

**Conseil d'administration**  
**Musée du Louvre-Lens**  
**Mercredi 15 septembre 2021**

**Compte rendu de la réunion**

**Ordre du jour**

<b>I.</b>	<b>Installation des nouveaux membres</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Election du président</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>Approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration en date du 11 mai 2021</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>Election des Vice-Présidents</b>	<b>9</b>
<b>V.</b>	<b>Composition de la Commission d'appel d'offres et de la Commission de concession</b>	<b>9</b>
<b>VI.</b>	<b>Point d'actualité</b>	<b>12</b>
<b>VII.</b>	<b>Examen du rapport de la Chambre régionale des comptes - Débat</b>	<b>17</b>
<b>VIII.</b>	<b>Evolution de la tarification</b>	<b>34</b>
<b>IX.</b>	<b>Rectification d'erreur matérielle dans le budget supplémentaire 2021</b>	<b>35</b>
<b>X.</b>	<b>Etat des conventions/marchés conclus depuis le dernier conseil d'administration</b>	<b>35</b>
<b>XI.</b>	<b>Questions diverses</b>	<b>36</b>

Étaient présents :

**Jean-Jacques AILLAGON**, Personnalité qualifiée

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

**Valérie BIEGALSKI**, Conseillère régionale Hauts-de-France

**Bruno CLAVET**, Conseiller régional Hauts-de-France

**Aurore COLSON**, Conseillère régionale Hauts-de-France

**Hélène CORRE**, Adjointe à la Culture Lens

**Valérie CUVILLIER**, Conseillère départementale Pas-de-Calais

**Dominique DE FONT-REAULX**, Directrice de la médiation et de la programmation culturelles au musée du Louvre

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

**Laurence DES CARS**, Présidente-Directrice du musée du Louvre

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

**Nicolas FEAU**, Conseiller auprès du Président Directeur en charge des questions territoriales du musée du Louvre-Lens

**Valérie FOREY**, Administratrice générale adjointe du musée du Louvre

**Nathalie GHEERBRANT**, Conseillère régionale Hauts-de-France

**Jean-Yves LARROUTUROU**, Personnalité qualifiée

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

**Hilaire MULTON**, Directeur régional des affaires culturelles

**Kim PHAM**, Administrateur général du musée du Louvre

**Jean-François RAFFY**, Sous-préfet de Lens

**Lucie RIBEIRO**, Responsable de l'observatoire des publics du Louvre-Lens

**Lorraine VILAIN**, Médiatrice culturelle Louvre-Lens

Étaient également présents :

**Marie LAVANDIER**, Directrice du musée du Louvre-Lens

**Rémi MAILLARD**, Administrateur général du musée du musée du Louvre-Lens

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

Étaient excusés :

**Anne-Laure BEATRIX**, Directrice des relations extérieures du musée du Louvre

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

**Christelle BUISSETTE**, Représentante de la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin

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

**Mady DORCHIES**, Conseillère régionale Hauts-de-France

**Jean-Philippe GOLD**, Personnalité qualifiée, Directeur du Comité Régional du Tourisme

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

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

**Vincent POMARÈDE**, Directeur de la Médiation et de la Programmation culturelle du musée du Louvre

**Sylvain ROBERT**, Maire de Lens

**Ariane THOMAS**, Directrice du département des antiquités orientales du musée du Louvre

**Marine TONDELIER**, Conseillère régionale Hauts-de-France

*La séance, présidée par Jean-Jacques AILLAGON, puis Laurence DES CARS, est ouverte à 14 heures 05.*

## **I. Installation des nouveaux membres**

**M. AILLAGON.** – Mesdames et Messieurs, il m'appartient provisoirement de présider notre Conseil d'administration. Il y a quelques jours, Marie LAVANDIER, que je remercie ainsi que ses équipes pour la parfaite organisation de cette séance, m'a appelé en disant que l'on tenait vraiment beaucoup à ma présence. Dans un premier temps, j'ai cru que c'était l'affection que me portait le Louvre-Lens qui était la cause de cette demande et j'ai réalisé qu'en fait, j'étais votre doyen d'âge. Il m'appartenait en vertu de nos statuts et d'ailleurs des usages de présider cette séance du Conseil d'administration du Louvre-Lens.

Cette séance n'est pas une séance ordinaire. Tout d'abord, je constate – et nous savons – que la composition de notre Conseil d'administration a été profondément modifiée par la tenue des élections départementales et régionales. Nous allons prendre acte dans un instant des modifications intervenues dans la représentation de ces deux collectivités au sein du Conseil d'administration.

Autre changement majeur, Jean-Luc MARTINEZ, qui jusqu'alors présidait l'établissement public du musée national du Louvre, a quitté ses fonctions. Vous le savez, il a été appelé par la République à d'autres responsabilités. Sur proposition de la ministre de la Culture, le Président de la République a désigné à la présidence-direction du musée du Louvre Madame Laurence DES CARS que je salue amicalement et respectueusement.

Par ailleurs, la représentation du Louvre est également modifiée, puisque le Directeur général du Louvre, M. Kim PHAM, vient de prendre ses fonctions, ayant été appelé à ces responsabilités par la nouvelle Présidente de l'établissement.

Si vous le permettez, je souhaiterais rendre hommage à l'œuvre, au travail, à l'engagement de celui qui fut pendant plusieurs années notre Président du Conseil d'administration, en l'occurrence Jean-Luc MARTINEZ. Nous avons tous pu mesurer quelle attention il portait à cet établissement, à son développement, à son rayonnement, à quel point il avait également été pour les Directeurs successifs de l'établissement un soutien sans faille. Je crois que nous formons les uns et les autres beaucoup de vœux pour la suite de la carrière et pour la suite des missions de ce très grand conservateur de musée.

*(Mme FINEZ est désignée secrétaire de séance.)*

Mme FINEZ va procéder à l'appel, ce qui nous permettra d'identifier les nouveaux représentants du Conseil départemental et du Conseil régional des Hauts-de-France.

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

**M. AILLAGON.** – Le quorum est atteint. Nous pouvons siéger de façon tout à fait régulière. Nous évoquons les pouvoirs qui ont été donnés. Pouvez-vous nous les préciser ?

**M. MAILLARD.** – Vincent POMAREDE a donné pouvoir à Valérie FOREY.

**Mme LINTZ.** – J'ai pouvoir pour Ariane THOMAS.

**Mme DE FONT-REAULX.** – Laure DALON m'avait donné aussi pouvoir.

**M. AILLAGON.** – Je préférerais que nous prenions acte des pouvoirs, parce que l'élection du Président ou de la Présidente se fait à la majorité des deux tiers, ainsi que l'élection des vice-présidents. Autant disposer d'autant de pouvoirs que possible pour réaliser ces élections dans les meilleures conditions.

## **II. Élection du Président**

**M. AILLAGON.** – Cet exercice de vérification ayant été fait, nous allons pouvoir procéder, conformément aux statuts de l'établissement public de coopération culturelle du Louvre-Lens, à l'élection du Président ou de la Présidente. Je vous rappelle qu'en droit, la Présidente ou le Président doivent être désignés parmi les représentants du musée du Louvre. À ce jour, à cette heure, nous n'avons pris acte que d'une seule candidature, celle de la Présidente-Directrice du musée du Louvre, Mme Laurence DES CARS. Néanmoins, je demande démocratiquement à l'Assemblée si une autre candidature souhaitait s'exprimer.

Je constate qu'aucune autre candidature ne se présente. Nous allons donc pouvoir nous exprimer sur la candidature de Mme Laurence DES CARS. Il serait bon que la candidate, Laurence DES CARS, puisse nous dire quelques mots avant que nous procédions au vote.

**Mme DES CARS.** – Merci infiniment, Monsieur le Président, Monsieur le Ministre. Quelques mots simplement pour vous dire – et j'y reviendrai peut-être dans un instant si vous me confiez cette responsabilité – ma joie et mon émotion d'être ici en tant que Présidente-Directrice du Louvre et vous dire combien je pense profondément que le Louvre-Lens est une chance pour le Louvre et combien cette institution encore jeune et en plein développement va m'occuper en tant que Présidente du Louvre et combien je souhaite renforcer et rendre plus visibles les liens entre le Louvre et le Louvre-Lens.

**M. AILLAGON.** – Merci, Madame la Présidente. De quelle façon votons-nous ? À main levée. Tout le monde est-il d'accord pour que nous procédions de cette façon ?

Je pose une question très solennelle. Qui approuve la désignation de Mme Laurence DES CARS en qualité de Présidente de l'établissement le Louvre-Lens ? Je vous remercie. Y a-t-il des abstentions ? Y a-t-il des votes négatifs ? Il n'y en a pas. Mme Laurence DES CARS a été élue Présidente de l'établissement public le Louvre-Lens à l'unanimité. Je vous en félicite, Madame la Présidente. (*Applaudissements*)

*(Les membres du Conseil d'administration approuvent à l'unanimité la désignation de Mme Laurence DES CARS en qualité de Présidente du Louvre-Lens.)*

**M. AILLAGON.** – J'aurais dû vous faire approuver le procès-verbal du précédent Conseil d'administration, mais je laisserai le soin à Mme DES CARS de le faire.

### **III. Approbation du compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration en date du 11 mai 2021**

**Mme DES CARS.** – Mesdames et Messieurs les Administrateurs, avant que je prenne la parole pour vous dire quelques mots d'intention dans le cadre de ma prise de fonction à la fois de Présidente-Directrice du Louvre et de Présidente de ce Conseil d'administration, nous allons procéder de façon très classique par l'approbation du procès-verbal de la dernière séance du Conseil d'administration. Y a-t-il des votes contre ? Y a-t-il des abstentions ?

*(Le compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du 11 mai 2021 est adopté à l'unanimité.)*

Mesdames et Messieurs les Administrateurs, comme je l'ai dit, c'est avec émotion que je prends mes fonctions aujourd'hui de Présidente du Conseil d'administration du Louvre-Lens, et beaucoup d'enthousiasme.

Ces deux sentiments m'accompagnent depuis maintenant quinze jours, puisque vous le savez, j'ai pris mes fonctions de Présidente-Directrice du musée du Louvre le 1<sup>er</sup> septembre dernier. Je veux naturellement vous remercier de la confiance que vous me témoignez aujourd'hui en me confiant la responsabilité de Présidente du Conseil d'administration du Louvre-Lens.

Le Louvre incarne Paris, c'est une évidence, mais il n'est pas réductible à cette dimension. Le Louvre est un établissement parisien, mais c'est fondamentalement d'abord un établissement national au rayonnement international qui, près de neuf ans après l'inauguration du Louvre-Lens, a un rôle éminent à jouer dans le partage des collections en France et dans le monde. J'étais de cette inauguration, alors que je m'occupais à l'époque du projet du Louvre Abu Dhabi et nous reviendrons peut-être sur certains liens entre ces deux grands projets.

Le Louvre-Lens, deuxième lieu d'exposition en France des collections nationales confiées à la garde du Louvre, forme avec le centre de conservation de Liévin, que j'ai eu le bonheur de visiter ce matin, qui est une institution remarquable et qui abritera à terme la moitié des collections du Louvre – et je salue à cette occasion le travail accompli par Jean-Luc Martinez qui a porté avec beaucoup de conviction la construction et l'implantation de cette très belle installation – un projet majeur et emblématique pour la décentralisation et le partage des collections nationales.

La création du Louvre-Lens est avant tout le résultat d'un engagement sans faille du Conseil régional Nord-Pas-de-Calais et désormais de la région Hauts-de-France, du Conseil départemental du Pas-de-Calais, de la communauté d'agglomération Lens-Liévin et de la ville de Lens, dont les représentants sont autour de la table, et que je salue très chaleureusement. Je veux ici tous vous remercier de votre soutien et du soutien de vos institutions au Louvre-Lens.

Fruit d'une rencontre entre l'État décentralisateur, le Louvre et des collectivités territoriales, le Louvre-Lens incarne ainsi une forme pérenne et réussie de l'action territoriale d'un grand musée à vocation universelle. Une action qui est particulièrement exemplaire en termes de politiques publiques construites à l'échelle d'un territoire. La décision de créer une implantation du Louvre dans le bassin minier relève de deux objectifs principaux : réussir une réelle démocratisation culturelle, mieux ouvrir à tous l'accès à la culture, mais aussi participer à la revitalisation des territoires bouleversés par les crises économiques et sociales du XXI<sup>ème</sup> siècle. En neuf ans, vous pouvez tous en juger et vous en êtes tous d'un certain point de vue les acteurs, ce projet hors norme a atteint nombre de ses objectifs.

C'est un laboratoire culturel avec une forte vocation sociale, un musée au cœur de la société, au plus près des nouvelles attentes des publics, un lieu d'expérimentation de ce que doit être un musée universel du XXI<sup>ème</sup> siècle, tout comme le Louvre Abu Dhabi sous d'autres horizons, qui porte une vision décloisonnée de l'Art et de la Culture.

Une réussite en termes de démocratisation culturelle et de diversité des publics : en 2020, année certes particulière et bouleversée par la crise sanitaire, le visitorat du Louvre-Lens était composé de 30 % de visiteurs employés et ouvriers, quand il est moins de la moitié en moyenne dans les musées de France.

Une réussite en termes d'ancrage territorial : 18 % des visiteurs viennent de l'agglomération de Lens-Liévin et 74 % de toute la région des Hauts-de-France. Il est par sa fréquentation – plus de 500 000 entrées en 2019, 216 345 en 2020 malgré 173 jours de fermeture – le deuxième musée en région après le musée des Confluences à Lyon qui est implanté au sein d'un bassin de vie beaucoup plus peuplé et plus naturellement touristique qu'ici.

Depuis son ouverture, le Louvre-Lens a reçu plus de 4 300 000 visiteurs.

Ce musée démontre qu'il y a un désir de culture pour les habitants de ce territoire et, je le crois, une vraie fierté de voir le Louvre investir le bassin minier. Le Louvre-Lens est en effet devenu un symbole fort du renouveau du territoire, et un acteur clé de l'évolution de son image : emploi, tourisme, formation, aménagement, attractivité.

Au-delà du seul champ culturel, le Louvre-Lens s'affirme comme un levier majeur de la transformation d'un territoire tout entier et un motif de fierté pour ses habitants.

83,6 % des habitants interrogés sur le territoire disent éprouver un sentiment de fierté en évoquant le Louvre-Lens et l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO : c'est une étude faite en 2016. Je forme, en tant que Présidente-Directrice du Louvre, et Présidente de ce Conseil d'administration, le souhait que le Louvre-Lens poursuive dans cette voie faite de proximité, d'innovation et d'universalité. Vous me trouverez toujours aux côtés de cette remarquable institution, de sa directrice, Marie LAVANDIER, que je salue avec amitié et respect, et de l'ensemble de ses équipes pour porter cette ambition avec vous.

Le projet de nouvelle Galerie du temps, espace de liberté et d'ouverture qui est le cœur battant du Louvre-Lens, son manifeste intellectuel et culturel, devrait s'inscrire dans cette démarche en s'ouvrant à toutes les époques, à tous les courants, à toutes les formes d'art. Je sais, chère Marie, que tu as commencé à œuvrer dans cette direction avec la présence d'œuvres venues du quai Branly, que tu seras en discussion avec le musée des Antiquités nationales. Je sais que nous pourrions compter sur le centre Pompidou et aussi sur le musée d'Orsay.

C'est dans cet esprit qu'il faut réinventer, pousser un cran plus loin cette nouvelle forme d'universalisme, et c'est dans cet esprit que le Louvre-Lens trouve parfaitement ses marques d'un musée du XXI<sup>ème</sup> siècle, laboratoire et pionnier dans son discours. C'est une leçon d'une grande valeur pour le Louvre.

Je le redis, y compris devant tous les représentants du Louvre qui sont ici réunis, le Louvre-Lens est une chance pour le Louvre, puisqu'il va alimenter la réflexion que je souhaite mener avec vous, les équipes du Louvre, sur la façon de revitaliser notre vocation universelle née dans l'Europe des Lumières, du mouvement encyclopédique dont le Louvre ou, pour prendre un exemple à l'étranger, le British Museum ou le Metropolitan Museum à New York, sont de purs représentants.

Cette vocation est aujourd'hui questionnée par notre époque, par de nouvelles générations de publics en quête de sens et de repères. Saisissons cette période un peu particulière de l'après-crise, où les repères sont peut-être encore un peu flottants, et où nous avons tous besoin de refonder un élan. Saisissons l'exemple du Louvre-Lens comme celui du Louvre Abu Dhabi pour donner un nouvel élan aussi au Louvre dans le rapport au contemporain.

C'est l'ADN même du musée du Louvre-Lens que je souhaite ainsi pérenniser. J'inscris en cela mes pas dans ceux de mes prédécesseurs. Je voudrais saluer avec chaleur, amitié et immense respect Henri LOYRETTE et Jean-Luc MARTINEZ, qui ont accompagné cette institution depuis sa création et sa préfiguration.

Le Louvre-Lens, ce sont aussi de grandes expositions très attractives, qui attirent un public nombreux.

Je vous donne évidemment rendez-vous le 12 octobre pour le vernissage de l'exposition *Les Louvre de Pablo Picasso*, qui est une exposition qui fera date, et qui, dans son propos et dans sa construction même, montre bien ce dont le Louvre-Lens est capable : rassembler et faire travailler avec un grand établissement national – le musée Picasso Paris – autour et avec les collections du Louvre, et avec un commissariat porté par le Louvre, précisément pour le Louvre-Lens.

Je trouve que c'est un exemple absolument parfait de la très grande ambition qui peut être culturelle, qui peut être portée ici même, et de l'originalité des nouvelles façons de travailler, et de travailler entre établissements nationaux.

Je peux vous dire qu'avec les deux nouveaux Présidents qui viennent d'être désignés par le Président de la République, Laurent LE BON au Centre Pompidou et Christophe LERIBAUT au Musée d'Orsay, c'est évidemment dans cet esprit que nous allons travailler, pour faire travailler nos équipes et remettre en résonance les collections nationales. Le Louvre-Lens sera un merveilleux lieu d'expérimentation et d'innovation de ce point de vue.

J'ai déjà eu l'occasion d'échanger avec un certain nombre d'entre vous : j'étais venue au cœur de l'été rencontrer l'équipe du Louvre-Lens autour de Marie.

Marie, laisse-moi te dire, au-delà de l'amitié qui nous lie depuis quasiment 30 ans – et ce n'est pas une plaisanterie, puisque nous sommes de la même promotion du concours des conservateurs – que c'est aussi beaucoup d'émotions personnelles que d'être à tes côtés aujourd'hui.

Depuis que tu as pris la direction du Louvre-Lens, je n'ai cessé de te dire combien je te trouvais tellement juste dans tes propositions, tellement juste pour porter cette institution avec exigence, ambition et un très grand sens de la proximité territoriale, des enjeux sociaux et sociétaux du musée. Marie, tu me trouveras à tes côtés en permanence pour aider le Louvre-Lens, le porter toujours plus haut, plus loin et le rendre plus visible au Louvre.

C'est aussi un de mes enjeux de Présidente : je veux que l'on comprenne que la famille et que les visages du Louvre sont multiples. Ils sont multiples à l'intérieur même du Louvre à Paris, mais ils sont multiples dans leur réinvention. Le Louvre-Lens, le Louvre Abu Dhabi, c'est une même famille. C'est une sorte de galaxie qui nous unit avec un point commun : le partage de ce qu'il y a de plus précieux dans la mémoire et l'expression humaine, la part artistique. C'est la diversité du monde que nous avons en héritage et que nous nous devons de partager et de transmettre aux générations futures. C'est une belle et noble mission. Vous me trouverez pleinement mobilisée au service du Louvre-Lens.

Je prendrai le temps pour écouter les équipes, pour écouter les représentants du Conseil d'administration et de toutes les instances qui se penchent autour du Louvre-Lens,



qui l'aident, qui la soutiennent financièrement. Mesdames et Messieurs les élus, ma porte est ouverte en permanence, à Paris et à Lens quand je serai là, pour vous écouter, pour que nous construisions ensemble le futur de cette très belle institution qui est vraiment un exemple qu'il nous faut protéger et porter toujours un peu plus loin.

Je vous remercie infiniment de votre confiance en me confiant les rênes de la présidence de ce Conseil d'administration et je souhaite évidemment le meilleur au Louvre-Lens, à ses équipes et à ce très attachant territoire. Merci beaucoup. (*Applaudissements*)

#### **IV. Élection des Vice-Présidents**

**Mme DES CARS.** – Nous allons reprendre le fil de notre ordre du jour et nous allons procéder à l'élection des Vice-Présidents.

Comme le prévoient les statuts du Louvre-Lens, il nous faut procéder à l'élection des postes de Vice-Présidents, élus parmi les représentants de la région Hauts-de-France, du département du Pas-de-Calais, de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin et de la ville de Lens.

Le Conseil d'administration doit se prononcer sur les candidatures de François DECOSTER pour la Région Hauts-de-France, Valérie CUVILLIER pour le Département du Pas-de-Calais, Christelle BUISSETTE pour la Communauté d'Agglomération de Lens Liévin et Sylvain ROBERT pour la ville de Lens. Y a-t-il des prises de parole sur ces candidatures ? Quelqu'un souhaite-t-il s'exprimer ? (*Non*) Nous passons donc au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

*Une abstention : M. CLAVET.*

*(Sont élus Vice-Présidents au Conseil d'administration : François DECOSTER pour la région Hauts-de-France, Valérie CUVILLIER pour le département du Pas-de-Calais, Christelle BUISSETTE pour la Communauté d'Agglomération de Lens Liévin et Sylvain ROBERT pour la ville de Lens.)*

#### **V. Composition de la Commission d'appel d'offres et de la Commission de concession**

**Mme DES CARS.** – Pour achever notre premier temps de Conseil d'administration consacré à la mise en place des instances, il nous revient de désigner les nouveaux membres de notre Conseil d'administration appelés à siéger en Commission d'appel d'offres et en Commission de concession, les deux instances ayant une composition identique.

Cinq membres doivent être désignés. Je vous propose de désigner Sabine FINEZ, Nicolas FEAU et Christelle BUISSETTE, qui siégeaient déjà, et de désigner en remplacement de Nesrédine RAMDANI Valérie BIEGALSKI et en remplacement d'Évelyne NACHEL Valérie CUVILLIER.

**M. MAILLARD.** – Madame la Présidente, j’ai eu l’information juste avant le Conseil d’administration d’une incompatibilité concernant Madame FINEZ. Le Conseil régional propose la candidature de Monsieur Jean-Paul MULOT. La délibération qui est présente sur table intègre la modification.

**Mme DES CARS.** – Merci infiniment de cette précision.

Cette précision étant faite, nous pouvons procéder au vote. Qui est contre ? Qui s’abstient ?

*Une abstention : M. CLAVET.*

*(Sont désignés membres du Conseil d’administration appelés à siéger en Commission d’appel d’offres et en Commission de concession : Nicolas FEAU, Christelle BUISSETTE, Jean-Paul MULOT, Valérie BIEGALSKI et Valérie CUVILLIER.)*

**M. DECOSTER.** – Si vous le permettez, Madame la Présidente-Directrice, Madame la Présidente de notre Conseil d’administration, quelques mots tout d’abord pour vous féliciter de cette élection, me féliciter aussi que notre Conseil d’administration se tienne quelques jours après votre prise de fonction au Louvre.

J’y vois un symbole fort de votre volonté de faire en sorte que nous fassions ensemble famille. Vous avez utilisé ce mot lors de nos premiers échanges tout à l’heure autour d’une table. Les tables sont importantes au Louvre-Lens. Vous venez de le redire dans vos premiers mots suite à votre élection.

Ce sont des paroles qui sonnent juste et qui sonnent dans la continuité de ce que nous espérons faire et de ce que nous souhaitons faire avec vous.

Je retiens aussi ce triptyque que vous avez proposé, de proximité, innovation et universalité.

Je crois que ce triptyque, c’est un très beau message aussi : nous avons ensemble construit cette relation entre le Louvre-Lens et son territoire.

J’utilise « son territoire », parce que c’est autant la Région que le Département, la Communauté d’agglomération, la Ville. Les chiffres que vous avez tenu à rappeler l’illustrent de belle manière.

Cette proximité, c’est néanmoins un défi permanent, et il nous faut la construire dans la durée.

Bientôt, des anniversaires vont nous faire entrer dans le temps de l’adolescence et nous savons bien qu’à l’adolescence, on prend un peu de distance. Nous allons devoir renouveler cette proximité.

C'est pour cela, je crois, que le message qui nous amène à considérer que l'innovation doit être aussi au cœur de nos décisions, au cœur de nos orientations, c'est un message tout à fait pertinent. Il y a eu beaucoup d'innovations qui ont été réalisées ces dernières années ici. Comme Vice-Président chargé de la Culture, aujourd'hui, mais aussi pour une partie du mandat précédent, je dois dire que le Louvre-Lens a été une chance, non seulement pour le Louvre, mais aussi pour l'ensemble des musées de notre région, et plus loin, pour l'ensemble des acteurs culturels de notre région.

Beaucoup d'innovations qui ont été proposées, réalisées et mises en œuvre ici, ont fait écho à des volontés et des propositions d'acteurs culturels dans toute notre région : en ce sens aussi, le Louvre-Lens est une chance pour la Culture dans la région Hauts-de-France.

L'universalité, c'est ce qui nous anime d'abord lorsque nous nous engageons, lorsque les collectivités, lorsque la Région, s'engagent dans une politique et dans une ambition pour la Culture.

C'est évidemment en pensant à l'universalité de ce que cela signifie.

Cette universalité, il faut la partager de plus en plus : nous y reviendrons tout à l'heure avec le positif rapport de la Chambre régionale des comptes.

Certains tout à l'heure disaient qu'il était rare de voir des rapports aussi positifs : je crois qu'il y a toujours des choses intéressantes dans les rapports de la Chambre régionale des comptes.

J'ai omis de présenter l'ensemble de mes délégations au sein du Conseil régional. Que mes collègues n'y voient pas malice, mais j'ajoute que je suis aussi en charge des relations internationales.

C'est vrai qu'on voit le succès du Louvre-Lens dans son territoire. Nous avons aussi à construire son succès au-delà de son territoire, dans sa relation avec nos voisins, avec tout ce que cela signifie comme renouvellement des difficultés de voisinage, avec des voisins un peu turbulents au Nord, avec des voisins plus chaleureux par ailleurs, mais nous avons des voisins avec lesquels nous avons des liens historiques. Naturellement, cette histoire-là vient alimenter celle du Louvre-Lens.

Je vais essayer de m'arrêter, parce que Marie sait que quand je commence, on ne sait pas très bien, et moi non plus, quand je m'arrête. Simplement, je vais me réjouir que cette famille puisse se retrouver aujourd'hui pour ce nouveau départ.

Je pense que les Administrateurs qui remplissent sont très heureux de nous retrouver. Je suis heureux de voir aussi de nouvelles têtes.

Ensemble, nous avons à considérer un des points positifs mentionnés par la Chambre régionale des comptes, comme un défi pour nous tous, celui de l'assiduité.

70 % de présence tout au long du mandat, avec les parcours qui sont très variés à chaque venue pour arriver au Conseil d'administration et pour en repartir. Tous ces chemins sont vraiment de belles convergences. Ces convergences, il faut que nous les maintenions dans la durée, quels que soient nos agendas, parce que c'est ce qui nous a permis de construire ce beau succès pour lequel nous sommes très heureux et très fiers.

**Mme DES CARS.** – Merci, Monsieur le Vice-Président. S'il n'y a pas d'autres remarques ou demandes de prise de parole, nous allons continuer à dérouler l'ordre du jour avec le point 6 qui est un point d'actualité pour lequel je vais donner la parole à Marie LAVANDIER.

## **VI. Point d'actualité**

**Mme LAVANDIER.** – Merci beaucoup, Madame la Présidente.

Merci aussi pour les mots qui ont été prononcés à l'égard du Louvre-Lens, de son équipe et de ma personne, qui me touchent. Merci beaucoup, Mesdames et Messieurs les membres fidèles et les membres nouveaux.

C'est vrai que nous avons un Conseil d'administration au sein duquel nous avons plaisir à présenter le résultat de notre travail, avec lequel nous avons plaisir à discuter.

J'ai conscience que c'est quelque chose de rare, surtout dans le cadre d'un Conseil d'administration aussi pluripartite que le nôtre.

*Un document PowerPoint est projeté.*

Quelques nouvelles rapides sur la période, avec la réouverture du musée le 19 mai dernier.

J'ai quelques chiffres à vous donner pour répondre aux questions que vous devez vous poser : l'audience totale du musée sur cette période est d'un peu moins de 80 000 entrées dans les différents espaces d'exposition ou espaces culturels du musée, qui se répartissent en 45 000 pour la Galerie du temps, avec, pendant la période dans la Galerie du temps, à la fois cette nouvelle sélection d'œuvres issues du musée du quai Branly, et l'œuvre de Pascal CONVERT sur la falaise de Bâmiyân, à l'entrée de la Galerie du temps, qui a évidemment résonné singulièrement pendant la période avec l'actualité internationale.

C'est un regain d'intérêt assez net pour la Galerie du temps. Nous dénombrons 24 000 visiteurs pour l'exposition des *Tables du pouvoir* qui a fermé mi-juillet.

La question de la mise en place du pass sanitaire, c'est une question que l'on nous pose souvent : cela a-t-il eu une incidence sur la fréquentation ?

A-t-on vu un fléchissement ? Cela a-t-il eu une incidence sur le type de public accueilli ? Quasiment pas en vérité : nous n'avions pas d'exposition cette année au mois

d'août. L'année dernière, nous en avons une, d'où des chiffres qui sont un peu plus bas que ceux de l'année dernière. Évidemment, les chiffres pendant la crise sanitaire ont globalement baissé, mais vous voyez qu'après la mise en place du pass sanitaire, jusqu'au 31 août, nous avons 50 000 entrées.

Ainsi, notre été a représenté -20 % par rapport à l'été 2020 et -30 % par rapport à l'été 2019, qui était l'été d'une année assez exceptionnelle. Je rappelle que l'année dernière, il y avait une exposition au mois d'août, l'exposition *Soleils noirs*.

Le profil des visiteurs n'a pas non plus présenté d'évolution majeure, contrairement à ce que nous avons cru pendant un moment, dans ce cadre sanitaire plus contraint : nous sommes sur une moyenne d'âge de 53 ans pour nos visiteurs.

Il n'y a pas de vieillissement. Il n'y a pas non plus de rajeunissement, contrairement à ce qui avait été mesuré l'année dernière.

Même chose pour la dynamique de démocratisation culturelle à laquelle nous avons fait allusion et que nous pouvons identifier dans la répartition des catégories socioprofessionnelles : cette dynamique n'a pas été du tout endommagée, au contraire.

Depuis 2020, particulièrement depuis la crise, se maintient une part exceptionnellement importante d'employés et d'ouvriers au musée du Louvre-Lens.

La Présidente nous l'a indiqué : les catégories socioprofessionnelles employés et ouvriers représentent désormais un peu moins de 30 % de nos visiteurs. Nous étions à 17 % en 2019, soit +10 points.

Je souhaitais évoquer auprès de vous deux temps forts particuliers depuis que nous nous sommes parlés : d'abord, Anne Teresa DE KEERSMAEKER, avec ce ballet captivant, poignant, merveilleusement intelligent dans la Galerie du temps, sur une musique de Brian ENO, avec ces 12 danseurs qui progressaient lentement, au prix parfois de reculades, qui étaient au milieu des visiteurs, et qui invitaient chacun à revivre cette expérience temporelle très particulière de la Galerie du temps, expérience esthétique, expérience de l'histoire, cette intelligence muséale autrement.

Ça a été vraiment un moment poignant. Je vous rappelle le principe : l'idée, c'était de faire comme pour une exposition. Ce n'était pas un ballet une fois : pendant trois semaines, trois après-midis par semaine, les danseurs étaient au milieu de la Galerie du temps avec le public.

C'était une date longue qui bénéficiait aussi de l'entièreté du pavillon de verre vide à cet effet, avec à peu près 4 000 spectateurs que nous avons vu arriver dans le courant de l'après-midi pour cette manifestation. Vous voyez la courbe qui vous montre que lorsqu'il y avait le ballet, la fréquentation augmentait. Les gens venaient spécialement pour cela, en particulier un public qui venait de toute l'Europe.

Ensuite, je cite *La Nuit des musées*, ce grand rendez-vous annuel du 3 juillet, avec un public de plus de 3 000 personnes cette année. Quelque chose que nous remarquons aussi beaucoup pendant la période, c'est que les gens ont besoin de retrouvailles humaines. Comme vous le savez, une des marques de fabrique de notre travail avec le public au Louvre-Lens, c'est vraiment un accueil humain, une médiation incarnée, humaine, au-delà des outils que nous mettons en place, écrits et numériques. Les médiateurs ont accueilli pendant cette *Nuit des musées* un visiteur sur deux dans le cadre d'activités culturelles, ce qui est un ratio assez considérable malgré le contexte épidémique, où on pourrait imaginer que les gens ont moins envie d'en côtoyer d'autres de trop près.

Pour *Les Tables du pouvoir*, c'est une exposition qui a été courte, 60 jours d'ouverture au lieu de la bonne centaine de jours initialement prévus.

Elle a reçu 24 000 visiteurs.

C'est à la fois l'exposition temporaire la plus courte depuis l'ouverture du musée et la moins fréquentée. Nous tournons autour de 400 visiteurs par jour tout de même : c'est à peu près le chiffre de l'exposition *Charles Le Brun*, pour vous donner des éléments de comparaison. Elle a ouvert avec un mois et demi de retard. Le contexte culturel au moment de la réouverture était très concurrentiel. C'est un schéma très différent de *Soleils noirs*. Comme nous l'avons maintenue ouverte, mais fermée pendant tout le confinement, elle était la première à pouvoir rouvrir, avec une presse tout à fait extraordinaire. Là, nous avons quand même senti que tout le monde ouvrait en même temps. Je pense qu'il y a un lien avec le résultat. De plus, nous avons dû brider une fréquentation jaugée au départ assez rudement.

Nous pouvons noter quand même l'effondrement des groupes chez nous, en particulier des groupes scolaires.

Nous avons eu 2 000 scolaires pendant cette exposition. Pour vous donner un élément de comparaison, *Homère*, c'est 30 000 scolaires.

Ça a été vraiment très sévère comme désertion des scolaires. Vous avez raison, Monsieur le Vice-Président, nous avons fait face à la raréfaction des publics touristiques et extrarégionaux, particulièrement cet été, avec cette fois des visiteurs issus de la région, qui s'élèvent à pratiquement 80 % de nos visiteurs. Pour le public belge par exemple, nous sommes d'habitude à peu près à 10 % de fréquentation. Là, c'était 3 % de nos visiteurs seulement pour cet été. Pour autant, c'est une exposition aimée du public. Nous avons mis nos chiffres. Nous sommes toujours très gênés de présenter ces chiffres très élevés, avec 94 % des visiteurs qui recommandent l'exposition. Vous avez vu que cette exposition des *Tables du pouvoir* a aussi été considérée comme une exposition incontournable par trois visiteurs sur dix.

Autour de l'exposition, la vie du musée avec ses visiteurs, et non pas pour ses visiteurs ni auprès de ses visiteurs, là encore, les médiatrices, les médiateurs et les guides

ont rencontré de manière individuelle plus d'un visiteur sur trois, 38 % des visiteurs, scolaires, groupes participant à des ateliers, à des visites, à de la médiation en salle.

38 % des visiteurs de l'exposition ont bénéficié d'un moment de partage avec nos équipes de médiation. Nous avons remarqué aussi une activité sur les réseaux sociaux encore dense, autour de l'exposition des *Tables du pouvoir*, avec 2 000 abonnés de plus, en particulier sur nos réseaux sociaux, dont 7 % de plus sur Instagram. C'est une progression qui tend à se normaliser, maintenant que nous sortons de la période de crise.

En outre, nous avons des remontées médiatiques tout à fait estimables pour la période, avec 161 retombées presse, surtout, parmi ces retombées, 97 % en médias nationaux et internationaux. Nous vous avons mis quelques articles sur table. Nous avons eu une très belle couverture.

Enfin, j'aimerais rendre hommage à l'équipe du musée du Louvre-Lens.

Vous voyez l'équipe des *Interrupteurs*, cette brigade d'intervention théâtrale, poétique, fondée par l'équipe de médiation pour évoquer à la fois l'engagement de toute l'équipe, son professionnalisme pendant la période.

Tout cela a été mis à rude épreuve.

J'ai pu éprouver la solidité et la solidarité de cette équipe, et son désir profond de partager avec les publics ce pour quoi ce musée est fait.

Je vais peut-être évoquer quelques moments particuliers pour vous montrer cela.

Je vous ai parlé de la *Nuit des musées*. Les 3 et 4 juillet dernier, nous avons en même temps la *Nuit des musées* avec 3 300 visiteurs, l'ouverture de *Parc en fête* – nous reparlerons plus tard de notre grand rendez-vous estival –, la *Route du Louvre* avec un petit format cette année. Vous savez que c'est une course qui peut compter jusqu'à 25 000 inscrits.

C'était 6 000 inscrits cette année.

Accessoirement, puisque cela ne suffisait pas, en coulisse, nous avons l'arrivée du convoi exceptionnel transportant les 150 tonnes de sculptures de Bernar VENET et le début de son installation.

Depuis la rentrée de septembre, nous reprenons tous nos habitudes de travail, nos habitudes d'avant. Notamment en termes de télétravail, nous sommes revenus au dispositif précédant la crise, en favorisant l'activité en présentiel, mais aussi en capitalisant sur tout ce que nous avons découvert de méthodes de travail, notamment numériques, mises en œuvre depuis 2020.

Le défi de l'installation pour le pass sanitaire, pour le public et pour le personnel, s'est vraiment bien passé, avec quelques questions, mais que nous avons pu résoudre.

Aujourd'hui, 100 % de nos agents en lien avec le public sont vaccinés. Voilà pour le petit détour du côté des équipes.

Le Louvre-Lens est sûrement une chance pour le territoire et une chance pour le Louvre. Je ne cesse de le dire, le territoire et le Louvre sont une chance pour le Louvre-Lens, mais cette équipe-là, c'est une drôle de chance pour l'ensemble d'entre nous. C'est avec elle que nous construisons les principaux rendez-vous que nous vous proposons.

J'évoquerai juste les prochains : *Journées européennes du patrimoine et du patrimoine* cette année, avec la volonté portée par un groupe de travail en interne PSC (projet scientifique et culturel) de pouvoir faire vivre et rendre peut-être un peu plus visible l'engagement du musée pour l'égalité entre les femmes et les hommes de manière douce, de manière intelligente, de manière actuelle, de manière scientifique. Je pense à un certain nombre de travaux qui ont été menés sur la place des femmes dans la Galerie du temps.

Vous avez le programme dans les documents qui vous ont été remis.

Le festival *Muse & Piano*, les 24, 25 et 26 septembre, c'est sa sixième édition, qui est merveilleusement portée par Rodolphe BRUNEAU-BOULMIER, et qui nous permet d'accueillir au Louvre-Lens des pianistes d'envergure absolument exceptionnelle.

Cette année, nous avons voulu, autour de la présence de Bernar VENET, un thème américain pour cette édition qui permet, comme d'habitude, de créer un pont entre les Arts, avec beaucoup de concerts qui prennent place dans les espaces muséographiques du musée.

Cette année, les sœurs LABEQUE, Bertrand CHAMAYOU qui nous fait le bonheur de revenir pour un concert particulier au milieu de l'installation de Bernar VENET, et Joseph MOOG. Nous retrouvons à leurs côtés Vanessa WAGNER, le quatuor Face à Face et des talents plus jeunes, en particulier John GADE et Vincent MUSSAT.

Enfin, *les Louvre de Pablo Picasso* – Laurence DES CARS l'a évoqué – cette grande exposition. Je vous attends le 12 octobre. Vous y retrouverez les chefs d'œuvre de Picasso.

Vous y retrouverez les chefs d'œuvre du musée du Louvre, avec vraiment une mobilisation sans précédent de l'ensemble des départements au Louvre, auprès du commissaire de l'exposition, Dimitri SALMON, qui était venu vous la présenter, une exposition qui va raconter un autre Picasso que celui que l'on connaît, une exposition qui va à la fois revendiquer l'importance de l'archive en histoire de l'Art, de ces documents qui parfois n'ont l'air de rien, mais qui permettent de retracer une affinité, un contact, mais aussi une exposition qui va revendiquer la liberté de l'histoire de l'Art qui est, surtout quand il s'agit d'artistes comme Picasso qui ont soigneusement effacé toutes leurs traces, celle de faire des rapprochements, de faire des hypothèses, et surtout d'y faire enfin (on ne le fait pas toujours assez) participer le public.



Vous vous rappelez que cette exposition a été sauvée, parce qu'elle était prévue il y a un an.

Si à ce moment-là, avec votre soutien, je n'avais pas pris la décision horriblement difficile de la repousser, elle aurait été véritablement sacrifiée.

Je suis évidemment assez émue, puisque nous prenons tous des décisions tous les jours et nous n'avons pas toujours l'occasion d'en soupeser à ce point le poids.

J'espère que tout va bien se passer pour ce grand rendez-vous de la rentrée. Je vous remercie.

**Mme DES CARS.** – Merci, Madame la Directrice. Y a-t-il des remarques ou des questions sur ce point d'actualité ? Je vous remercie.

## **VII. Examen du rapport de la Chambre régionale des comptes - Débat**

**Mme DES CARS.** – Nous passons maintenant au point 7 qui est l'examen du rapport de la Chambre régionale des comptes.

Nous aurons un temps d'échange et de débat sur ce point. Vous le savez, la Chambre régionale des comptes des Hauts-de-France nous a communiqué le 25 juin 2021 son rapport d'observations définitif relatif à la gestion de l'établissement public de coopération culturelle sur la période 2016-2020.

Ce rapport doit donner lieu à un débat lors de la première réunion de l'Assemblée délibérante suivant sa transmission à l'ordonnateur et devient alors communicable aux tiers. Je vais donc passer la parole à Rémi MAILLARD et à Marie LAVANDIER pour qu'ils nous présentent l'essentiel de ce rapport, et nous ouvrirons ensuite un temps de débat.

**M. MAILLARD.** – Merci, Madame la Présidente.

Comme vous l'indiquez, la Chambre régionale des comptes examine régulièrement la gestion des établissements publics des collectivités territoriales. Le précédent rapport de la Chambre régionale des comptes portait sur la période des premières années de vie du musée, sur la période qui courait entre la fin de l'année 2012 et l'ouverture du musée en 2014, rapport qui avait été présenté au Conseil d'administration en 2015. La démarche de la Chambre est assez logique, six ans après, de revenir dans nos murs pour un contrôle sur pièces et sur place, pour examiner notre gestion.

C'était le cadeau de bienvenue à mon arrivée au sein du musée du Louvre-Lens, puisque le contrôle a démarré par un courrier de saisine au début du mois de juillet 2020, puis deux phases successives de questions-réponses avec les magistrats de la Chambre régionale des comptes : 15 septembre, 4 octobre, des entretiens sur site le 11 septembre, les 9 et 10 novembre, et le jeu classique du contradictoire sur les rapports des CRC, un rapport provisoire transmis au musée le 11 février, une réponse de notre part le 9 avril, un rapport

définitif transmis le 11 mai, qui a donné lieu à une ultime réponse du musée le 10 juin, qui est annexée au rapport, comme le veut le Code des juridictions financières, et une notification du rapport final, après la délibération de la CRC le 25 juin et la communication aujourd'hui au Conseil d'administration.

C'est un exercice intéressant pour le musée. Je pense que nous avons eu une équipe de contrôle qui a fouillé dans les moindres détails la gestion du musée, même si nous avons certains points de désaccord, certains points de fond même, avec l'analyse qui a pu être menée. Le rapport soulève de vraies questions que nous allons essayer, avec Marie LAVANDIER, de synthétiser en quatre points : les questions de gouvernance, les questions de gestion du musée, le modèle économique, et enfin la question des résultats et des impacts du musée de Louvre-Lens.

Sur la question de la gouvernance, la Chambre a tout d'abord pointé la difficulté liée à l'élection du Président du Conseil d'administration qui aurait dû être refaite de manière régulière tous les trois ans.

Je n'y reviens pas : vous venez de procéder à nouveau à l'élection du Président et des vice-présidents.

Un point sur les vice-présidents : la Chambre nous indique que nous devrions revoir les statuts pour les mettre en conformité avec le Code général des collectivités territoriales, qui ne prévoit qu'un seul vice-président.

Nous avons fait le choix de continuer à appliquer les statuts à ce stade, sachant que nous sommes sur des fonctions parfaitement bénévoles. Nous avons donc appliqué les statuts, sous réserve de leur évolution ultérieure.

Au-delà de la question du nombre de vice-présidents, la Chambre soulève des questions davantage de fond, qui touchent à la relation entre le Louvre-Lens et le Louvre, et à une rédaction de nos textes fondateurs, qui porte le stigmate des premières années de vie du Louvre-Lens, à une époque où le Louvre était très fortement à la manœuvre, très directement dans la gestion et dans le pilotage du Louvre-Lens. Il en reste dans les écrits qui régissent notre fonctionnement l'apparence d'une tutelle du Louvre sur le Louvre-Lens, qui ne correspond plus à la pratique actuelle, sujet là aussi de révision de nos textes fondateurs.

De la même façon, nous avons déjà aujourd'hui régulièrement des débats sur la programmation culturelle du musée. Nous avons eu l'occasion – et la Chambre le souligne – de faire voter le Conseil d'administration sur le projet scientifique et culturel du Louvre-Lens, mais la Chambre considère que nous devrions aller plus loin, et que nous devrions présenter pour vote régulièrement les grandes orientations de la programmation culturelle de l'établissement.

Ce sont des sujets de fond.

À côté, nous avons des sujets qui touchent davantage à la question du toilettage des statuts. Je souligne la question des Administrateurs Adjointes, qui n'existent plus aujourd'hui dans l'organigramme du musée, mais qui étaient prévus dans les statuts, et le comité d'échange et de concertation régional. Monsieur DECOSTER, vous souligniez tout à l'heure les relations du Louvre-Lens avec les institutions culturelles et les autres musées de la région. Cette instance était une manière d'amorcer un travail qui aujourd'hui ne se justifie plus forcément, l'instance consultative n'étant plus réunie depuis 2016. Là aussi, c'est un sujet de mise à jour statutaire.

Après dix ans de vie du Louvre-Lens, le moment est venu d'engager un processus de révision des statuts, qui nécessitera que nous travaillions techniquement avec les parties prenantes du Louvre-Lens, et qui nécessitera que le Conseil d'administration saisisse officiellement les collectivités fondatrices de ce besoin de révision statutaire.

La Chambre soulève également des questions qui concernent notre relation avec la région, propriétaire des murs, sur la gestion du patrimoine immobilier qui concerne le Louvre-Lens.

Là aussi, nous sommes sur des sujets qui touchent à la gouvernance de l'établissement : nous avons été amenés cet été à faire des propositions techniques auprès des services régionaux, avec la préoccupation de préserver la région, avec sa casquette de propriétaire, avec toutes les charges et tout le soutien et l'accompagnement que la Région a à nos côtés, sur des questions qui sont lourdes. Nous sommes sur un bâtiment qui est quand même assez important, et qui nécessite une structuration technique et une ingénierie dont le musée ne dispose pas.

C'est la volonté aussi de préserver une forme d'autonomie de l'établissement, pour la gestion des sujets qui touchent à l'occupation des locaux, et de sécuriser l'établissement dans la durée, quant à l'occupation de ce bâtiment.

Enfin, pour clore sur les questions de gouvernance, la Chambre pointe – et c'est un sujet qui a déjà été abordé ici – la question de la non-reconnaissance du Louvre-Lens comme musée de France, qui met un peu à part le Louvre-Lens par rapport à d'autres musées, et qui nous écarte des réseaux, nonobstant l'attention portée par la DRAC à nos côtés, mais qui fait que la relation avec le ministère de la Culture et l'accès aux financements sont moins spontanés que pour d'autres établissements.

Sur les questions de gestion, la Chambre revient sur la question de la gestion de la librairie-boutique, du restaurant, de la cafétéria.

Cela avait déjà fait l'objet d'une recommandation dans le rapport de 2015.

La Chambre critique la modalité juridique qui a été retenue à l'époque pour la gestion de ses services annexes au musée. Le Louvre-Lens a commencé à apporter des

éléments de réponse en lien avec la Région, puisque vous avez été saisis le 11 mai d'une délibération pour lancer des concessions sur la gestion de ces services.

Un point qui a fait l'objet d'une réponse formelle, qui est annexée au rapport final de la Chambre, c'est celle de la gestion de la cafétéria, puisque la Chambre voit un lien de cause à effet entre une sombre histoire de vol commis par un agent au sein de la cafétéria et le changement de mode de gestion de ce service-là, qui était engagé bien avant, dès l'arrivée de Marie LAVANDIER au sein du musée et avant que cette affaire, à l'occasion d'ailleurs de réunions de concertation avec les personnels visant à mettre en œuvre le projet de mode de gestion, n'apparaisse au grand jour, et avec une réaction qui a été très rapide de la part du musée pour gérer cette situation individuelle.

Sur les questions RH, c'est un rapport plus positif de la Chambre sur la question du temps de travail, sur la question de l'absentéisme, sur la question de la prévention des risques, sur la question de l'animation des équipes.

Des retours plutôt positifs nous sont faits. Les seuls points portent sur la question de l'évolution des effectifs du musée depuis 2016. La réponse du musée sur ce point consiste à faire le lien avec des orientations stratégiques. Les effectifs ont effectivement augmenté depuis 2016, mais ce n'est pas le signe d'un laisser-aller ou d'une mauvaise gestion.

C'est plutôt le signe d'une volonté de structurer les services du musée au service d'une stratégie de développement de la fréquentation, développement de l'accompagnement des publics, et stratégie aussi de développement en matière de ressources propres. Ce sont des sujets sur lesquels la Chambre nous fait des retours positifs ou nous fait des recommandations, notamment sur la question des ressources propres. Les ressources propres ont crû aussi parce que Marie LAVANDIER a fait le choix de structurer et de recruter sur ces fonctions-là au sein de l'établissement.

La Chambre pointe aussi une question relativement marginale en termes d'envergure financière, sur le versement d'heures supplémentaires, avec des heures supplémentaires qui ont été versées sans que la délibération ne le prévoie.

Ça porte sur un montant de l'ordre de 6 000 € sur les quatre ans. Là aussi, vous avez été amenés à prendre une délibération le 11 mai pour venir clarifier les conditions d'octroi des indemnités pour travaux supplémentaires.

Sur la question de la commande publique, globalement, la Chambre n'identifie pas de difficulté, au contraire.

En revanche, elle nous recommande de regarder les volumes de prestations commandées par le musée, de les ajuster au plus juste par rapport aux besoins sur la question de l'accueil. Nous allons avoir une fenêtre d'opportunité pour retravailler ce sujet, puisque le marché va arriver à échéance dans le courant de l'exercice 2022. Sur la question de la

maintenance, sujet un peu plus complexe puisque nous avons un bâtiment qui est contraignant en termes d'entretien et qui va avoir dix ans, des besoins se font là aussi sentir. Sur la sécurité, les choses ont été faites et la Chambre le reconnaît.

Pour finir le tour d'horizon des sujets de gestion qui ont été soulevés par la Chambre, sur les questions comptables et financières, les deux points d'amélioration que la Chambre repère dans notre gestion, c'est la question de la prospective.

Les magistrats se hasardent à un travail de scénario avec notamment un scénario catastrophe que nous allons vraiment nous employer de toutes nos forces à ne pas traduire dans les faits, évidemment.

Je pense que nous aurons à partager des éléments avec le Conseil d'administration sur une prospective financière de l'établissement dans les années à venir. Nous aurons des échanges budgétaires très vite. Par ailleurs, le point qui revient, qui figurait déjà dans le rapport de 2015, c'est la question du transfert comptable des équipements qui avaient été acquis par la Région et qui ont été transférés dans les faits au musée, mais qui n'ont pas été transférés comptablement au musée et qui n'ont donc pas été amortis par le musée.

C'est un point sur lequel nous avons engagé à nouveau des travaux avec les services de la Région.

**Mme LAVANDIER.** – J'enchaîne sur la question du modèle économique avec, page 44, cette phrase : « *si la situation financière du Louvre-Lens est comptablement équilibrée entre 2016 et 2019, son modèle économique ne l'est pas, reposant très majoritairement sur les financements publics, en particulier des collectivités territoriales qui lui procurent 84 % de ses ressources* ». La Chambre régionale des comptes, comme d'ailleurs dans la partie qui concerne les mesures et les attendus d'impact du Louvre-Lens, se réfère au pacte fondateur et aux déclarations faites au moment de la création du musée du Louvre-Lens, pacte entre les collectivités, qui prévoyait un taux d'autofinancement de l'établissement de 20 % qu'il est vrai nous n'avons jamais réussi à atteindre. La réponse du musée porte sur deux points : nous sommes à 16 % d'autofinancement.

Pour le premier élément de réponse, vous vous rappelez que nous avons eu un débat d'orientation budgétaire, notamment en 2018, qui était un véritable débat sur le modèle économique et la situation économique du musée du Louvre-Lens.

Ces questions avaient été abordées dans un contexte où les subventions publiques, généreuses, essentielles, principales des collectivités locales n'ont pas augmenté du tout depuis l'ouverture du musée du Louvre-Lens. Par ailleurs, en 2018, nous avons procédé à un audit sur les dépenses du musée du Louvre-Lens, pour permettre d'apporter un certain nombre d'éléments de réponse et de pistes d'économies.

Nous cherchons bien sûr à augmenter nos ressources propres dans ce contexte de stabilité des financements des collectivités locales, en utilisant tous les leviers qui sont à notre disposition. Sur ce point, je trouve que le graphique de la page 34 du rapport rend très peu justice à nos efforts, puisque sont présentées sur la même échelle les participations statutaires et les ressources propres.

Évidemment, les ressources propres apparaissent plates, alors que je rappelle que les ressources de tarification des services ont augmenté de 11 % – ils le disent eux-mêmes pages 32 – entre 2016 et 2017, notamment du fait de la remontée des fréquentations.

Tout ce qu'ils disent est parfaitement juste.

Ils ne le corrélaient pas tout à fait dans le rapport, mais page 46, par exemple, ils reprennent qu'en 2016, 28 % de notre fréquentation portait sur les expositions temporaires et la Scène, qui sont les lieux qui génèrent de la ressource de billetterie.

En 2019, nous sommes à 36 % sur les mêmes espaces, et en 2020 à 39 %.

Entre 2016 et 2019, nous passons de 125 000 visiteurs en valeur absolue sur ces espaces d'exposition et Scène à 190 000 visiteurs. Là, il y a vraiment une augmentation qui est de l'ordre de plus de 50 % de fréquentation de ces espaces payants. Sachant que nous travaillons aussi, notamment pour l'exposition Picasso, sur l'évolution de nos tarifications et le passage de 10 à 12 € plein tarif pour l'exposition *Les Louvre de Pablo Picasso*.

C'est la même chose pour les ressources de mécénat, qui ont augmenté de 30 % entre 2016 et 2019. Je vous rappelle qu'en 2016, le musée n'avait que quatre ans. Maintenant, il est un peu plus vieux, mais parfois, c'est plus difficile d'obtenir ce type d'évolution, surtout dans un marché très concurrentiel du mécénat, de 410 000 € à 530 000 € sur ces quelques années.

Quant aux ressources de privatisation d'espaces, au prix d'une structuration des équipes concernées que je remercie, elles sont passées de 170 000 € à 280 000 €

Ce sont des chiffres qui peuvent paraître modestes, mais avec ces sommes-là, nous faisons beaucoup de choses au Louvre-Lens. Cela nous a coûté un très gros travail de prospection et d'adaptation de nos tarifications dont nous avons encore parlé ensemble le 11 mai dernier.

Enfin, la Chambre a pointé la modicité de retour financier des exploitations du restaurant et de la librairie-boutique. Nous sommes en cours de remise en concurrence et nous essayons d'y remédier. Pour tout vous dire, ce n'est pas exactement facile.

Pour le deuxième élément de réponse, je me permets de rappeler un choix absolument majeur qui pèse évidemment sur cette question des ressources propres, c'est le

choix essentiel, politique, réaffirmé et débattu ici même, de maintenir la gratuité de la Galerie du temps.

Nous étions quand même au départ dans un schéma économique qui reposait sur une Galerie du temps payante.

C'est quelque chose que nous payons et même en faisant payer la Galerie du temps de l'ordre de 7 € – ce sont les chiffres que nous vous avons présentés – nous gagnions 600 000 à 800 000 € de ressources propres, dont nous nous privons volontairement.

Nous avons eu des débats assez passionnants. Nous savons pourquoi nous nous en privons.

Néanmoins, je trouve assez saumâtre que nous n'intégrions pas cela dans ce débat sur les ressources propres.

Voilà pour cette question du modèle économique qui est une préoccupation constante pour Rémi MAILLARD, pour moi-même et pour la totalité de l'équipe du musée du Louvre-Lens, dont je vous rappelle la proportion de budget d'action, une fois passées les ressources fixes, qui est quand même relativement modeste, de l'ordre de 3 millions.

Pour nos ressources propres, nous sommes de l'ordre de 2 millions d'euros.

Inutile de vous dire que nous sommes motivés, parce que c'est la condition de notre capacité d'action, et que nous sommes là pour faire des choses.

Enfin, le dernier point concerne le service public rendu et les impacts du musée du Louvre-Lens. Là encore, nous revenons à ces prescriptions initiales, avec la reprise par la Chambre régionale des comptes de bilan d'activité positif dans son rapport.

Elle prend acte de la remontée des fréquentations, à partir de 2016, où nous étions à 440 000 visiteurs. Nous étions descendus continuellement pendant quatre ans pour arriver à 533 000 visiteurs en 2019.

Elle prend acte aussi de ce que cette remontée témoigne de cette appropriation de ce musée qui était souhaitée par les habitants de la région. Elle regrette toutefois la baisse ou la part relative faible des visiteurs étrangers dans le musée. Là aussi, nous avons eu des débats assez fréquemment. Je pense qu'on ne peut pas vouloir tout à la fois.

Dans la vie, il faut définir des stratégies. Le choix que nous avons fait a été de dire que l'essence de ce projet est d'abord dans son ancrage territorial. Elle est d'abord dans son pari social, qui est un pari culturel de partir du postulat qu'il n'y a pas d'exclus de la Culture.

Chacun est dépositaire d'une Culture et un grand établissement culturel comme le nôtre doit savoir justement composer, dialoguer, entrer en écho avec cette Culture de l'autre, pour l'intégrer dans ces merveilleuses collections du musée du Louvre en particulier.

Le pari, c'est sur la base de cette réussite.

Croyez-moi, nous y travaillons depuis 40 ans et nous savons à quel point c'est difficile. Nous n'y sommes pas encore complètement arrivés.

Au Louvre-Lens, il y a des éléments d'avancée qui sont très originaux à l'échelle nationale et internationale. C'est sur la base de ce récit de la beauté de ce pari qu'ont fait le musée du Louvre, le ministère de la Culture et ici le territoire avec les habitants, que se développera un tourisme autrement, sur lequel travaillent les instances régionales, départementales ou de l'agglomération, instances cette fois touristiques.

L'aspect démocratisation culturelle est repris dans le rapport, l'hommage au dispositif de médiation avec cette augmentation de 70 000 à 95 000 personnes accompagnées par la médiation entre 2016 et 2019.

Ce sont des chiffres absolument considérables. Elle reprend les bons indicateurs de satisfaction du public accueilli avec ces niveaux souvent très élevés. Elle souligne également la force de la politique de communication et les proportions de retombées presse ou de fréquentation du site internet. Elle fait une recommandation de mise en place d'objectifs chiffrés dans le cadre du projet scientifique et culturel.

C'est une démarche qui est engagée au sein du musée, qui est évidemment indispensable, et dont nous aurons l'occasion de vous présenter les premiers résultats, notamment dans le cadre de la création d'un observatoire des publics.

Enfin, la chambre conclut sur la question de l'impact du Louvre-Lens sous l'angle des retombées touristiques et économiques sur le territoire. Je dois dire que c'est un angle d'analyse qui est relativement inhabituel pour un établissement patrimonial, mais qui souligne notre spécificité et les attentes extraordinairement élevées que nous portons, les espoirs aussi que nous portons.

Cette question touristique nous dépasse, car elle relève aussi d'une politique de développement, de transformation du territoire, pour laquelle le Louvre-Lens occupe un rôle de signal et de moteur, mais il ne peut pas seul permettre cette transformation.

Ce sont des efforts d'investissement en matière d'infrastructures touristiques complémentaires, de façon à développer cet écosystème, qui permettra à ce territoire un jour d'accueillir tous les visiteurs extérieurs qu'il mérite, et que son histoire, dont nous faisons partie justifiera, ce dont je suis totalement convaincue. Le Président de la communauté d'agglomération Lens-Liévin a d'ailleurs fait une réponse circonstanciée à la Chambre sur ce point.

Dernier élément si vous le permettez, un commentaire un peu personnel. Je suis un peu lasse de voir ressurgir la question Guggenheim. Nous avons tous beaucoup travaillé sur ce sujet pour démontrer à quel point les expériences des deux musées, les territoires, les



enjeux, les histoires, les méthodes, sont très peu transposables. En plus, vous savez comment on calcule les retombées économiques d'un projet. On les calcule sur la part des visiteurs extraterritoriaux.

Ce n'est pas rien d'avoir 75 % de public régional et 20 % de public de l'agglomération. Tout ce travail qui est mené avec les instances touristiques de développement d'un tourisme de proximité, ce n'est pas compté dans les chiffres qu'on nous donne, et qui sont de l'ordre de 190 millions de retombées par rapport aux 220 millions que représentait le coût initial de l'établissement, ce qui est quand même déjà assez considérable. Je suis lasse aussi, car au-delà de cette approche exclusivement économique, le Louvre-Lens, c'est un choix politique, c'est un choix de décentralisation des collections du Louvre.

Les économistes d'aujourd'hui participent beaucoup à cette réflexion.

Il y a d'autres moyens par lesquels le Louvre-Lens crée de la valeur dans ce territoire : son identification, le sentiment de fierté, la requalification de ses habitants, c'est-à-dire le fait de redonner une place et un récit à ses habitants.

Ce sont des choses que les rapporteurs n'ont fait que très peu figurer, même si ce n'est pas tout à fait ce que l'on attend d'eux.

Enfin, je dois vous dire que je n'ai jamais rencontré suite à un investissement culturel majeur, ô combien magnifique, ce niveau d'interrogation systématique sur les retombées économiques dudit établissement.

Cela n'existe pas.

À Beaubourg Metz, ça n'existe pas. C'est quelque chose qui ne cesse de m'interroger. Ceci étant dit, je tiens à remercier les équipes pour le travail considérable.

Ce sont des milliers de documents à fournir en plein confinement. Je tiens même à remercier les rapporteurs, car je trouve que le rapport rend globalement justice au travail que nous avons réalisé ici depuis 2016. Je vous remercie.

**Mme DES CARS.** – Merci beaucoup. Y a-t-il des questions particulières ou des demandes d'intervention sur la présentation de ce rapport ?

**M. DECOSTER.** – Madame la Présidente, je voudrais me risquer, même si c'est très périlleux, à apporter une réponse à la dernière question de Marie et essayer de la rassurer.

Je crois que si la Chambre régionale des comptes s'interroge beaucoup sur la question des retombées économiques, c'est à la fois parce qu'il n'y a pas lieu de se poser la question de la réussite culturelle et politique qu'est le Louvre-Lens, et qu'elle se concentre sur une question qui est la mission de la Chambre régionale des comptes. Je le prends comme responsable politique.

Certains éléments vont nous aider. Il y a beaucoup d'éléments qui sont dans les évolutions que nous avons déjà réalisées ou que nous préparons.

Somme toute, je trouve que c'est un très bon rapport, parce que je crois que les grands objectifs qui ont présidé à la création du Louvre-Lens, même si, Présidente, vous êtes mieux placée que moi pour le dire, car je n'étais pas en responsabilité à l'époque, nous les retrouvons là et ils ne sont pas remis en cause.

Au contraire, je trouve qu'il y a des chiffres qu'il faut qu'en tant qu'Administrateurs nous communiquions, suite à l'immense succès de l'appropriation par le territoire. C'est plus qu'espéré à l'époque. Les visiteurs étrangers, si nous allons aller les conquérir, encore heureux que nous ayons l'appropriation par le territoire.

Les magistrats de la Chambre régionale des comptes n'ont pas fait de politique, mais en même temps, on ne leur demande pas d'en faire.

La politique, c'est nous. Marie a bien raison de rappeler que c'est sur cette base que nous allons à peine célébrer notre dixième anniversaire, que nous avons des lignes directrices.

Je ne vais pas les reprendre, parce qu'elles apparaissent assez clairement tout au long du rapport et dans la synthèse. Rémi et Marie ont très bien rappelé les choses. Nous savons que nous avons un certain nombre de petites évolutions statutaires.

Au bout de dix ans, quel est l'EPCC qui n'en a pas ? Ce sont des choses assez mineures et qui ne traduisent pas un dysfonctionnement, bien au contraire. Sur les questions de gestion, le travail est en cours avec des groupes qui se sont constitués, qui associent les services de la Région, notamment sur les questions du patrimoine immobilier.

Au contraire, je trouve que le rapport rend presque hommage au fait que nous avons trouvé un équilibre qui fait que le propriétaire a ses responsabilités, mais que le Louvre-Lens a pris aussi d'importantes responsabilités. Peut-être qu'il y a lieu de mettre de la sécurité juridique, car c'est toujours préférable, mais il n'y a rien de désagréable dans tout cela.

Bien sûr, quand on est à 16 %, on voudrait aller à 20 %. C'est plus facile quand on est à 16 % que quand on est à 2 % ? Je veux voir aussi tout le chemin qui a été parcouru, chemin qui est au cœur même de toutes nos décisions, Madame la Présidente. Je sais que vous en êtes convaincue. Je le dis devant mes collègues des collectivités. Nous savons bien ici que nous cherchons à faire en sorte de tendre vers ces 20 %. C'est important.

Les collectivités sont assez claires sur la manière dont elles envisagent l'accompagnement pérenne et stable à la fois.

Évidemment, nous avons besoin de tendre vers cet objectif-là, mais le travail a très largement commencé. Sur l'excellente base que constitue l'appropriation par le territoire,

tout est possible. Nous débattons encore dans trente ans de l'impact économique, d'un investissement dans la Culture et peut-être même encore dans soixante ans.

Ce n'est pas si grave.

**Mme DES CARS.** – Merci, Monsieur le Vice-Président. Y a-t-il d'autres remarques ?

**M. LARROUTUROU.** – Comme l'a déjà dit François DECOSTER, je le redis à Marie et à toute son équipe : c'est un excellent rapport. J'en ai vu un certain nombre depuis une décennie maintenant. Il fait partie des rapports rares que l'on peut classer dans la catégorie dans la mention *cum laude*. Il doit y en avoir deux par décennie, peut-être trois dans la galaxie de la Cour des comptes. Je sens bien qu'il y a un peu d'émotion, parce que c'est beaucoup de travail. Les critiques sont plus ou moins fines. Par ailleurs, vous avez une étude que vous n'auriez pas commanditée, mais qui ne vous coûte pas très cher sur les sujets de retombées, qui n'est sans doute ni pire ni meilleure que celle que vous auriez payée cher auprès d'un cabinet d'études. J'arrête là les commentaires élogieux à l'égard des rapporteurs. Je ne suis pas en mesure de qualifier la finesse de leur analyse et l'intelligence des situations que prouve ce rapport.

C'est un rapport qui est intéressant, parce qu'il rappelle un certain nombre de choses en tout cas pour un Administrateur comme moi qui n'a pas toujours la mémoire bien éclairée, notamment l'objectif des 20 %, avec toute la distance que vous avez montrée par rapport à tout cela. Ce n'est pas une mauvaise chose, après tout, une petite décennie après l'ouverture du musée.

C'est sans doute stimulant sur des aspects qui sont plus de détail, comme tout ce qui est dit sur la gestion des ressources humaines qui est très positif. Cela montre aussi qu'il y a des choses à apporter.

Il y a deux points – et nous n'avons pas besoin de ce rapport pour les remettre sur la table – qui sont celui du rapport économique et celui de la prospective. Sur le modèle économique, je pense que les 18 mois qui viennent de se passer créent un trompe-l'œil dont nous sommes tous conscients. Les collectivités locales et l'ensemble des collectivités publiques n'auront pas plus de ressources demain et après-demain qu'ils n'en avaient avant-hier. L'ensemble des questions de modèle économique, les grandes réussites et les difficultés, tout cela n'a pas été dit au hasard de la recherche des ressources propres.

Ce que signifie d'ailleurs cette nécessité d'avoir des moyens pour aller chercher ces ressources propres, tout cela restera sur la table de la direction générale et de ce Conseil d'administration pour les années à venir. Le modèle économique ne va pas d'un coup être facile. Nous avons vraiment un effet de trompe-l'œil ici, comme dans d'autres établissements. Nous savons bien que les aspects de trésorerie sont parfois très intéressants,

mais ne disent pas finalement ce qu'il en est sur la situation sous-jacente des modèles économiques.

Le deuxième sujet porte sur la prospective qui est mise en avant, page après page, dans une partie de ce rapport.

Je n'ai aucune frustration à la table de ce Conseil comme un des anciens maintenant. On a les moyens que l'on mérite, Monsieur le Ministre. Notamment dans la perspective de renouvellement de la Galerie du temps et les propos que nous avons entendus, Madame la Présidente, avec beaucoup de détermination, et un mélange qui m'a frappé de manière très positive, entre la continuité et le nouvel élan que vous voulez donner, qui est en résonance avec ce que fait cette maison et ce qu'elle va continuer à faire, je pense que nous avons des sujets que vous partagez de manière très formelle sur ce qu'est la prospective de cette maison. Nous vous faisons plus que confiance pour qu'avec la nouvelle présidence, tout cela continue.

C'est peut-être le seul intérêt : passées ces années Covid – et nous espérons qu'elles passent rapidement –, passé tout ce qui a déjà été décidé dans la perspective de la fin de la première décennie, ces sujets sont sur la table de ce Conseil. Nous n'avions pas besoin de ce rapport pour le savoir et pour nous en souvenir, me semble-t-il.

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

**M. PHAM.** – En forme de redite, parce qu'en tant que nouvel arrivant, j'ai vraiment envie de le dire suite à la lecture de ce rapport. Quand on pratique le langage euphémistique de la Chambre régionale des comptes, on est amené à constater que c'est un véritable satisfecit qui est exprimé de leur part quant à l'accomplissement de la mission, mais aussi quant à la qualité de la gestion, et ceci dans tous ses aspects. Nous voyons bien que les magistrats ont toujours besoin de faire quelques petites observations, au risque que leur rapport ne soit pas vu au sein de leur Chambre comme un bon rapport, mais c'est un peu pour la forme.

C'est un véritable satisfecit que ce rapport.

Même remarque que celle de Jean-Yves LARROUTUROU sur le fait que ça peut être un bon outil de gestion pour le nouvel Administrateur que vous êtes auprès de la Directrice, quelles que soient les méthodologies qui sont retenues.

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

**M. AILLAGON.** – Madame la Présidente, j'approuve totalement ce que viennent de dire nos deux collègues.

Je retiens néanmoins de ce rapport qui nous a été fait la nécessité de procéder à une révision de nos statuts.

En outre, le rapport pose également la question du label des musées de France.

C'est très largement une question rhétorique. Il n'y a pas de label, parce qu'il n'y a pas de collection permanente. Cependant, cette question doit pouvoir être réglée par des moyens souples, si le label devait faciliter la relation entre le Louvre-Lens et la Direction régionale des affaires culturelles. Je pense qu'il n'y a aucune difficulté de ce côté-là.

Quant aux observations de la Chambre sur le modèle économique, elles renvoient à une réalité toute simple.

Cette institution a existé par la volonté très forte des collectivités locales, notamment à l'époque de la région Île-de-France.

C'est bien sur ce pacte fondateur entre le musée du Louvre et les collectivités responsables du territoire que repose l'avenir de l'institution. Je crois que, quels que soient les efforts que nous déploierons, à partir du moment où nous nous inscrivons dans une perspective de service public, nous ne pourrons jamais développer les recettes au-delà d'un niveau raisonnable. Le modèle du Guggenheim à Bilbao n'est pas un modèle pour le Louvre-Lens.

Au Guggenheim, tout est payant. La marque Guggenheim est vendue à la collectivité basque. Les expositions sont vendues. La tarification d'entrée au musée est d'un tout autre niveau que celui qu'on pratique ici. Il n'y a pratiquement pas de gratuité. On fait du commerce de tous côtés. On n'est pas du tout dans la même logique. On n'est pas du tout dans la même perspective. Je crois que si nous voulions pour l'avenir éclairer les jugements de la Chambre régionale des comptes, il faudrait une fois pour toutes lui dire que l'exemple évoqué n'est pas un exemple valable.

**Mme DES CARS.** – Merci, Monsieur le Ministre. Y a-t-il d'autres remarques ?

**M. CLAVET.** – Tout d'abord, je voulais remercier Madame LAVANDIER et Monsieur MAILLARD pour leur analyse un peu plus objective que celle de Monsieur DECOSTER qui nous a fourni une espèce de séance d'autocongratulation sur ce rapport.

Si nous sommes un peu plus honnêtes, ce rapport n'est pas catastrophique, certes, mais il y a quand même des points qui sont soulevés par la CRC.

Ces points amènent des questions auxquelles je voudrais évidemment des réponses.

Tout d'abord, il s'agit de l'appellation « musée de France ».

Des discussions sont en cours apparemment. Je voudrais savoir où nous en sommes à ce niveau-là et pourquoi cela n'a pas été fait en amont, puisque cela aurait permis de bénéficier d'un certain réseau.

Concernant les retombées (qui est apparemment un mot interdit ici) touristiques et économiques, ce ne sont pas les employés ou le Louvre-Lens directement que je vais attaquer, ce sont les partenaires comme la Région, comme l'agglomération, comme la ville de Lens, ce qui tombe bien, car je suis élu aux trois et je sais de quoi je parle. Je pense que vous avez failli à votre mission d'accompagnateur. Vous n'avez pas su saisir la balle au bond. Nous avons vu l'effet Bilbao au tout début. Madame BOURDON au sein du Conseil régional nous l'avait promis. Finalement, cela a plus été un effet fiasco que l'effet Bilbao. Je pense que rien n'a été fait pour saisir cette balle au bond et pour insuffler cette dynamique qui était nécessaire. Nous avons une belle marque. Nous avons le Louvre-Lens, mais dans la tête des gens, elle reste une marque parisienne. Je suis désolé, quand on va dans d'autres régions, les Français ne connaissent pas forcément le Louvre-Lens. Ils n'en ont pas forcément entendu parler. Je pense que c'est le rôle des décideurs, des acteurs politiques d'aller dans cette voie pour faire connaître davantage le Louvre-Lens.

Autre point, c'est la question de la fréquentation et notamment de la cible.

C'est très bien que nous ayons réussi notre ancrage régional, mais je pense qu'il faut aller chercher ailleurs, et notamment chez les visiteurs étrangers, qui représentent 30 %. Nous avons là un vivier important de visiteurs et il serait dommage de les négliger. Une fois que les habitants de la région sont venus voir les expositions permanentes, ils ne vont pas forcément revenir les voir toutes les semaines. Il y a des expositions temporaires qui marchent très bien, d'autres un peu moins bien.

C'est le jeu. Je crois que le fait d'avoir l'appellation « musée de France » nous permettrait d'avoir nos collections propres afin d'attirer une autre clientèle qui va plus au Louvre de Paris qu'au Louvre-Lens. Il faut faire le distinguo entre les deux pour attirer davantage de population.

La dernière question qui me taraude, c'est la question du mécénat.

Celui-ci a également diminué. Je voudrais savoir pourquoi et quelle est la stratégie du Conseil d'administration pour aller chercher de nouvelles ressources propres, et notamment le mécénat, qui est le troisième poste de recettes d'après le graphique que vous nous avez donné. Je vous remercie.

**Mme DES CARS.** – Merci, Monsieur. Mesdames et Messieurs les élus, souhaitez-vous répondre ? Souhaitez-vous répondre, Monsieur le Vice-Président, sur une interpellation ?

**M. DECOSTER.** – Madame la Présidente, je pense que nous aurons l'occasion de débattre dans d'autres hémicycles et ce sera peut-être préférable.

Il y a un certain nombre de choses sur lesquelles, finalement, nous avons évoqué les mêmes sujets, peut-être dans un sens un peu différent. Les 30 % de visiteurs étrangers

évoqués, c'était le début de l'histoire. Je pense qu'il sera peut-être dans la suite. Justement, tout ce qui vient d'être dit montre que nous avons voulu avoir des fondations solides.

Nous avons des fondations solides, d'abord sur notre territoire, et c'est au-delà du succès espéré. Nous pouvons espérer des choses intéressantes aussi en termes de rayonnement.

Sur la question de la labellisation « musée de France », un certain nombre de réponses ont déjà été apportées ou le seront.

Sur le reste, nous aurons l'occasion d'en débattre à d'autres moments.

En tout cas, merci de souligner l'intérêt d'accompagner ce rayonnement à l'international.

**Mme DE FONT-REAULX.** – Merci beaucoup à Marie LAVANDIER et à Rémi MAILLARD pour leur présentation.

Ce que je voulais souligner, c'est combien cet ancrage local et cet ancrage dans la jeunesse de la région des Hauts-de-France est rare, et combien c'est le fruit d'un travail en profondeur. Je m'occupe de programmation culturelle depuis trois ans au Louvre et depuis plus longtemps au sein des musées.

C'est très difficile ce que vous accomplissez, Marie et ton équipe.

C'est très complexe. Vous le faites avec un très grand talent, avec cette capacité de faire revenir. Ça me frappe beaucoup. C'est une des choses les plus complexes qu'il y a dans nos univers. Une expression que je déteste, mais que tout le monde emploie, c'est dire « J'ai fait le Louvre-Lens » comme si on pouvait « faire ». Je ne sais pas ce que veut dire ce genre de chose.

Bien sûr, cela n'a pas de sens dans la réalité. Ce sont des lieux qui n'ont de sens que si on vit avec et si on a l'occasion d'acquérir une véritable familiarité et une véritable appropriation.

Je te l'ai dit, Marie, à plusieurs reprises : une des raisons pour lesquelles je suis très fière d'être Administratrice de ce musée et pour lesquelles je viens toujours à Lens avec une immense joie et une immense fierté et j'accompagne beaucoup les activités, c'est qu'il y a ce travail en profondeur, avec des pas de côté qui ont l'air modestes, comme des sujets de yoga ou de bien-être.

Cependant, je trouve cela important.

À côté, il y a aussi des pas de côté qui sont de grands pas. Quand vous faites venir Bernar VENET, Pascal CONVERT, Anne Teresa DE KEERSMAEKER, vous faites de grands pas, et j'aime dire la nécessité du lien entre le Louvre et le Louvre-Lens qui m'est

cher, et du Louvre Abu Dhabi qui m'est cher aussi. Quand vous avez fait venir Anne Teresa DE KEERSMAEKER, vous êtes modèles pour le Louvre, puisque nous-mêmes, nous envisageons de la faire venir, évidemment sous d'autres moyens. Je voulais le souligner parce que ça ne va pas de soi, parce que c'est un métier très complexe et qui est vraiment accompli avec un grand talent. Cette appropriation par les habitants de la région, c'est complexe. C'est presque ce qu'il y a de plus difficile à accomplir, donc bravo.

**Mme DES CARS.** – Merci, Dominique. Y a-t-il d'autres questions ou remarques ?

**M. AILLAGON.** – Je voudrais rebondir sur ce que vient de dire Mme DE FONT-REAULX.

Je me souviens que lorsque le Président CHIRAC a pris la décision d'orienter le Louvre vers Lens, c'est justement parce que c'est là où ça paraissait le plus difficile. Monsieur BORLOO nous disait : « C'est beaucoup plus facile à Valenciennes », Madame AUBRY nous disait : « C'est beaucoup plus facile à Lille », Monsieur DELEBARRE : « C'est beaucoup plus simple à Dunkerque », Monsieur DE ROBIEN : « C'est beaucoup plus beau à Amiens ». Non, nous avons pris cette décision d'orienter cette antenne du Louvre ici, parce que c'est là que de toute évidence il y avait le plus de besoins et qu'il y aurait le plus de difficultés.

Il appartient à tous nos collègues, quels que soient leurs engagements et leurs opinions, de faire en sorte de porter la réussite de ce projet de façon à ce que cette réussite devienne la réussite de tous.

**Mme DES CARS.** – Merci, Monsieur le Ministre.

Je me permettrai quelques remarques en tant que Présidente de ce Conseil d'administration. Je souscris complètement à ce que Monsieur le Ministre vient de dire.

Il nous importe à tous de porter la réussite du Louvre-Lens et le Louvre doit le faire avec plus de clarté et de visibilité, au sein même de l'institution parisienne.

Je retiens trois éléments : la question de la labellisation n'est pas un sujet nouveau, visiblement, au sein de cette instance, que je découvre en tant que nouvelle Présidente-Directrice du Louvre, et Présidente de ce Conseil.

J'ai tout de suite indiqué à Madame la Directrice que j'étais prête à reprendre le bâton de pèlerin auprès des services du ministère de la Culture, à ses côtés, et à demander un rendez-vous à la ministre à ce sujet, pour que nous défendions ce principe.

Ce qui visiblement achoppe depuis le début de cet échange, c'est que le Louvre-Lens ne possède pas de collections propres, et c'est un des critères de définition et d'attribution du label « musée de France ». Pour autant, je pense qu'il est tout fait possible d'argumenter dans une logique de déconcentration culturelle, de grands liens entre un



établissement national et les partenaires territoriaux, et d'une politique de partage des collections nationales. Je pense absolument possible de convaincre l'Administration centrale et d'emporter une décision proprement politique sur cette question. Monsieur le Ministre, je me permets ce qualificatif – et je rejoins ce qui a été dit –, parce que le Louvre-Lens est un projet profondément politique, au sens noble du terme, social et sociétal.

C'est une dimension fondamentale pour un musée aujourd'hui. Croyez-moi, ce n'est pas le cas du Guggenheim Bilbao que je connais parfaitement. On est très loin de cette vision des choses. Les décisions qui avaient été prises, notamment la gratuité de la Galerie du temps, qui est une décision forte qui s'inscrit dans la pérennité et qui définit aussi les ambitions de ce projet, sont des décisions tout à fait remarquables qu'il faut continuer à accompagner. Là encore, il faut un peu prendre du recul par rapport aux questions purement budgétaires et de ressources. Nous sommes fondamentalement devant un grand projet culturel de partage avec un but politique, social et sociétal.

Assumons cette identité. Ce Conseil d'administration l'a fait avec beaucoup de bonheur ces dernières années. J'y souscris pleinement.

Le deuxième point que je retiens, à la suite de ce rapport, c'est la question du toilettage statutaire qui est évoquée, et qui est une question tout à fait juste.

Je vous propose que le Conseil d'administration délibère dès notre prochaine séance pour engager ce processus de révision prévu par l'article 25 des statuts de ce Conseil d'administration et du Louvre-Lens.

Troisième point que je retiens, c'est la question du modèle économique qui a déjà été soulevée.

Là encore, je ne peux que souscrire à l'idée qu'à l'aube d'un anniversaire important, c'est-à-dire les dix ans du Louvre-Lens, qui vont accompagner le début d'une rénovation assez profonde de la Galerie du temps et l'évolution du parc dans son développement, dans ses fonctions, et dans le contexte d'incertitude qui est créé par la crise sanitaire et de l'attente des publics dans cette après-crise, parce que je pense qu'il y aura un monde d'après pour le monde culturel et dans les exigences de nos publics, il faudra être très attentif et bien comprendre ce qui se joue, je pense que le Conseil d'administration doit se pencher sur les priorités de développement ou de redéveloppement du Louvre-Lens avec une vision fondamentalement « stratégique ». Le terme « prospectif » est employé par la Cour, mais je reprends le terme de Marie.

C'est notre devoir de dirigeants d'institution culturelle que d'être constamment dans une vision stratégique, et de faire des choix qui soient clairs et partagés au sein de ce Conseil d'administration. Énoncer des priorités, énoncer des stratégies et partager le financement de ces priorités. Le débat d'orientation budgétaire qui est prévu à notre prochain

Conseil d'administration devrait permettre de nous poser ensemble ces questions si vous le voulez bien.

S'il n'y a pas d'autre remarque ou question, je vous propose de délibérer sur le rapport de la Chambre.

Je vous rappelle que la délibération a seulement pour objet de prendre acte de la présentation de ce rapport devant le Conseil d'administration. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

*(Le Conseil d'administration prend acte à l'unanimité de la présentation du rapport.)*

### **VIII. Évolution de la tarification**

**Mme DES CARS.** – Nous passons au point n° 8 qui est consacré à l'évolution de la tarification. Je passe la parole à Rémi MAILLARD.

**M. MAILLARD.** – Nous avons été amenés à évoquer des questions de ressources propres du musée. Nous nous attachons régulièrement à faire évoluer nos grilles tarifaires.

C'est le cas dans le cadre de cette délibération sur deux objets : un premier objet porte sur la tarification des achats en grande quantité de billets pour les expositions culturelles et la programmation de la Scène. Nous avons une délibération qui était assez ancienne et qui n'avait pas été révisée. Elle comportait des montants en euros.

La délibération se propose, dans le contexte où l'exposition Picasso passe de 10 à 12 € en plein tarif, de pouvoir s'exprimer uniquement en taux de réduction sur les achats de billets en gros.

Deuxième élément, Marie LAVANDIER a évoqué la programmation du festival *Muse & Piano*. La coproduction de ce festival avec une association nécessite que nous puissions adapter la grille tarifaire pour prévoir des tarifs spécifiques, notamment un pass pour l'ensemble du festival à 50 € qui n'existait pas dans notre grille tarifaire.

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

**M. LARROUTUROU.** – J'en profite pour dire que la programmation de ce festival est absolument exceptionnelle. La visibilité accroît l'amertume que nous avons de ne pas vivre à Lens ou à Liévin !

**Mme DES CARS.** – Merci beaucoup.

**M. MULTON.** – Faisant écho aux propos des Administrateurs, j'en profite pour dire que le Louvre-Lens est un acteur de l'écosystème du spectacle vivant dans les Hauts-de-France.

Cette question des filières et de la relance par l'emploi technique et artistique est essentielle.

C'est l'objet du plan de relance, évidemment en soutien aux équipes artistiques du territoire régional, notamment les équipes musicales, à hauteur de 50 %. Je me réjouis, au regard de la présence de la Scène et de la demande de la population, des besoins et de la diversité de ce territoire, de voir qu'il y a des liens avec des associations. Sur ce terrain, la Région dans son ensemble a de très nombreux acteurs dans ce territoire du bassin minier, auquel la DRAC est extrêmement attentive. Je pense à notre réseau très dense de scènes nationales. Le Louvre-Lens participe par sa politique volontariste de cette politique de développement de l'emploi artistique et technique dans le domaine du spectacle vivant, issue de la volonté du ministère, ce qui est absolument essentiel après la période d'interruption.

J'interviendrai tout à l'heure sur la position de l'État sur les questions diverses concernant la Galerie du temps, au nom du Préfet.

**Mme DES CARS.** – Y a-t-il d'autres remarques ou questions sur ce point ?

Je vous propose que nous passions aux votes. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

*(Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité l'évolution de la tarification.)*

## **IX. Rectification d'erreur matérielle dans le budget supplémentaire 2021**

**M. MAILLARD.** – *Mea Culpa*, Madame la Présidente.

Lors de la présentation de la délibération du 11 mai sur le budget supplémentaire, un 7 s'est transformé en 3.

La délibération qui vous est proposée, hélas obligatoire, vise à corriger cette faute de frappe qui portait sur le tableau d'affectation des résultats. Vous avez le tableau initial et le tableau corrigé en annexe de la délibération.

**Mme DES CARS.** – Y a-t-il une remarque ou une question sur ce point très technique ?

Nous procédons au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Merci beaucoup.

*(Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la rectification d'erreur matérielle dans le budget supplémentaire 2021.)*

## **X. État des conventions/marchés conclus depuis le dernier Conseil d'administration**

**Mme DES CARS.** – Le point n° 10 est purement pour présentation.

Il n'y a pas de vote qui soit lié.

C'est sur dossier : il s'agit des conventions prises par délégation de la Directrice, conformément à la délibération de 2017. Je rappelle que vous voyez passer ici l'ensemble des décisions prises par délégation depuis le précédent Conseil d'administration. Y a-t-il des remarques ou des questions particulières sur cette convention ? (*Non.*)

## **XI. Questions diverses**

**Mme DES CARS.** – Nous passons au point n° 11 qui concerne les questions diverses. Y a-t-il parmi les Administratrices et les Administrateurs des questions diverses ou des remarques ?

**M. MULTON.** – Quelques mots très rapidement d'abord pour dire combien nous saluons le travail qui a été réalisé par l'équipe du Louvre-Lens autour de Marie LAVANDIER et vous dire, Madame la Présidente, que la Direction régionale des affaires culturelles en tant que service déconcentré du ministère de la Culture a accompagné la mise en place en 2020 d'une subvention spécifique d'État à hauteur de 300 000 euros pour cinq années.

L'État a été au rendez-vous de ces années particulièrement complexes.

Ça pose une question d'assiette générale de modèle économique. Cela a été soulevé.

Je souhaite évoquer également, au titre des échanges qu'il y a eu avec le plus haut niveau de l'État sur l'engagement pour le renouveau du bassin minier, que dans le cadre d'un échange avec les services du Premier ministre, a été bleui l'engagement de l'État en faveur de la Galerie du temps dans un calendrier qu'il faudra évidemment préciser dans les échanges entre la Présidence du Louvre et la Direction du Louvre-Lens.

C'est un point important. Dès ma prise de fonction en novembre 2020, j'avais eu des échanges avec différents niveaux de collectivités : territorial, de la Région. C'est un point qui mérite toute notre attention. Les modalités s'inscriront dans un plan pluriannuel d'investissement pour les musées en région, quelle que soit leur labellisation.

Nous reviendrons sur ce point.

Nous avons travaillé avec la région Hauts-de-France dans un travail serré entre les Directions au contrat de plan Etat-Région qui a été l'objet d'échanges avec les départements, avec les métropoles.

C'est un outil, mais nous avons aussi d'autres outils à la faveur de cet enjeu, puisque dans l'échange que nous avons eu avec la région Hauts-de-France en tant que service déconcentré de l'État, l'accent a été mis sur les villes moyennes, les petites villes, l'accompagnement d'un certain nombre de grands enjeux territoriaux. Ce que je veux confirmer, c'est cet engagement, après échange avec la Direction générale du patrimoine du

ministère de la Culture, en fonction d'un calendrier qui, je pense, sera proposé et affiné par le projet scientifique qui sera porté avec les équipes du Louvre par la Présidente-Directrice.

L'autre point avait été rappelé lors d'un précédent Conseil d'administration.

C'est l'extrême particularité de la fréquentation : 33 % de primo visiteurs. Il n'y a pas un musée en France dans le territoire métropolitain qui en bénéficie. Ce sont des femmes, des hommes, des enfants, qui découvrent pour la première fois un musée. C'est quand même un signal extrêmement fort – ça a été vu avec les catégories socioprofessionnelles – d'un modèle original qui fait école et qui fait écho aussi à des articulations, avec les projets du territoire. Nous avons parlé des dix ans, mais nous avons au niveau des services de l'État des échanges avec des contrats de territoire, avec la communauté d'agglomération de Lens-Liévin, avec d'autres communautés d'agglomération du bassin minier. Je pense aux CLEA, contrats locaux d'éducation artistique. C'est un temps d'échange indispensable, qui permet aux enfants de ces territoires, dans le temps scolaire et périscolaire, d'avoir un travail. Et je voudrais saluer le travail de l'équipe en charge des publics, qui est particulièrement engagée sur ces outils, qui permettent de construire une visite dans la durée, une vraie appropriation dans le temps des collections et de l'histoire de l'Art, donc une vision évidemment généreuse et ouverte de l'accès à la Culture.

Quant à la question du dixième anniversaire, c'est un point sur lequel l'ensemble des services de l'État – Monsieur le sous-préfet de Lens le sait – est particulièrement mobilisé, à travers la densité du réseau dont nous disposons, à travers les relations que nous avons avec la mission bassin minier.

Ces relations de travail existent. Elles seront bien entendu inscrites dans un moment tout à fait important, lors duquel cette institution majeure du territoire régional aura un rôle. Je veux parler de la Présidence française de l'Union européenne au premier semestre 2022, parce que c'est un élément clé des nombreuses visites qui auront lieu, et parce que c'est un lieu de développement dans un enjeu international.

Au sein de notre service, dans le cadre de la lettre de mission du Préfet de région, cet enjeu de l'ouverture internationale passe par la traduction, par de nouveaux codes de présentation, par des enjeux de politique engagée dans le rapport avec nos partenaires européens (je pense au pacte linguistique que nous avons signé avec la Région ainsi que d'autres collectivités du territoire régional). La question de l'ouverture aux frontières et aux publics européens, c'est une des priorités d'action de l'État en région sur tous les domaines. Il y a des festivals transfrontaliers qui sont très importants. Le Louvre-Lens a vocation à s'inscrire dans cet environnement, et nous serons aux côtés des équipes du Louvre-Lens et des opérateurs du territoire sur cette dimension pour l'accompagnement à la traduction, à la découverte, et les liens touristiques qu'il y a avec des voisins, avec lesquels il y a parfois certaines ruptures, et des voisins qui sont des partenaires naturels des établissements culturels en région.

**Mme DES CARS.** – Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? Si ce n'est pas le cas, je souhaiterais conclure ce Conseil d'administration en saluant Valérie FOREY, Administratrice Générale Adjointe du Louvre, qui va quitter le musée à la fin de ce mois, et qui ne siègera donc plus dans notre Conseil d'administration.

Chère Valérie, vous allez prendre les fonctions de Directrice générale de l'OPPIC, l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture, organisme qui assure la maîtrise d'ouvrage déléguée des grandes opérations de travaux sur le patrimoine du ministère de la Culture et des grands opérateurs nationaux.

C'est une grande et belle responsabilité, et nous vous souhaitons évidemment le meilleur dans cette nouvelle vie. Vous le savez sans doute toutes et tous, Valérie, qui est ingénieure de formation, a surtout été au Louvre-Lens la directrice de projet pour le Louvre, et a accompagné entre 2010 et 2013 toute la phase de chantier, en lien avec la Région, l'équipe de maîtrise d'œuvre et l'EPCC alors naissant. Je voulais, Chère Valérie, saluer votre engagement aussi bien au Louvre qu'au Louvre-Lens, vous remercier de tout le travail accompli ici, et vous dire toute notre reconnaissance et tous nos vœux pour cette nouvelle étape de votre vie professionnelle. Merci infiniment. (*Applaudissements*)

**Mme FOREY.** – Je ne m'y attendais pas. Je suis très touchée.

J'ai été très honorée et très enthousiaste d'être dans cette instance et dans le parcours, parce que j'ai assisté à la naissance du Louvre-Lens. Le Louvre-Lens, avec la Région et le centre de conservation, est sur une pente complètement ascendante.

Il y a encore du chemin à parcourir, mais quelle réussite et quel succès. Par rapport à il y a dix ans, quand je suis arrivée ici pour la première fois, ça a complètement évolué.

Bravo à tous et merci beaucoup, Chère Laurence et Chère Présidente.

**Mme DES CARS.** – Je finirai simplement par des questions un peu plus prosaïques de calendrier en vous précisant que le prochain Conseil d'administration est envisagé le 9 novembre et le suivant se tiendra *a priori* le 7 décembre. Notez cela dans vos agendas.

Il me reste à vous remercier toutes et tous, Chères Administratrices, Chers Administrateurs, de votre présence, de votre confiance aujourd'hui. Je souhaite que nous nous retrouvions très vite au Louvre-Lens, notamment le 12 octobre pour l'inauguration de la très belle exposition *Les Louvre de Pablo Picasso*.

Ce sera un magnifique moment. Merci à toutes et à tous.

*La séance est levée à 16 heures 10.*