

Conseil d'administration
Musée du Louvre-Lens
Mardi 9 novembre 2021

Compte rendu de la réunion

Ordre du jour

I. Approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'administration en date du 15 septembre 2021	3
II. Point d'actualité	4
III. Organisation de l'exposition « Rome, la cité et l'empire »	8
IV. Rapport social unique pour 2020	16
V. Délibérations	18
1. Rapport sur les orientations budgétaires 2022	18
2. Engagement de la procédure de modification des statuts	31
3. Modification du protocole d'accord du temps de travail	33
4. Organisation du télétravail	33
5. Frais de représentation engagés par la Directrice	33
6. Décision modificative n° 1	34
7. Remise gracieuse au profit de l'hôtel du Louvre-Lens	35
VI. État des conventions marchés conclus depuis le dernier Conseil d'administration	35
VII. Questions diverses	35

Etaient présents :

Sabine BANACH-FINEZ, Conseillère régionale Hauts-de-France

Valérie BIEGALSKI, Conseillère régionale Hauts-de-France

Valérie CUVILLIER, Conseillère départementale Pas-de-Calais

Laure DALON, Personnalité qualifiée, Directrice des musées d'Amiens

François DECOSTER, Vice-président du Conseil régional Hauts-de-France

Dominique DE FONT-REAULX, Directrice de la médiation et de la programmation culturelle

au Musée du Louvre

Laurence DES CARS, Présidente-Directrice du Musée du Louvre

Mady DORCHIES, Conseillère régionale Hauts-de-France

Jannic DURAND, Directeur du département des Objets d'art du Musée du Louvre

Nicolas FEAU, Conseiller auprès du Directeur en charge des questions territoriales du Musée

du Louvre-Lens

Nicolas FROMENT, Représentant du personnel du Musée du Louvre-Lens

Jean-Yves LARROUTUROU, Personnalité qualifiée

Jean-Paul MULOT, Conseiller régional Hauts-de-France

Hilaire MULTON, Directeur régional des Affaires culturelles

Kim PHAM, Administrateur Général du Musée du Louvre

Jean-François RAFFY, Sous-Préfet de Lens

Lucie RIBEIRO, Représentante du personnel du Musée du Louvre-Lens

Sylvain ROBERT, Maire de Lens

Francis STEINBOCK, Administrateur Général Adjoint du Musée du Louvre

Ariane THOMAS, Directrice du département des Antiquités orientales du Musée du Louvre

Étaient également présents :

Marie LAVANDIER, Directrice du Musée du Louvre-Lens

Rémi MAILLARD, Administrateur Général du Musée du Louvre-Lens

Frank ZERDOUMI, Gestionnaire de la vie institutionnelle et juridique du Louvre-Lens

Martin SZEWCZYK, Département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, Musée du

Louvre

Cécile GIROIRE, Département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, Musée du

Louvre

Etaient excusés :

Jean-Jacques AILLAGON, Personnalité qualifiée

Anne-Laure BEATRIX, Administratrice Générale Adjointe du Musée du Louvre

Xavier BERTRAND, Président du Conseil régional Hauts-de-France

Georges-François LECLERC, Préfet de la région Hauts-de-France

Yannick LINTZ, Directrice du département des Arts de l'Islam du Musée du Louvre

Vincent POMARÈDE, Directeur de la Médiation et de la Programmation culturelle du Musée

du Louvre

La séance, présidée par Laurence DES CARS, est ouverte à 14 heures 10.

Mme DES CARS. – Mesdames et Messieurs, bonjour à toutes et à tous.

Je vous propose d'ouvrir notre Conseil d'administration.

Je crois que François DECOSTER va nous rejoindre d'ici une dizaine de minutes, mais comme nous avons déjà pris un peu de retard, je vous propose d'ouvrir dès à présent la séance. Nous avons atteint le quorum. Je vous propose de désigner comme secrétaire de séance Sabine BANACH-FINEZ.

(Mme BANACH-FINEZ est désignée secrétaire de séance.)

Je lui passe la parole pour faire l'appel.

(Mme BANACH FINEZ procède à l'appel.)

Mme DES CARS. – Merci infiniment.

Avant de rentrer à proprement parler dans l'ordre du jour, je voulais saluer l'arrivée au sein de notre Conseil d'administration de Francis STEINBOCK, Administrateur Général Adjoint nouvellement arrivé au Louvre qui reprend le fauteuil de Valérie FOREY.

Francis STEINBOCK a exercé précédemment les fonctions d'Administrateur Général des Musées d'Orsay et de l'Orangerie. Il a rejoint le Louvre le 1^{er} octobre. Je le remercie de sa confiance. Nous avons une petite complicité depuis quatre ou cinq ans autour de la présidence de ces beaux musées.

I. Approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'administration en date du 15 septembre 2021

Mme DES CARS. – S'il n'y a pas de question ou remarque en introduction, nous allons passer à l'ordre du jour avec classiquement l'approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'administration en date du 15 septembre 2021. Y a-t-il des remarques ou des demandes de corrections sur ce compte rendu ?

Je vous propose de passer au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Je vous remercie.

Le compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du 15 septembre 2021 est adopté à l'unanimité.

II. Point d'actualité

Mme DES CARS. – Nous passons au point II, le point d'actualité, riche actualité du Louvre-Lens.

Je vais évidemment passer la parole à sa Directrice, Marie LAVANDIER.

(Un document PowerPoint est projeté.)

Mme LAVANDIER. – Merci, Madame la Présidente.

D'abord, pour répondre aux questions qui m'ont été posées sur le lancement de l'exposition *Les Louvre de Pablo Picasso*, un certain nombre d'entre vous ont pu la voir, d'autres pas encore, mais je crois que c'est vraiment une exposition qui fera date, une exposition événement, avec un démarrage historique, surtout dans le contexte.

Nous sommes, après une vingtaine de jours d'ouverture au public, à plus de 26 000 entrées, une moyenne de 1 135 entrées par jour, avec une période à la fois très favorable de vacances scolaires pour le grand public, mais un peu moins pour le public scolaire.

C'est un démarrage tout à fait historique, à l'instar des premiers jours de l'exposition *Homère* en 2019. Le démarrage *Les Louvre de Pablo Picasso* est au-dessus de l'exposition *Les Étrusques et la Méditerranée* en 2013, merveilleuse exposition quasiment d'ouverture du Musée ou *Des animaux et des pharaons* en 2014. Nous sommes au même niveau que *Renaissance* et *L'Europe de Rubens* qui ont trouvé des fréquentations plus denses les premières semaines. Évidemment, c'est une bonne nouvelle dans le contexte, avec pour la première fois depuis mars 2020 à nouveau l'effervescence d'avant la pandémie.

Nous avons mesuré assez finement ce public et cela nous a permis de confirmer le nombre, mais aussi la diversification des publics.

Le tourisme national reprend, le tourisme international un peu moins, avec pour l'instant un public belge à 5 %, qui demeure beaucoup plus rare qu'en 2019.

6 % des publics viennent d'Ile de France, c'est en train de monter.

10 % viennent du reste de la France, cela augmente assez paradoxalement.

77 % de nos publics viennent des Hauts-de-France, plus que d'habitude, dont 26 % du pôle métropolitain de l'Artois et 15 % de la métropole lilloise. Les scolaires sont de retour aussi, avec près de 2 000 scolaires qui ont déjà visité l'exposition et 15 à 20 000 scolaires qui sont attendus sur l'intégralité de l'exposition. Tous les créneaux scolaires étaient complets, avant même l'ouverture de l'exposition.

Nous nous interrogeons aussi sur la démocratisation culturelle par cet événement.

Ce n'est pas rien d'avoir des œuvres de Picasso à Lens. Ce n'est pas rien d'avoir les prêts extraordinaires qui nous ont été accordés par le Musée du Louvre. Je pense aux *Bains turcs*, mais ce n'est pas, tant s'en faut, le seul prêt exceptionnel. Merci à nos collègues des départements des objets d'Art et des Antiquités orientales qui sont autour de la table, de la très grande générosité à notre égard.

Nous avons 27 % de primo visiteurs pour l'instant dans cette exposition. Nous avons 26 % d'employés et ouvriers. Je vous rappelle que nous sommes à l'échelle nationale plutôt à 13 %.

Cela n'a pas toujours été le cas. Nous n'avons pas toujours été si haut au Louvre-Lens.

C'est une belle surprise que d'arriver à garder après la crise un haut niveau de fréquentation de public peu habitué des musées.

C'est un peu avec surprise que nous mesurons déjà au moins 9 % de visiteurs qui n'avaient jamais vu un Picasso de leur vie, et probablement beaucoup plus, parce que nous avons une réponse curieuse : 7 % ne savent pas.

Vous vous souvenez que vous avez soutenu le Musée dans la proposition d'une augmentation du prix d'entrée à 12 euros.

Nous sommes là aussi très vigilants.

Premier point de constat, ce n'est visiblement pas un frein à la venue de publics nombreux, diversifiés et familiaux.

Le deuxième constat – nous avons mené l'enquête – : il y a 60 % des publics interrogés à qui cela ne pose pas de problème.

Cela veut quand même dire que 40 % trouvent le prix excessif. La poursuite de l'enquête barométrique mise en œuvre par notre observatoire des publics nous permettra d'appréhender avec un peu plus de finesse la réception de ce prix, le « consentement à payer » pour les prochaines expositions *Rome* et *Hiéroglyphes*. À ce moment-là, nous pourrons vous présenter des propositions au Conseil d'administration. Vous savez à quel point je suis très attachée à vous proposer des évolutions tarifaires qui soient très finement documentées et argumentées.

Le deuxième point que je voulais évoquer, c'est *Parc en fête*, notre programmation estivale qui a été rendue possible cette année par le soutien de la fondation Louis Bonduelle, du cercle Louvre-Lens et de la Caisse des Dépôts.

Il y avait un parcours artistique avec six ensembles d'œuvres installées aux quatre coins de parc, signées par des artistes émergents ou régionaux, Hermine ANTHOINE, Maura DU PASSAGE, Cécile BELMONT, Bruno DESPLANQUES, Anne HOUEL, Pedro

MARZORATI et Anne POIVILLIERS, avec un metteur en scène et auteur, Thomas PIASECKI, qui a scénarisé ce parcours d'installation artistique dans le parc avec, comme d'habitude, une médiation renforcée en plein air : visites guidées, ateliers, énigmes, contes en plein air, tous les jours avec le soutien de l'Agence nationale pour la cohésion du territoire, de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin dans le cadre de la politique de la ville. Nous avons même eu une radio pour cette séquence de *Parc en fête* avec le collectif *Monobloc*. Vous vous rappelez les trois thématiques pour cette année, l'alimentation, la biodiversité, l'écologie, le corps, le sport, le bien-être, la détente surtout dans le contexte post-épidémique (« post », car je suis une grande optimiste), qui est celui que nous vivons. La fréquentation s'élève à plus de 3 000 participants aux activités sur inscription.

Cela ne représente pas l'ensemble des personnes qui se sont promenées et ont découvert les œuvres. Là encore, sans surprise, 66 % des visiteurs et visiteuses venaient du territoire proche.

J'évoque les *Journées du patrimoine et du matrimoine*, avec une démarche que nous avons voulue douce cette année et une démarche que nous avons voulu ouverte sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes qui est une des grandes causes, vous le savez, identifiées dans le projet scientifique et culturel du Musée, avec dans ce cadre des animations conviviales qui permettaient d'aborder la place des femmes dans l'histoire de l'Art sous de nombreuses facettes et avec de nombreux partenaires.

1 800 visiteurs et visiteuses, c'est un chiffre qui n'est pas très haut par rapport à 2019. Nous sommes à - 40 % par rapport à 2019. Pour vous dire que vraiment *Picasso* marque enfin le retour de chiffres que jusqu'à maintenant cet automne nous n'arrivions pas à retrouver. En revanche, ce qui est très important, c'est que sur les 1 800 visiteurs à ces *Journées du patrimoine et du matrimoine*, 1 315 ont participé à une activité. C'est un taux absolument record. Le public qui revient est attaché à participer à des activités dans des proportions absolument jamais vues. 73 % des visiteurs ont souhaité un accompagnement.

Muse & Piano, ce festival dont nous avons parlé la dernière fois pour vous présenter sa programmation, était assez magnifique cette année, pour cette édition « Amérique » placée sous le signe de la liberté retrouvée : les sœurs LABEQUE, Bertrand CHAMAYOU revenu ici, Joseph MOOG, Vanessa WAGNER, le quatuor Face à Face.

C'est un festival qui confirme son installation dans le paysage. Je vous rappelle qu'il est coproduit par l'Association ALVB, avec Rodolphe BRUNEAU-BOULMIER qui en est un des instigateurs et des programmeurs depuis 2016. Ce festival a réuni 1 900 spectateurs cette année lors des concerts et conférences et toujours une grosse centaine de festivaliers qui suivent tout pendant trois jours et un mouvement renforcé vers les publics avec des concerts surprises dans la Galerie du Temps et dans le Pavillon de verre qui ont touché 700 visiteurs et visiteuses supplémentaires.

Enfin, j'aimerais évoquer le Louvre-Lens dans la galerie marchande d'Auchan. Vous connaissez ce grand rendez-vous en partenariat avec Immochan. La semaine dernière, du 1^{er} au 6 novembre, c'était la septième opération hors les murs du Louvre-Lens dans cette immense galerie marchande qui a été encore agrandie de 40 000 mètres carrés juste avant la pandémie.

C'est une opération qui mobilise une équipe d'une dizaine de médiateurs et médiatrices qui vont sur place, mais également de l'intendance, des agents d'accueil du musée. Nous apportons nos savoir-faire en médiation. Nous concevons et nous réalisons la programmation. Nous participons à l'opération de communication associée. La scénographie est co-conçue, mais je tiens à le dire, elle est intégralement financée par Aushopping à hauteur d'environ 30 000 €. Vous devinez à l'écran, puisque c'était autour des *Louvre de Pablo Picasso*, une évocation du jardin des Tuileries et de l'Arc de triomphe du carrousel.

Au milieu, vous trouvez cette évocation et surtout une équipe de médiateurs qui proposent cinq activités créatives qui permettent aux enfants et aux familles de se familiariser avec l'exposition, un partenariat avec Tadao qui permet de proposer la visite au Musée et de sensibiliser les publics à une mobilité facilitée par le BHNS, le fameux bus à haut niveau de service, avec des tickets de bus qui, lorsqu'ils étaient achetés pendant l'opération dans la galerie commerciale, donnaient lieu à un accès gratuit à l'exposition *Les Louvre de Pablo Picasso*.

L'opération a touché 1700 personnes. Encore une fois, ce ne sont pas les personnes qui passent sur les stands ou qui se renseignent, qui sont très importants aussi, mais que nous ne comptabilisons pas. Ce sont ceux qui ont embarqué pour le Paris des années 1900 autour de l'exposition *Les Louvre de Pablo Picasso*, en participant véritablement à une activité. 1700 personnes, c'est une belle mouture. Je remercie l'équipe de médiation.

J'en profite pour évoquer la semaine prochaine notre semaine de la solidarité.

Nous travaillons avec énormément d'associations du champ social qui nous demandaient systématiquement un week-end ou une semaine.

Le Louvre-Lens ne pouvait évidemment pas suivre longtemps et ça diluait la force d'affichage de ce Louvre-Lens solidaire. Nous avons tout regroupé sur une semaine et ce sont nos partenaires qui construisent avec nous cette semaine et qui prodiguent des activités avec des journées thématiques « nature et santé » le 15 novembre, autour de l'alimentation, du jardinage. Mercredi, « nos partenaires ont du talent » sera plutôt axé sur la lutte contre les exclusions avec ATD Quart Monde et les Restos du Cœur qui vont proposer des activités, qui vont de la formation à l'informatique, jusqu'au conte, à l'atelier d'histoire locale.

Le jeudi 18 novembre sera consacré à « éducation, orientation et musée » en partenariat avec l'Éducation nationale, la plateforme Proch'Orientation de la région

Hauts-de-France et la cité éducative de la ville de Lens avec en point d'orgue un forum des métiers du Musée l'après-midi que nous avons dû remettre l'année dernière.

Nous attendons 400 scolaires à cette manifestation.

Le vendredi 19 novembre auront lieu « les assises de l'éducation permanente » avec l'Association régionale des organismes de formation de l'économie sociale et l'éducation permanente des Hauts-de-France, une énorme journée table ronde sur les enjeux et perspectives de la formation professionnelle et présentation des projets candidats au challenge formation de base, la remise des prix du concours d'écriture.

Le samedi 20 novembre, c'est le Musée pour tous sur le thème de l'accessibilité et le dimanche 21 novembre, la Journée internationale des droits de l'Enfant avec Amnesty international.

C'est une semaine d'actions pour tous, des centaines de publics issus du champ social et le public *a priori* trop souvent exclu de la Culture qui sont déjà attendus *via* les partenaires. Voilà la programmation. Là encore, merci à l'équipe de médiation qui fait vivre ces grands engagements du Musée à travers ce type d'actions.

Mme DES CARS. – Merci, Madame la Directrice. Nous nous réjouissons toutes et tous, je pense, de ce très beau démarrage de l'exposition *Les Louvre de Pablo Picasso* qui marque la vraie renaissance de la fréquentation du Louvre-Lens. Nous sentons bien que cet automne, pour beaucoup d'établissements, c'est un moment important dans ces retrouvailles avec le public, et les voici célébrées de fort belle manière à Lens.

Je voulais aussi saluer tout le travail autour de Marie LAVANDIER des équipes du Louvre-Lens, et notamment ce travail en matière de médiation vers le champ social, vers les publics qui ne sont pas naturellement familiarisés avec l'objet Musée.

C'est le cœur du projet du Louvre-Lens, comme nous l'avons souvent dit, mais je sais combien il est porté avec ferveur par l'équipe et beaucoup de succès aussi. Je voulais saluer ce travail. Y a-t-il des remarques ou des questions sur ce point pour information ?
(*Pas de remarque*)

III. Organisation de l'exposition « Rome, la cité et l'empire »

Mme DES CARS. – Nous allons passer maintenant au futur, à la saison prochaine, au printemps prochain au Louvre-Lens avec une présentation de l'exposition *Rome, la cité et l'empire*.

Je vais passer la parole à Martin SZEWCZYK, qui travaille avec Cécile GIROIRE au département des Antiquités grecques, étrusques et romaines au Louvre sur ce projet ambitieux, qui sera proposé du 6 avril au 25 juillet 2022, avec une très imposante exposition,

à partir des collections du Louvre. Nous sommes vraiment au cœur de la collaboration entre le Louvre-Lens et le Louvre pour évoquer cette question civilisationnelle de la fondation légendaire de Rome jusqu'à la chute de l'empire.

(Un document PowerPoint est projeté.)

M. SZEWCZYK. – Merci, Madame la Présidente.

Mesdames et Messieurs, bonjour.

Je vais vous présenter l'exposition dont Cécile GIROIRE et moi-même sommes commissaires pour le Louvre-Lens, et qui ouvrira le 6 avril prochain, qui porte sur la civilisation romaine dans son ensemble, et qui tire parti d'une situation tout à fait exceptionnelle et inédite au Louvre, c'est la fermeture pour une réfection de grande ampleur de la muséographie des salles du parcours romain du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, salles qui ont été entièrement vidées de leurs collections pour travaux. Cela nous permettait de disposer de l'ensemble de ces collections exposées pour construire une exposition ambitieuse sur la civilisation romaine, occasion que vous imaginez parfaitement unique, en tout cas très exceptionnelle dans l'histoire du département.

Cette exposition s'articule autour de plusieurs axes importants. Le premier, c'est que nous voulions proposer – et cela va avec le fait de bâtir cette exposition sur les collections du département et principalement sur celles-ci – une approche globale de la civilisation romaine, à travers une approche thématique. En effet, nous n'allons pas proposer un déroulé chronologique de l'histoire romaine, mais plutôt un aperçu diachronique de la civilisation romaine à travers principalement, vous vous en doutez, ses aspects culturels et artistiques.

La sélection d'œuvres principale provient, comme je l'ai dit, des salles romaines du département qui sont donc fermées.

Cela représente les trois quarts de l'exposition, un peu plus de 300 pièces.

Par ailleurs, nous avons souhaité, en tant que commissaires, donner un ancrage local important à cette exposition.

Le thème s'y prêtait, puisque c'est celui de la civilisation romaine et que cette civilisation romaine a été bien implantée et longuement dans la région qui est celle du Louvre-Lens.

Je pense évidemment à la région des Hauts-de-France qui constituait la partie occidentale de la province de Gaule Belgique, à partir de la conquête césarienne jusqu'à la fin de l'empire. Nous avons souhaité travailler en partenariat avec les différents Musées du territoire, les Musées de la région, qui évidemment recèlent un patrimoine important

d'archéologie romaine, qui est très intéressant à mettre en regard avec ce que nous pouvons proposer à partir des salles du Louvre.

Ce à quoi nous aboutissons, c'est à une exposition qui, certes, est très généraliste et porte sur la civilisation romaine dans son ensemble, mais une exposition qui n'a sa raison d'être qu'ici, puisqu'elle replace la romanité dans les Hauts-de-France dans son contexte général. Ce n'est pas du tout une exposition que nous pourrions proposer sous la même forme ailleurs.

La structure du programme scientifique de l'exposition, vous l'avez à l'écran.

J'ai déjà parlé de l'approche thématique, qui s'affranchit globalement de la chronologie.

Il ne s'agit pas de mettre les choses en suspension dans le temps et dans l'espace, mais au contraire d'essayer de les conceptualiser, de les rassembler par thématique, avec une articulation en deux volets principaux.

Le premier volet porte sur la définition de la culture romaine. Qu'est-ce que la romanité ? Que signifie être romain, faire partie de cette cité ? Qu'est-ce qui structure cette romanité ?

D'une part, la réalité politique de la cité romaine, d'autre part, la figure de l'empereur, qui est extrêmement importante dans l'histoire romaine, et évidemment dans la constitution de l'empire romain comme réalité territoriale et politique. Enfin, nous montrons une troisième approche sur Rome comme cité ouverte, particulièrement perméable aux influences extérieures, comme nous le verrons.

Un deuxième volet s'étend aux dimensions de l'empire romain et aborde cette thématique de l'empire territorial et politique, et évidemment de l'empire culturel.

D'une part, l'empire, quelle réalité ? D'autre part, cet empire comme lieu de circulation intense des biens et des hommes, un empire qui est fondé sur le modèle de la cité, de cette collectivité très particulière dans l'histoire des hommes, la réalité civique, ainsi qu'un empire qui forme une civilisation avec des pratiques partagées, ce qui est, comme on a pu l'écrire, la véritable réussite des Romains dans la conquête du monde méditerranéen.

Ce n'est pas d'avoir soumis tous ces pays par les armes, mais c'est d'en avoir fait un ensemble unifié capable de parler un langage commun. Enfin, une dernière section porte sur le luxe domestique et cette volonté d'esthétiser le cadre de vie.

Je vous propose de parcourir les sections de cette exposition plus en détail. Nous avons souhaité, dans la mesure où nous nous affranchissons de cette chronologie de la civilisation romaine, de l'empire romain, replacer en introduction, dans le temps et dans l'espace, l'empire de Rome, pour que le visiteur ne soit pas lâché sans informations, au sein

d'une approche thématique en suspension dans le temps et dans l'espace. La séquence introductive de l'exposition est véritablement fondée sur cette idée de l'histoire romaine. Nous évoquerons à partir d'un nombre limité une sélection réduite et distillée d'œuvres importantes du département, quatre grandes séquences de l'histoire romaine, comme vous pouvez le voir ici :

- La période républicaine, qui est celle de la conquête du monde méditerranéen et au-delà par Rome, avec le portrait de Pompée que vous connaissez tous, puisqu'il est exposé ici dans la Galerie du temps,
- L'époque augustéenne, qui est celle de l'organisation de cet empire au sens administratif et politique. C'est le moment où l'empire territorial se transforme véritablement en empire politique,
- L'époque de l'apogée de l'empire, son apogée territorial. C'est le moment où son extension est maximale. C'est aussi le moment où l'empire est le plus riche, où son dynamisme est le plus important, avec l'époque d'Adrien que vous voyez ici représenté par un portrait en bronze du département,
- Enfin, puisque cette belle histoire de l'apogée de l'empire a une fin, nous évoquons la crise du troisième siècle qui évidemment n'est qu'une crise. Nous ne sommes pas encore à la fin de l'empire romain. C'est pour montrer que cet empire n'a pas vécu une vie tranquille tout au long de cette histoire, avec le très beau portrait de l'empereur Pupien que vous voyez ici.

Nous avons souhaité à chaque fois mettre en regard de ces portraits et de ces figures historiques bien identifiées, qui nous accrochent par leur regard, des objets dans des matériaux divers, avec des provenances variées au sein de l'empire, pour évoquer cette extension géographique de l'empire romain, et pour se rattacher aux grandes thématiques chronologiques que je viens de vous présenter.

Ensuite, nous entrons dans le premier volet de l'exposition, celui qui concerne Rome comme cité, c'est-à-dire comme collectivité sociale et politique, qui se compose d'un corps civique dans lequel les pratiques sociales sont prépondérantes, qui possède une culture, qu'elle soit religieuse, politique, littéraire, mais aussi artistique, qui est très particulière, qui est propre à cette cité, avec des œuvres importantes des collections du département, qui s'intègrent dans cette thématique et qui lui donnent un caractère emblématique. Je pense au grand relief à l'écran qui représente le recensement de la population, c'est-à-dire son dénombrement et sa hiérarchisation au sein de classes sociales.

La figure de l'empereur romain nous paraît incontournable pour évoquer la romanité au sens large du terme, puisque c'est une figure tout à fait originale qui naît au sortir des guerres civiles de la République, qui est le fruit d'un homme, Auguste, qui est une sorte de comète historique charismatique, qui va fonder ce régime, presque sans le vouloir, comme souvent les plus grandes formations historiques. Nous souhaitons faire comprendre aux visiteurs ce qu'est un empereur romain, en quoi la rupture politique est importante par rapport à ce qui se pratiquait auparavant dans le régime républicain, et quelles sont les

grandes nouveautés, en particulier l'idée dynastique de transmission du pouvoir au sein de la famille, et la construction du portrait de l'empereur, qui est également une des grandes nouveautés sur le plan artistique.

Évidemment, nous essayons de travailler ces thématiques à partir de leurs représentations, à partir des traces matérielles qu'elles ont laissées.

Enfin, comme je vous le disais, pour ne pas faire de Rome une cité conservatrice, repliée sur elle-même, avec ses traditions et les valeurs sur lesquelles il ne faudrait pas transiger, nous avons une section très importante que nous avons appelée Rome cité ouverte, afin de montrer que cette cité est particulièrement ouverte aux influences extérieures, particulièrement perméable.

C'est une sorte d'éponge qui prend énormément de l'extérieur pour le restituer et en faire ce qu'elle veut. Nous avons voulu l'illustrer à partir des deux phénomènes prégnants dans ce cadre, d'une part, le goût de l'Art grec, très présent à partir de la fin de l'époque républicaine et, d'autre part, l'importance des religions étrangères à Rome, à la fois dans le culte public et dans les cultes privés. Nous souhaiterions montrer la spécificité du polythéisme romain, et du polythéisme antique de manière générale par rapport aux monothéismes qui lui ont succédé, si vous me permettez ce petit abus de langage.

Ensuite, dans le deuxième volet, le premier élément important, c'est l'empire : quelle réalité au quotidien pour ses habitants ? Qu'est-ce que cela signifie ? Est-ce un État centralisé au sens moderne ou, au contraire, une formation historique bien différente ?

La première figure importante, c'est évidemment celle de l'empereur dans les provinces, qui est présente parfois en personne. Nous présenterons des monnaies commémoratives de la cité de Pergame qui célèbre, par exemple, la visite d'un empereur romain dans la cité, événement considérable, extrêmement rare dans la vie d'une cité. Néanmoins, l'empereur était surtout présent par le truchement de ses portraits très nombreux dans l'espace public. Nous avons conservé les vestiges d'à peu près 5 000 portraits d'empereurs dans l'empire romain pour les deux premiers siècles de l'Empire.

Vous imaginez le nombre considérable de portraits impériaux que l'on pouvait y croiser.

En outre, l'empire s'incarne avec ses cadres administratifs.

C'est d'abord l'Armée qui défend le territoire, qui est une Armée permanente, et l'Administration de l'empire, qui n'a rien à voir avec une Administration au sens moderne du terme, avec son personnel nombreux, spécialisé et bureaucratique, mais qui constitue malgré tout une réalité politique importante.

Un phénomène extrêmement important pour comprendre en quoi cet empire forme un territoire unifié culturellement, c'est la question de l'urbanisation et de la monumentalisation.

C'est à ce moment-là que nous voyons les premières pièces prêtées par des Musées de la région, qui vont venir alimenter ce discours sur la réalité de l'empire romain, puisque cette forme monumentale de l'espace public, c'est une caractéristique de l'installation romaine dans les territoires de l'empire, à travers à la fois la fondation des cités, mais surtout matériellement, par la parure monumentale que Rome va leur donner. Vous voyez des éléments d'architecture qui nous sont généreusement prêtés par des Musées partenaires de cette exposition, et qui nous permettent d'évoquer cette forme esthétique de la romanité dans l'espace public.

Par ailleurs, une section à laquelle nous n'avions pas pensé initialement, et qui est le fruit de nos échanges avec nos collègues de la région : en quoi l'empire romain forme-t-il et favorise-t-il un vaste réseau d'échanges à haute intensité dans l'ensemble du bassin méditerranéen ?

Grâce à la richesse et à la profondeur des collections des Musées de région, nous pouvons montrer certains de ces circuits d'échanges à l'échelle de l'empire, mais surtout à l'échelle régionale, ce qui constitue évidemment une évocation très intéressante de ces dynamiques économiques.

L'élément principal de cette unification de l'empire, de cette réussite culturelle et civilisationnelle qu'est l'empire romain, ce sont les pratiques partagées qui sont adoptées aux quatre coins de l'empire romain, et qui constituent un langage commun aux élites de l'empire romain.

La première, c'est le portrait comme genre esthétique de représentation individuelle.

La deuxième, ce sont les jeux romains que vous connaissez tous, qui sont particulièrement intéressants dans la collection du Louvre, puisque nous conservons au département des pièces exceptionnelles pour les évoquer.

Je pense aux panoplies de gladiateurs, qui proviennent de la caserne des gladiateurs de Pompéi, que vous voyez en bas à gauche de l'écran.

C'est un phénomène qui est particulièrement partagé à l'échelle de l'empire, et nous pouvons le montrer grâce, par exemple, à des stèles funéraires de gladiateurs, qui proviennent des provinces grecques de l'empire. Je vous rappelle que nous avons longtemps dit que les Grecs avaient dédaigné les jeux de gladiateurs et trouvaient que c'était beaucoup trop cruel pour leur esprit élevé. En réalité, ils adoraient ça, comme tous les habitants de

l'empire. C'est véritablement un élément d'unification et un élément culturel fort de cet empire romain.

La troisième, c'est la question hautement délicate et complexe des cultes et de la forme qui leur est donnée, en particulier dans les provinces occidentales de l'empire et en particulier, là encore, en Gaule Belgique, puisque nous pouvons nous appuyer sur le caractère exceptionnel des vestiges qui ont été découverts dans les cités de la région.

Nous souhaiterions montrer comment les formes cultuelles romaines, que ce soit la forme votive ou les formes de représentation des divinités, et les figures divines elles-mêmes, sont adoptées et adaptées aux contextes locaux.

Dernier élément de ces pratiques partagées, une pratique qui est presque universelle dans l'empire romain, qui a des racines romaines très marquées, mais aussi qui correspond à une tradition grecque très importante, c'est celle du banquet, auquel la maison romaine donne une forme architecturale également spécifique, et que nous allons illustrer autour de cet ensemble majeur, de cette pièce incroyable des collections du département qu'est le trésor d'argenterie de Boscoreale.

Enfin, dernière section « esthétiser le monde », pour rappeler que l'une des caractéristiques de l'empire romain, c'est sa somptuosité, son luxe, la richesse des décors publics et privés confinant parfois – on doit l'avouer quand on étudie Rome – au mauvais goût dans certains cas, une profusion véritablement de décors, qui est encore une fois une caractéristique civilisationnelle, qui n'est pas un accident culturel, mais véritablement une caractéristique de la civilisation romaine. Nous nous focaliserons plus précisément sur l'espace domestique, l'espace de la maison, qui a suscité nombre de ces grands décors, et que nous pouvons illustrer parfaitement, à la fois grâce aux collections du département, et auprès des Musées partenaires de cette exposition.

Pour finir, je n'ai pas la diapositive, mais nous aimerions conclure sur le fait de ne pas laisser les choses en suspension, faire de Rome un éternel historique, mais rappeler que ce monde va se transformer, petit à petit, en une autre formation historique, avec le grand bouleversement civilisationnel à la fin de l'Empire romain, qui est l'adoption du christianisme comme religion d'État, et comme religion tout court, progressivement dans l'espace de l'empire romain. Je vous remercie pour votre attention.

Mme DES CARS. – Merci infiniment. Y a-t-il des questions pour notre commissaire d'exposition ?

Mme de FONT-REAULX. – Merci beaucoup, Martin, pour cette présentation.

J'avais une question sur l'imaginaire de Rome aujourd'hui par rapport au cinéma, par exemple, mais aussi par rapport à la littérature.

Beaucoup de la littérature du 19^{ème} siècle a été pensée sur cette croissance et sur cette chute de l'empire romain qui a, par analogie, contribué à la fondation de certains empires, comme celui des États-Unis, dont la chute n'est pas proche évidemment. Ce n'est pas ce que je voulais dire ! Y a-t-il des éléments là-dessus ? Dans cet imaginaire de Rome, je crois qu'il y a ces éléments-là, mais aussi par le biais de la bande dessinée. Je ne pense pas à Astérix, mais plutôt à Alix. Ce sont des éléments qu'il me semblerait peut-être intéressant de prendre en considération par la scénographie et de montrer cette éternelle Rome qui est dans notre imaginaire.

M. SZEWCZYK. – L'imaginaire romain est extrêmement important dans la constitution de la culture occidentale sur le long terme.

Je pense à l'idée d'empire, mais de manière plus générale à une certaine représentation du pouvoir.

Cette réception sera représentée dans l'exposition, puisque le Louvre-Lens nous propose une sélection de films, à l'exemple de ce qui s'est fait pour d'autres expositions ici, qui permettront d'avoir une idée de cet imaginaire plus spécifiquement cinématographique, et qui évidemment est extrêmement prégnant.

Mme de FONT-REAULX. – C'est vrai qu'avec la collection liée aux jeux du cirque, il y a des références qui viennent assez vite à l'esprit, et qui pourraient être intéressantes, y compris – mais peut-être que c'est en termes de dix-neuviémiste que je parle – quelques œuvres de Gérôme. Je me dis que ça pourrait être intéressant. *Les Romains de la décadence*, je crains que nos collègues d'Orsay ne nous le prêtent pas. Quand vous parliez de la très belle collection liée aux jeux, nous savons que Gérôme, entre autres, s'est inspiré directement de ces collections, qu'il connaissait, et de celles du Musée archéologique de Naples, et qui a construit un imaginaire qui a duré. Cela me semblerait intéressant.

C'est très bien s'il y a du cinéma qui est inclus dans l'exposition.

Mme DES CARS. – C'est un sujet qui appelle une très riche programmation culturelle, y compris avec des débats sur la question politique aussi. La notion d'empire n'est peut-être pas inintéressante par les temps qui courent. Dans l'imaginaire, je signalais à Marie LAVANDIER le très beau livre d'Hédi Kaddour cette année, *La nuit des orateurs*, magnifique roman sur la Rome du I^{er} siècle que vous avez peut-être lu, un très beau texte contemporain. Voilà l'imaginaire de Rome réactivé par un grand romancier d'aujourd'hui.

Merci infiniment pour cette présentation. Nous nous réjouissons de retrouver toutes ces collections.

C'est vraiment le cœur des collections romaines du Louvre qui va se trouver présenté au Louvre-Lens au printemps prochain.

Mme de FONT-REAULX. – Il faudra voir les liens que nous ferons entre le Louvre et le Louvre-Lens.

C'est très important. Nous l'avons fait, et je m'en réjouis beaucoup, pour *Les Louvre de Picasso*, à la fois pour le catalogue, et aussi pour la présentation de l'exposition qui a lieu demain à l'auditorium du Louvre. Je pense que le sujet, au regard de ce que vient de dire Martin, appelle aussi cela. Il faut que nous réfléchissions à cela. Nous allons en parler, si cela vous convient, avec Marie, avec Cécile et Martin et peut-être avec Juliette.

Mme DES CARS. – Absolument. Merci, Dominique.

IV. Rapport social unique pour 2020

Mme DES CARS. – Nous passons au point IV de notre ordre du jour : le rapport social unique pour 2020.

C'est un point aussi pour information. Je vais donner la parole à l'Administrateur de l'établissement, Rémi Maillard.

(Un document PowerPoint est projeté.)

M. MAILLARD. – Merci, Madame la Présidente. Nouvelle terminologie pour ce document que vous trouvez dans votre dossier.

C'est l'ancien bilan social qu'on appelle désormais rapport social unique.

C'est un changement de packaging, pour des indicateurs qui restent finalement assez identiques au précédent document de bilan social, avec des évolutions qui sont assez limitées par rapport au précédent bilan social, qui vous avait été présenté en septembre 2020 sur l'exercice 2019.

Quelques chiffres pour aller très vite.

Nous employons 102 agents au 31 décembre 2020 au Louvre-Lens contre 106 un an auparavant.

Le nombre d'emplois permanents n'a pas changé d'un pouce. Nous avons juste un fonctionnaire de moins et un contractuel de plus dans la répartition de la manière dont les emplois sont pourvus au sein de l'établissement.

C'est simplement le nombre d'agents non permanents présents au moment de la photo au 31 décembre 2020 qui est un peu moins important qu'en 2019, 11 plutôt que 14. La catégorie B progresse au sein de l'établissement, suite à des nominations, après la réussite au concours interne de la Fonction publique pour un certain nombre de nos collègues.

La moyenne d'âge reste relativement stable. Nous avons tous pris un an.

C'est un peu plus de 40 ans désormais, là où c'était un peu plus de 39 ans il y a un an, ce qui est logique. J'indique aussi que la masse salariale représente – et dans les indicateurs du bilan social, c'est toujours un peu déroutant – 40 % du budget de fonctionnement, puisque nous ne tenons pas compte des reports dans l'outil qui nous sert à établir le bilan social. En réalité, c'est un peu plus proche de 33 % si nous prenons la totalité des dépenses réelles de fonctionnement.

C'est davantage qu'un an en arrière.

C'est aussi assez logique. C'est lié à la contraction du budget de fonctionnement hors masse salariale liée à la crise sanitaire.

Sur le taux d'absentéisme, nous avons aussi des conséquences qui sont liées à la crise sanitaire, et ça peut être assez déroutant.

Nous avons un taux d'absentéisme pour maladie ordinaire qui est en régression par rapport à il y a un an. Nous passons de 3,62 % à 2,18 % d'absentéisme pour maladie ordinaire au sein de l'établissement, mais c'est assez conforme aux évolutions de beaucoup de collectivités, alors que les agents étaient en autorisation spéciale d'absence ou en télétravail obligatoire, nous avons eu moins d'arrêts courts pour maladie.

En revanche, l'indicateur sur la maladie plus longue est déformé par un agent.

Nous sommes un établissement à petit effectif. Nous avons un agent de plus en congé longue maladie depuis 2020. Nous avons un indicateur sur la maladie, globalement, qui progresse de 5,99 % à 6,45 %.

L'absentéisme toutes causes qui intègre également la maternité progresse. C'est pour la bonne cause, car nous avons les débuts d'un baby-boom au sein de l'établissement, à partir de 2020.

Enfin, dernier indicateur qui est un peu surprenant, c'est l'indicateur sur la formation. Là aussi, nous avons un effondrement de l'effort de formation.

C'est moins la volonté de l'établissement de restreindre l'accès à la formation pour les agents, mais tout simplement l'impact de la crise sanitaire, qui a fait que mener à bien des inscriptions en formation, dans le contexte de la crise sanitaire, malgré la possibilité de se former en distantiel, a été évidemment plus compliqué. Nous avons un nombre de jours qui passe de 136 à 19 entre 2019 et 2020. Voilà ce que je retiens de ce rapport social unique.

Mme DES CARS. – Merci beaucoup, Monsieur l'Administrateur. Y a-t-il des questions ou des remarques sur ce point qui n'est que présenté pour information ? (*Pas de remarque*)

V. Délibérations

1. Rapport sur les orientations budgétaires 2022

Mme DES CARS. – Nous allons passer aux points qui font l'objet de délibérations. Nous commençons par le rapport sur les orientations budgétaires 2022, qui vont vous être présentées par Rémi MAILLARD, et peut-être par Marie LAVANDIER, qui voudra peut-être compléter et dire un mot de conclusion, et qui nous permettra d'ouvrir le débat avec les Administrateurs sur cette question tout à fait cruciale.

M. MAILLARD. – Un exercice particulièrement compliqué cette année que d'établir la première épure budgétaire pour le budget 2022, avec un budget pour lequel, pour l'instant, nous n'avons pas encore trouvé les voies d'un équilibre.

Il nous reste un mois pour finaliser la copie, avec quelques enjeux encore, que je vais essayer de souligner cet après-midi.

Le projet de budget 2022, si nous excluons deux éléments un peu exceptionnels, un plutôt positif et un plutôt négatif, s'établit, à isopérimètre, exactement au même niveau de dépenses réelles de fonctionnement qu'en 2019. Les deux évolutions majeures pour 2022, c'est d'une part, évidemment, la nécessité d'identifier un budget pour l'anniversaire des dix ans de l'établissement, avec une programmation ambitieuse qui vous sera présentée et sur laquelle je pourrai dire quelques mots.

C'est l'évolution positive sur laquelle nous allons avoir la nécessité d'aller chercher des ressources, qui nous permettront de mener à bien la programmation, sur laquelle nous avons travaillé collectivement et dans la concertation, avec tous les acteurs du territoire et avec nos parties prenantes. D'autre part, la deuxième évolution plus négative, c'est la très mauvaise surprise du surcoût du prix de l'énergie. J'aurai l'occasion d'en parler, mais je ne l'ai pas encore complètement intégré dans les documents. Vous voyez dans le rapport qui vous a été transmis des chiffres qui sont corrigés à la dernière minute et, dans le tableau qui est joint au rapport, cette dimension n'est pas encore intégrée.

La répartition entre les charges de structure et le budget d'actions est évidemment déformée pour 2022 par l'anniversaire des dix ans. Pour mémoire, en 2019, nous étions sur une répartition à 79 % charges de structure et 21 % budget d'actions. Si nous excluons l'opération des dix ans, nous sommes exactement sur la même répartition entre charges de structure et budget d'actions qu'en 2019.

Évidemment, la mise en place de la programmation pour les dix ans figure à l'écran. 7 % de la totalité des propositions budgétaires viennent renforcer la part du budget d'actions pour 2022. Vous avez la répartition des grandes enveloppes budgétaires.

En bleu, ce sont les charges de structure, et dans les tons rouges le budget d'actions. Je vais être amené à faire un rapide tour d'horizon des grandes catégories, à la fois sur les

charges de structure et sur le budget d'action, pour essayer de souligner les efforts de l'établissement en termes de gestion, et un certain nombre de grandes options qui sont devant nous, dans le cadre de l'élaboration du budget pour 2022.

Le premier poste budgétaire, c'est la masse salariale.

Je fais toujours les comparaisons entre 2019, la dernière année normale connue avant crise sanitaire, et 2022. Par rapport à 2019, c'est + 398 000 € de dépenses de personnel. Nous sommes en train de construire des outils de pilotage plus fins sur ces questions, mais ce que je peux d'ores et déjà dire, c'est que sur 2022 nous avons essentiellement quatre facteurs d'augmentation.

Le premier facteur, ce sont quatre recrutements de plus par rapport à 2019.

Ce que je veux souligner, c'est que sur ces quatre recrutements, trois sont temporaires, notamment liés à la conduite des grands projets d'établissement, l'anniversaire des dix ans dont j'ai parlé, et le projet de la Galerie du Temps, et également une expérimentation sur l'organisation du service de la médiation. Un seul poste est un poste en dur en plus par rapport à 2019. Ce poste en dur en plus est compensé par le gel qui est une option prise par l'établissement du poste de Directeur Adjoint, qui compense en partie l'augmentation de la masse salariale générée par ces quatre recrutements supplémentaires.

Deuxième cause d'augmentation exogène par rapport aux choix du Musée, c'est l'augmentation du prix de l'Assurance statutaire, qui permet de couvrir le remplacement des agents absents, + 115 000 € entre 2019 et 2022. Je pense que beaucoup de collectivités qui sont parties prenantes du même groupement de commandes, ressentent les mêmes effets aujourd'hui. Nous ne sommes pas les seuls concernés par ces augmentations.

Le glissement vieillesse et technicité représente à peu près 60 000 € entre 2019 et 2022. Enfin, je l'évoquais, une proportion de remplacements un peu plus importante, puisque nous avons de l'ordre de 50 000 € de masse salariale liée à des remplacements supplémentaires, liés à des absences au sein du Musée.

Pour 2022, nous nous sommes fixés un objectif très ambitieux de stabilité de la masse salariale par rapport à 2021, ce qui va nécessiter, comme nous avons eu l'occasion de l'échanger ce matin au Comité technique, une grande vigilance sur la question des recrutements et sur la question des rémunérations, pour permettre d'assurer la viabilité financière de l'établissement.

Si nous passons à la diapositive suivante, vous pouvez voir que l'augmentation de la masse salariale est entre 2019 et 2022 intégralement compensée par les efforts d'optimisation qui ont été conduits sur la ligne sécurité.

Je précise, et c'est très important, que c'est sans concession sur le niveau d'efficacité du service de sécurité par rapport à la fois aux personnes et aux collections qui

nous sont confiées. Nous sommes sur des optimisations qui ont été mises en place progressivement depuis un an, et sur des choses qui ont un impact sur le public. Nous avons par exemple commencé à mettre en place, à partir de cet été, la fermeture d'une des trois portes de l'établissement en période de fréquentation plus faible.

C'est ce qui nous permet d'envisager une diminution assez importante de ce deuxième poste budgétaire au sein du budget du Musée que sont les dépenses de sécurité.

Si nous passons à la diapositive suivante, le Musée a également fait des efforts assez importants sur la question des fluides. Vous avez à l'écran la ligne rouge qui est l'évolution des consommations électriques. Nous ne consommons pas de gaz. Nous ne consommons que de l'électricité au niveau du Musée pour le chauffage, la ventilation, le traitement du climat. Nous avons avec notre prestataire fait de gros efforts d'amélioration de nos consommations. Nous avons par ailleurs travaillé aussi dans le cadre d'un groupement d'achat électrique, avec les deux Départements et la Région, avec l'ensemble des établissements qui leur sont rattachés ou qui sont en relation avec eux, les SDIS, les collèges, les lycées, donc un très gros volume d'achat, ce qui nous a permis dans les dernières années d'obtenir des prix qui étaient parmi les plus intéressants du marché.

Là, c'est la très mauvaise nouvelle que nous avons reçue récemment, le 27 octobre : nous avons des anticipations qui nous faisaient état de 15 à 20 % d'augmentation, car nous avons tous entendu, en tant que consommateurs, les variations de prix de la consommation électrique, mais la réalité de l'attribution du marché fin octobre dépasse vraiment nos anticipations, puisque nous sommes à + 70 % du prix de l'électricité pour 2022.

C'est une donnée que nous n'avons pas eu le temps d'intégrer. Je ne vois vraiment pas pour l'instant comment je peux l'intégrer dans l'équilibre général du budget. Cela fait l'équivalent de 500 000 € de plus par rapport à 2019. Cela fait de l'ordre de 360 000 € de plus que ce que nous avons anticipé dans l'épure budgétaire.

Un autre élément pour illustrer les efforts de gestion du Musée depuis les premières années de vie du Musée, le marché d'accueil vente qui est aussi un marché, comme la sécurité, qui est externalisé, sur lequel nous avons été amenés à optimiser et à examiner le niveau des prestations.

Je le mets en avant, puisque cela représente de l'ordre de 600 000 €

C'est un budget assez important dans les charges de structure, mais aussi parce que nous souhaitons proposer pour 2022 une expérimentation. Je parle bien d'expérimentation, parce que ce n'est vraiment pas quelque chose de neutre.

Il s'agit de la levée du contrôle des billets à l'entrée de la Galerie du Temps. Aujourd'hui, la Galerie du Temps est gratuite pour tous. Malgré tout, nous émettons et nous contrôlons des billets à l'entrée de la Galerie du Temps. L'expérimentation que nous

proposons dans le cadre du budget 2022, nous permet à la fois de réaliser une économie de l'ordre de 60 000 € en année pleine, mais aussi de lutter contre un effet de seuil pour le public à l'entrée au Musée. Il va falloir que nous en mesurons les effets. Nous pourrions, le cas échéant, revenir en arrière sur cette mesure. Nous travaillons actuellement sur la manière d'avoir des statistiques fiables sur la fréquentation de la Galerie du Temps et de récupérer des données qualitatives, en particulier sur l'origine géographique des visiteurs, qui aujourd'hui sont portées par le billet, et qui demain ne pourront être qu'extrapolées au vu de sondages, que nous menons d'ores et déjà aujourd'hui, et que nous serons amenés à renforcer une fois cette expérimentation mise en place.

Voilà sur quelques données illustratives les efforts de gestion du Musée sur ses charges de structure.

La nouveauté pour 2022, c'est que nous avons aussi des choix devant nous sur le budget d'actions.

Nous avons réussi à préserver depuis les débuts du Musée une stabilité du budget des expositions. La ligne en pointillés est étalée sur toute la période, en dehors des deux pics que sont *Rubens* la première année pleine du Musée, et *les Louvre de Pablo Picasso* en 2021, et du creux de 2020. Nous sommes pour 2022 légèrement en dessous de la moyenne, sur la droite du graphique.

C'est notamment lié au recours à une maîtrise d'œuvre internalisée pour la scénographie de ces deux expositions, les deux expositions *Rome* et *Hiéroglyphes*.

C'est lié également à la réutilisation plus importante que d'habitude, et la fixité d'un certain nombre d'éléments de scénographie entre ces deux expositions.

Un deuxième élément emblématique concerne le budget de la médiation.

Il ne représente pas, en tant que tel, un volume financier très important, mais c'est un des fers de lance du Louvre-Lens, comme nous l'avons vu tout à l'heure dans le point d'actualité. Nous avons plutôt un budget qui progresse.

C'est la ligne qui est en bleu. Par contre, aujourd'hui, dans le cadre de l'épure budgétaire, *Parc en fête*, qui est la saison estivale du Musée, figurée par une ligne rouge, n'est pour l'instant pas financé. C'est un élément sur lequel nous sommes encore en train de travailler. Nous ne désespérons pas d'obtenir des financements qui nous permettront de mener à bien une édition de *Parc en fête* dans le cadre des dix ans, mais aujourd'hui *Parc en fête* ne figure pas dans l'épure du budget primitif. C'est aussi un élément sur lequel nous travaillons dans le cadre du programme d'investissement dans le parc, pour pouvoir retrouver des éléments qui avaient fait le succès des premières éditions de *Parc en fête*, notamment la présence de jeux, qui permettent de drainer un public plus local dans la période estivale.

Autre élément que je voudrais mettre en avant et qui est aussi emblématique de l'évolution des grandes lignes budgétaires du Musée, c'est le budget de communication et de marketing dont nous voyons l'évolution entre 2013 et l'évolution prévisionnelle de 2022. Nous sommes amenés à faire ce choix, hors communication spécifique sur les dix ans, pour 2022. Vous voyez quelle a été la pente sur la période 2013-2019. C'est une évolution qui peut paraître contradictoire avec notre volonté de toucher un public de plus en plus large, et notamment d'aller à la reconquête de publics extrarégionaux, pour lesquels nous n'avons pas forcément aujourd'hui les moyens, en termes de communication, de mener à bien cet objectif.

Enfin, l'élément important pour 2022 qui est vraiment exceptionnel, c'est l'anniversaire des dix ans.

Il a la particularité d'être pensé de manière partenariale avec la Mission bassin minier.

2022, ce sont les dix ans de la création du Louvre à Lens, mais ce sont aussi les dix ans de l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO. Nous avons deux programmations en miroir qui se répondent, et qui sont pensées de manière totalement partenariale entre la Mission bassin minier et nous. Je ne présente aujourd'hui que les grandes lignes d'une programmation qui devra faire l'objet d'une présentation détaillée en Conseil d'administration, qui doit surtout faire l'objet encore de contacts avec nos collectivités financeuses avec l'État pour rendre possible la programmation telle que nous l'envisageons aujourd'hui. Nous n'avons à l'écran que la part Louvre-Lens. Il y a un budget à peu près équivalent côté Mission bassin minier et qui nous permet d'irriguer tout le territoire du bassin minier avec l'ensemble du réseau de partenaires, de Valenciennes jusqu'à Béthune, qui se mettent aux couleurs de ce dixième anniversaire partagé entre le Louvre-Lens et l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Le projet s'articule autour d'une programmation d'Art vivant exceptionnelle : Alain Souchon dans le parc comme Gaétan Roussel il y a quelques années, des productions scientifiques et culturelles spécifiques, un colloque qui est envisagé avec l'UNESCO, des productions archivistiques autour de la genèse du Louvre à Lens, et aussi un travail d'édition, avec un beau livre sur l'Architecture du Musée, à l'occasion de ce dixième anniversaire, des actions de médiation spécifiques (c'est dans ce cadre que nous espérons pouvoir financer une édition spécifique de *Parc en fête* à l'occasion des dix ans), ainsi que des actions de communication et de marketing qui sont mutualisées en partie avec la Mission bassin minier, avec une identité visuelle commune, des outils de communication qui sont communs, et un certain nombre d'événements hors les murs, pour lesquels nous sommes encore en train de travailler en termes de chiffrage, pour nous déployer à l'échelle du territoire régional, mais aussi à l'échelle de l'Eurorégion. Sur un budget total aujourd'hui chiffré à 1,3 million d'euros, nous espérons un peu moins de 800 000 € de subventions spécifiques pour rendre possible cette programmation. Les contacts sont pris avec les collectivités et avec l'État.

Du côté des recettes de fonctionnement, c'est une année exceptionnelle en termes de ressources propres. Marie LAVANDIER a fait le point sur le démarrage de l'exposition *Picasso*. Nous avons une séquence 2022 avec la fin de l'exposition *Picasso, Rome et Hiéroglyphes*, qui nous permet d'escompter des recettes de billetterie particulièrement élevées, avec un effet dix ans sur 2022.

C'est une année exceptionnelle également, en termes de ressources propres, sur notre projection de recettes de mécénat et de privatisation. Nous avons des premiers retours des mécènes sur les projets du Louvre-Lens, à la fois sur les expositions et sur l'anniversaire des dix ans, qui sont tout à fait encourageants, et qui nous permettent d'espérer en 2022 la deuxième meilleure année en termes de mécénat et de privatisation pour le Louvre-Lens.

Je pensais ne pas avoir à poser la question pour 2022. Pour autant, la mauvaise nouvelle dont je vous ai fait part sur les prix de l'énergie pour 2022 nous amène à poser dès cette année la question de l'évolution des participations statutaires des collectivités.

Je pensais que c'était une question qui ne se poserait qu'en 2023. Nous étions plutôt contents d'arriver à un équilibre budgétaire sans évoquer l'évolution des participations statutaires des collectivités. L'évolution de l'ordre de + 360 000 € du prix de l'énergie nous contraint à poser la question d'une participation financière spécifique ou d'une ressource spécifique, pour compenser cette hausse de nos charges, et à reposer la question de ces participations, qui ont le grand avantage d'avoir été imperturbablement stables, y compris pendant la période de crise sanitaire, mais qui ont l'inconvénient d'être stables depuis 2014, ce qui a occasionné pour le Louvre-Lens une perte aussi de pouvoir d'achat que nous estimons à 750 000 € depuis 2014.

Évidemment, au-delà des participations statutaires, nous faisons feu de tout bois pour aller chercher des financements, comme nous y avait invités le vice-président DECOSTER lors du débat d'orientation budgétaire pour 2018. Nous serons amenés à nouveau évidemment à solliciter les collectivités, l'État, nos mécènes sur notre programme d'actions.

Nous terminons par la question de la section d'investissement.

Les capacités d'investissement sont historiquement faibles au Louvre-Lens, limitées à l'amortissement des biens acquis par le Musée. Nous observons deux éléments nouveaux pour 2022.

Le premier, c'est une bonne nouvelle, puisque c'est la confirmation de la prise en charge par la Région d'un chantier de renouvellement des éclairages muséographiques, avec une opération qui s'étale sur deux ans. C'est l'équivalent de 1,1 million d'euros de dépenses et de recettes équivalentes pour 2022, puis 450 000 € en 2023 pour le renouvellement de la totalité des éclairages muséographiques du Musée.

Une nouvelle un peu moins bonne, c'est la délibération de la Région qui transfère au Musée du Louvre-Lens les équipements et les mobiliers acquis historiquement par la Région pour le Musée, et pour laquelle nous n'avons pas du tout anticipé l'amortissement de ces matériels qui nous seront nouvellement mis à disposition. Cela représente pour le Musée un surcoût qui n'est pas aujourd'hui intégré non plus dans l'épure budgétaire, de l'ordre de 115 000 € si nous suivons les valeurs d'amortissement du Musée. Si nous suivions celles de la Région, ce serait des volumes financiers beaucoup plus importants.

Voilà à grands traits et trop peu rapidement, j'en ai bien conscience, les données d'entrée de l'exercice budgétaire très complexe de 2022.

Mme DES CARS. – Merci, Monsieur l'Administrateur. Madame la Directrice, vous voulez peut-être ajouter un mot.

Mme LAVANDIER. – Juste un mot.

D'abord, le Louvre-Lens n'a évidemment pas l'apanage, surtout en ce moment – je parle devant nos collègues du Louvre – des difficultés financières et de l'obligation de faire preuve d'imagination dans ce contexte-là. Néanmoins, je tiens beaucoup à remercier Rémi Maillard pour le travail qui a été fait de mise en perspective. Nous parlons systématiquement, année après année, des efforts qui sont faits par l'établissement, des économies qui sont trouvées sur tel ou tel poste, mais je trouve que la mise en perspective depuis l'ouverture sur une dizaine d'années est quand même assez probante et vous montre que, malheureusement, malgré notre pouvoir d'imagination, notre envie, la capacité que nous avons réussi à trouver dans ce contexte de redévelopper depuis 2016 la fréquentation, le rayonnement du Musée, nous commençons peut-être à arriver au bout d'un exercice. Pour finir sur une note positive, nous avons l'intention de fêter avec éclat nos dix ans. Nous le ferons comme souvent au Musée grâce à notre imagination qui est faite de partenariat, de générosité et de compagnonnage. En fait, une très grande partie de ce que nous faisons aujourd'hui repose sur l'engagement d'autres que nous dans les actions qui se déroulent sur le territoire du Musée.

Ce sera fait et bien fait. Néanmoins, nous avons eu ces débats en 2018.

À l'occasion du travail sur le pacte fondateur du Musée que va représenter la réflexion sur le renouvellement de nos statuts, il va peut-être falloir que nous nous posions quelques questions sur le modèle. Dans tous les cas, vous pouvez ô combien compter sur nous.

Mme DES CARS. – Merci beaucoup. Y a-t-il des questions ou des remarques pour l'Administrateur Général et la Directrice du Louvre-Lens ?

M. LARROUTUROU. – Merci d'abord, parce que j'ai trouvé intéressantes les mises en perspective.

J'avais deux points. L'un ne nécessite pas forcément un éclaircissement immédiat.

C'est de savoir comment fonctionne le contrat sur l'énergie. Je ne vais pas faire un exposé de sujets que je maîtrise beaucoup moins bien que d'autres, mais nous sommes sur des allers-retours sur le prix de l'énergie. Est-ce que cela veut dire que le nouveau contrat auquel vous participez est un contrat avec prix fixe pour les 12 mois de l'année 2022 ?

La variabilité de ces charges est quand même un point important, et partir pour une telle augmentation est un peu surprenant.

C'est vous qui gérez, mais j'avoue que je suis assez surpris quand même que nous soyons sur une telle augmentation et qu'elle n'ait aucune variabilité sur l'année.

Deuxième point, mais je ne vais pas répéter ce que j'ai dit à plusieurs reprises depuis de trop longues années, nous voyons arriver un sujet qui, comme vous l'avez dit, Marie, relève du modèle. Toutes les bonnes surprises, tous les bons résultats de la gestion sont évidemment pris pour de très bonnes nouvelles au fur et à mesure, année après année. Il n'en reste pas moins que nous voyons sur les questions, notamment de financement de la recherche de ressources, à quel point nous sommes sur de l'érosion. Fêter avec éclat le dixième anniversaire du Musée est une chose importante, mais savoir comment ce modèle est tenable sur la durée en est une autre.

Avec l'augmentation régulière – et nous ne pouvons pas nous attendre à autre chose – des charges notamment de personnel, même si vous les maîtrisez, si vous essayez de trouver toutes sortes de bonnes façons de mieux gérer sur la sécurité, avec le fait que nous allons arriver, *in fine*, à ne plus trouver de marge, si en plus le prix de l'énergie s'y met, nous avons un vrai sujet sur le modèle économique de cet établissement. C'est un peu plus préoccupant encore avec l'exposé que vous nous avez fait, qui était là pour nous effrayer évidemment, donc bravo. Il convient de le dire au moment du débat sur les orientations budgétaires. Les craintes que j'ai pu manifester un peu trop précocement l'année précédente semblent en réalité se concrétiser de plus en plus.

M. MAILLARD. – Pour répondre sur la question du prix de l'électricité, c'est un achat à prix fixe pour la totalité de l'exercice 2022, avec une nouvelle procédure d'achat, avec, nous espérons, des prix qui auront varié de manière favorable pour l'année 2023 dans le cadre du groupement.

Ce sont les mêmes prix qui vont s'appliquer au département du Nord, au département du Pas-de-Calais, à la Région, aux lycées, aux collèges, aux SDIS.

Ce qui me rassure aussi dans cet exercice, c'est que nous ne sommes pas tout seuls à être dans ces difficultés.

M. DECOSTER. – Merci à Rémi pour le caractère très direct des données qui nous sont transmises dans le rapport d’orientation budgétaire. Pas mal de questions vont nous amener aussi à prendre un certain nombre de directions politiques.

Certaines concernent une organisation immédiate du musée. J’ai bien noté la levée du contrôle du billet gratuit à l’entrée de la Galerie du Temps. Pour l’observation qui est aussi une donnée essentielle de la politique que nous conduisons, cela paraît très important que nous trouvions une manière d’assurer la même pertinence et la même performance de la donnée, parce qu’elle nous a accompagnés tout au long de ces dix années.

Vous posez une question par anticipation, puisqu’il y a une conjoncture de l’énergie qui fait que le calendrier se rapproche.

Sur la question des contributions statutaires, nous avons un besoin d’organiser un dialogue entre les différents contributeurs, dans une période qui n’est pas simple pour les trois contributeurs que nous sommes.

Ce que vous subissez – merci, Rémi, de le souligner –, les collectivités le subissent également. L’heure n’est pas *a priori* aux augmentations. Néanmoins, puisque vous posez la question et que nous sommes des partenaires plus qu’engagés, il faut que nous puissions nous voir à trois, pour voir comment vous apporter un éclaircissement, sans avoir une réponse très claire sur ce qui est proposé, en termes d’augmentation des contributions statutaires. En tout cas, je pense parler pour la Région. Cela nécessite qu’il y ait ce dialogue avec les autres partenaires. Je continue à vous inviter, comme vous avez eu la gentillesse de le rappeler depuis 2017 – et je vais être constant sur ce point – à continuer à vous insérer dans les dispositifs de la politique culturelle régionale, parce que c’est ce qui contribue aussi à apporter des ressources supplémentaires, même si beaucoup des acteurs culturels de la région espèrent avoir des contributions au titre des programmes d’activité, ce qui a pour conséquence de ne pas augmenter les budgets au titre des appels à projets, ce qui est finalement une difficulté pour nous tous.

Je note qu’il y a une interrogation sur la programmation de *Parc en fête*, et sa sortie du budget général, ce qui va amener sans doute les collectivités à voir la manière dont nous pouvons essayer de répondre à ce sujet-là.

Finalement, c’est un deuxième sujet. Nous ne sommes plus sur les 100 000 € de contributions statutaires. Vous avez proposé une espèce de mosaïque d’options.

Cela veut dire qu’il faudra que nous voyions si nous pouvons aller sur toutes ou sur une partie, avec des répercussions qui peuvent se comprendre sur un certain nombre d’évènements. Le fait que vous proposiez que *Parc en fête* soit sorti du budget général, c’est aussi organiser l’ordre des priorités. Je ne sais pas si les élus locaux auront aussi une expression sur le sujet.

Il faut finir sur des touches positives.

Avec Jean-Paul MULOT, nous étions en déplacement aux États-Unis il y a quelques jours, dans le cadre de l'accord de coopération qui lie la région Hauts-de-France et l'État du Maryland. Nous sommes allés un peu plus loin que le Maryland. Nous avons vu un certain nombre de tours opérateurs américains spécialisés sur la France. Je crois qu'ils ont été très intéressés par ce dixième anniversaire, qui leur fournit un moment pour parler du Louvre-Lens, de ce qu'il représente aussi pour l'ensemble des Musées du monde.

Cet exercice-là, je l'ai pratiqué également dans notre Eurorégion, pour reprendre l'expression de Rémi, auprès des services culturels de nos ambassades, à Bruxelles ou à La Haye. Je pense que la manière dont nous allons construire le dixième anniversaire est un moment de rayonnement, au-delà de notre territoire habituel.

Mme DES CARS. – Merci beaucoup, Monsieur le Vice-Président. Y a-t-il d'autres questions ou remarques sur ce point ?

M. MULOT. – Je remercie Rémi. Je voulais l'interroger sur cette question du renouvellement de l'éclairage muséographique dans la perspective de la performance énergétique. La question du coût de l'énergie n'est malheureusement pas une question qui va disparaître, je le crains. Nous parlons d'un montant très conséquent.

Comment cela a-t-il été envisagé ?

C'est ma première question. La seconde, aujourd'hui, dans les coûts énergétiques du bâtiment, comment cela se répartit-il ? Est-ce beaucoup de l'éclairage ou du chauffage ? Une analyse a-t-elle été faite ? Un cabinet a-t-il été mandaté pour analyser ? Pourriez-vous nous donner des précisions sur ces points ?

M. MAILLARD. – Je ne vais pas pouvoir répondre de manière extrêmement précise sur les deux questions. Sur le premier point, nous sommes depuis la conception du musée sur de l'éclairage LED.

C'était un choix de conception de la Région au moment de la création du Musée. Nous sommes déjà sur des niveaux de performance qui sont importants sur la question de l'éclairage. Je ne vais pas pouvoir dire le pourcentage d'amélioration entre les nouvelles générations et cette ancienne génération de LED. Je n'ai pas chiffré à ce stade. Je pourrai vous apporter des éléments de réponse. Toutefois, nous n'allons pas faire des économies très importantes sur cette question de l'éclairage, surtout que le premier poste de consommation énergétique, c'est bien ce que l'on appelle le poste CVC, « chauffage ventilation climatisation ».

C'est l'importance de la stabilité du climat et de l'hygrométrie au sein du Musée. Ce qui m'avait beaucoup interpellé en arrivant, c'est que nous avons des consommations électriques pour ce poste CVC qui sont constantes tout au long de l'année, hiver et été.

Quand on ne chauffe pas, on refroidit. Quand on ne chauffe pas et que l'on ne refroidit pas, on déshumidifie. Nous avons ces consommations qui sont très importantes, qui sont stables et très difficiles à faire évoluer, même si nous y avons travaillé et que nous y travaillerons encore.

C'est aussi un autre élément de réponse et d'information. Nous sommes à l'aube d'un nouveau marché de maintenance. Nous sommes en train de sélectionner notre Assistant à maîtrise d'ouvrage qui va nous aider à mettre en place ce nouveau marché de maintenance, avec notamment la dimension pilotage des installations énergétiques. Nous allons avoir à nos côtés un Assistant à maîtrise d'ouvrage qui va pouvoir travailler avec nous sur ces questions d'économie d'énergie, qui seront d'autant plus cruciales. Nous étions déjà sensibilisés, mais pour 2022, compte tenu de l'effet prix de l'énergie, nous avons un enjeu vraiment très fort dans le cadre du travail à venir.

Mme DES CARS. – Y a-t-il d'autres questions ?

M. PHAM. – Madame la Présidente, Madame la Directrice et Cher Rémi, je voulais juste m'associer aux propos de Jean-Yves Larroutou sur le fait de saluer la maîtrise de la gestion de l'établissement dans un contexte de fortes contraintes, que ce soit sur les dépenses ou sur les recettes, et ceci sans que jamais ne s'abaisse la qualité dans l'accomplissement de la mission de service public, bien au contraire.

M. ROBERT. – Madame la Présidente, je m'associe bien évidemment à ce qui vient d'être évoqué sur la qualité et la finesse de l'analyse, qui me permet aussi de poser les bons diagnostics, peut-être, sur les questions et les solutions à trouver, dans la droite ligne de ce que vient d'évoquer François DECOSTER sur les difficultés des collectivités.

Notre établissement public n'en fait pas un chemin différent que ce que nous pouvons vivre dans nos collectivités. Un seul petit bémol par rapport aux propos du représentant de la Région. Ici, la Région peut porter la voix à plusieurs pour défendre le Louvre.

Aussi, je vais devoir me faire le porte-parole bien volontiers auprès de mes collègues. Cela ne vous étonnera pas que je ne donne pas d'orientations définitives, mais c'est encore un peu plus compliqué chez nous, d'autant qu'il y a ce relais, parce que je n'aurai peut-être pas le talent pour pouvoir reporter l'ensemble des éléments tels qu'ils ont été présentés.

Toujours est-il qu'aujourd'hui, nous arrivons aussi dans un dispositif où le compte à rebours est enclenché.

Avec le rapport d'orientation budgétaire, cela nous donne la perspective du vote du budget, dans un délai maintenant qui est contraint, et une obligation que nous devons partager, qui fait aussi l'unanimité, sur le fait que les dix ans ne peuvent pas être une année

classique pour le Louvre-Lens. Nous avons toutes et tous souhaité et validé l'implantation du Louvre, et cette philosophie, il y a une petite quinzaine d'années, sur le fait de voir le territoire autrement. Le projet qui est porté par Marie LAVANDIER et ses équipes, c'est aussi le Louvre autrement. Dans ce Louvre autrement, des structures ou des équipements de cette nature qui façonnent le territoire de cette façon-là, cela devient assez particulier en France. Il faut pouvoir en tirer les leçons et en tirer aussi chez nous l'originalité et en même temps l'engagement que cela peut représenter.

Les collectivités ont toujours été aux côtés du Louvre, ce qui a été la force de cet équipement. *Parc en fête* a trouvé sa place.

Je pense que c'est aussi dans la difficulté que l'on traverse une difficulté supplémentaire, si nous devons revoir ce dispositif, parce que localement, nous avons pu voir tout au long de l'été que les animations et les activités ont été réellement conçues pour le territoire et dans le cadre de cette appropriation de ce territoire.

C'est une première étape avant de franchir les portes du musée. En effet, François DECOSTER l'a évoqué, c'est vrai que dans les indicateurs de fréquentation, c'est important. Nous voyons dans l'ensemble des animations qui gravitent autour du Musée le fait que nous touchions un public qui ne serait pas forcément venu malgré les dix ans d'activité, et qui n'aurait pas encore franchi les portes du parc, et les portes du Musée encore moins.

Il y a des dispositifs qui peuvent être créés. Je suis d'accord que c'est la question des trois collectivités qui doivent se mettre autour d'une table. Nous avons réussi à trouver un modèle atypique, notamment pour le financement du meeting d'athlétisme qui est déconnecté du fonctionnement classique du stade couvert de Liévin. Il y a peut-être des structures à changer.

Après, c'est vrai que la Région est prépondérante dans le fonctionnement classique du Musée. Nous avons aussi à nous coordonner. Il y a peut-être des subtilités administratives, notamment regarder comment les fonds qui peuvent être demandés de manière complémentaire, et qui constituent des difficultés pour les ressources de fonctionnement des collectivités, peuvent en partie être mis en investissement, parce que nous pouvons aussi avoir des subventions d'investissement et des accompagnements éventuellement différents, passer ce cap de façon moins difficile pour les collectivités, et faire que l'année 2022, qui est une année charnière, mais qui nous porte aussi sur l'avenir, soit une année de réussite complète, à l'image de ce que peut être le Musée, et de ce que chacun a pu exprimer tout à l'heure de son implication et de la réalisation concrète du Louvre-Lens dans son territoire.

En même temps, il faut nous mettre en perspective sur l'après-2022, parce que ce que nous allons devoir faire dans des temps assez limités doit nous projeter aussi sur ce que nous souhaitons du Musée. Je pense que nous parlerons tout à l'heure de l'évolution des statuts, mais l'évolution des statuts et l'évolution des contributions doivent être liées pour

nous permettre de nous projeter. Nous avons d'abord un enjeu – là, je reviens sur un compte à rebours et presque sur un sprint –, car nous avons un délai assez court pour partager l'ambition que nous portons pour le Louvre-Lens impliqué dans son territoire, et pour qu'en fonction des possibilités des collectivités, nous puissions être au rendez-vous de ce dixième anniversaire.

Mme DES CARS. – Merci, Monsieur le Maire. Y a-t-il d'autres remarques ou questions sur point ?

Mme CUVILLIER. – Beaucoup de choses ont déjà été dites. Je voudrais saluer la bonne gestion du Musée du Louvre-Lens, avec une programmation de qualité. Nous le voyons en ce moment. Les projets à venir sont quand même très intéressants et particulièrement attirants. J'espère qu'ils attireront le public qu'il faut.

Au niveau du coût de l'énergie, c'est la mauvaise nouvelle, la douche froide, un problème pour 2022. Je m'interroge quand même aussi pour 2023. On dit qu'il y a l'année 2022, mais sommes-nous certains qu'en 2023 nous allons retrouver un coût de l'énergie qui nous permettra de mieux gérer ?

À mon avis, cela risque de continuer à être compliqué. J'ai rarement vu une baisse après une augmentation. Je ne sais pas comment ce sera géré. Je ne suis pas spécialiste dans le domaine. En tout cas, je pense que nous allons devoir rester vigilants, bien entendu.

Je ferai remonter ces difficultés au niveau du Conseil départemental.

Sur le fait de retirer *Parc en fête* de la programmation, c'est un peu dommage, parce que c'est quand même le biais qui permet d'attirer aussi beaucoup de monde à l'intérieur du Musée.

Nous l'avons vu la dernière fois dans le bilan.

Cette mise en perspective du parc a permis d'attirer la population de la région, de la faire entrer dans le musée.

Ce serait dommage de laisser de côté cette programmation.

Mme DES CARS. – Y a-t-il d'autres questions ou remarques ? (*Non*)

Si vous le voulez bien, je vous propose de passer aux votes sur ces orientations budgétaires.

Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Le point concernant le rapport sur les orientations budgétaires est adopté à l'unanimité.

2. Engagement de la procédure de modification des statuts

Mme DES CARS. – Nous passons au point suivant qui concerne l’engagement de la procédure de modification des statuts, sujet important. Suite aux échanges qui ont eu lieu lors de notre précédent Conseil d’administration, il nous est proposé par une délibération d’engager la procédure de modification des statuts avant de prendre acte d’une nouvelle version.

Dès la réception de cette délibération, l’établissement public de coopération culturelle Musée du Louvre-Lens se mettra en relation avec les services intéressés de chaque collectivité et de l’État, afin d’établir un calendrier de concertation et de consultation nécessaire à la rédaction de ces nouveaux statuts. Je cède la parole à Madame la Directrice.

Mme LAVANDIER. – Merci beaucoup.

Je vais aller vite. L’article 27 des statuts prévoit que les présents statuts peuvent être modifiés par arrêté du préfet après accord unanime des membres fondateurs, le cas échéant sur proposition du Conseil d’administration.

Cette délibération vous est proposée suite au débat que nous avons eu au cours de notre dernier Conseil d’administration du 15 septembre sur la base du rapport récent de la Chambre Régionale des Comptes. Vous vous rappelez que les magistrats pointaient plusieurs dispositions des statuts devenus obsolètes ou allant au-delà des dispositions du Code général des collectivités territoriales.

À la demande de la Présidente, aujourd’hui nous vous saisissons, non pas de propositions précises, mais bien d’une délibération qui permettra de matérialiser l’initiative qui est la vôtre pour engager un travail avec nos parties prenantes.

Je vais me borner à identifier les principaux points qui pourraient faire l’objet d’un toilettage ou d’une révision. Vous vous en souvenez, sur la gouvernance de l’établissement public de coopération culturelle à proprement parler, la Chambre avait pointé la question du nombre de vice-présidents qui est précisé dans les statuts, la question de nos instances consultatives, avec ce comité d’échange et de concertation régional qui n’est plus réuni depuis plusieurs années, l’objectif de son existence ayant été atteint.

En revanche, notre projet scientifique et culturel prévoit la création d’un comité d’experts et pose la question de la place des publics dans notre gouvernance.

Le deuxième point concerne l’évolution des missions de l’établissement public de coopération culturelle, en tout cas telles qu’elles apparaissent dans les statuts, avec en particulier la relation entre le Louvre et le Louvre-Lens, si positive et essentielle soit-elle, qui ne correspond plus exactement à ce qui se pratique actuellement. Les statuts précisent que les missions sont mises en œuvre dans le cadre de la politique scientifique définie par le

Musée du Louvre, ce qui fait réagir la Chambre régionale des comptes au regard du principe d'autonomie des établissements publics.

Enfin, peut-être que cette question de l'évolution des statuts peut être articulée avec l'objectif de labellisation en tant que Musée de France dont nous avons parlé.

Il s'agit surtout de réinterroger le pacte fondateur.

À mon avis, c'est ce qui est essentiel, comme nous l'avons abordé dans le dossier précédent, entre les parties prenantes, à l'heure où le modèle économique du Louvre-Lens se tend. La formulation prévue par les statuts, sa participation financière des collectivités locales, peut être analysée, parce que nous sommes passés progressivement de ce qui devait initialement être un reste à charge, à la charge des collectivités locales en fonction des besoins de l'établissement et de sa capacité à mobiliser des ressources propres, à une participation financière fixe et figée notamment dans sa clé de répartition. Je tiens à souligner que nous avons pleinement conscience qu'elle est très importante à l'échelle de chacune des collectivités locales, mais qu'elle peine aujourd'hui à rendre possible le développement du Musée et de ses publics.

Enfin, avec le travail sur les statuts, ce sont nos conventions avec le Louvre, avec la Région qu'il faudra aussi rediscuter et réenvisager, les conventions actuelles se terminant respectivement en août 2022 pour le Louvre et en août 2023 pour la Région. Je trouve, pour terminer, que cette révision des statuts du Louvre-Lens s'articule parfaitement avec la perspective des dix ans de l'établissement.

Dix ans, c'est le moment de se poser la question de notre ambition commune pour le devenir de ce geste majeur de décentralisation culturelle qu'est le Louvre-Lens. Je crois que c'est à cette question que ce travail, qui va s'engager avec nos parties prenantes, va permettre de répondre, sur la base de la trajectoire originale dans le paysage des Musées et du Louvre-Lens depuis dix ans, mais aussi des enjeux renouvelés du territoire et de notre pays, et de la société française.

Mme DES CARS. – Merci, Madame la Directrice. Y a-t-il des remarques ou des questions sur cet engagement de procédure que nous avons d'ailleurs évoqué lors du précédent Conseil d'administration ?

Je vous propose de procéder aux votes. Y a-t-il des votes contre ? Y a-t-il des abstentions ?

Le point sur l'engagement de la procédure de modification des statuts est adopté à l'unanimité.

3. Modification du protocole d'accord du temps de travail

Mme DES CARS. – Voici un certain nombre de points techniques pour finir ce Conseil d'administration.

Un premier point porte sur la modification du protocole d'accord du temps de travail.

C'est l'Administrateur Général qui rapporte.

M. MAILLARD. – La modification du protocole sur le temps de travail concerne l'intégration de deux dispositions qui sont réglementaires : l'évolution de la durée du congé paternité et la possibilité de mettre en place le don solidaire de congés à l'interne de l'établissement.

Mme DES CARS. – Y a-t-il des questions ou des remarques sur ce point ?

Je vous propose de procéder aux votes. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Le point sur la modification du protocole d'accord du temps de travail est adopté à l'unanimité.

4. Organisation du télétravail

Mme DES CARS. – Autre point plus technique, l'organisation du télétravail.

M. MAILLARD. – C'est une délibération qui fait suite à un protocole d'accord sur le plan national qui remet le télétravail à l'ordre du jour, à l'échelle de l'ensemble des collectivités, et à notre volonté de tirer les enseignements de la période de télétravail massif de la période de crise sanitaire. Nous éprouvons le besoin, et nous avons eu l'occasion d'en échanger ce matin avec les représentants du personnel, de refixer le cadre des activités qui peuvent être télétravaillées et des modalités d'organisation du télétravail à l'échelle de l'établissement.

Mme DES CARS. – Y a-t-il des remarques ou des questions sur ce point ?

Je vous propose de passer aux votes. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Le point sur l'organisation du télétravail est adopté à l'unanimité.

5. Frais de représentation engagés par la Directrice

M. MAILLARD. – Cette délibération fait suite à une demande de la part du comptable public. Le Conseil d'administration avait délibéré en 2018 pour la mise en place d'une carte Affaires pour la Directrice, permettant le remboursement de frais de déplacement ou de frais de représentation. La délibération de 2018 n'avait pas fixé de manière précise les conditions d'engagement des frais de représentation.

C'est ce que vise à faire ce projet de délibération. J'attire votre attention sur le montant relativement minime de l'enveloppe prévue pour ces frais de représentation dans le cadre de la carte Affaires, 1 000 € par an pour des remboursements aux frais réels.

Mme DES CARS. – Merci beaucoup. Y a-t-il des remarques ou des questions sur ce point ?

M. LARROUTUROU. – Je suppose que la voisine de notre orateur a vérifié que c'était suffisant, parce que ce n'est non pas dérisoire, mais ce n'est pas beaucoup pour assurer la représentation de l'établissement, avec toutes les préoccupations que nous avons manifestées dans le débat d'orientation budgétaire, notamment sur la recherche de ressources.

J'avoue que nous ne sommes pas dans des choses qui nous paraissent délurées. Nous sommes sur des montants quand même assez limités.

Mme DES CARS. – Je vous rejoins sur ce point d'analyse.

M. LARROUTUROU. – Je ne pousse pas à la dépense ! Il s'agit de remboursement de frais.

Mme DES CARS. – Non, que ce ne soit pas mal interprété !

C'est un plafond assez bas.

Nous allons procéder aux votes s'il n'y a pas d'autres remarques ou questions.

Y a-t-il des abstentions ? Des votes contre ?

Le point concernant les frais de représentation engagés par la Directrice est adopté à l'unanimité.

6. Décision modificative n° 1

M. MAILLARD. – De faible ampleur, elle porte sur deux sujets.

Ce sont d'une part des charges exceptionnelles sur opération de gestion.

C'est un terme un peu abscons pour évoquer la délibération qui va venir juste après sur les remises gracieuses et sur des remboursements, suite à des activités annulées pendant la crise sanitaire, pour lesquelles l'enveloppe qui avait été prévue était légèrement insuffisante. D'autre part, nous avons une augmentation du volume des amortissements, liée à l'importance des biens acquis par le musée. Cette décision modificative porte sur un montant de 12 000 €

Mme DES CARS. – Y a-t-il des remarques ou des questions sur ce point ?

Si ce n'est pas le cas, nous procédons au vote. Y a-t-il des abstentions ? Y a-t-il des votes contre ?

La décision modificative n° 1 est adoptée à l'unanimité.

7. Remise gracieuse au profit de l'hôtel du Louvre-Lens

M. MAILLARD. – L'hôtel du Louvre-Lens nous a fait parvenir des éléments sur sa situation financière à l'issue de la crise sanitaire pour l'exercice 2020.

L'hôtel du Louvre-Lens bénéficie du nom du Louvre, d'une licence de marque, qui donne lieu à un versement de 7 500 € annuel auprès du Musée. L'hôtel du Louvre-Lens, compte tenu de sa situation financière, nous a demandé pour 2020 une remise gracieuse à hauteur de ce montant. Les indicateurs dont nous avons eu connaissance, et l'instruction que nous avons menée, nous conduisent à vous proposer d'accorder cette remise gracieuse pour la redevance liée à la marque.

Mme DES CARS. – Y a-t-il des remarques ou des questions sur ce point ?

Nous allons passer aux votes. Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Merci.

Le point concernant la remise gracieuse au profit de l'hôtel du Louvre-Lens est adopté à l'unanimité.

VI. État des conventions et marchés conclus depuis le dernier Conseil d'administration

Mme DES CARS. – Ceci est un point pour information. Il s'agit des conventions prises par délégation de la Directrice, conformément à la délibération de 2017. Vous voyez passer au Conseil d'administration l'ensemble des décisions prises par délégation depuis le précédent Conseil d'administration. Y a-t-il des remarques particulières sur ces conventions ? *(Pas de remarque)*

VII. Questions diverses

Mme DES CARS. – Enfin, nous passons au dernier point qui concerne des questions diverses. Y a-t-il des questions diverses ou un souhait de prise de parole de la part des Administratrices ou Administrateurs ?

M. MULTON. – Je profite de l'occasion pour remercier Madame la Directrice et Madame la Présidente et l'Administrateur pour les orientations qu'il nous a indiquées.

Je profite de la présence de l'ensemble des partenaires publics et financeurs pour dire que l'enjeu des dix ans et de l'inscription du bassin minier est vraiment à l'agenda des services du Préfet de Région, représenté par Monsieur le sous-préfet de Lens.

Avec le conseiller diplomatique, nous travaillons avec la Mission bassin minier qui nous a fait une première proposition. Nous avons appris que le Louvre-Lens portait un projet d'ambition inscrit dans son territoire et dans son ADN. Nous défendrons notre budget devant les tutelles du ministère de la Culture et nous avons prévu une ligne spécifique, qui n'est pas encore validée par les instances budgétaires à l'Administration centrale et au ministère de la Culture, pour abonder tant sur le programme 361 qui concerne la transmission et la présence de l'État dans les territoires que sur le programme création.

Cela pose une question, puisque le Louvre-Lens est un acteur important de l'offre artistique dans ce territoire du bassin minier. Nous l'avons vu avec *Muse & Piano*.

Nous la portons au sein des services de l'État par le rôle, comme je l'avais rappelé au précédent CA, de nos structures labellisées en lien avec tous les territoires et les contrats que nous avons.

Je pense au contrat territoire-lecture. Je pense aux contrats locaux d'éducation artistique avec plusieurs EPCI.

Ces enjeux ont été bien signifiés et inscrits dans le projet budgétaire que nous portons, qui n'est pas encore validé à ce stade, pour amplifier le travail sur l'éducation artistique et culturelle en lien avec les Pays d'Art et d'histoire, en lien avec les contrats locaux d'éducation artistique.

Cela concerne deux des EPCI du Pas-de-Calais qui sont parties prenantes, et notamment la communauté d'Agglomération Lens-Liévin.

Par ailleurs, sur la question de l'investissement, nous n'en avons pas beaucoup fait état, mais comme vous le savez, le contrat de plan État-Région est dans un processus d'audit au niveau de l'autorité environnementale à ce stade.

Nous avons fait de très nombreuses réunions de travail avec les services de la région Hauts-de-France sur sa partie culturelle.

Dès ma prise de fonction, j'avais été alerté par l'enjeu que représentait la Galerie du Temps.

À l'époque, en dialogue avec les services de l'Administration du ministère, nous n'avons pas de choix définitif. Ce point a été l'objet d'une réunion interministérielle qui a validé l'engagement de l'État. Je me réjouis de voir que dans le débat d'orientation budgétaire, il y a une perspective chronologique qui permet de définir ce projet ambitieux

au-delà des prêts qui pourront être consentis, du projet scientifique de rénovation et du modèle qui doit être réinventé.

Sur les statuts, c'est un enjeu fondamental pour les services de l'État et pour d'autres établissements publics de coopération culturelle.

Je regarde le vice-président à la Région.

Il imagine celui dont je veux parler. La question des EPCC patrimoniaux et muséaux qui sont présents sur ce territoire – je pense au centre minier de Lewarde, à l'écomusée de l'Avesnois – pose la question de l'assiette de financement et de la structure et la perspective. Les statuts sont aussi l'occasion de cette réflexion. Un conseil juridique est toujours utile dans ces phases-là. Nous l'avons pour nos labels de création du fait de l'adossement à la loi Liberté, Création, Architecture et Patrimoine de 2016.

C'est un élément important. La DRAC et l'ensemble des services de l'État seront associés et sauront être, autant que nécessaire, à vos côtés pour cette démarche d'évolution, notamment dans la perspective sur laquelle il y a des échanges réguliers – la Présidente du Louvre le sait – sur la question du label Musée de France.

Mme DES CARS. – Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole dans cette phase conclusive ?

Il me reste à vous remercier pour votre présence et à lever cette séance du Conseil d'administration, en vous rappelant que le prochain aura lieu le 7 décembre. Merci.

La séance est levée à 16 heures.