

**Procès-verbal
du Conseil
d'administration
de l'Établissement public
du musée du Louvre**

**Séance
du 14 novembre 2016**

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Lundi 14 novembre 2016

Salle du Conseil

Liste d'émargement des membres du Conseil d'administration de l'Etablissement public du musée du Louvre (19 membres votants) Date à jour le 13 juillet 2015			
Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur			
TITULAIRES	Signature	REPRESENTANTS ou SUPPLEANTS	Signature
1 - REPRESENTANT DE L'ETAT			
Denis MORIN Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat	Excusé	Philippe LONNE Sous-directeur de la même sous-direction du budget	
Christopher MILES Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication			
Vincent BERJOT Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication			
Marie-Christine LABOURDETTE Directrice chargée des Musées au ministère de la Culture et de la Communication	Excusée	Blandine CHAVANNE Sous-directrice de la politique des musées	
2 - ETABLISSEMENT PUBLIC DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ELYSEES			
Jean-Paul CLUZEL Président	Excusé		
3 - PERSONNALITES			
Véronique CAYLA Présidente d'ARTE GEIE			
Pierre BERGE Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent			
Karine SETTON-JOURNO Mécène			
Catherine VIRLOUVET Directrice de l'Ecole française de Rome			
Véronique WEILL Directrice du groupe AXA			
Maitre Antoine TCHEKHOFF Avocat associé			
Françoise BENHAMOU Professeur des Universités			
4 - REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS			
Sophie DESCAMPS Conservateur du Patrimoine		Violaine JEAMMET Conservateur du Patrimoine	
Anne DION Conservateur du Patrimoine		Pierre-Yves LE-POGAM Conservateur du Patrimoine	
Christophe BARBOTIN Conservateur du Patrimoine		Marie-Pierre SALE Conservateur du Patrimoine	
5 - REPRESENTANTS DU PERSONNEL			
Monsieur Xavier FEMEL Représentant du personnel (CGT)		Virginie GERARD	
Alexandra KARDIANOU-MICHEL Représentant du personnel (CGT)		Gary GUILLAUD	
Pierre ZINENBERG Représentant du personnel (Sud Culture)		Bibata OUEDRAOGO	
6 - INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES			
Karim MOUTTALIB Administrateur général			
Laurent FLEURIOT Contrôleur budgétaire et comptable ministériel		Thierry PELLE Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	
Jean-Fernand AMAR Agent comptable			

Membres présents :

Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur du musée du Louvre

Représentants de l'État

Vincent BERJOT, directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication,
Blandine CHAVANNE, sous directrice de la politique des musées,
Christopher MILES, secrétaire général au ministère de la Culture et de la Communication
Philippe LONNE, sous-directeur de la 8e sous-direction du budget

Personnalités (choisies en raison de leur compétence et de leur fonction)

Karine SETTON-JOURNO, mécène
Catherine VIRLOUVET, directrice de l'Ecole française de Rome

Personnalités (choisies en raison de leur connaissance des publics des musées nationaux)

Maître Antoine TCHEKHOFF, avocat associé
Françoise BENHAMOU, professeur des Universités

Représentants des conservateurs

Christophe BARBOTIN (*titulaire*), conservateur du Patrimoine
Sophie DESCAMPS (*titulaire*), conservateur du Patrimoine
Anne DION (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Représentants du Personnel

Xavier FEMEL (*titulaire*), représentant du personnel (CGT)
Pierre ZINEBERG (*titulaire*) représentant du personnel (Sud Culture)

Invités avec voix consultatives

Marie-Pierre SALE (*suppléant*), conservateur du Patrimoine

Karim MOUTTALIB, administrateur général
Valérie FOREY-JAUREGUI, administratrice générale adjointe
Marion OECHSLI, directrice financière, juridique et des moyens
Valérie GAME, sous-directrice juridique et de l'achat public

Thierry PELLE, contrôleur budgétaire
Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

Personnalités excusées ayant donné pouvoir

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE GEIE, a donné pouvoir à Françoise BENHAMOU.
Véronique WEILL, directrice du groupe AXA, a donné pouvoir à Jean-Luc MARTINEZ.

Personnalités excusées

Jean-Paul CLUZEL, président de l'établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées.
Pierre BERGE, président de la Fondation Pierre BERGE – Yves SAINT-LAURENT et mécène ayant remis sa démission à la ministre de la culture pour raisons personnelles.

La séance est ouverte à 9 h 40.

Introduction

Jean-Luc MARTINEZ ouvre la séance du conseil d'administration du 14 novembre 2016. Il souhaite tout d'abord saluer et remercier deux personnalités qualifiées qui assistent à leur dernier conseil d'administration. Nommés en 2010, Françoise BENHAMOU et Serge-Antoine TCHEKHOFF arrivent, en effet, au terme de leur deuxième mandat. Jean-Luc MARTINEZ les remercie, au nom de l'établissement, pour leur intérêt pour le musée du Louvre et pour la qualité de leurs interventions aux débats, et espère qu'ils resteront aux côtés du conseil d'administration même s'ils n'y siègent plus. Il annonce ensuite, avec regrets, la démission de Pierre BERGE, pour des raisons de santé, en précisant que celui-ci arrivait également au terme de son second mandat. Enfin, il excuse l'absence de deux autres personnalités qualifiées, Mme CAYLA, qui a donné pouvoir à Mme BENHAMOU, ainsi que Mme WEILL, qui lui a donné procuration. Il signale également que Mme LABOURDETTE est représentée à ce conseil d'administration par Blandine CHAVANNE.

Il évoque les différents événements qui ont animé la vie du musée depuis le dernier conseil d'administration, qui a eu lieu le 17 juin 2016.

Il souligne que certains grands aménagements ont été inaugurés depuis le dernier conseil d'administration.

Le 5 juillet 2016, le Président de la République a inauguré le Pavillon de l'Horloge. Ce centre d'interprétation consacré au musée du Louvre, sur trois niveaux, a été réalisé grâce au mécénat exceptionnel des Émirats Arabes Unis. À cette occasion, une première étape du projet Pyramide d'amélioration des conditions de l'accueil du public (notamment la billetterie et la bagagerie) a été franchie et les réalisations ouvertes au public.

Le 6 juillet a été ouvert le centre Dominique-Vivant Denon, installé dans l'ancienne bibliothèque centrale des musées nationaux, rénovée pour cette occasion. Ce centre de recherche est dédié à l'histoire des bâtiments et des jardins du musée.

Jean-Luc MARTINEZ annonce également la récente ouverture des salles de peintures françaises consacrées à l'art du XVII^e siècle. Ces salles étaient fermées depuis huit ans, en raison de la réalisation d'escaliers de part et d'autre du pavillon Marengo. En effet, ce bâtiment doit progressivement être mis aux normes pour des raisons de sécurité et de circulation. Ainsi, pour la première fois depuis une dizaine d'années, l'ensemble du circuit des peintures françaises rénové est visible. Il invite les membres du conseil d'administration à apprécier la qualité de l'accrochage et de la médiation mise en œuvre. En effet, de façon inédite, l'ensemble du circuit est accessible en trois langues, par le biais de panneaux explicatifs.

Le président rappelle que la refonte complète des salles de peinture se poursuit au fur et à mesure des aménagements de sécurité du bâtiment, puisqu'actuellement sont fermées les salles de peintures hollandaises, situées à l'ouest de l'aile Richelieu, au deuxième étage, à l'occasion de la remise aux normes des armoires de traitement d'air. En effet, l'espace muséographique datant de 1993, les équipements techniques ont vieilli et un vaste programme est engagé dans le but de les rénover. En outre, à l'occasion de l'exposition consacrée à Vermeer et à la peinture de genre prévue la saison prochaine, il avait été prévu ce réaménagement des salles de peinture hollandaises, conformément à l'orientation retenue de réconcilier les deux publics visitant le musée : celui de proximité, attiré par les expositions, et le grand public touristique, qui visite essentiellement les collections permanentes.

Enfin, il signale aux membres du conseil d'administration qu'un vaste chantier de rénovation des vestiaires des agents de surveillance a débuté en septembre 2016. En effet, les travaux dits de l'Oratoire ne consistent pas simplement à améliorer les conditions de visite pour les publics, mais également les conditions de travail des personnels du musée. En effet, depuis l'ouverture de la Pyramide, les vestiaires n'avaient pas été rénovés et cette opération particulièrement importante a débuté en septembre 2016 et s'achèvera à l'été 2017.

En ce qui concerne la programmation culturelle et les partenariats noués par le musée depuis le printemps dernier, il indique que la deuxième saison de la Petite Galerie, consacrée au corps en mouvement, a été ouverte en partenariat avec Benjamin MILLEPIED. La saison « XVIII^e siècle » 2016 s'est conclue par trois expositions : l'exposition Bouchardon, qui s'achève au hall Napoléon, l'exposition Hubert Robert, qui a offert l'occasion de faire découvrir un des grands artistes français du XVIII^e siècle et l'exposition d'une grande partie des chefs-d'œuvre de la collection Tessin, réalisée grâce au travail de Xavier SALMON et à la générosité du Nationalmuseum de Stockholm, et inaugurée par la reine de Suède le 18 octobre 2016. Le musée expose également le XVIII^e siècle d'Europe centrale au travers de l'exposition des collections de Salzbourg. Jean-Luc Martinez rappelle qu'à cette occasion avaient été rénovées les salles de peintures et de sculptures françaises du XVIII^e siècle.

Il souhaite également souligner un certain nombre d'expositions auxquelles les conservateurs du musée du Louvre ont participé, hors les murs du musée. D'abord, l'exposition « Khâemouaset, le prince archéologue », ouverte le 8 octobre 2016 à Arles, a été organisée dans le cadre d'une convention signée en 2015 avec le musée départemental de l'Arles antique. Il précise qu'un des commissaires de l'exposition, M. BARBOTIN, siège, en outre, au conseil d'administration du musée du Louvre. Il signale ensuite, l'exposition dossier sur Georges de La Tour, montrée dans le petit village de Vic-sur-Seille. Il évoque la signature d'une convention triennale avec le musée de l'hôtel Sandelin à Saint-Omer, le 7 octobre 2016, en prévision de l'exposition « Shakespeare romantique », qui aura lieu en 2017. Enfin, il précise qu'il aura le plaisir d'inaugurer, le 9 décembre prochain, le partenariat avec le musée Fabre de Montpellier autour d'une galerie tactile. Le musée du Louvre a également ouvert à Saint Romain en Gal, une itinérance de la première exposition de la Petite Galerie consacrée aux mythes fondateurs.

Jean-Luc MARTINEZ précise que, à la demande du conseil d'administration, un bilan de la politique d'éducation artistique et culturelle de l'établissement sera présenté lors de cette séance. Il souligne d'ores et déjà à cet égard que la Petite Galerie a été installée dans l'usine PSA de Saint-Ouen, dans le centre médico-social de la Gabrielle - en vertu du partenariat signé avec des hôpitaux de Paris - et à l'Université de Créteil.

Il souhaite évoquer l'ouverture de l'exposition « L'histoire commence en Mésopotamie » au Louvre-Lens, inaugurée par le Président de la République.

Il évoque à cette occasion l'avancement des études de maîtrise d'œuvre pour le Centre de conservation du Louvre à Liévin dont la phase « projet », dernière phase d'études avant le lancement des appels d'offres de travaux est en cours de finalisation. Une plaque sur le site a été dévoilée par le Président de la République en présence des partenaires du Louvre pour la réalisation de ce projet.

Les Départements des Antiquités orientales (DAO) et des Arts de l'Islam (DAI) sont toujours mobilisés, en faveur de la protection du patrimoine. À ce titre, le Président de la République a annoncé, au musée du Louvre, le 5 juillet dernier, qu'il avait chargé Jack LANG de l'organisation d'une conférence internationale sur le patrimoine en danger à Abu Dhabi, les 2 et 3 décembre prochain. François HOLLANDE a également rappelé, en septembre dernier, au Metropolitan Museum de New York, l'investissement du gouvernement français au profit du patrimoine. C'est aussi le sens de l'exposition qui ouvrira le 13 décembre prochain au Grand Palais et qui rappellera le rôle d'un musée universel comme le Louvre en matière de protection du patrimoine. À ce titre, Jean-Luc MARTINEZ salue la mobilisation de tous et notamment du secrétariat général du ministère de la Culture qui permettra la gratuité de l'exposition de la Réunion des musées nationaux (RMN) Grand Palais, pour sensibiliser le grand public aux questions de protection du patrimoine.

Jean-Luc MARTINEZ précise que la baisse de la fréquentation du public, en particulier du public étranger, et ses conséquences financières seront largement évoquées au cours de ce conseil d'administration. À ce titre, il souligne le dynamisme des opérations conduites à l'étranger. En effet, un des moyens de faire revenir ce public au Louvre est de faire le premier pas en montrant les collections du musée du Louvre à l'étranger. C'est le sens de toute la politique de l'établissement à l'extérieur du Palais. Ainsi, l'actualité du musée du Louvre aux États Unis est particulièrement riche cette année, puisqu'après l'exposition Hubert Robert, montrée à Washington de juin à septembre 2016, l'exposition dédiée aux frères Le Nain y est actuellement en tournée. Après avoir été présentée à Fort Worth, elle est actuellement à San Francisco. Cette exposition sera ensuite présentée à Lens, en 2017. De la

même manière, l'exposition Valentin de Boulogne, présentée actuellement à New York, sera ensuite exposée au Musée du Louvre et l'exposition consacrée à Bouchardon, actuellement montrée au Musée du Louvre, partira à Los Angeles, où elle sera inaugurée en janvier 2017. Cette actualité très intense permet de montrer les collections du musée au public américain, sur les côtes est et ouest comme au centre des États Unis.

Il indique également que la collaboration de l'établissement avec la Caixa, en Espagne, se poursuit. Ensuite, il souligne le travail accompli par le Département des antiquités grecques étrusques et romaines (DAGER) au profit de l'exposition autour de la femme à Rome. Cette exposition, inaugurée en juillet dernier, vient de rentrer en France. Dans la même perspective, il informe le conseil d'administration de la prochaine exposition que le Louvre prépare en Chine. Cette exposition, plus généraliste, ouvrira à Pékin en janvier 2017 et se poursuivra à Hong Kong. Cette opération offre au musée le moyen de séduire et de mieux connaître le public chinois, lequel, après celui des États-Unis, est devenu le deuxième public touristique du musée du Louvre.

Concernant l'actualité du Louvre aux Pays Bas, les deux Rembrandt achetés et montrés au musée du Louvre à la fin du printemps dernier ont été, cet été, montrés au Rijksmuseum Amsterdam. Ces deux tableaux viennent de rentrer en restauration. Cette opération est suivie par les équipes des deux musées.

Enfin, il informe le conseil d'administration qu'il était, il y a une dizaine de jours à Abu Dhabi et que les autorités émiriennes ont annoncé la livraison du bâtiment le 31 mai 2017, ce qui suppose une ouverture du musée en fin d'année.

Jean-Luc MARTINEZ souhaite évoquer le thème de la fréquentation, sujet qui sera détaillé lors de la présentation du budget initial. Il annonce que la fréquentation du musée a enregistré une baisse de 21 % par rapport à 2015, suite aux attentats de Nice. La fréquentation étrangère est la plus impactée : elle recule de 28 %. Cela signifie que la fréquentation du public français se maintient, voire augmente. En effet, la part de la fréquentation étrangère est aujourd'hui de 71 % alors qu'elle était de 77 % en 2015. En outre, le nombre de visiteurs russes a baissé de 53 % par rapport à 2015. Ensuite, les publics les plus concernés par cette baisse sont les publics japonais (-52 %), brésiliens (-47 %), chinois (-39 %). La fréquentation du public des États Unis, en baisse de 18 %, est finalement moins prononcée que celle du public italien, en baisse de 45 % cette année. Il annonce que les hypothèses de fréquentation pour 2017 - à partir desquelles a été construit le budget 2017 - et 2018-2019 seront présentées au cours du conseil d'administration. Il affirme que tous sont convaincus qu'il faut aller à la conquête des publics.

Enfin, en ce qui concerne la vie du musée, il évoque le lancement de la campagne « Tous mécènes » autour de la reconstitution de la chapelle du mastaba d'Akhéthétep. Cette campagne, qui se poursuit jusqu'à fin janvier 2017, est une forme de mécénat populaire, qui rencontre un très vif succès, puisque 200 000 euros ont déjà été récoltés. L'engouement populaire pour des opérations comme « Tous mécènes » est toujours au rendez-vous, ce qui permet de préparer la restauration de ce monument, qui a été démonté/remonté deux fois au musée (pour la dernière fois en 1934). Cette chapelle est dans son état de 1934, mais comme la science archéologique a fait des progrès, ce monument pourra être désormais mieux présenté.

Il a également le plaisir d'annoncer l'arrivée d'un trésor national acquis en juin : *Les Pleurants* du duc de Berry, qui seront présentés à partir du 21 novembre, à l'entrée du département des sculptures, dans l'aile Richelieu. Cette opération prouve la capacité du musée d'aller de l'avant, et, grâce à la mobilisation de tous, et notamment du fonds de conservation du patrimoine, de conserver en France des œuvres d'intérêt patrimonial majeur.

Il a également le plaisir d'inviter les membres du conseil d'administration à la lecture de l'énorme publication sur l'histoire du Louvre. La préparation de cette publication, lancée en 1993 par Michel LACLOTTE, ancien Président-directeur du musée, à l'occasion du bicentenaire de son ouverture, a été poursuivie par ses deux prédécesseurs et voit enfin le jour. Il a beaucoup appris, à l'occasion de la relecture des épreuves de cet ouvrage. Sa lecture rend très modeste, car elle permet de se rendre compte que tout a pratiquement été essayé par nos prédécesseurs, notamment dans le domaine de la politique d'éducation artistique et culturelle. Il invite donc les membres du conseil d'administration à la

lecture de cette publication de 2 500 pages, d'autant plus que ce très beau travail démontre la continuité, depuis Michel LACLOTTE, de la recherche dans ce musée.

5

POINT D'INFORMATION : RETOUR D'EXPERIENCE – GESTION DE CRISE CRUE DE LA SEINE – ACTIVATION DU PPRI DU 1^{ER} AU 8 JUIN 2016

Jean-Luc MARTINEZ souhaite également revenir sur la gestion de crise de la crue de la Seine. D'abord, il indique que les membres du conseil d'administration disposent, sur table, d'un Retour d'expérience (RETEX), établi à l'issue de la gestion de crise de la crue de la Seine, du 1^{er} au 8 juin 2016, en complément des éléments qui ont déjà été présentés lors du conseil d'administration du 17 juin. Il donne donc la parole à Valérie FOREY-JAUREGUI, administratrice générale adjointe, qui a rassemblé les éléments émanant de l'ensemble des directions du musée.

Valérie FOREY-JAUREGUI précise que cet événement a conduit le musée à opérer la plus grande évacuation et protection des œuvres depuis la seconde guerre mondiale. Elle rappelle que le musée du Louvre dispose d'un Plan de protection contre les risques d'inondation (PPRI) depuis 2010, prévoyant un certain nombre de côtes d'alerte générale et de déclenchement d'actions au titre de ce Plan. Le PPRI permet, normalement, de disposer de 72 à 96 heures pour évacuer les œuvres avant de subir les premières infiltrations. Selon ces estimations, la crue de la Seine de juin 2016 devait atteindre 6,10 m à 6,40 m de hauteur par rapport à son niveau normal. Finalement, le pic a été de +6,10 m. Dans les référentiels, la crue de juin 2016 n'était donc qu'une crue décennale. La Seine avait atteint ce niveau pour la dernière fois en 1982, date à laquelle le Grand Louvre n'était pas réalisé et où il n'y avait pas de réserves enterrées.

Le RETEX, réalisé par le musée du Louvre, détaille très précisément la chronologie des faits. Valérie FOREY-JAUREGUI invite donc les membres du conseil d'administration à le consulter. Elle indique aussi que l'alerte générale et le déclenchement du PPRI se sont déroulés dans la journée du jeudi 2 juin 2016. L'évacuation des œuvres a eu lieu du 2 juin, au soir, jusqu'à la nuit du samedi 4 juin. La réinstallation des œuvres s'est faite à partir du lundi 6 juin jusqu'au mardi 7 juin, afin que le musée puisse rouvrir le 8 juin, après quatre jours de fermeture. Cette fermeture a généré une perte financière de 1,5 million d'euros. En outre, la réouverture du musée s'est faite, dans un premier temps, sans le Département des Arts de l'slam, qui n'a rouvert que le 14 juillet, du fait de la nécessité de remonter et de réinstaller les œuvres dans les vitrines. En détaillant la chronologie des faits, ce RETEX a pour vocation à relever les points positifs afin de capitaliser sur ceux-ci, et les points négatifs, de façon à identifier des pistes d'amélioration.

D'une façon générale, les principaux points positifs à retenir sont :

- la très forte mobilisation des agents du Louvre, à tous les niveaux (415 volontaires ont été mobilisés sur la période du PPRI),
- la très forte mobilisation et l'intervention capitale des pompiers du musée du Louvre,
- un élan de solidarité constaté, au cours de cette crise, en interne comme en externe, par exemple, par des prêts de matériel,
- une volonté de l'établissement de diffuser l'information sous forme de point de situation en temps réel, en interne, afin de tenir informé l'ensemble des agents,
- une image du Louvre positive à l'extérieur, à travers les médias,
- la forte capacité opérationnelle des équipes dès que plan d'évacuation a été stabilisé.

Elle précise aussi qu'il faut relever l'importante des exercices et des simulations de crise réalisés régulièrement au sein du musée et notamment du dernier exercice Sequana de mars 2016. En outre, elle signale que, lors de cet épisode de crue, l'exposition temporaire Hubert Robert était en cours de démontage et que cette conjoncture a permis une évacuation très rapide des œuvres. Elle constate que la situation aurait été beaucoup plus compliquée si l'épisode de crue avait eu lieu en période d'ouverture de l'exposition.

Ces points positifs ne doivent cependant pas occulter un bilan global en demi-teinte. Malgré une bonne préparation et de nombreux exercices, la première difficulté est de connaître les points d'infiltration potentiels. Cette connaissance permettrait de prioriser plus aisément les zones d'évacuation. En outre, certaines collections sont insuffisamment préparées, les chantiers de collection et de conditionnement n'étant pas finalisés. Elle souligne également le manque de matériel

et les difficultés rencontrées par des agents ou des volontaires non formés à l'utilisation de matériels spécifiques, de type gerbeur, utilisés au moment de l'évacuation des œuvres. En outre, elle indique que, dans la configuration gestion de crise, le format des cellules opérationnelles n'était pas adapté et trop éloigné de la cellule de commandement : ce mode de fonctionnement n'a pas facilité la diffusion des informations et des ordres. Elle note également des problématiques de communication des instructions en interne, notamment au niveau des sous-sols.

Ce constat en demi-teinte fait émerger trois risques principaux pour le musée et pour les collections. D'abord, si la Seine avait poursuivi sa montée des eaux au rythme du vendredi (soit 4 cm par heure), le premier seuil d'alerte (« infiltration par les égouts ») aurait été atteint le samedi midi. Elle rappelle que le pic de la crue de juin 2016 a été atteint dans la nuit de vendredi à samedi et qu'au cours de la période d'évacuation, 35 000 œuvres ont été remontées, soit seulement 25 % des collections situées dans les zones inondables. Si la Seine avait poursuivi sa crue au rythme du vendredi, seulement 50 % des œuvres auraient pu être remontées. En fait, le musée n'aurait disposé que de 48 heures avant d'atteindre le premier seuil d'infiltration. En outre, ce seuil aurait probablement engendré des coupures d'équipements techniques vitaux. Les équipes auraient donc été mobilisées sur la sécurisation du bâtiment et non plus sur la protection des œuvres. Le deuxième constat préoccupant concerne la gestion du stress, présente en gestion de crise, mais pas en situation d'exercice. Le stress a mis en évidence les frottements existants entre la cellule de commandement et les cellules opérationnelles. De plus, à la gestion du stress, s'ajoute celle de la fatigue, puisque les œuvres ont été évacuées jour et nuit, avec des équipes qui se sont relayées. Cette configuration augmente les risques d'accident et de désorganisation. Le troisième constat est que cette évacuation a été faite à titre préventif et de manière pragmatique, puisque les niveaux les plus bas, au sud du palais, ont été évacués en premier. Mais, au total, 3 331 œuvres exposées dans les salles permanentes et environ 135 000 œuvres, situées dans les réserves, se trouvent en zone inondable. La problématique de priorisation entre l'évacuation des salles permanentes et des réserves est un point fondamental. En juin, la crue ne devant atteindre que 6,10 m ou 6,40 m, l'évacuation des réserves a été prioritaire. Mais, dans une autre configuration, l'évacuation des salles permanentes serait prioritaire. Finalement, elle conclut que, sur un mouvement d'évacuation de masse, en configuration réelle, se posent des problèmes de gestion de stress et de fatigue, de logistique (cheminements, monte-charge), des difficultés humaines (par rapport aux compétences spécifiques à mobiliser chez les volontaires) et des difficultés matérielles.

Il a été demandé à chaque directeur de département et de direction support de formuler les points positifs et négatifs et des pistes d'amélioration sur cette expérience. Au final, le RETEX comporte 38 recommandations touchant principalement les domaines suivants :

- l'organisation de la gestion de crise et la logistique :
 - adapter le dispositif de crise par rapport aux cellules,
 - revoir les scénarios du PPRI par rapport à cette crue, car la cinétique de la crue de juin 2016 était différente de celle de la crue de 1910, qui sert de base aux scénarios du PPRI. En réalité, la Seine est montée beaucoup plus vite que ce qui était prévu dans le scénario.
 - définir les points d'infiltration possibles au sein du musée pour mieux prioriser les interventions,
 - adapter les moyens logistiques du musée.
- la gestion des ressources humaines en temps de crise :
 - revoir le recrutement des volontaires en interne,
 - prévoir et anticiper les actions de formation à l'utilisation du matériel spécifique,
 - prévoir des astreintes pour les personnels.
- la communication en temps de crise :
 - améliorer l'information des visiteurs à travers le site internet et le standard téléphonique pour être plus réactif,
- la gestion des collections en temps de crise :
 - déterminer précisément les besoins en matériel,
 - définir les plans d'action pour évacuer plus rapidement les grands formats de peinture, les sculptures romaines et les tapisseries,
 - mettre en place des chantiers des collections pour les œuvres non conditionnées situées en réserve, afin de faciliter leur manipulation.

Ce RETEX a largement été diffusé en interne. Il a aussi été présenté en collège le 3 octobre. À ce titre, dans le budget 2017, 300 000 euros ont été provisionnés pour le PPRI (pour s'équiper en

matériels et mener une étude approfondie sur les points d'infiltration possibles) et deux millions d'euros pour poursuivre le chantier des collections.

Jean-Luc MARTINEZ remercie Valérie FOREY-JAUREGUI et indique qu'un certain nombre de dispositions du budget font suite à ce RETEX. Il rappelle les trois points soulignés par Valérie FOREY-JAUREGUI :

- la volonté de mieux équiper les départements, à hauteur de 200 000 euros, pour permettre de remonter plus facilement les collections,
- le fait de lancer une étude, avec des hydrologues, pour mieux connaître les infiltrations, à hauteur de 100 000 euros,
- la poursuite des chantiers des collections à hauteur de deux millions d'euros en 2017. En effet, les œuvres conditionnées sont évacuables, mais pas les œuvres non conditionnées.

Après ce propos introductif il propose de passer à l'approbation du procès-verbal.

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 17 JUIN 2016

Jean-Luc MARTINEZ interroge les membres du conseil d'administration concernant d'éventuelles demandes de correction à apporter au Procès-verbal (PV) de la séance du 17 juin 2016. En l'absence de remarques, le Président-directeur propose de passer au vote.

16 membres votants

Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve le PV de la séance du 17 juin 2015.

Cette délibération est approuvée à l'unanimité

POUR DELIBERATION

1

BUDGET RECTIFICATIF N° 3 SE RAPPORTANT AU BUDGET 2016

Jean-Luc MARTINEZ propose de commencer les délibérations par la présentation du Budget rectificatif n° 3 (BR3) se rapportant au budget 2016.

Lors du conseil d'administration du 17 juin, le choix a été fait d'attendre les chiffres de fréquentation estivale avant de tirer les conséquences budgétaires, sachant que celle-ci représente environ la moitié de la fréquentation totale du musée. En effet, une remontée de la fréquentation était à la fois possible et espérée. Malheureusement, les attentats de Nice du 14 juillet ont aggravé la situation. La baisse de la fréquentation s'est donc accélérée pendant l'été. Fin octobre 2016, la baisse de la fréquentation payante est ainsi estimée à -21 %, Le BR3 soumis au conseil d'administration traduit donc principalement cette baisse de recettes que l'établissement ne parvient que très partiellement à compenser par une diminution de ses dépenses. Bien entendu, au fur et à mesure que les chiffres de fréquentation étaient enregistrés, le musée a commencé à décélérer son activité, mais, entre le BR2 et le BR3, le résultat brut a finalement été dégradé de 11 millions d'euros.

Il propose, avant d'ouvrir le débat, de passer la parole à Marion OECHSLI, qui dirige la Direction financière, juridique et des moyens (DFJM), afin qu'elle présente le BR3.

Marion OECHSLI remercie le président et rappelle également que le choix avait été fait, pour le BR précédent, de ne pas revoir les chiffres de fréquentation, notamment en raison des bonnes surprises, en termes de fréquentation, constatées suite aux vacances de Pâques. Il avait donc été jugé préférable d'attendre les chiffres de fréquentation de la période estivale. Néanmoins, le BR3 présenté ce jour est marqué par une chute importante de la fréquentation payante, en lien avec la baisse de la fréquentation touristique à Paris. Le BR3 enregistre ainsi une dégradation du résultat brut de 11 millions d'euros et de près de 10 millions d'euros du résultat retraité. *In fine*, le BR3 2016 présente ainsi un résultat brut négatif de 7,1 millions d'euros et un résultat retraité négatif de 12,3 millions d'euros. Elle rappelle que la différence entre le résultat brut et le résultat retraité est liée

principalement aux 20 % des recettes de billetterie obligatoirement fléchés vers l'enrichissement des collections. Ces dépenses étant imputées en investissement, elles conduisent à une dégradation du résultat.

Elle détaille ensuite l'évolution des recettes et des dépenses.

Les recettes de fonctionnement enregistrent une baisse de 14,3 millions d'euros par rapport au BR2, essentiellement liée à la baisse de fréquentation payante. L'épisode de crue de juin 2016 qui a obligé le musée à fermer pendant quelques jours, contribue également à la baisse des recettes à hauteur de 1,2 million euros. Le musée subit également une baisse des recettes liées à la valorisation du domaine, soit une diminution des recettes de l'ordre de 200 000 euros en lien avec la baisse du chiffre d'affaires des concessionnaires au sein du musée et du jardin des Tuileries. Les recettes de mécénat de fonctionnement sont également revues à la baisse (- 1,1 million d'euros) aux vues des discussions en cours avec les différents partenaires du musée.

Face à cette situation, le musée a réduit ses dépenses, mais pas à la hauteur de la baisse des recettes. Par rapport au BR2, les dépenses diminuent de 3,3 millions d'euros, qui se répartissent de la façon suivante :

- une baisse de 800 000 euros des dépenses de personnel, notamment grâce au décalage des recrutements dû au décalage des Commissions administratives paritaires (CAP) ;
- une baisse des dépenses de fonctionnement de 2,5 millions d'euros, essentiellement due à des effets de report des paiements des loyers et des salaires de la brigade des sapeurs-pompiers. En effet, en raison de la nouvelle comptabilité budgétaire, ces paiements ne pourront être acquittés qu'en 2017. La baisse des dépenses de fonctionnement s'explique aussi par plusieurs reprogrammations de calendrier, notamment, la notification plus tardive que prévue des marchés liés aux chantiers des collections au titre du transfert des œuvres au Centre de conservation du Louvre Liévin (CCLL). Les baisses des dépenses sont également liées à quelques économies réalisées sur des marchés en lien avec des expositions temporaires.

En ce qui concerne l'investissement, Marion OECHSLI constate une amélioration du résultat d'investissement de 5,7 millions d'euros, malgré une diminution des ressources de près de 400 000 euros, soit une quasi-stabilité des recettes par rapport au BR2. Les versements de l'Agence France-muséums ont par ailleurs été rééchelonnés à cause du décalage de l'ouverture du Louvre Abu Dhabi, ce qui engendre une baisse de recettes de 1,3 million d'euros. En revanche, quelques subventions complémentaires, qui n'avaient pas été inscrites au BR2, sont enregistrées, notamment, une subvention exceptionnelle de 500 000 euros du fonds du patrimoine pour l'acquisition des deux *Pleurants*, et l'encaissement d'un mécénat de l'ordre de 600 000 euros (fléché sur le projet mobilier XVIII^e et titré en 2014).

La baisse des dépenses d'investissement est également essentiellement liée à des décalages de calendrier, notamment :

- le décalage des travaux de l'accueil des groupes du projet Pyramide ;
- le décalage de projets prévus au schéma directeur d'informatique, lié au retard de la livraison des derniers modules de la billetterie ;
- le décalage d'un projet concernant une application de gestion des temps et de la planification ;
- le retard dans la mise en œuvre du Schéma directeur incendie (SDI).

Sur la partie emplois, la baisse des dépenses atteint ainsi 6,1 millions d'euros par rapport au BR2.

Ces différents effets se traduisent par un prélèvement supplémentaire sur le Fonds de roulement (FR) de 5,3 millions d'euros, qui s'ajoute au prélèvement de 36 millions d'euros prévu au BR2. Au total, dans le BR3, le prélèvement sur le fonds de roulement atteint 41,3 millions d'euros. Ainsi, en fin d'année, le Fonds de roulement devrait atteindre 88,4 millions d'euros. Ce montant confortable doit cependant être mis en regard du niveau de prélèvement effectué chaque année.

Jean-Luc MARTINEZ ouvre le débat et donne la parole à M. LONNE.

Philippe LONNE remercie les intervenants pour cette présentation. Il indique que ces sujets seront de nouveau discutés l'an prochain à l'occasion de l'approbation des comptes 2016. Il indique que ce BR est un budget rectificatif de constatation de la dégradation des équilibres financiers, en raison du

contexte défavorable sur la billetterie. Il juge rassurant, tout en indiquant que ce terme n'est pas le mieux adapté, que la dégradation du résultat soit essentiellement due à la chute des recettes et non à un dérapage des dépenses. En revanche, l'évolution du fonds de roulement est inquiétante, avec un prélèvement de 14 millions d'euros en 2015, et une situation qui se dégrade encore en 2016. Cela donne un indicateur sur les évolutions à attendre sur les équilibres financiers de l'établissement dans les années à venir. Si cette tendance se prolonge, le musée va au-devant d'années extrêmement difficiles avec une absence totale de marge de manœuvre, notamment pour financer ses investissements.

Jean-Luc MARTINEZ répond que ces sujets seront discutés lors du débat sur le budget initial, puis, en l'absence d'autres remarques, il invite le conseil d'administration à voter.

16 membres votants

Délibération n° 1 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve le budget rectificatif n° 3 pour 2016.

Cette délibération recueille 14 votes favorables et deux votes contre.

2

DELIBERATION TARIFAIRE

Jean-Luc MARTINEZ propose de passer à la deuxième délibération, qui concerne les tarifs. Comme il l'avait annoncé lors du conseil d'administration du mois de juin, la Direction générale du musée a mis en place une commission interne chargée de la politique tarifaire du musée, en premier lieu pour faire un bilan des tarifs existants. Cette commission s'est réunie le 5 octobre dernier pour décider des modifications tarifaires qui seraient soumises à l'approbation de ce conseil d'administration. Il s'agit principalement de mesures de simplification. En effet, par exemple, pour l'auditorium, comme pour les ateliers, les tarifs ont été multipliés et parfois juxtaposés, au point de rendre la grille tarifaire du musée difficilement lisible pour les visiteurs. Une mesure importante de la modification tarifaire présentée ce jour, avant le budget initial qui a été construit en fonction de cette mesure, concerne la facturation, au prix de deux euros, d'un droit d'entrée garanti dans la demi-heure lors de l'achat du billet. Cette nouvelle offre est testée depuis cet été afin de savoir si le musée est en mesure d'offrir ce service, y compris lors des périodes les plus fréquentées. La Direction du Louvre souhaite proposer ce service, qui est d'ailleurs proposé dans de nombreux musées à l'étranger. Il passe la parole à Karim MOUTTALIB pour la présentation complète de la délibération.

Karim MOUTTALIB indique que la commission tarifaire a d'abord été mise en place pour simplifier la grille tarifaire. Ainsi, aujourd'hui, un seul document, celui fourni aux membres du conseil d'administration, liste l'intégralité des tarifs. La commission a notamment retiré les tarifs correspondant à des prestations n'existant pas ou plus et a revu à la marge les montants pour les rationaliser (par exemple, 1,52 euro semblait être la traduction de 10 francs). L'action la plus symbolique concerne les tarifs de l'auditorium, qui comportaient 69 tarifs différents, avec des taux de Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) différents. La seconde tâche de cette commission est d'harmoniser la grille et de donner son aval sur les nouveaux tarifs. Il s'agit de faire en sorte que le Président-directeur signe des décisions tarifaires en étant éclairé par cette commission qui opère une analyse préliminaire des tarifs proposés.

Il attire l'attention des membres du conseil sur trois mesures concrètes proposées :

- la tarification d'un service additionnel de deux euros offrant la garantie d'entrer dans la demi-heure. Cette mesure s'applique à la vente en ligne uniquement.

- la suppression du tarif réduit de l'audio-guide car, avec la vente en ligne de l'audio-guide, de plus en plus d'acheteurs prennent l'option tarif réduit, soit par méconnaissance, soit par « volonté de frauder ». Or, au regard des volumes en question, il n'est pas possible de contrôler l'adéquation entre les titres et le tarif réduit. Le plus prudent consiste donc à supprimer le tarif réduit. En outre, le musée expérimente actuellement un nouveau type d'audio-guide, puisque le modèle actuel a seulement deux ans devant lui, selon la convention qui lie le musée à Nintendo. Une des hypothèses est de se diriger vers un audio-guide vendu en ligne sous-forme de « brique » sur les stores (App Store et Android Store), sans tarif réduit ou plein tarif. Il précise que le musée a déjà commencé à tester ce modèle économique sans faire aucune publicité.

- l'amélioration du tarif des ateliers. Il est proposé de distinguer le tarif qui concerne les adultes : tarification d'un atelier et d'une entrée de façon séparée, de celui des enfants pour lesquels l'entrée du musée étant gratuite, et seul l'atelier est tarifé.

Karim MOUTTALIB invite également les membres du conseil d'administration à constater un certain nombre de suppressions de tarifs. Il donne l'exemple de la fusion des tarifs « jeunes », « solidarité » et « scolaire » proposée pour l'auditorium. Il note également des amendements à la marge comme la suppression du tarif « jeunes » pour les groupes autonomes, car cette prestation concernait moins de 50 visites par an (essentiellement l'American School).

Françoise BENHAMOU revient sur la facturation supplémentaire appliquée au e-billet. Elle juge cette mesure à la fois raisonnable et nécessaire, raisonnable car, à travers d'autres expériences, il existe un consentement à payer pour ce service, et nécessaire compte tenu de la baisse des ressources du musée. Plus généralement, elle ajoute qu'il y a sans doute la possibilité de monétiser de nouveaux services, notamment pour les visiteurs prêts à payer. Cette monétisation pourrait répondre aux difficultés rencontrées actuellement par l'établissement. Elle ajoute qu'il est extrêmement important d'ouvrir la réflexion sur ce sujet.

Pierre ZINENBERG juge très bonne la clarification proposée. Par contre, concernant le e-billet, il demande ce qui se passerait pour les gens qui arriveraient en retard au musée. Il demande ce qu'il se passerait dans le cas où ces retardataires ne pourraient pas entrer dans le musée. En effet, ces visiteurs auraient payé davantage pour un service de moins bonne qualité.

Jean-Luc MARTINEZ répond que le musée a testé sa capacité à réguler les flux. Ce faisant, il a été constaté que les gens arrivent souvent en avance, et pas tellement en retard. Comme dans d'autres musées en Europe où cette tarification est déjà en place, les services ont organisé une première file pour les gens qui arrivent avant l'heure. Ces derniers ne peuvent pas rentrer avant quand il y a du monde, mais ils attendent moins longtemps que s'ils n'avaient pas acheté leurs billets. En revanche, la possibilité d'entrer sans attendre leur est offerte s'il n'y a pas de monde.

Ensuite, il y a la file des gens qui doivent entrer dans la demi-heure. Aujourd'hui, au Belvédère, au niveau de l'entrée de la Pyramide, il y a donc deux queues possibles pour les visiteurs munis d'un e-billet horodaté. En revanche, si les gens arrivent en retard, ils entrent tout de suite. Cela ne pose pas de problème. Il pense que le cas ne s'est pas présenté de gens arrivant le lendemain de leur réservation ou l'après-midi au lieu du matin. Il affirme que, pour l'instant, les équipes ont réussi à gérer tous les cas difficiles, notamment le flux de gens arrivant bien avant leur demi-heure.

Philippe LONNE rejoint Mme BENHAMOU et juge que la facturation de l'horodatage participe de la personnalisation du parcours de visite. Cette facturation est donc proposée à juste titre. Les études montrent que cette tarification aurait pu aller jusqu'à trois euros, mais il estime que le plus important est d'enclencher la démarche. Il remercie le président d'appliquer cette mesure qui était l'une d'une des idées énoncées dans un rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles et de l'Inspection générale des finances (IGF) de 2015. Il constate aussi la difficulté opérationnelle de la mesure proposée qui est de faire en sorte que les gens ayant payé ce service l'obtiennent. Il relate qu'à titre personnel, dans un autre établissement, muni d'un billet coupe-file, il a finalement attendu autant que les autres visiteurs. L'enjeu de ce tarif est donc opérationnel afin que les visiteurs ne soient pas mécontents du service.

En l'absence d'autres remarques, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote.

16 membres votants

Délibération n° 2 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve la délibération tarifaire.

Cette délibération recueille 14 votes favorables et deux abstentions.

Jean-Luc MARTINEZ propose d'aborder la troisième délibération relative au projet de Budget Initial (BI) pour 2017. Il souligne que ce budget a été réalisé dans un cadre particulièrement contraint, notamment du fait de la baisse des recettes de billetterie. Avec une baisse de 21 % des entrées payantes, le musée est confronté à une difficulté certaine. En effet, l'impact de la baisse de la fréquentation est important car le budget de l'année 2016 est construit avec 56 % de ressources propres (contre 47 % en 2012). En outre, une des particularités de l'établissement est de payer directement son personnel, ce qui n'est pas la situation d'autres établissements culturels. Il souligne la responsabilité collective de l'ensemble des chefs de département et des directeurs en poste au musée et auxquels l'État a confié des collections et un bâtiment particulièrement prestigieux. Il ajoute que cet établissement a les moyens de valoriser cette collection et ce bâtiment et a la responsabilité d'assumer cette baisse de recette estimée provisoire.

Reprenant les propos de Philippe LONNE, il confirme que cette situation n'est pas seulement propre à l'année 2017. La Direction a donc commencé à construire un budget pluriannuel, même si cela n'est pas examiné aujourd'hui. Il précise que le BI est fondé sur une hypothèse de reprise mesurée de la fréquentation, car le musée a déjà connu ce type d'expérience. En effet, en 2001, la baisse de la fréquentation du musée a été bien supérieure à celle qu'il connaît actuellement. En effet, à l'issue des attentats du 11 septembre 2001, la fréquentation du musée du Louvre avait chuté de 36 % et le musée a mis trois ans avant de retrouver sa fréquentation antérieure aux attentats. Aussi, il estime que si la situation actuelle ne se dégrade pas davantage – c'est-à-dire s'il n'y a pas d'autres attentats et si les mesures de sécurité prises par le gouvernement français prouvent leur efficacité – la fréquentation reprendra progressivement. Il juge, sans se leurrer, que cette reprise sera assez lente. Le BI présenté est fondé sur une hypothèse, optimiste, de fréquentation en baisse de 15 % par rapport à l'année de référence 2015.

Face à cette situation, la Direction de l'établissement a pris ses responsabilités et a voulu mobiliser les moyens dont le musée disposerait pour mieux prioriser les projets.

Il précise que les projets suivants sont considérés comme prioritaires.

D'abord, le cœur du projet scientifique et culturel, présenté au conseil d'administration, est constitué par l'amélioration de l'accueil et des conditions de travail. La deuxième phase du chantier Pyramide, qui concerne l'ouverture de l'accueil des groupes, et la rénovation des vestiaires du personnel n'ont donc pas été remises en cause. En effet, ces projets structurants constituent des investissements pour préparer l'avenir. Si les personnels voient leurs conditions de travail améliorées et si les visiteurs, notamment en groupe, voient leurs conditions de visite améliorées, le musée retrouvera progressivement son public.

Le deuxième projet prioritaire, qui est lié au premier, est la protection des collections. L'État français a confié à l'établissement une partie des collections nationales. Il a donc la responsabilité de les conserver dans les meilleures conditions possibles. Cette responsabilité implique un certain nombre de décisions, comme les chantiers d'externalisation des réserves, le chantier de conditionnement des œuvres, l'effort particulier effectué sur le matériel à acheter pour évacuer les œuvres, car le centre de réserve extérieur ne sera pas effectif avant 2019. Entre-temps, le musée doit être en capacité de conditionner les œuvres et de les évacuer des réserves enterrées. La Direction souhaite maintenir sa forte implication en matière de restauration des collections. La protection des collections, leur conservation, leur restauration et leur conditionnement restent donc au cœur du projet du musée.

Enfin, la troisième priorité est celle consacrée aux bâtiments. En introduction, il a rappelé la chance d'avoir en héritage le magnifique Grand Louvre et qu'il était de la responsabilité de l'établissement de le maintenir en état. Mais certains équipements vieillissant, des opérations prioritaires relatives à la sécurité sont nécessaires, comme celles du Schéma Directeur Incendie. En effet, les salles de peinture française du XVII^e siècle ont été fermées, comme le sont aujourd'hui les salles de peintures hollandaises, d'abord pour des raisons de sécurité et de mise en conformité des équipements. Il s'agit donc de mettre aux normes les bâtiments, de renouveler leurs équipements, comme les armoires de traitements d'air à Richelieu, et de prendre des mesures de sûreté. Il est évident que le musée doit à son public et à l'État – puisque le contribuable français, depuis des décennies, finance le musée – de

maintenir en l'état le palais. Pour la protection du bâtiment, une nouvelle campagne de restauration des façades sera donc entreprise. En effet, les grandes restaurations des façades liées au projet du Grand Louvre, dans les années 1980, sont maintenant à reprendre. L'opération commencera en 2017 par les façades de l'aile du bord de l'eau.

Il rappelle donc les trois priorités du musée :

- l'amélioration des conditions de travail des agents et d'accueil des visiteurs
- la conservation et la restauration des œuvres
- le maintien de l'héritage du Grand Louvre et le renouvellement des équipements du bâtiment.

Ces trois priorités construisent le budget présenté au conseil d'administration.

Il pense que le musée peut traverser plusieurs années complexes en raison de la baisse des recettes de billetterie mais il répète que le Louvre a les moyens d'affronter cette difficulté estimée passagère.

Il donne la parole à l'administrateur général pour une présentation plus détaillée du budget.

Karim MOUTTALIB indique que le projet de BI 2017 s'inscrit donc dans un contexte extrêmement contraint en recettes pour les raisons qui ont déjà été énoncées.

Il constate la très forte baisse des recettes de fonctionnement du musée par rapport à 2016. Le premier élément qui sous-tend ce budget est la fragilisation de la fréquentation payante du musée depuis les attentats de novembre 2015. Cette situation n'a cessé de se dégrader depuis cette date, les attentats de Nice ayant eu pour conséquence la chute du nombre de visiteurs étrangers. Il indique que les recettes de billetterie auraient dû s'élever à 75 millions d'euros en 2016, mais il en manque 20 %, soit environ 15 millions d'euros. Le BI 2017 est bâti sur une hypothèse de recettes en baisse de 15 %, soit une baisse de 10 millions d'euros.

Le second élément notable est la légère hausse de la subvention de fonctionnement, laquelle augmente de 1,3 million d'euros pour 2017.

Le troisième élément qu'il souhaite souligner est l'inscription d'une prévision de recettes de mécénat stable à 5,3 millions d'euros. Il indique qu'il s'agit là d'un pari, car les recettes de mécénat sont toujours très difficiles à prévoir. En France, le mécénat provient davantage des entreprises que des particuliers (mis à part la société des Amis du Louvre). Or, les entreprises sont généralement plus ouvertes au mécénat quand le climat économique est bon. Il est difficile de prévoir ce climat. Enfin, le projet de budget prévoit une légère augmentation des recettes liées à la valorisation du domaine (les locations aux concessionnaires et l'installation de bâches publicitaires le long de l'aile du bord de l'eau pour financer en partie les travaux de restauration de façade).

Karim MOUTTALIB explique que les dépenses du musée du Louvre sont également très contraintes pour l'année 2017 en raison de la forte variation mécanique des dépenses courantes. La première variation mécanique est due aux décisions gouvernementales relatives aux dépenses de personnel. Ces dépenses concernent la revalorisation du point d'indice, gelé pendant de très nombreuses années. Ce point a été augmenté de +0,6 au 1^{er} juillet 2016 et il sera de nouveau augmenté de +0,6 au 1^{er} février 2017. De plus, des accords divers, dont l'accord sur le Parcours professionnel carrière et rémunération (PPCR), impactent le niveau de rémunération et de cotisation de l'établissement, à hauteur d'environ 1,4 million d'euros pour 2017. Et le Glissement Vieillesse Technicité (GVT), qui correspond à une « augmentation naturelle de la masse salariale », représente une dépense de 1,8 million d'euros. Il ajoute qu'en raison du contexte sécuritaire, le renforcement des mesures de sécurité-sûreté dans le cadre du plan Vigipirate-Sentinelle représente une augmentation de 0,6 million d'euros de dépenses de fonctionnement direct. Par ailleurs, la disparition progressive des franchises de loyer sur l'immeuble de la rue Sainte Anne coûtera 100 000 euros en 2017, et plus d'un million d'euros en 2018. L'abandon de cette franchise est prévu dans le cadre d'une opération où l'établissement a été largement bénéficiaire par ailleurs. Toutefois, cette évolution se répercute sur le budget.

Il souligne, comme l'a fait Philippe LONNE, la nécessité de diversifier les recettes du musée. La délibération tarifaire présentée précédemment va notamment dans ce sens, en proposant de nouvelles recettes. Par ailleurs, il rappelle également que le taux de ressources propres de

l'établissement sera de 56 % en 2017, contre 47 % en 2012. La sensibilité de l'établissement aux recettes est donc importante et leur diversification est nécessaire. Il propose donc de réfléchir au développement des ressources pérennes et moins variables en fonction de la conjoncture économique. Ainsi, l'établissement tente de se doter de la capacité d'ajuster, pendant trois ans, les dépenses à la baisse des recettes. Considérant 2015 comme année de référence, l'hypothèse retenue pour l'année 2017 est une baisse de 15 % des recettes, puis une remontée progressive soit -10 % pour 2018, -5 % pour 2019, et un retour à l'équilibre au bout de la quatrième année.

Le BI 2017 intègre donc des mesures d'ajustement en fonction des contraintes énoncées précédemment et afin de permettre à l'établissement de revenir à un équilibre global d'ici 2020.

La première mesure vise à dégager des recettes supplémentaires. Elle consiste à mettre en place des mesures tarifaires, et en particulier la tarification supplémentaire pour les billets horodatés. La Direction du Louvre espère que cette mesure rapporte près d'un million d'euros, nonobstant les effets de substitution qui pourraient survenir mais qui sont difficiles à anticiper.

La deuxième mesure forte est la stabilisation de la masse salariale, qui est sanctuarisée par rapport au BI 2016, malgré les contraintes concernant l'augmentation du point d'indice, la PPCR et le GVT.

Enfin, il salue le travail effectué par la DFJM et la réponse apportée par les chefs de département et les directions opérationnelles du musée pour limiter les dépenses de fonctionnement. Il explique qu'une procédure très rigoureuse a été mise en place cette année en formalisant la procédure budgétaire, avec notamment l'envoi de lettres de cadrage aux départements et aux directions. Ces derniers ont été ainsi informés de leurs objectifs pour 2017 dès l'été 2016. Les lettres de cadrage sanctuarisent les budgets des départements et donnent des pistes pour rechercher des économies dans les directions opérationnelles. L'objectif est de faire entrer les dépenses dans une enveloppe de près de 84 millions d'euros alors que les dépenses identifiées après cet exercice s'élevaient à 88 millions d'euros. Les dépenses de l'établissement augmentent en effet de 1,2 million d'euros par an, quoi qu'il arrive, en raison des coefficients de révision des prix. Le BI présente certes un déficit pour l'année 2017, mais au prix d'un travail très important mené en interne une baisse de 2 % des crédits de fonctionnement a été réalisée. En effet, un certain nombre de projets ont été lissés, des opérations ont été reportées, afin de le construire.

Les 20 % des recettes de billetterie de l'établissement affectés aux œuvres et aux acquisitions sont, comme en 2016, utilisés pour le budget des acquisitions (à hauteur de 5,2 millions d'euros pour 2017), pour les restaurations, pour le chantier des collections (notamment pour couvrir les besoins identifiés sur le PPRI par le RETEX présenté en début de séance), pour les fouilles et pour les coopérations autour des fouilles.

L'établissement présente néanmoins un BI en déséquilibre. Il invite le conseil d'administration à retenir que le résultat brut (qui correspond aux recettes moins les dépenses) est négatif à -2,7 millions d'euros. Le résultat retraité est en déficit de 9 millions d'euros, à comparer aux 15 millions d'euros de déficit de l'année 2016, malgré la hausse théorique des dépenses citées.

Le prélèvement sur le fonds de roulement s'élèvera à 14,9 millions d'euros pour 2017. Il indique que le fonds de roulement du musée du Louvre peut paraître important en comparaison d'autres établissements, mais il doit être mis au regard du budget général de l'établissement qui est de plus de 200 millions d'euros. En outre, le fonds de roulement comporte un certain nombre d'opérations fléchées, notamment des opérations de mécénat. Pour le préserver, les dépenses d'investissement ont été priorisées. L'accent, en 2017, sera mis sur la réfection des vestiaires de l'Oratoire, la finalisation du chantier Pyramide et sur le centre de conservation à Liévin. En revanche, certaines opérations ont été reportées telles que les opérations liées au Schéma directeur d'accessibilité (SDA) et au schéma directeur de renouvellement des équipements techniques (SDRET). Enfin, les demandes formalisées d'intervention d'investissement dans le palais font l'objet d'une priorisation en fonction des besoins et des capacités de dépenses de l'établissement.

Maître Antoine TCHEKHOFF remarque que le budget est très sensible à la baisse de la fréquentation du musée, liée aux événements extérieurs et non à la vie du musée. Il pense toutefois que toutes les mesures prises pour améliorer le parcours de visite finiront par porter leurs fruits. Par ailleurs, il ne pense pas que les touristes étrangers soient très sensibles aux tarifs généraux, qui sont inférieurs à

ceux des grandes institutions internationales. Il se demande si le moment n'est pas venu de poursuivre la réflexion, engagée par l'administration du musée, sur la voie d'un nouvel ajustement tarifaire.

Jean-Luc MARTINEZ répond que cet élément fait partie de l'équation. Mais il constate que la fréquentation des visiteurs français se maintient, sans permettre toutefois de compenser la baisse de fréquentation des visiteurs étrangers. Or, si les visiteurs étrangers ne sont pas sensibles aux tarifs, ce n'est pas le cas du public français. Le tarif complet de visite du musée du Louvre s'élève à 15 euros, ce qui est plutôt inférieur au tarif des grands musées internationaux. En revanche, par rapport à l'ensemble des musées français, le tarif du Louvre se situe plutôt dans la fourchette haute. Il explique rechercher un équilibre entre le fait de ne pas décourager le public français et celui de monétiser de nouveaux services, comme cela est proposé pour le créneau horodaté. La piste d'une augmentation tarifaire n'est pas écartée, mais la dernière augmentation est encore récente. Il espère le développement des cartes de fidélité et rappelle qu'entre 40 et 45 % des visiteurs ne payent pas de droits d'entrée au musée du Louvre (par exemple, les moins de 26 ans). Il ajoute qu'une réflexion est en cours sur le développement des cartes de fidélité, avec la Société des Amis du Louvre, la Mairie de Paris et la Région Île de France. Il pense que le musée a intérêt à développer cette offre, notamment pour permettre au public français de ne pas être rebuté par le tarif du billet.

Pierre ZINENBERG annonce que SUD CULTURE votera contre ce Budget Initial mais que ce vote ne constitue pas une remise en cause du travail des équipes du musée. Il souligne que les ressources propres du musée ne couvrent même pas les sommes versées aux agents et aux prestataires. Il pense que l'État devrait prendre en charge ces dépenses incompressibles, car le service public culturel a un rôle très important. Par ailleurs, il rappelle que le Louvre apporte une manne financière à l'État liée au tourisme, aux dépenses faites par les visiteurs etc. Il estime donc scandaleux que l'État ne remplisse plus sa mission et rappelle qu'au moment de la création de l'Établissement public du musée du Louvre (EPML), 70 % des dépenses étaient couvertes par les subventions de l'État. Même avec un budget très rigoureusement établi comme celui qui est présenté, il est probable qu'un BR3 revoie ce Budget à la baisse compte tenu des incertitudes liées au contexte actuel. Il ajoute que la subvention de l'État est globalement constamment en diminution, malgré l'augmentation de 1 % signalée pour 2017.

Françoise BENHAMOU revient d'abord sur la proposition de réfléchir sur la tarification faite par Antoine TCHEKHOFF. Elle ajoute avoir proposé, avec David THESMAR, une tarification applicable au public non européen, il y a quelques années, dans un rapport remis à François FILLON. Elle explique que cette question pourrait être remise sur la table mais que le moment présent n'est peut-être pas opportun.

Ensuite, elle s'étonne de l'annonce de l'augmentation de 5 % du budget du Ministère de la Culture et de la Communication (MCC). Elle souhaite savoir si des éléments budgétaires peuvent être portés à connaissance, sachant que les élections peuvent remettre en question les décisions prises.

Enfin, concernant les pistes de travail, elle évoque le cas des musées italiens travaillant avec des compagnies d'aviation pour vendre des billets à l'avance aux touristes, à un tarif relativement élevé compte tenu du service offert, avec la remise d'un petit catalogue ou guide d'accès lors de l'embarquement. Elle est sûre que des recettes peuvent être générées, même si elles restent modestes, en creusant ce type d'idées.

Xavier FEMEL explique que le vote contre de la CGT ne sanctionne pas le Budget Initial, ni la façon dont il a été construit, mais le désengagement de l'État. Les baisses successives des subventions de l'État ont pour conséquences de soumettre le service public culturel aux aléas conjoncturels. Il se demande s'il sera possible de conserver une même qualité de service public rendu aux usagers dans les prochaines années. En outre, il affirme s'opposer à une augmentation des tarifs, estimant que la récession économique concerne tout le monde, y compris ceux prêts à dépenser plus pour entrer dans le musée.

Par ailleurs, pour la CGT, le désengagement de l'État se traduit également dans les investissements. Il souligne la contradiction entre :

- d'un côté, la volonté d'apporter un service public et d'afficher que les collections nationales participent au rayonnement national etc.

- et d'un autre côté le fait de prendre insuffisamment en charge l'intégrité du bâtiment, la sûreté, la sécurité.

Lors de précédents conseils d'administration, la CGT a pointé du doigt tous les éléments concernant la protection du patrimoine, les collections, la présentation des œuvres, le Schéma Directeur Incendie, le Plan de Protection contre le Risque Inondation, le Schéma Directeur Accessibilité, le Schéma Sûreté etc. Face à toutes ces dépenses incompressibles, l'augmentation de 1 % des subventions de l'État semble ridicule. La crainte de la CGT concerne non seulement le moment présent, mais aussi les prochaines années. Ainsi, malgré un Fonds de roulement conséquent, si le mouvement actuel se poursuit, le musée devra faire face à des difficultés, même en considérant les réajustements de rigueur présentés aujourd'hui.

Vincent BERJOT rappelle que l'on ne peut pas parler du musée du Louvre d'une part, et de l'État d'autre part. Le musée remplit des missions de service public, il est un acteur de l'État. Il souhaite également souligner que la fréquentation n'est pas un objectif en soi. Il rappelle qu'avant les attentats, le sujet de la fréquentation avait déjà été évoqué. Même s'il est souhaitable que le plus grand nombre puisse profiter des richesses des collections françaises, en particulier celles du musée du Louvre, le confort et le sens donné à la visite sont des points primordiaux. Il admet que le contexte actuel est particulier car les visiteurs étrangers craignent de venir en France. Cela se traduit par une baisse des recettes et donc, des adaptations à faire. Il remercie donc le musée du Louvre de faire des efforts en matière de dépenses. Il juge ce travail légitime. Toutefois, les missions de service public ne peuvent pas uniquement dépendre de l'évolution des recettes propres du musée même s'il considère aussi que la surface financière de l'EPML lui a permis d'encaisser des chocs tels que ceux qui sont survenus.

Par ailleurs, en réponse à Françoise BENHAMOU qui a évoqué l'augmentation de 5 % du budget du Ministère de la Culture et de la Communication, il précise que la répartition du budget du ministère de la culture est aussi une question de péréquation entre différents établissements. Tous les établissements n'ont pas la même possibilité de disposer de recettes propres. Le MCC est obligé, même en ayant un budget en augmentation, de faire des arbitrages. Le Louvre a d'ailleurs bénéficié de cette augmentation de budget et d'autres mesures seront annoncées ultérieurement. Mais d'autres établissements sont confrontés aux mêmes difficultés que le Louvre, et ceux-ci n'ont pas la même capacité de ressources propres par exemple en mécénat que le Louvre. En outre, il rappelle que le mécénat donne lieu à une dépense fiscale qui « vaut » au moins autant que la dépense budgétaire. Il conclut que le MCC a donc dû faire des choix dans la répartition de son budget, ce qu'il ne l'a pas empêché d'accorder, comme toujours, une écoute attentive aux difficultés réelles rencontrées par le Louvre. Il admet que la capacité de cet établissement à absorber les chocs ne sera valable qu'un certain temps. Si la baisse de fréquentation du musée se poursuit pendant deux ou trois ans, la place de la subvention de l'État vis-à-vis des établissements publics comme le Louvre devra sans doute être revue.

Philippe LONNE souhaite ajouter que ce projet de Budget Initial traduit une prise de conscience de l'EPML, et notamment de l'équipe de direction, de la nécessité de réagir à un contexte adverse.

Concernant les recettes, il juge les prévisions de recettes prudentes et il constate que la subvention de l'État augmente, même si elle n'augmente pas autant qu'espéré. D'ailleurs, compte tenu de la très grande maîtrise des dépenses de personnel, la hausse de la subvention de l'État n'aura pas vocation à couvrir des dépenses de masse salariale, mais plutôt des dépenses de fonctionnement. Il espère également que la contribution de la Région des Hauts de France au premier décaissement du chantier de Liévin ne subira pas d'aléas. Il salue particulièrement la démarche engagée par la Direction sur la nécessaire flexibilité du fléchage des recettes de billetterie vers les acquisitions. En effet, il estime que dans un contexte défavorable, il faut se donner des marges de flexibilité et que celle introduite sur le « 20 % billetterie » est justifiée par le contexte.

Concernant les dépenses, il constate les efforts faits, de façon généralisée. Il admet qu'il souhaiterait voir les mêmes efforts réalisés dans d'autres établissements culturels. Il constate également que des efforts sont faits sur les dépenses d'investissement. En revanche, il ne comprend pas la baisse des moyens alloués au Plan de Prévention du Risque Inondation avec, par exemple, le report d'un certain nombre d'investissements sur les stations de pompage. Il trouve cette mesure peu cohérente avec l'exposé de Mme FOREY. Toutefois, l'EPML priorise ses dépenses, ce qui est positif car le mot

priorisation ne se rencontre pas souvent dans ce type d'établissement. Finalement, il souligne le travail sérieux engagé par la Direction sur une trajectoire budgétaire pluriannuelle et ajoute que les équilibres du Budget Initial auraient été plus mauvais sans les efforts entrepris par l'établissement. Il pense que la question à se poser est celle de savoir ce qui se passera dans deux ou trois ans, compte tenu des dépenses incompressibles, des investissements rigides et de la diminution du Fonds de Roulement. Il estime que l'État devra assumer ses responsabilités, mais aussi que l'EPML doit anticiper les événements, car l'établissement est d'abord seul face aux aléas.

Jean-Luc MARTINEZ précise qu'en effet, l'installation de trois stations de pompage était prévue dans le cadre du Plan de Prévention du Risque Inondation. Outre le fait qu'aucun candidat n'ait répondu à l'appel d'offres, la direction a considéré, à l'issue de la crue décennale, que le scénario qui avait amené à un plan d'implantation de trois pompes (dans le jardin des Tuileries, la cour Lefuel et le jardin Raffet) n'était peut-être pas le meilleur. Il ne s'agit pas d'annuler cet investissement mais de revoir ce programme de stations de pompage, à l'issue de l'analyse hydrologique, pour répondre à des scénarios différents qui n'avaient pas été anticipés avant juin 2016.

Christopher MILES indique que le projet de budget démontre la capacité de mobilisation du Louvre. Un an et un jour après les attentats du 13 novembre, il tient à saluer la mobilisation et la motivation des personnels du Louvre pour faire face à une situation sans précédent. Cette mobilisation s'est encore amplifiée au moment des crues. Cet épisode a montré que le musée était prêt mais qu'il avait encore des progrès à faire dans certaines situations de crise. Il estime que le budget 2017 est un budget de transition montrant que l'avenir de ce musée ne sera pas simple. Il a retenu les propos prononcés sur la nécessité que l'État puisse se mobiliser, dans une perspective pluriannuelle, sur les investissements. Il note que les 25 ans de l'opération Grand Louvre s'achèvent et que des équipements de sécurité incendie, de maintenance, de climatisation etc. arrivent à la fin de leur cycle de vie. Il explique que ces équipements, par définition, ne mobilisent pas forcément l'attention des mécènes, et ne peuvent pas être financés par les ressources exceptionnelles que le Louvre peut mobiliser sur les versements du Louvre Abu Dhabi. Il pense qu'une démarche de réflexion pluriannuelle doit être entamée, de manière à placer le Louvre en perspective d'autres établissements, sachant que les ressources de l'État seront limitées dans les prochaines années et que les investissements seront véritablement prioritaires.

Par ailleurs il ajoute qu'un point important a été soulevé par M. TCHEKHOFF sur la question des recettes et quant à la possibilité de mobiliser une hypothétique manne liée au retour des touristes étrangers. Il est important de poser cette question aujourd'hui dans une perspective globale. En effet, si tous les établissements ont le même réflexe et qu'Orsay, Versailles et le Louvre augmentent leurs tarifs au même moment, ils risquent de se placer dans une situation problématique de compétitivité avec d'autres pays qui réfléchissent à des offres globales de visite de capitales européennes. Ces packages peuvent être proposés par des compagnies aériennes ou des chaînes hôtelières. Il explique, par exemple, qu'actuellement il travaille avec le groupe Accor sur ce thème. Il ajoute que dans certaines capitales européennes, les musées sont entièrement gratuits.

Enfin, il précise que dans le cadre d'une remobilisation de l'offre culturelle, le MCC réfléchit à une opération de valorisation de l'ensemble de l'offre culturelle des établissements du ministère, et plus globalement, des plus grands établissements culturels français. Il indique que la Ville de Paris a déjà fait des choses et que la Région Île de France a annoncé un certain nombre d'opérations. Le MCC travaille à présent dans une perspective nationale à un projet baptisé « saison culturelle ».

Jean-Luc MARTINEZ ajoute que l'investissement de l'État a été considérable en matière de sécurité. La sécurité de l'établissement est, en effet, satisfaisante grâce à un engagement fort du ministère de l'intérieur et du MCC. Il considère donc que le musée a reçu de l'État les moyens d'affronter cette crise. Il ajoute que l'établissement est en capacité d'affronter cette situation dans les trois ans à venir et retient que tous les intervenants ont souligné le caractère particulier de la situation actuelle.

En l'absence d'autres remarques, Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du conseil d'administration à voter.

16 membres votants

Délibération n° 3 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve le projet de budget initial pour l'année 2017.

Cette délibération recueille 14 votes favorables et deux votes contre.

4**MODALITES DE REGLEMENT DES FRAIS OCCASIONNES PAR LES
DEPLACEMENTS TEMPORAIRES DES AGENTS DE L'ETABLISSEMENT**

Jean-Luc MARTINEZ donne la parole à Karim MOUTTALIB pour la présentation de cette délibération.

Karim MOUTTALIB indique que cette délibération technique comporte deux volets.

Le premier concerne une mise en conformité de l'établissement avec les pratiques globales de l'administration relatives à la gestion des avances. Une précédente délibération sur les règlements des frais de missions avait autorisé l'établissement à porter l'avance à 90 % des frais de mission. En pratique, cela génère un certain nombre de problèmes de gestion, notamment quand l'avance s'avère supérieure aux frais réellement engagés, et qu'il faut demander à l'agent de rembourser, ce qui demande plusieurs mois. Cette situation n'étant pas satisfaisante, il est proposé de ramener l'avance à 75 % des frais de mission.

Le second aspect concerne les agents en déplacement sur des mêmes destinations pendant de longues durées, notamment deux agents placés auprès du musée du Bardo, en Tunisie. Les justificatifs demandés sur plusieurs semaines mettent beaucoup de temps à être traités et occasionnent des remboursements croisés, soit de l'établissement, soit des agents. Il est donc proposé, par mesure de simplification administrative, de passer à un remboursement forfaitaire avec avance à 100 %. En pratique, les agents partant pour plusieurs semaines à l'étranger, percevront, en avance, l'intégralité du forfait de la mission. Il leur revient de limiter leurs frais à ce forfait.

En l'absence de questions, Jean-Luc MARTINEZ invite les membres du conseil d'administration à voter.

16 membres votants

Délibération n° 4 :**Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des agents de l'établissement.**

Cette délibération est approuvée à l'unanimité.

5**ACCORD-CADRE RELATIF A LA CONSERVATION ET L'EXPLOITATION DE LA
COLLECTION DE CHALCOGRAPHIES ENTRE LE MUSEE DU LOUVRE ET LA
REUNION DES MUSEES NATIONAUX**

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner la cinquième délibération qui porte sur l'accord-cadre que le Louvre souhaite signer avec la RMN-Grand Palais pour préciser les modalités de conservation, d'exploitation, d'enrichissement et de diffusion de la collection de chalcographies du musée du Louvre.

Il salue le travail des équipes des deux établissements et particulièrement du service juridique et du département des arts graphiques du musée du Louvre. Il rappelle que les plaques, qui appartenaient aux collections royales, sont inscrites sur les inventaires du département des arts graphiques du musée du Louvre. Cependant, l'exploitation de ces plaques relève de la Rmn-GP. L'EPML a souhaité progressivement « patrimonialiser » cette collection, car les plaques les plus rares et les plus anciennes doivent être conservées dans de bonnes conditions. Le rôle du Louvre est d'en assurer la préservation. Il propose donc de « patrimonialiser » les collections antérieures à 1850, c'est-à-dire les plaques les plus anciennes et les plus fragiles. Il regrette qu'une disposition équivalente n'ait pas été prise, au moment du décroisement avec la Rmn-GP, concernant les moules et les moulages. Il juge

que le présent accord est responsable. Il permet au département des arts graphiques d'assumer pleinement sa mission dans le domaine de la conservation de ces plaques.

Karim MOUTTALIB ajoute que cet accord concerne 14 500 plaques, dont environ 12 000 en cuivre et 2 000 en acier. La RMN conserve ce fonds depuis sa création en 1895. Il précise que les discussions à ce sujet avec la RMN ont été très longues car l'enjeu, pour la RMN, est de perpétuer le métier d'art de graveur taille d'acier. Si cet accord-cadre est approuvé, il sera donc signé en présence de la direction générale de la création artistique au titre de ce métier d'art. L'accord global semble satisfaisant pour tous, l'enjeu principal, pour le Louvre, étant la conservation de ces collections patrimoniales antérieures à 1850. Le musée fera un récolement de la totalité de la collection patrimoniale entre 2017 et 2019. Ensuite, cette collection intégrera le centre de Liévin à partir 2021. En l'attente, elle sera conservée dans les ateliers de la RMN à Saint-Denis. Pour éviter d'abîmer ces plaques, la RMN s'engage à ne plus imprimer d'estampes à partir des plaques de la collection patrimoniale considérées comme abîmées lors du recollage de 2001. Si une impression devait quand même avoir lieu, ce serait avec l'accord express du musée du Louvre. À l'issue du prochain recollage, la RMN pourra effectuer des galvanoplasties pour faire des reproductions et/ou un dernier tirage de dix estampes quand le musée du Louvre aura estimé que les plaques peuvent le supporter. Un tirage sera alors remis au musée au titre de la conservation.

Jean-Luc MARTINEZ ouvre le débat.

Philippe LONNE demande quel est l'impact de cet accord pour le public.

Jean-Luc MARTINEZ précise qu'il ne s'agit pas de réduire l'offre mais de faire un diagnostic des plaques. Il s'agit de permettre soit un dernier tirage d'une dizaine d'exemplaires des plaques les plus anciennes ou les plus populaires, soit de reproduire la plaque ancienne par galvanoplastie afin de permettre de continuer à faire des tirages. L'objectif du musée n'est donc absolument pas de limiter l'offre vis-à-vis du visiteur. Il s'agit de trouver un équilibre entre deux missions contradictoires : préserver les plaques anciennes et les exploiter. Il revient ensuite à la RMN-Grand Palais de trouver des formes de valorisation. Il estime, par exemple, que les derniers tirages de la plaque originale pourraient être numérotés et vendus plus cher.

Maître Antoine TCHEKHOFF demande le montant approximatif du chiffre d'affaires de la chalcographie.

Jean-Luc MARTINEZ répond qu'il n'en a aucune idée. Il pense cependant que ce montant doit être assez faible. Il précise qu'a priori le président de la RMN-Grand Palais siège à ce conseil d'administration, mais que Mme HUBAC comme son prédécesseur n'ont pas souhaité y siéger, estimant que les représentants de l'État défendent l'équilibre entre les deux établissements.

En l'absence de remarques, Jean-Luc MARTINEZ propose de voter.

16 membres votants

Délibération n° 5 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve l'accord-cadre relatif à la conservation et l'exploitation de la collection de Chalcographies entre le Musée du Louvre et la Réunion des musées nationaux.

Cette délibération recueille l'unanimité.

6

**ALLOCATION PAR LE PRESIDENT-DIRECTEUR DE SECOURS AUX PERSONNELS
TITULAIRES ET CONTRACTUELS DE L'ETABLISSEMENT ET INSTITUTION D'UNE
COMMISSION DE SECOURS**

Jean-Luc MARTINEZ donne la parole à Mathieu DETREZ-JACQUIN pour l'examen de la délibération relative à la commission de secours de l'établissement.

Mathieu DETREZ-JACQUIN rappelle que les secours sont accordés par le président sur proposition de la commission. Une commission de secours se réunit mensuellement (excepté un des mois d'été) pour étudier une centaine de dossiers. Au regard de l'instruction établie par les travailleurs sociaux, la commission peut être amenée à proposer un secours dans la limite de 2 000 euros. Ces secours sont attribués dès lors que des professionnels ont recherché des aides dans d'autres structures (action sociale des collectivités locales, mutuelles, etc.).

Jean-Luc MARTINEZ demande si un membre du conseil d'administration souhaite poser une question.

Pierre ZINENBERG, qui siège à cette commission, signale que beaucoup de personnes demandent des secours et que la philosophie de la commission est très précise. Les membres de la commission prennent garde à ne pas accéder à des demandes non justifiées, elle est consciente qu'elle distribue de l'argent public. Il précise qu'elle veille également à ne pas secourir des gens pour qui ce secours ne serait, en réalité, d'aucune aide en raison de dettes trop importantes. L'idée directrice de cette commission est de permettre à des gens de retomber sur leurs pieds après un incident de la vie. Cette commission est très importante au Louvre, car la plupart des agents du musée n'ont pas un salaire très élevé, quelles que soient les catégories. Tout à chacun peut donc avoir un souci qui le fait basculer dans de grandes difficultés.

En l'absence de questions sur ce sujet, Jean-Luc MARTINEZ appelle le conseil d'administration à voter.

16 membres votants

Délibération n° 6 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve l'allocation par le Président-directeur de secours aux personnels titulaires et contractuels de l'établissement et institution d'une commission des secours.

Cette délibération recueille l'unanimité.

7	REGLES DE GESTION APPLICABLES AUX CONTRACTUELS RECRUTES SUR LES FONDEMENTS DES ARTICLES 4.1, 4.2, 6 QUATER ET 6 QUINQUIES DE LA LOI N° 84-16 DU 11 JANVIER 1984 MODIFIEE PORTANT DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES A LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT
---	---

Après discussion avec le secrétariat général, Jean-Luc MARTINEZ propose de présenter les septième et huitième délibérations qui portent sur les modalités de rémunération des contractuels recrutés dans les conditions prévues par la loi. Il invite le conseil d'administration à se prononcer sur celles-ci sous réserve d'un examen plus approfondi par le ministère de la culture. Il précise que si une observation était émise, une révision de ces délibérations serait présentée au prochain conseil d'administration. Il donne la parole à Mathieu DETREZ-JACQUIN pour présenter ces délibérations.

Matthieu DETREZ-JACQUIN explique que ces délibérations toilettent celles du 28 mars 2008 pour tenir compte des évolutions statutaires. Il signale une coquille dans le titre qui mentionne deux fois l'article 4.2.

L'article 4.1 de la loi 84-16 du 11 janvier 1984 concerne le recrutement direct en Contrat à durée indéterminée (CDI) pour un certain nombre de métiers listés par le ministère de tutelle. L'article 4.2 s'applique lorsque l'établissement n'a pas pu recruter un fonctionnaire : l'établissement doit toujours essayer d'abord de recruter un fonctionnaire, mais s'il n'en trouve pas, il peut ouvrir le poste aux contractuels, avec un contrat d'un à trois ans, renouvelable. L'article 4.2 est limité aux catégories A et ne s'applique donc pas aux catégories B et C.

L'article 6 quater de la loi permet de remplacer un agent momentanément absent.

L'article 6 quinquies de la loi permet de recruter pour la durée d'une année, renouvelable une fois, un contractuel, dès lors que l'établissement n'a pas pu recruter un fonctionnaire. Il précise que cet article s'applique souvent dans l'attente d'un concours.

En ce qui concerne la délibération, en son article 2 il est proposé de modifier les indices minimums du niveau 4 de la catégorie A, qui ont été légèrement relevés pour suivre l'évolution des grilles de la fonction publique. Il explique que le passage au nouveau Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) contraint l'établissement à réajuster l'indice à la hausse afin de correspondre au salaire moyen en début de carrière. Les bornes indiciaires maximum pour les catégories 2 à 6 ont été revues de façon marginale pour être alignées sur les bornes du cadre de gestion et de rémunération des agents contractuels du ministère de la Culture et de la Communication ;

L'article 3 de la délibération concerne les catégories B. Il ne concerne pas les recrutements de contractuels en catégorie B. Il concerne seulement les contrats relevant de l'article 4.1, les remplacements ou les personnes recrutées faute de recrutement de fonctionnaire avec concours.

L'article 3 remet à jour le niveau de rémunération. Il est fait de même pour les agents relevant de l'article 4 (catégorie C).

L'article 7, relatif à la répartition de l'enveloppe des points des agents contractuels, a été retouché. Après discussion avec les Organisations syndicales (OS), dans le cadre de l'enveloppe allouée chaque année à l'EPML, l'article 7 reconduit l'augmentation à l'ancienneté de quatre points d'indice et introduit dorénavant une limitation de l'enveloppe allouée au changement de fonction à 10 % du montant total de l'enveloppe. Il reconduit également l'enveloppe au mérite, mais en modifiant sa répartition. La proposition est de la répartir en fonction du nombre de contractuels affectés dans chaque direction et non plus sur le poids des indices afin que la répartition entre les directions soit plus équitable. L'article 7 limite également à 45 points sur trois ans l'attribution des points au mérite, pour éviter qu'un seul collaborateur ne bénéficie de l'ensemble des points. Cette mesure permet une certaine équité tout en laissant une marge de manœuvre au manager.

L'article 8 reprend une disposition préexistante, la majoration en cas d'intérim. Par ailleurs, il introduit une nouveauté, suite aux mesures gouvernementales sur l'apprentissage et à la volonté de l'EPML d'accueillir des apprentis dans le cadre d'une Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), notamment dans les ateliers d'arts. Il s'agit d'avoir la possibilité de recruter des apprentis et permettre à leurs maîtres d'apprentissage d'obtenir une reconnaissance salariale, qui se traduirait par des points pour les contractuels. Ce dispositif serait limité à cinq possibilités par an.

Christopher MILES indique que le secrétariat général regardera très rapidement les points qui doivent être vérifiés, notamment sur l'augmentation au mérite, sur l'intérim et l'apprentissage, et sur les modalités de rémunération des heures complémentaires. Il indique qu'il reviendra rapidement vers l'EPML de manière à boucler le sujet sans avoir à repasser devant le conseil d'administration et afin de lui permettre d'appliquer au plus tôt les dispositions nécessaires.

En l'absence de questions sur ce sujet, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote, en tenant compte de la réserve exprimée par le secrétaire général.

Il propose au vote dans un premier temps la septième délibération.

16 membres votants

Délibération n° 7 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve les règles de gestion applicables aux contractuels sur les fondements des articles 4.1, 4.2, 6 quater et 6 quinquies de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Cette délibération recueille 15 votes favorables et une abstention.

8	REGLES DE GESTION APPLICABLES AUX CONTRACTUELS RECRUTES SUR LES FONDEMENTS DES ARTICLES 6 SEXIES DE LA LOI N° 84-16 DU 11 JANVIER 1984 MODIFIEE PORTANT DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES A LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT
---	--

Jean-Luc MARTINEZ propose dans un second temps au conseil d'administration de voter sur la huitième délibération.

16 membres votants

Délibération n° 8 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve les règles de gestion applicables aux contractuels recrutés sur les fondements des articles 6 sexiès de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Cette délibération recueille l'unanimité.

9

DEMANDE DE REMISE GRACIEUSE ET D'ADMISSION EN NON-VALEUR

Jean-Luc MARTINEZ propose d'examiner les délibérations 9.a et 9.b.

Karim MOUTTALIB explique que la créance de 6 874,80 euros (délibération 9.b) est devenue irrécouvrable suite à un jugement de liquidation judiciaire du débiteur. Ce dernier avait payé un peu plus de 39 000 euros pour une location d'espace, la somme restant à encaisser concerne des frais de logistique. Cette créance étant devenue irrécouvrable, une demande d'admission en non-valeur est demandée.

Il explique que la délibération 9.a est un peu plus sensible. Il s'agit d'une remise gracieuse concernant un agent du musée du Louvre mis en retraite pour invalidité à partir de février 2016, dont la pension d'invalidité n'a cependant été matériellement versée qu'à compter du mois de juin 2016. Dans l'attente de ce premier versement, l'EPML avait maintenu un demi-traitement pour cet agent. Mais l'agent dispose d'un montant de retraite tellement faible qu'il ne peut pas rembourser le demi-traitement qu'il a perçu (soit 4 246 euros). Il est donc demandé une remise gracieuse de cette somme au conseil d'administration.

Jean-Luc MARTINEZ propose au conseil d'administration de voter successivement sur les délibérations 9a. et 9b.

16 membres votants

Délibération n° 9a et 9b :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve la demande de remise gracieuse et d'admission en non-valeur.

Ces délibérations recueillent l'unanimité

10

MODIFICATION DU REGLEMENT DE VISITE DU MUSEE DU LOUVRE

Jean-Luc MARTINEZ explique qu'un travail important a été mené en interne pour modifier le règlement de visite du musée du Louvre. Il passe la parole à Karim MOUTTALIB pour la présentation du texte voté en Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et en Comité technique (CT). Ce règlement a aussi fait l'objet d'échanges avec le MCC.

Karim MOUTTALIB explique qu'un groupe de travail, constitué depuis septembre 2015, a travaillé intensivement sur les modalités du règlement de visite, qui comporte un grand nombre de détails à examiner. Le document résultant de ce travail a été présenté au CHSCT et au CT, et il est présenté, pour validation finale, au conseil d'administration.

Le document présenté règle un grand nombre de sujets. Par exemple, la disposition spécifique aux groupes propose de préciser que le billet de visite en groupe est valable pour une entrée unique au sein des collections. Cette précision a pour objectif de lutter contre la fraude, en évitant que des groupes différents puissent utiliser le même billet : le chef du groupe récupérant les billets pour les remettre à un autre groupe. Il dit qu'il ne peut pas quantifier cette pratique, mais il semble qu'elle existe et, avant de l'interdire, il fallait qu'elle soit stipulée expressément dans le règlement de visite afin d'être opposable aux groupes pris en « flagrant délit » de telles pratiques.

Il explique qu'un grand nombre d'autres sujets ont été traités par ce règlement, par exemple :

- l'extension du champ d'application du règlement de visite au centre de documentation des départements,
- l'extension à l'ensemble des agents du musée de l'habilitation à faire respecter le règlement de visite
- les interdictions d'ordre général dans l'établissement, notamment l'âge minimal des enfants non accompagnés dans le musée, fixé à 12 ans, comme au Louvre-Lens (sachant que l'Éducation nationale encourage l'autonomisation des élèves de cinquième)
- l'adaptation du règlement à des pratiques récentes, comme l'interdiction du vapotage au sein du musée, l'obligation d'être vêtu dans les espaces du musée etc.
- les dispositions sur les comportements agressifs
- les dispositions sur le renforcement de la sécurité
- le traitement du nouvel espace de bagagerie en libre-service
- l'interdiction de l'utilisation des perches à *selfies*.

En l'absence de questions sur ce sujet, Jean-Luc MARTINEZ propose de passer au vote.

16 membres votants

Délibération n° 10 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve la modification du règlement de visite du musée du Louvre.

Cette délibération recueille l'unanimité.

POUR INFORMATION**1****BILAN ANNUEL DE LA POLITIQUE DE L'EDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE DU MUSEE**

Jean-Luc MARTINEZ précise que le musée du Louvre, comme tous les autres établissements culturels français, s'engage à présenter, chaque année, sa politique d'éducation artistique et culturelle. Il invite les membres du conseil d'administration à se référer au document mis à leur disposition à ce sujet. Il indique avoir évoqué certains éléments de cette politique en introduction. Ainsi, les opérations « hors les murs » s'incarnent dans un certain nombre de projets comme « le Louvre à l'hôpital », « le Louvre en prison ». Plus récemment, l'EPML a signé un partenariat avec ans deux zones de sécurité prioritaires : le quartier des Beaudottes à Sevran et le quartier du Gros saule à Aulnay-Sous-Bois. Cette démarche consiste à aller au-devant des publics, notamment en Île de France. Il demande à Anne-Laure BEATRIX, directrice des relations extérieures, de présenter ce bilan.

Anne Laure BEATRIX précise que l'éducation artistique et culturelle est au cœur du projet scientifique et culturel du musée. Cette politique est portée, au sein de la Direction des relations extérieures (DRE), par les équipes de Frédérique LESEUR, et elle s'incarne très concrètement autour de la Petite Galerie inaugurée en 2015. La première saison de cette galerie s'est achevée le 4 juillet 2016. Durant dix mois, un public nombreux est venu découvrir à la fois l'exposition et un site internet dédié. Cette Petite Galerie n° 1 a poursuivi son itinérance, d'abord au sein de l'usine PSA de Saint-Ouen, puis au centre médico-social de la Gabrielle. Elle est actuellement à l'université de Créteil, et, en janvier et février 2017, elle sera à Livry-Gargan, pour la formation des enseignants.

La saison 2 de la Petite Galerie a été préparée de façon concomitante. Ainsi, une nouvelle exposition a ouvert ses portes le 6 septembre dernier. Elle a pour thème la représentation du corps en mouvement et invite la danse au sein du musée. Ce thème fait partie des programmes scolaires et est en cohérence avec l'exposition Bouchardon du hall Napoléon, inaugurée de façon concomitante. Comme précédemment, cette saison 2 est programmée pour une durée de dix mois, avec des emprunts auprès de grandes institutions culturelles françaises, comme le centre Pompidou ou le musée Rodin. Elle s'accompagne également d'une application, qui propose les commentaires du co-commissaire Benjamin MILLEPIED, d'un site internet dédié et d'un ouvrage. Un volet d'itinérance est prévu pour le premier semestre 2017. Désormais, la Petite Galerie ouvre ses portes le mardi pour les groupes scolaires, les groupes du champ social et du handicap, en lien avec l'école du Louvre, dont les élèves participent à l'accueil de ce public.

Autour de la Petite Galerie, les équipes animent des partenariats, des formations et des ressources pédagogiques. Elle rappelle que le Louvre est lié à 60 établissements scolaires, 24 établissements d'enseignements supérieurs et aux trois académies franciliennes. Ces partenariats s'articulent autour des thématiques de la Petite Galerie, comme le montrent les projets suivants :

- « La classe, l'œuvre ! », au mois de mai 2016
- « Viens lire au Louvre » qui touche 500 élèves du CE2 à la cinquième
- « Les jeunes ont la parole », qui a permis à 700 étudiants de présenter au public la Petite Galerie
- « Les mercredis de la Petite Galerie » animés par Ali REBEIHI à l'auditorium.

En outre, le musée du Louvre a formé en 2016 plus de 2 000 adultes. Une nouvelle formation, pour l'année scolaire 2016/2017, concerne notamment le thème de la Petite Galerie, le corps en mouvement. Pour l'année 2017, la DRE élabore une formation sur la civilisation islamique en lien avec le DAI. Par ailleurs, les ressources pédagogiques ont été enrichies par la création d'un *Mooc* avec Orange, autour de la Petite Galerie, et par la création d'un cartable numérique. Tous ces éléments s'ajoutent au travail fait en matière de textes et documents pour la classe, l'enrichissement du site louvre.fr et l'alimentation du portail [éduthèque](http://eduthèque.education.gouv.fr) de l'Éducation nationale.

Enfin, le musée va au-devant de ses publics au travers de partenariats :

- « Le Louvre à l'école » est un dispositif itinérant de reproduction d'œuvre dans les écoles. En 2016, une dizaine d'établissements scolaires, soit 1 500 élèves et leurs familles, ont pu en bénéficier,
- un nouveau programme « le Louvre à jouer » en lien avec les centres de loisirs a été proposé pendant les vacances

- l'opération nationale des « portes du temps » a aussi été poursuivie en 2016.

L'éducation artistique et culturelle hors les murs met également en œuvre des partenariats particulièrement importants :

- « Le Louvre à l'hôpital » inauguré en 2016 à l'hôpital Renée Muret à Sevran
- « Le Louvre en prison »
- « Le Louvre à Paris-plage », qui a touché près de 6 400 personnes en 2016

Ces opérations seront poursuivies en 2017. La convention avec le conseil départemental de Seine Saint-Denis est également poursuivie et, en juillet 2016, l'EPML a signé une convention jumelage avec des quartiers de zone de sécurité prioritaire à Sevran et Aulnay-sous-Bois.

Jean-Luc MARTINEZ ouvre le débat et donne la parole à M. ZINENBERG.

Pierre ZINENBERG indique que cette politique correspond à une mission de service public. Il est touché par ces opérations qui peuvent aider des publics défavorisés comme les gens en prison ou à l'hôpital. Ce rôle éducatif auprès des jeunes citoyens lui semble très important.

Blandine CHAVANNE souligne la très grande qualité du travail accompli par ce service, non seulement pour les publics éloignés de la culture, mais pour tous. Elle complimente particulièrement l'ensemble des outils disponibles en ligne et les actions menées dans la Petite Galerie. Par ailleurs, elle estime que dans un prochain conseil d'administration pourrait être également présenté un bilan sur la réouverture d'espaces, comme les salles de peintures françaises des XVII^e et XVIII^e siècles.

Christopher MILES précise que ces actions rappellent que ce musée est fait pour l'instruction et l'édification de la Nation.

Jean-Luc MARTINEZ remercie les intervenants pour ces compliments adressés à l'équipe en charge de ces projets et il indique que l'ensemble du musée se mobilise pour accomplir cette mission.

2

AVANCEMENT DU PLAN DE LA RECHERCHE

Jean-Luc MARTINEZ aborde le sujet de l'avancement du plan de la recherche, voté, l'an passé, par ce conseil d'administration, pour les années 2016-2020. Depuis lors, un document permet de présenter aux partenaires de l'EPML l'état d'avancement, mis à jour, des plus de 180 projets de recherche en cours. Il rappelle que, chaque année, il appartient à l'établissement de faire un rapide bilan du plan de la recherche et de présenter les nouveaux projets au conseil d'administration. Il donne la parole à Anne-Solène ROLLAND, qui dirige la Direction de la recherche et collections (DRC), pour la présentation de ce bilan.

Anne-Solène ROLLAND indique qu'elle est la porte-parole de ses collègues directeurs de département et du directeur du musée Delacroix. Elle indique que la note d'information présente un bilan annuel de la recherche. Elle indique que le nouveau plan de la recherche du musée du Louvre a été présenté au conseil d'administration l'an dernier. Ce plan avait été élaboré en 2015 avec le conseil scientifique du musée. Elle rappelle que l'enjeu de ce second plan, après celui élaboré sous la conduite d'Henri LOYRETTE, est de définir trois domaines de recherche transversaux à l'établissement :

- les études muséales
- l'étude des collections
- l'étude des matériaux et des techniques.

Les plus de 200 projets de recherches inscrits dans ce plan sont essentiellement dirigés par les équipes de conservation. La mise en œuvre de ce plan a permis de montrer à quel point la programmation de l'établissement est en lien avec les travaux scientifiques. Les éléments mentionnés par chaque département montrent que les expositions du musée correspondent à l'aboutissement de projets réels de recherche de longue haleine. Elle cite le travail mené par le département des peintures autour de l'exposition Hubert Robert, qui correspond à l'aboutissement de plus de cinq ans de recherche. De même, la politique des publications s'inscrit réellement dans la politique de recherche de l'établissement. Ainsi, l'ouvrage sur l'histoire du Louvre est un résultat majeur de la

recherche transversale. Elle cite également la publication, en 2016, de nombreux catalogues raisonnés de collections. Par exemple, l'exposition Bouchardon a été l'occasion de publier non seulement le catalogue de l'exposition, mais aussi les catalogues raisonnés de l'ensemble de l'œuvre graphique de Bouchardon.

Pour faire le lien entre la programmation de l'établissement et la politique de recherche, Anne-Solène ROLLAND évoque les programmes de colloques et de journées d'études. Elle souligne que le Louvre est très régulièrement présent à l'extérieur et que l'équipe scientifique participe à de nombreux congrès, notamment dans le domaine archéologique.

La politique de recherche, conformément au plan, a amené à développer, en 2016, des partenariats académiques, en signant des conventions avec de nouveaux partenaires ou en renouvellement les conventions signées avec les universités. Elle cite la convention signée avec l'université Paris-Sorbonne au profit de fouilles archéologiques. Elle indique que ces partenariats permettent aux départements et aux directions d'accueillir de jeunes chercheurs, (doctorants, post-doctorants ou étudiants de Master 2) étroitement associés aux projets scientifiques.

En 2017, ces projets seront poursuivis et le prochain conseil scientifique, qui se réunit le 16 novembre 2016, continue la réflexion entamée sur la politique d'édition scientifique du musée, notamment sur le développement des publications numériques. Enfin, elle conclut sur l'importance des fouilles archéologiques de l'établissement et s'excuse d'avoir oublié dans la note de mentionner la fouille de Saqqara en Egypte.

Jean-Luc MARTINEZ souligne l'importance de la recherche au service des collections.

3**PLAN D'ACTION ACHATS**

Jean-Luc MARTINEZ demande à Valérie GAME, sous-directrice en charge du pôle juridique et de l'achat public, de présenter le plan achats.

Valérie GAME présente le plan d'action achats 2017, qui est le sixième plan élaboré par le musée et présenté au conseil d'administration (le cinquième chiffré). La première partie du document adressé au conseil d'administration établit le bilan du plan action achats 2016 à mi-année. Le bilan complet de l'année 2016 sera présenté lors de la séance du conseil d'administration du mois de mars 2017. Elle signale que le plan d'action initial pour 2016 prévoyait un gain achats prévisionnel d'environ 285 000 euros. À mi-année, l'EPML a déjà atteint 2 % de gain achats par rapport à l'assiette achats de l'établissement soit 1,3 million d'euros. Cet objectif a été atteint essentiellement grâce à trois actions :

- une action de négociation portant sur les différentes taxes pesant sur la consommation d'eau potable et d'eau non potable ;
- une action menée à l'occasion du renouvellement des marchés d'entretien des espaces verts et de réseau d'arrosage ;
- une action sur la tierce maintenance applicative du site internet, grâce à l'intégration de l'EPML à une offre de l'Union des groupements d'achats publics (UGAP).

Le plan d'action achats initial de 2017, comme l'an dernier, ne permet pas de présenter un gain de 2 % de l'assiette achats. A cette date, les 29 segments retenus permettent de réaliser un gain achats d'environ 200 000 euros. Comme en 2016, ce plan sera amélioré tout au long de l'année grâce à différentes méthodologies de calculs de gains. Elle souligne que le Louvre recourt de plus en plus à l'UGAP, qui a développé un outil de valorisation des gains.

Pour améliorer sa performance achat en 2017, le Louvre a retenu 3 axes :

- la mise en œuvre des stratégies d'achats préconisées par la Direction des achats de l'État (DEA) et le développement de la priorisation de segments d'achat ;
- le suivi des gains réalisés lors des négociations
- le suivi des parts à commandes des principaux marchés de service de l'établissement, qui ont un impact important dans ses dépenses.

Le musée a également réalisé une programmation à trois ans des marchés susceptibles de contenir des clauses sociales ou environnementales pour améliorer sa performance en matière d'achats durables.

Elle conclut en annonçant que le mode opératoire du calcul de l'assiette achat sera formalisé et que cette assiette intégrera un certain nombre de travaux récurrents, notamment les travaux d'aménagement des expositions temporaires.

4**POINT D'AVANCEMENT SUR LA STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS**

Jean-Luc MARTINEZ demande à Marion OECHSLI de présenter la stratégie de l'établissement en matière de Responsabilité sociale des organisations (RSO).

Marion OECHSLI rappelle que le MCC a souhaité structurer la démarche RSO comme une déclinaison ministérielle de la stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable sur la période 2015-2020. L'objectif est de faire de cette stratégie un levier de performance pour l'ensemble du ministère, des services déconcentrés et des opérateurs. L'enjeu consiste à structurer autour de quelques priorités des actions dans tous les champs de la RSO et de les décliner sur la période 2015-2020.

Elle rappelle que cette déclinaison de la RSO est un objectif du contrat de performance de l'EPML. Le musée du Louvre a donc élaboré une stratégie RSO et un plan d'action 2015-2017. Cette stratégie a été présentée au conseil d'administration et actée le 15 novembre 2015. Conformément au contrat de performance, un point d'avancement de cette stratégie est présenté chaque année au conseil d'administration. Le document remis dans le dossier de séance détaille les actions menées dans ce cadre.

Elle souligne que la stratégie RSO de l'EPML comporte quatre volets. Le premier volet concerne la gouvernance. La coordination de cette stratégie est assurée par la sous-direction logistique de la DFJM, mais cette stratégie est mise en œuvre par l'ensemble des directions du musée, notamment la DRH, la Direction des Relations Extérieures (DRE), la Direction du patrimoine architectural et des jardins (DPAJ). Elle implique également des partenaires extérieurs et les organisations syndicales. En outre, aujourd'hui même la stratégie RSO est présentée à l'ensemble des personnels de l'établissement.

Le second volet de cette stratégie est le volet social. Les actions de ce volet consistent, notamment, à développer des marchés dans le secteur protégé et adapté en lien avec la politique achat, comme, par exemple, le marché de réparation des vélos dans le jardin des tuileries ou le marché d'élimination des archives. En 2017, l'EPML a pour objectif de développer ce type de marchés et les actions de recrutement de stagiaires, de contrats aidés, de formation.

Le troisième volet est le volet sociétal. Il englobe les actions du musée en matière d'éducation artistique et culturelle et de démocratisation culturelle.

Le dernier volet est le volet environnemental. Il concerne les actions de recyclage des déchets, d'acquisition de véhicules propres, l'amélioration de la performance énergétique du bâtiment, l'optimisation de la consommation d'intrants (énergie, eau, papier etc.)

Jean-Luc MARTINEZ remercie Marion OECHSLI pour ce bilan et les membres du conseil d'administration pour la qualité du débat et leur soutien dans le contexte actuel.

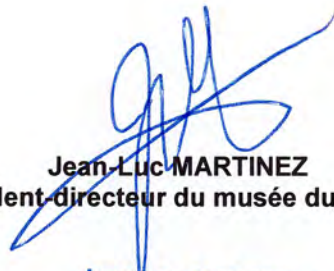
Pierre ZINENBERG signale que des guides conférenciers manifestaient devant le Conseil d'État il y a quelques jours. Il souhaite alerter le conseil d'administration sur la précarité de cette profession.

Jean-Luc MARTINEZ précise que les différentes associations représentant les guides et les guides-conférenciers ont écrit à la direction de l'EPML et que l'État a bien pris la mesure de la difficulté de ces professions face à la baisse de l'activité touristique.

Il remercie particulièrement les personnalités qualifiées qui assistent pour la dernière fois à ce conseil d'administration, Françoise BENHAMOU et Maître Antoine TCHEKHOFF. Il donne rendez-vous aux autres membres au conseil d'administration au lundi 13 mars 2017 à 14 h 30 et souhaite à tous de bonnes fêtes de fin d'année.

Maître Antoine TCHEKHOFF souhaite, au nom de Françoise BENHAMOU et en son nom propre, exprimer le grand honneur et la grande fierté d'avoir été nommés à ce conseil d'administration. Il souligne la qualité des sujets évoqués et des débats. Il a, avec Mme BENHAMOU, constaté que la liberté de la pensée et de la parole restait entière, malgré les rôles formatés par les statuts de chaque membre. Des débats très intéressants ont donc permis de faire avancer les réflexions. Il remercie beaucoup les participants pour leur accueil au sein de ce conseil et ajoute que Françoise BENHAMOU et lui-même tournent cette page avec tristesse et nostalgie.

La séance est close à 12 h 27



Jean-Luc MARTINEZ
Président-directeur du musée du Louvre

Jean-Luc MARTINEZ
Président-Directeur
du Musée du Louvre

