

**Conseil d'administration**  
**Musée du Louvre-Lens**  
**Vendredi 16 décembre 2022**  
  
**Compte rendu de la réunion**

**Ordre du jour**

<b>I.</b>	<b>Approbation du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration en date du 27 septembre 2022.....</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Points pour information.....</b>	<b>6</b>
	1. Point d'actualité.....	6
	2. Présentation de l'exposition <i>Paysages</i> .....	12
	3. Rapport Social Unique.....	22
<b>III.</b>	<b>Délibérations.....</b>	<b>26</b>
	1. Débat d'orientation budgétaire .....	26
	2. Placement du produit des libéralités perçues par l'EPCC .....	45
	3. Autorisation du conseil d'administration pour engager, liquider et mandater les dépenses d'investissement dans la limite du quart des crédits ouverts en 2022, dans l'attente du budget 2023 .....	46
	4. Convention de transfert de maîtrise d'ouvrage Région-EPCC pour les éclairages muséographiques .....	47
	5. Modification de la délibération de transfert des biens en pleine propriété de la Région à l'EPCC .....	48
	6. Remise gracieuse – redevance pour l'utilisation de la marque de l'hôtel du Louvre-Lens.....	48
	7. Ajustement du tableau des emplois à la suite des avancements de grades 2022.....	49
	8. Choix du mode de gestion de l'offre de restauration du musée du Louvre-Lens.....	49

<b>IV. État des conventions/marchés conclus depuis le dernier conseil d'administration</b>	<b>53</b>
.....	
<b>V. Questions diverses.....</b>	<b>53</b>

Étaient présents :

**Sabine BANACH-FINEZ**, conseillère régionale Hauts-de-France  
**Valérie BIEGALSKI**, conseillère régionale Hauts-de-France  
**Aline FRANCOIS-COLIN**, Directrice des Expositions et des Editions  
**Aurore COLSON**, conseillère régionale Hauts-de-France  
**Hélène CORRE**, Adjointe au maire de Lens déléguée à la culture  
**Valérie CUVILLIER**, Conseillère départementale Pas-de-Calais  
**Dominique DE FONT-REAULX**, Directrice de la médiation et de la programmation culturelles au Musée du Louvre  
**Laurence DES CARS**, Présidente-Directrice du Musée du Louvre  
**Mady DORCHIES**, Conseillère régionale Hauts-de-France  
**Olivier GABET**, Directeur du département des objets d'art du Musée du Louvre  
**Aline FRANÇOIS-COLIN**, Directrice adjointe de la direction de la médiation  
**Jean-Philippe GOLD**, Directeur du Comité régional du tourisme de Picardie  
**Pascal LAFFUMA**, Responsable de la billetterie et coordinateur accueil  
**Jean-Yves LARROUTUROU**, Personnalité qualifiée  
**Jean-Paul MULOT**, Conseiller régional Hauts-de-France  
**Hilaire MULTON**, Directeur régional des affaires culturelles  
**Kim PHAM**, Administrateur général du Musée du Louvre  
**Mathilde PROST**, Conseillère chargée de l'action territoriale auprès de la Présidente-Directrice  
**Lucie RIBEIRO**, Responsable de l'observatoire des publics du Louvre-Lens  
**Francis STEINBOCK**, Administrateur général adjoint du Musée du Louvre  
**Ariane THOMAS**, Directrice du département des antiquités orientales du Musée du Louvre

Étaient également présents :

**Marie LAVANDIER**, Directrice du Musée du Louvre-Lens  
**Rémi MAILLARD**, Administrateur général du Musée du Louvre-Lens  
**Frank ZERDOUMI**, Gestionnaire juridique et instances du Musée du Louvre-Lens  
**Virginie LABROCHE**, Responsable de la programmation Arts vivants et grands événements au Musée du Louvre-Lens  
**Juliette GUÉPRATTE**, Directrice de la stratégie du Louvre-Lens  
**Gautier VERBEKE**, Directeur de la médiation du Louvre-Lens  
**Marie GORD**, Chargée de recherches, de documentation et de programmation du Louvre-Lens

Étaient excusés :

**Jean-Jacques AILLAGON**, Personnalité qualifiée  
**Xavier BERTRAND**, Président du conseil régional Hauts-de-France  
**Christelle BUISSETTE**, Vice-Présidente de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin  
**Bruno CLAVET**, Conseiller régional Hauts-de-France  
**Laure DALON**, Personnalité qualifiée, Directrice des musées d'Amiens  
**François DECOSTER**, Vice-Président du conseil régional Hauts-de-France  
**Philippe DUQUESNOY**, Vice-Président de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin  
**Yannick LINTZ**, Directrice du département des Arts de l'Islam du Musée du Louvre  
**Georges-François LECLERC**, Préfet de la Région Hauts-de-France  
**Anne-Sophie TASZAREK**, Conseillère régionale  
**Vincent POMARÈDE**, Administrateur Général Adjoint du Musée du Louvre  
**Sylvain ROBERT**, Maire de Lens

**Loraine VILAIN**, Représentante du personnel du Musée du Louvre-Lens  
**Marine TONDELIER**, Conseillère régionale Hauts-de-France

*La séance, présidée par Laurence DES CARS, est ouverte à 9 heures 55.*

**Mme DES CARS.** - Bonjour à toutes et à tous.

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

François DECOSTER va peut-être se connecter. Il en sera de même pour Hilaire MULTON, qui est aussi souffrant et qui devrait pouvoir se connecter, en tout cas on travaille dans ce sens-là. Par ailleurs, je vous prie d'excuser Jean-Jacques AILLAGON, qui ne pourra pas être là, Xavier BERTRAND, qui a donné son pouvoir à François DECOSTER, Christelle BUISSETTE, Georges-François LECLERC, qui est représenté par Jean-François RAFFY, Vincent POMAREDE, Sylvain ROBERT, qui est représenté par Hélène CORRE, Marine TONDELIER, Lorraine VILAIN et Laure DALON – qui a récemment demandé à quitter le conseil d'administration, depuis son arrivée à la tête du Musée des Augustins de Toulouse, si vous avez suivi l'actualité récente, et qui sera avec nous pour peut-être encore une séance en début d'année prochaine.

Le secrétariat de séance sera assuré par Madame Sabine FINEZ.

Je vous propose de commencer avec une toute petite introduction de ma part avant de rentrer dans l'ordre du jour, simplement pour revenir sur l'actualité la plus récente du Louvre-Lens, c'est-à-dire les dix ans du Musée, qui ont été célébrés les 3 et 4 décembre derniers lors d'un très beau week-end anniversaire, avec une programmation exceptionnelle, extrêmement riche en activités et en divertissements accessibles à tous gratuitement.

Je pense que Marie vous en dira un mot dans un instant, mais ça a été un immense succès public, populaire, tout à fait dans l'esprit du Louvre-Lens.

Ça a été un très beau moment de fête. Je voulais, évidemment, saluer à nouveau le travail de Marie et de toute son équipe pour la préparation de ce long week-end, féliciter absolument tous les agents du Musée, parce que c'était une énorme mobilisation, avec un long anniversaire qui s'est déroulé toute l'année, et qui s'est encore prolongé le week-end dernier avec des événements électro. Donc bravo à toute l'équipe et à Marie pour cette réussite.

*Mme BANACH-FINEZ procède à l'appel.*

## **I. Approbation du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration en date du 27 septembre 2022**

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Nous en venons à l'ordre du jour, avec un premier point très classique, qui est l'approbation du compte rendu de la dernière réunion de notre conseil d'administration, en date du 27 septembre 2022. Y a-t-il des remarques ou des corrections sur ce compte rendu ?

Non, donc je le soumetts au vote. Y a-t-il des votes contre ?

Des abstentions ? Donc le procès-verbal est approuvé.

*Le compte rendu de la réunion du conseil d'administration du 27 septembre 2022 est approuvé à l'unanimité.*

## **II. Points pour information**

### **1. Point d'actualité**

**Mme DES CARS.** - Nous passons donc au point numéro 2, pour information, qui est, classiquement, consacré à l'actualité du Musée.

C'est Marie qui va vous la présenter.

C'est à toi, Marie.

**Mme LAVANDIER.** - Merci beaucoup.

Je voulais d'abord revenir un tout petit peu en arrière pour évoquer cette jeune fille, Louane, qui a onze ans, que d'aucuns d'entre vous ont découverte dans la presse, et que nous avons vue arriver au moment où nous attendions notre cinq-millionième visiteur.

Elle a onze ans, à peine plus que le Musée. Elle est venue avec sa maman, ce jour-là, et on a été particulièrement enchantés d'apprendre qu'elle venait parce qu'elle avait visité l'Egyptobus quelques jours avant.

C'est donc, vraiment, une histoire assez magnifique. Sa maman, je pense, est enseignante en école maternelle, et elles habitent à Nœux-les-Mines, ce qui est à la fois proche et loin.

On parlait tout à l'heure, avec Jean-Paul, de la question de la mobilité qui, parfois, n'est pas si évidente, ne fût-ce que pour quelques kilomètres.

Mais en tout cas, Louane incarne à la fois la génération Louvre-Lens – ces enfants du territoire qui sont venus plusieurs fois au Musée – et ce public de proximité, qui est nombreux à nous avoir adoptés et à nous inspirer.

Je dois dire que j'étais assez émue en lui offrant, entre autres, le cadeau : le catalogue *Champollion* (puisque'elle venait vraiment pour voir l'exposition) et une carte à vie du Musée.

Ça donnait une impression très incarnée de la question de la durée de nos établissements, de nos métiers, de ces lieux, d'un territoire aussi, rapportée à la durée d'une

vie humaine. J'ai même pensé que Louane viendrait quand je ne serai plus de ce monde. C'était vraiment un moment de grande émotion pour nous tous.

Derrière Louane, il y a cinq millions d'entrées au Musée, avec une promesse qui n'était pas facile. Je me dis souvent, au moment de la préparation de ce Musée, qu'un de nos collègues de très grande valeur (Laurent LEBON, qui est maintenant Président du centre Georges Pompidou de Paris), imaginait l'avenir du centre Georges Pompidou de Metz avec une fréquentation de 250 000 entrées par an. Donc c'était un pari qui n'était pas gagné, et aujourd'hui il est relevé, avec – je ne vais pas revenir sur la fréquentation du public – vraiment, une présence du public régional et du public local.

C'est une démonstration assez unique et, en tout cas, à la mesure de ce pari d'ancrage premier du Musée du Louvre-Lens.

Deuxième point – et je tiens à remercier de nouveau Laurence, Madame la Présidente – le week-end anniversaire : vous avez été nombreux à être des nôtres.

Ce moment, je crois, d'émotion partagée, était un pari : celui de faire cohabiter la cérémonie à proprement parler – avec beaucoup des grands acteurs historiques et actuels du Musée, qui étaient amenés à prendre la parole – et une ouverture au public, avec le démarrage des illuminations.

C'était, un petit peu, le pari de ne pas scinder ces deux publics, qui nous accompagnent autant l'un que l'autre depuis dix ans. Je crois que ça a été vraiment réussi : jeux de lumière à l'intérieur et à l'extérieur, installation de la compagnie Carabosse (qui racontait aussi tout ce que le Musée fait en partenariat, depuis dix ans, avec l'Office du tourisme et Culture Commune, qui étaient à la manœuvre de ces illuminations extérieures), activités de médiation... Vous en avez vu certaines à l'intérieur. La Scène s'est transformée dans la soirée en dancefloor, et des visites – vous les avez vues ou vous allez les voir – « égypto-disco » se sont déroulées avec nos médiateurs, qui étaient particulièrement déchaînés.

Vous les avez peut-être vus, avec leurs colliers fluo, faisant découvrir l'exposition et l'Art égyptien tout en faisant travailler les postures égyptiennes aux visiteurs, qui étaient enchantés. Enfin, une ambiance de fête ! Nous avons aussi un *photobooth*, qui devient une de nos spécialités. Vous savez, les gens aiment beaucoup se déguiser, en fait. La question du costume, c'est vraiment quelque chose qui est très important. On l'a découvert au moment de l'exposition *L'Empire des Roses*. Le costume, le textile sont des choses qui permettent d'entrer dans l'exposition, peut-être comme une espèce d'identification à ceux qui les ont portés. Il y a quelque chose qui se passe. On travaille beaucoup sur les questions de présence, du corps du visiteur, en tant qu'acte culturel lui-même. Et donc, il y avait une espèce de rétrospective, par le déguisement, de toutes les expositions qu'on a pu offrir aux visiteurs. C'était encore un très, très grand succès.

L'inauguration de l'exposition *Intime et moi*, que nous vous avons présentée il y a quelques mois, a ouvert ce week-end anniversaire, en présence de tous les commissaires et de tous les partenaires qui ont participé à l'exposition – en premier lieu desquels l'association L'Envol.

Et puis, évidemment, le dimanche ! Un beau gâteau d'anniversaire était présent, dans un contexte festif, familial. Vous avez pu voir le concert de Rosemary Standley, qui clôturait le week-end – mais pas la séquence anniversaire, qui a été encore poursuivie dans la semaine, avec la représentation de Stadium, cette pièce participative imaginée par Mohamed El Khatib, avec les supporters du RCL. J'ai eu assez peur pour la mosaïque de Yayoi Kusama, pendant la grosse fête d'après spectacle, qui était assez terrible ! J'espère qu'on n'a pas mis de photos, d'ailleurs, dans le diaporama (*rires*) ! Et puis, effectivement, Toh Imago et Jeff Mills, le dimanche suivant, en clôture de ce moment exceptionnel ouvert à tous, venaient clôturer cette année. Notre ambition – vous vous souvenez – avait été de partager notre anniversaire avec la mission Bassin minier et celui de son inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Le jour anniversaire de la Sainte Barbe a été longtemps célébré par le Musée pendant ses premières années et occupait un peu le terrain sur le plan local. On a décidé, il y a quelques années, notamment avec l'Office du tourisme et les acteurs du territoire, de « rendre », entre guillemets – et, pardon, en toute immodestie – la Sainte Barbe au territoire, pour que se développe peu à peu ce qui, je crois, va devenir un grand festival au cours de ces célébrations de la Sainte Barbe.

Ce festival des Arts du feu, je crois, peut avoir une place étrange, singulière, mais pertinente, y compris dans le contexte énergétique que nous traversons.

Alors, ce week-end, nous avons eu plus de 20 000 entrées. Le Musée, vous l'avez vu, était une véritable ruche, avec, autour des expositions, 1 500 participants aux activités familiales. On pense qu'il y a eu à peu près 7 000 personnes dans le parc, qui ont admiré les illuminations.

Ce week-end a été accompagné par une retombée de 106 articles dans la presse, échelonnés sur novembre et décembre, dont 39 en presse nationale, sans compter les plus de 300 qui sont parus dans la première moitié de l'année. Vous aurez peut-être remarqué un certain nombre de ces articles, notamment dans *La Voix du Nord*, qui a d'ailleurs fait un article de fond, dans l'édition régionale sur l'impact du Musée, notamment, ou dans *Le Quotidien de l'art*. Et puis le journal *La Croix* est venu pendant plusieurs jours pour travailler sur un axe qui nous est cher : celui de la médiation au Musée.

Alors ça, il faut savoir que, quand j'ai réfléchi à la question de la presse et de la communication du Musée, j'avais signalé à notre excellente agence de presse parisienne – vous savez qu'on a une agence à Paris et une agence ici, pour la presse locale – que je

souhaitais qu'on puisse raconter le cœur du Louvre-Lens, c'est-à-dire cette politique de médiation. L'agence nous avait dit : « ça n'intéresse personne ». Et voilà, là on a eu, vous voyez, la une de *La Croix*, sur ce sujet, vraiment, de la médiation. En fait, ce récit est devenu, peu à peu – avec l'architecture magnifique du Musée, la muséographie de la Galerie du Temps, les expositions, *et cetera* – le récit d'une relation entre un musée et son territoire, entre un musée et les habitants. Ce récit d'une médiation innovante, aussi, est devenu, peu à peu, le cœur de l'image du Musée du Louvre-Lens. On était très heureux de cet article. Vous avez la revue de presse sur la table.

Peut-être un dernier point d'actualité, non des moindres : un certain nombre d'annonces, qui ont été réitérées, réaffirmées, confirmées, au moment du week-end anniversaire. Vous voyez la photo de famille sur l'estrade. Il manque quelques personnes, notamment Sylvain ROBERT, qui était reparti. Nous avons vu Jacques TOUBON arriver, à la fin des discours, à la surprise générale.

Personne ne savait qu'il était là, il est venu en voiture, il aime beaucoup le Louvre-Lens, et donc il est là, avec nous, sur l'estrade.

J'ai donc quelques annonces, disais-je, concernant particulièrement le projet de rénovation, de refonte complète de la Galerie du Temps, avec, dans la bouche du Président de la Région, mais aussi dans celle du Préfet du Pas-de-Calais, l'annonce d'un concours aligné de l'État sur la participation de la Région.

Cette confirmation est doublée d'une très bonne nouvelle, là encore, qui a été à nouveau partagée hier soir, au cours d'une grande soirée organisée par le Crédit Agricole au Musée, dans le cadre de son mécénat pour l'exposition *Champollion, la voie des hiéroglyphes* – soirée organisée en l'honneur de notre anniversaire, ce qui est quand même très gentil.

A donc été réaffirmé l'engagement du Crédit Agricole dans ce projet de Galerie du Temps pour un mécénat très important, très significatif. Donc voilà, derrière cet anniversaire, se sont glissées de très bonnes nouvelles, et vraiment la réaffirmation du pacte de collaboration, en quelque sorte, qui régit le Louvre-Lens depuis toujours.

Peut-être *Champollion*...

Elle n'est pas encore terminée, mais on est à plus de 95 000 visiteurs. On est sur une exposition qui marche sur les brisées, si j'ose dire, des toutes premières expositions du Louvre-Lens.

Donc on renoue avec des chiffres de fréquentation qui sont ceux de la première année du Musée, véritablement, mais dans le contexte post-Covid. On n'est pas les seuls : le public revient dans les musées, on ne le dit pas assez – pas partout, mais il revient, et parfois plus fort qu'ailleurs. Voilà un chiffre dont, évidemment, on se réjouit fortement, et un chiffre

qui honore aussi la présence du *Scribe accroupi* parmi nous depuis le début de l'année et jusqu'à la fin de cette année. Je remercie encore le Musée du Louvre et sa Présidente.

Sur la fréquentation, bon, je n'ose pas vous le dire, mais il y a un niveau de fréquentation de plus de 90 % lié à cette exposition.

Ce sont des dynamiques de fréquentation, ou un équilibre dans la fréquentation, en tout cas, qui ressemblent à ce à quoi on est, maintenant, un petit peu habitués au Musée du Louvre-Lens... Et la décision a pu être prise, ces dernières semaines, de prolonger l'exposition d'une semaine : voilà, je vous l'annonce, elle durera finalement jusqu'au 23 janvier.

La grosse campagne *Hors les Murs*, dont je vous avais parlé, s'est déroulée tout au long de l'automne.

Il s'agit à la fois de l'Egyptobus, mais aussi des *Hors les Murs* dans les centres commerciaux. Vous vous rappelez que cette année, pour la première fois, on était aussi à Euralille – on est habitués, maintenant, depuis plus de six ans, à ce type de partenariat avec Aushopping à Noyelles-Godault. On aura eu huit stations, avec l'Egyptobus, dans tout le territoire du département, grâce à – vous vous en souvenez – l'appui du Département pour ce projet.

8 territoires, 47 dates... Je tiens à vous rappeler que dans l'Egyptobus, il y a des médiateurs, qui vont à la rencontre des habitants, donc c'est un engagement majeur de l'équipe, et je tiens à remercier l'équipe de médiation et son directeur Gautier VERBEKE, qui, d'ailleurs, paye de sa personne : vous nous envoyez des photos, tous les deux jours, de divers lieux du département. J'avoue améliorer encore ma géographie du département, que je croyais pourtant complète, donc merci beaucoup à toute l'équipe. Ce sont plus de 4 500 visiteurs depuis le début de la circulation de ce bus en octobre.

Dans les centres commerciaux, autour de l'exposition *Champollion*, là aussi – pour Euralille, par exemple – ce sont plus de 2 000 participants. Ce ne sont pas seulement les gens qui passent, ce sont les gens qui s'installent dans les stands proposés pour participer à des activités. Et puis, toujours, un impact est mesuré, vous le savez : 15 % des participants à ces ateliers dans les centres commerciaux n'ont jamais visité le Musée. C'est beaucoup moins qu'au début, il faut le dire. 30 % y vont rarement, et 76 % des publics de ces centres commerciaux – je ne sais pas si ce sont des publics, mais en tout cas, pour nous, c'en sont – ne s'attendaient pas à découvrir une opération dans le centre commercial et ont estimé qu'il était important que le Musée propose ce type de choses.

Le Salon International des Métiers d'Art (vous connaissez ce grand rendez-vous annuel, organisé et porté par la Chambre des Métiers et de l'Artisanat au Stade Bollaert – encore un petit choc des mondes comme on les aime ici) s'est tenu en novembre, du 18 au 20, je crois, autour de notre anniversaire. Là encore, les médiateurs étaient présents, et donc,

c'était une dizaine d'agents mobilisés chaque jour, à la rencontre des publics avec, là aussi, plus de 1 500 visiteurs sur notre stand.

Ça a été une belle réussite, qui s'inscrit dans un salon, on ne le dit pas assez, qui accueille une vingtaine de milliers de visiteurs en trois jours, quand même.

Par ailleurs, on va finir sur – un petit peu – le cœur du Musée, cette boîte magnifique. Vous avez vu, d'ailleurs, pendant l'anniversaire, ces éclairages un peu événementiels que nous a permis un mécénat d'EDF.

Alors, je vous rassure, ce sont des éclairages sobres, mais surtout pérennes : ce sont des équipements qui vont nous rester, qu'a tenu à nous offrir EDF. Ils valorisaient cette architecture magnifique, et nous avons estimé qu'au bout de dix ans, il était très important de consacrer un ouvrage à cette architecture, ce chef d'œuvre de Sanaa, et aussi à ce parc extraordinaire, très mal compris à ses débuts et qui devient magnifique – vous avez pu en profiter pendant le café. Nous consacrons donc un livre à cet ensemble. Il paraîtra d'ici quelques semaines, et son arrivée est accompagnée d'une nouvelle reconnaissance pour le Musée du Louvre, avec le label « Architecture contemporaine remarquable », qui nous a été notifié le 30 novembre dernier, dans le cadre d'une campagne thématique portée par la DRAC Hauts-de-France, que je remercie.

Et puis, peut-être, toujours avec émotion, j'aimerais remercier de nouveau, évidemment, la belle équipe qui porte toutes ces activités, mais aussi vous annoncer un nouveau départ... bon, le Musée a dix ans. Juliette GUÉPRATTE, que vous connaissez tous, qui est Directrice de la stratégie et Chargée de l'Art contemporain, a été responsable de la mise en place de la politique des publics du Louvre-Lens.

Elle est là depuis janvier 2012 et va nous quitter dans quelques semaines.

Elle rejoint la Direction Régionale des Affaires Culturelles. Je lui souhaite tous mes vœux de réussite et pense qu'on peut la remercier, et peut-être même l'applaudir. Merci Juliette.

*(Applaudissements)*

J'en profite pour vous présenter Manon VERDIN, qui nous rejoint comme Cheffe de cabinet.

Bienvenue Manon.

Merci beaucoup à tous.

**Mme DES CARS.** - Merci Marie, et encore un très, très grand bravo. Tu l'as dit, le pari du Louvre-Lens n'était pas gagné.

Il est aujourd'hui complètement, j'allais dire, acquis, et ce dans une forme d'exemplarité, je pense, pour l'ensemble des musées français – et notamment pour le Louvre-Paris.

En effet, ce que vous réalisez en matière de médiation, de rencontre avec les publics ou avec ceux qui sont loin du Musée, qui ne penseraient pas à s'y rendre ou n'en ont pas forcément l'envie ni l'idée, est absolument exemplaire.

Donc, je pense qu'il faut bien méditer – et je le dis pour tous les Administrateurs qui sont au Louvre – cette leçon du Louvre-Lens. Elle est extrêmement précieuse, parce que les musées, aujourd'hui, ce n'est pas simplement une question de collections et d'études de collections, c'est au moins autant, sinon plus, une question de public. Et donc ça, c'est le grand pari du Louvre-Lens, qui a acté la révolution des musées depuis 30 ans, et qui la porte haut et fort, avec un ancrage régional et local absolument remarquable, ainsi qu'un travail de pédagogie, d'éducation, de sensibilisation, que je trouve absolument admirable. Et je voulais remercier à nouveau et saluer le travail de Marie et de toute son équipe, parce que ce sont des perspectives extrêmement stimulantes, qui vont bien au-delà du Louvre-Lens – soyez-en absolument certains et remerciés pour ça.

Alors, juste un petit mot sur l'Egyptobus, parce qu'on m'avait donné cette information. Moi, je ne l'ai pas visité. Je serais ravie de le visiter, on va peut-être essayer de rattraper ça au mois de janvier. Il y a une dernière date restante du 10 au 15 janvier prochains, sur le parvis du collège Charles Péguy à Arras. On serait ravis d'avoir, peut-être, des retours d'expérience sur cette aventure de l'Egyptobus, qui est vraiment allé au-devant de nouveaux publics. Je pense que ça, c'est toujours très intéressant.

Peut-être, un petit retour en arrière : je suis très preneuse de photos de la soirée « égypto-disco », cela peut peut-être donner des idées au Louvre, je ne sais pas...

Mais en tout cas, voilà, je serais ravie de les découvrir.

Voilà, je ne sais pas si vous avez des remarques, des questions pour Marie autour de ce dixième anniversaire, de ces plus de cinq millions de visiteurs qui sont repartis heureux du Louvre-Lens...

Non ?

Bon, très bien.

## **2. Présentation de l'exposition *Paysage***

**Mme DES CARS.** - Alors, on va passer à un autre point, pour information, c'est la présentation de l'exposition *Paysage*. Vous le savez, nous nous attachons, au conseil d'administration, à présenter la programmation assez en détail, et notamment les rendez-vous des grandes expositions.

L'exposition *Paysage* a été portée par un co-commissariat, chère Marie, qui a été assuré par Vincent POMAREDE, Conseiller à la Présidence du Musée du Louvre et grand spécialiste de l'œuvre de Corot, et par Marie GORD, Chargée de recherches ici-même, au Louvre-Lens, et qui va nous présenter seule cette exposition, en l'absence de Vincent POMAREDE. Je lui cède la parole.

*Un document PowerPoint est projeté.*

**Mme LAVANDIER.** - Alors, bienvenue Marie, et merci de prendre le relais, un petit peu au pied levé, de cette présentation d'exposition. Marie travaille ici depuis des années, d'abord comme médiatrice et aujourd'hui comme Chargée de recherches documentaires. Marie est l'auteure d'un mémoire de maîtrise sur le sujet du symbolisme paysager lombard. Donc merci, Marie, de nous présenter cette exposition, qui était dans les cartons du Musée. En fait, elle était mentionnée dans le premier PSC, sous le commissariat – déjà prévu à l'époque – de Vincent POMAREDE, qui est notamment spécialiste de Corot. C'est un projet qui a beaucoup évolué par rapport à ce qui avait été imaginé – heureusement, allez-vous me dire – il y a une douzaine d'années, vers un projet très expérimental – vous allez le voir. Elle va permettre, à l'instar de quelques autres expositions que nous avons faites ici – je pense en particulier à *Soleils Noirs* – d'emmener le visiteur d'une manière sensible, immersive, dans une forme fondamentalement expérimentale, dans une histoire de la peinture.

**Mme GORD.** - Bonjour à tous, je suis très impressionnée ! N'hésitez pas à me faire signe si je ne parle pas assez fort, par exemple. Je vais présenter ce projet en trois temps : je commencerai par les premières orientations du projet, suivra ensuite un temps « scénographie », et viendra enfin un temps portant plutôt sur les contenus et les œuvres, si cela vous convient.

Alors, cette exposition porte sur le paysage, mais, bien entendu, ce sujet est extrêmement vaste. Donc, avec Vincent, qui est un grand spécialiste de Corot et du paysage en général, nous l'avons cadré – c'est un peu nécessaire, et quand on utilise le mot « paysage », le mot « cadre » intervient assez rapidement derrière. Nous avons axé l'exposition sur la peinture entre, environ, le XVe et le XXe siècles, parce qu'il se passe, dans ce champ-là, des révolutions, à cette époque. De temps en temps, nous faisons de petits pas de côté – du côté de l'estampe japonaise, par exemple, car cela s'imposait également – mais il s'agit principalement de peinture. Ce qui nous intéressait, c'était l'idée qu'un paysage, c'est une vision du monde. C'est une manière de montrer comment on conçoit le monde, et une manière de le construire symboliquement.

Pour faire cette démonstration, nous avons souhaité raconter une histoire, comme on le fait souvent au Louvre-Lens.

Par ailleurs, nous avons également souhaité faire ce que l'on fait souvent au Louvre-Lens, c'est-à-dire aller dans les coulisses et les mystères du paysage. Pour ce faire, nous sommes passés par l'idée du travail.

Dans le Pas-de-Calais, dans le Bassin minier, la notion de travail, c'est une notion précieuse, importante. Donc, on va suivre le travail de l'artiste depuis le moment où il prépare, où il apprend – le moment de l'esquisse – jusqu'au moment où l'œuvre est terminée.

Cet artiste va se faire, un petit peu, créateur de monde. Il va s'emparer, en particulier à la Renaissance et au-delà, de l'image du créateur de monde qu'est la divinité. Et donc, on va suivre cette divinité artistique, depuis le moment où elle imagine, depuis le moment du chaos originel, jusqu'au moment où on est au septième jour, quand tout est abouti.

Cela nous permet d'aborder ces notions de nature et de paysage, d'une manière qui détricote, essaie de comprendre ce qu'est un paysage. Un paysage, c'est une notion culturelle, et c'est une notion sociale.

Ce faisant, cela nous permettra également de sensibiliser, de faire une sorte d'éducation au regard sur la notion de paysage.

Sur la scénographie, c'est la première fois que nous travaillons avec un artiste contemporain, qui est Directeur artistique – un jeune artiste que nous avons sélectionné par le biais d'un appel à projets. Nous nous sommes tournés vers Laurent PERNOT, pour diverses raisons.

C'est à la fois quelqu'un qui est passé par la région, puisqu'il est passé au Studio Le Fresnoy en tant qu'étudiant, et quelqu'un qui s'est intéressé à la mine : il a créé tout un travail de photos sur les mines à travers le monde. Et puis c'est également un artiste qui travaille sur la nature, avec, notamment, des installations en extérieur.

La scénographie qu'il a travaillée est une scénographie extrêmement ouverte.

Il était important de générer de la liberté dans le parcours de visite.

Donc il a imaginé le parcours comme une déambulation assez libre. J'ai fait une petite photo de la maquette de l'exposition en 3D, qu'il a fabriquée avec Mathis BOUCHER, qui est l'architecte scénographe du Musée, pour montrer à quel point ce travail s'ancre sur des idées de perspective, qui vont s'ouvrir peu à peu, suivant la déambulation du visiteur.

Peut-être une dernière chose sur cette fameuse scénographie : elle propose des espaces immersifs, dans lesquels on va venir vraiment s'immerger, pour le coup, avec des cimaises qui ont des formes inédites – des formes organiques, des formes de la nature, qui, tout au long du parcours, vont évoluer vers des formes géométriques.

Là, vous avez une petite idée de ce que peuvent être ces cimaises. Non seulement elles ont des formes assez originales, assez étonnantes, mais, tout au long du parcours,

Laurent a également fait un travail sur les sons et sur la lumière, ce qui va accentuer l'aspect immersif de l'exposition, et donner un aspect sensible extrêmement fort qui lui importait. Pour Laurent, ce qui importait, c'était l'aspect des émotions.

Donc on travaille sur les émotions, depuis le début de la visite jusqu'à la fin.

Passons au contenu.

Alors, là on est tout au début de l'exposition, dans le chaos originel. Vous arrivez dans un espace cinématographique qui a été conçu comme une œuvre par Laurent, et qui est un espace où vous allez être immergé dans des séquences cinématographiques qui présentent des espaces où le paysage n'est pas encore habité. C'est un moment où on se dissout un peu, où on se met à la température de l'exposition. Lorsqu'on va le quitter, on va arriver dans l'espace d'introduction, qui fait le point sur le début du monde, la Création, et sur des visions un peu occidentales du début du paysage, du début du monde – c'est-à-dire à la fois les mythes de la Création. On voit justement ces étapes de la création du monde, qui sont aussi très ressemblantes aux étapes de la création d'un paysage. Et puis, dans un deuxième registre, nous avons le Paradis terrestre, qui est, en quelque sorte, la matrice de tous les paysages dans la civilisation chrétienne.

Nous avons été introduits à la thématique, et maintenant va se dérouler, justement, cette fabrication, cette fabrique du paysage, en quatre temps.

Dans un premier temps, on va s'intéresser aux éléments pris singulièrement, parce que très souvent, dans cette fabrication du paysage, on commence par fragmenter le monde. On va le fragmenter, notamment, en quatre éléments, auxquels nous nous intéressons ici : l'arbre, le rocher, le ciel et l'eau. On va les aborder par des travaux qui sont des travaux préparatoires, très souvent. Donc, dans cette première section de l'exposition, vous trouverez principalement de petits objets, de petites œuvres. Plus l'on va avancer dans l'exposition, plus la taille des œuvres va augmenter.

Ce qui est intéressant avec les esquisses, c'est qu'on va pouvoir cerner le geste de l'artiste en cours. On va également s'intéresser à des manuels, qui vont être présents dans l'espace et qui vont permettre de voir comment les artistes apprenaient à travailler. Voilà, par exemple, un manuel chinois, mais nous aurons également un manuel occidental et un manuel japonais, pour montrer les similitudes entre ces différentes civilisations.

Voici un prêt splendide du Musée d'Orsay, pour terminer et permettre de comprendre comment tous ces éléments peuvent s'assembler avec, ici, trois ornements de la nature – le rocher, l'eau et le ciel.

Au passage, d'ailleurs, je ne l'ai pas dit, mais il y aura environ 170 œuvres dans cette exposition, donc je n'en montre qu'une toute petite sélection. Il a été difficile de la faire, mais vous verrez beaucoup plus de choses, évidemment, dans l'exposition.

Alors, une fois ces différents éléments étudiés, on va passer dans une seconde section, et le regard va s'élargir. On ne va plus être focalisé sur un élément, mais on va prendre en compte un paysage entier. Et cette deuxième section va vraiment s'intéresser à comment l'artiste est un être humain comme chacun d'entre nous, comment il affronte physiquement les paysages, et comment les paysages deviennent un atelier en extérieur, petit à petit, avec la mise en place graduelle du travail en plein air.

Voici un exemple d'artiste flamand, pour vraiment évoquer de manière très exemplaire, très évidente, cette manière d'arpenter le paysage.

Je vous parlais des coulisses de la fabrique du paysage : voilà un élément qui permettra d'aller dans ces fameuses coulisses. Les artistes vont utiliser ces vues qu'on va parfois appeler des *vedute* – des vues assez précises de paysages, que les artistes accumulent, et qui vont leur fournir, tout au long de leur vie, un répertoire de paysages.

Les artistes vont utiliser des chambres noires – et nous en aurons. Nous aurons également des chambres claires, pour comprendre comment on passe d'une vision en 3D à une vision en 2D. Voilà exactement un type de tableau qui va être réalisé avec ces chambres noires : l'artiste italien Canaletto, qui va faire des vues extrêmement précises.

Et cela va permettre au visiteur, également, de se rendre compte du travail qui est sous-jacent à ces vues, qui est le travail sur la perspective mathématique. Il s'agit donc, encore une fois, d'un travail assez technique.

Des œuvres, comme celles de Théodore Rousseau, ne sont pas toujours terminées et vont permettre, là aussi, de saisir par quelles étapes passe le travail du paysage, avec, chez Rousseau, une particularité : il travaille d'abord la terre et ensuite le ciel, ce qui est plutôt exceptionnel. Généralement, c'est plutôt l'inverse.

Et puis nous allons visiter différents pays, dans ce voyage dans les paysages, dans cette deuxième section – des pays qui permettent aux artistes de se former – avec, d'abord, la France, parce qu'on part d'un point de vue qui est assez français, finalement. Et puis on élargit, pour aller vers l'Italie, qui est un pays essentiel pour la formation intellectuelle – et pas seulement technique – des artistes.

Enfin, nous irons au-delà de l'Occident, vers des pays que nous avons appelés « les nouveaux mondes », c'est-à-dire vers les Amériques, l'Asie, le Maghreb et le Proche Orient.

En troisième section, vos éléments ont été assimilés. Vos ornements de la nature, vous les maîtrisez. Vous savez les intégrer dans un espace en trois dimensions. Il faut travailler la lumière, il faut introduire le temps, et il faut introduire de la poésie.

Alors, dans cette partie-là, nous nous sommes dit qu'il était important de rendre hommage à la civilisation japonaise et aux estampes japonaises. On commence avec le

« vrai » Mont Fuji – parce qu’ici nous avons deux petits Monts Fuji : les terrils jumeaux de Loos-en-Gohelle !

Et puis, après cette introduction par l’estampe japonaise, nous allons naviguer dans des productions qui sont des productions notamment françaises, avec ce magnifique prêt d’un grand artiste de la Renaissance, Jean Fouquet et *Le Livre d’heures d’Etienne Chevalier*. Cette idée du temps, c’est une idée qu’on va retrouver dans ces fameux livres de prière qui vont égrener les heures, les jours, les saisons, et qui vont permettre, lorsqu’ils vont être produits et enlumines, de faire émerger des images, par exemple, de paysages estivaux.

Dans cette partie, on va avoir principalement des objets des XVIIIe et XIXe siècles, parce qu’il y a toute une poésie qui se développe dans l’art. On le voit très bien ici avec Louise-Joséphine Sarazin de Belmont qui, suivant les préceptes de son maître Pierre-Henri de Valenciennes, va, justement, travailler sur les différentes représentations des différentes heures du jour. Voici le Forum, à Rome : lever du jour, coucher du soleil.

C’est important – et je crois que c’est particulièrement important pour Vincent également, qui a beaucoup milité pour montrer qu’avant les impressionnistes, on a déjà des artistes qui travaillent sur les représentations des heures du jour.

On a des artistes, également, qui vont peindre sur le motif – pas nécessairement des choses qui vont être présentées au public, car la pratique de la peinture sur le motif, dans la peinture à l’huile, émerge bien avant (et avant Sarazin de Belmont, d’ailleurs, avec Joseph Vernet, notamment).

Ce qui est intéressant – et j’arrêterai avec Sarazin de Belmont – c’est que c’est une femme, également. On a essayé d’être assez attentifs à aller chercher des œuvres d’artistes femmes, et pas uniquement de la fin du XIXe siècle, pour les réintroduire dans une histoire qui les a un petit peu négligées.

Nous terminons avec un petit exemple, mais grand par l’importance : *Le Printemps* de Jean-François Millet, qui nous est prêté par le Musée d’Orsay – splendide œuvre qui, encore une fois, va nous permettre de voir comment un artiste traite le passage du temps, mais aussi l’éphémère, dans un support qui devient un support incorruptible et qui va le figer pour l’éternité.

Ce contraste entre un moment très éphémère – celui d’un orage printanier – et la technique incorruptible, c’est quelque chose d’extrêmement émouvant.

Avant d’arrêter avec la troisième section, qui est un peu ma « chouchoute », quand même, voici une œuvre de John Martin, qui nous est prêtée par un musée britannique et qui représente un conte dont Sadak est le héros. Sadak va être forcé d’aller chercher les Eaux de l’Oubli par son maître, le sultan. On voit ici le tout petit Sadak, perdu dans un paysage de fournaise.

À la fin de cette partie, justement, nous abordons cette question de la colère de la Terre : assez sereinement, elle voit passer les jours et les saisons, mais elle peut aussi se mettre en colère. Donc tempêtes, volcanisme, zones inhospitalières, cimes, *et cetera*, permettent aux artistes de développer un nouveau vocabulaire artistique qui va beaucoup se développer fin XVIIIe-début XIXe : on va parler du sublime, et on va s'attacher non plus seulement à des sentiments d'une beauté harmonieuse et stable, mais, cette fois-ci, à une terreur délicate – on va aimer se faire peur.

Dans notre fabrique du paysage, dans la quatrième section, nous avons, donc, nos motifs. Ils sont installés dans l'espace en 3D, ils sont éclairés, ils sont mis en poésie. Maintenant, comment organiser tout cela de manière que ça prenne du sens ?

Ça va passer par la composition. La composition, avec Vincent, on s'était dit que ça pouvait être intéressant de la comparer à la mise en scène, parce qu'il y a des accointances vraiment assez fortes entre le monde du théâtre et le monde du paysage peint.

Dans cette partie-là, l'ampleur chronologique est assez étalée, puisqu'on commence avec une œuvre antique et qu'on termine avec des choses beaucoup plus récentes (fin XIXe). Justement, pour montrer ce fil conducteur, on va chercher dans le théâtre antique et ses décors, qui génèrent un répertoire de motifs que l'on va retrouver dans toute l'histoire du paysage. Par exemple, la caverne est un motif de drame satirique, qu'on va retrouver ensuite dans d'autres ouvrages, comme ici, par exemple, avec un manuscrit qui illustre un ouvrage antérieur – un ouvrage médiéval – mais qui va être illustré au XVe siècle. Le fameux rocher – la caverne – devient le rocher qui représente le cœur aride du pêcheur, mais il représente aussi, une fois agrandi, la montagne et, par métaphore, la divinité protectrice. Donc, le paysage devient un paysage allégorique, un paysage qui enseigne sur l'évolution morale du pèlerin.

Celui qui va réconcilier tout ce petit monde, c'est Nicolas Poussin, qui est une clé dans l'histoire du paysage.

C'est l'artiste à partir duquel va s'élaborer le modèle de paysage idéal.

Ainsi, on voit se réconcilier une culture antique et une culture chrétienne, puisque le paysage est un décor presque théâtral. Mais il est également l'image de la providence, l'image de la volonté divine, et donc de l'impermanence de la providence face à l'éphémère de l'existence humaine.

Ce paysage idéal, qui se construit avec Poussin, perdure avec des artistes du XIXe siècle, et va être peu à peu déconstruit après. Mais on voit que ce paysage va prendre de plus en plus d'importance, et les personnages se réduisent : on dit que l'histoire devient anecdotique.

C'est le paysage lui-même qui prend la parole.

Nous terminons cette partie, justement, avec cette idée que le paysage va venir englober, immerger les visiteurs, puisqu'on va parler des panoramas.

Les panoramas, ce sont des œuvres spectaculaires, qui vont être, vraiment, le clou du spectacle au XIXe, avant que le cinéma ne leur vole la vedette.

Ce sont des peintures circulaires, à 360 degrés, pour lesquelles sont construites des architectures – on en a une maquette ici. On aura une esquisse qui fait 8 mètres et demi, d'un artiste qui s'appelait Pierre Prévost, pour vraiment donner une idée de l'ampleur de la chose. Les visiteurs entraient dans ces espaces et étaient totalement immergés dans le paysage, comme on est immergé dans l'exposition, d'ailleurs.

La section 4 se clôt par une salle de cinéma, qui va répondre à l'espace immersif de l'entrée de l'exposition, non plus avec des espaces inhabités, mais des espaces totalement modifiés par l'expérience humaine.

Nous terminons cette exposition avec un cinquième thème, celui du paysage intérieur ou du paysage abstrait.

À l'époque des XIXe-XXe siècles, on va cesser de vouloir nécessairement imiter la nature. On va plutôt l'intérioriser, la recréer, et ces paysages intérieurs vont émerger, qu'on va trouver notamment chez les Romantiques et les Symbolistes, mais même au-delà.

Le paysage abstrait, j'en ai mis juste un exemple, avec Joan Mitchell, qui porte des paysages en elle.

Ces paysages souvenirs, elle va venir les projeter sur une toile.

Lorsque vous sortirez de l'exposition, vous aurez une espèce de seuil, avec cette installation vidéo de l'artiste Anne-Charlotte Finel, qui est intéressante parce qu'elle va ouvrir sur un autre art.

Elle va vous préparer à revenir dans le réel, mais elle va également faire intervenir de nouveaux regards – ceux des animaux, qu'on aura peu vus depuis le Paradis terrestre de l'introduction. On en termine avec cette idée du paysage qui s'est développée depuis la Renaissance, à savoir que c'est un paysage à point de vue unique.

Aujourd'hui, les scientifiques, les philosophes, les artistes nous invitent à ouvrir des perspectives pour aller vers une pluralité de regards. On a même des écrivains qui, au XXe siècle, ont parlé de « penser comme des montagnes ». Donc, on va essayer d'imaginer cette manière d'ouvrir vers une pluralité de regards, qui fait que chacun d'entre nous peut être vu comme un créateur et s'emparer de l'idée de créer des paysages. C'est vraiment une invitation, pour nos visiteurs, à devenir eux-mêmes, finalement, par la simple force du regard, créateurs de paysages.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup pour cette belle présentation.

Je voulais saluer l'idée de faire intervenir un artiste, de lui confier la direction artistique de l'exposition.

Je trouve que c'est, évidemment, une idée passionnante et remarquable.

Je suis très impatiente de découvrir le résultat. Marie, tu veux peut-être dire quelques mots sur ce parti pris et sur cette exposition ?

**Mme LAVANDIER.** - Merci.

Effectivement, derrière cette exposition, il y a plusieurs sujets. Il y a d'abord la découverte, ici, au Musée du Louvre-Lens, que la question de la peinture, en fait, est très difficile pour le public. J'avoue que, pour moi, ça a été une vraie découverte. Je pensais que la peinture pouvait être appréhendée comme une simple image et que, du coup, comme on vit dans un monde où l'image est présente quotidiennement, c'était quelque chose de facile. Mais en fait, c'est vraiment tout le contraire : la peinture, c'est ce qu'il y a de plus difficile, de plus encodé aussi, fût-ce, d'ailleurs, la peinture du XIXe, pour notre public.

À partir de là, le sujet, effectivement, au Louvre-Lens, c'est : qu'est-ce qu'on fait avec la peinture ? Parce que le Louvre, c'est quand même beaucoup, aussi, la peinture. Et puis l'Art, c'est aussi, beaucoup, la peinture. Qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Et comment on travaille, au risque d'expositions qui ont parfois eu un succès plus limité qu'on l'aurait voulu (je pense à la très belle exposition sur les frères Le Nain).

Les réponses s'inscrivent dans cette généalogie d'expositions qu'on est en train de créer : *Désastres de la guerre*, *Soleils noirs*, *Paysages* aujourd'hui, sont des expositions thématiques, qui racontent l'histoire de l'Art autrement, mais qui s'attaquent bien au sujet de l'initiation du public, de l'appropriation par le public des problématiques picturales. Donc, le choix de s'attaquer à un genre était, à cet égard, un petit peu osé.

Évidemment, le choix thématique – qui n'est pas thématico-chronologique, comme on le fait souvent, mais vraiment thématique – paraissait y répondre.

Je trouvais aussi que c'était intéressant de faire dialoguer les arts entre eux, et notamment, les questions de l'image animée, de la peinture, du cinéma, de la vidéo... On a fait un petit concours pour sélectionner l'artiste que, finalement, nous avons retenu, Laurent Pernot, qui travaille tant en installations qu'en vidéos.

Cette approche-là répond vraiment à une interrogation qu'on porte ici depuis le confinement : quelle place peut-on et doit-on donner aux artistes dans nos musées aujourd'hui, au-delà de la présentation de leurs œuvres – aux artistes vivants, ça va sans dire ? Comment peut-on profiter, nous, en tant que musée, contraint à inventer... enfin, je crois que la crise nous a tous montré à quel point il faut réinventer nos façons d'être et d'être un musée... Comment, justement, réussir à faire de la place au sein même du réacteur du

Musée – si j’ose dire – à des artistes pour qu’ils nous partagent leur capacité de « pas de côté » ou là, pour l’exposition *Paysage*, de « regard de côté », de point de vue décalé.

C’est vraiment le sens de la présence de Laurent parmi nous.

Peut-être, en dernier point, j’évoquerai – Marie l’a évoqué à travers nos Monts Fuji de Lens, ou plus précisément de Loos-en-Gohelle – la question du rapport au paysage, qui, ici, évidemment, prend un sens particulier.

Je dois dire que j’avais un plaisir personnel à vous voir boire votre café face au parc engivré ce matin et devant les terrils. Je pense qu’apprendre à regarder l’environnement dans lequel on vit... Moi, j’ai été passionnée récemment par des études récentes sur les chants d’oiseaux, par exemple.

En fait, il est vérifié que les chants d’oiseaux sont encore là – peut-être moins qu’avant, certes – mais nous ne les entendons plus. Et il y a un lien direct entre l’attention, quasiment sensorielle, qu’on est encore capable de porter à notre environnement, et notre réflexe de le protéger.

C’est-à-dire que nous n’entendons plus les oiseaux, donc nous ne les protégeons plus. Je trouve que le parallèle concernant la capacité à regarder, à prendre en compte un paysage – ici par le truchement de la peinture – peut être intéressant pour développer, renforcer l’attention que chacun porte à son environnement. Donc, il y a aussi à l’œuvre cet engagement écologique du Musée, vous le savez, derrière le choix de traiter ce sujet du paysage, dans les cartons depuis douze ans. Parfois, il faut faire un sort à ce type de sujet, soit en les écartant définitivement, soit en se disant : finalement, pourquoi pas ?

Pour finir, peut-être, je pense qu’il faut essayer. Si ici, au Louvre-Lens, on n’essaie pas...

Évidemment, la forme est très expérimentale. Marie vous a épargné quelques points parmi les plus expérimentaux de l’exposition, notamment des éclairages, qui vont changer sur certaines œuvres.

C’est une exposition qui va être très expérimentale, avec – vous l’avez vu – des prêts magnifiques du Musée du Louvre bien sûr, du Musée d’Orsay aussi, et d’un certain nombre de musées européens.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Marie, de garder la part « laboratoire », avant-gardiste du Louvre-Lens.

Évidemment, on l’encourage fortement. J’aimerais peut-être dire aussi que, sur la présence des artistes dans le Musée, nous voulons travailler de façon plus organique entre le Louvre et le Louvre-Lens, avec des invitations parfois communes, croisées. Nous relançons, en ce moment, une politique d’invitation au Louvre, notamment à l’égard de très jeunes

artistes, avec une série de vidéos qui sont tournées en ce moment-même dans les salles du Louvre, notamment la nuit, le mardi, et qui seront présentées en avant-première à l'Auditorium du Louvre le 19 janvier – première qui sera partagée avec le Louvre-Lens.

Je pense que, voilà, à l'avenir, on aura des moments beaucoup plus partagés, y compris avec le Louvre-Abu Dhabi.

Je pense que c'est très intéressant de faire rayonner un petit peu ces réflexions sur la présence des artistes dans les musées, les faire rayonner nationalement et internationalement.

Voilà, je suis trop longue, mais bravo à ce très beau projet.

On est très impatients de le découvrir.

### **3. Rapport Social Unique**

**Mme DES CARS.** - Alors, l'atterrissage est un peu rude, mais on va le tenter quand même avec Rémi. Nous voici de retour aux contingences un tout petit peu plus matérielles, toujours en point « pour information », avec la présentation du Rapport Social Unique.

C'est donc l'Administrateur général de l'établissement qui va nous le présenter.

**M. MAILLARD.** - Merci Madame la Présidente.

Je n'ai pas de présentation PowerPoint. Vous avez, dans le dossier, une synthèse graphique du Rapport Social Unique.

Alors c'est vrai qu'on aime bien, à cette période de l'année, présenter le RSU – anciennement « bilan social » – qui est très complémentaire du débat d'orientation budgétaire que l'on va, évidemment, tenir aussi dans la suite de l'ordre du jour. Je vais juste me contenter de relever les quelques points saillants de ce Rapport Social Unique en m'appuyant sur le document du dossier.

Le Musée employait 98 agents au 31 décembre 2021 – ça, c'est ce qui concerne les effectifs – contre 102 agents au 31 décembre 2020.

Il n'y a pas eu d'évolution des effectifs : pas de création, pas de suppression de poste. On est vraiment dans une optique de très grande stabilité des effectifs permanents. Là, il faut avoir en tête qu'on est sur une photo qui est faite à un moment donné sur les effectifs qui sont pourvus au 31 décembre d'une année donnée.

Donc, évidemment, c'est une donnée qui fluctue au cours du temps. Nous avons deux fonctionnaires en moins en fin d'année – cette baisse est liée à des mouvements – et également deux emplois permanents de moins à cette date-là, précisément.

La répartition par statut, qui est juste après, est stable. On a une légère augmentation de la part des catégories A et B, et une légère augmentation, également, de la filière culturelle par rapport à l'année précédente.

Comme chaque année, pour parler de la moyenne d'âge, nous avons tous pris un an. On était à peu près à 41 ans de moyenne d'âge l'année dernière – enfin, dans le précédent rapport social. Elle est désormais de 42 ans, cette moyenne d'âge. Les arrivées et les départs, finalement, n'ont pas modifié l'âge moyen des agents du Musée.

Concernant les bilans entrées/sorties au sein de l'établissement, on a un gain net de 6 personnels (plus 15 agents, moins 9), là où on était à moins 2 en 2020 (plus 6 agents, moins 8).

Ce sont essentiellement des mouvements qui concernent les contractuels sur cette année.

Concernant les déroulements de carrière, maintenant, les agents bénéficiaires d'un avancement d'échelon sont plus nombreux en 2021.

C'est aussi le signe de « l'âge » de l'établissement. On a recruté, au démarrage du Louvre-Lens, à sa création, de tout jeunes agents, qui commencent maintenant à avoir les critères requis par les statuts de la fonction publique pour pouvoir bénéficier d'avancements.

Alors évidemment, on applique les avancements d'échelons de la fonction publique, mais c'est aussi le cas pour les avancements de grades. Trois agents bénéficient d'un avancement de grade en 2021, dont un à la suite d'un examen professionnel et deux par l'application des critères d'ancienneté. On en aura davantage cette année 2022, et ça fait l'objet d'un point qui va suivre à l'ordre du jour de notre conseil d'administration.

Concernant les rémunérations, la part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement a un peu baissé, mais c'est surtout lié à l'évolution du budget global de fonctionnement : la part de la masse salariale a été relativement stable (+2,5 % d'augmentation), alors même que l'on a eu des fluctuations liées au Covid – vous le savez – sur la donnée à laquelle on rapporte cette masse salariale. La rémunération moyenne des agents de catégorie A, tous statuts confondus, a baissé. En revanche, celle des agents de catégorie B et C a augmenté en 2021 par rapport à 2020.

C'est lié, là aussi, à des moyennes, et à des agents qui nous ont rejoints, et qui étaient un peu moins payés en catégorie A que ceux qui sont partis.

Le nombre d'heures supplémentaires augmente : c'est le signe de la reprise, d'une activité soutenue au sein du Musée sur la deuxième partie de l'année 2021.

En 2020, c'était une année très particulière en termes d'activité, donc ça explique le fait qu'on ait eu beaucoup moins d'heures supplémentaires payées.

C'est également le cas pour la question de l'absentéisme. On était sur un absentéisme très faible en 2020, dans cette période de crise sanitaire, de télétravail généralisé et d'effacement des frontières entre la vie personnelle, le domicile et le lieu de travail.

On passe, sur la maladie ordinaire, de 2,10 à 3,50 % entre 2020 et 2021.

Cependant, si on compare aux données de 2019, on est très stable, puisqu'on était à 3,62 % sur cet absentéisme de courte durée médicale. Le taux d'absentéisme médical au sens large, incluant les absences longues (congés longue maladie, congés longue durée) a forcément, sur un effectif relativement limité comme celui du Musée, des mouvements de fluctuation qui sont accusés : il suffit d'une personne pour déformer des moyennes. Il passe de 6,15 à 5,10 %. L'indicateur global d'absentéisme s'établit à 5,12 %, contre 9,65 % l'année précédente. Là, c'est aussi lié à l'impact de situations individuelles : les congés pour maternité ont été un peu moins nombreux en 2021 qu'en 2020, mais ont été assez nombreux en 2022.

Le nombre d'accidents de travail au sein du Musée a augmenté.

En revanche, la durée des arrêts qui étaient générés par ces accidents a baissé.

On a eu un peu plus d'accidentologie, mais un peu plus, entre guillemets, de « bobologie », sur ces accidents de travail.

Le respect de l'obligation d'emploi – et il y avait une donnée sur cette question-là, dans le rapport d'orientation budgétaire – n'est pas atteint, mais le taux d'emploi du Musée progresse, et c'est une chose, avec Marie, à laquelle on accorde beaucoup d'importance, à la fois par la question de l'emploi des travailleurs handicapés, mais aussi par recours à des marchés réservés, pour certains besoins du Musée.

Enfin, je vais terminer sur la question de la formation.

2020 a été une année extrêmement faible en matière de formation. Évidemment, le Covid y est pour beaucoup. On a, en 2021, presque la moitié des agents qui ont suivi au moins un jour de formation, témoignant d'une reprise de l'effort de formation du Musée.

Voilà un Rapport Social Unique finalement assez stable dans ses grands indicateurs, avec la prise en compte des éléments de contexte liés à la crise sanitaire, qui est venue impacter les équipes du Musée du Louvre-Lens.

Pour terminer mon propos, je voudrais juste saluer le travail des équipes du pôle Ressources Humaines qui ont réalisé ce travail, notamment Catherine DESPRES et Cécilia PIQUET, qui ont compulsé toutes les données de gestion du personnel pour pouvoir extraire ces informations.

**Mme LAVANDIER.** - Juste une petite précision, ce n'est pas « notamment », c'est la totalité de l'effectif de son équipe de Ressources Humaines que Rémi vient de vous citer. Je pense que c'est important de vous en donner une idée.

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

**Mme BANACH-FINEZ.** - Je n'ai pas de question, mais c'est l'occasion de dire que c'est un vrai bonheur de travailler avec les équipes du Louvre-Lens, depuis dix ans. Le week-end anniversaire, sur lequel on est largement revenus, a été vraiment un moment festif et un point d'orgue autour, en plus, des festivités de la Sainte Barbe.

Hier, on nous a annoncé, en conseil d'agglomération, qu'on a dépassé les 50 000 participants. Ils étaient 30 000 sur la dernière session, donc c'est un gros succès, auquel vous avez aussi, évidemment, participé. Voilà, c'est un bonheur de travailler avec toutes les équipes du Louvre-Lens, à titre personnel et, je pense, pour tous les élus régionaux que nous sommes.

Je pense que François DECOSTER vous aurait aussi témoigné son amitié et les remerciements qu'on peut vous adresser. Vous avez largement contribué à continuer de métamorphoser ce territoire, sur lequel je vis depuis toujours.

Et puis, pour présider les comités techniques depuis quelque temps, c'est aussi un moyen de rencontrer plus précisément les équipes au quotidien, qui effectuent un travail remarquable.

Et puis, un petit mot pour Juliette, qui s'est beaucoup investie non seulement dans le Musée, mais aussi dans beaucoup de « périphériques » dans le Bassin minier – je pense à Euralens, à la Louvre-Lens Vallée – où nous étions encore, chère Marie, hier matin.

C'est tout un microcosme, finalement, qui s'est organisé autour du Musée, grâce au Musée et grâce à ses équipes.

Enfin, un petit mot d'humour, vous me le permettrez, puisque c'est finalement assez rare dans les rapports sociaux : 65 % de femmes, je pense que ce n'est pas étranger à la réussite de cet établissement !

**M. MAILLARD.** - J'aurais dû le souligner !

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, y a-t-il d'autres remarques ? Bien.

### **III. Délibérations**

#### **1. Débat d'orientation budgétaire**

**Mme DES CARS.** - Je vous propose de passer aux points pour délibérations de ce conseil d'administration, avec, comme premier point, le débat d'orientation budgétaire. Comme vous le savez, la loi du 7 août 2015, portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, prévoit la présentation d'un rapport sur les orientations budgétaires du Musée, dans les deux mois qui précèdent le vote du budget primitif.

Ce rapport a pour objectif d'informer les membres du conseil d'administration des éléments significatifs en dépenses comme en recettes, utiles à la préparation du budget principal au titre de l'année 2023. Je vais donc donner la parole à Rémi MAILLARD pour une présentation de ces orientations budgétaires, qui vous sont proposées avant d'ouvrir le débat, sur la base des informations qui vous sont données dans le dossier.

C'est à vous, Rémi.

*Un diaporama est projeté.*

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

Alors, je vais essayer de partager avec vous non pas le détail de la construction budgétaire (puisque effectivement, vous avez un rapport complet dans le dossier qui a été envoyé), mais les grandes données d'entrées de la construction budgétaire que nous engageons pour 2023.

Comme le conseillait la Chambre régionale des comptes, dont nous avons débattu du rapport en septembre de l'année dernière, j'ai essayé de donner une vision un peu prospective à trois ans des données budgétaires (2023, 2024, 2025) – ce qui n'est pas forcément très évident dans le contexte d'incertitude qui est le nôtre en ce moment. Nous serons certainement amenés à y revenir dans la présentation du budget à proprement parler.

Le débat d'orientations budgétaires se tient à une date un peu inhabituelle, au mois de décembre – on a plutôt l'habitude de le tenir au mois d'octobre ou de novembre – avec un budget qu'on a souhaité décaler en début d'année civile 2023.

Pourquoi ? Pour deux raisons essentielles.

D'abord, pour permettre d'intégrer les résultats cumulés, à savoir les résultats de cet exercice 2022 et tous les résultats antérieurs de la vie du Musée dans la construction budgétaire de 2023.

Cela permet d'éviter ce que soulignait François DECOSTER sur le ton de l'humour, un exercice qui serait effrayant au moment du début du cycle de préparation budgétaire, puis rassurant au moment de la préparation du budget supplémentaire. Là, on aura un exercice mitigé : à la fois effrayant peut-être, un petit peu, sur certains aspects, et peut-être rassurant

sur d'autres aspects. Et on n'aura, tout simplement, pas de budget supplémentaire pour réintégrer les résultats. L'objectif, c'est bien de réintégrer les résultats dès la construction du budget, avec un vote du compte administratif et du compte de gestion, si on y arrive.

Sinon, une délibération de reprise anticipée du résultat sera présentée début mars.

La deuxième raison, c'est que cela permet de continuer le dialogue avec nos financeurs, dans une période où le modèle économique du Musée se tend. Nous pourrions ainsi échanger avec les services des collectivités ou de l'État, afin qu'ils puissent envisager les moyens de continuer à nous accompagner en 2023 et dans les années à venir.

Je vais être assez peu original : je vais présenter d'abord les dépenses de structure, puis le budget d'action.

Ensuite, je passerai aux recettes, avec les ressources propres, les financements publics, pour terminer sur la section d'investissement.

L'ensemble des charges de structure représente 11,1 millions d'euros en 2019, et 13,6 sont à prévoir pour 2023 – une augmentation assez sensible.

J'ai fait le choix de mettre en exergue, dans cette présentation, la « Fée électricité ».

Je prends le relais de Juliette GUÉPRATTE, qui était saluée tout à l'heure dans le propos de Marie, et qui affectionnait le fait de mettre en exergue, dans ses présentations, des œuvres illustrant bien le propos du PowerPoint.

Alors, évidemment, dans le débat d'anticipation budgétaire, la première chose qui saute aux yeux, cette année, c'est la question de l'électricité. On n'est absolument pas originaux : tout le monde est confronté, évidemment, à cette situation. Entre 2021 et 2023, vous le voyez à l'écran, le choc pour le Musée représente un million d'euros. Les dépenses d'électricité entre 2021 et, prévisionnellement, 2023 vont donc tripler. Cette année, on atteindra le million d'euros, et, prévisionnellement, on sera entre 1,540 et 1,640 million.

On va avoir les tarifs définitifs dans les jours qui viennent, mais nous avons eu des indications de l'assistant à maîtrise d'ouvrage qui accompagne le groupement d'achat d'électricité auquel adhère le Musée.

On a choisi l'option un peu optimiste, en tenant compte des économies que l'on cherche à réaliser.

Les consommations du Musée, globalement, c'est 4,8 gigawatts/heure.

C'était 7 gigawatts/heure au début de la vie du Musée, donc beaucoup d'efforts de réduction des consommations d'énergie ont déjà été faits. Cela représente un tiers de moins depuis les débuts du Musée.

La consommation électrique du Musée était une question que M. MULOT avait posée il y a quelque temps, je crois, au débat d'orientation budgétaire précédent.

Deux tiers sont consacrés au chauffage et à la maîtrise du climat du Musée – c'est, évidemment, la part la plus importante, la plus sensible.

10 % sont consacrés à l'éclairage, le reste se partageant entre l'informatique, les frigos, la partie cuisine, et les autres usages – notamment événementiels, à la Scène.

On va continuer à rechercher des économies grâce aux investissements de la Région qui sont programmés, en tant que propriétaire des installations. On va évoquer tout à l'heure, à la suite de l'ordre du jour, la question du remplacement des éclairages muséographiques. Nous étions déjà très performants avec des éclairages en LED de première génération, qui étaient majoritaires sur les éclairages muséographiques.

Mais on va aussi faire des gains d'énergie – pas très importants, certes – grâce au changement des éclairages muséographiques en 2023 et 2024, et grâce à de nouveaux marchés de maintenance et d'exploitation qui prennent effet le 1<sup>er</sup> janvier.

Ils consistent en des engagements de réduction des consommations – notamment et essentiellement sur la partie des éclairages – et sur des cibles d'économies d'énergie qui ont été intégrées pour la première fois sur ce lot qu'est la partie maintenance et exploitation du Musée.

Les gains d'énergie seront aussi permis grâce à un travail qui est à engager, avec le Louvre, sur la question des consignes de température et d'hygrométrie – Marie l'avait déjà évoqué – en étant très vigilant sur ce qui est admissible en termes de conservation des œuvres, évidemment.

C'est un débat qui agite tous les musées de France et du monde, compte tenu des chocs en matière de dépenses énergétiques.

Au-delà des dépenses d'énergie, d'autres facteurs macroéconomiques alimentent une inflation, qui est la plus importante qu'on ait connue depuis la création du Musée.

On serait entre 4,2 et 6,9 % selon les prévisions de la Banque de France, donc on a retenu à peu près le milieu de la fourchette d'inflation en 2023, après 5,8 % d'augmentation des prix sur cette année 2022.

Cette prévision d'inflation impacte, évidemment, l'ensemble des dépenses de fonctionnement du Musée et du budget de structure, la masse salariale, le pouvoir d'achat, et aussi le budget d'action, puisqu'on a, en face de nous, des opérateurs économiques qui sont confrontés à l'augmentation des prix des matières premières, *et cetera*.

Voici un petit florilège, à l'écran, des grands marchés des dépenses de structure du Musée (les plus importants en volume).

Sur les quatre qui figurent à l'écran, vous avez : la sécurité, l'accueil, la maintenance et le nettoyage. Vous voyez très bien l'orientation des courbes. Si on compare 2022 à 2013, on a engrangé, uniquement sur ces quatre grands marchés, 1,5 million d'euros d'économies – on parle d'économies en euros courants.

Aujourd'hui, on a en tête que cette période où on engrangeait des économies sur nos charges de structure est plutôt derrière nous. Elle nous permettait de mener des projets et de mettre en place des équipes pour les accompagner.

On a, évidemment, dans nos marchés, des clauses de révision de prix, qui, plus ou moins directement, tiennent compte des facteurs d'inflation.

Au-delà de ces clauses de révision de prix, on a maintenant des opérateurs qui s'appuient sur le récent avis du Conseil d'État du 15 septembre pour évoquer la théorie de l'imprévision, qui considère que le co-contractant doit être indemnisé quand il y a un bouleversement des conditions économiques qui ne pouvait pas être prévisible.

La dernière nouvelle en date est que l'on pensait, depuis toujours, que les clauses financières dans le cadre des marchés publics étaient intangibles. Or, le Conseil d'État, le 15 septembre, nous a dit que ces clauses pouvaient aussi être revues. Les opérateurs économiques essaient de s'appuyer sur ces dispositions pour négocier, et ce sur des marchés qui sont communs au Louvre et au Louvre-Lens – pour la gestion du CCL, comme la sécurité.

Ainsi, les augmentations sont plus sensibles que celles qui résultent de l'application simple des clauses de révision des prix. Nos marges d'optimisation sont plus limitées.

On a travaillé, encore dans les dernières années, à l'optimisation du dispositif de sécurité, avec toute la prudence nécessaire dans ce contexte où les musées peuvent être attaqués.

Et puis, avec la suppression du contrôle des billets à l'entrée de la Galerie du Temps, nos gisements d'économies, d'optimisation, sont forcément plus limités dans les années à venir.

Nous anticipons – et subissons – des augmentations liées au renouvellement de marchés à venir.

J'ai parlé de la maintenance qui prend effet au 1<sup>er</sup> janvier : si on exclut toute la question des changements de périmètre, c'est 11 % d'augmentation sur le marché de maintenance.

C'est pareil, c'était détaillé dans le rapport d'orientation budgétaire à la réattribution de ce marché. On sera confrontés aussi, au mois de juin prochain, au

renouvellement du marché de sécurité, et ensuite au renouvellement du marché d'accueil/vente, dans un an.

Du côté RH, la masse salariale aura progressé de 500 000 euros en 2023 par rapport à 2021. On a observé, ces deux années 2020 et 2021, des progressions très faibles, avec 2,5 % d'augmentation de la masse salariale.

Celle-ci augmentera plus fortement cette année, en raison, d'une part, de la valeur du point au 1<sup>er</sup> juillet de cette année. On n'avait pas connu une telle augmentation depuis les débuts de la vie du Musée.

C'est une bonne nouvelle, pour les agents publics que nous sommes, mais c'en est aussi une mauvaise, car nous sommes gestionnaires d'un budget public.

En raison de renforts qui ont été recrutés en 2022 pour accompagner la mise en place de la programmation exceptionnelle du dixième anniversaire, on sera, en 2023, sur des augmentations plus modérées. En revanche, nous anticipons une nouvelle hausse de la valeur du point, qu'on a établie à peu près au même niveau pour juillet 2023. On se dit qu'effectivement, dans le contexte d'inflation, ce sera compliqué d'être sur une stabilité de la valeur du point sur l'année 2023, mais ces augmentations et celle du GVT sont en partie compensées par la fin des contrats d'accroissement temporaire d'activité qui ont été mis en place pour le dixième anniversaire. Donc, la progression de la masse salariale est plus limitée.

Le levier auquel nous n'envisageons pas de toucher, vous le voyez en gris, en bas de l'écran, c'est la stabilité des effectifs pour les années à venir.

Compte tenu de l'engagement de l'activité très forte des équipes et de la poursuite du développement du Musée et de ses publics, il est important de pouvoir tabler sur une équipe, certes pas en termes d'augmentation ni de création d'emplois, mais sans suppression d'emplois. C'est un levier auquel nous ne souhaitons pas recourir.

Le budget d'action, maintenant, reste en légère diminution par rapport à 2022 – ce qui peut paraître logique après une année de programmation exceptionnelle liée aux dix ans du Musée.

Le budget d'action est constitué des dépenses liées aux expositions (pour la moitié), des efforts de communication du Musée (pour un peu plus de 20 %) et de la médiation du Musée (pour 15 %), si on intègre à la fois la médiation, le numérique et *Parc en fête*.

Ce budget d'action est 725 000 euros plus élevé qu'en 2019, dernière année avant le Covid.

2019 n'est peut-être pas forcément le bon point de comparaison, puisqu'on était sur une année d'expositions moins coûteuses que la moyenne des huit autres années. En 2023,

on est 275 000 euros au-dessus du budget d'action de 2018, et 111 000 euros au-dessus de celui de 2014, dans un contexte où, évidemment, l'inflation touche aussi le budget d'action. Vous vous en êtes rendu compte au fur et à mesure de cette année, avec les délibérations successives pour retoucher le budget – notamment pour suivre l'évolution des coûts de l'exposition *Champollion*.

Il est important de préciser que l'épure budgétaire, telle qu'elle est aujourd'hui, a déjà fait l'objet d'arbitrages, notamment sur les dispositifs numériques – comme pour les expositions du Pavillon de Verre, où on a essayé de tenir des enveloppes extrêmement mesurées, y compris par rapport à ce qui se faisait dans les années antérieures.

L'enjeu 2023 et des années suivantes sera de ne pas laisser retomber la dynamique de ces dix ans, de cette année anniversaire et des années de remontée en puissance du Louvre-Lens, en maintenant une programmation ambitieuse en termes d'expositions et de spectacle vivant. L'enjeu est aussi d'avoir les moyens de continuer à développer le public, à la fois par la médiation et par la communication, évidemment.

Du côté des recettes, maintenant, je commencerai par la question des ressources propres. On peut considérer, comme on le voit à l'écran, qu'en matière de ressources propres, le Musée « fait le job » – je pense qu'on peut le dire comme ça. On n'est pas tout à fait, évidemment, aux 20 % qui avaient été fixés il y a fort longtemps, il y a 15 ans, avant que vous ne décidiez la poursuite de la gratuité de la Galerie du Temps au-delà de la première année de fonctionnement du Musée. La CRC se souvient de cet objectif...

L'enjeu consiste à revoir cette référence, notamment dans le cadre de la réforme des statuts qui est à venir. Mais, pour autant, on s'approche très près des 20 %, en cette année très particulière qu'est 2022. On va essayer de maintenir un niveau important de ressources propres pour 2023. Sur 2022, la très bonne nouvelle, c'est qu'on s'était donné un objectif, qu'on imaginait ambitieux, optimiste : 1,4 million de recettes de billetterie.

En fait, la preuve que l'objectif n'était pas insincère, c'est qu'on est en place de l'atteindre, voire de le dépasser : nous étions à 1,358 million dimanche dernier, portés par la fréquentation exceptionnelle de cette année, et également, il faut l'indiquer, par la décision que vous avez prise par délibération en fin d'année dernière d'augmenter d'un euro le tarif de l'exposition temporaire. Nous travaillons actuellement sur les questions tarifaires, notamment sur les activités dédiées aux individuels et sur les tarifs dédiés aux groupes scolaires, qui n'ont pas évolué depuis très longtemps – je pense, même, depuis les débuts du Musée.

Conformément à notre objectif de démocratisation culturelle, nous y travaillons avec toute la prudence nécessaire – avec « la main qui tremble », pour reprendre l'expression de Daniel Percheron, dès que l'on touche à ces questions tarifaires.

L'objectif pour 2024 tient compte d'un tassement qu'on espère le plus léger possible. Marie évoquait la plus grande difficulté, peut-être, qui est de faire vivre des expositions de peinture ici au Louvre-Lens : nous espérons un tassement le plus faible possible de la fréquentation pour l'année 2023.

En effet, vous voyez à l'écran un objectif d'un peu plus d'un million d'euros de ressources de billetterie.

En ce qui concerne les ressources de mécénat et de privatisation, nous souhaitons vous proposer de nous fixer des objectifs ambitieux – n'est-ce pas, chère Véronique – mais qui ne sont pas inatteignables. Ils tablent sur un effet de cliquet sur les ressources de mécénat et de privatisation, qui sont exceptionnelles cette année anniversaire 2022. Nous avons eu récemment une bonne nouvelle du côté du mécénat, et c'est important de préciser qu'elle ne figure pas à l'écran pour ne pas fausser les comparaisons : c'est le million d'euros du Crédit Agricole pour le financement de la Galerie du Temps. Il devrait pouvoir être perçu d'ici le tout début de l'année civile prochaine. J'aurai l'occasion, de toute façon, d'en reparler tout à l'heure, parce que nous avons une délibération qui est très directement liée à ce mécénat.

Notez aussi, et ça fera l'objet d'une délibération en toute fin d'ordre du jour, que les nouvelles concessions de service (la librairie-boutique, le restaurant du Musée, la cafétéria) portent leurs fruits.

C'était un point d'attention, de vigilance de la Chambre régionale des comptes. Vous le voyez à l'écran, le graphique est assez parlant. Nous avons des redevances tirées des concessions de services qui devraient fortement augmenter en 2023, à la fois du fait de l'activité, de la fréquentation de 2022 (part variable calculée sur le chiffre d'affaires 2022 de la librairie, du restaurant et de la cafétéria) et du fait de la mise en place – vous le verrez tout à l'heure dans la délibération – du taux de redevance due par les nouveaux concessionnaires, qui est sensiblement supérieur à celui qui avait été établi au tout début de la vie du Musée, quand le Louvre-Lens était encore un pari et que les redevances avaient été fixées à un niveau très attractif pour pouvoir travailler avec des opérateurs économiques à nos côtés.

Je crois que le moment est venu de parler de la question des financements publics et des participations statutaires. Nous avons la chance d'avoir à nos côtés la Région, le Département, la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin, partenaires fidèles du Musée et dont – vous le voyez à l'écran – les participations statutaires sont stables depuis les débuts du Musée, y compris dans la période de crise sanitaire.

C'est important de le souligner à chaque fois. S'y ajoute une subvention – et non une participation statutaire – de 300 000 euros de l'État, depuis 2020 et jusqu'en 2024.

S'y sont ajoutés – c'est important de le préciser, car ça ne figure pas non plus à l'écran, qui se concentre sur les participations statutaires – des subventions spécifiques à l'appui de notre programme d'activités, notamment de la part du Département du Pas-de-

Calais, de la CALL et de l'État, qui sont intervenus à nos côtés pour financer un certain nombre d'actions dans le cadre de la programmation des dix ans.

Depuis quelques années, on a l'habitude de travailler, notamment sur la politique de la ville, avec des crédits de l'État et de la CALL. On espère pouvoir le faire aussi sur *Parc en fête* : après le partenariat avec la CALL l'année dernière, on espère pouvoir maintenir ces financements et ces subventions sur projets en 2023, mais à un niveau inférieur à ce qui a été obtenu en 2022, car ils découlaient d'une programmation exceptionnelle liée aux dix ans. Pour autant, si on peut se féliciter du maintien en euros courants du niveau des participations statutaires des collectivités, dans un contexte qu'on sait compliqué pour les collectivités – et on est bien placés pour le savoir et le reconnaître – nous plaidons, et je plaide à nouveau aujourd'hui, pour la prise en compte de la perte de pouvoir d'achat du Musée en euros constants, avec le retour de l'inflation très forte qu'on connaît cette année et qu'on va connaître l'année prochaine. En fin d'année 2023, cela représente 15 % de perte de pouvoir d'achat pour le Musée. Si on fait la comparaison par rapport à 2014, cela représente à peu près 1,7 million d'euros (valeur 2014) en fin d'année 2023.

Concernant les grandes masses du budget, les dépenses de fonctionnement atteignent 17,5 millions d'euros et les recettes 15,8 millions d'euros, soit, à ce stade, un déficit prévisionnel là encore – ce n'est pas fait exprès – de 1,7 million d'euros. Je me suis permis, M. LARROUTUROU, de reprendre votre expression de « trompe-l'œil » de 2020 et 2021, pour décrire une situation financière du Musée qui était biaisée par la question de la crise sanitaire, notamment par rapport à son impact finalement positif en termes financiers pour le Musée, même s'il était aussi très négatif en termes de développement du Musée.

2022 sera, à sa manière, un trompe-l'œil, mais inverse, avec un niveau de dépenses exceptionnelles liées à la programmation exceptionnelle de cette année. De même, nous observons un niveau de recettes exceptionnel, là aussi lié à une activité et à des partenariats noués qui ont un caractère non récurrent pour le Musée.

L'année 2023, c'est le retour, finalement, à la question du modèle économique du musée – question posée par la Chambre régionale des comptes en exergue de son rapport, il y a un an.

Cette question du modèle économique n'a pas été créée par la question des prix de l'énergie, mais simplement accentuée, aggravée par elle. Le chantier de refonte des statuts du Musée, engagé en tout début d'année civile 2023, sera très certainement l'occasion de reposer la question de ce modèle économique et du bouclage financier du Musée.

C'était la partie effrayante. Je vais essayer maintenant d'apporter quelques bonnes nouvelles pour tempérer mon propos. La première bonne nouvelle, c'est le fonds de roulement du Musée. Vous le savez, et vous le voyez à l'écran, le fonds de roulement du Musée a été essentiellement constitué au début de sa vie. Il a été renforcé en période de crise

sanitaire en 2020 et en 2021. Nous avons prévu, en BS, de prélever en 2022, pour faire face à l'augmentation des prix de l'énergie, de la valeur du point et de la programmation de 2022. L'exécution 2022 s'achève : elle devrait se conclure par un prélèvement beaucoup moins élevé que prévu, qui maintient la possibilité sur laquelle nous tablions, qui est de contribuer à l'équilibre du budget 2022 par un prélèvement sur le fonds de roulement du Musée.

C'est la raison pour laquelle nous avons proposé de décaler le vote du budget en début d'année civile. Le montant finalisé sera connu en début d'année civile prochaine, et vous aurez le délibéré en mars, soit dans le cadre du compte administratif, soit dans le cadre d'une délibération de reprise anticipée du résultat, en fonction de notre état d'avancement sur la gestion de la fin de l'exercice.

En tout cas, un prélèvement de 1,7 million d'euros serait, effectivement, un peu important au regard de la gestion du fonds de roulement, et nous amènerait, en prévision, en-dessous des 30 jours de fonctionnement en fin d'exercice. Donc, il y a encore un peu de travail sur la construction budgétaire.

Je ne sais pas si ce sont des bonnes nouvelles, mais voilà, en tout cas, d'autres éléments à prendre en compte du côté des investissements. Je vais peut-être commencer par indiquer les besoins courants. On a une écriture obligatoire d'amortissement de l'ordre de 350 000 euros. Elle a été un peu augmentée, du fait du transfert des biens initialement acquis par la Région. Vous avez déjà délibéré au mois d'avril. On a une délibération complémentaire et modificative qui a été prise par la Région le 9 novembre et qui doit vous être présentée en miroir juste après. En tenant compte de cette délibération modificative, on sera, à peu près, à 350 000 euros d'amortissement cette année, et à la même chose l'année prochaine.

Donc, nos besoins courants de renouvellement de mobilier et de renouvellement informatique seront couverts et limités : on s'astreint à limiter ces besoins à l'écriture obligatoire d'amortissement, soit autour de 350 000 euros.

Au-delà de ces besoins courants – Marie l'évoquait, et je vais peut-être commencer par ça – la bonne nouvelle, c'est que le renouvellement de la Galerie du Temps est financé, pour trois parts à peu près équivalentes, par l'État, la Région et le Crédit Agricole – grand mécène aux côtés du Musée. Leurs trois représentants étaient réunis hier au Musée et l'ont redit. Le Président Bertrand l'avait déjà dit au moment de l'inauguration du CCL.

Le Préfet s'est exprimé sur cette question à l'occasion de la soirée des dix ans.

Et puis, le Crédit Agricole l'avait indiqué au moment de la soirée de vernissage de l'exposition *Champollion*.

C'est une très bonne nouvelle pour le Musée que de savoir le chantier de renouvellement de la Galerie du Temps financé.

La deuxième bonne nouvelle, qui est très en lien avec cette bonne nouvelle-là, c'est la délibération récente du conseil régional, de la fin de semaine dernière, si je ne m'abuse, et que vous allez également connaître sous la forme d'une délibération juste après, dans l'ordre du jour.

Il s'agit du financement, au travers d'une convention de délégation de maîtrise d'ouvrage auprès du Louvre-Lens, d'un programme de renouvellement intégral des éclairages muséographiques.

Cela représente potentiellement une économie d'énergie et peut-être, surtout, le maintien d'un niveau équivalent de qualité des éclairages dans ce qui fait aussi la très grande beauté de nos expositions, avec 1,1 million d'euros délibérés en crédits de paiement pour 2023, et 500 000 euros en 2024. Nous commencerons par les dispositifs centraux de commande et par le bâtiment d'exposition temporaire. Nous terminerons, en 2024, par la Galerie du Temps. Cette opération avait été annoncée un peu trop rapidement dans le cadre du budget de l'année dernière. On avait fait machine arrière en cours d'exercice, et c'est très satisfaisant de savoir que la Région a trouvé le moyen de lancer cette opération dans un contexte que l'on sait, encore une fois, pas facile sur le plan budgétaire.

Enfin, nous aurons, en janvier, un comité de pilotage sur l'étude de programmation et de définition que nous avons lancée sur l'amélioration du parc du Musée. Le parc est difficilement améliorable – Marie l'évoquait tout à l'heure, notamment sous sa livrée de givre ce matin – mais il s'agit de la question de l'abri des visiteurs en période un peu plus humide. Il s'agit également de la question des cheminements, de la bonne intégration du parc dans le tissu urbain et dans les circulations, mais aussi des chantiers concernant la signalétique, les services rendus aux usagers du parc, les jeux, les espaces pique-nique, le sport dans le parc...

Donc, tout un travail a été mené cette année. L'idée, c'était qu'on puisse être prêts aujourd'hui pour pouvoir vous donner des indications financières, mais le comité de pilotage avait été calé juste avant le dixième anniversaire, et on a plutôt décidé de le reporter en janvier. Mais dans le budget, on aura la capacité d'intégrer, en 2023, des études – non plus des études de programmation mais des études de maîtrise d'œuvre – en vue de la réalisation et de dépenses de travaux sur des années ultérieures (2024, 2025).

Ainsi, le budget sera présenté en mars.

Je rassure Monsieur le Sous-Préfet, l'objectif n'est pas qu'il intervienne tout de suite pour régler le budget qui serait voté en déséquilibre. Nous sommes à la disposition de l'État et des collectivités pour poursuivre les échanges et le dialogue de gestion d'ici le vote du budget, afin de pouvoir finaliser notre connaissance des conditions d'exécution budgétaire 2022, et de pouvoir présenter, au mois de mars, un budget équilibré par un prélèvement sur le fonds de roulement et par les résultats antérieurs.

Ce sera peut-être aussi le moment d'entamer une discussion autour de la question du financement du Musée.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Rémi.

Marie, tu souhaites peut-être ajouter quelque chose ?

**Mme LAVANDIER.** - Oui, allez, très vite.

Merci Rémi.

L'exercice est, évidemment, de plus en plus difficile, y compris dans sa présentation devant vous. Rémi nous a présenté des orientations budgétaires à la fois effrayantes et rassurantes.

En tout cas, ce que je vais vous dire, c'est que d'abord, on a un pilotage quotidien pour que « ça passe ». On a arrêté, cette année, les engagements de crédit, par exemple, dès le 8 décembre – c'est un peu dur pour les équipes – pour favoriser une fin d'exercice qui nous sera peut-être utile en 2023. Je soupçonne Rémi d'avoir réglé le chauffage des bureaux à 15 ou 16 degrés... Il se promène avec un thermomètre pour vérifier ça, chaque fois que quelqu'un l'interpelle ! Dans mon bureau, il faisait 17 degrés, quand même (*rires*).

On s'est attaché, pour cet exercice, à réaliser des évaluations raisonnables avec un soupçon d'optimisme, parce que je pense qu'il en faut.

On a prouvé que l'optimisme, c'était bien souvent la position la plus raisonnable au Louvre-Lens.

Cette année encore, on a surtout veillé à maintenir un budget d'action, à sécuriser l'équipe, certes au prix d'un probable dernier prélèvement sur un fonds de roulement qui ne pourra plus être mobilisé ensuite.

Nous avons également réussi à sécuriser deux grandes expositions, ambitieuses (*Paysage et Animaux fantastiques*), et l'exposition Bertille Bak au Pavillon de Verre, mais aussi à poursuivre une programmation de qualité en spectacle vivant – Hilaire MULTON n'est pas là, mais il rappelle à chaque fois à quel point c'est vraiment devenu une composante quasiment identitaire du Musée du Louvre-Lens – et à conserver une saison supplémentaire pour *Parc en fête* (l'été 2023), ce qui est de moins en moins facile.

Donc cette année, *a priori*, entre le fonds de roulement, la recherche d'économie, des aides des uns et des autres, les choses vont être possibles.

Néanmoins, ce qu'on voit, c'est, très clairement – enfin, je pense qu'il faut se le dire – qu'on arrive au bout de quelque chose.

En 2024, dans le schéma actuel de montage économique du Musée, on ne sait pas, aujourd'hui, comment les choses vont pouvoir être poursuivies. Je pense donc que, parallèlement à la refonte des statuts, il faut qu'on pense sans tabou, en mettant tout le monde autour de la table, pour refonder le modèle économique du Musée. Je pense que, quelque part, c'est peut-être moins difficile de le faire sur la base d'une trajectoire qui est une trajectoire réussie, malgré un modèle économique qui était contraint dès le départ, on le savait tous, et ce grâce au maintien de participations publiques au même niveau, mais aussi, *malgré* leur maintien au même niveau, la trajectoire du Musée – y compris, d'ailleurs, en termes de fréquentation, avec plus de 200 000 visiteurs regagnés en 6 ans. Je pense que c'est quelque chose qui peut rendre l'exercice un peu plus stimulant. Voilà, donc, le ciel est bleu, on l'a vu ce matin, mais il va falloir qu'on se retrouse les manches, je crois.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Marie. Y a-t-il des remarques après ces paroles ? Oui, Kim PHAM, Administrateur général du Louvre.

**M. PHAM.** - Merci beaucoup.

Je voulais saluer la qualité de la gestion du Musée. On le voit rubrique après rubrique, la tenue des dépenses de structure est impressionnante, elle est « poste à poste ». On voit que la dérive du coût de l'énergie est subie, et que tout ce qui peut être maîtrisé l'est, avec une remarquable efficacité quand on examine les dépenses dites d'action.

Clairement, tenir ce que vous avez tenu, avec des ambitions d'expositions et avec un budget de 2 millions pour ces expositions, que ce soit en 2022 ou en perspectives 2023, chapeau !

Vous maintenez – avec un peu de prudence pour les prévisions 2023, et vous avez raison – un volontarisme dans le mécénat et dans la recherche des recettes en billetterie, tout en tenant compte de la très vertueuse gratuité de la Galerie du Temps. Quand on arrive au solde négatif – et vous avez dit que c'était aussi le constat de M. LARROUTUROU – qui correspond à ce que donnent les inflations globales (je le dis au pluriel), soit 1,7 million, on voit bien que... voilà, comme le dit Marie, on est au bout de ce que peut donner le modèle. C'est un million lié à l'énergie et le reste sur les autres types d'inflation dans leurs aspects, d'ailleurs, vertueux... Quand on pense à la masse salariale et au nécessaire maintien du pouvoir d'achat, dans toute la mesure du possible, pour les salariés, pour les agents...

Donc voilà, je voulais vraiment adresser tout ce salut à la qualité de la gestion du Musée, et donc aux équipes qui la portent.

**Mme DES CARS.** - Y a-t-il d'autres prises de parole ?

Madame CORRE.

**Mme CORRE.** - Une fois n'est pas coutume, je vais prendre la parole – mais j'ai été un peu mandatée pour ça.

Alors, je suis désolée parce que je n'ai pas une voix exceptionnelle, mais je vais essayer quand même de tenir jusqu'au bout sans avoir de quinte de toux dans le micro, ce qui n'est jamais très agréable !

Tout d'abord, je vais m'associer bien sûr aux félicitations qui ont été adressées, à la fois pour les magnifiques célébrations du dixième anniversaire et, au-delà de ça – et, j'ai envie de dire, principalement – pour tout le travail réalisé pendant ces dix années, passées à faire de ce Musée ce qu'il est aujourd'hui, à savoir la fierté du territoire.

Ça, c'était la partie facile de mon intervention.

Maintenant, j'interviens parce qu'effectivement, Monsieur Sylvain ROBERT m'a demandé de vous faire part de la position de la Communauté d'Agglomération dans ce contexte tendu.

Évidemment, comme ce qui a été relaté, un contexte économique compliqué s'est imposé au Musée, mais s'est imposé aussi à toutes les collectivités territoriales – et la CALL n'est pas exemptée de toutes ces difficultés à maîtriser elle-même ses propres dépenses de structure.

Donc, dans ce cadre-là, pour l'instant en tout cas – et je n'irai pas au-delà en termes de prévisions, puisque ce sera l'objet de négociations entre les différents partenaires publics – la CALL ne peut pas s'engager au-delà de sa participation statutaire. Vous avez signalé qu'elle avait été maintenue et, qu'aujourd'hui, elle ne pouvait plus compenser l'inflation. Pour le reste, dans le contexte que nous connaissons tous, c'est extrêmement compliqué, sans avoir la visibilité et la lisibilité nécessaires pour pouvoir le faire, de se prononcer sur autre chose que, *a minima*, ce maintien de la participation statutaire.

Après, pour le reste, j'ai envie de dire, il reste encore peut-être un petit champ de négociation à faire valoir. Voilà ce que je souhaitais dire, et je n'irai pas au-delà. Merci à vous.

**Mme DES CARS.** - Merci. Y a-t-il d'autres interventions ?

**M. LARROUTUROU.** - Merci beaucoup, Madame la Présidente.

J'aimerais souligner, dans un propos guidé à la fois par un plaisir et un sentiment d'admiration, que ça a vraiment été une année remarquable à tous points de vue.

Elle n'est pas achevée et les derniers jours et semaines sont encore un pari pour la billetterie, mais vous allez le gagner...

Bravo ! Bravo pour ces dix ans, bravo pour tout ce qui a été fait, bravo pour tout ce que les équipes ont pu faire, pour la façon dont elles se sont mobilisées.

Le constat est assez spectaculaire : nous sommes au contraire de ce qu'on aurait pu craindre à certains moments.

Ce n'est pas une institution qui s'essouffle après dix ans, mais une institution dont l'essor est absolument extraordinaire, visible de très loin, même lorsqu'on n'a pas la chance d'habiter dans le Bassin, même au-delà des frontières.

C'est une réussite absolument exemplaire, et ceci malgré deux années très difficiles dont vous sortez, dont nous sortons tous. Voilà, donc bravo, vraiment.

Bravo pour ce qui a été projeté, pour la façon dont sont traitées les questions d'investissement, qui sont tout sauf négligeables, que ce soit pour le renouvellement de la Galerie du Temps, ou sur un plan patrimonial – très utile pour la poursuite de l'activité qui traite de ce qui se passe sur le parc. On voit qu'il y a une mobilisation qui continue, donc tout ça me rend tout à fait optimiste.

Alors, effectivement, il y a des choses qui sont très satisfaisantes, d'autres sont plus « stimulantes », on va dire. Je pense, avec mes raisonnements de montagnard pas très sophistiqué, que, quand on en arrive à tomber ou à ne plus être très loin d'un mois de « caisse » de fonds de roulement – pour parler vulgairement – on est en train de se mettre dans une situation qui peut devenir très délicate, si jamais il y avait une tempête tout à coup. Donc, le fait d'aller mobiliser du fonds de roulement, c'est la bonne façon de faire dans ces circonstances. Le fonds de roulement a retrouvé un peu plus de couleurs encore, notamment grâce aux efforts de tous, y compris des collectivités publiques pendant les deux dernières années. Donc, ce n'est pas effrayant en soi, mais – je le répète – tomber en dessous de 30 jours, on voit bien qu'on est au bout d'un certain raisonnement. On est en butée, en quelque sorte, voilà.

Une fois que j'ai dit ça, qui n'a rien d'original par rapport à tout ce qui a été expliqué très clairement par Rémi, notamment, il est évident qu'il y a besoin de passer une étape.

Je pense que personne ne songe d'aucune façon à réduire ni à raboter l'ambition. Au contraire, je crois, on est à un stade où ce serait une erreur considérable de se dire qu'on économise, pas au sens de l'euro près, mais en termes d'énergie, de mobilisation et de réussite visible sur les expositions et sur tout ce qui se fait en termes de médiation, de transmission, de spectacles ou du point de vue sociétal... L'essor, il ne faut pas l'interrompre. On sait à quel point c'est compliqué, quand on a des activités de ce type-là ou d'autres, d'arrêter un essor.

Donc, ce n'est pas là, évidemment, qu'il y a à faire, mais il s'agit de trouver des solutions.

J'ai trouvé votre intervention très rassurante. Peut-être que je la surinterprète, mais il est clair que le croisement des recettes et des dépenses demande un effort important sur le

business model et, sans doute, de tous ceux qui y contribuent. Je peux le dire facilement parce que je n'y suis pour rien, mais c'est vrai dans tout type de ressources, et dans tout type de ressources liées à l'activité elle-même.

Donc, je pense qu'après ce débat d'orientation, notre discussion sur le budget et surtout sur la visibilité, on voit bien comment 2023 va être une année compliquée – mais, sans doute, intermédiaire. On sera au-delà de la butée dont je parlais, et donc dans des situations extrêmement douloureuses pour ceux qui vont se frotter à cette butée pour les années suivantes, s'il n'y a pas un dépassement d'une façon ou d'une autre.

Donc, bravo. Je crois que c'est le message principal. Mais lors du budget, il faut absolument que nous puissions constater qu'on est, immédiatement ou à horizon très certain, sur un autre modèle économique – avec la mobilisation de tout le monde.

Bravo, en tout cas, et bravo à toutes les équipes. Merci.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Mme DORCHIES ?

**Mme DORCHIES.** - Nous allons prendre la parole à plusieurs voix, je pense, au niveau de la Région.

L'exercice est compliqué et difficile, parce qu'effectivement, nous nous associons – Sabine l'a déjà fait – à tout ce qui est fait, à la qualité du travail qui est fait, et j'y suis d'autant plus sensible que je m'intéresse au patrimoine sensoriel.

Donc Marie, quand tu as parlé des bruits et de ce qu'on pouvait entendre – et on voit qu'il y a vraiment une approche « tous publics », ce qui est une vraie réussite – on voit qu'il y a de nombreux efforts qui sont faits et qui ont été présentés.

Je souligne la qualité de la gestion et de tout ce qui est fait à ce niveau-là, notamment sur le budget que vous appelez « budget action ».

Effectivement, on sent un grand volontarisme.

Le seul problème, c'est que la Région, comme toutes les collectivités, est confrontée aux mêmes difficultés que les vôtres : que ce soit en termes de RH ou en termes d'énergie, la Région est à vos côtés.

Elle a toujours été à vos côtés, et vous le savez. Le seul problème, c'est qu'à ce jour, on ne pourra pas, au niveau de la Région, contribuer plus que ce qui est fait.

Donc, effectivement, vous l'avez souligné, la solution sera d'organiser un comité des partenaires. Je ne peux que répéter ce que vous avez dit, questionner sur les statuts du Louvre-Lens et, peut-être, envisager une participation de l'État au fonctionnement. Voilà ce que je peux dire au niveau de la Région. Jean-Paul, tu veux ajouter quelque chose ?

**M. MULOT.** - Oui, je souscris évidemment à ce que vient de dire Mady.

Le Louvre-Lens, c'est très important pour nous et pour le Président Bertrand – il l'a redit quand il était dans ces murs, il y a peu de temps.

C'est à la fois une cathédrale et un emblème pour la Région, pour la politique culturelle, et pour la vision que porte Xavier Bertrand et qu'il a portée depuis qu'il a été élu à la tête de la Région.

On ne saluera jamais suffisamment tout le travail qui est fait par les équipes et par la Direction pour donner accès à la Culture à des populations qui en étaient privées ou qui avaient des difficultés à « pousser la porte ».

C'était essentiel et emblématique.

C'est la raison pour laquelle on est bien autour de cette table, parce que ça correspond vraiment profondément à notre objectif politique. Ça, c'est un premier point.

Tout à l'heure, Marie, tu parlais des tabous.

Il faut effectivement qu'on parle sans tabou.

Hilaire (pour la DRAC) n'est pas là aujourd'hui pour qu'on puisse échanger avec l'État, et on connaît par avance, plus ou moins, le propos que lui-même pourrait tenir, compte tenu des demandes et des ressources de l'État – et on ne peut pas faire en permanence appel à l'État. La réforme statutaire en tant que telle, apporte, premièrement, une lueur d'espoir. Mais elle ne sera pas suffisante. Il ne faut pas qu'on se cache derrière des objets techniques, ni penser qu'une réforme des statuts en elle-même va apporter une solution budgétaire.

Moi, je ne suis pas naturellement effrayé.

Je suis prudent, mais comme disait La Fontaine, à trop regarder le danger, on finit par y tomber.

Il faut probablement s'interroger sur le but premier du Musée.

Je parlais tout à l'heure de la peinture. Les œuvres d'art et la peinture doivent rester quand même le premier moteur, le premier objet de ce lieu. On doit aussi réfléchir à la manière dont on peut travailler en collaboration avec d'autres structures culturelles, qui peuvent peut-être permettre des économies d'échelle.

Il y a d'autres scènes culturelles de la Région qui ont des difficultés financières. Moi, je déplore souvent que l'on n'arrive pas à faire mieux travailler entre elles les entités culturelles dans la Région. Vous, vous faites un effort assez remarquable pour tout ce qui est *Hors les murs*. Je dois dire que vous êtes un exemple en la matière, mais on doit aussi réfléchir sur le financement de toutes les entités qui sont à proximité du Louvre – et il y en

a de magnifiques – et je pense en particulier au spectacle vivant. On voit bien les difficultés que rencontre le spectacle vivant aujourd’hui un peu partout en France. On était l’autre jour à une réunion du CA de l’Opéra de Lille, qui constate aussi des difficultés quant aux publics. Les musées sont moins frappés aujourd’hui que certains théâtres, y compris des grandes scènes du théâtre français, face à des transformations dans la manière dont les gens vivent et consomment.

Ça, c’est une réalité profonde, on ne reviendra pas au monde d’avant.

Il y a toute la question du numérique – comment on l’utilise, comment on ne se laisse pas, non plus, vampiriser entièrement par ce « tout numérique ».

Ce sont des choses qui sont chères à mon voisin Jean-Philippe, qui est très attaché à cela, et qui fait un travail remarquable. J’en profite un instant pour le féliciter, parce que le tourisme est essentiel pour le Louvre-Lens et pour le travail qui est fait avec le CRT – je pense notamment aux touristes étrangers. Il est vrai qu’en matière de nouvelles recettes, un effort particulier doit être fait pour attirer plus d’étrangers, notamment en direction des expositions temporaires, qui sont la première source de recettes du lieu. Moi, je regrette notamment – vous connaissez tous mon attachement au partenariat qu’on peut avoir avec le Royaume-Uni – que trop peu de voyageurs britanniques s’arrêtent au Louvre-Lens. Je sais, d’ailleurs, que l’Ambassade de France, hier et avant-hier, travaillait, dans la perspective du prochain sommet, sur la manière de continuer à travailler avec les Britanniques en matière de culture après le Brexit.

C’est une autre piste, mais je pense que la collaboration avec les structures culturelles de la Région est très, très importante. Elles-mêmes subissent de plein fouet la crise budgétaire. D’ailleurs, la Région a dû réduire sa participation dans certaines institutions – ce qu’elle ne fait pas ici, où l’effort consenti reste très élevé.

Après, il y a toujours, quand même, cette question du budget de fonctionnement. Nous sommes tous dans une période de diète et de disette budgétaire. On doit, effectivement, redoubler d’efforts. Donc, nous sommes à vos côtés, plus que jamais, et pour longtemps.

Il y a cette réponse de l’État, qui doit être très importante – l’État reste un contributeur modeste en ce lieu. Mais je pense qu’il faut que l’on réunisse les partenaires et les institutions culturelles de l’ensemble des Hauts-de-France, qui pourraient peut-être travailler de manière plus profonde et pérenne avec le Louvre-Lens.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Monsieur MULOT. Y a-t-il d’autres demandes de prise de parole ? Oui, Madame CUVILLIER.

**Mme CUVILLIER.** - Oui, je voudrais également saluer tout le travail qui est mené ici, puisque c’est vrai que ce week-end des dix ans du Louvre-Lens a quand même été un moment très important de cette fin d’année.

Je vous remercie également pour la clarté des explications au niveau de la présentation budgétaire.

Effectivement, comme les collègues de la Région viennent de le dire ici, nous allons tous être confrontés à ces hausses des prix de l'énergie.

Au niveau du Département, on est également très sollicités par diverses structures culturelles. Bien entendu, nous avons également nos propres bâtiments à gérer, et notamment les collèges, où les hausses des coûts de l'énergie sont à hauteur de 18 millions, me semble-t-il. C'est une hausse énorme, donc on va tous, évidemment, devoir calculer.

Quoi qu'il en soit, le Louvre-Lens est quand même un lieu très important.

Je veux dire, quand on vit ici, on voit l'impact qu'il a eu sur le territoire.

C'est énorme. Il y a un énorme travail qui est fourni ici auprès des publics – un travail d'éducation populaire aussi, on peut le dire, qui est mené auprès des publics qui sont éloignés de la Culture. Et aujourd'hui ils ont adopté ce lieu. On a pu le voir le week-end des dix ans, le dimanche après-midi, ce jour où il y a eu le gâteau d'anniversaire : c'est un public très familial qui était présent. Je pense que tout ça, il faut absolument le garder, bien entendu.

Vous le savez, le Département est à vos côtés.

On continuera à vous accompagner, donc la participation forfaitaire vous est acquise, bien entendu.

Ensuite, vous dire ici qu'elle sera augmentée... pour l'instant, je ne peux pas, on n'a pas encore travaillé sur le budget. Quoi qu'il en soit, on vous accompagnera, et peut-être y compris en soutien à des événements que vous pourrez mener, comme on a pu le faire cette année avec la subvention spécifique dans le cadre de la mise en œuvre de cet Egyptobus, qui a connu un grand succès.

Donc, quoi qu'il en soit, nous continuerons à être à vos côtés, bien entendu, parce qu'il faut maintenir ce développement et l'impact qu'a ce beau musée sur le territoire. Voilà, je voulais vous le dire. Merci.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole ? Oui, Madame FINEZ.

**Mme BANACH-FINEZ.** - Oui, très rapidement puisqu'évidemment tout a été dit par mes collègues et par Madame CUVILLIER à l'instant, au titre du Département.

Voici juste quelques chiffres, puisque finalement la Région, c'est pratiquement 10 millions d'euros, le Département 1,25 million et l'Agglomération 1,25 million. Évidemment, le poids de ce million n'est pas le même pour une aggro et pour un département.

Et au sujet de ces dix millions de la Région, nous subissons les mêmes problèmes avec nos lycées, malgré les titres de *La Voix du Nord* qui ont pu saluer le fait que l'inflation, finalement, profite un peu au budget régional. Voilà, tout a été déjà préalablement dit par Monsieur MULOT et Madame DORCHIES.

En comparaison, l'État apporte une subvention de 300 000 euros sur 5 ans – qui s'arrêtera, normalement, en 2024 – et entre 600 000 euros et un million d'euros (c'est encore en cours de négociation) pour la rénovation de la Galerie du Temps.

Donc, Monsieur le Sous-Préfet, vous qui êtes très souvent à nos côtés et porte-parole, on compte sur vous pour essayer d'avoir davantage...

Évidemment, la révision des statuts peut nous apporter de jolies surprises, mais peut aussi, *a contrario*, remettre en cause la répartition qui, jusqu'alors, a quand même fonctionné.

J'avais des questions, mais vous y avez très largement répondu, notamment sur le montant du prélèvement sur le fonds de roulement, qui est évidemment important. Mais je crois qu'on arrive au bout d'un exercice et qu'il faudra, tous ensemble, se reparler.

Un dernier mot, peut-être, un peu optimiste.

La construction de ce budget est un peu une boule de cristal. On a le même exercice dans nos collectivités, qu'elles soient petites ou plus grandes, et finalement, on peut espérer que toutes ces prédictions soient revues à la baisse, que la guerre en Ukraine s'arrête – et pas seulement, bien évidemment, pour des questions budgétaires, mais pour des questions humaines – et qu'à un moment donné, on ait surévalué l'ensemble de nos dépenses.

Cela ne pourrait être qu'une bonne nouvelle pour le budget d'action, qu'on souhaite tous le plus largement réussi possible.

Le mot « ambition » est donc le dernier que je garderai. Vous avez eu beaucoup d'ambition dans ce musée, et la Région en a, évidemment.

Il faut que, tous ensemble, on trouve de nouvelles façons d'agir.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Madame. Y a-t-il d'autres demandes de prise de parole ?

Je me permettrai, si vous le voulez bien et si vous l'autorisez, un petit mot de la part du Louvre. Le Louvre n'est pas financeur du Louvre-Lens, ce n'est pas sa vocation dans cette aventure, mais le Louvre est pleinement investi au Louvre-Lens.

Il est aux côtés du Louvre-Lens, dans la plus grande générosité, la plus grande exigence, dans la présence de ses collections, dans le travail sur les expositions, dans la

programmation aussi – sans doute de plus en plus. Il ne faut pas douter une seconde de l'engagement du Louvre aux côtés du Louvre-Lens.

Cette année 2022 était totalement exceptionnelle à ce titre : je rappelle l'engagement des collections du Louvre pour l'exposition *Rome*, pour l'exposition *Champollion* en ce moment même, avec le prêt exceptionnel du *Scribe accroupi*.

Nous travaillons avec Marie, main dans la main, sur la refonte de la Galerie du Temps, et ce sont des œuvres exceptionnelles, merveilleuses, du Louvre qui seront là pour des années et des années à Lens. Nous imaginons ensemble, nous dialoguons ensemble sur la programmation des années à venir. Nous sommes extrêmement fiers du Louvre-Lens, extrêmement attachés à sa mission éducative, généreuse.

Je vous l'ai dit, il y a même des leçons du Louvre-Lens à retenir pour le Louvre.

Nous ne pouvons pas résoudre les problèmes budgétaires que nous présentons tous dans le modèle économique du Louvre-Lens, mais nous continuons plus que jamais à nous engager aux côtés de cette institution et à porter sa voix auprès de la tutelle de l'État, de façon très claire. On se retrouvera sur la discussion budgétaire et sur les pistes possibles de solutions.

On prend acte par un vote.

Nous allons nous exprimer sur ces orientations budgétaires. Y a-t-il des votes contre ?

Y a-t-il des abstentions ?

Je vous remercie.

*Le projet d'orientation budgétaire est adopté à l'unanimité.*

## **2. Placement du produit des libéralités perçues par l'EPCC**

**Mme DES CARS.** - Donc, point suivant, le placement des libéralités perçues par l'EPCC.

C'est Rémi MAILLARD qui va rapporter.

**M. MAILLARD.** - Alors, la question du placement des libéralités perçues par le Musée peut paraître un peu dissonante ou étonnante après la discussion que nous venons d'avoir. Ça s'explique très simplement. Nous avons un partenariat qui est en cours de montage juridique avec le Crédit Agricole pour le financement de la Galerie du Temps – on a eu l'occasion d'en parler. L'encaissement de ce mécénat devrait avoir lieu au tout début de l'année civile 2023, voire peut-être un peu avant cela. Le décaissement des crédits est lié, évidemment, au déroulé du projet de la Galerie du Temps, en 2024.

Le Code général des collectivités territoriales nous autorise à faire une exception à notre obligation de placement sur un compte du Trésor public non rémunéré, pour un certain nombre de produits, dont le produit des libéralités perçues par le Musée. Les produits de mécénat rentrent dans ce cas de figure-là, donc, l'objectif, c'est de pouvoir faire travailler, entre guillemets, de « faire faire des petits » à ce million du Crédit Agricole pendant l'année et les quelques mois pendant lesquels nous n'aurons pas besoin de le décaisser, afin de pouvoir produire un peu de revenus financiers pour le Musée.

L'opération est en cours de montage administratif avec les services de gestion comptable de Lens. Le comptable nous a suggéré de présenter immédiatement cette délibération qui autorise la Directrice à procéder à un placement.

Évidemment, on n'est pas sur un placement exotique, on est sur un compte à terme du Trésor.

Ce n'était pas du tout intéressant il y a quelque temps de ça, avec des taux de rémunération qui étaient même négatifs.

Avec le retour de l'inflation, ça devient intéressant, et c'est même presque obligatoire de procéder au placement de ces sommes.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Rémi. Y a-t-il des questions, des remarques sur ce point ? Si ce n'est pas le cas, je vous propose de passer au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci beaucoup.

*Le projet de placement des libéralités perçues par l'EPCC est adopté à l'unanimité.*

### **3. Autorisation du conseil d'administration pour engager, liquider et mandater les dépenses d'investissement dans la limite du quart des crédits ouverts en 2022, dans l'attente du budget 2023**

**Mme DES CARS.** - Point suivant, l'autorisation du conseil d'administration pour engager et mandater les dépenses d'investissement dans la limite du quart des crédits ouverts en 2022, dans l'attente du budget 2023.

C'est Rémi qui rapporte.

**M. MAILLARD.** - Alors, c'est une délibération qui est liée à ce qu'on évoquait tout à l'heure, c'est-à-dire au décalage du vote du budget en début d'année civile prochaine. Le Code général des collectivités territoriales prévoit la possibilité de continuer à engager, liquider et mandater les dépenses en fonctionnement, dans la limite des crédits qui étaient ouverts les années précédentes, et on n'a pas besoin d'une délibération pour le faire.

En revanche, on aura des dépenses d'investissement à consentir, peut-être pour quelques petites opérations de remise en état liées aux nouvelles concessions de restauration, en tout début d'année civile.

Donc, nous avons besoin d'une autorisation du conseil d'administration pour pouvoir engager, liquider et mandater les dépenses de la section d'investissements, dans la limite – et c'est la limite qui est fixée par le Code général des collectivités territoriales – d'un quart des crédits qui étaient aux différents chapitres de la section d'investissement, cette année.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Nous allons donc procéder au vote, si vous le voulez bien. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci beaucoup.

*Le conseil d'administration accorde son autorisation pour engager, liquider et mandater les dépenses d'investissement dans la limite du quart des crédits ouverts en 2022, dans l'attente du budget 2023, à l'unanimité.*

#### **4. Convention de transfert de maîtrise d'ouvrage Région-EPCC pour les éclairages muséographiques**

**Mme DES CARS.** - Point suivant, convention de transfert de maîtrise d'ouvrage de la Région-EPCC pour les éclairages muséographiques.

**M. MAILLARD.** - Alors, je vais faire bref, puisque j'ai déjà eu l'occasion d'en parler au moment du rapport d'orientation budgétaire. C'est une opération qu'on est très contents de voir déboucher. Cette délibération est la délibération miroir de celle du conseil régional, il y a quelques jours de cela, et vise à ouvrir une autorisation de programme pluriannuelle, pour nous permettre d'engager, dès cette fin d'année 2022, les crédits qui permettent de démarrer la première tranche de renouvellement des éclairages muséographiques.

Nous sommes dans un rétro planning infernal qui vise à nous permettre de bénéficier de ces nouveaux éclairages muséographiques pour l'exposition *Paysage* qui vous a été présentée tout à l'heure par Marie GORD. On a travaillé – expression que Marie affectionne – en « temps masqué », puisque nous avons d'ores et déjà, avec l'accord et la participation des services régionaux et notamment de la direction du patrimoine immobilier de la Région, lancé un appel d'offres. Nous sommes passés – et ceux d'entre vous qui sont membres de la commission d'appel d'offres étaient présents – par l'attribution des deux lots qui constituent ce marché, il y a quelques jours.

Le stylo, pour l'instant, n'est pas posé sur la feuille. L'objectif, c'est que la délibération soit déposée cet après-midi, mon cher Frank, au contrôle de légalité, qu'elle puisse être exécutoire, et que nous puissions effectivement engager le Musée et rentrer dans le délai qui va être nécessaire pour produire, tout simplement, cette première série d'éclairages muséographiques pour le bâtiment 2, en vue de l'exposition *Paysage*.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Rémi.

Donc nous allons procéder au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci beaucoup.

*La convention de transfert de maîtrise d'ouvrage Région-EPCC pour les éclairages muséographiques est approuvée à l'unanimité.*

#### **5. Modification de la délibération de transfert des biens en pleine propriété de la Région à l'EPCC**

**Mme DES CARS.** - Point suivant, modification de la délibération de transfert des biens en pleine propriété de la Région à l'EPCC. Rémi ?

**M. MAILLARD.** - Vous aviez déjà délibéré de cette question au printemps dernier, et le Conseil régional en avait délibéré en fin d'année 2021.

Nous avons fait un travail technique avec les services du Conseil régional, notamment avec sa Direction des finances.

La délibération vient modifier, à la marge, la liste des biens qui avaient été transférés. Il y avait des biens qui avaient été oubliés, dont notre logiciel de paie. Il y avait des biens qui, en revanche, étaient transférés au Musée, alors même que la convention qui nous lie au Conseil régional en fait plutôt des éléments immobiliers par destination, qui resteraient de la compétence de la Région si on devait les remplacer – notamment le gradinage de La Scène, qui est juste derrière nous.

Et puis il y a quelques petits changements de valeur nette comptable des biens, après vérification.

Donc, l'objectif, c'est de pouvoir, avant la fin de l'année – soit dans les quelques jours qui nous restent – finaliser cette opération avec le service de gestion comptable de Lens, avec lequel on a travaillé également. L'objectif est aussi d'actualiser le niveau de notre amortissement pour cette année.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, Rémi.

Je vous propose de procéder au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci beaucoup.

*La modification de la délibération de transfert des biens en pleine propriété de la Région à l'EPCC est approuvée à l'unanimité.*

#### **6. Remise gracieuse – redevance pour l'utilisation de la marque de l'hôtel du Louvre-Lens**

**Mme DES CARS.** - Le point suivant concerne une remise gracieuse.

Il s'agit de la redevance pour l'utilisation de la marque de l'hôtel du Louvre-Lens. Rémi ?

**M. MAILLARD.** - Oui, l'hôtel du Louvre-Lens porte notre nom, dans le cadre de la convention qui nous lie au Louvre.

L'utilisation de la marque « Louvre-Lens » fait l'objet d'une redevance annuelle.

Là, on se concentre sur l'année 2021, deuxième année de crise sanitaire, avec des difficultés qui ressortent de l'instruction sur la situation financière de l'hôtel et justifient le fait que nous renoncions à cette recette au titre de cette année 2021, et que nous prononcions une remise gracieuse pour le montant de la redevance de l'hôtel, qui est juste en face du Musée.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci.

*La remise gracieuse de la redevance pour l'utilisation de la marque de l'hôtel du Louvre-Lens est accordée à l'unanimité.*

#### **7. Ajustement du tableau des emplois à la suite des avancements de grades 2022**

**Mme DES CARS.** - Le point suivant concerne l'ajustement du tableau des emplois suite aux avancements de grades en 2022. Rémi ?

**M. MAILLARD.** - Régulièrement, nous sommes amenés à actualiser notre tableau des emplois selon un modèle qui tient compte de l'ensemble des détails prévus par le Code général de la fonction publique, et sur les indications qui doivent être données pour les différents postes.

C'est de la compétence du conseil d'administration de créer, transformer, voire supprimer ces postes. Cette année, nous avons un certain nombre de collègues qui remplissent les conditions pour bénéficier d'avancement de grade, ce qui nécessite, pour certains postes, de pouvoir actualiser les fourchettes de grades qui sont prévues dans la délibération qui crée ces postes. Donc, vous avez, en tableau annexé, la liste des délibérations qui ont créé et modifié les postes.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci.

*L'ajustement du tableau des emplois à la suite des avancements de grades 2022 est approuvé à l'unanimité.*

#### **8. Choix du mode de gestion de l'offre de restauration du Musée du Louvre-Lens**

**Mme DES CARS.** - Dernier point, le choix du mode de gestion de l'offre de restauration du Musée.

**M. MAILLARD.** - Est-ce que j'ai la possibilité d'abuser encore un tout petit peu de votre temps pour avoir une présentation un petit peu plus détaillée ?

**Mme DES CARS.** - Oui.

*Un diaporama est projeté.*

**M. MAILLARD.** - Merci beaucoup. Voici donc une petite présentation PowerPoint sur un chantier qui nous a tenus en haleine, un parcours semé d'embûches !

Ce qu'on voit à l'examen des différentes étapes de la procédure et ce qu'il faut rappeler, c'est que nous sortons d'une première relance qui était infructueuse en 2021, et qui aurait dû aboutir à une entrée en vigueur en mars 2022 – ce qui n'a pas été le cas. Nous avons relancé une deuxième fois, nous avons prolongé la concession, et notamment la concession du restaurant de Marc MEURIN, et nous avons été amenés à relancer une nouvelle procédure le 13 mai – date de la publication de la concession. Cette relance a abouti à la réception d'une seule candidature, qui s'est révélée non-recevable, parce que l'opérateur qui s'était proposé ne présentait pas les garanties, figurant dans le cahier des charges, en termes de compétences.

Donc, nous avons été amenés – ce qui était une sorte de pari – à déclarer infructueuse cette première phase de la procédure, et à nous engager dans une procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence. Malgré tout, une certaine forme de remise en concurrence a eu lieu, puisque nous avons contacté deux opérateurs économiques qui avaient manifesté de l'intérêt dans le cadre du *sourcing* que le Musée avait mis en place en amont de la procédure.

Cela permettait d'entrer en négociations avec ces deux opérateurs économiques, mais aussi de garantir au Musée des conditions de concurrence et le meilleur dossier possible. Nous avons, effectivement, reçu deux dossiers de la part de ces opérateurs économiques.

Le 13 octobre, cela a abouti au choix, par la commission de concession, d'un opérateur économique sur les deux qui étaient en lice, et qui est la société Le Cerisier.

Le Cerisier, qui est un restaurant étoilé lillois – régional – a souhaité s'associer à nous pour développer son activité.

Ce partenariat est intéressant pour eux et intéressant pour nous, en termes d'association d'images. L'ensemble des critères qui étaient dans le cahier des charges ont permis de faire ressortir l'offre de cette société, Le Cerisier. Depuis la mi-octobre, nous sommes en phase de mise au point du contrat.

On passe aujourd'hui à la délibération.

L'objectif est de pouvoir signer le contrat non pas la semaine prochaine, mais la dernière semaine de l'année, soit juste avant – *just on time*, à nouveau – le démarrage de l'activité par ce nouveau concessionnaire.

L'entrée en vigueur est prévue le 1<sup>er</sup> janvier, avec la reprise des personnels qui exploitent aujourd'hui à la fois la cafétéria et le restaurant du Musée. L'ouverture de la

cafétéria est prévue le 4 janvier, de manière un petit peu décalée, pour pouvoir mettre en place les aménagements. Marc MEURIN va continuer jusqu'au 16 janvier inclus.

Après, on aura 15 jours de fermeture du restaurant pour les travaux, la mise en place des équipements, et la transition avec les équipes, pour une ouverture du restaurant le 1<sup>er</sup> février. On repart pour 8 ans – soit 6 ans plus 2 ans si tout se passe bien – avec un nouveau concessionnaire.

On a une identité d'objectifs avec Le Cerisier, ce qui est très intéressant : on joue sur la question de la nature – ça ne s'appelle pas Le Cerisier pour rien. On joue sur la mise en valeur d'un territoire, avec une entreprise qui est ancrée dans le territoire et qui travaille avec ses opérateurs économiques. Vous aviez été sensibles – je pense aux élus qui siègent en commission de concession – au fait que le restaurant travaille avec des agriculteurs, des opérateurs et des artisans de la région. L'excellence de la proposition gastronomique fait écho à l'excellence de la proposition culturelle du Musée.

Et puis, le « patron » de ce restaurant est sensible à l'Art et au partenariat avec le Louvre-Lens.

Comme vous le voyez à l'écran, le nom « L'Atelier » sera conservé pour le restaurant.

Ce ne sera plus « L'Atelier de Marc Meurin », ce sera « L'Atelier du Cerisier », avec une proposition à mi-chemin entre la proposition de brasserie et la proposition gastronomique qui sont présentes à Lille. Je pense donc que l'offre de restauration sera à la fois de grande qualité et en accord avec les prix fixés dans le cahier des charges – qui correspondent aux prix actuels et restent abordables. La cafétéria proposera une restauration rapide et prendra le nom de « La Pause du Cerisier », avec, sur le plan intermédiaire – vous le voyez à l'écran – « Le Salon ».

C'était une tranche conditionnelle, et cela fait l'objet d'une clause de réexamen. Il s'agit de la possibilité de transformer Le Salon des Mécènes en salon de thé. On a un pâtissier qui est dans les starting-blocks sur cette question.

**Mme DES CARS.** - Ça nous donne faim, et ils ne vont pas avoir le temps de manger (*rires*) !

**M. MAILLARD.** - OK, je passe la question du Bar de La Scène et l'activité de traiteur pour vous donner l'identité des personnes qui seront présentes physiquement à Lens afin de gérer cette activité.

À L'Atelier, le responsable sera Elie BEGHIN, qui est le second de cuisine du Cerisier. Il est passé par de belles maisons et travaille aujourd'hui aux côtés de Mathieu BOUTROY. Mathieu BOUTROY, c'est quelqu'un qui a travaillé pendant 12 ans avec Marc MEURIN. Donc, les actuels habitués de L'Atelier ne seront pas trop dépaysés, même si,

évidemment, Elie BEGHIN apportera sa touche personnelle, en plus de ce qu'il a appris chez Christian CONSTANT et Jean-François PIEGE avant de rejoindre Le Cerisier (relativement récemment) et de nous rejoindre à Lens.

La Pause met en exergue le travail du chef pâtissier du Cerisier, qui est, lui aussi, passé par de belles maisons avant de nous rejoindre.

C'est peut-être totalement illisible à l'écran, mais voilà une mise en appétit – alors, ce n'est pas ce qui sera servi tout à l'heure dans le cadre du repas, immédiatement à la suite du conseil d'administration ! Je pense qu'il s'agit d'une proposition qui est vraiment qualitative, et qui s'inscrit à la fois dans les gammes de prix et dans le niveau de qualité qui était celui de Marc MEURIN et de la cafétéria – c'était important pour nous. La Pause propose une carte resserrée, produite sur place – c'est aussi important en termes de réapprovisionnement en cours de service, car c'était parfois un élément de critique de la cafétéria actuelle. On aura une mise en valeur du territoire, des produits bio et de qualité – vous y étiez également sensibles en commission de concession – et des choses qui peuvent paraître relativement simples et basiques, peut-être, sur la partie cafétéria, avec des faluches. Mais on les a goûtées avant-hier (nous étions conviés à une opération de *testing*) et je peux vous dire que c'était tout à fait excellent ! Je vais vite parce que Marie va finir par me taper (*rires*) !

Voici juste un petit visuel des propositions d'aménagement que le concessionnaire pouvait faire.

Elle se concentrent sur la cafétéria, qui avait cet aspect – peut-être – un peu froid, que le concessionnaire veut modifier en apportant cette touche de bois un peu plus chaleureux. Le côté « plantes » ne figure pas à l'écran, mais jouera sur les codes du dedans/dehors : le parc et le hall s'interpénètrent.

Et puis, je vais terminer sur les niveaux de redevance.

Ce n'était pas la première préoccupation du Musée : nous avons la préoccupation d'un niveau de qualité, d'un niveau de service qui soit au moins l'équivalent de ce qui se produit aujourd'hui. Mais effectivement, vous le voyez à l'écran, le niveau de redevance est sensiblement supérieur à ce qui est pratiqué aujourd'hui. J'ai terminé, Marie, pardon d'avoir été beaucoup trop long !

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup, cher Rémi, merci de nous avoir mis en appétit ! Donc rendez-vous à L'Atelier, très vite, en début d'année. Il faut qu'on procède au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Merci beaucoup.

*Le choix du mode de gestion de l'offre de restauration du Musée du Louvre-Lens est approuvé à l'unanimité.*

#### **IV. État des conventions/marchés conclus depuis le dernier conseil d'administration**

**Mme DES CARS.** - Juste pour information, vous avez dans votre dossier l'état des conventions et des marchés conclus depuis le dernier conseil d'administration. Vous savez que vous voyez passer l'ensemble des décisions prises par délégation depuis le précédent conseil d'administration. Y a-t-il des remarques ou des questions sur cette liste ?

**Mme CORRE.** - Oui, il y a une petite coquille : sur l'une des conventions, la ville de Saint-Pol-sur-Ternoise s'est transformée en Saint-Politique-sur-Ternoise.

**M. MAILLARD.** - Un problème de correcteur automatique, peut-être.

**Mme DES CARS.** - Oui, c'est une correction automatique intempestive.

**M. MAILLARD.** - Merci de votre vigilance.

**Mme DES CARS.** - Merci.

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

**Mme DES CARS.** - Pour finir, y a-t-il des questions diverses, des points que vous souhaitez aborder, des déclarations ?

**M. GOLD.** - Oui, le premier point, c'est que 2023, c'est l'année où la région sera célébrée en tant que « région européenne de la gastronomie ».

Donc, par rapport à la qualité de la présentation que vous avez faite, il était évident que L'Atelier du Cerisier avait toute sa place et son ticket d'entrée, et il est important de saluer cette initiative. Je regrette presque que la table des pouvoirs ne soit pas programmée ! Mais en tout cas, c'est une belle connexion.

Pour le deuxième point, je voudrais reprendre les propos de Jean-Paul MULOT : je pense qu'il faut que, sur l'international, on aille encore plus loin ensemble, notamment en lien avec les grands évènements 2023, comme la Coupe du monde de rugby – avec des matchs qui se déroulent à Lille – ou comme les Jeux Olympiques.

Donc, il faut qu'en matière de référencement, de tour-operators, et de communication BtoC, aussi, on aille plus loin. Je souhaite que nos équipes puissent, maintenant qu'on est dans une phase post-Covid, retravailler, que l'on puisse se voir rapidement et travailler, pour qu'on ait une présence encore plus forte dans nos plans d'action. Voilà simplement ce que je souhaitais partager.

**Mme DES CARS.** - Merci beaucoup. Petit point d'information : le prochain conseil d'administration se déroulera en mars prochain, à une date en cours de fixation.

Il me reste donc à vous remercier de votre présence ce matin et à vous souhaiter à toutes et à tous de très belles fêtes de fin d'année. Rendez-vous, donc, au mois de mars prochain. Merci infiniment.

*La séance est levée à 12 heures 35.*