics, à intervalles réguliers. Il permet de capter des données peut-être un peu plus qualitatives sur le public, sa motivation de visite, le temps qu'il passe dans les différentes expositions. Nous aimerions travailler sur un projet de « *tracking* », d'identification numérique du trajet de nos visiteurs à l'intérieur du musée, pour voir où ils passent le plus de temps. Ce sont des données qui nous manquent. Je dirais que nous avons besoin de travailler 1 an ou 2 pour avoir quelque chose qui va, vous avez raison, au-delà d'un outil d'analyse a posteriori. Ce serait vraiment un outil de pilotage du musée du Louvre-Lens.

**M. MOUTTALIB.**- Si je peux me permettre d'intervenir sur la question des calculs des fréquentations, c'est quand même un exercice très compliqué. Nous l'avons mené, notamment dans des musées où les expositions représentent une grande partie de la fréquentation. Nous arrivons à faire un peu de prévisions chiffrées sur les collections permanentes, ou sur l'équivalent de la Galerie du Temps. C'est lorsqu'on est sur une durée plus longue, avec un flux. On peut alors commencer à avoir une approche annualisée et se dire que l'on connaît à peu près les fluctuations.

Quand nous essayons de le faire sur des expositions qui ont une durée un peu plus limitée, un nombre de personnes qui va passer qui va de toute façon être aussi un peu plus limité, les facteurs externes commencent à faire varier les choses très fortement. Nous n'avons jamais réussi à avoir des chiffres fiables de prévisions.

En revanche, nous faisons des analyses très précises ensuite, qui sont intéressantes et qui nous permettent de tirer des conclusions pour la suite. Par exemple, entre 1 200, 1 000 et 800 personnes jour, les facteurs externes sont vraiment trop variables d'une exposition à l'autre. Si l'on compare les pharaons à la Mésopotamie, on peut imaginer qu'il y a l'aspect civilisationnel derrière. C'est cependant très compliqué a priori d'arriver à faire un chiffre.

Je me rappelle que nous l'avons mené à plusieurs reprises, et nous sommes souvent arrivés à des impasses. Par ailleurs, comme cela a été souligné, en fonction du moment dans l'année où cela se passe... Et ces dernières années ont quand même été particulières. Nous avons vu le résultat de Nice, même si la structuration des publics n'est pas la même. Le musée du Louvre a une fréquentation un peu supérieure en termes de touristes étrangers. Pour autant, typiquement, l'été a été très mauvais, pour ne pas dire catastrophique. Du jour au lendemain, à partir du 14 juillet, les salles et les chiffres de fréquentation ont été impactés directement. Tous ces éléments, s'il y avait à ce moment-là une manifestation ou une exposition, brouillent complètement les chiffres.

**M. DECOSTER.**- Ce n'est pas que cela brouille. On a une explication.

**M. MOUTTALIB.**- Cela se fait après.

**M. DECOSTER.**- Oui. Cependant, cela permet d'avoir une projection qui, par nature, a peu de chance de se réaliser de manière exacte. Cela nous permet, dans l'analyse ex post, de cibler des éléments extérieurs, qui peuvent être autant de pistes pour la suite.

**M. MOUTTALIB.**- J'étais toujours très prudent sur les prévisions. Comme ce sont des chiffres qui de toute façon ne vont pas être massifs, les discussions qui se font après analyse ont tendance à se focaliser sur : « Vous aviez promis que... ». De ce fait, on se retrouve parfois avec une discussion un peu complexe là-dessus. Sur ces chiffres-là, c'est compliqué.

**M. DECOSTER.**- C'est l'histoire du chiffre global...

**M. MOUTTALIB.**- Tout à fait.

**Mme ROCHER.**- Pour rejoindre ce que dit François, on dispose aujourd'hui de spécialistes dans le traitement des datas qui sont capables de vous profiler le public. Cela existe déjà depuis des années dans le commerce. Il n'y a pas de raison que cela ne puisse pas fonctionner également en matière culturelle. Les outils que va développer Magalie vont permettre précisément de faire des prévisions de fréquentation des expositions temporaires, en fonction de ceux qui les ont fréquentées avant. Ils ont des analyses socioprofessionnelles, d'âges, de provenances... Je ne suis pas une spécialiste, mais mon mari l'est, et je sais que dans ce domaine-là, on est capable de prévoir de manière très précise et de mesurer l'impact de ce qu'on met en place. Ce sont des outils de prévision extrêmement utiles.

**M. LE PRÉSIDENT.**- À ce niveau, c'est à l'échelle de la région que ces études devraient être menées pour comprendre vraiment. Je ne renvoie pas la balle !

**M. LE PRÉSIDENT.**- Au Louvre à Paris, le problème est international. C'est à l'échelle de la planète. Comment les personnes viennent-elles à Paris ? Pourquoi se rendent-elles au Louvre ? Ici, avec 63 % des personnes qui viennent de la région Hauts-de-France, la question est : d'où viennent ces personnes ? Comment viennent-elles ? À quel moment viennent-elles ? Qu'est-ce qui déclenche l'envie de venir ? Cela n'intéresse pas que le Louvre-Lens. Cela intéresse tous les musées de la région. Madame, vous avez dit que c'était dans le commerce, mais en effet, cela coûte un peu d'argent.

**Mme ROCHER.**- Cela coûte cher, mais vous avez un retour sur investissement très intéressant.

**M. LE PRÉSIDENT.**- C'est vous qui décidez du budget de ce musée !

**M. DECOSTER.**- Nous avons des outils vraiment extraordinaires. On n'a pas cette qualité statistique dans beaucoup d'endroits dans la région.

### **III. Délibérations**

#### **3.1. Règlement interne des marchés publics**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Si vous le voulez bien, après ces deux dossiers un peu de fond qui nous permettent de rentrer dans la vie de l'établissement et de mieux le comprendre, nous allons dérouler les délibérations.

La première délibération touche au règlement interne des marchés publics.

**Mme FERRAR.**- Merci, Monsieur le Président. C'est effectivement une adaptation de notre règlement de commandes publiques, pour prendre en compte la nouvelle rédaction du Code général des collectivités qui a bien toiletté le précédent Code des marchés publics. Les grands changements, par rapport à ce que nous pratiquions, c'est qu'il y a un certain nombre de marchés qui pourraient ne plus passer en Commission d'Appel d'Offres, puisque la Commission d'Appel d'Offres est maintenant limitée à des marchés à très hauts niveaux.



Ce que nous proposons dans ce règlement qui vous est soumis en délibération, c'est de malgré tout maintenir une commission qui ne s'appellera plus Commission d'Appel d'Offres, mais Commission technique. En effet, nous considérons que nous, en interne, nous avons aussi besoin d'un regard externe des fidèles membres de la Commission d'Appel d'Offres qui nous permet de décider de façon réfléchie. Le règlement qui vous est proposé prend bien sûr en compte les procédures et la loi, mais nous introduisons un aspect supplémentaire et la création de cette Commission technique. Celle-ci serait composée des mêmes membres que la Commission d'Appel d'Offres, pour continuer le travail que nous menons depuis quelques années avec cette commission.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions sur ce point ?

Je vous invite à voter.

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ? 1 abstention.

*(La délibération est adoptée.)*

### **3.2. Groupement de commandes « électricité »**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La délibération suivante est relative au groupement de commandes « électricité ».

**Mme FERRAR.**- C'est un renouvellement du premier groupement de commandes qui avait été délibéré en 2014, au moment de la libéralisation de l'électricité. Il s'agit de poursuivre dans la même configuration, c'est-à-dire avec le département du Nord comme chef de file, la région Hauts-de-France et l'ensemble des autres structures qui souhaitent participer à ce groupement. L'intérêt est d'avoir de meilleurs tarifs et de meilleures propositions en représentant un marché plus important que si nous étions le petit musée du Louvre-Lens face à des mastodontes comme Engie ou d'autres. C'est la reconduction du premier groupement de commandes sur lequel nous avons déjà délibéré.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions ?

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci.

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.3. Autorisation de lancement des marchés**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La troisième délibération est l'autorisation de lancement de marchés.

**Mme FERRAR.**- C'est une délibération qui est très classique pour notre Conseil d'Administration, puisqu'il s'agit de nous permettre de lancer les consultations

pour les prochaines expositions temporaires, notamment sur la partie transport. Cela concerne la prochaine exposition sur la musique à l'automne.

Ensuite, il y a une deuxième proposition de consultation sur les travaux de peinture, de sculpture, d'arts graphiques, textiles, etc., là aussi pour les expositions temporaires. Ce sont deux propositions de lancement de marchés.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions ?

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci.

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.4. Attribution de marchés**

**Mme FERRAR.**- Au sujet des attributions de marchés de la délibération suivante, il s'agit d'entériner la proposition de la Commission d'Appel d'Offres qui s'est réunie le 16 février 2017 et qui concernait un marché pour les assurances du musée, assurances pour les œuvres prêtées au musée du Louvre-Lens. Nous avons retenu 2 prestataires à qui nous soumettrons à chaque exposition temporaire un cahier des charges pour obtenir la meilleure offre.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Qui vote contre ?

Qui s'abstient ? 1 abstention.

*(La délibération est adoptée.)*

### **3.5. Remises tarifaires et avantages en direction des porteurs de la carte L**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La cinquième délibération, c'est à propos des remises et avantages en direction des porteurs de la carte [L].

**Mme LAVANDIER.**- Pour cette délibération qui vous est proposée, Magalie VERNET, au cours de son exposé, vous a déjà présenté le sujet, à savoir que cette carte [L] subissait une certaine perte d'intérêt. Vous connaissez notre volonté d'expérimenter, en fin d'année dernière et en début d'année, un certain nombre d'avantages supplémentaires. Ils ont été accompagnés d'une communication dont vous avez pu vérifier l'effet sur la courbe qu'elle vous a exposée.

Nous vous proposons donc d'ajouter maintenant ces avantages supplémentaires de manière définitive au contenu de la carte [L]. Je vous rappelle qu'elle est vendue en plein tarif au prix de 20 €. Ces ajouts par rapport à ce qui est déjà octroyé, c'est la gratuité du guide multimédia, la gratuité d'accès à l'exposition temporaire pour un accompagnant lors des 15 premiers jours suivant l'adhésion, et ce sont 10 % de remise en cas de consommation à la cafétéria du musée.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions pour cette modification ?

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci.

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.6. Modification du règlement de visite du musée du Louvre-Lens**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La sixième délibération vise à modifier le règlement de visite.

**Mme LAVANDIER.**- Toujours dans le même ordre d'idée, que vous suggérez d'ailleurs, Monsieur le Vice-président, il s'agit de s'ajuster et ajuster de manière très dynamique notre politique tarifaire au constat que nous faisons sur la fréquentation. Indépendamment de l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie » dont je vous ai présenté la fréquentation exceptionnelle en termes de groupes, il faut que vous sachiez que nous avons enregistré en 2016 une baisse très importante du nombre de groupes, de l'ordre de 20 points sur le total, malgré les très bons chiffres de « L'histoire commence en Mésopotamie ».

Nous nous sommes interrogés sur la question et nous nous sommes rendu compte, en faisant un certain nombre de *benchmarks*, que nous sommes chers. Cependant, nous l'assumons, car c'est une prestation exceptionnelle qui est offerte au musée du Louvre-Lens. En revanche, nous avons une jauge pour les groupes plus resserrée que dans les autres musées. Un groupe, c'était maximum 20 personnes au musée du Louvre-Lens. Cela veut dire par exemple qu'un car de touristes peut être amené à payer pour 3 groupes. Nous avons donc choisi d'augmenter cette jauge, modestement, de 5 personnes, et de la monter à 25 personnes.

Nous vous proposons de l'inscrire dans le règlement de visite de façon à ce que cela puisse être pris en compte à la fois pour l'application du droit d'entrée qui est forfaitaire pour un groupe, et à la fois pour l'application du droit de réservation pour un groupe qui souhaite bénéficier d'une visite guidée qu'il « apporte » de l'extérieur.

**Mme FERRAR.**- Nous avons accordé beaucoup de dérogations. À quelques personnes près, il y a longtemps que nous dérogeons à la règle...

**M. LE PRÉSIDENT.**- Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci.

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.7. Convention de mécénat avec le Crédit Agricole pour l'exposition « Le mystère Le Nain »**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La septième délibération nous permet de nous féliciter de la fidélité et du mécénat du Crédit Agricole pour l'exposition « Le mystère Le Nain ».

**Mme LAVANDIER.**- Le Crédit Agricole, en effet, nous a accompagnés depuis le tout début du Louvre-Lens, et même un peu avant, puisqu'il était grand mécène bâtisseur. Il s'est engagé pour l'exposition « D'or et d'ivoire », et s'engage de nouveau pour l'exposition « Le mystère Le Nain », à une hauteur assez exceptionnelle, puisqu'il s'agit d'un mécénat de 180 000 € pour cette exposition.

C'est vraiment un partenariat, un accompagnement dans la durée dont nous nous réjouissons. J'en profite pour rappeler l'importance du mécénat dans cette maison, qui apporte là encore des moyens financiers, mais pas seulement. Cela innove la vie de la maison. Vous avez vu qu'il y a des privatisations, vous avez utilisé le salon des mécènes. Je tiens à saluer le travail de Karine et de son équipe dans ce développement d'un mécénat d'accompagnement fondé sur la qualité, mais aussi sur certaines valeurs que porte le Louvre-Lens. Et je voudrais évidemment aussi remercier le Crédit Agricole pour cet effort remarquable sur l'exposition des frères Le Nain.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions ?

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci.

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.8. Désignation d'un représentant au Conseil d'Administration de l'association « Pôle Numérique Culturel »**

**Mme FERRAR.**- Depuis la création de l'association « Pôle Numérique Culturel », ou autrement appelée « Louvre-Lens Vallée », nous sommes membres fondateurs de l'association. Et à ce titre, nous avons donc un représentant. Nous intégrons donc le changement de directeur, puisque c'est un des seuls cas de figure où il n'était pas indiqué dans les délibérations que nous avons prises : « le directeur ou son représentant ». Cependant, la première délibération nommait le précédent directeur. Par parallélisme des formes, nous devons présenter la même délibération avec le nom de la nouvelle directrice.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.9. Provision pour charges – Reprise**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Nous passons à la neuvième délibération, qui est la provision pour charges, reprise.

**Mme FERRAR.**- Il s'agit de mettre en œuvre ce que nous avons annoncé lors d'un dernier Conseil d'Administration pour la refonte du site Internet. Lorsque nous vous avons présenté le budget supplémentaire et les décisions modificatives, nous

avons prévu de réserver une somme au titre de 2016 pour engager un marché permettant de restructurer le site Internet. Les choses allant très vite, il commence à être vieillissant et moins adapté à nos besoins. Nous affectons la somme qui était réservée de l'ordre de 90 000 € pour nous permettre de lancer le marché et de commencer à travailler sur cette refonte de ce site.

**M. DUQUESNOY.**- J'avais été très étonné, lorsque j'ai vu cette délibération, du montant qui nous était proposé, mais je comprends mieux maintenant, avec ce qui nous a été exposé, en tout cas, en stratégie de communication. Je voterai donc cette délibération.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il d'autres questions ou remarques ?

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.10. Mise à disposition du matériel muséographique**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La dixième délibération porte sur la mise à disposition du matériel muséographique.

**Mme FERRAR.**- Il s'agit de vider nos caves et nos stocks. Nous allons déstocker, puisque depuis la création du musée, à chaque exposition temporaire, nous retravaillons la muséographie. À chaque fois, nous essayons de conserver un maximum de cimaises, de vitrines, de socles, etc. Cependant, les années passant, un certain nombre de ce type de structures ne sont plus réutilisées ou légèrement inadaptées pour les prochaines expositions. L'idée de cette délibération est de proposer, avec les critères qu'il reste à définir, de mettre à disposition ce matériel muséographique que nous n'utilisons plus pour des structures à vocation culturelle, vers les musées de la région Hauts-de-France. Cela leur permettra d'utiliser au mieux et de façon plus utile le matériel que nous n'utilisons plus.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Disposez-vous d'un inventaire de ce matériel ?

**Mme FERRAR.**- Oui. Nous disposons d'un inventaire. Nous allons travailler – je me tourne vers Luc – sur les critères d'attribution et sur les bénéficiaires possibles. Cela se fait assez classiquement sur du matériel informatique. Là, c'est plus innovant que ce soit sur du matériel muséographique. Je vois des amateurs...

**Mme HAVEZ.**- Quelles seront les structures bénéficiaires de ces prêts ?

**M. LE PRÉSIDENT.**- Si nous sommes d'accord, je pense que cela devrait être réservé aux musées labélisés de la région Hauts-de-France. Sinon, vous risquez en effet d'avoir des demandes pour tel ou tel salon. Il vaut mieux réserver ce matériel muséographique aux musées de la région.

**M. DUQUESNOY.**- Cela pourrait même servir à des expositions itinérantes. Je pense que c'est une excellente initiative et nous en avons déjà discuté pour nos petits musées de région, quand même classés musées de France.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Qui vote contre ?

Qui s'abstient ?

Merci.

*(La délibération est adoptée à l'unanimité.)*

### **3.11. Arrêt de l'exploitation en régie directe – Autorisation d'occupation et d'externalisation du domaine public**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Nous passons à la onzième délibération.

**Mme FERRAR.**- Cela concerne la cafétéria. Je vais refaire un peu d'histoire. Avant l'ouverture du musée, nous avons réfléchi en Conseil d'Administration sur l'opportunité de prendre en régie directe cette activité. Cela nous avait causé un certain nombre de difficultés, puisque comme vous le savez, nous sommes un établissement public administratif, et non pas un établissement public industriel et commercial. Au fil des Conseils d'Administration, vous avez vu les budgets annexes présentés. Nous avons une activité cafétéria en régie directe depuis l'ouverture du musée.

La raison qui avait été évoquée à l'époque pour prendre cette décision était qu'après des études de marché que nous avons réalisées, il était plus intéressant, en prenant en compte la fréquentation qu'évoquait Marie tout à l'heure des premières années, d'avoir cette cafétéria en régie directe. En effet, cela nous apportait aussi plus de recettes que si nous l'avions confiée immédiatement à un prestataire externe. Pour mémoire, la boutique et le restaurant n'ont jamais été en régie directe, ils sont sur la forme d'autorisation administrative d'exploitation du domaine public.

Les années passant, nous constatons beaucoup de difficultés pour offrir des produits de qualité à des prix raisonnables. Pourquoi ? La raison essentielle, c'est que nous sommes soumis au Code des marchés publics. Nous n'avons pas le petit boucher du coin ou le pâtissier du coin qui est en capacité de répondre à ces appels d'offres. Par conséquent, nous nous retrouvons dans chaque cas face à des prestataires nationaux – que je ne citerai pas ici – qui n'ont pas d'offres adaptées à une cafétéria de notre taille.

La délibération qui vous est présentée aujourd'hui vous propose le principe de l'externalisation de cette cafétéria, avec des conditions qui ont déjà été travaillées en interne, notamment vis-à-vis du personnel, parce qu'il y a du personnel. Et dans le cahier des charges qui sera présenté au futur exploitant, il y a l'obligation de reprendre le personnel ou de le mettre à disposition. Nous mettrons à disposition le personnel et l'exploitant remboursera le coût des salaires et charges au musée.

Il faut savoir que nous avons déjà bien commencé à travailler avec ce personnel. Aujourd'hui, ce sont 3 personnes. Nous avons une équipe de 5 personnes et aujourd'hui, nous sommes à 3 personnes et 1 vacataire lorsqu'il y a des expositions temporaires, puisqu'il y a plus d'activité. Ces 3 personnes sont des fonctionnaires. Nous les avons rencontrées. Nous leur avons proposé toutes les formations dont elles avaient envie après la réalisation d'un bilan de compétences, pour pouvoir ou les intégrer si des postes s'ouvrent dans le musée qui peuvent correspondre à leurs compétences et leurs envies, ou leur permettre de postuler ailleurs. Depuis que l'annonce a été faite au personnel et depuis que nous travaillons avec ces agents, sur les 3, il y en a déjà 2 qui ont décidé de chercher ailleurs et de postuler sur d'autres postes. Et je crois savoir qu'une des 2 est en bonne voie de réussir son souhait.

La suite, c'est donc une consultation que nous allons lancer avant l'été, avec un cahier des charges précis sur le type de restauration et une attribution, je l'espère, à l'automne, pour un démarrage effectif dans cette nouvelle configuration au 1<sup>er</sup> janvier 2018. L'idée n'est pas d'interrompre en cours d'année le budget. Cela compliquerait beaucoup les choses. Cela devrait être opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

**Mme ROCHER.**- C'est une concession de service public ?

**Mme FERRAR.**- Non, ce ne serait pas en délégation de service public. Pour le coup, il aurait fallu que nous nous y prenions bien avant, parce que c'est une procédure très longue. Ce serait sur la même forme que la boutique et le restaurant, c'est-à-dire une autorisation d'exploitation du domaine public, sur une durée de 5 ans renouvelable 2 fois 2 ans.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Avant de vous donner la parole, je me permets simplement de rappeler à ceux qui n'étaient pas là au tout début de la création de ce musée que ce point avait fait l'objet de très longs débats au moment de la création. En effet, il est très rare qu'un musée prenne en régie directe une cafétéria, étant donné la complexité de gestion. Cela avait été pesé. C'est assez complexe. Cela rend en plus complexe nos comptes, dans l'intégration des recettes. Je voudrais simplement dire aussi qu'il faut bien entendu s'occuper des personnels. Cela a été fait. Après, il s'agit véritablement d'un débat de fond.

Monsieur DUQUESNOY ?

**M. DUQUESNOY.**- Vous avez quelque peu devancé la question que je voulais poser quant au personnel. Si je peux bien comprendre la problématique économique, mais aussi organisationnelle, l'avenir de notre personnel est très important. Comme vous l'avez dit, cette décision avait été prise lors de l'ouverture du musée. Aujourd'hui, mon interrogation porte sur l'image que nous pouvons donner du musée du Louvre-Lens, en disant : « Tiens, nous avons fait une petite erreur ». Je n'ai pas encore cette certitude d'avoir un personnel qui soit véritablement reclassé très correctement, ou correctement, tout au moins. Je m'abstiendrai et cela facilitera sans doute cet après-midi, où nous avons un CHSCT et un CT, où le sujet sera, je pense, abordé.

**Mme DESOMBRE.**- Le personnel souhaitait aussi s'exprimer sur cette question. Nous trouvons effectivement que sur cette délibération, il n'y avait pas assez d'éléments tangibles, et qu'il n'y a pas eu d'audit réalisé pour être sûr que cette solution soit la meilleure et la seule. Il y a du personnel derrière qui vit relativement mal cette situation. C'est un aveu d'échec et nous aurions aimé avoir des éléments plus concrets sur cette prise de décision qui n'est pas nôtre. Merci aux uns et aux autres d'avoir précisé l'accompagnement qui sera fait pour ces personnes. C'est important.

**Mme ROCHER.**- Je souhaitais savoir si dans votre cahier des charges, il y avait un encadrement des prix, de façon à ce que cette cafétéria continue à être accessible aux publics qui la fréquentent.

**Mme FERRAR.**- Oui, bien sûr. C'est le cas sur la qualité des produits, sur les prix et sur les conditions d'exécution. Nous avons aussi fait cela pour le restaurant. La délibération n'est pas un cahier des charges. La délibération nous permet de continuer à travailler. Dans le cahier des charges, pour ceux qui ont connu le cahier des charges dit « Meurin » – au départ, nous ne savions pas que ce serait Meurin – tout était très précis, jusqu'à la tenue des agents. C'est très détaillé.

**M. MOUTTALIB.-** C'est un sujet qui sera manifestement étudié ce soir. J'ai bien entendu les arguments qui ont été donnés, notamment sur l'accompagnement du personnel et je suppose que les garanties seront réitérées lors du CHSCT sur cette question. Il est évident que si l'établissement a fait le choix de prendre une régie, il doit accompagner le choix jusqu'au bout, s'il change d'avis.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Je ne voudrais pas qu'on pense ou que l'on dise que c'est un échec. C'est une solution qui avait été imaginée, qui a fonctionné. On peut aussi, ou pas, la remettre en cause. Vous êtes souverains. C'est à vous de voter. Je me permets de dire que je me souviens des débats, parce que la régie directe des cafétérias dans les musées, cela n'existe pas. Il doit quand même y avoir des raisons.

**Mme DESOMBRE.-** C'est le personnel qui le vit comme un échec.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Vous avez raison de le rappeler.

**Mme FERRAR.-** Pour apporter un complément, c'est un des sujets les plus évoqués sur TripAdvisor, par rapport à la qualité des produits et aux prix proposés. Nous n'arrivions effectivement pas à tirer des prix attractifs en fonction du prix d'achat des produits qui nous sont proposés. Il y a vraiment beaucoup de... Nous n'avons pas fait d'audit. Comptablement, nous n'avons pas besoin d'audit pour voir qu'aujourd'hui, nous perdons de l'argent.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Les instances de ce musée vont de toute façon aussi délibérer sur le personnel, et sur les conditions d'accompagnement des personnels. Nous sommes, en tant que Conseil d'Administration, amenés à nous prononcer sur le principe.

Madame ?

**Mme HAVEZ.-** Il s'agirait d'une location ?

**Mme FERRAR.-** Oui, ce serait avec part fixe et part variable, comme pour le reste.

**Mme HAVEZ.-** J'imagine que des études ont été faites par rapport à cela.

**Mme FERRAR.-** Nous sommes dans un établissement public, donc nous sommes soumis à l'avis des domaines. Nous n'avons pas pris d'engagement avant que vous délibériez. Nous attendons la délibération pour commencer à travailler sur le dossier.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Cette délibération, c'est pour permettre l'instruction. Nous reviendrons bien entendu devant ce Conseil d'Administration à la fois sur le montant de la location et sur le cahier des charges.

**Mme HAVEZ.-** Personnellement, je me rallierai à l'avis du personnel et voterai en abstention également.

**M. LE PRÉSIDENT.-** Ceux qui souhaitent se prononcer sur ce sujet l'ont-ils fait ?

**Mme LAVANDIER.-** Je tiens juste à vous préciser que la convention en question vous sera soumise, le cahier des charges. Ce n'est pas l'ordre du jour d'aujourd'hui. Aujourd'hui, nous sommes sur une délibération de principe.

**Mme ROCHER.-** Je voudrais apporter mon soutien à la directrice du musée et à ses services. Ce n'est pas le métier d'une collectivité locale, d'un établissement public et d'une structure culturelle, de gérer une cafétéria. Tous, dans nos mairies, nous



concédon des services d'ordre privé à des prestataires extérieurs qui savent mieux gérer que nous les services en question, avec du personnel adapté. Je comprends que vous avez parfaitement pris en compte les problèmes liés aux fonctionnaires en question qui sont aujourd'hui sur les postes. Je pense que vous trouverez probablement des solutions adéquates pour continuer à faire en sorte qu'ils puissent exercer en fonction de leurs souhaits. Je vous soutiens totalement.

**M. DUQUESNOY.**- Je voudrais simplement dire que si je maintiens mon abstention, c'est en étant tout à fait persuadé que nous aurons une vigilance particulière, que ce soit en CHSCT ou en CT, dont le président est M. MOUTTALIB, cet après-midi, pour étudier avec beaucoup d'attention, ainsi qu'avec la directrice, le devenir de ces 3 personnes. Un examen tout à fait particulier de leur situation a déjà été réalisé. C'est ce que je voulais ajouter.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Merci.

Nous sommes appelés à nous prononcer.

Qui votre contre ?

Qui s'abstient ? 3 abstentions.

*(La délibération est adoptée.)*

### **3.12. Composition du Comité technique : désignation des représentants**

**M. LE PRÉSIDENT.**- La douzième délibération est relative à la composition du Comité Technique.

**Mme FERRAR.**- C'est pour le Comité Technique et le CHSCT également, puisque parmi les précédents membres, nous avons eu une fin de contrat et une fin de mission en tant que membre de CHSCT. Nous devons renouveler les membres sur les propositions qui vous sont faites. C'est le collège des représentants du personnel qui est modifié. Nous avons les propositions, en tant que titulaires, de Jeanne-Thérèse BONTINCK, de Steve LE NIR et de Rémi REMOLEUX. En suppléants, nous avons Loraine VILAIN, Sophie HAEGEMAN et Céline MAROT. La composition concernant les représentants du Conseil d'Administration ne change pas.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions sur ce point ?

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ? 1 abstention.

*(La délibération est adoptée.)*

### **3.13. Composition du Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail : désignation des représentants**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Nous devons également délibérer pour la composition du Comité d'hygiène et de Sécurité.

**Mme FERRAR.**- Sur le même schéma, les représentants de l'administration n'évoluent pas. Il y a la même conséquence sur les représentants du personnel, avec les mêmes propositions qui nous sont données par le syndicat CGT.

Qui vote contre ?

Qui s'abstient ? 1 abstention.

Merci.

*(La délibération est adoptée.)*

#### **IV. État des conventions signées par la Directrice**

**M. LE PRÉSIDENT.**- Nous terminons cette réunion par l'examen de l'état des conventions signées par Madame la Directrice. C'est donc la pochette violette.

**Mme FERRAR.**- C'est le point traditionnel de fin de Conseil d'Administration qui fait état de l'ensemble des contrats qui ont été signés depuis le précédent Conseil d'Administration. Je rappelle qu'une délibération permet au directeur de signer l'ensemble des contrats de convention jusqu'à 100 000 € sans présentation en Conseil d'Administration. Cependant, nous nous devons de vous informer de l'ensemble de ces éléments signés.

**M. LE PRÉSIDENT.**- En cette fin de séance, y a-t-il des questions ?

#### **V. Questions diverses**

**M. LE PRÉSIDENT.**- C'est l'occasion pour moi de vous informer du départ de Catherine FERRAR et de regretter ce départ pour des raisons personnelles. Je voudrais aussi, dans cette instance, en tant que Président de ce Conseil d'Administration, mais aussi en tant que personne, tout simplement, qui a suivi la vie de ce musée depuis fort longtemps, la remercier pour le travail. Les plus anciens parmi nous savent ce que ce musée lui doit, aussi bien au moment où M. PERCHERON l'a désignée au sein de la Région, il y a maintenant 8 ans, et parce que dans bien des situations, Catherine a tout fait ici. Nous parlions de la cafétéria : elle y a y compris servi.

Elle a fait de manière admirable son travail et je crois qu'elle a été bien au-delà. Elle a été pour nous – je parle en mon nom propre et au nom de la direction générale du musée, de ses administrateurs et de tous les personnels – un appui important, qui nous a permis de travailler à la réussite de ce musée.

Je voudrais la remercier au nom du musée du Louvre, au nom de l'État, mais aussi en mon nom propre. Sans elle, ce musée ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui. Je comprends sa décision. Personnellement, je la regrette. Je lui souhaite bonne chance dans sa nouvelle vie. Je pense que les membres du Conseil d'Administration se joignent à moi pour la remercier et lui souhaiter bonne chance.

**Mme FERRAR.**- Merci, Jean-Luc.

**M. LARROUTUROU.**- Je m'associe complètement à ce que vous avez dit, avec beaucoup de gratitude du travail qui a été fait, et une admiration pour toutes les qualités que cela supposait. C'est effectivement un regret de voir Catherine quitter le musée.

**Mme FERRAR.**- Merci à tous.

**M. LE PRÉSIDENT.**- Je dois également vous informer que le prochain Conseil d'Administration est prévu le 16 juin 2017, dans l'après-midi, puisqu'un certain nombre de membres m'ont dit qu'ils ne pouvaient pas être là le matin. Ce sera le 16 juin 2017 à 14 heures 30, si vous voulez bien le noter. Et je vous donne rendez-vous le 21 mars pour l'inauguration du « Mystère Le Nain ».

*La séance est levée à 12 heures 06.*