

Conseil d'administration
Musée du Louvre-Lens
Vendredi 2 octobre 2020

Compte rendu de la réunion

Ordre du jour

I. Approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'administration en date du 29 mai 2020	9
II. Rapport pour information	11
II. 1. Bilan social	11
III. Délibérations	19
III. 1. Rapport sur les orientations budgétaires 2021	19
III. 2. Décision modificative n° 1 – budget principal	29
III. 3. Nouvelle composition de la commission d'appel d'offres	28
III. 4. Préparation, passation, exécution et règlement des marchés publics du musée du Louvre-Lens – Adaptation du tableau récapitulatif des procédures	29
III. 5. Signature de la convention de groupement de commandes pour la fourniture d'électricité	31
III. 6. Groupement de commandes entre le Louvre et le Louvre-Lens relatif aux prestations de transport et de convoiement d'oeuvres	31
III. 7. Noms des programmes d'adhésion et ajout d'un avantage	32
III. 8. Modification de la grille tarifaire	33
IV. Etat des conventions	33

Etaient présents :

Sabine BANACH-FINEZ, Conseillère régionale Hauts-de-France
Hélène CORRE, Adjointe au Maire, Ville de Lens
Laure DALON, Personnalité qualifiée
Dominique DE FONT-REAULX, Directrice de la médiation et de la programmation culturelles au Musée du Louvre
Philippe DUQUESNOY, Représentant de la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin
Jannic DURAND, Directeur du département des Objets d'art du Musée du Louvre
Nicolas FEAU, Conseiller auprès du directeur du musée du Louvre-Lens
Valérie FOREY, Administratrice générale adjointe du Musée du Louvre
Nicolas FROMENT, Représentant du personnel du musée du Louvre-Lens
Jean-Philippe GOLD, Personnalité qualifiée
Virginie LABROCHE, Représentante du personnel du musée du Louvre-Lens
Philippe LAMBILLIOTTE, Conseiller régional Hauts-de-France
Maxence LANGLOIS-BERTHELOT, Administrateur général du musée du Louvre-Lens
Jean-Yves LARROUTUROU, Personnalité qualifiée
Frédéric LETURQUE, Conseiller régional Hauts-de-France
Yannick LINTZ, Directrice du département des Arts de l'Islam du Musée du Louvre
Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur du Musée du Louvre
Evelyne NACHEL, Conseillère départementale du Pas-de-Calais
Nesrédine RAMDANI, Conseiller régional Hauts-de-France
Sophie ROCHER, Conseillère régionale Hauts-de-France
Jean-François ROUSSEL, Secrétaire général, Sous-Préfecture de Lens

Etaient également présents :

Marie LAVANDIER, Directrice du musée du Musée du Louvre-Lens
Rémi MAILLARD, Administrateur général du musée du Musée du Louvre-Lens
Juliette GUEPRATTE, Directrice de la stratégie du Musée du Louvre-Lens
Luc PIRALLA-HENGVONG, Directeur adjoint du Musée du Louvre-Lens
Magalie VERNET, Directrice communication, développement et événementiel du Musée du Louvre-Lens
Gautier VERBEKE, Chef du service médiation du Musée du Louvre-Lens
Hélène BOUILLON, Cheffe du service exposition/conservation du Musée du Louvre-Lens
Perrine DUBOIS, Conseillère Technique au Cabinet du Président, Conseil régional Hauts-de-France
Solange SARRAT-LANGER, Chargée de mission, Direction de la création artistique et des pratiques culturelles Service arts visuels, CSTI musées et patrimoine, Conseil régional Hauts-de-France
Maryse CARLIER, Conseillère régionale Hauts-de-France

Etaient excusés :

Jean-Jacques AILLAGON, Personnalité qualifiée
Anne-Laure BEATRIX, Directrice des Relations extérieures du Musée du Louvre
Xavier BERTRAND, Président du Conseil régional Hauts-de-France
Vincent BIRMAN, Conseiller régional Hauts-de-France
Frédérique BOURA, Direction régionale des affaires culturelles, Directrice adjointe
Aurore COLSON, Conseillère régionale Hauts-de-France
François DECOSTER, Vice-président du Conseil régional Hauts-de-France
Karine DESOMBRE, Représentante du personnel du musée du Louvre-Lens
Pascal LAFFUMA, Représentant du personnel du musée du Louvre-Lens
Michel LALANDE, Préfet de Région
Marielle PIC, Directrice du département des Antiquités orientales
Vincent POMAREDE, Administrateur général adjoint du Musée du Louvre

Sylvain ROBERT, Maire de Lens

La séance, présidée par Jean-Luc MARTINEZ, est ouverte à 14 heures 05.

M. MARTINEZ.- Mesdames et Messieurs, bonjour. Je vous remercie pour votre présence. Je remercie aussi ceux qui sont en ligne. J'espère que vous m'entendez convenablement. Avec le masque et sans micro, cela va être complexe, mais nous allons y arriver quand même. Je pense que nous avons atteint le quorum. Je vous propose de désigner, si elle l'accepte, Mme NACHEL comme secrétaire de séance.

(Mme NACHEL est désignée secrétaire de séance.)

Je dois excuser M. BERTRAND qui a donné pouvoir à Mme ROCHER, M. LALANDE qui est représenté par M. ROUSSEL, Mme BOURA, M. ROBERT qui est représenté par Mme CORRE. M. AILLAGON m'a donné pouvoir. Mme COLSON est excusée et a donné pouvoir à Mme BANACH-FINEZ. M. BIRMANN est excusé et a donné pouvoir à M. LAMBILLIOTTE. Mme BEATRIX est excusée et a donné pouvoir à M. LANGLOIS-BERTHELOT. M. POMAREDE a donné pouvoir à Mme FOREY. Mme PIC a donné pouvoir à M. FEAU. Mme DESOMBRE est excusée et est représentée par Mme LABROCHE. M. LAFFUMA est excusé et est représenté par M. FROMENT. M. DECOSTER est excusé et a donné pouvoir à M. RAMDANI.

Par Teams, nous avons ma collègue, Mme DALON que je viens de quitter à Amiens, et nous avons Dominique de FONT-REAULX au Louvre. Je ne suis pas sûr qu'elle soit en ligne, parce que la connexion a été rompue au Louvre. Elle devrait nous rejoindre. Nous avons M. LETURQUE et Mme LINTZ.

Sans plus tarder, je passe la parole à Mme NACHEL pour faire l'appel.

(Mme NACHEL procède à l'appel des présents.)

Merci à tous. Je voudrais souhaiter la bienvenue au nouvel administrateur, M. MAILLARD, qui est parmi nous. Monsieur, vous pouvez peut-être dire un mot pour vous présenter.

M. MAILLARD.- Merci, Monsieur le Président. Je suis très heureux de rejoindre depuis le 1^{er} septembre les équipes du Louvre-Lens sur le poste d'administrateur général de cet établissement. Comme le veulent les statuts, j'ai été recruté sur proposition du Conseil régional dont je suis issu, puisque j'étais auparavant au sein des services du Conseil régional en charge de la politique des lycées sur le poste de directeur du fonctionnement des établissements, Conseil régional au sein duquel je suis présent depuis le début de ma carrière professionnelle, depuis 15 ans. J'ai assuré différentes fonctions, d'abord au sein de la Direction des ressources humaines et puis, depuis deux mandatures sur la délégation des lycées. C'est un changement d'univers professionnel pour moi dans une structure que j'apprends à découvrir, qui m'enthousiasmait comme visiteur dans ma vie antérieure et que j'ai beaucoup de plaisir à avoir rejoint depuis le 1^{er} septembre.

M. MARTINEZ.- A nouveau, bienvenue. Vous étiez très attendu. Nous nous réjouissons de votre arrivée. Sans plus tarder, je vais passer la parole à Marie LAVANDIER pour un point d'actualité.

Mme LAVANDIER.- Merci beaucoup. Merci, Monsieur le Président. Merci à tous d'être là dans ce nouveau format. Merci à ceux qui sont venus sur place et merci à ceux qui nous suivent par visioconférence. C'est une première pour nous. J'espère que les conditions vont être réunies pour que vous puissiez participer. Vous nous excusez, mais nous sommes tous contraints de réinventer en permanence de nouveaux formats que ce soit pour notre vie courante, administrative, de gouvernance ou évidemment avec nos publics.

Ce que je vais faire, c'est vous donner quelques nouvelles de la reprise, de la vie du musée post-confinement pour, je l'espère, vous rassurer, partager très brièvement quelques difficultés et vous donner l'image d'un musée dont, je dois le dire, les équipes sont vraiment au rendez-vous, de retour, très mobilisées. Et il faut l'être, puisque le moindre format de médiation est réinventé non seulement sur le plan technique, matériel, mais aussi sur le plan des contenus pour faire face à une période particulière où notre public a des besoins légèrement différents sur lesquels nous sommes d'ailleurs en train de travailler.

Cette crise évidemment – et nous aurons l'occasion d'en parler pendant le Conseil d'administration – a des incidences lourdes pour l'instant sur le mécénat, sur les privatisations. Elle a des incidences sur la fréquentation avec un public qui a d'abord un peu hésité à revenir, puis qui est revenu plus largement pendant l'été. Les attentes s'avèrent un peu différentes aussi pour ce public, avec la fluctuation des ouvertures et fermetures des frontières. Ces incidences sont évidemment directement corrélées à la fréquentation, aux privatisations et au mécénat sur la situation financière du musée. Nous aurons l'occasion d'en parler dans le cadre du rapport d'orientations budgétaires.

Toutefois, je tiens à vous rappeler que le musée du Louvre-Lens a fait le choix compliqué d'ajourner une grosse exposition qui devait commencer dans quelques jours de façon à pouvoir évidemment terminer l'année avec une situation budgétaire positive et ne pas solliciter de contribution supplémentaire à ses partenaires financiers, partenaires que je tiens vraiment à remercier, en particulier les collectivités locales qui nous ont envoyé très vite, par la voix de leur président, des messages de soutien, ainsi qu'un certain nombre de financeurs ou de structures qui nous avaient subventionnés et qui ont choisi de maintenir leurs subventions, par exemple pour *Parc en fête* dans le cadre de la Politique de la ville, quand bien même le périmètre de l'action a dû être revu pendant la crise. Merci à tous, merci également au Musée du Louvre, à la Direction régionale des affaires culturelles qui a été, je trouve, pendant la période tout à fait remarquable ainsi que d'ailleurs la Communauté des musées de France.

Je dois dire que la présence permanente depuis le 3 juin du public au sein du musée nous a été d'un particulier réconfort. C'est tout cela que je vais vous montrer très rapidement.

D'abord, depuis la réouverture le 3 juin au musée, près de 110 000 personnes sont revenues. Nous sommes sur la même période sur une baisse d'à peu près un tiers de la fréquentation par rapport à l'année dernière, mais une activité extrêmement honorable, y compris comparativement à d'autres musées, fussent-ils de la région. La baisse s'explique particulièrement en juin et début juillet par la disparition quasi complète du public scolaire et par la raréfaction des publics internationaux.

En revanche, le décalage dans le temps de l'exposition *Soleils noirs* et le fait d'avoir une exposition pendant cet été ont joué dans l'attractivité du musée avec juillet et août un bon niveau de fréquentation, avec même presque 27 000 personnes en juillet et 33 000 en août, août étant même supérieur au même mois l'année dernière en 2019, ce que je tiens à souligner parce qu'il faut s'attacher aux bonnes nouvelles de la période. Pour septembre, nous sommes en train de consolider le chiffre, mais nous sommes *a priori* à moins de 22 000 visiteurs, 20 % de moins que l'année dernière. Là encore, à titre personnel, je trouve que c'est plutôt pas mal avec encore une fois assez peu de scolaires.

Rapporté à l'année, depuis le début de l'année, nous dénombrons un peu plus de 180 000 entrées. C'est un petit peu moins de la moitié par rapport à 2019, la période de fermeture nous ayant coûté entre 110 000 et 150 000 visiteurs selon l'année de comparaison. Ce qui est important, c'est que ces visiteurs qui sont revenus, d'abord, nous les avons interrogés assez vite – je vous en avais déjà parlé – pour comprendre qui ils étaient, ce qu'ils attendaient. D'abord, ce qui est important pour nous, c'est qu'ils sont satisfaits dans des proportions assez importantes. 94 % sont satisfaits de leur visite au musée et surtout – c'était le point que nous tenions à vérifier de très près – 96 % sont satisfaits des mesures sanitaires mises en œuvre. Ce sont des chiffres qui se cumulent, mais 47 % se sont sentis à l'aise, 49 % se sont sentis en sécurité. Ceci est permis par les dispositifs que nous avons mis en place et qui ont évolué partiellement depuis d'ailleurs. Vous vous rappelez de ce dispositif qui contraignait très lourdement la circulation dans le musée avec ce principe de marche en avant, des guides-files dans le hall, mais aussi évidemment le volume d'espace que nous pouvons mettre à disposition. Ces espaces non cloisonnés sont évidemment facteurs d'une certaine sérénité pour notre public.

Nous vous avons fait un petit diagramme qui vous montre – et c'est ce qui nous sauve – que ce public reste à 90 % un public français. La fréquentation du public belge s'élève à 10 %. Vous le voyez sur le plus gros des camemberts, la petite tranche en haut à gauche, ce sont les Belges, 10 %, contre 7 % en 2019. Le nombre de visiteurs ayant baissé, nous sommes à peu près stables. L'autre petit triangle représente le reste du monde. Le deuxième camembert représente la fréquentation du public français. Vous voyez que nous sommes toujours à presque 80 %, un peu plus que d'habitude d'ailleurs proportionnellement, de public qui vient des Hauts-de-France et 8 % pour la petite tranche la plus foncée, c'est le public d'Ile-de-France. Enfin, le dernier camembert vous montre d'où viennent nos 80 % du public des Hauts-de-France. Nous pouvons commencer à aller du plus foncé au plus clair

avec la communauté d'agglomération Lens-Liévin, plus de 30 % de notre public, ensuite la CAHC et la CABALLR, puis la métropole européenne lilloise avec 22 % de notre fréquentation régionale.

Ensuite, il est intéressant d'avoir une exposition pendant la période et d'autant plus qu'elle va durer. Nous nous sommes intéressés d'un peu plus près à ce qui s'y passait. Elle est recommandée par 98 % des 67 000 personnes qui l'ont visitée. 67 000 personnes depuis l'ouverture, jusqu'au 30 septembre, c'est déjà plus que les expositions *Pologne, Musique, Le Nain, Le Brun, Dansez embrassez qui vous voudrez* ou *D'or et d'ivoire*. C'est un chiffre qui d'ores et déjà, à 3 mois et demi, avec une durée d'exposition qui n'est pas encore comparativement totalement équivalente à celle que je viens de citer, est très satisfaisant, avec un niveau d'intérêt qui, pour l'instant, ne se dément pas. Sur la base d'une enquête barométrique que nous avons conduite, 100 % de visiteurs sont satisfaits du thème de l'exposition, 97 % du choix des œuvres. 78 % des visiteurs considèrent que l'exposition répond à leurs attentes et 98 % la recommanderaient à leur entourage. Le succès presse aussi s'avère assez important avec 280 retombées presse, dont 155 en presse nationale et 125 en presse régionale et internationale : *Le Monde, Le Figaro, Les Echos, Libération*. Nous vous avons mis la double page de *Libération* à l'écran. Je souligne beaucoup de radio aussi, des émissions d'une heure entière sur *France culture* par exemple sur le sujet. A l'international, la *Süddeutsche Zeitung* a consacré un grand article à l'exposition, ainsi que le *Financial Times* par exemple et les médias nationaux de nos voisins belges. C'est d'ores et déjà un beau succès presse.

Par ailleurs, cet été, nous vous avons parlé du nouveau format de *Parc en fête*. Vous savez que pour *Parc en fête*, nous ne mesurons pas les personnes qui viennent visiter simplement le parc, découvrir les œuvres qui y avaient été disposées, mais nous comptons évidemment les visiteurs qui participent à une activité. Cette fois, les activités sportives, il n'y en avait pas. Nous avons des activités de médiation, des activités culturelles, beaucoup d'activités mixtes. Vous vous rappelez l'activité corporelle et l'approche culturelle qui nous semblaient importantes durant la période où les gens avaient besoin de se retrouver, y compris physiquement à travers des activités qui tendent à la sophrologie ou au yoga, des activités très liées à la culture, aux espaces verts, au végétal. Nous avons une différence seulement sur ces activités culturelles de 3 points par rapport à l'année dernière. Là encore, nous avons été absolument ravis et vous voyez que ce sont 1 928 personnes qui ont pendant l'été pu bénéficier de ces activités qui étaient, je le rappelle, toujours à jauge très réduite. Ce sont des chiffres dont nous sommes assez satisfaits. Fort de ce succès, nous avons partagé avec la ligue d'athlétisme l'ambition, et il faut dire l'audace, voire le culot, de faire une mini route du Louvre il y a quelques semaines au début du mois de septembre avec là encore des jauges réduites, pas de marathon, mais uniquement des 10 kilomètres et des randonnées avec plusieurs milliers de participants dont Laëtitia qui prépare fidèlement – on ne parle jamais d'elle – votre Conseil d'administration de façon systématique et qui a cette année couru 5 kilomètres et 10 kilomètres l'année dernière.

Concernant les journées européennes du patrimoine, nous avons fait une rentrée un peu en fanfare les 18, 19 et 20 septembre avec 2 731 visiteurs. C'est plus que 2018 ; c'est moins que 2019. Cela a été une belle fréquentation avec une programmation là encore très riche. Surtout ce qui est un peu compliqué cette rentrée, c'est le spectacle vivant et la reprise des activités à la Scène. Là encore, nous avons choisi de taper fort en maintenant le festival *Muse et Piano* avec un dispositif assez original. Il s'agissait de baisser les jauges et nous avons alors multiplié les événements avec parfois des concerts qui avaient lieu à deux endroits différents dans le musée et ensuite nous intervertissions de façon à pouvoir accueillir plus de monde. Il y a eu 27 concerts cette année dans des lieux très originaux, en particulier l'aire de livraison. Cela fait partie des surprises de *Muse et Piano* à chaque édition. Ce sont de très beaux cadeaux vraiment de solidarité et d'amitié au musée envers les grands artistes qui étaient déjà venus. C'est une édition anniversaire. C'étaient les 5 ans. Nous avons eu Anne QUEFFELEC, Luis Fernando PEREZ qui a fait un tabac. Nous avons eu Dmitri KALASHNIKOV qui a fait aussi un tabac ainsi que Gaspard DEHAENE. Beaucoup d'artistes ont accepté de baisser leur cachet pour que cette opération puisse se tenir.

Je vous rappelle que *Muse et Piano*, c'est une association qui le porte. C'est Rodolphe BRUNEAU-BOULMIER en particulier qui est le programmateur, qui a bénéficié initialement d'une bourse et qui a choisi que cette bourse profite à un festival. Depuis, le dispositif a changé. La bourse s'est asséchée. Le musée s'est engagé, y compris financièrement. C'est une très belle histoire humaine qui continue et dont je tiens aussi à féliciter les équipes concernées au musée, notamment Magalie VERNET qui s'occupent de la communication, du développement et de l'événementiel et Virginie LABROCHE – c'est l'occasion aussi de vous présenter différemment les visages que vous avez autour de la table – qui représente le personnel et qui est la programmatrice de la Scène et des arts vivants au Louvre-Lens. La Scène a rouvert avec des gestions de jauge assez compliquées, puisque nous avons choisi d'appliquer la recommandation du ministère de la Culture qui n'est pas d'un siège sur deux, mais d'une place laissée libre entre chaque groupe constitué, ce qui a été un vrai casse-tête en termes de gestion des jauges.

Vous l'avez compris, dans toute ma présentation, il y a des hauts et des bas. Nous vous avons quand même fait une petite slide pour vous dire que, par contre, indépendamment du spectacle vivant, côté privatisation, c'est un peu compliqué pour nous : 16 privatisations seulement, 74 % de moins par rapport à l'année dernière, 9 privatisations depuis la réouverture. C'est une source de finances pour le musée avec 250 000 euros à peu près de revenus par an. C'est un peu compliqué, mais je pense que rouvrir la Scène, montrer que ces espaces s'habitent sereinement et permettent d'accueillir en toute sécurité des manifestations et du monde, va j'espère nous aider à accélérer une reprise.

Les scolaires évidemment, c'était la grande question. Nous avons d'ores et déjà pour ce quatrième trimestre de l'année, 7 700 réservations d'élèves. Ce n'est pas la moitié de ce que nous avons accueilli, puisque l'année dernière pendant la période équivalente,

nous avons accueilli 19 000 scolaires. Pour autant, les réservations ne sont pas fermées. Nous trouvons certes beaucoup de prudence, mais nous voyons aussi une vraie envie des scolaires de revenir. Ces chiffres, ce n'est pas rien. C'est presque 8 000 réservations et il faut là encore avoir en tête que nous-mêmes nous réduisons volontairement nos capacités d'accueil dans le cadre des contraintes et des prescriptions sanitaires. Sur 140 créneaux de visite, nous en avons supprimé à peu près 25 d'ores et déjà. Nous avons réduit de presque 20 % nos capacités d'accueil. Ceux qui ont traversé la mezzanine, vous avez vu que nous avons aussi dû réorganiser complètement dans l'espace l'accueil des groupes scolaires, notamment pour ne plus accueillir des groupes classes dans les espaces d'atelier qui étaient trop petits à l'exception d'un seul où on pouvait regrouper deux ateliers en un. Pour les scolaires, je suis plutôt optimiste. Il faut savoir aussi que cet été, nous avons eu beaucoup de groupes. Nous avons eu des groupes de jeunes encadrés dans le cadre d'opérations Politique de la ville. Cela représente 130 groupes quand même, mais nous avons eu aussi des écoles ouvertes et des vacances apprenantes. Vous vous rappelez que c'était le dispositif annoncé par l'Education nationale en tout début d'été, avec une quinzaine de créneaux qui ont été occupés. Nous n'avons pas perdu le lien avec l'Education nationale, tant s'en faut.

Pour finir, nous nous dirigeons avec optimiste, parce que je crois qu'il le faut, vers un dernier trimestre non seulement prometteur, mais qui nous a demandé beaucoup de travail, avec une programmation absolument extraordinaire : la *Nuit des musées* puisqu'elle a été déplacée, une grande séquence hors les murs à *Auchan* avec un dispositif particulier cette année avec trois lieux dans la galerie commerciale et un partenariat avec le transporteur Tadao. La *Nuit des musées* qui est cette année déplacée au 14 novembre s'inspirera de l'exposition *Soleils noirs* qui est également programmé.

En outre, il y a quelque chose à laquelle je suis assez attachée, c'est une semaine des partenariats. C'est né d'une réflexion de l'équipe du musée. Nous répondons beaucoup à nos partenaires du champ social qui nous sollicitent très fréquemment et nous avons décidé d'essayer de structurer les choses. Cela nous évite d'avoir des dates avec Amnesty International, ATD Quart Monde de manière successive et dissociée dans le temps. C'est une semaine qui nous permettra de nous attacher aux thématiques qui nous sont chères : l'illettrisme, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, l'accès à l'emploi, l'accessibilité, l'enfance et l'éducation. Parmi les *highlights*, nous aurons la quatrième journée professionnelle, *On n'est jamais trop petit pour lire*, organisée par la médiathèque départementale, le musée, l'Agence quand les livres relie, Lis avec moi de l'association la *Sauvegarde du nord*, l'association *Droit de cité*. Cela s'inscrit dans le cadre de cette opération qui est initiée à la fois par le Département et par le ministère de la Culture. 120 professionnels du monde de la lecture, de la culture, du soin, de la lutte contre l'illettrisme, de la petite enfance seront regroupés à l'occasion de cette journée qui accueillera des stars du sujet pour des conférences qui promettent d'être passionnantes.

Enfin, je souligne le forum des métiers. Vous savez que nous sommes très attachés à cette mobilisation pour l'emploi dans les Hauts-de-France à destination des collégiens et des lycéens. Il y a longtemps que nous y pensons. Je pense que les musées doivent aussi se faire connaître comme des lieux bien sûr de travail, des lieux d'emploi, des lieux de métiers avec une variété extrêmement vaste des métiers qui se pratiquent parfois très techniques d'ailleurs dans nos musées, ce que le public n'imagine pas forcément. Seront répartis dans le musée des stands animés par toutes les équipes du musée, mais aussi les prestataires qui travaillent ici tous les jours, qui permettront à la fois une meilleure compréhension de l'organisation et de la vie d'établissement, mais aussi idéalement de motiver des vocations.

A ce propos, nous avons eu avant hier soir ici une soirée sur le dispositif national pour l'emploi avec la ministre du Travail qui était en visioconférence et des acteurs de l'ensemble de la région qui se mobilisent pour l'emploi sur la thématique de l'emploi des jeunes. La ministre a pu présenter, après avoir écouté des témoignages, le Plan jeune en cours de mise en place.

C'est un musée bien vivant, un musée fréquenté, un musée qui assez paradoxalement a gagné en visibilité avec la crise. Je crois que nous avons de quoi affronter à la fois avec sérénité, mais quand même avec combativité les questions qui pèsent sur les mois et années à venir. Pour tout cela, je vous remercie encore une fois d'être auprès de nous et je remercie vraiment mon équipe.

M. MARTINEZ.- Merci, Marie. Ce point souligne, s'il en était besoin, à la fois le dynamisme de l'établissement et le rôle aussi qu'il doit jouer. Je pense que ce qui est devant nous, en effet, c'est non pas de prendre des risques, mais de rappeler que la culture et ce musée ont toute leur place dans la relance que nous espérons à la fois sociale et économique pour l'ensemble de notre pays. Même si les chiffres ne sont pas tout, cette bonne fréquentation de l'été, parce que 20 à 25 % de baisse et un meilleur mois d'août que l'année dernière, c'est assez exceptionnel dans le paysage des musées français, sans parler de celui que je dirige où nous affrontons une baisse de 75 %, ce qui est normal étant donné le public extra européen qui d'habitude fréquente le Louvre. Là, un bon mois d'août supérieur à l'année dernière et une baisse de 20 à 25 %, c'est en effet le signe d'une très belle réussite. Cela veut dire aussi que tout ce qui a été mis en place et qui était particulièrement lourd pour rassurer le public, finalement, a joué son rôle. A mon tour, je voudrais remercier Marie, mais aussi toute son équipe qui a joué le jeu, parce que ce n'était pas simple en juin de mettre en place toutes ces mesures. Cela paraissait tellement absurde. Pour autant, le premier socle pour retrouver le public, c'était de lui donner confiance dans l'idée de revenir au musée.

I. Approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'administration en date du 29 mai 2020

M. MARTINEZ.- Sans plus tarder, si vous voulez bien, nous allons poursuivre. Le premier point à l'ordre du jour, c'est l'approbation du compte rendu du précédent Conseil

d'administration. Y a-t-il des remarques ou des corrections à faire sur ce compte rendu ? S'il n'y en a pas, je vous invite à vous prononcer. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

Le compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du 29 mai 2020 est adopté à l'unanimité.

II. Rapport pour information

II. 1. Bilan social

M. MARTINEZ.- Comme nous en avons pris l'habitude, nous commençons ce Conseil d'administration, par des points d'information. C'est l'occasion d'informer l'ensemble des personnalités rassemblées ici, de l'activité et de la vie de ce musée. Nous avons souhaité vous présenter le bilan social, document que vous avez sur votre table. Je donne la parole au nouvel administrateur de l'établissement pour un point sur ce sujet.

M. MAILLARD.- Merci, Monsieur le Président. Le bilan social, c'est un exercice récurrent, tous les 2 ans, tous les ans à l'avenir. Notre précédent bilan social était au 31 décembre 2017. Là, c'est un point de situation arrêté au 31 décembre 2019 qui n'appelle pas d'alerte particulière. Le document vous est parvenu par voie électronique. Vous avez un exemplaire papier sur votre table. Je vous prie de m'excuser pour l'envoi tardif. C'était évidemment lié au délai de préparation relativement bref pour moi au moment de mon arrivée.

Une petite précision, sur la première page que nous pouvons parcourir rapidement ensemble, le premier point concerne les effectifs. Si vous comptez bien, l'établissement compte 106 agents au 31 décembre 2019, mais si nous additionnons 57 fonctionnaires plus 34 contractuels sur emploi permanent plus 14 contractuels non permanents, nous arrivons à 105 et pas 106. Il faut juste ajouter un apprenti qui a été recruté, qui figure quelques lignes plus bas. Si nous faisons la comparaison par rapport au 31 décembre 2017, nous avons globalement un effectif qui est légèrement croissant. Sur les emplois permanents, nous passons de 85 à 91 agents, ce qui est lié à l'évolution de l'organisation de l'établissement et ce qui est lié notamment également à des dépréciations qui concernent en particulier l'équipe de médiation. Sur la deuxième page, vous avez la répartition des agents par catégorie, la structure de l'effectif. Cela traduit les choix de gestion de l'établissement avec notamment l'externalisation des missions de sécurité ou d'accueil et qui explique le poids un peu plus faible de la catégorie C au sein de l'effectif. Sur la troisième page, vous voyez que nous sommes un établissement encore jeune avec moins de 40 ans de moyenne d'âge, majoritairement féminin. Sur la page 5, vous voyez que la masse salariale représente de l'ordre de 38 % du budget de fonctionnement de la structure. Il faut peut-être que je précise ce point-là. Ce n'est pas tout à fait le même chiffre que dans le rapport d'orientations budgétaires que nous évoquerons tout à l'heure. Le périmètre n'est pas le même. C'est calculé sur la base des dépenses sans les rattachements. Cela fait un pourcentage qui est un

peu plus élevé. Sur la page suivante, l'absentéisme reste relativement faible par rapport aux moyennes de la Fonction publique territoriale avec un volume d'accidents de travail qui est très faible. A la fin du document, vous voyez que l'effort de formation est assez conséquent dans notre établissement, avec un nombre de jours de formation de 1,5 jour par agent, mais avec une proportion de l'effectif formé qui est assez importante par rapport aux moyennes habituelles.

Je n'ai pas beaucoup plus de points à mettre en exergue. Je peux répondre à des questions si vous en avez.

M. MARTINEZ.- Des questions sur cette présentation ? (Non)

II. 2. Principes, actions et mesures d'adaptation de l'accueil des publics dans le contexte de l'épidémie de COVID-19

M. MARTINEZ.- Nous voudrions également vous présenter les principes et actions justement dans le contexte de la crise sanitaire actuelle. Je passe la parole à Juliette GUEPRATTE pour cette présentation.

Mme GUEPRATTE.- Nous souhaitons vous présenter les principes et mesures d'adaptation de l'accueil du public dans le contexte de la crise sanitaire que nous connaissons. Je vais vous présenter le protocole sanitaire mis en œuvre au musée depuis mercredi dernier dans sa totalité, sachant qu'un premier protocole vous avait été présenté lors du Conseil d'administration du mois de mai.

La philosophie de ce protocole, c'est tout d'abord de respecter les prescriptions sanitaires réglementaires, mais aussi de préserver la liberté et la qualité d'accueil du musée. Pour cela, tout d'abord, on fait en sorte de respecter les gestes barrières. Le port du masque est toujours obligatoire pour les personnes âgées de plus de 11 ans et cette obligation a été étendue aussi au-delà des murs du musée, notamment aux abords du musée et du parc. Les distanciations physiques sont également de rigueur et l'hygiène des mains est permise par du gel hydroalcoolique qui est réparti partout dans le musée. Le principe de la marche en avant est aussi encore de mise. On ne revient pas sur ses pas à l'intérieur de l'espace d'exposition de manière à ne pas croiser d'autres visiteurs. Nous avons maintenu la suppression de certains dispositifs qui pouvaient fragiliser le protocole sanitaire : pas de vestiaire, pas de dispositif tactile multimédia, pas de location de guide multimédia et mise à l'arrêt de certains dispositifs tactiles notamment ceux de l'espace des coulisses.

Le nettoyage est intensifié. Il est réalisé à base de produits désinfectants. Il porte sur les sanitaires et les zones contacts. Les espaces publics du musée sont nettoyés toutes les heures et de façon intensive une fois par jour.

Les regroupements de plus de 10 personnes sont évidemment interdits que ce soit dans le musée ou dans le parc.

Enfin, on contrôle de façon permanente la fréquentation des différents espaces du musée qui sont soumis à des jauges strictes. L'une des parties du travail que nous avons réalisé récemment, c'est la définition des jauges qui a été affinée notamment dans leur expression. Je prends un seul exemple. Pour le hall d'accueil quand le musée est fermé, nous pouvons accueillir jusqu'à 350 personnes debout, mais 100 personnes assises et 70 personnes en mode conférence. Pour la Galerie du temps, nous sommes sur 400 personnes maximum, personnel inclus, mais la capacité d'accueil s'exprime aussi en nombre de groupes maximum que nous pouvons accueillir à un moment T dans cet espace : 7 pour la Galerie du temps au lieu de 9 auparavant.

Comme vous l'avez remarqué, le hall d'accueil a été libéré de ses contraintes de gestion de flux ainsi que la Galerie du temps qui était séparée en deux par une rubalise, que nous avons retirée de manière notamment à pouvoir accueillir les groupes scolaires qui arrivent de façon un peu plus massive dès le mois de septembre.

Effectivement, l'un des enjeux de cette rentrée, c'était d'encadrer les activités d'éducation artistique et culturelle, notamment en définissant des jauges permettant de maintenir cette activité. Par exemple, les visites guidées pour le tout public, c'est 15 personnes maximum dans *Soleils noirs*. Pour les activités enfants et familles, c'est 10 participants et pour les groupes scolaires, c'est un groupe-classe. En effet, nous avons retenu cette philosophie des protocoles des écoles de l'Education nationale de considérer la classe comme un groupe solidaire et il nous appartient de gérer les flux et les activités de manière à éviter tout brassage entre groupes-classes.

Marie l'a dit tout à l'heure, les ateliers pédagogiques posaient un certain nombre de problèmes parce qu'un tout petit peu étroits pour certains d'entre eux qui faisaient 40 mètres carrés. De fait, nous avons investi l'espace Coulisses qui était meurtri par la mise à l'arrêt du dispositif tactile pour y installer des ateliers et un espace pique-nique, ce qui nous permet de gérer les flux et les séparer entre les flux scolaires et les flux de publics individuels. Ainsi, le pôle service, sanitaires et vestiaires pour les publics individuels a été reporté dans l'accueil des groupes qui en plus dispose d'un escalier à double hélice qui nous permet de distinguer les flux. Voici à l'écran le petit plan du nouvel espace que vous avez traversé.

Autre enjeu de mise à jour du protocole sanitaire, ce sont les mesures qui sont prises pour encadrer les activités des arts vivants, des spectacles et de la Scène. Nous avons évoqué la question du placement avec le siège vide qui doit être disposé entre chaque groupe de spectateurs. Nous avons aussi encadré le fait de porter le masque quand on est en représentation ou quand on prend la parole. Des règles s'imposent dans le cadre de la Scène ou dans le cadre des conférences à l'auditorium. De la même manière, les discours ou les prises de parole sont encadrés par un certain nombre de règles. On peut enlever le masque quand on prend la parole sur une estrade si on est distancé de 5 mètres du premier spectateur.

Enfin, dernier enjeu important pour ce protocole mis à jour en septembre, ce sont les principes et mesures encadrant les événements et les privatisations, notamment les mesures qui portent sur l'organisation des moments de convivialité qui sont souvent synonymes de boissons, voire de nourriture. La règle au Louvre-Lens s'applique à nous-mêmes, mais aussi aux organisateurs d'événements privés : pas de repas ou de cocktail sinon assis et placé. Voilà ce que je peux dire sur le protocole sanitaire qui est sur votre table de manière très détaillée.

M. MARTINEZ.- Merci, je pense que cela n'appelle pas de commentaire particulier. Ce sont des mesures à prendre et à adapter. L'esprit, vous l'avez compris, c'est de permettre au musée de reprendre toutes ses activités pleinement tout en garantissant des conditions de sécurité.

II. 3. Présentation de l'exposition « les tables du pouvoir » du 31 mars 2021 au 26 juillet 2021

M. MARTINEZ.- Comme nous en avons pris l'habitude également, nous souhaitons vous présenter la programmation culturelle à venir. Nous avons la chance d'avoir parmi nous le commissaire d'une des prochaines expositions, M. Zeev GOURARIER.

M. GOURARIER.- Je viens vous parler d'une exposition consacrée aux arts de la table, mais sous un angle particulier. Il y a eu beaucoup d'expositions sur les arts de la table et celle que va programmer le Louvre-Lens propose une attaque particulière qui est le rapport entre les tables et le pouvoir. Ce qui est très intéressant, c'est que dès le commencement de l'histoire, en tout cas, dès les premières cités-Etats comme à Uruk il y a 5 500 ans, tout de suite les premières iconographies nous montrent le souverain à sa table. Aujourd'hui, avec le service de l'Elysée, la table du président de la République est toujours d'actualité. Il y a vraiment un rapport passionnant et nous allons essayer de faire partager cette passion entre la table et le pouvoir.

Ainsi, cet angle d'attaque sur le rapport entre la table et le pouvoir structure l'exposition. D'abord, je vais présenter les participants. Vous avez à l'écran qui va mettre en place cette exposition. Compte tenu du fait qu'on commence à - 3 500 ans et qu'on termine aujourd'hui, personne n'a les capacités vraiment pour assumer cela. Nous avons quand même – et j'en suis ravi – parmi les meilleurs spécialistes de chacune des questions. Hélène BOUILLON assure en même temps pour le Louvre-Lens le suivi de l'exposition. Elle est spécialiste de l'antiquité égyptienne notamment, vu ses articles sur la période. Elle prend en charge la partie la plus ancienne, les antiquités orientales et égyptiennes. Alexandre ESTAQUET-LEGRAND avec qui j'ai eu le plaisir de travailler déjà sur l'exposition *Amour* est un spécialiste de l'antiquité classique et s'adjoint de vieilles connaissances à mes yeux que sont Pauline SCHMITT-PANTEL et François LISSARRAGUE qui vont nous aider dans le travail sur la Grèce notamment. Un grand merci à Michèle BIMBENET-PRIVAT avec qui je travaille beaucoup sur la programmation de cette exposition, qui montre la

participation des objets d'art à la fois par les objets et de façon intellectuelle complète. Je dois dire que c'est un grand bonheur de travailler avec les objets d'art. *Last but not least*, Christine GERMAIN-DONNAT a été une de mes élèves à l'école du Louvre, qui est particulièrement douée et qui est aujourd'hui une des meilleures spécialistes des porcelaines et des céramiques, indispensable pour la quatrième période. Enfin, Marie LAVANDIER est non seulement directrice du Louvre-Lens, mais a commis à ses débuts une exposition à Sevran sur les tables de l'Elysée et va avoir une participation très active sur la partie conclusive de cette exposition. Je la remercie d'avoir trouvé le temps de le faire et de nous aider dans cette partie.

Nous avons fait le tour des principaux participants. Ce qu'il y a de très bien, c'est qu'à mes yeux, c'est une exposition qui brasse très large. Vous avez dû voir avec *Amour* que j'aime bien les expositions qui méritent d'avoir un panorama historique sur une question. Pour rendre compte de ce panorama, dans chaque secteur, nous avons quand même une référence.

Qu'allons-nous raconter à partir de ces tables du pouvoir ? Nous allons nous mettre sur cette planche qui a l'air un peu compliquée. Je vais essayer d'expliquer ce tableau. Quand j'ai pensé cette approche des tables du pouvoir, je me suis dit que nous étions devant un couple d'opposition entre le protocole et la convivialité. C'est important pour l'identification du public : tout repas qui rassemble plusieurs personnes va balancer entre le respect des différentes personnes, leur origine, leur sexe, leur âge, auxquels il faut donner un traitement particulier, et la convivialité et le fait qu'on veut passer un bon moment ensemble. Ainsi, on peut dire qu'il y a des repas qui sont plutôt protocolaires et d'autres qui sont plutôt conviviaux, ce qui donne le recours à quatre collègues et un découpage en quatre parties.

La première partie qui s'appelle « naissance du protocole » montre vraiment l'importance du protocole, une vision verticale de la société. Quand on a une représentation de repas, le souverain est toujours représenté plus grand ou au-dessus des autres ou alors il est de la même taille, mais occupe une place particulière. Il est quelque part soit l'intermédiaire entre les dieux et les hommes, soit lui-même un dieu au service d'autres dieux servi par les hommes, soit il est vraiment divin dans la fonction royale et quelque chose de vraiment vertical dans le service oriental comme égyptien de la table. Là, nous allons avoir dans cette vision verticale « nourrir les dieux et les hommes ». Si je reprends ce que dit Hélène BOUILLON, les hommes ont été faits pour servir les dieux. C'est un peu l'idée du sacrifice. Dominer le monde en dominant la table, c'est la figure du roi victorieux. Cela va nous introduire au banquet des Grecs, le symposium : préparer le banquet.

A cette vision verticale de la société succède une autre vision. Les choses ne sont jamais aussi tranchées. Il y a toujours une part de convivialité dans un banquet protocolaire. Il y aura toujours une part de protocole dans un banquet convivial. Ce n'est pas blanc et noir, mais ce sont les dominantes. Dans une antiquité classique qui connaît la citoyenneté, où il y

a le symposium, il y aura une vision plutôt horizontale – d’ailleurs, on mange allongé ou accoudé – de la société moins hiérarchique. C’est la deuxième partie.

La troisième partie, c’est le retour au banquet vertical avec les représentations de la société féodale avec le bout de la table et avec le fait que le personnage qui est au bout qui est un prince est figuré sur son estrade et domine l’assemblée. Cette représentation protocolaire du prince qui domine, cela va nous donner le « grand couvert ». Ce grand couvert va devenir insupportable à un moment donné en particulier du temps de la Régence et de Louis XV où il se passe pas mal de choses. J’aurais l’occasion d’y revenir.

Ainsi, nous allons arriver, de nouveau, à un banquet convivial que j’ai intitulé « souper fin ». Il marque l’invention de la salle à manger et des grands services de table.

Nous avons eu ce rythme vertical à l’antiquité, horizontal à l’antiquité classique, et vertical au moyen-âge, horizontal aux 17^{ème} et 18^{ème} siècle et nous allons terminer par une conclusion sur l’Elysée. Ces quatre parties sont rythmées par une introduction majeure à mes yeux qui est le « lavement des mains ». Ce que nous verrons dans cette exposition, c’est qu’on a mangé de toutes les façons possibles : allongé, accoudé, accroupi, au sol. Néanmoins, le « lavement des mains » est quelque chose qui nous reste de la Haute antiquité jusqu’à aujourd’hui. Cela marque, à une époque où l’hygiène et le coronavirus ne sont pas encore connus, la sacralité du repas. Nous allons commencer par une introduction. Ce n’est pas un hasard si dans *Les Noces de Cana*, il y a de magnifiques aiguères et leur plateau. Ce n’est pas un hasard si parmi les plus beaux objets d’art du Louvre, on retrouve des aiguères et leur plateau. La personne qui lave les mains du roi de France est la personne du plus haut rang dans l’assistance. Cela paraît très important d’expliquer pourquoi ce « lavement des mains » est si important. Je vous le dirai s’il y a des questions.

Nous terminerons par la table de l’Elysée d’une façon peut-être plus légère, maintenant que nous sommes dans le service à la russe, en présentant la façon dont les tables de l’Elysée sont conçues. C’est Marie LAVANDIER qui est en train de concevoir cette ultime partie.

Nous voyons à l’écran le Banquet couché. Nous avons *La grande aiguère* des objets d’art du Louvre. C’est pour le lavement des mains. Mes remerciements aux objets d’art. C’est une aiguère qui n’a sans doute jamais servi. Vous imaginez une aiguère de 1 mètre de haut en argent, qui est l’enseigne de l’exposition. Après, nous avons des objets d’identité surtout proche orientale qui nous évoquent ce banquet du souverain. Nous avons ce bas-relief perforé orné de scènes de banquet. Si j’ai bien compris, c’est quand même quelque chose qui fermait un grenier à grains. Ce qui est intéressant, c’est le registre où on voit le roi s’attardant. Nous avons des objets qui faisaient le prestige de la table. Si j’ai bien compris, de Djehouty, nous n’aurons pas la coupe en or, mais sans doute la coupe en argent.

Il y a trois immersions dans cette exposition. La première, c'est le symposium. Nous avons travaillé avec Birgit, la scénographe, pour mettre les objets du symposium en situation, pour permettre au public de s'allonger, de voir comment fonctionnait le banquet. Je tiens là aussi à remercier les ADR, qui nous ont permis d'aller au bout de cette présentation. Là, je suis fier comme Artaban avec ce magnifique cratère qui est le tout premier cratère qui représente les banqueteurs à table.

Ensuite, ce qui est pour moi une découverte, parce que je ne sais pas tout, c'est à quel point – et c'est d'ailleurs très cohérent – dans le banquet romain, la présentation de la vaisselle de luxe est très importante et annonce déjà le moyen-âge. Nous allons avoir après la mise en scène du banquet couché, une évocation des grands trésors. Ce n'est pas un hasard si les trésors que nous trouvons sont très largement des trésors de vaisselle. Bien sûr, c'est pour la thésaurisation, mais aussi parce que le patriciat romain, l'amphitryon romain, montre son rang à travers la richesse de sa vaisselle. Voilà pourquoi on trouve des pièces de vaisselle. Là, nous avons quand même une corne. C'est extraordinaire de l'avoir. C'est un magnifique travail sur le verre avec une dentelle de verre tout autour. Nous n'aurons pas le trésor d'Allençon, mais nous aurons certainement le trésor d'Hildesheim complet.

Nous rentrons maintenant dans la partie trois où nous espérons avoir des manuscrits qui montrent les différentes scènes du repas. Nous aurons de très beaux objets féodaux. Voilà une nef du cardinal de Lorraine que nous sommes sûrs d'avoir. J'expliquerai ce qu'est une nef. Voilà un bézoard. Le public pourra se familiariser avec quelques objets. Michèle BIMBENET avec des objets comme ceux-là va nous faire un dressoir Renaissance. Elle amène l'un des plus beaux surtout qui n'ont jamais été cités, le surtout de Roëttiers. Nous aurons des évocations des surtout et ici une table dans laquelle sera présenté le service de George III qui sera la deuxième pierre dans cette exposition.

Je fais un petit arrêt dans cette vitrine vide. J'en suis désolé pour le président. Beaucoup d'entre vous voient ce service George III qui va venir au Louvre-Lens. Il n'y aura que trois tables, trois immersions : le symposium, le service en argent de Georges III et le service en céramique du cardinal Fesch. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas d'autre moment où la table va être largement évoquée, mais là nous allons vraiment donner l'impression au public qu'il est comme dans le symposium, devant une table dressée et le dîner va être servi. Nous allons évoquer des choses qui nous sont familières : comment le système féodal vole en éclat – là aussi je pourrai développer – sous l'impulsion de plusieurs évolutions. Nous voyons par exemple ce goûter des artichauts qui est contemporain de la naissance de la gastronomie. S'il y a des questions, je pourrai en parler.

Voilà « le Grand couvert et souper fin ». C'est une représentation du Grand couvert très solennelle. Nous sommes d'un côté de la table comme dans le banquet médiéval et on apporte les choses. Je pense que nous aurons, je l'espère, le service *Bleu céleste* qui est la matrice de tous les services de table qui ont existé. A un moment donné, on invente vraiment le service en céramique assorti. Toutes les ménagères qui vont exister dans les siècles qui

vont suivre sont issues de ce travail de Sèvres et de cette commande de Louis XV de ce service *Bleu céleste*. Ce n'est pas une table dressée, mais nous allons montrer de façon sacralisée ce service *Bleu céleste* et évoquer à travers lui le souper fin, c'est-à-dire un moment très privilégié des arts de la table. Je pense que le 18^{ème} siècle a été un moment d'apogée des arts de la table. Voilà un des premiers menus du roi Louis XV. Voilà le *Bleu céleste*.

Sur la diplomatie des services de Sèvres, Birgit va nous faire quelque chose que je n'ai pas très bien compris. Nous allons avoir le 18^{ème} siècle, le 19^{ème} siècle et le 20^{ème} siècle autour de trois ou quatre pièces le patio avec une immense table qui est dressée. C'est son travail de scénographe. J'espère que nous aurons le développé de Sèvres du service olympique et que les objets d'art consentiront à nous prêter ces deux rythons extraordinaires qui allaient avec le développé du service. Nous pourrions imaginer la splendeur du service olympique. Nous aurons également suite à la diffusion du *Flora Danica*, qui est un remake des services de Sèvres par la boutique Buffon, fait au Danemark, qui devait être offert à Catherine II de Russie, qui n'a jamais été offert et qui nous montre la flore du Danemark et le côté encyclopédique du service Buffon. Nous aurons, je l'espère, pour montrer comment ces services ont inspiré les artistes contemporains, des Poiriers. Pour l'instant, nous sommes encore en chantier, mais voilà la série des constellations, du service de l'Elysée, qui devrait arriver en conclusion de cette exposition.

J'espère que je vous ai présenté quelques objets quand même. Avez-vous des questions sur cette exposition ? Il y aura différents services de l'Elysée.

M. MARTINEZ.- Pour comprendre ces trois moments d'immersion, l'immersion va jusqu'à la possibilité pour les visiteurs de s'installer à table.

Mme LAVANDIER.- Dans le symposium, oui.

M. GOURARIER.- Dans le premier cas, nous allons mettre le paquet pour que le public qui est habitué à voir des céramiques grecques ou qui n'est pas habitué se rende compte qu'un cratère ou qu'une œnochoé font partie d'un service et qu'il comprenne comment cela fonctionne. Nous allons le mettre dans le bain du symposium. Pour le service de Georges III, il est prévu un visuel qui permettra de voir comment cela fonctionne, qui est à cette place, qui va accompagner. Normalement, la présentation de la table devrait donner l'illusion que vous allez être servi à la table de George III. Nous avons quelque chose d'assez semblable pour le service de cardinal Fesch. Ce sont trois moments où nous allons vraiment vous donner l'impression que vous entrez dans la salle et que le dîner va être servi.

M. MARTINEZ.- Avez-vous l'intention de mettre des fac-similés ou ce genre de chose ?

Mme LINTZ.- En tout cas, c'est fabuleux. On devrait faire cela sur l'orient aussi. J'avais une question sur la date de fin qui est le 31 juillet alors que j'entendais auparavant

que le mois d'août pouvait être un bon mois pour le Louvre-Lens. Qu'est-ce qui explique la fin de l'exposition en plein été ?

Mme LAVANDIER.- En fait, Yannick, ce sont des questions que nous nous sommes beaucoup posées. Auparavant, au Louvre-Lens, il y avait plutôt une exposition d'hiver et une exposition d'été, en gros. L'été, même si cela a bien marché cette année, ce n'est pas une saison qui est très importante pour l'instant dans la région en termes de fréquentation. Les moments les plus fréquentés au musée, c'est l'automne et le printemps. Il a été fait ce choix d'avoir deux grosses expositions temporaires par an et de les caler une à l'automne et une au printemps et début d'été. Nous sommes contraints évidemment, tu le sais mieux que moi, par les moments inter exposition, les moments de démontage et de montage qui sont incompressibles. En revanche, la réflexion que nous avons, que nous présenterons d'ailleurs au prochain Conseil d'administration sans doute en ce moment, c'est une réflexion qui tend à s'appuyer davantage sur des temps forts dans le pavillon de verre qui est un espace d'exposition qui mesure quand même 1 000 mètres carrés. C'est un espace assez considérable. Cela permet d'avoir systématiquement un moment fort l'été dans le pavillon de verre avec en l'occurrence l'été prochain probablement une grande installation de Bernar VENET dans cet espace de façon à maintenir l'attention et la fréquentation du public l'été aussi.

Mme LINTZ.- Très bien merci.

M. MARTINEZ.- D'autres questions ? Merci.

II. 4. Présentation de la performance d'Anne Teresa de Keersmaeker

M. MARTINEZ.- Je passe la parole pour la suite de cette programmation à Marie LAVANDIER pour l'invitation d'un artiste contemporain.

Mme LAVANDIER.- Nous parlions du pavillon de verre, cet espace architectural à mon avis totalement magistral qui dialogue avec le jardin, un espace de 1 000 mètres carrés entièrement transparent. L'enjeu, c'est de pouvoir rythmer l'année par de grands moments dans ce pavillon de verre avec une proposition originale, qui interviendra du 2 au 18 avril 2021 et qui est une proposition de danse avec une coproduction avec l'Opéra de Lille. Anne-Teresa de KEERSMAEKER que vous connaissez peut-être, qui est une chorégraphe belge flamande, qui est une des grandes héritières de la danse minimaliste à l'échelle internationale, va nous proposer un projet spécifiquement pour le pavillon de verre. Ce n'est pas une exposition. C'est 3 jours par semaine tous les après-midis des danseurs qui investissent cet espace. Vous savez à quel point nous sommes attachés au dialogue entre les arts au musée du Louvre-Lens, à quel point nous sommes attachés aussi à des expositions qui permettent d'interroger à la fois cet environnement et cette architecture exceptionnelle. L'Opéra de Lille a relevé le défi. C'est un partenaire de longue date. Vous savez que nous diffusons en direct les opéras qui se jouent à Lille. Là, nous avons décidé d'aller un peu plus

loin. L'idée, c'était vraiment plus qu'un spectacle à la Scène, de montrer comment un musée peut faire vivre différemment, encore plus, encore plus loin, les arts dans les espaces magnifiques qui lui sont donnés.

J'en profite juste pour vous dire que ce temps fort va s'inscrire dans le cadre d'un nouveau festival au Louvre-Lens. Je crois que je vous en avais parlé très rapidement qui s'appelle *la Beauté du geste*. La première édition était prévue pour le mois de mars dernier. Elle va être reportée au mois de novembre. Ce festival est monté en partenariat avec Culture commune, grand acteur culturel du territoire. Il devrait faire pendant, à part cette année où tout a été bousculé, avec le festival de *Muse et Piano*. Cette année au mois de novembre, un des temps forts au musée sera conduit par Sylvain Groud qui dirige le Centre national de Roubaix et qui a conçu un moment qui s'appelle *4 m²*. Je vous laisse imaginer que c'est en lien direct avec le confinement, avec des danseurs qui seront chacun enfermés dans une bulle de 4 mètres carrés. Ensuite, nous allons retrouver un calendrier normal pour ce festival avec l'édition de printemps prochain qui sera marqué par Anne Teresa de KEERSMAEKER et vraiment un moment que je crois devoir être totalement exceptionnel, vraiment une première en France. Elle vient de produire un projet avec les musées de Cologne qui a un peu à voir avec ce que nous allons faire avec elle. C'est un très beau moment artistique, je crois.

III. Délibérations

III. 1. Rapport sur les orientations budgétaires 2021

M. MARTINEZ.- Merci. Nous allons pouvoir dérouler maintenant les délibérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer. La première porte, comme il est d'usage, sur les orientations budgétaires. Je vous rappelle que le budget vous sera présenté lors du prochain Conseil d'administration, mais que traditionnellement, également pour que les collectivités territoriales puissent se prononcer, nous devons présenter un certain nombre de principes qui permettront de construire le budget.

Je vous rappelle que le ministère de la Culture et l'Etat se sont engagés exceptionnellement à hauteur de 300 000 euros sur 5 ans à compter de 2020. Ce sont des mesures exceptionnelles pour soutenir notamment le fonctionnement et la programmation culturelle du Louvre-Lens. Le budget 2021 intégrera cette somme de 300 000 euros. Nos collègues de la DRAC n'ont pas pu être présents, mais je crois savoir que la convention est en cours de réalisation, au-delà de ce principe qui est celui de la gratuité de la Galerie du temps qui avait été également mainte fois répété. Je laisse la parole à Marie LAVANDIER pour vous présenter en introduction certains éléments. Bien entendu, comme vous le savez, ce budget est en reconduction pour la part de chacune des collectivités territoriales et avec l'augmentation à la fois de la masse salariale habituelle, mais également avec la baisse des recettes dont nous avons commencé à vous parler, étant donné que la crise affecte notamment tout ce qui est événementiel. Cela suppose un certain nombre d'économies à mettre en œuvre.

Mme LAVANDIER.- Merci, Monsieur le Président. Nous avons déjà évoqué cette contrainte et cet effet de pince qui pèse de plus en plus lourdement sur la marge d'action du musée. Bien évidemment, la crise sanitaire n'a pas arrangé les choses. Rémi MAILLARD, qui a la chance de nous rejoindre dans ce contexte comme administrateur général du musée, suit auprès de moi deux axes de travail pour les mois qui viennent. Le premier, c'est de réinterroger vraiment fondamentalement les grands principes de gestion du musée, pas les dépenses. Nous avons déjà beaucoup travaillé sur les sources d'économie. Il y en a encore quelques-unes. Il convient vraiment de réinterroger les principes de gestion pour voir si on peut regagner de la marge d'action sur cette question. Le deuxième axe consiste à travailler évidemment – vous savez que nous l'avons fait depuis plusieurs années et cela se voit dans les graphiques – à augmenter ou à réaugmenter les ressources propres, mais dans un contexte qui est un peu compliqué.

Nous vous présentons pour 2021 sans surprise un rapport d'orientations budgétaires qui correspond à un budget de crise avec notamment des choix qui ont dû être faits, très lourds, sur le budget d'action du musée, notamment concernant l'exposition phare *Les Louvre de Pablo Picasso*, sur laquelle nous avons baissé nos ambitions de 300 000 euros. Nous sommes en train de reconfigurer cette exposition. Je dois dire qu'évidemment, je le regrette, mais nous n'avions guère le choix. Vous vous rappelez que notre budget d'action, ce n'est pas difficile, ce sont les expositions temporaires et la communication marketing. Après, ce sont des choses qui sont quand même relativement marginales. Nous avons dû réduire le budget communication cette année dans des proportions non négligeables. Je laisse Rémi MAILLARD, sous votre autorité, Monsieur le Président, développer le dossier.

M. MAILLARD.- Marie LAVANDIER a déjà presque tout dit. C'est un exercice évidemment intéressant et très rapide à mener pour moi à mon arrivée, qui est une bonne entrée en matière dans le fonctionnement de l'établissement et surtout, Marie LAVANDIER l'a dit, dans les contraintes qui pèsent sur son fonctionnement. L'échéance très rapide de présentation m'a conduit à laisser passer – et je vous prie de m'en excuser – un document qui était annexé au rapport, un tableau qui a pu générer une inquiétude de votre part qui comportait une erreur matérielle. Je vous détaillerai le contenu de ce document tout à l'heure. Vous avez sur table un tableau modificatif qui vient se substituer au tableau qui était joint dans le document.

S'agissant de nos recettes, nous avons une participation financière des collectivités publiques qui a l'inconvénient, mais aussi l'avantage – et c'est un grand avantage dans cette période un peu compliquée –, d'être stable, puisque les trois partenaires que sont la Région, le Département du Pas-de-Calais et la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin représentent à elles trois 12,4 millions d'euros, ce qui est un montant stable depuis quelques années, mais qui représente 80 % de nos recettes de fonctionnement. S'y ajoute, et c'est ce qui explique la remontée de la courbe à l'écran sur les années 2020 et 2021, la participation financière de l'Etat exceptionnelle de 300 000 euros par an sur 5 ans qui a été évoquée par

M. le Président. Je confirme que nous avons un projet de convention qui est en cours et qui permettra le versement de cette somme de 300 000 euros dès l'exercice 2020 et c'est également prévu dans l'exercice 2021.

Nous avons fait le choix à ce stade de ne pas inscrire d'autres subventions des collectivités publiques, subventions que nous aurons à cœur évidemment d'aller chercher sur des projets dans le cadre des politiques culturelles régionales, départementales et communautaires ou de la part de l'Etat également. A ce stade, n'ayant pas de visibilité sur la possibilité d'aller chercher ces subventions, le projet de grands équilibres ne tient pas compte de financements complémentaires. C'est aussi le cas de financements européens que nous pourrons aussi aller chercher sur certaines de nos actions.

Comme l'indiquait Marie LAVANDIER, la capacité pour le musée de mener à bien ses projets repose largement sur notre capacité à aller chercher les ressources propres au-delà des participations financières des collectivités publiques qui couvrent globalement essentiellement nos charges de structure, nos charges de fonctionnement. Schématiquement, le budget d'exposition et de médiation, en dehors de la masse salariale bien sûr, c'est équivalent aux recettes de billetterie, de mécénat, de privatisation et de dons. C'est 2 millions d'euros exposition plus médiation et c'est 2 millions d'euros de produit de ces ressources propres de billetterie, de mécénat, de privatisation et de dons.

Il y a lieu d'être un peu inquiet, raisonnablement inquiet, puisque nous avons un budget d'action sur lequel pèsent des incertitudes sur l'évolution de ces ressources dans le contexte de la crise sanitaire. Vous voyez à l'écran la baisse très forte de ces recettes sur l'exercice 2020, évidemment liée au report de l'exposition Picasso. Nous avons fait le choix de prévoir budgétairement un niveau de ressources propres à peu près équivalent sur l'année 2021 par rapport à ce qu'elles étaient sur l'année 2019. Pour moi, ce n'est pas contradictoire avec le principe de prudence budgétaire dans la mesure où nous aurions pu nous attendre dans un contexte normal hors coronavirus à ce que l'exposition Picasso nous permette d'aller chercher des ressources de mécénat et de billetterie supérieures à celles d'une année ordinaire. Là, nous les avons plutôt budgétées au même niveau, sachant que vous avez eu l'occasion de délibérer ici en Conseil d'administration une augmentation du tarif d'exposition temporaire précisément en vue de cette exposition Picasso, puisque le tarif est passé de 10 à 12 euros.

Evidemment, nous devons prêter une grande attention d'ici la fin de l'année déjà et tout au long de l'année 2021 à l'exécution de ces recettes, à la concrétisation de ces prévisions. Aujourd'hui – et cela va dans le sens de ce que disait Marie LAVANDIER tout à l'heure sur la question de la relativement bonne fréquentation –, concernant le taux d'exécution de nos recettes telles que modifiées par le budget supplémentaire 2020, on est dans l'épure. Nous sommes sur le chemin qui nous mène à notre prévision.

12 700 000 euros de subvention des collectivités publiques, 2 millions de ressources propres, pour arriver à 15 millions de recettes globales de fonctionnement, il nous manque 300 000 euros qui sont des recettes un peu spécifiques qui viennent neutraliser des dépenses particulières. Il s'agit tout simplement de la participation des agents pour les titres restaurants. Il s'agit des remboursements de l'assurance statutaire pour la masse salariale des agents qui sont en arrêt maladie et des partenariats d'échanges avec la presse. Ces recettes-là viennent neutraliser en tout ou partie des dépenses. Le total de recettes s'élève donc bien à 15 millions d'euros.

Vous voyez à l'écran l'évolution des charges de structure et du budget d'action depuis les débuts du musée. Nous avons retenu pour l'exercice 2021 une approche très parcimonieuse sur le budget de structure avec l'idée de toucher le moins possible évidemment à notre budget d'action. Globalement, nous avons un niveau de dépenses qui est très stable depuis 2014, ce qui signifie que globalement l'évolution des prix, du coût de la vie, a été complètement absorbée à l'interne du fonctionnement du musée.

Le principal poste de dépenses évidemment, c'est le budget de masse salariale, ce qui représente 5,3 millions d'euros. C'est plus du tiers des dépenses de fonctionnement. Nous en parlions tout à l'heure sur le bilan social. Le budget RH tel que nous l'avons projeté est approximativement équivalent au budgété de l'année 2019 ce qui évidemment, compte tenu de l'augmentation naturelle du glissement vieillesse-technicité comme on dit en jargon, va nécessiter que nous fassions des efforts sur cette question de la masse salariale et que nous nous interrogeons sur l'évolution de nos effectifs et sur le remplacement d'un certain nombre de départs, en ayant toujours évidemment en tête aussi que la masse salariale et les effectifs, c'est aussi un moyen au service de nos politiques évidemment. Je n'ai pas approfondi dans le rapport la partie sur le personnel, puisque cela a été l'objet du document sur le bilan social.

A côté de la masse salariale dans les charges de structure, nous avons un montant qui est un peu supérieur, 5,6 millions d'euros, qui est consacré à l'ensemble de nos grands contrats qui là aussi sont une dépense assez rigide. Si nous prenons la sécurité, 2,6 millions d'euros, les contrats de maintenance, 1,2 million d'euros, 650 000 euros de viabilisation d'énergie et d'eau, 600 000 euros pour le marché d'accueil avec l'entreprise Musea, 500 000 euros pour le nettoyage et l'enlèvement des déchets, nous sommes à une dépense qui est à peu près équivalente, un peu supérieure à la masse salariale. Nous allons avoir besoin, Marie LAVANDIER l'indiquait tout à l'heure, de bien regarder et de retrouver des marges de manœuvre en réinterrogeant en particulier ces budgets-là, en ayant bien en tête que nous sommes sur des prestations sur lesquelles nous n'avons pas le droit à l'erreur évidemment quand on parle de sécurité ou quand on parle d'entretien dans le contexte de la crise sanitaire. Il est bien évident que nous allons devoir peser les économies que nous allons chercher à faire sur ces budgets-là. S'y ajoutent à peu près 800 000 euros de dépenses d'administration

générale, d'informatique et de téléphonie et d'entretien de notre parc. Voilà pour le budget de structure de manière globale.

Je vous le disais, le projet d'équilibre budgétaire a été construit avec la volonté de toucher le moins possible au budget d'action. Nous avons quand même dû faire un certain nombre d'arbitrages, notamment sur la question du budget de communication et de marketing, bien qu'elle soit indispensable pour faire connaître notre programmation au public. C'est à peu près 180 000 euros de moins par rapport à 2019 qui sont prévus sur ce budget de communication et de marketing, 574 000 euros au lieu de 752 000 euros en 2020.

Des arbitrages ont également été nécessaires sur les expositions, tout en veillant à ne pas impacter le propos. Un budget de 1,8 million d'euros est prévu sur les expositions avec une demande initiale qui était évidemment un peu supérieure à celle-là. Nous avons dû là aussi procéder à des arbitrages, ce qui devrait être possible grâce au travail engagé avec le commissaire et aussi parce que dans le budget 2020, nous avons une enveloppe de crédit qui était consacrée à Picasso, qui n'a pas totalement été redispachée et où nous aurons la possibilité de commencer à engager des dépenses en avance de phase sur ce budget 2020.

Nous avons le maintien, en revanche, du budget qui concerne la médiation et notamment avec la budgétisation dès le budget primitif de l'été au parc. Je pense que c'est important. En outre, nous avons un maintien, voire une légère augmentation du budget consacré au spectacle vivant qui représente 181 000 euros en 2021 contre 141 000 euros en 2020 hors masse salariale.

Nous avons un budget qui ne nous permet pas de dégager beaucoup de marges de manœuvre sur la question des investissements. Le budget ne nous permet pas de dégager un autofinancement suffisant pour aller au-delà des seules dépenses obligatoires liées à l'amortissement des biens qui ont été acquis par le musée. Nous avons prévu le minimum en termes d'investissement 2021, ce qui est compensé par un budget 2020 qui a été amplifié sur cette question. C'était un des effets bénéfiques de la crise sanitaire et des économies qui ont pu être réalisées sur le fonctionnement de l'établissement. Cela a permis de budgéter en budget supplémentaire 2020 – c'était l'objet du précédent Conseil d'administration – des investissements qui étaient attendus, notamment des investissements qui étaient nécessités notamment par la crise sanitaire sur les aspects informatiques de réseau de Wi-Fi, de capacité de mettre en œuvre le télétravail dans la période un peu spécifique que nous venons de vivre.

Evidemment, cela prélude à un exercice 2022 qui nécessitera là aussi des engagements budgétaires plus importants en matière d'investissement. Sur l'année 2021, cela signifie que si nous voulons aller au-delà du strict minimum qui est pour l'instant présent dans l'épure budgétaire, cela supposera d'aller chercher des financements externes. Bien entendu, quand je parle de l'exercice 2022, c'est ce que vous avez dans le rapport d'orientations budgétaires. C'est la Galerie du temps évidemment, mais c'est également un projet qui se fait jour sur la nécessité d'améliorer l'expérience du visiteur dans le parc au

travers de la signalétique, mais aussi au travers d'un pavillon ou d'un abri qui permet aux visiteurs du parc d'en profiter par tout temps. Il est rare qu'il pleuve dans le Pas-de-Calais, mais cela arrive quand même parfois comme aujourd'hui ! Ce sont des sujets sur lesquels nous allons devoir aller chercher des subventions externes, puisque nous ne disposons pas de capacité d'autofinancement pour nous permettre de les mener à bien par nos propres moyens.

Je vous le disais, et j'en termine, a été joint dans le dossier qui vous a été envoyé un tableau. Je me suis mis dans les pas de mon prédécesseur, puisque c'était le même tableau qui vous était présenté les années précédentes au moment du rapport d'orientations budgétaires qui fait la rétrospective financière du musée. Compte tenu des délais de préparation, j'ai laissé partir un document où vous voyez apparaître en haut du document, dans la partie haute du tableau, un mouvement d'ordre qui est le virement de la section de fonctionnement vers la section d'investissement. Il manque d'autres lignes, notamment nous le voyons apparaître en dépense de fonctionnement, mais nous ne voyons pas apparaître ce virement en recette de la section d'investissement. Surtout, le tableau initialement est vraiment basé sur les résultats de chacun des exercices. Il ne comprend pas la reprise des résultats des années antérieures. La ligne n'a pas sa place dans le tableau et nous avons l'impression à la lecture que nous avons un excédent de 1,2 million d'euros issu de l'exercice 2020, ce qui n'est évidemment pas le cas. Vous avez sur table un document qui corrige cette erreur matérielle et qui évite que nous ayons une impression faussée des résultats de l'exercice.

Le tableau que vous avez sur la table fait apparaître un besoin de financement sur l'exercice 2020 qui est moins lié à l'impact de la crise sanitaire puisque, globalement, les pertes de recettes ont été compensées par des dépenses liées aux moindres prestations en matière d'accueil, en matière de sécurité et aux moindres dépenses liées au report de l'exposition Picasso, mais qui est essentiellement lié à la volonté de mettre en avant un certain nombre d'investissements. Ces investissements sont rendus possibles par le solde de l'exercice 2019 qui était favorable à hauteur de 1 million d'euros. Le besoin de financement qui apparaît dans le tableau que vous avez sur table qui est de 582 000 euros en fin d'exercice 2020 est compensé par le solde de l'exercice 2019. 1 million d'euros permettent de couvrir un besoin de financement de 582 000 euros. Simplement, au terme de notre exercice 2020, nous allons avoir une baisse de notre « fonds de roulement » liée à l'exécution de ce budget supplémentaire 2020.

Dernière précision, nous sommes bien dans une approche budgétaire. Ce serait le cas si toutes les dépenses de fonctionnement et toutes les dépenses d'investissement, si toutes les recettes de fonctionnement et si toutes les recettes d'investissement (même si nous n'en avons pas beaucoup) étaient exécutées à 100 %, ce qui ne sera certainement pas le cas et les taux de consommation que nous allons suivre avec attention devraient nous conduire à un résultat un peu différent, notamment parce que nous ne sommes pour l'instant pas

complètement à jour, pas complètement engagés sur les investissements qui étaient prévus. Nous avons besoin aussi de réfléchir à cette perspective pluriannuelle et je pense que ce sera des débats que nous pourrions avoir au moment du prochain budget primitif. J'ai peut-être été un peu long.

M. MARTINEZ.- Les tableaux sont assez clairs. Des commentaires sur ces éléments ?

M. LARROUTUROU.- Je voudrais d'abord remercier et pour la présentation et pour tout ce que cette présentation révèle des efforts à la fois de pragmatisme et aussi de volontarisme dans la poursuite de l'élan. Cela me paraît bien. Nous avons les constats des orientations budgétaires. J'ai quelques commentaires ou questions qui trouveront réponse sans doute lors de la prochaine réunion. Dans le désordre, sur le mécénat, il me semble qu'il y a une volonté bien affirmée dans un contexte qui ne va pas forcément être très facile pour 2021. Paradoxalement, c'est peut-être l'année 2020 qui aura été la plus facile sur le sujet du mécénat. C'est ce que j'ai constaté dans plusieurs autres endroits où j'ai eu l'occasion de regarder ce qui se passe. Vous avez prévu un budget un peu en retrait, qui va demander de sérieux efforts pour revenir au niveau de l'année précédente. C'est une remarque sans intérêt.

Deuxième question, sur l'exposition Picasso, pour avoir un repère, vous l'avez fait pour tenir les objectifs au niveau de quelle exposition précédente en termes de fréquentation ?

Je continue mes remarques. Dans le déroulement de 2020, mais surtout puisque nous parlons des orientations budgétaires 2021, est-ce que les dispositifs notamment ceux de l'Etat, mais pas uniquement sur l'investissement comme sur le fonctionnement du fait des circonstances de la crise sanitaire ou dans le contexte du plan de relance, vont apporter des recettes ? Avez-vous des idées ? Autrement, nous attendrons la présentation du budget bien évidemment.

Sur la grande œuvre qui est devant vous de refonte de la Galerie du temps, nous allons de *teasing* passionnant en *teasing* passionnant. Je pense que c'est à la prochaine réunion que nous aurons un cadrage budgétaire pour affiner la répartition entre les deux. C'est un comique de répétition, n'est-ce pas, Monsieur le Président, par rapport à ce que j'ai pu dire à plusieurs reprises.

Dernier point, si nous pouvions avoir, pas cette fois-ci mais la fois suivante, un petit point sur le fonds de roulement pour savoir comment on pense qu'il réagit aux circonstances très particulières et ce que cela signifie et surtout en termes de niveau que nous espérons avoir en fin d'année en termes de dégradation du fonds de roulement. Merci beaucoup.

M. MARTINEZ.- Que dire ? A propos du mécénat, nous ne sommes ni devins ni prophètes. Comme vous, nous pensons que nous allons rencontrer des difficultés importantes pour convaincre et lever du mécénat dans les mois qui viennent. Pour autant, je pense que

les établissements culturels qui continuent à mettre en œuvre une programmation culturelle auront, nous l'espérons, une chance de voir revenir les mécènes. Ce sont surtout les contreparties événementielles qui posent des difficultés à l'heure actuelle. Ce n'est pas tant l'engagement des mécènes, que le fait qu'aujourd'hui, organiser une soirée privée dans les conditions qui sont les nôtres est complexe. Si par hasard, nous avons été trop optimistes dans les comptes, bien entendu, au cours des différents Conseils d'administration, nous aurons à voir cela peut-être dans le détail. Après, en termes d'investissement, nous n'avons pas la capacité à faire plus pour l'instant. Très clairement, Marie l'a dit et M. MAILLARD aussi, pour l'instant, en termes d'investissement, ni sur le parc ni sur la Galerie du temps, nous n'avons pas bouclé le budget d'investissement. Mais si nous ne posons jamais les questions, nous ne trouverons jamais ce budget. Nos collègues de la DRAC et Monsieur le représentant du préfet sont là. Tout le monde est saisi de ces questions. Nous espérons qu'elles aboutiront. C'est tout ce que je peux vous dire aujourd'hui.

En ce qui concerne l'exposition Picasso, avant de donner la parole à Marie, notre responsabilité, je le disais tout à l'heure en introduction, c'est de prendre ce risque-là. Si nous ne faisons pas d'exposition ou si nous diminuons nos ambitions en termes de programmation culturelle, nous allons rentrer dans un cycle de récession. Nous voyons bien que pour un musée comme le Louvre-Lens, les expositions sont cruciales à la fois pour fidéliser le public de proximité, mais également pour aller chercher un nouveau public. Finalement, l'exposition *les Louvre de Picasso*, si nous la décalons, c'est pour des raisons d'économie aussi, mais parce que nous pensions qu'actuellement cette exposition n'aurait peut-être pas complètement trouvé son public. Nous espérons qu'en 2021, elle trouvera son public. Je pense que la réussite des *Louvre de Picasso*, ce sera d'exister. Après, bien entendu, ce ne serait pas intéressant si nous n'atteignons pas les 60 000 ou 70 000 visiteurs qui sont un socle ici. Pour autant, le simple fait d'exister est déjà un signe d'espoir parce que sinon, nous fermons les portes. Personnellement, je ne fixe aucun critère de fréquentation à cette exposition, mais simplement le fait d'en faire la plus belle exposition possible.

Mme LAVANDIER.- Oui, merci pour le compliment qui est que ce sera déjà bien qu'elle existe. J'avoue, Monsieur le Président, que nous nous sommes pliés à l'exercice. Honnêtement, je ne l'ai pas là. J'ai demandé à ce que nous travaillions sur une prospective fine concernant la fréquentation des prochaines expositions temporaires. Effectivement, cet exercice n'est pas facile, surtout en ce moment, mais il nous a paru indispensable de le mener. Les chiffres que vous avez dans le budget s'appuient sur cet exercice. Je n'ai pas le détail, mais l'ambition est de revenir aux fréquentations notamment de pratiquement l'exposition *Rubens*, de la seconde exposition du musée du Louvre-Lens, c'est-à-dire de faire mieux que l'exposition *Homère* qui a été la première à nous permettre de renouer avec des fréquentations de plus de 100 000 visiteurs.

Sur le mécénat, nous sommes relativement optimistes – vous l'avez dit, Jean-Luc, et vous avez raison –, parce que nous avons eu d'ores et déjà une confirmation du mécène

principal. Je peux le nommer parce que je trouve que cela le mérite. C'est le Crédit Mutuel Nord Europe qui a confirmé son engagement qui est un engagement exceptionnel auprès de l'exposition Picasso justement.

Pour ce qui concerne le plan de relance, nous sommes en contact avec la Direction régionale des affaires culturelles qui aurait pu s'exprimer sur le sujet si elle avait été autour de la table. Nous avons été sollicités sous un angle très ouvert sur ce projet de plan de relance avant que les dispositifs ne commencent à se préciser et, disons-le, à se refermer. Nous travaillons également – je pense que nous pouvons le dire –, sur la labellisation du musée « Musée de France ». C'est une aberration, mais le Louvre-Lens aujourd'hui ne bénéficie pas de ce label qui pourra permettre d'émarger à des subventions plus régulières de la part de l'Etat, notamment sur l'action culturelle. Pour le plan de relance, nous sommes en train de travailler avec les services de l'Etat. Nous ne savons pas aujourd'hui quand, comment, où. En tout cas, la Direction régionale des affaires culturelles nous défend et nous soutient beaucoup sur cette question-là.

Enfin, sur cette question de fonds de roulement, Rémi, c'est vraiment une expression entre guillemets. Le Louvre-Lens n'a pas de fonds de roulement à proprement parler. Cependant, nous pourrions vous faire un schéma prospectif. Vous le savez, chaque année, nous avons pu réaffecter le résultat de l'exercice précédent. Nous avons pu réaffecter ces dernières années généralement plus de 1 million d'euros. Cela risque de ne pas durer très longtemps.

M. MAILLARD.- C'est effectivement une expression que j'ai utilisée entre guillemets qui est une déformation professionnelle, puisque c'est un agrégat qu'on utilisait assez facilement dans l'analyse de la situation financière des lycées. La situation, je l'ai identifiée par analogie, avec des réserves financières qui sont préexistantes et qui vont être amenées à diminuer, liées au résultat de l'exercice 2020. C'était plutôt par image. Ce n'est pas calculé de manière fine. C'est un exercice que je pourrai faire.

M. MARTINEZ.- D'autres questions ?

Mme BANACH-FINEZ.- Une intervention pour la Région. Je rappelle que la Région est partenaire historique avec pratiquement 10 millions d'euros sur cet établissement. Nous avons à cœur de conserver cette jolie collaboration bien sûr. Je rappelle que nous avons souhaité maintenir la gratuite et cela reste vraiment une volonté de notre part et, je pense, de toute l'équipe du musée.

Nous avons à notre charge des bâtiments et, à ce titre, dans l'investissement nous prendrons complètement en charge la rénovation de l'éclairage à hauteur de 650 000 euros.

Nos propres recettes aujourd'hui risquent de baisser. Vous savez que la Région ne lève pas d'impôts. Nos recettes dépendent essentiellement du dynamisme économique forcément fragilisé avec la crise. Ce sont nos leviers principaux de recettes qui aujourd'hui

sont peu connus ou en tout cas avec une visibilité moindre par rapport à d'habitude. Je pense que toutes les pistes qui sont creusées par les équipes que nous félicitons bien sûr pour tout ce travail au quotidien sont les bienvenues pour donner une nouvelle dynamique économique et financière à l'établissement.

C'est mieux avec le report de résultat précédent parce que sinon, c'était trop compliqué de lire les chiffres. Merci.

Mme LAVANDIER.- Cela voulait dire que nous avons 1,2 million de plus. C'était très bien.

M. MARTINEZ.- Mais c'était faux ! D'autres remarques ou questions ? Cela peut vous paraître surprenant, mais vous êtes appelés à vous prononcer sur ces éléments, sur le fait que vous avez entendu un rapport d'orientations budgétaires et que des débats ont eu lieu. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

Le rapport sur les orientations budgétaires 2021 est approuvé à l'unanimité.

III. 2. Décision modificative n° 1 – budget principal

M. MARTINEZ.- Nous passons à la deuxième de nos délibérations qui est relative à la décision modificative n° 1 du budget principal. A nouveau, je passe la parole à Rémi MAILLARD.

M. MAILLARD.- C'est une décision budgétaire rectificative qui ne porte pas d'enjeu particulier. Il s'agit juste de nous adapter par rapport à la nature des dépenses que nous avons besoin d'engager qui étaient prévues en fonctionnement, mais qui s'avèrent être la nomenclature comptable des dépenses d'investissement. Cela porte sur des volumes financiers qui restent relativement faibles, 34 000 euros. Pour vous donner un exemple, on parle par exemple des distributeurs de gel hydroalcoolique. Le gel hydroalcoolique, ce sont des dépenses d'entretien des locaux, mais la mise en place d'un distributeur, ce sont des dépenses d'investissement. C'est pourquoi nous avons besoin de transférer ces crédits en section d'investissement pour pouvoir réaliser cette dépense avant la fin de l'exercice et d'ailleurs, de la régulariser parce qu'elle a déjà été engagée.

M. MARTINEZ.- Je n'entends pas la dernière phrase ! Je plaisante. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Tout est régularisé !

La décision modificative n° 1 du budget principal est approuvée à l'unanimité.

III. 3. Nouvelle composition de la commission d'appel d'offres

M. MARTINEZ.- Vous avez sur table la nouvelle proposition pour une nouvelle composition de la Commission d'appel. En effet, Mme Anne-Solène ROLLAND faisait partie de cette Commission d'appel. C'est une personnalité qualifiée qui représentait le Louvre, qui est passée chef du service des Musées de France. Nous devons renouveler cette

Commission d'appel. Sur table, vous trouvez les noms qui vous sont proposés. M. FEAU qui est parmi nous comme membre titulaire et Mme FOREY comme membre suppléante, Mme BUISSETTE et M. DUQUESNOY comme membre suppléant, Mme NACHEL et Mme DELBART comme membre suppléant, M. RAMDANI et Mme DORCHIES comme suppléant et Mme ROCHER et Mme PEUCELLE comme suppléant.

Mme ROCHER.- Je suis désolée. Je ne souhaite pas refaire partie de la Commission d'appel d'offres, ce qui avait déjà été dit. Je l'avais noté dans un courrier adressé à Mme LAVANDIER il y a déjà 2 ou 3 ans.

M. MARTINEZ.- J'allais juste dire que j'espérais que tout le monde avait été consulté !

Mme ROCHER.- Il me semblait quand même plus utile que ce soient des membres émanant de collectivités du bassin minier qui y soient plutôt qu'une Lilloise.

Mme BANACH-FINEZ.- Je peux prendre la place de Sophie si vous le souhaitez.

Mme LAVANDIER.- Merci beaucoup. Excusez-nous, Sophie. Nous sommes passés à côté. La Région vous ayant proposé, votre mandat court toujours.

M. MARTINEZ.- Si vous voulez bien, nous allons introduire cette modification. S'il n'y a pas d'autres commentaires. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

La nouvelle commission d'appel d'offres est approuvée à l'unanimité.

III. 4. Préparation, passation, exécution et règlement des marchés publics du musée du Louvre-Lens – Adaptation du tableau récapitulatif des procédures

M. MARTINEZ.- Pour la quatrième délibération, je passe la parole à M. MAILLARD à nouveau.

M. MAILLARD.- La délibération porte sur l'adaptation d'une délibération précédente sur les modalités de préparation de passation des équipements et de règlement des marchés publics au musée du Louvre-Lens. Il s'agit juste d'actualiser les règles internes par rapport à l'évolution des seuils qui sont des seuils réglementaires et qui ont évolué au 1^{er} janvier 2020.

Vous le savez, la Commission d'appel d'offres est compétente juridiquement au-delà de 214 000 euros hors taxes pour les marchés de fournitures et de services et au-delà de 5,3 millions d'euros pour les marchés de travaux. Evidemment, pour ce qui concerne la situation du Louvre-Lens, nous ne sommes que très rarement en situation de passer des marchés de travaux, surtout de l'ordre de 5,3 millions d'euros. En revanche, nous sommes très souvent, relativement régulièrement en Commission d'appel d'offres sur des marchés de fournitures et de services. C'est aussi un renseignement pour les nouveaux membres de

la CAO. C'est de l'ordre de 5 à 6 réunions dans l'année sur des marchés de services qui dépassent les 214 000 euros. Sachant que dans la délibération qui vous est proposée, celle-ci prévoit qu'en deçà de ces seuils, une Commission technique d'analyse est réunie avec un formalisme évidemment adapté par rapport à la Commission d'appel d'offres, mais avec également la présence d'élus de la Commission d'appel d'offres. Notamment, nous avons réuni au cours de l'année 2019 un Comité technique d'analyse sur le lancement de la maîtrise d'œuvre de la Galerie du temps pour donner un exemple de marché que cette commission technique d'analyse, qui est mentionnée dans la délibération, a été amenée à connaître.

M. MARTINEZ.- Je vous remercie. Cela n'appelle pas d'autres commentaires. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

L'adaptation du tableau récapitulatif des procédures est approuvée à l'unanimité.

III. 5. Signature de la convention de groupement de commandes pour la fourniture d'électricité

M. MAILLARD.- Cela concerne l'adhésion à un groupement de commandes pour la fourniture d'électricité, seule source d'énergie de cet établissement. Nous fonctionnons déjà en groupement de commandes avec la Région, avec le Département du Pas-de-Calais, avec le département du Nord. C'est un groupement qui est porté au niveau régional par le département du Nord pour ce qui concerne l'électricité. Il s'agit de renouveler ce marché qui rentrera en vigueur au 1^{er} janvier 2022. Ce sont des processus qui sont quand même extrêmement longs. Nous sommes en train de préparer le marché qui courra sur la période entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2025.

M. MARTINEZ.- Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

La signature de la convention de groupements de commandes pour la fourniture d'électricité est approuvée à l'unanimité.

III. 6. Groupement de commandes entre le Louvre et le Louvre-Lens relatif aux prestations de transport et de convoiement d'œuvres

M. MARTINEZ.- Autre groupement de commandes, la délibération numéro 6.

M. MAILLARD.- Le groupement de commandes relatif aux prestations de transports et de convoiements d'œuvre. Je dois corriger une petite erreur matérielle dans la délibération, un problème de copier-coller, puisque vous voyez dans le texte de la délibération qu'on continue à vous parler d'électricité. Il s'agit bien du transport d'œuvres. Le groupement de commandes qui est existant et le marché qui est existant pour lequel nous travaillons avec le Louvre se termine en avril 2021. Nous avons la nécessité de reconstituer ce groupement de commandes pour pouvoir relancer une consultation sur un besoin important tant pour le Louvre que pour le Louvre-Lens.

M. MARTINEZ.- Merci. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Le groupement de commandes entre le Louvre et le Louvre-Lens relatif aux prestations de transport et de convoiement d'œuvres est approuvé à l'unanimité.

III. 7. Noms des programmes d'adhésion et ajout d'un avantage

M. MAILLARD.- La septième délibération vise à baptiser nos programmes d'adhésion. L'ex-carte L se déclinera désormais en formule découverte, formule curiosité et formule liberté avec trois niveaux de tarifs et trois niveaux d'avantages. La délibération prévoit notamment que pour la carte curiosité, on ajoute un avantage qui est celui du choix de trois spectacles à la Scène.

Mme ROCHER.- J'ai une question à poser sur le fait que les habitants de la MEL ne représentent que 20 % du public qui visitent le Louvre-Lens. Je voulais savoir s'il n'était pas envisageable que le musée du Louvre-Lens se joigne à la Métropole européenne de Lille, puisque la Métropole européenne de Lille a mis en place ce qu'on appelle une C'art, qui donne accès selon des tarifs privilégiés aux expositions. Je trouve que c'est une question qui mériterait d'être approfondie parce que ce serait probablement l'occasion d'élargir le public du musée du Louvre-Lens sur la métropole lilloise.

M. MARTINEZ.- La question n'a jamais été posée ?

Mme LAVANDIER.- Si. D'habitude, nos équipes sont juste là et d'un seul coup d'œil, j'ai la réponse. Sauf erreur de ma part, la carte en question donne déjà accès à un tarif privilégié à nos expositions. En revanche, pas un accès libre. Magalie, veux-tu rajouter quelque chose ?

Mme VERNET.- Juste pour vous dire que nous sommes membres de la C'art. Nos expositions temporaires sont dans le package. L'idée, c'était d'avoir également une offre pas seulement ciblée sur les expositions temporaires, mais également sur l'offre art vivant, atelier, tout ce qui constitue l'offre de la cité culturelle.

Mme LAVANDIER.- Merci, Magalie. En revanche, sur la fréquentation du public originaire de la métropole lilloise, nous pourrions en parler à l'occasion. Je trouve que c'est un sujet intéressant. Cette fréquentation est en très nette progression. C'est quelque chose qu'il est important de dire. Depuis le début, nous avons une fréquentation lilloise qui est plus importante sur les expositions temporaires, comparativement avec la fréquentation du territoire de la CAL. Nous avons l'inverse sur la Galerie du temps avec une fréquentation de l'agglomération qui est plus importante et un peu moins importante de la métropole lilloise. Cela progresse. C'est vrai que nous pourrions faire assez probablement encore mieux et ces outils-là ont d'ores et déjà été explorés. Nous pouvons aller plus loin. Merci en tout cas.

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

La délibération sur les noms de programmes d'adhésion et l'ajout d'un avantage est approuvée à l'unanimité.

III. 8. Modification de la grille tarifaire

M. MAILLARD.- C'est la conséquence de la situation sanitaire que nous connaissons. Dans la droite ligne de ce qui vous a été présenté par Juliette GUEPRATTE tout à l'heure, les jauges du protocole pour les visites de groupe ont dû être réduites et nous avons besoin d'adapter la tarification de nos tarifs de groupe pour passer d'un groupe de 35 personnes à un groupe de 10 personnes, avec des tarifs qui sont proportionnés, qui ont été étudiés évidemment pour couvrir les coûts marginaux générés par chacune des visites. Il faut peut-être signaler que c'est une offre qui pourrait trouver un public peut-être plus facilement que les groupes de 35 personnes. C'est plus facile de déclencher une visite de groupe à 10 qu'à 35. Il faudra bien observer la manière dont le public réagit par rapport à cette nouvelle offre. C'est le premier point.

Le deuxième point est aussi en rapport avec la situation sanitaire. Vous avez vu une ligne apparaître de ventes de masques. Pour le musée, il n'y a pas de difficulté, puisque nous avons des masques en vente à la boutique. En revanche, il s'agit de la Scène pour laquelle on impose le port du masque et où on souhaite pouvoir proposer au public qui n'en serait pas doté des masques.

Mme LAVANDIER.- Ce nouveau tarif de demi-groupe, c'est avantageux à la fois pour le public et pour le musée. Nous avons fait des simulations.

M. MARTINEZ.- Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

La modification de la grille tarifaire est approuvée à l'unanimité.

IV. Etat des conventions

M. MARTINEZ.- Vous trouverez dans votre dossier l'état des conventions. Je vous rappelle que conformément à la délibération de 2017, vous voyez toutes les conventions prises par délégation de la directrice. Y a-t-il des questions particulières sur ces conventions ?

M. GOLD.- Une remarque. Je voudrais faire un complément aux propos de Sophie qui s'inscrit vraiment dans un enjeu qui est la notion de clientèle régionale et de proximité. La proximité va jusqu'à la Belgique et la région Ile-de-France. Je tiens, au nom du CRT, à remercier et à féliciter l'équipe et la direction du Louvre-Lens parce que nous voyons clairement un virage qui est en train de se prendre et qui épouse complètement ce qui est accéléré par la crise, c'est le passage d'un tourisme industriel à un tourisme post-industriel. Si je focalise sur l'aspect notamment musée, ce que je remarque et qui s'inscrit complètement dans ce nouveau tourisme post-industriel, ce sont trois éléments clés. C'est ce triptyque écologie santé bien-être, santé au sens de masques pour garantir une santé, écologie où on voit cette notion de connexion plus forte entre le musée, le parc et la nature, c'est une offre extrêmement augmentée que de faire ce lien entre bien-être et en plus l'offre « un été au parc » qui s'inscrit complètement dans cette façon de faire preuve d'une anxiété et un

stress grandissant par des pratiques et des services qui permettent d'avoir des moments de déconnexion et de bien-être qui sont offerts ici.

Ce qui accompagne aussi cette mutation-là qui apparaît clairement et qu'on souhaitera vraiment valoriser et mettre en scène au niveau du CRT, c'est ce dialogue entre les arts, que ce soit l'art paysager ou le spectacle vivant. C'est un lieu aussi de célébration et qui vient enrichir complètement l'expérience du visiteur.

Je voudrais aussi insister sur un autre point dans ce tourisme post-industriel, qui avait été aussi anticipé, c'est l'inclusion et avec la Galerie du temps qui est une proposition toujours accessible et qui semble autant d'actualité dans cette mutation-là. Ce serait vraiment aujourd'hui à souligner. Charge à nous à vos côtés de valoriser aujourd'hui la dynamique qui est proposée, cette qualité d'expérience des visiteurs, ces visiteurs qui sont vraiment mis au cœur des préoccupations. Je suis très confiant sur l'avenir parce que je pense que c'est un musée qui est très dynamique.

Pour terminer, je voudrais aussi vous remercier parce que dans la presse, j'ai lu vos propos. Une phrase m'a beaucoup interpellé. Un journaliste vous questionnait sur le nombre de visiteurs au Louvre. Vous avez répondu que ce qui était important, ce n'était pas tant le nombre de visiteurs, mais c'était sa satisfaction et de vous interroger sur la générosité de la visite au Louvre-Lens. Nous voyons bien que cette logique s'inscrit complètement dans ce tourisme qui passe d'un tourisme de masse à un tourisme post-industriel où nous avons des offres qui sont beaucoup plus segmentées, plus riches, plus adaptées, plus précises. Je me félicite que nous ayons la chance en région Hauts-de-France d'avoir un musée en pointe sur cette mutation-là.

M. MARTINEZ.- Merci pour ces remarques. D'autres remarques ou questions pour terminer ? Nous devrions nous retrouver le mardi 8 décembre après-midi pour le prochain Conseil d'administration qui aura pour objet principal la présentation du budget primitif.

Je voulais avant de terminer vous informer, si vous l'ignorez encore, que Luc PIRALLA va quitter l'équipe du musée pour rejoindre comme directeur scientifique l'agence France-Muséums qui est l'agence chargée du développement des projets.
(Applaudissements)

C'est l'occasion de dire devant lui combien j'ai apprécié de travailler avec lui, ce que je vais continuer à faire dans le cadre de l'agence France-Muséums d'ailleurs. Comme commissaire d'exposition, il a porté des expositions très différentes. Il n'y a pas beaucoup de conservateurs qui sont capables de porter des expositions aussi différentes. J'en aurais été bien incapable. Comme chef de service, il a travaillé aux côtés de Marie aussi comme adjoint.

Mme LAVANDIER.- Directeur par intérim.

M. MARTINEZ.- Ce musée lui doit beaucoup. Je pense que c'est aussi un nouvel avenir qui l'attend dans le développement des projets de musée français à l'étranger. Je voulais le féliciter et le remercier pour tout ce qu'il a fait pour ce musée. Merci.

M. PIRALLA.- Merci pour ces mots, Monsieur le Président. Je voulais vous dire à quel point j'ai été aussi content de travailler parmi vous. Les présentations d'exposition au sein de cette instance ont toujours été des choses que j'ai particulièrement appréciées et chacun d'entre vous a pu me dire que c'était aussi important dans la manière dont le Louvre-Lens a pu s'implanter et être compris par notamment ses élus. C'est quelque chose que je voulais vous dire. J'ai beaucoup aimé être parmi vous tous et vous allez me manquer quand même. (*Applaudissements*)

M. MARTINEZ.- A bientôt.

Mme LAVANDIER.- Merci à tous.

La séance est levée à 16 heures 05.