

Conseil d'administration
Musée du Louvre-Lens
Vendredi 7 octobre 2016

Compte rendu de la réunion

Ordre du jour

I. Approbation du compte-rendu de la réunion du Conseil d'Administration en date du 10 juin 2016.....	7
II. Rapports pour information	7
2.1. Présentation du synopsis de l'exposition « Miroirs » dans le Pavillon de verre.....	7
2.2. Les publics du musée : programmation, politique partenariale	11
III. Délibérations	16
3.1. Débat d'Orientation Budgétaire 2017 (Budget Principal – Budget Annexe).....	16
3.2. Poursuite de la gratuité de la Galerie du temps	24
3.3. Décision modificative n° 1 (Budget principal) et opérations comptables (reprise sur provision pour risque, provision pour charges).....	28
3.4. Autorisation de lancement des consultations nécessaires au bon fonctionnement du musée	29
3.6. Élection des représentants du personnel au Conseil d'Administration.....	29
3.7. Composition de la Commission d'Appel d'Offres	30
3.8. Désignation au Conseil d'Administration de l'association Pôle numérique culturel	30
3.9. Frais de changement de résidence	30
IV. État des conventions signées	31

V. Questions diverses	31
5.1. Utilisation de la navette gratuite entre la gare et le musée	31

Étaient présents :

Sabine BANACH-FINEZ, Conseillère régionale Hauts-de-France
Anne-Laure BEATRIX, Directrice des Relations extérieures du musée du Louvre
Éric CASSOU-RIBEHART, Représentant du personnel du musée du Louvre-Lens
Sébastien CHENU, Conseiller régional Hauts-de-France
Aurore COLSON, Conseillère régionale Hauts-de-France
François DECOSTER, Vice-président du Conseil régional Hauts-de-France
Élodie DEGIOVANNI, Sous-préfète de Lens
Philippe DUQUESNOY, Représentant de la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin
Jannic DURAND, Directeur du département des Objets d'art du musée du Louvre
Claudia FERRAZZI, Personnalité qualifiée
Valérie FOREY, Administratrice générale adjointe du musée du Louvre
Audrey HAVEZ, Conseillère régionale Hauts-de-France
Sophie JUGIE, Directrice du département des Sculptures du musée du Louvre
Jean-Yves LARROUTUROU, Personnalité qualifiée
Yannick LINTZ, Directrice du département des Arts de l'Islam du musée du Louvre
Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur du musée du Louvre
Karim MOUTTALIB, Administrateur général du musée du Louvre
Évelyne NACHEL, Conseillère départementale du Pas-de-Calais
Bernard PACORY, Personnalité qualifiée
Marielle PIC, Directrice du département des Antiquités orientales du musée du Louvre
Anne-Solène ROLLAND, Directrice de la Recherche et des Collections du musée du Louvre
Michel ROUSSEL, Directeur adjoint de la Direction régionale des Affaires culturelles Hauts-de-France

Participaient également à la réunion :

Marie LAVANDIER, Directrice du musée du Louvre-Lens
Catherine FERRAR, Administratrice générale du musée du Louvre-Lens
Juliette GUEPRATTE, Chef du service des publics du musée du Louvre-Lens
Luc PIRALLA, Chef du service conservation
Ludovic VIGREUX, Administrateur adjoint chargé des ressources

Étaient excusés :

Jean-Jacques AILLAGON, Personnalité qualifiée
Xavier BERTRAND, Président du Conseil régional Hauts-de-France
Michel LALANDE, Préfet du Nord
Frédéric LETURQUE, Conseiller régional Hauts-de-France
Vincent POMARÈDE, Directeur de la Médiation et de la Programmation culturelle du musée du Louvre
Nesrédine RAMDANI, Conseiller régional Hauts-de-France
Évelyne REBOUL, chargée des actions éducatives au Louvre-Lens
Sylvain ROBERT, Maire de Lens
Sophie ROCHER, Conseillère régionale Hauts-de-France

La séance, présidée par Jean-Luc MARTINEZ, est ouverte à 14 heures 33.

M. LE PRÉSIDENT.- Mesdames et Messieurs, bonjour. Je crois que le quorum, donc la moitié des présents ou représentés, est atteint. Nous pouvons donc ouvrir cette séance avec M. DECOSTER. Je vous propose de désigner comme secrétaire de séance M. DUQUESNOY et je vous prie d'excuser M. le Préfet de Région, M. LALANDE, qui est représenté par Mme la Sous-Préfète de Lens ; M. Jean-Jacques AILLAGON, qui n'a pas pu se joindre à nous et qui a donné pouvoir à moi-même, M. LETURQUE qui a donné son pouvoir à M. DECOSTER, l'absence de Mme ROCHER, M. POMARÈDE, qui est souffrant et qui a donné son pouvoir à Mme ROLLAND.

Je dois signaler que M. ROUSSEL représente la DRAC, que M. ROBERT a donné son pouvoir à M. DUQUESNOY et que Mme REBOUL a donné son pouvoir à M. Eric CASSOU-RIBEHART.

Si vous voulez bien procéder à l'appel.

M. DUQUESNOY.- Je vais reprendre dans l'ordre.

- M. AILLAGON a donné son pouvoir à M. MARTINEZ.
- Mme BANACH-FINEZ est présente.
- Mme BÉATRIX est présente.
- M. CASSOU-RIBEHART est présent.
- M. CHENU est présent.
- Mme COLSON est présente.
- Mme COOLZAET ?

Mme HAVEZ.- Mme COOLZAET n'est plus administratrice.

M. DUQUESNOY.-

- M. DECOSTER est présent.
- M. DUQUESNOY est présent.
- M. DURAND est présent.
- Mme FERRAZI est présente
- Mme FOREY est présente.
- Mme HAVEY est présente.
- Mme JUGIE est présente.
- M. LALANDE, qui a donné pouvoir à Mme DEGIOVANNI.
- M. LARROUTUROU est présent.
- M. LETURQUE a donné pouvoir à M. DECOSTER.
- Mme LINTZ est présente.

- M. MARTINEZ est présent.
- M. MOUTTALIB est présent.
- Mme NACHEL est présente.
- M. PACORY est présent.
- Mme PIC est présente.
- M. POMARÈDE, qui a donné pouvoir à Mme ROLLAND.
- M. RAMDANI est absent.
- Mme REBOUL, qui a donné pouvoir à M. CASSOU-RIBEHART.
- M. ROBERT, qui a donné pouvoir à M. DUQUESNOY.
- Mme ROCHER est excusée.
- Mme ROLLAND est présente.
- M. ROUSSEL est présent.

M. LE PRÉSIDENT. - Merci. Un mot d'introduction pour dire que, en ce début d'automne, nous allons faire un bilan assez positif de la bonne couverture presse et du bon écho qu'ont rencontré les deux expositions qui ont été proposées cet été, notamment à l'occasion de la compétition de football, le RC-Louvre a permis à un public, y compris un public de proximité, de découvrir, parfois pour la première fois, le musée. Voilà donc une manifestation populaire qui a permis d'accompagner la fréquentation de la Galerie du Temps dans une exposition du Pavillon de Verre. On doit saluer aussi la bonne critique de l'exposition consacrée aux peintres de Louis XIV, une des plus belles expositions que nous ayons eu à montrer.

La prochaine exposition qui sera inaugurée au Louvre-Lens le sera le 1^{er} novembre. Un mot pour rappeler, notamment peut-être à M. CHENU, qui nous a rejoints, ce que j'avais eu à expliquer, le calendrier des expositions et le changement de calendrier. Autrefois, les expositions du Louvre-Lens avaient lieu en été et en hiver, autour de la date du 15 décembre. Pour plusieurs raisons qui ont été débattues ici, nous avons proposé de les faire passer progressivement à l'automne et au printemps, donc une grande exposition d'automne et une grande exposition de printemps. Nous gagnons quelques jours et quelques semaines, exposition après exposition, pour passer du mois de décembre au mois d'octobre, qui sera, dans quelques années, la date d'ouverture de l'exposition.

Là, le 1^{er} novembre, date un peu particulière, mais qui nous permet d'avoir le haut patronage du Président de la République et sa venue pour cette inauguration ô combien symbolique. Au musée du Louvre-Lens nous cherchons à montrer toutes les richesses des collections du musée du Louvre. C'est même le seul musée français qui a bénéficié d'autant de prêts, et de prêts aussi importants, puisque, depuis l'ouverture en 2012, plus de 2 000 œuvres du musée du Louvre ont été montrées ici. Nous voulons montrer aussi toutes les cultures. C'est l'occasion, avec cette exposition qui s'appelle « L'histoire commence en Mésopotamie », d'attirer l'attention sur ces cultures très anciennes, de l'Irak actuel et de la Syrie du nord, avec l'une des plus grandes collections au monde. Le Louvre est le premier

musée, en 1847, au lendemain des expéditions d'un consul français dans la région de Mossoul, à avoir ouvert, en 1847, un musée assyrien. C'est toute cette histoire particulière des relations entre la France et cette région du monde, sur ce passé ancien que nous montrerons ce 1^{er} novembre. Exposition qui fera aussi l'actualité, puisque le patrimoine de ces pays est menacé et que la France a souhaité jouer un rôle particulier dans la défense de ce patrimoine au moment où la diversité culturelle de ces pays est menacée. Je suis heureux que le Louvre-Lens soit le lieu de l'excellence française, et pour lequel nous allons attirer l'attention du public sur ces questions.

Mais l'actualité de la rentrée, c'est surtout, d'abord, le visage d'une femme, puisque nous avons le plaisir d'accueillir Marie LAVANDIER, notre nouvelle directrice. Peut-être que le plus simple est que je cède la parole quelques instants à Marie. Beaucoup d'entre vous la connaissent, puisque c'est à l'issue du dernier Conseil d'Administration qu'elle a été nommée à la tête de ce musée.

Marie.

Mme LAVANDIER.- Merci, Monsieur le Président, merci beaucoup à tous, d'abord, de m'avoir nommée au cours de ce Conseil d'Administration du 10 juin dernier. Merci à ceux que j'ai déjà eu l'occasion de rencontrer dans mes nouvelles fonctions, de l'accueil qu'ils me réservent depuis quatre semaines que je suis en poste ici à Lens.

J'aimerais vous dire, d'abord, que je suis très profondément heureuse d'être ici, à la tête du musée du Louvre-Lens, à la tête de cet établissement qui a été un véritable défi et dont je ne sous-estime pas qu'il le reste chaque jour.

Je pense que, aujourd'hui, nous sommes à un moment particulier du Louvre-Lens. Je suis ici vraiment pour l'« ici et le maintenant » de ce musée. Pour cet « après » – vous savez, dans les musées, on utilise un certain jargon, on appelle l'effet d'ouverture « l'effet lune de miel » –, j'ai peur que nous n'abordions maintenant « l'après-lune de miel ». Moi, c'est cette période qui m'intéresse, cette période où le musée s'ancre, où le musée termine sa période de gestation pour véritablement exister et s'inscrire dans ce territoire particulier, mais aussi dans le paysage international des musées.

Ce travail, nous allons, évidemment, le faire ensemble, avec, bien sûr, le Louvre, dont le Louvre-Lens porte une partie des collections, de l'image, du projet, bien sûr, qu'ont vraiment profondément porté, voulu, en particulier son président, mais aussi tous les départements de ce musée. *Ensemble*, c'est aussi bien sûr, et j'ai commencé à les rencontrer, les collectivités locales qui ont porté ce projet, d'une manière en plus très originale, qui ont voulu que le musée du Louvre-Lens soit un geste fort de renouveau d'un territoire, non pas l'aboutissement d'un processus de rénovation, de reconstruction, mais vraiment au tout début. C'est évidemment ce territoire, ces acteurs, ces artistes, son patrimoine aussi, que je trouve absolument passionnant et sur lequel j'aimerais que nous puissions travailler, proposer des choses originales, sur ce patrimoine souterrain, sur ce patrimoine architectural, sur ce patrimoine minier, que reflète d'ailleurs notre.

Ce sont nos mécènes, bien sûr, et c'est, j'ai envie de dire, aussi, surtout, d'abord, l'équipe du musée du Louvre-Lens, qui est une équipe magnifique et qui m'a très bien accueillie. Je remercie ceux qui sont autour de la table ou juste derrière. Et puis, c'est le public, les visiteurs, ce sont les habitants qui doivent se sentir non seulement chez eux, mais se sentir partie prenante de ce musée.

Nous aurons l'occasion, mais c'est un peu tôt, pour non seulement vous dévoiler quoi que ce soit, mais arrêter très fermement des axes de travail. J'aurais l'occasion, dans les mois qui viennent, d'ouvrir un certain nombre de discussions pour ce que va être cette nouvelle période et ce que nous en ferons ensemble. Merci encore infiniment.

I. Approbation du compte-rendu de la réunion du Conseil d'Administration en date du 10 juin 2016

M. LE PRÉSIDENT. – Merci, Marie. Si vous le voulez bien, nous allons commencer à dérouler l'ordre du jour.

La première délibération est relative à l'approbation du compte rendu de notre dernière réunion, celle du 10 juin 2016. Je ne sais pas s'il y a des commentaires, des corrections à apporter ?

Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Je vous remercie.

II Rapports pour information

Nous souhaiterions poursuivre en vous présentant deux rapports pour information. Au fur et à mesure de ce Conseil d'Administration, c'est l'occasion de vous présenter la programmation culturelle, mais, également, de faire le point sur tel ou tel aspect de la vie de notre musée. Comme nous en avons pris l'heureuse habitude, nous consacrons, en ce début de Conseil d'Administration, la présentation d'une des expositions, celle du Pavillon de Verre. Vous le savez sans doute, nous avons progressivement confié à des collègues de région l'organisation d'exposition dans le Pavillon de Verre. Le Pavillon de Verre se voulant cet espace assorti de la Galerie du Temps, se voulant la vitrine des musées de la région, et c'est notre collègue Paul RIPOCHE, de Gravelines, qui a bien accepté cette invitation. Au côté de Luc PIRALLA, qui nous propose cette exposition, avec toujours — même s'il s'agit d'une carte blanche — cette volonté de montrer des œuvres des musées de la région. Je pense que Paul comme Luc ont choisi dans les musées de la région autour d'un thème, avec l'idée de faire découvrir ces autres musées aux visiteurs du Louvre-Lens. Si vous voulez bien prendre la parole.

2.1. Présentation du synopsis de l'exposition « Miroirs » dans le Pavillon de verre

M. PIRALLA.- Monsieur le Président. Bonjour à tous ceux que je n'ai pas vus. Vous me connaissez, je suis le chef de la conservation, ici. Je vais vous dire quelques mots en introduction pour, en effet, introduire et mon collègue et le propos, le début de ce projet. Ce projet est finalement né, quelque part, de la visite de notre Président à Gravelines, qui avait été l'occasion d'initier des projets culture avec le Louvre, et notamment avec la

cartographie, et qui avait dans l'idée de mon co-commissaire introduit la notion de miroir, de reflet qui « engérme » l'exposition que l'on vous propose.

On s'inscrit, comme vous l'avez rappelé, Monsieur le Président, dans les cartes blanches que l'on a initiées il y a quelques années. Je confirme, c'est bien un collègue de la région puisque, à l'époque, il n'était pas encore à la médiathèque mais au musée de Gravelines. Il est passé du côté obscur. Mais ce n'est pas grave, on le garde quand même. Il nous a proposé cette exposition, qui nous présente uniquement des œuvres de la région, avec, je le précise, quelques œuvres — malheureusement, peut-être, pas assez —, des œuvres de l'ancienne Picardie, puisque l'enjeu étant aussi, évidemment, de représenter les musées des Hauts-de-France, plus que de la région Nord-Pas-de-Calais. Paul RIPOCHE est là. Je vais le laisser dérouler son propos, car c'est lui qui est à l'origine et qui est le vrai auteur de son propos. Je vais le laisser vous la présenter. Je crois que c'est plus honnête comme cela.

M. RIPOCHE.- Merci, Luc. Bonjour à tous, Monsieur le Président. Merci de cette invitation qui a été lancée au musée de Gravelines à travers ma personne. La question du miroir s'est imposée assez rapidement comme proposition d'exposition, pour aussi, puisque, le Pavillon de Verre, c'est l'occasion de montrer en valeur les collections de la région, d'appuyer plus sur la spécificité du musée de Gravelines qui est spécialisé dans l'estampe. Comme c'était mon domaine de réflexion depuis des années, cela s'est un peu imposé comme cela.

L'exposition, nous l'avons montée en trois parties, puisque le Pavillon de Verre est composé de trois bulles. Trois parties, je dirais plutôt trois étapes. C'est une exposition qui a été conçue en prenant en compte, aussi, de la situation du Pavillon de Verre dans le Louvre-Lens, c'est-à-dire après ce long parcours muséographique et historique de la Galerie du Temps. Il m'a paru, à un moment donné, s'imposer l'idée aussi pour le visiteur de lui offrir, non pas une exposition où l'on ajouterait encore des éléments de chronologie historique ou liés à l'histoire de l'art, mais davantage un parcours sensible sur la question du miroir, et, à travers le miroir, sur la question du regard, en réalité, et de la façon dont on peut lire des images à travers ce prisme qui est celui du miroir, ou du reflet.

Le parcours : il y a trois thématiques dans chacune des bulles. La première bulle, qui s'intitule « Emblèmes, symboles et accessoires », développe une thématique davantage attendue, et c'était comme cela que je l'ai construite, sur la question du miroir. Un visiteur, qui vient avec ce titre en tête et à qui on ne livre rien d'autre comme éléments de lecture, a forcément des représentations. L'idée, c'était, toujours en s'appuyant sur les collections de la région, de traiter le miroir d'abord dans sa matérialité, le miroir en tant que tel, en tant qu'accessoire, et sa fonctionnalité, avec ce premier objet auquel va faire face ce visiteur, c'est ce grand miroir flamand de l'hôtel Sandelin. La première image sera ce miroir et le reflet même du visiteur. Ensuite, nous déployons trois allégories. Le miroir, dans la peinture, dans l'histoire de l'art a été l'attribut d'un certain nombre de représentations, dont notamment ici trois. Celle de gauche, qui vient de Bergues, représente la Prudence. Celui du centre est un tableau qui vient du musée de Roubaix sur la Vérité, la femme tient un miroir dans la main. Le troisième, qui est pour l'instant visuel de l'exposition, un tableau de Cyprien Boulet de 1823, du musée de Roubaix, qui n'est pas une allégorie d'ailleurs. La troisième allégorie porte sur la thématique de la Mort, mais ce sera à travers une gravure.

Là, on part vraiment sur un parcours plutôt classique dans son propos. Des rappels historiques, simplement. Ces trois grandes peintures.

La deuxième thématique de cette bulle concerne la question de la beauté, du miroir comme accessoire de beauté. Avec cette très belle table-coiffeuse, prêtée par le musée de l'Hospice Comtesse, une table serre-bijoux, plus précisément. Également, des objets archéologiques qui viennent du musée d'Amiens. Ce miroir étrusque, du musée de Picardie. Un petit clin d'œil à Gravelines avec cette très belle gravure ancienne de Daniel Hopfer, représentant la Mort, la Vanité. Et puis, un ensemble également de gravures, du musée de Gravelines, de Marcel Gromaire. Ce musée conserve un certain nombre, même l'intégralité des estampes de Gromaire, et seront présentées, par rotation, des gravures de femme à la toilette. On introduit, ici, aussi, davantage la question de l'érotisation, la façon dont Gromaire représente le corps féminin.

La bulle n° 2, ce titre, un peu sous forme de traité, « Du dédoublement des images ». Il sera question davantage de rentrer dans un propos où il est question de montrer comment le miroir, le reflet, peut avoir un impact sur la façon dont on lit soit une architecture, soit un paysage. En avant-propos de la bulle n° 2, nous avons décidé et choisi cela. Pour moi, c'est, quelque part, déjà la pièce maîtresse de l'exposition, et puis, peut-être, déjà un point d'orgue, même si l'on n'est qu'au premier tiers du parcours. Ce grand miroir de François Morellet, qui est conservé au musée des Beaux-Arts de Calais ; l'idée est de travailler sur l'intérieur et l'extérieur. Dans les différentes recherches, on se rend compte très rapidement que le miroir est une façon, pour les peintres, de faire entrer dans la peinture des éléments qui sont extérieurs à l'atelier lui-même. C'est un peu l'enjeu dont il est question ici, c'est-à-dire d'essayer d'orienter ce grand miroir en direction des deux terrils jumeaux qui sont sur la gauche du Pavillon de Verre et, quelque part, de faire rentrer les deux terrils, symboliquement, dans le musée, et de continuer ce propos aussi sur la place de ce musée dans ce territoire. Nous verrons si cela fonctionne réellement et comment cela fonctionne lorsque nous aurons installé l'œuvre. L'ambition est celle-ci.

Ensuite, pour entrer dans les bulles, vous voyez, sur la gauche, un élément un peu flouté. Ce sont des éléments de scénographie qui ont été travaillés, ce sont des propositions de scénographes, pour évoquer simplement l'idée du reflet sans renvoyer à un reflet exact sans installer des miroirs et aller jusqu'à tomber dans l'écueil du Palais des glaces.

Sur la gauche, on voit un élément, une sculpture qui vient du FRAC Nord-Pas-de-Calais, une artiste qui s'appelle Isa GENZKEN, une structure en béton dans laquelle se trouve un petit miroir. Le jeu, toujours, avec le miroir, c'est d'aller chercher ce qu'il s'y passe. Ce miroir c'est souvent un objet de révélation et quelque chose de très mystérieux. Vu la brutalité du matériau employé, un matériau en béton, il se trouve que le petit miroir à l'intérieur est totalement neutralisé et il ne renvoie rien de plus que ce béton brut.

Cela fait écho à la photographie que l'on voit en face de Jürgen NEFZGER, un artiste allemand qui a fait une résidence à Dunkerque. C'est beaucoup un jeu d'écho, entre les œuvres. Sur la droite, un paysage à l'arc-en-ciel qui vient du musée des Beaux-Arts de Valenciennes. On voit un arc-en-ciel qui se reflète dans l'eau et qui fait écho à ce jeune couple, je crois que l'on voit l'œuvre après, un couple de berger au premier plan. On est entré dans la question de la fugacité à la fois de la lumière de l'arc-en-ciel mais aussi de

l'amour. En lien direct avec cette photographie, qui est, quelque part, un peu sur la même thématique. Je passe rapidement sur l'œuvre de NEFZGER. Je fais très vite.

D'autres éléments sur la question de la perception d'une architecture dans laquelle sont incorporés des miroirs. Ici, ce sont les photographes MARLOT & CHOPARD qui ont répondu à une commande du musée Rodin de réaliser un certain nombre de photographies à l'intérieur du musée. Il y a, évidemment, la volonté, pour les artistes, de troubler complètement les repères visuels de ce qui est l'architecture, de ce qui est reflété de l'architecture.

Enfin, cela se termine avec ces deux gravures d'un artiste qui s'appelle Pierre Collin. Encore une fois, ce sont deux personnages qui se reflètent dans une plaque de gravure prête à graver. Il sera présenté sur une table, de façon à pouvoir tourner autour. Le sujet, on pourra le voir des deux côtés.

Enfin, la troisième bulle intitulée « L'ultime illusion et nos sens trompés ». Trois thématiques seront développées de façon brève, les espaces étant réduits. Il y a une thématique sur le trompe-l'œil, qui est assez courant en peinture, et qui est introduite tout de suite avec cet artiste suisse Markus RAETZ, que nous voyons au centre de l'image. C'est une sculpture derrière laquelle se trouve un miroir. Le visiteur en tournant autour de la sculpture, voit un reflet qui se transforme. Sous un certain angle, c'est le reflet d'un homme avec un chapeau, qui est, en fait, la figure de Joseph Beuys. Lorsque l'on tourne un petit peu, on retrouve la figure d'un lapin. Lorsqu'on voit Beuys, dans le miroir se trouve le lapin, et inversement. Il y aura un jeu d'accrochage qui va être réjouissant.

Sur la droite, encore cet élément, il y a une thématique sur l'autoportrait. Ce sont deux autoportraits d'un artiste de la région, Hervé JAMEN, deux toiles qui viennent du musée de Tourcoing. Toujours pareil, sur la question du semblable et du dissemblable, malgré le sujet qui, lui, ne varie pas. Par l'artiste lui-même, bien entendu, puisque pour faire l'autoportrait l'usage du miroir est indispensable. Toujours sur la thématique de l'autoportrait, nous avons ici la peintre Marie-Geneviève Bouliard, qui se représente elle-même en Aspasia, et se regardant dans un miroir, dans une espèce de mise en abîme, sur la figuration de sa propre personne dans un personnage historique et comment, à travers cela, peut-être, on essaie de marquer sa position sociale à une époque – on est en 1794 – pas anodine. Les trompe-l'œil plus classiques et plus attendus. Puis, l'exposition se termine sur ce tableau de Roubaix, *la Critique du portrait*. On voit au premier plan le tableau tout nouvellement achevé avec le modèle au fond et le peintre à droite, qui semble totalement accablé par le regard des spectateurs.

Cela se termine sur cette œuvre qui vient du musée du verre de Sars-Poterie qui boucle l'exposition avec le grand miroir flamand, puisque, dans ces petits godets de verre se situe, au fond, un petit miroir. Autant, dans le premier miroir flamand, le visiteur n'aura pas pu échapper à son image, autant, là, il est question d'aller vraiment la chercher dans une sorte d'intimité, au fond des godets. Tout cela avec des textes qui explicitent le propos dans chacune des salles, quelques cartels à développer, des cartels également qui reviennent sur chacun des musées prêteurs. Comme je vous le disais, la volonté d'avoir monté une exposition à propos, qui est davantage libre, plutôt que de délivrer un discours.

M. PIRALLA. - Pour rappel, l'exposition sera présentée à partir du 3 décembre et jusqu'au 18 septembre 2017. Encore une longue période. Comme vous l'avez vu, une

scénographie résolument moderne et contemporaine pour un sujet qui se dédouble à l'infini de l'antiquité à nos jours. Merci.

M. LE PRÉSIDENT. - Un mot de complément sur la durée de cette exposition. Je me permets de vous rappeler que, dans l'offre culturelle, on a toujours cherché, ici, à faire en sorte qu'il y ait les expositions de l'espace, des expositions temporaires, qui durent traditionnellement trois mois, trois mois et demi, il y a la Galerie du Temps, mais celle du Pavillon de Verre est beaucoup plus longue, huit mois, pour faire le lien entre deux expositions. Quand les visiteurs viennent ici, à Lens, ils voient autre chose que la simple Galerie du Temps. Il y a toujours quelque chose à voir en plus de la Galerie du Temps. D'où le fait de ce rythme, que l'on pourra revisiter. Marie est libre d'articuler les choses autrement. Je rappelle le sens de cette programmation de trois mois, de dix mois, et un renouvellement de la Galerie du Temps tous les ans. Merci.

Des questions ?

M. DECOSTER.- Une observation. Féliciter la possibilité pour les musées de la région de contribuer à l'offre qui est faite au Louvre-Lens. J'ai bien noté en introduction de Luc PIRALLA la perspective d'une association globale au niveau de l'ensemble de la région Hauts-de-France. C'est assez important de pouvoir s'inscrire dans ce périmètre.

M. LE PRÉSIDENT. - D'autres questions ou remarques ?

Merci.

M. RIPOCHE.- Merci.

2.2. Les publics du musée : programmation, politique partenariale

M. LE PRÉSIDENT. - Nous avons souhaité, également, vous présenter un second rapport relatif au public du musée. Nous avons la chance d'avoir un service du public. C'est une grande mission du Louvre-Lens, ce souhait d'une véritable démocratisation de la pratique du musée. M. LETURQUE, lors d'une précédente réunion, avait demandé que, peut-être, après trois ans de fonctionnements, il était temps d'avoir un bilan et de poser quelques questions sur les publics qui fréquentent ce musée. Nous allons demander à Mme Juliette GUEPRATTE, chef du service des Publics, de vous faire une présentation de la manière dont son service travaille pour faire venir le public.

Mme GUEPRATTE.- Merci président.

Bonjour à tous. Comme vous l'avez rappelé, Monsieur le Président, en mars dernier, le Conseil d'Administration a souhaité une présentation de la politique des publics, que je vais axer, aujourd'hui, sur la médiation culturelle, la médiation culturelle pour tous les publics, et je ne parlerai pas, lors de cet exposé, de la médiation en direction des publics scolaires, puisque c'est une médiation qui devrait faire l'objet d'un exposé à part entière.

La médiation culturelle, c'est un processus de mise en relation des œuvres avec le visiteur, de mises en relation du culturel et du social. La médiation culturelle, cela fait partie intégrante de l'ADN du Louvre-Lens. On le voit dès les premières lignes du projet scientifique et culturel. Pourquoi ? Parce que c'est l'une des conditions nécessaires, pas

forcément suffisante, nécessaire à la réussite de l'ambition du musée, celle de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres d'art, les trésors nationaux, les productions culturelles. On le voit bien ici, dans cette citation du projet scientifique et culturel, que le musée doit être un espace ouvert à tous et un lieu de renforcement du lien social. C'est l'une des définitions de la médiation.

Pour y arriver, la médiation crée des lieux de rencontre, des lieux d'échanges, des lieux d'apprentissage. Le premier lieu, bien évidemment, c'est à côté des œuvres et à côté des visiteurs. La médiation culturelle intervient dans les espaces d'exposition, la Galerie du Temps, le Pavillon de Verre, les expositions temporaires, tous les jours, tout le temps, dans le cadre de visites guidées qui sont le plus horizontales possible. C'est-à-dire que ce n'est pas un guide qui donne ses connaissances et qui les offre au public, c'est le public qui essaie de construire le sens des œuvres sous l'impulsion d'un médiateur, qui va poser des questions, qui va engager le débat.

Autre lieu de la médiation au sein du musée du Louvre-Lens, un lieu symbolique, fort, où le public, d'habitude, ne va pas : ce sont les réserves et les ateliers de restauration. C'est plus un symbole qu'un lieu. Un symbole de transparence, un symbole de l'honnêteté scientifique, un symbole d'accessibilité du musée, et c'est le symbole le plus puissant qu'on ait de la démocratisation du musée lui-même. Dans ces lieux, les réserves et les ateliers de restauration, la médiation propose des rencontres concrètes, avec les objets, une rencontre avec le pragmatisme d'une réserve, une rencontre avec le restaurateur, une rencontre, aussi, avec le cas pratique et sa complexité.

La médiation a aussi un lieu, des espaces dédiés. Ces espaces, ce sont les ateliers pédagogiques. Nous avons la chance d'avoir 250 m² d'ateliers pédagogiques, où l'on pratique une transmission par l'expérimentation et par l'interprétation. On y accueille tous les publics, du plus petit au plus âgé, et on y pratique des techniques plutôt rares, pas forcément courantes dans la vie quotidienne : la peinture à l'huile, la mosaïque, le modelage, la gravure. Ces techniques, on les utilise particulièrement au Louvre-Lens pour rendre hommage aux techniques visibles dans les collections.

Dernier lieu de la médiation au sein du site du musée du Louvre-Lens, les lieux où le public n'est pas encore visiteur, où il est en train de le devenir. Les lieux interstitiels : le parc et le hall d'accueil, dans lesquelles la médiation agit de plus en plus, parce que l'on a remarqué que ces actions avaient la qualité de créer des atmosphères particulières, différentes, dans les espaces du musée.

La politique des publics et le projet scientifique et culturel du musée du Louvre-Lens identifient des publics dont l'accompagnement de médiation est prioritaire. C'est le cas des enfants, pour lesquels on propose un nombre important d'activités, les mercredis, les samedis, pendant les vacances scolaires, sous forme d'ateliers, de visites-ateliers, de visites-jeux, de visites contées. Ces activités trouvent leur public et remportent un certain succès. Autre public prioritaire : les familles. Là aussi, c'est un public qui est repéré dans le projet scientifique et culturel, car, quand on s'adresse aux familles, on s'adresse à tous les publics, qu'il s'agisse d'un public touristique, d'un public local, et c'est, effectivement, dans la cellule familiale que l'on est le plus à même de constituer un capital culturel efficient dès le plus jeune âge. Pour les familles, on propose des activités ludiques, ludo-

éducatives, qui jouent sur la transmission, et on inverse souvent les rôles entre l'enfant et le parent, ce qui fonctionne très bien.

Autre public, dernier public prioritaire identifié dans le projet scientifique et culturel : les adolescents. C'est un public très difficile pour les musées. Un public pour lequel on programme au Louvre-Lens des événements qui lui sont dédiés. Je vois tout le monde sourire devant cette image. Une action assez représentative d'un succès rencontré auprès de ces publics adolescents, l'organisation d'une chasse au Pokémon au musée du Louvre-Lens, le 19 août (ou le 20, je ne sais plus). Chasse au Pokémon qui a fait entrer dans le musée — mais dans la Galerie du Temps également — un certain nombre d'adolescents, puisqu'on proposait, dans la Galerie du Temps, des visites guidées qui permettaient de comprendre le jeu, en s'appuyant sur les œuvres et comprendre les œuvres en s'appuyant sur le jeu. Par exemple, ici, vous avez des cornes, et des cornes, il y a eu toute une visite guidée sur la fonction prophylactique des monstres et monstruosité, en lien avec les Pokémon. C'était un franc succès.

Il y a des publics prioritaires, mais chacun des visiteurs est prioritaire. C'est pour cela que, au musée du Louvre-Lens, la médiation, c'est tous les jours, toutes les heures, tout le temps. C'est ce que l'on appelle la médiation libre. On a créé deux formats qui sont devenus des signatures du musée. Les « impromptus », une prise de parole devant les œuvres de la Galerie du Temps pendant 10 mn chrono, qui s'adresse à tous les visiteurs et qui donne les clés de compréhension des œuvres. Et qui donne, finalement, de l'autonomie aux visiteurs.

Pour attirer des franges de public nouvelles et des publics plus ciblés, chaque année, l'équipe de médiation lance de nouveaux programmes. Des programmes très innovants, souvent très médiatisés aussi. C'est le cas des programmes que l'on a travaillés sur la thématique du corps du visiteur. Ici, un programme de Pilates dans l'exposition métamorphose. Vous voyez ici Narcisse et la position de Narcisse reprise par les visiteurs. Le jogging guidé est aussi proposé très régulièrement aux publics. On a mis aussi en place des enterrements de vie de jeunes célibataires, ainsi que sont au travail des programmes de *team building* pour les entreprises. Un de ces programmes innovants a été particulièrement remarqué et remporte un succès franc depuis deux ans maintenant, ce sont les bébés au musée. Tous les dimanches, on accompagne des bébés de 9 mois à 24 mois face aux œuvres, grâce à un partenariat avec une microcrèche de Lens et environ, qui teste, avec nous, les programmes. Depuis dimanche dernier, si vous avez des enfants un tout petit peu plus grand, entre 2 ans et 3 ans, il y a aussi des visites guidées pour les tout-petits. De 9 mois à l'âge que vous voulez, il y a toujours quelque chose à faire au Louvre-Lens, désormais.

Le musée va aussi à la rencontre de ses habitants pour diversifier les types et les modes de relations au public, et aussi pour favoriser le développement de l'appropriation du musée. On agit à trois échelles : locale, métropolitaine et régionale. Le musée s'insinue dans les événements locaux. Le Louvre-Lens est toujours présent au village d'arrivée de la route du Louvre, il est présent dans les kermesses. Le Louvre-Lens s'installe aussi dans des lieux très inhabituels, inattendus, tels que le centre commercial de Noyelles-Godault, à Auchan, à quelques kilomètres de là, où le musée s'est installé, a installé des ateliers pédagogiques au sein du centre commercial pendant une semaine en 2015 et une semaine

en 2016. De la même manière, le musée s'est installé sur une aire d'autoroute en août 2015, dans la Somme, sur l'aire d'autoroute d'Assevillers.

Pour aller à la rencontre des habitants, un autre lieu que l'on aime beaucoup, avec lequel nous travaillons énormément, le centre hospitalier de Lens, où l'on fait deux opérations majeures par an. Ici, vous avez la dernière en date, dans le cadre de l'exposition Charles Le Brun, et, pour intervenir dans l'hôpital, on a utilisé un outil, un robot, qui s'appelle Robotino. Il se déplace tout seul, il visite une exposition, il a une petite caméra. Ici, vous voyez le personnel de l'hôpital télécommander Robotino avec un joystick depuis l'hôpital de Lens et visiter de, manière éloignée, l'exposition qui, en plus, à cette date, n'avait pas encore ouvert au public. C'est une belle façon d'inverser l'empêchement de certains publics, qui sont, par exemple, malades.

En effet, toucher les publics qui sont éloignés de la culture, c'est une vraie priorité pour le musée, et pour la médiation en règle générale. La médiation culturelle représente un outil d'inclusion sociale. Elle cherche, donc, à toucher les publics éloignés de la culture, et, notamment, les publics de la jeunesse. Comment procède-t-on ? On procède par réseau et par partenariat. Il n'y a pas une action qui ne fasse l'objet d'un partenariat, d'une coconstruction du projet, d'une implication des intermédiaires, des aidants, des travailleurs sociaux — c'est ce que l'on appelle les publics-relais — et d'une valorisation de l'action des participants. Ici, un cas qui est le cas des étudiants, pour lesquels on programme, chaque année, un week-end étudiants, pendant lequel les étudiants investissent littéralement le musée, en font la programmation pendant un week-end. C'est près de 100 étudiants qui ont investi le musée en 2016, c'était en avril. Je vous donne rendez-vous le 1^{er} et 2 avril prochain pour l'édition 2017.

Les publics de la santé et du handicap sont des publics, eux aussi, prioritaires. Vous l'avez entendu, nous travaillons beaucoup avec le centre hospitalier de Lens. Sur ce champ des publics de la santé, nous avons dix partenariats actifs aujourd'hui. Des partenariats qui nous permettent de faire la rencontre de ces publics qui viennent au musée, mais chez qui nous allons également.

Enfin, je voudrais finir en évoquant les publics de la solidarité et du champ social. Nous avons deux grands partenariats en la matière. Une convention cadre avec la direction interrégionale des services pénitentiaires du Nord – Pas de Calais et de la Picardie. Une autre convention avec la Protection judiciaire de la jeunesse. Nous travaillons avec les publics sous main de justice, mais aussi avec le personnel pénitentiaire dans les murs des établissements, parfois, quand c'est possible, les détenus viennent jusqu'au musée. Depuis 2012, le musée du Louvre-Lens est intervenu de façon récurrente dans les centres pénitentiaires de Bapaume, Longuenesse, Maubeuge, Vendin-le-Vieil, dans l'unité éducative d'activité de jours de Bruay-la-Buissière. Aujourd'hui, à l'heure où je vous parle, les équipes de médiation rencontrent la directrice des services pénitentiaires du centre pénitentiaires de Liancourt, dans la Somme. Vous avez ici des dessins qui sont réalisés par un détenu de Vendin-le-Vieil dans le cadre d'une action portant sur l'ornement. Vous sentirez, je pense, très rapidement, la question de l'enfermement tout à fait visible ici.

Sur le champ social et l'insertion, aujourd'hui, nous avons sept partenariats actifs. Un avec la maison-relais de Noyelles-sous-Lens, un avec le centre d'accueil des

demandeurs d'asile. Nous travaillons également avec La boussole. Nous travaillons avec le centre d'accueil et d'hébergement des femmes victimes de violences conjugales. Nous travaillons, enfin, avec Pôle Emploi, pour qui le musée du Louvre-Lens est une façon de relancer, notamment, certains jeunes en recherche d'emploi. Et dans le cadre de ces projets, je voulais juste citer une démarche exemplaire que nous menons avec ATD Quart Monde, dans le cadre d'un projet soutenu par Mine d'idée et, de fait, par la Fondation de France, ce sont des artistes qui accompagnent les bénéficiaires de l'action dans le musée, pour des visites guidées sensibles. En novembre, c'est Anne Queffélec, pianiste que nous avons reçue dans le cadre du festival Muse et piano ce week-end, qui va accompagner ces bénéficiaires d'ATD Quart Monde.

Pour conclure, en espérant ne pas avoir été trop longue, pour conclure, la médiation est un processus long, on travaille à l'échelle d'une génération. La médiation a vocation à construire un public. Ce public, le public du musée du Louvre-Lens est constitué à 60 % de publics régionaux. L'action de la médiation cible, avant toute chose, les publics locaux. Nous avons encore du travail à faire, notamment sur les voisins, sur le public de proximité immédiate du musée. C'est une action que nous sommes en train de travailler, sur laquelle nous allons agir rapidement. Vous avez aujourd'hui une photographie en 2015 des publics du Louvre-Lens selon des chiffres qui émanent d'une enquête réalisée par le ministère de la Culture et de la Communication, qui s'appelle « À l'écoute des visiteurs ». Elle a été menée dans 50 musées français, dont les musées nationaux, et elle établit la part des groupes sociaux différents à l'intérieur de chacun des publics. Vous avez, ici, la moyenne, là, le Louvre-Lens. On remarque, au Louvre-Lens, que la classe populaire est plus représentée que dans la moyenne des musées. On est à + 4 points. C'est la même chose pour les classes moyennes inférieures, les classes supérieures sont un peu moins représentées au Louvre-Lens. Les élèves et les étudiants sont moins représentés, du fait d'un déficit, notamment, sur les publics étudiants. Bref, le public est en cours de construction, il est, en tout cas, plus proche de la réalité de terrain que dans la moyenne des musées. Le travail a démarré, et il reste encore beaucoup à faire.

M. LE PRÉSIDENT.- Merci. Je voudrais souligner la qualité du travail qui est faite et ces chiffres. Mine de rien, pour aller chercher 1 % de public populaire en plus, c'est énormément de travail. Il ne faut pas se cacher que les musées français restent élitistes. Au Louvre, à Paris, on a une structure de public très particulière, liée au tourisme. Il y a 50 % de moins de 30 ans, par exemple. Le chemin est long, et je pense que cet établissement est un pari, un pari sur le long terme. Un public, cela ne se construit pas en un ou deux ans, mais en une génération. Tout ce que vous faites mériterait d'être mieux connu. Les bébés aux musées, les gens n'osent pas venir au musée avec des bébés. Ils se disent qu'ils ne vont pas être acceptés, qu'il n'y a rien pour eux.

Ce que vous faites dans le champ social, si l'on veut que l'ensemble des habitants de cette région se disent « oui, c'est peut-être pour moi, je peux peut-être y aller avec ce que je suis, avec mes enfants, mon handicap », il faut le faire savoir. Si la télévision publique jouait complètement son rôle, on y arriverait plus facilement. Je le dis franchement et je l'ai dit en face au responsable de la télévision publique. On aimerait bien qu'il soit au service des politiques publiques, mais je pense que l'on a intérêt à faire savoir et à faire connaître. Par de petites séquences, je ne sais pas ce qu'en pense M. DECOSTER. Il faut faire savoir ce qui existe ici. Il y a une offre de médiation qui

n'existe dans pratiquement aucun musée. Au Louvre, on est très très loin de pouvoir faire cela. Je crois que c'est assez innovant.

M. DECOSTER.- Monsieur le Président, vous faites référence à nos apartés. Je ne peux qu'être d'accord. Effectivement, je pense que montrer la capacité du Louvre-Lens a véritablement créé le musée du XXI^e siècle. Il y a de nouvelles formes de médiation, et vous êtes sur tous les champs, c'est cela qui est assez impressionnant. Les entrées sont multiples, parce que le public est multiple lui-même. Construire un public, cela prend du temps. Le choix de pouvoir construire ce public ici est un pari partagé, il faut du temps mais il faut faire connaître les choses. Je le disais en aparté au président, nous avons aussi des outils au plan régional pour pouvoir communiquer. Je pense que la communication doit aussi permettre de faire connaître toutes ces entrées différentes. Je me tourne vers les services de la Région, je voudrais que nous puissions aussi dialoguer en ce sens avec les télévisions régionales, notamment celles qui sont aidées, de manière à ce que la communication ne soit pas uniquement dans le rythme des expositions, c'est très important, mais aussi de montrer aussi la vie au jour le jour du musée et de montrer combien de façons très variées de le visiter. Je crois qu'il faut que l'on rassemble un peu les outils pour pouvoir davantage le faire savoir.

Oui, je suis encore d'accord avec moi-même.

M. LE PRÉSIDENT. - Des questions à Mme GUEPRATTE ?

Mme LINTZ.- J'ai une question qui peut sembler étrange. Je m'interroge : dans la classification, ici, qu'est-ce qu'on entend par « classe moyenne inférieure », par exemple, concrètement ?

Mme GUEPRATTE.- Comme ce sont des chiffres du ministère, il faut que je me retourne vers eux pour savoir exactement.

M. LE PRÉSIDENT. - Ce sont des niveaux de rémunération. On demande aux gens quel est leur niveau d'imposition et leur niveau de rémunération. C'est pour que l'on puisse comparer des choses comparables. C'est une typologie qui vaut ce qu'elle vaut, personne ne se reconnaît dans « classe moyenne supérieure » ou « inférieure ».

Mme GUEPRATTE.- On a le même type de schéma avec le même type de proportions avec le capital de familiarité muséal, indicateur moins lisible que le reste. Mais très utile.

M. LE PRÉSIDENT. – Merci, grâce à ces outils nous allons essayer de comprendre vers quoi nous devons aller.

III. Délibérations

3.1. Débat d'Orientation Budgétaire 2017 (Budget Principal – Budget Annexe)

M. LE PRÉSIDENT. – Nous allons commencer à dérouler les délibérations que nous allons examiner, huit délibérations.

La première, il s'agit du Débat d'Orientation Budgétaire pour l'année 2017. Je vous rappelle que la loi du 6 février 1992 prévoit la tenue d'un Débat d'Orientation Budgétaire dans les deux mois qui précèdent le vote du budget. Il ne s'agit pas, aujourd'hui, de voter ce budget, ce débat n'a pas de caractère décisionnel. Il a pour objectif d'informer les membres du Conseil d'Administration de l'état de construction du budget que nous sommes en train de construire, le budget pour l'année prochaine. Il y a aussi un point particulier qui, tous les ans, suscite des questions, qui est la gestion du budget de la cafétéria, puisque nous ne pouvons disposer des sommes générées par la cafétéria qu'une fois qu'elles sont connues. Cela va mieux en le redisant.

Les prévisions budgétaires présentées ce jour seront ajustées au moment de la présentation du budget primitif, qui sera présenté avant la fin de l'année, en fonction des dépenses engagées au cours du dernier trimestre et de l'état constaté des recettes effectives. Pour vous présenter où nous en sommes de la construction de ce budget, je passe la parole à Catherine FERRAR.

Mme FERRAR.- Merci, Monsieur le Président.

Un document qui prépare le Débat d'Orientation Budgétaire qui commence par présenter les budgets réservés aux expositions, puisque c'est le cœur du musée. Nous proposons, et nous travaillons encore pour l'année prochaine, un budget d'un peu plus de 2 000 000 €, tel qu'il vous est présenté dans le document, qui permet d'organiser les deux expositions temporaires qui sont prévues, c'est-à-dire une exposition sur les frères Le Nain, qui aura lieu à partir de mars 2017, et une exposition, l'exposition d'automne, comme l'a dit tout à l'heure le président, le calendrier que l'on avait commencé à réorienter prend ses effets en 2017, avec une deuxième exposition d'automne qui sera, avec un titre provisoire, « La musique dans l'Antiquité ».

Les 2 000 000 € permettent également de renouveler les œuvres de la Galerie du Temps, comme le projet scientifique et culturel le prévoit depuis l'ouverture du musée, et prévoit également une exposition dans le Pavillon de Verre, tel que cela vous a été présenté en introduction avec M. RIPOCHE.

Pour réaliser les deux expositions temporaires, nous proposons de réserver le même budget que les années précédentes, c'est-à-dire 1 700 000 €. Pour le renouvellement de la Galerie du Temps, nous proposons de réserver 150 000 €, et pour la réalisation de l'exposition dans le Pavillon de Verre, nous vous proposons de réserver 100 000 €. Sachant, je le précise, cette année, que 1 700 000 € pour les deux expositions temporaires, cela ne veut pas dire 850 000 € et 850 000 €. Cela veut dire que le budget de 1 700 000 € est réservé pour organiser deux expositions temporaires, l'une pouvant coûter 1 000 000 € et l'autre 700 000 €, selon les œuvres empruntées, selon la muséographie et les travaux d'aménagement.

Concernant le complément à ces travaux pour les expositions, nous proposons également de réserver, comme en 2016, un budget de 67 800 € pour mettre à jour les contenus des guides multimédias, tant pour les parcours de la Galerie du Temps que pour les parcours des expositions temporaires, puisque, comme vous le savez, un guide multimédia existe depuis l'ouverture du musée. Il n'est plus gratuit depuis l'année

dernière, et on peut souligner, depuis cette année, un bon taux de réalisation, puisque les guides multimédias ont une assez bonne réputation quant à leur contenu, assez pédagogique, aussi, pour les enfants, puisqu'on entend beaucoup de félicitations pour les parcours pour les enfants qui sont proposés.

Ce qui va, naturellement, avec les expositions, ce sont les éditions, c'est-à-dire la réalisation des catalogues. On prévoit également un budget identique à celui de 2016 de 91 000 €, qui permet la réalisation d'un catalogue pour chaque exposition temporaire, toujours vendu au prix de 39 € dans les librairies, l'actualisation du guide de la Galerie du Temps, et les frais iconographiques nécessaires pour la réalisation de l'ensemble de ces ouvrages.

Ensuite, nous avons, depuis l'ouverture, une programmation au centre de ressources, qui est complémentaire aux thèmes des expositions temporaires qui sont présentées, et, aussi, au renouvellement des œuvres dans la Galerie du Temps. Le centre de ressources organise beaucoup de colloques, mais aussi des événements à destination des adultes, sous la forme de cours d'initiation à l'histoire de l'art, ou alors, aussi, des rencontres avec des professionnels de musée. Nous prévoyons un budget de 7 800 €, qui sert essentiellement à dédommager les intervenants et à payer également leurs frais de déplacement.

Ensuite, un budget de 8 000 €, qui concerne la restauration des œuvres, là aussi identique à 2016, puisque, depuis 2016, il y a une répartition dans les frais de restauration, puisqu'une partie est prise en charge par le Louvre, même si les restaurations ont lieu ici. Nous prévoyons un programme complémentaire au programme de restauration qui nous est proposé, pour permettre, essentiellement, des actions de bichonnage sur des œuvres pour lesquelles ce serait nécessaire.

Ensuite, vous le savez, nous avons une scène qui permet d'accueillir, une scène avec une saison culturelle qui court de septembre à juin. Comme chaque année, maintenant depuis trois ans, nous réservons un budget d'environ 120 000 €, qui permet d'assurer une programmation qui passe de conférences, de spectacles vivants, de séances de cinéma, toujours, là aussi, en lien avec les expositions temporaires et la Galerie du Temps.

La Scène, on le sait, vous le savez, pour les membres du Conseil d'Administration qui sont avec nous depuis quelques années, progresse chaque année en termes de recettes. J'y viendrai après. Malgré un budget stationnaire, on commence à fidéliser un public qui commence aussi à prendre des abonnements pour plusieurs spectacles. C'est un phénomène nouveau que l'on ne constatait pas jusqu'en 2015.

Concernant les ateliers pédagogiques — Juliette en parlait tout à l'heure dans sa présentation de la médiation —, pour faire fonctionner les ateliers pédagogiques, on a besoin de matériel. Aujourd'hui, le budget est stabilisé à environ 16 000 € par an, pour permettre d'outiller les participants dans de bonnes conditions.

Un sujet qui est aussi un nerf de la guerre, c'est la communication et la recherche de mécénat. Depuis l'ouverture du musée, nous tenons à ce que le budget de la communication soit important et nous permette d'avoir une communication, non seulement au moment des expositions temporaires, pour le lancement de ces expositions temporaires, mais aussi tout au long de l'année, pour que l'on puisse, même si nous n'avons pas d'exposition temporaire, faire parler de nous de toutes les façons possibles. Campagne

d'affichage, campagne radio, nous essayons d'avoir une permanence dans les médias de messages pour que l'on puisse ne pas oublier le Louvre-Lens.

Pas de changement par rapport au budget et au budget supplémentaire que nous avons eu cette année au moment de la présentation du budget supplémentaire. Nous proposons de réserver 680 000 €, sensiblement un peu plus que cette année, mais cela nous semble important. D'autant que nous allons poursuivre encore plus que cette année, l'année prochaine, nos actions en direction des comités d'entreprise et des tour-opérateurs, même s'il reste toujours le point noir de l'hébergement touristique pour les tour-opérateurs, mais cela avance, cela progresse doucement, mais sûrement. Et l'ouverture prochaine d'un hôtel 4 étoiles en face du musée est très bien vécue et vue par les tour-opérateurs que nous pouvons contacter. On est vraiment en attente.

Quant au budget alloué au mécénat, c'est un budget qui nous permet de participer ou à des salons, ou à des conférences, ou à des colloques, ou, aussi, à organiser des manifestations à destination de nos mécènes, grands mécènes ou membres du Cercle Louvre-Lens Entreprises.

Les charges de personnel sont identiques à l'année 2016. Elles représentent 4 892 000 €. Elles concernent à la fois le personnel permanent, mais aussi les rémunérations des guides conférenciers et la taxe sur les salaires. On vous a présenté brièvement la structure des effectifs, la répartition des dépenses, pour que vous puissiez avoir une vision précise de la façon dont sont dépensés ces 4 892 000 €.

Concernant les dépenses de fonctionnement courant, on les stabilise, nous envisageons de les stabiliser en 2017 à 1 361 900 €. Vous le voyez dans le document, c'est indiqué, c'est une moyenne entre l'année 2015 et l'année 2016, qui avait été insuffisante au moment constaté, au moment du budget supplémentaire, puisqu'on a dû compléter ces 1 136 000 € de 117 000 € pour pouvoir terminer l'année.

Concernant les dépenses de sous-traitance, cela concerne toutes nos prestations de billetterie, d'accueil, de comité de sûreté, de maintenance, multitechnique et informatique. C'est un budget que l'on a pu réviser à la baisse, puisque l'année 2017 est l'année de renouvellement des marchés à destination de ces prestataires. On a revu la nature des prestations pour économiser et gérer au mieux possible ces dépenses. Le premier marché, qui concerne la sécurité, a été renouvelé par la dernière Commission d'Appel d'Offres très récemment et confirme nos prévisions et nos cohérences entre nos demandes et les propositions des prestataires. Vous voyez que l'on a 500 000 € sur la totalité, on espère 500 000 € d'économie. Comme le disait le président, c'est une prévision qui sera complètement affinée au moment du vote du budget, puisque les marchés, l'ensemble des marchés auront été présentés en Commission d'Appel d'Offres et on aura donc la cohérence précise des montants annuels qui seront imputés pour les prochaines années à ces activités.

Ensuite, les opérations d'ordre, qui vont naturellement avec une élaboration budgétaire, des charges financières. Tout cela nous fait arriver à un montant de dépenses de 14 343 500 €, qui sont donc équilibrées par les recettes telles que présentées. Nous tablons les recettes sur une hypothèse de fréquentation annuelle maintenue à 400 000 visiteurs, dont 70 000 entrées payantes. Le constat qui est fait dans la fréquentation des expositions temporaires, fait que nous sommes sur une proportion de

60 % d'entrées gratuites, 40 % de payantes. Pourquoi ? Parce que nous avons beaucoup de scolaires. Nous accueillons en moyenne 70 000 scolaires par an, par définition gratuits, et c'est cela qui fait augmenter la proportion d'entrées gratuites en exposition temporaire.

Sur cette base, et les recettes sont également préparées en maintenant la gratuité de la Galerie du Temps, tel que cela vous sera présenté ensuite par délibération. Nous proposons donc une estimation des ressources propres à hauteur, pour la billetterie, de 631 000 €. Je rappelle que les recettes de billetterie couvrent sept mois de l'année, c'est-à-dire la durée de deux expositions temporaires, et que le prix du billet a été augmenté au 1^{er} janvier 2016, puisqu'il est passé de 9 € à 10 € par délibération en fin d'année 2015. La Scène, nous avons vu démarrer avec 9 000 € de recettes la première année. Nous sommes, aujourd'hui, à la fin de la saison culturelle, à un peu plus de 18 000 €. Nous estimons les recettes pour La Scène à 21 000 € pour l'année prochaine.

Concernant les visites guidées et les ateliers, la bonne fréquentation des ateliers et des visites guidées se maintient, puisque le montant des recettes est identique maintenant depuis deux ans. On se propose de confirmer ce maintien au même niveau, c'est-à-dire à 350 000 €.

Concernant les dons, c'était la nouveauté 2016, nous avons, vous le savez, lancé cette idée d'urne et de don à la billetterie. Nous avons inscrit 0 € en 2016, puisque nous ne savions absolument pas comment cela pourrait être pris et comment les visiteurs réagiraient. Aujourd'hui, on a un peu plus de 20 000 € qui nous ont été donnés. On budgete 25 000 € pour l'année prochaine, considérant que nous ne pouvons qu'encore progresser.

Concernant la location d'espaces, le budget 200 000 € pour l'année prochaine. Cela semble réaliste. L'année 2015 n'avait pas été une très bonne année pour la location d'espaces. L'année 2016 l'a été grâce à l'Euro, puisqu'il y a eu un bond dans les locations d'espaces au moment de l'Euro pour toutes les manifestations qui ont pu être organisées. Nous espérons, grâce aux démarches de prospection que nous avons actuellement, proposer un budget réaliste de 200 000 € en recettes pour les locations.

Concernant l'édition des catalogues, une activité qui est assez stable, puisque, chaque année, nous émettons 50 000 € de recettes, de titre de recettes grâce à la vente des catalogues.

Concernant l'occupation du domaine public, cela concerne la boutique et le restaurant, là aussi, avec une fréquentation stabilisée, cela fait deux ans que nous constatons 50 000 € de recettes pour ce poste.

Sur le mécénat, c'est là où, aujourd'hui, c'est le plus difficile d'estimer un montant de recettes. Pourquoi ? Parce qu'on constate que c'est de plus en plus difficile d'attirer des mécènes, parce que les centres d'intérêt des mécènes varient et changent. On peut constater que ce n'est plus la culture qui est le premier domaine vers lequel vont les mécènes. Et puis, il y a aussi beaucoup plus de concurrence qu'il y a quelques années. Donc, c'est difficile. On vient d'en avoir un, récemment, cette semaine, pour la prochaine exposition. Nous en sommes contents, car cela ne semblait pas gagné.

En même temps, on a de plus en plus de mécénat en nature, qui, comptablement, n'est pas représenté, par définition. Nous avons une source d'économie dans les travaux, mais, comptablement, cela ne se voit pas.

Aussi, nous sommes en train de retravailler au développement du Cercle Louvre-Lens Entreprises, en espérant d'autres adhérents à ce cercle.

Concernant les autres recettes, c'est du classique, je dirais. Les remboursements d'assurance, des titres-repas. Comme chaque année, le montant reste stable, puisque le personnel n'évolue pas.

Le montant des ressources propres est estimé à un peu plus de 1 800 000 €, c'est-à-dire 13 % du montant total des dépenses. Conformément à l'article 20 des statuts de l'EPCC, le financement du musée est assuré solidairement par la région Hauts-de-France, le département du Pas-de-Calais et la CALL, j'ai repris bêtement ce qui est écrit dans les statuts, il va falloir le corriger : 8/10 à la charge de la région Hauts-de-France, 1/10 à la charge du département du Pas-de-Calais et 1/10 à la charge de la CALL.

En conséquence, le reste à financer de 12 489 800 € serait pris en charge, tel que cela vous est présenté, à hauteur de 2 991 840 € pour la région Hauts-de-France, 1 248 980 € pour le département du Pas-de-Calais, 1 248 980 € par la Communauté d'agglomération Lens-Liévin. On vous a remis en aide-mémoire la hauteur de la participation des différentes collectivités depuis l'année 2013. Vous voyez que, depuis 2015, le budget est stabilisé, même si les recettes en ressources propres ont diminué.

M. le Président le disait, nous avons également un budget annexe qui concerne le fonctionnement de la cafétéria, puisque nous avons décidé, à l'ouverture du musée et à la création du musée, d'avoir cette cafétéria en régie directe et, donc, de ne pas avoir une délégation de services publics pour cette activité. Nous prévoyons pour 2017 un budget de 375 800 €, avec, comme le précisait le président, un montant de recettes qui doit, comme chaque année, couvrir les dépenses. Lorsqu'il y a excédent, l'excédent est versé au budget principal de l'année suivante. Cela permet de compenser et d'augmenter nos ressources.

Voilà, Monsieur le Président, une présentation brève du budget 2017.

M. LE PRÉSIDENT. - Merci. Y a-t-il des questions ou des demandes de précision à Mme FERRAR ?

M. LARROUTUROU.- Je m'interrogeais quant aux dépenses, et non pas sur les recettes, même si c'est lié, sur les dépenses pour lever du mécénat. Je ne sais pas très bien poser ma question, mais vous allez y répondre. On est sur 23 000 €/24 000 €. Quelle élasticité, comme on dirait si on faisait de l'économie, entre ces dépenses ? Autrement dit, allez-vous mettre 10 000 € de plus, par exemple, sur la recherche de mécènes par rapport à d'autres entités, celle-ci est très spécifique, bien sûr. Qu'est-ce qu'on peut espérer ? Dans les ressources, c'est quand même une ressource des plus importantes.

Mme FERRAR.- Mais qui baisse depuis 2013.

M. LARROUTUROU.- C'est bien pour cela que je pose la question.

Mme FERRAR.- On a augmenté le budget dépenses et, inversement, le budget recettes a diminué. Le budget dépenses, c'est essentiellement de la prospection, de la participation à des manifestations organisées par l'amicale, des choses comme cela. Ce n'est pas très extensible. C'est beaucoup de contacts, beaucoup de rencontres. C'est du déplacement et du rendez-vous. Ce que l'on constate, c'est que les potentiels mécènes aiment venir au musée, aiment être bien reçus au musée, pour qu'on leur fasse découvrir.

C'est du temps consacré, bien sûr, mais cela n'entraîne pas de dépenses supplémentaires. On le développe de plus en plus, à inviter un potentiel mécène à découvrir, y compris la face cachée du musée. Je pense, par exemple, au montage de l'exposition qui est en cours actuellement. Nous avons reçu un mécène potentiel cette semaine, pour du mécénat en nature, qui a vu quelque chose qui n'est pas visible par tout le monde. Ce sont des choses comme cela qui déclenchent.

J'ai du mal à répondre à votre question.

M. LARROUTUROU.- J'ai participé à d'autres discussions, ailleurs qu'ici, sur ces questions. Notamment dans le contexte de réflexion que je ne vais pas lancer le débat — programmes politiques, suppression de l'ISF, avec les conséquences possibles —, pour développer en défensif qu'en offensif, pour dire les choses de cette façon, on s'aperçoit qu'ailleurs on s'apprête à mettre beaucoup de moyens supplémentaires dans l'année qui vient. Je n'ai pas de conclusion à en tirer, mais je pense que c'est un débat que vous pourriez avoir avant la présentation du budget.

Mme FERRAR.- Merci.

M. LE PRÉSIDENT. - D'autres questions ?

M. CHENU.- Monsieur le Président, merci de m'accueillir. C'est ma première séance parmi vous, j'en suis particulièrement honoré. Je note avec beaucoup de plaisir l'attachement des personnels, des administrateurs du Louvre-Lens à cet objet culturel qui, maintenant, est bien identifié, je crois, mais qui nous amène, en réalité, à considérer un projet d'orientation budgétaire à venir, en tout cas, qui ne tire pas, à mon avis, les leçons du passé, ce qui me navre.

En effet, on part d'un postulat qui est la baisse de la fréquentation de ce musée depuis 2015, pour une deuxième année, sur l'idée que cette baisse de fréquentation serait liée au terrorisme. Peut-être. Mais peut-être pas seulement. Par conséquent, il y a peut-être des choix stratégiques qu'il faut avoir le courage de reconsidérer, pour, simplement, en tirer les leçons et permettre à ce musée d'évoluer comme il se doit. La fréquentation ne remonte pas, elle est inférieure à celle annoncée à l'inauguration, nous le savons. Je ne vois pas, dans ce débat d'orientation budgétaire, quelque chose qui nous dit qu'on en tire les conséquences. Il faut que l'on ouvre des pistes, des voies, nous sommes là pour en parler. Dans le rapport d'observation de la chambre régionale des comptes, j'avais noté qu'il était indiqué qu'une action sur les recettes propres restait le dernier levier possible. Cette action, je ne la trouve pas particulièrement visible. Je n'en ai pas la visibilité, par rapport à l'an passé, dans le document qui nous est remis. Je ne note pas de différence fondamentale. Je note que l'occupation du domaine public est en baisse. Qu'il y a un effort de fait sur la cafétéria, en tout cas dans son mode de gestion, mais que l'on arrivera probablement simplement à un équilibre. Je crois que, pour échapper au statu quo que propose ce budget, il y a la nécessité de reconsidérer les objectifs, en particulier, peut-être, faut-il se pencher..., je ne lis pas, dans le projet qui nous est présenté, quoi que ce soit lié à la nécessité de faciliter les relations avec la métropole européenne lilloise. Dieu sait si ma collègue et moi pouvons être critiques quant à cette métropole européenne lilloise, mais elle apparaît, peut-être, comme une possibilité d'activer une hausse de la fréquentation.

La mise en place d'une stratégie de développement territorial, autre que lié à la communication, n'apparaît pas. Un mot qui m'a échappé tout à l'heure sur les actions de

médiation. Je suis la mouche du coche, et j'assume ce mauvais rôle, mais faire venir les détenus au musée, au-delà de l'ensemble des actions de médiation que je trouve particulièrement remarquables, faire venir les détenus au musée, je sais que ce n'est pas politiquement correct de le regretter, mais, moi, je le regrette. Je considère que ceci ne va pas dans le bon sens d'une société qui se tient.

En tout état de cause, sur les orientations qui nous sont présentées, en particulier la poursuite de la gratuité dont nous parlerons tout à l'heure, qui est à mon avis un élément fondamental qu'il aurait fallu reconsidérer dans cette perspective. Nous ne pourrions pas voter pour ce budget en l'état. En tout cas, il n'y a pas de vote, mais nous ne pourrions pas souscrire à ces orientations. Nous ne voterons pas la poursuite de la gratuité, car nous estimons qu'il s'agit d'un des piliers qu'il faut avoir le courage de le remettre au centre de nos débats, ce qui ne nous est pas proposé. L'idée n'étant pas, comme l'a dit Mme FERRAR, de ne pas oublier le Louvre-Lens. Je trouve que c'était une formule un peu cruelle, mais de donner une nouvelle impulsion, au bout de quatre ans, à cet établissement qui le mérite, évidemment, grandement.

M. DECOSTER.- M. CHENU, vos propos ne nous surprennent pas, puisque c'est la posture que vous avez appelé « la mouche du coche », je vous laisse vos propos. Si c'est ainsi que vous décrivez votre rôle, je comprends peut-être mieux. Pour autant, je vous demande peut-être d'entendre, à défaut d'écouter, notamment les propos introductifs qui ont été posés de manière extrêmement volontariste par Mme LAVANDIER, tout à l'heure. La vie d'un musée est faite de différents cycles. Nous avons tous conscience que vous êtes là pour la première fois, il est bien normal que vous posiez un certain nombre de questions. Je devine que, ces questions, vous allez les répéter Conseil d'Administration après Conseil d'Administration, alors que nous sommes là, aussi, pour trouver des solutions. Je vous engage à quitter la posture de la mouche, je pense que vous pourriez faire mieux que d'être une mouche, peut-être, et d'accompagner, aussi, les propositions, parce qu'elles sont nombreuses. Je crois que la présentation qui a été faite, tout à l'heure, sur les innovations en matière de médiation ne peut pas vous laisser insensibles, que le travail qui transparait dans les différents points qui ont été abordés à l'occasion du débat d'orientation budgétaire montrent aussi que des questions sont très régulièrement posées ici. Dans les premiers Conseil d'Administration nous avons posé la question du calendrier des expositions, et le président a rappelé l'effort qui est fait pour, progressivement, pouvoir être dans un calendrier différent de celui qui a été posé à l'ouverture du musée, pour pouvoir faciliter aussi l'adéquation du rythme des expositions avec celui des visiteurs. Nous avons évoqué les questions des grands thèmes des expositions.

Alors qu'il semblerait, à vous écouter, que personne ne se pose de questions, je vous réponds que tout le monde s'en pose. Il y a un investissement très important qui est fait, parce que je crois pouvoir dire, après seulement quelques mois, que je constate que toutes les équipes, celles du Louvre-Lens, mais aussi celles du Louvre à Paris, souhaitent que le pari, pour reprendre le mot du président tout à l'heure, le pari réussisse. On le voit bien, nous cherchons à faire en sorte que toutes les innovations pour faire de ce musée, peut-être, le musée le plus moderne, nous amènent à pouvoir réussir ce pari.

Ces questions, nous sommes nombreux à les poser. Il y a des pistes nouvelles, objectivement, qui sont prises par les différents points qui ont été abordés, et nous

continuerons à le faire. Voilà l'intention qui est la nôtre. Vous pouvez jouer un autre rôle que celui d'une mouche.

M. CHENU.- Juste un mot, mon collègue François DECOSTER, un débat, c'est la confrontation d'idées, il faut l'accepter ainsi. Je vous ai fait un certain nombre de propositions. Dans mon discours, il y avait un certain nombre de propositions. Je crois même avoir conclu mon intervention en disant tout le bien que je souhaitais à cet établissement public dans le cadre de son développement.

Il y a des pistes d'évolution : je vous ai parlé de la gratuité, nous allons en parler, il est vrai, dans le dossier suivant. Mais c'est un sujet qu'il faut prendre en considération. On peut avoir des orientations différentes, des propositions différentes sur ce qu'est la gratuité. C'est un sujet qui nous dépasse, d'ailleurs, quasiment philosophique. Il faut accepter que les orientations que l'on a prises en début d'un mandat, en tout cas depuis quatre ans, en début d'une aventure comme celle-ci, puissent évoluer. J'entends que des pistes sont ouvertes. Je vous en soumets donc. J'apporte donc au pot commun ma réflexion et mes propositions, celles de notre groupe. Si vous attendez qu'un Conseil d'Administration soit simplement une chambre d'enregistrement, je ne le conçois pas de cette façon. Le terme de *mouche du coche* vous déplaît peut-être, mais si quelqu'un a le mauvais rôle, j'accepterai d'être celui qui pose les « mauvaises » questions, celles que vous jugez mauvaises et auxquelles vous refuserez de répondre. C'est ainsi.

M. LE PRÉSIDENT. - Y a-t-il d'autres interventions ?

Comme vous l'avez compris, ce débat n'est pas décisionnaire, même s'il s'agit d'une délibération que nous devons voter.

Mme FERRAR.- Acter.

M. LE PRÉSIDENT. - Nous votons simplement pour acter qu'il y a une présentation d'orientations. Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Je vous remercie.

M. CHENU.- Nous ne prenons pas part au vote.

M. LE PRÉSIDENT. - Vous vous abstenez.

M. CHENU.- Non, nous ne prenons pas part au vote.

3.2. Poursuite de la gratuité de la Galerie du temps

M. LE PRÉSIDENT. - Nous passons à la deuxième délibération, qui est, en effet, relative à la poursuite de la gratuité de la Galerie du Temps. Catherine vous en redites un mot.

Je me permets simplement, en introduction, de dire qu'il suffit de lire les nombreux rapports de l'ensemble des Conseils d'Administration pour savoir que ce point comme les autres ont été débattus. C'est, en effet, une question fondamentale, et il n'y a pas de réponse simple à cette question qui est : quel est l'effet de la gratuité sur la fréquentation ? Nous avons tous les ans ce débat. Je crois que l'on a trouvé les termes. Chaque musée et chaque territoire ont une relation particulière avec cette question de la

gratuité. Ce qui vaut ici ou ce qui est testé ici peut être différemment apprécié à Lille ou à Paris. Nous reposons tous les ans la question.

Mme FERRAR.- Merci, Monsieur le Président.

Il faut statuer chaque année et avant le vote du budget pour pouvoir construire le budget en conséquence, puisque c'est une donnée indispensable pour la construction du budget qui nous sera soumis lors du prochain Conseil d'Administration.

La gratuité a été décidée dès la première année et avant l'ouverture du musée pour, aussi, être en cohérence avec ce qui figure dans le projet scientifique et culturel, qui est le sens d'une démocratisation et d'une volonté qu'il n'y ait pas de rupture entre les habitants du territoire et le musée, pour qu'ils puissent accéder librement à l'art, à la culture, sans entraves financières. C'est une délibération qui doit être présentée chaque année et qui prend effet au 1^{er} janvier de l'année suivante.

M. LE PRÉSIDENT. - Vous l'avez compris, il s'agit d'un vote, puisque, comme l'a rappelé Mme FERRAR, nous ne pouvons pas construire de budget sans cette hypothèse, avec ou sans la gratuité. Quelqu'un souhaite-t-il prendre la parole à ce sujet ?

M. CHENU.- Dans la suite de mon propos, je n'ouvrirai pas un débat que vous avez probablement tenu sur « la gratuité existe-t-elle ou pas ? », « il y a toujours quelqu'un qui, au bout du compte, paie », « ce qui est gratuit n'a pas de valeur », etc. C'est un débat dans lequel nous n'allons pas entrer, nous n'en sortirons pas ensemble aujourd'hui. Nous avons quelques convictions.

Nous considérons que la gratuité ne produit pas, ici, les effets escomptés, et que la fin de la gratuité ne veut pas dire le tout payant tout le temps pour tout le monde. Il y a une multitude de schémas possibles. Mais nous voterons, en tout cas, contre la poursuite de la gratuité de la Galerie du temps.

M. LE PRÉSIDENT. - D'autres interventions ?

M. DECOSTER.- La mouche, mais quels sont les effets...

M. CHENU.- C'est la mouche qui vous a piqué.

M. DECOSTER.- J'ai été dans l'opposition, et je n'ai jamais considéré qu'être dans l'opposition, c'était être la mouche du coche, mais, au contraire, de pouvoir être là pour construire, et ne pas être dans une opposition systématique qui est plutôt ce que signifie l'expression que vous avez utilisée. J'étais surpris moi-même que vous utilisiez cette expression. C'est assez réducteur, je crois, et, finalement, contradictoire avec ce que vous avez indiqué dans votre conclusion.

M. CHENU.- Vous savez que je vaud mieux.

M. DECOSTER.- Mais il est vrai que, pour moi, j'ai douté, du fait des paradoxes de vos différentes prises de position. Vous n'avez pas précisé quels étaient les effets escomptés, que vous ne voyez pas venir, et, ne les voyant pas venir, vous souhaitez vous opposer à cette gratuité. Vous n'avez pas non plus expliqué pourquoi voter contre permettrait de pouvoir davantage obtenir les effets escomptés, que vous n'avez pas, par ailleurs définis. Je voudrais vous demander, d'une part, quels sont les effets escomptés que

vous visiez et que vous n'avez pas rappelés. Et, deuxièmement, de quelle manière l'interruption de la gratuité permettrait de favoriser l'atteinte de ces objectifs visés.

M. CHENU.- Un des premiers effets, c'est simplement que lorsque les choses ne sont pas gratuites, elles sont donc, par conséquent, payantes. Il y a des incidences budgétaires que vous mesurez assez facilement, chers collègues. Nous considérons que les premiers effets budgétaires d'une absence de gratuité, échelonnée, réfléchie, je l'ai dit dès le début, l'absence de gratuité ne signifie pas le tout payant tout le temps pour tout le monde, mais nous considérons que cette politique peut avoir des incidences budgétaires positives pour cet établissement qui en a bien besoin. Voilà un des premiers effets.

M. DECOSTER.- Si c'est la seule réponse.

M. CHENU.- C'est une réponse, elle est importante.

M. DUQUESNOY.- C'est « un des premiers », y en aurait-il un second ?

M. CHENU.- La gratuité ou l'aspect payant d'un service ou d'une offre culturelle peut avoir des incidences sur sa fréquentation. Et la gratuité n'assure pas forcément une fréquentation maximale d'un établissement public. Donc, cela veut dire qu'un aspect payant peut avoir le même type d'incidences en termes de fréquentation et, de plus, apporter un peu d'oxygène budgétaire. C'est tout cela que nous mettons en cause.

Il y a un aspect philosophique. Je considère que la gratuité n'existe pas. Qu'au bout du compte, il y a au-delà de l'apport des collectivités importantes pour la région, il y a toujours quelqu'un qui paie, au bout de cette chaîne. Par conséquent, sous cet aspect philosophique, nous y sommes aussi opposés. Nous pouvons concevoir que vous soyez attachés à cela, mais nous pouvons aussi défendre une autre option qui est celle du refus de la gratuité totale.

M. DECOSTER.- Monsieur le Président, je voudrais rappeler que cette position, cette question, fait l'objet d'une réflexion, bien sûr, de la part du Conseil Régional. En ce qui concerne le Conseil Régional, nous souhaitons maintenir la gratuité. Nous avons aussi pu prendre cette position après avoir écouté les orientations des débats d'orientation budgétaire qui nous montrent que nous pouvons construire un budget en maintenant cette gratuité. Pour la raison — si cela devait être la seule raison — de l'équilibre budgétaire, nous pouvons le faire.

Par ailleurs, je voudrais lier le Débat d'Orientation Budgétaire avec la présentation faite sur la médiation. Construire un public, c'est aussi adapter la politique tarifaire à cette démarche. Cette question, nous nous la posons chaque année, parce que la construction d'un public se fait tous les jours, et qu'un jour, peut-être, nous pourrions passer à une réponse différente que celle des exercices précédents. Mais, au moment où nous sommes sur un nouveau cycle de la vie de ce musée, comme l'a dit Mme LAVANDIER tout à l'heure, il faut maintenir cette gratuité, ce qui ne nous exonère pas de pouvoir y réfléchir de nouveau l'année prochaine. Donc, le Conseil Régional a maintenu.

M. DUQUESNOY.- Pour la Communauté d'Agglomération, c'est la même chose. Nous pensons que l'apprentissage de la culture passe aussi par cette gratuité, en tout cas au niveau des plus démunis.

M. LE PRÉSIDENT. - Je veux simplement dire, en tant que professionnel de musée, que la question s'est posée au musée du Louvre à Paris et se pose pour l'ensemble des musées. La réponse est très complexe. Je le disais en introduction, chaque situation doit être examinée. Au musée du Louvre à Paris, la gratuité des dimanches, qui avait été mise en place au moment du lancement du projet du grand Louvre, a visiblement contribué à l'essor et au dynamisme du public du grand Louvre. Je rappelle que nous étions à moins de trois millions de visiteurs au début des années 1980 et que, dès la fin des années 1980, la fréquentation avait déjà doublé. Mais cette gratuité avait été accompagnée d'une politique de renouvellement de l'offre. On voit bien qu'à Paris la question était traduite de cette manière.

À l'inverse, au bout de vingt ans de cette politique, on comprend que la gratuité à Paris ne fait pas venir de nouveaux publics. Mais c'est au bout de vingt ans de la construction d'un public. C'est pour cela que je vous dis les choses sont complexes. Il est évident, pour moi en tout cas, c'est ma conviction personnelle, que si, dans ce musée, il y a une majorité de publics de la région, c'est en raison de la gratuité de la Galerie du Temps. Je ne le dirais pas sur tous les territoires et dans toutes les villes, mais c'est, pour moi, une évidence. Les chiffres que nous venons de voir traduisent que le public de ce musée approche de la réalité sociale. Je ne suis pas en train de dire que c'est ici un grand musée populaire qui reflète exactement la structure de la société qui nous entoure, ce serait une illusion. Mais disons que l'on est moins loin, moins éloigné de ce qu'est la population locale que dans le cas d'un musée payant, et il suffit de regarder la fréquentation des musées de la région. Vous avez raison de dire qu'il faut construire ce public progressivement, je partage avec vous l'idée que la gratuité est une notion complexe, que, vous avez raison, *gratuité* cela veut dire que quelqu'un paie.

Je pense que si les pouvoirs publics territoriaux, ici, acceptent cette charge, c'est pour construire ce public. Peut-être qu'il faut mieux communiquer en disant que quand on entre gratuitement, cela signifie que c'est l'impôt du contribuable qui fait payer. Mais je pense que l'on a intérêt, en tant que citoyen français, à avoir ce débat. Il ne faut pas éviter. La gratuité, c'est quelqu'un qui paie. C'est aussi un investissement pour l'avenir. Je ne fais pas du sentimentalisme mais j'étais dans la Galerie, tout à l'heure, avec des journalistes, c'est une Galerie où il y a des enfants, des familles. On ne voit pas cela dans tous les musées, y compris de la région.

Je comprends la question. Il n'y a pas de réponse simple. Je suis, en tant que professionnel de musée... M. Bertrand m'a posé la question en disant : « Qu'est-ce que vous pensez de la gratuité ? » Je peux dire ici, sans trahir de secret, que M. Bertrand se pose cette question, légitimement. Je lui ai répondu cela, que, pour le moment, la gratuité de la Galerie du Temps était la meilleure décision à prendre pour essayer de construire ce budget. Après, c'est ma conviction et mon expérience de professionnel de musée. Je ne dis pas que dans dix ou quinze ans ce sera comme cela. Je ne dis pas qu'il ne faut pas essayer de trouver d'autres moyens de fidéliser le public. Car la gratuité, ce n'est pas tout. On voit bien qu'elle ne suffit pas à faire venir du public. Cela suppose, comme au Louvre, de construire une offre pour aller chercher les gens. Ce n'est pas parce que c'est gratuit que les gens viennent. C'est pour cela qu'il faut aller les chercher là où sont les gens. Ils sont dans les supermarchés, sur les plages. Il faut aller les chercher là où ils sont. Je pense que cela va ensemble.

Cela suppose un investissement, aussi. M. LARROUTUROU a mis le doigt sur le sujet. Je vous parle en toute transparence de la question des expositions. Une exposition qui a plus de 400 000 visiteurs, il n'y a pas de secrets, cela coûte 3 000 000 €. Nous n'avons pas 3 000 000 €, ni au musée du Louvre à Paris ni au musée du Louvre-Lens pour dépenser autant d'argent pour faire des expositions.

J'étais à New York, il y a quelques jours. Mon collègue a les mêmes problèmes, et il est à New York au Metropolitan. Il a fait une magnifique exposition. Je lui ai demandé combien a coûté cette exposition, il m'a répondu 3 000 000 \$. Et il m'a dit : « On ne peut plus faire cela ». Souvent, on compare tout et n'importe quoi. Je lis beaucoup de choses fausses dans la presse. Les grandes expositions qui ont attiré beaucoup de monde ont coûté très cher. Cette économie est derrière nous. Aujourd'hui, il n'est plus responsable de dépenser autant d'argent pour un effet aussi éphémère.

Ici, on a fait un autre pari, celui de construire progressivement. C'est une petite victoire que des gens qui n'ont jamais mis les pieds dans un musée. L'exposition RC-Louvre n'a pas coûté grand-chose, mais beaucoup de temps, d'énergie. Mais c'est une petite victoire que des gens qui habitent Lens et qui n'étaient jamais venus au Louvre-Lens, au bout de trois ans, franchissent cette porte. Parce que cette porte, ce n'est pas qu'une barrière financière, c'est une barrière symbolique de « le musée n'est pas fait pour moi ». Nous pourrions avoir ce débat. Nous pourrions peut-être essayer d'étudier les motivations de notre public, pourquoi il vient et pourquoi il ne vient pas, pour essayer de comprendre. C'est une question complexe. Je suis tout prêt à essayer de mieux comprendre aussi. Il y a une vraie conviction, une grande partie du Louvre, ici, nous continuons de croire au succès de ce musée.

Je ne sais pas s'il y a d'autres questions. C'est un choix politique. Nous ne sommes qu'au service de ce musée. Ce n'est pas nous qui payons, ce n'est pas nous qui prenons cette décision, même s'il y a cette conviction de professionnels.

Sur cette question, il nous faut voter. Qui vote contre la reconduction de la gratuité ? Deux voix. Qui s'abstient ? Une voix. Merci. Les autres membres votants votent pour.

3.3. Décision modificative n° 1 (Budget principal) et opérations comptables (reprise sur provision pour risque, provision pour charges)

M. LE PRÉSIDENT. - Nous passons à la troisième délibération. Décision modificative n° 1, qui est le budget principal

Mme FERRAR.- On va regarder, Monsieur le Président, les trois délibérations ensemble, puisque cela concerne des régularisations pour terminer l'année 2016, on avait, au moment du budget supplémentaire au dernier Conseil d'Administration, réservé des dépenses de fonctionnements imprévus que l'on vous propose de répartir, puisque, l'année étant bien avancée, on est capable d'ajuster les lignes budgétaires en fonction des dépenses. Ce sont essentiellement des régularisations pour permis comptable pour terminer l'année.

M. LE PRÉSIDENT. - Des questions sur ce point ?

Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

3.4. Autorisation de lancement des consultations nécessaires au bon fonctionnement du musée

M. LE PRÉSIDENT. - Quatrième délibération : autorisation de lancement des consultations nécessaires au bon fonctionnement du musée.

Mme FERRAR.- Là encore, deux délibérations. Une première qui nous permet de lancer des consultations pour l'acquisition de matériel numérique et audiovisuel et pour avoir recours à un assistant à maîtrise d'ouvrage pour la refonte du site Internet. C'est un sujet que l'on avait abordé, là aussi, au moment du débat sur le budget supplémentaire.

La deuxième délibération est une délibération quasiment de régularisation, puisque le code des marchés publics a été modifié dans le cadre d'un décret de mars 2016, et certaines consultations n'avaient pas été lancées à cette date. Nous sommes donc obligés de représenter les délibérations dans le cadre du nouveau code des marchés publics. Cela concernait essentiellement des dépenses informatiques. Nous nous mettons dans les clous du nouveau code des marchés publics, qui ne s'appelle, d'ailleurs, plus comme cela.

M. LE PRÉSIDENT. - Des questions sur ce point ?

Merci. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

3.6. Élection des représentants du personnel au Conseil d'Administration

M. LE PRÉSIDENT. - Sixième délibération, relative à l'élection des représentants du personnel au Conseil d'Administration.

Mme FERRAR.- C'est une application de l'article 10 des statuts, puisqu'il est prévu que des représentants du personnel soient membres du Conseil d'Administration et que les élections aient lieu tous les trois ans. Les dernières élections ont eu lieu en octobre 2013. Nous devons délibérer la date des élections, conformément au règlement présenté à l'époque. Nous proposons que ces élections aient lieu le 12 octobre prochain, la semaine prochaine. Lors du prochain Conseil d'Administration, nous aurons peut-être des nouvelles têtes en tant que représentant du personnel.

M. LE PRÉSIDENT. - Je suppose qu'il n'y a pas de questions sur ce point.

Mme FERRAR.- Très réglementaire.

M. LE PRÉSIDENT. - Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

3.7. Composition de la Commission d'Appel d'Offres

M. LE PRÉSIDENT. – Septième délibération : composition de la Commission d'Appel d'Offres.

Mme FERRAR.- Là aussi, une conséquence du décret de mars 2016, puisque nous avons la possibilité d'avoir une Commission d'Appel d'Offres composée d'un président et de trois membres. La publication est faite d'une composition de commission d'appel d'offres de 5 membres et d'un président. Nous avons arbitrairement repris, et proposons de désigner les mêmes membres, à la fois titulaires ou suppléants, et de désigner Mme LAVANDIER comme présidente de la Commission d'Appel d'Offres.

M. LE PRÉSIDENT. - Vous avez la délibération dans votre dossier, avec le nom de Mme LAVANDIER, une reconduction de la commission existante. Des questions sur ce point ?

Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Je vous remercie.

3.8. Désignation au Conseil d'Administration de l'association Pôle numérique culturel

Huitième délibération : désignation au Conseil d'Administration de l'association Pôle Numérique Culturel.

Mme FERRAR.- Changement de directeur, changement de représentants au Pôle Numérique Culturel. Nous avons délibéré pour désigner Xavier DECTOT, précédent directeur. Nous délibérons pour désigner Marie LAVANDIER membre du Pôle Numérique au Conseil d'Administration.

M. LE PRÉSIDENT. - Cela n'appelle pas de question. La directrice représente le musée.

Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Je vous remercie.

3.9. Frais de changement de résidence

M. LE PRÉSIDENT. - Neuvième délibération : frais de changement de résidence.

Mme FERRAR.- Application du décret qui permet aux agents de la Fonction publique de bénéficier du remboursement des frais de déménagement liés à la nomination sur un nouveau poste. Nous devons délibérer, car Mme LAVANDIER n'avait pas occupé son précédent poste cinq ans. Une clause du décret dit que « pas de délibération si plus de cinq ans. Délibération si moins de cinq ans. »

M. LE PRÉSIDENT. - Il n'y a pas de questions sur ce point ?

Mme FERRAR.- Nous avons un comptable très efficace.

M. LE PRÉSIDENT. - Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Je vous remercie.

IV. État des conventions signées

M. LE PRÉSIDENT. - Nous terminons par l'examen de l'état des conventions signées.

Mme FERRAR.- Classiquement, obligation, là encore, légale. Nous avons une délibération qui date d'octobre 2011 qui permet aux directeurs de signer un certain nombre de conventions ou de contrats, si l'engagement est inférieur à 1 000 €, et de rendre compte à chaque Conseil d'Administration de l'état des conventions et des contrats qui ont été signés. Vous en avez la liste depuis le dernier Conseil d'Administration.

M. LE PRÉSIDENT. - Des questions, des demandes de précision ? Sur ce point réglementaire.

On me pose la question, j'y réponds très volontiers. Vous aviez dans l'ordre du jour prévisionnel l'examen du bilan social, mais étant donné que le Comité Technique et le Comité d'Hygiène et Sécurité ne se sont pas tenus, il a été reporté à la demande des syndicats du personnel du musée. Nous n'avons pas souhaité passer le bilan social. Il doit d'abord être, conformément aux instances, présenté et voté en CHSCT et en CT.

V. Questions diverses

5.1. Utilisation de la navette gratuite entre la gare et le musée

M. LE PRÉSIDENT. - Nous terminons ce Conseil d'Administration en répondant à une question qui avait été posée lors d'un dernier Conseil d'Administration. Plusieurs administrateurs avaient demandé que l'on revienne sur le fonctionnement de la navette gratuite qui lie la gare de Lens et le musée. Cette navette est opérée par Tadao, le Syndicat mixte des transports de Artois-Gohelle. Ce sujet ne concerne pas l'organisation du musée ni même sa gouvernance, puisque ce n'est pas nous qui gérons cette navette. Mais à notre demande, la CALL s'est engagée à porter un certain nombre de réponses. **M. DUQUESNOY**, si vous voulez bien prendre la parole.

M. DUQUESNOY.- Cela avait été demandé, pas au dernier Conseil d'Administration mais au précédent, me semble-t-il. On nous a remis un peu la fréquentation de cette navette. Puisque c'est un document que vous avez eu sur la table, je vais vous le reprendre. C'est une navette qui opère une vingtaine d'allers-retours par jour. Le sens aller, c'est, vous vous en doutez, mais je le dis, de la gare vers le musée, qui met une dizaine de minutes. Pour dire que le retour a été modifié un peu, puisque, maintenant, sur le retour, il y a deux nouveaux arrêts. Elle met un peu plus de temps, une vingtaine de minutes.

Cette navette n'est pas seulement utilisée par les visiteurs du musée, mais aussi par des particuliers qui travaillent sur Lens, en particulier dans le centre, qui utilisent cette navette qui est gratuite. C'est le SMT qui en a la gestion. Il y a une diminution, comme vous pouvez le noter en regardant ces graphes, depuis quelques années. Il est vrai que, la première année, en 2013, une très forte fréquentation avec une baisse, au niveau de juillet/août, et les années suivantes, quelques baisses de nouveau, sans doute, aussi, en rapport avec la fréquentation du musée, nous en avons parlé tout à l'heure. Dire que cette année, elle suit à peu près la courbe de l'année précédente, 2015, avec une augmentation. Nous n'avons pas en juillet/août. On prendra l'habitude de vous redonner une fois par an, ainsi vous pourrez en juger, de cette fréquentation.

Dire aussi que, autant on peut quantifier le nombre de personnes qui utilisent cette navette, autant on a du mal à quantifier la satisfaction des personnes qui prennent cette navette de la gare jusqu'au musée. Que ce soit dans un sens ou dans l'autre. Voilà ce que je pouvais vous en dire. Le reste est noté sur le document.

M. LE PRÉSIDENT. - D'autres questions ? Je vous remercie de votre présence et de votre participation à ces débats. Je vous donne rendez-vous pour le prochain Conseil d'Administration qui est prévu le 25 novembre, matin, à 9 h 30.

Je vous rappelle que, lors de ce Conseil d'Administration, nous devons voter le budget pour l'année 2017. Je vous remercie.

(La séance est levée à 16 h 27)