



AVIS

sur la stratégie immobilière du musée du Louvre

Vu le décret n° 2011-1388 du 28 octobre 2011 modifiant le décret n° 2006-1267 du 16 octobre 2006 instituant un Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ;

Vu la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement ;

Vu le décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 modifié portant création de l'établissement public du musée du Louvre ;

Vu le dossier de présentation de la stratégie immobilière du musée du Louvre et les perspectives d'évolution sur la période à venir, transmis en vue de l'audition devant le CIE ;

Vu les éléments complémentaires adressés le 3 mars 2015 ;

Après avoir entendu M. Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre, accompagné de M. Pascal PERRAULT, directeur administratif, financier et des moyens, de Mme Sophie LEMONNIER, directrice de l'architecture, du patrimoine et des jardins et de Mme Frédérique VERNET, chef du service juridique, en présence de Mme Isabelle GADREY, sous-directrice des affaires immobilières et générales du ministère de la culture et de la communication, de Mme Marion OECHSLI, adjointe au sous-directeur de la politique des musées à la direction des patrimoines et de Mme Nathalie MORIN, chef du service France Domaine accompagnée de M. Didier PETITJEAN.

Sur la base du dossier fourni, des explications données lors de l'audition et des éléments complémentaires adressés le 3 mars 2015 :

Considérant que le musée du Louvre est un établissement public national à caractère administratif, placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture, regroupant le musée national du Louvre et le musée national Eugène Delacroix, dénommé "Etablissement public du musée du Louvre" ;

Considérant que dans le cadre de son projet scientifique et culturel, l'établissement public du musée du Louvre a pour missions :

1° De conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'État et présenter au public les œuvres des collections inscrites sur les inventaires du musée national du Louvre et du musée national Eugène Delacroix et dont il a la garde, ainsi que de conserver, protéger, restaurer et présenter au

public, dans les conditions prévues par les conventions qui les régissent, les œuvres déposées dans le jardin des Tuileries ;

2° De contribuer à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition de biens culturels pour le compte de l'État, à titre onéreux ou gratuit ;

3° D'assurer dans les musées et les jardins qu'il regroupe, et par tout moyen approprié, l'accueil du public le plus large, d'en développer la fréquentation, de favoriser la connaissance de leurs collections, de concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;

4° D'assurer l'étude scientifique de ses collections ;

5° De concourir à l'éducation, la formation et la recherche dans le domaine de l'histoire de l'art, de l'archéologie et de la muséographie ;

6° De gérer un auditorium et d'élaborer sa programmation ;

7° De préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles dont il est doté ;

8° De conserver, protéger, restaurer, enrichir pour le compte de l'État et proposer à la consultation du public les collections des bibliothèques et de la documentation du musée national du Louvre et du musée national Eugène Delacroix dont il a la garde.

Considérant que pour l'accomplissement de ses missions, le musée du Louvre coopère avec les collectivités publiques et les organismes de droit public ou de droit privé poursuivant des objectifs répondant à sa vocation ;

Considérant que le musée du Louvre a investi depuis le début des années 90 l'intégralité du palais, monument historique et complexe ; que dans le cadre du projet Grand Louvre, un certain nombre d'espaces ont été créés ou réaménagés au bénéfice du musée lui permettant de doubler ses surfaces et d'accroître considérablement sa fréquentation (création de la pyramide et des espaces de service et d'accueil sous la cour Napoléon, ouverture de l'Aile Richelieu, jusqu'alors occupée par le ministère des finances) ;

Considérant que la fréquentation, estimée à 2 millions de visiteurs dans les années 80, puis à 4 millions de visiteurs après l'ouverture de la pyramide est, à ce jour, évaluée à 9,3 millions de visiteurs, faisant du Louvre le musée le plus visité du monde.

Concernant les espaces de bureaux du musée du Louvre :

Considérant que le Louvre compte aujourd'hui 2 300 agents, dont 57% ne disposent pas de bureaux car ils travaillent en salle ou en atelier, soit un besoin estimé de 980 postes de travail ;

Considérant que le palais du Louvre, *intra-muros*, permet d'accueillir 595 postes de travail avec un ratio SUN/poste de travail de 12,92 m², une surface utile brute de 10 786 m² et une surface utile nette de 7 690 m² (chiffres de mars 2009) ; 385 postes de travail doivent donc être hébergés dans des espaces hors les murs du palais ;

Considérant que le musée du Louvre a élaboré en 2010 un SPSI, lequel faisait état, pour ce qui concerne les surfaces de bureaux hors palais :

- d'un immeuble de bureaux situé au 180, rue de Rivoli, affecté au musée du Louvre depuis 2005, offrant 57 postes de travail pour une surface nette de 623 m², soit un ratio de 10,95 m² SUN/poste de travail ;

- d'un immeuble pris à bail au 151, rue Saint Honoré, offrant 122 postes de travail pour une surface nette de 1 095 m², soit un ratio de 8,98 m² SUN/poste de travail, et un montant de loyer de 600 €/HT/HC/m²/an ;
- d'un immeuble pris à bail au 162, rue de Rivoli, offrant 195 postes de travail pour une surface nette de 2 305 m², soit un ratio de 11,82 m² SUN/poste de travail, et un montant de loyer de 511 €/HT/HC/m²/an ;

Considérant que le SPSI initial a été approuvé avec réserves compte tenu des coûts de location des surfaces de bureaux prises à bail au 151, rue Saint Honoré et au 162, rue de Rivoli dans le 1^{er} arrondissement de Paris, très largement au-dessus de la norme plafond de 400 €/m².

Considérant la volonté du musée du Louvre de rationaliser les implantations de bureaux de l'établissement en fixant les orientations suivantes :

- le maintien des agents à proximité immédiate du palais qui concentre les fonctions métiers du bâtiment,
- la rationalisation du parc de bureaux locatif avec un seul immeuble pris à bail contre deux précédemment,
- la réalisation d'une économie budgétaire en diminuant le coût des loyers et en densifiant les surfaces prises à bail.

Considérant qu'il en résulte une mise à jour du SPSI 2010-2015 par la résiliation des baux des 151, rue Saint Honoré et 162, rue de Rivoli –dit immeuble Marengo-, et la prise à bail du 8, rue Sainte Anne (prise à bail en deux temps : étages 2-3-4 puis étages 1-5-6) ;

Considérant que les principales caractéristiques de la location et des espaces loués sont les suivantes pour les étages 2 à 4 :

- un bail ferme de 12 ans ;
- un loyer économique de 398 € / m² HT et HC compte tenu d'une franchise de loyer de 27 mois calculée sur la période de 12 ans ferme ;
- des bureaux d'une surface locative totale de 2 513,23 m², des locaux à usage d'archives au 3^{ème} sous-sol représentant une surface de 215,51 m² et 35 emplacements de stationnement au 1^{er} niveau de parking.

Considérant que la prise à bail rue Sainte-Anne (étages 2-3 et 4) a été l'occasion pour le Louvre d'envisager, dès que d'autres espaces se sont libérés dans le même bâtiment, un regroupement de ses services, conformément à la recommandation formulée par France Domaine en décembre 2013 ;

Considérant qu'une seconde prise à bail rue Sainte-Anne (étages 1-5 et 6) a été possible le 31 décembre 2014, après résiliation anticipée du bail de l'immeuble Marengo ;

Considérant que les conditions de résiliation du bail de l'immeuble Marengo induisent le versement d'une indemnité d'un montant de 2 512 901 euros correspondant à 17 mois de loyer contre 32 restants pour un départ anticipé au 1^{er} octobre 2015 ;

Considérant que les principales caractéristiques de la location et des espaces loués sont les suivantes pour les étages 1, 5 et 6 de la rue Sainte-Anne :

- un bail de 10 ans et 10 mois avec une prise d'effet au 1^{er} avril 2015 ;

- un loyer économique de 409 € / m² compte tenu d'une franchise de loyer de 21 mois et cinq dixième ;
- des bureaux d'une surface locative totale de 2 091,5 m², et 25 emplacements de stationnement.

Considérant que l'opération a été approuvée par le ministre du budget à titre dérogatoire eu égard au dépassement de 9 euros de la norme plafond fixée par France Domaine au motif que l'opération présente des avantages en termes de rationalisation du parc immobilier et permet de réaliser une économie substantielle sur la durée du bail ;

Considérant que sur les deux baux de la rue Sainte-Anne, le prix moyen au m² ressort à 403€/HT/HC/ an, soit un coût proche de la norme plafond de France Domaine ;

Considérant que, de la comparaison entre la situation du SPSI 2010 et de la mise à jour effectuée en 2015, il apparaît les éléments suivants sur les immeubles pris à bail : la surface totale (SHON) louée diminue de 630 m² et le ratio d'occupation baisse de 1,4 m²/poste de travail ;

Considérant qu'en coût budgétaire complet (coûts annexes compris) et pour une fin de bail au plus tard le 31 janvier 2026, le regroupement des services rue Sainte-Anne permet de réaliser une économie de 10,6 M€ sur la durée du bail, soit une économie de 22% sur les charges locatives de l'établissement ;

Considérant que l'acquisition en 2011 par le musée du Louvre, pour le compte de l'État, d'un local d'archives dans l'immeuble du 180, rue de Rivoli a permis un aménagement des combles et une optimisation des espaces autorisant un accroissement du nombre de postes de travail de 57 à 71 entre 2010 et 2015 ;

Considérant que l'ensemble des opérations sur les immeubles de bureaux ont permis de réduire de trois à deux le nombre d'implantations ;

Concernant les principales opérations de travaux en cours et à venir, considérant que :

- le projet Pyramide vise à réorganiser les espaces d'accueil afin de tenir compte de la fréquentation croissante et d'améliorer les conditions de travail des personnels ; le projet est estimé à 53,5 M€ et la livraison prévue au printemps 2016 ; il sera complété par un nouveau projet d'accueil des groupes (3^e volet du projet Pyramide – livraison fin 2017) ; le financement sera pour partie assuré par les revenus produits par le fonds de dotation abondé par les redevances issues du projet du Louvre Abu Dhabi ;
- le schéma directeur de mise en accessibilité (SDA) est évalué à 24,5 M€ (dont 20,7 M€ en faveur des espaces dédiés à l'accueil des publics et 3,7 M€ en pour l'accueil des personnels) ; le programme d'actions est financé pour partie par une enveloppe de 7,1 M€ (prévue sur la période 2015-2018). A partir de 2016 l'hypothèse retenue est celle d'un financement à parité entre l'établissement et l'État ;
- le schéma directeur incendie (SDI 2015-2018) vise à prévenir les risques d'incendie et de panique pour les personnes et assurer la sécurité des œuvres et la conservation des bâtiments ; compte tenu de la complexité et de la singularité des locaux (monument historique doté du système de sécurité incendie (SSI) le plus complexe d'Europe), son élaboration se fait en étroite relation avec la préfecture de police ; son coût, estimé à 52 M€, est financé en partie par l'État ;
- le schéma directeur de renouvellement des équipements techniques (SDRET) est élaboré à la suite d'audits réalisés en 2009 sur les économies d'énergie ; il vise notamment à améliorer les performances énergétiques de l'établissement via le

remplacement des équipements existants, désormais en fin de vie, plus de 20 ans après l'achèvement du projet Grand Louvre. Pour la période 2015-2018, le coût des travaux est estimé à 17,9M€ (hors investissements courants). Le financement partiel par l'établissement est prévu (ressources billetterie et mécénat). En complément un co-financement État est demandé hauteur de 6M€ ;

- le schéma directeur de rénovation du jardin des Tuileries, évalué globalement à 28M€, dont seule la première phase, elle-même estimée à 15M€, a été retenue. Le Louvre est en recherche de financement ;
- le Louvre procède à la valorisation du domaine par des concessions commerciales dans le palais (restaurants et cafés, librairie-boutique) et le jardin des Tuileries (restaurants et vente à emporter, librairie des jardins, sanitaires et tréfonds des Tuileries) ;
- l'existence d'un bâtiment enterré, dans les tréfonds du Jardin des Tuileries, occupé partiellement par France Télécom et les questions de domanialité qui s'y attachent sont en cours d'étude avec les services de France Domaine ;

Concernant le projet de pôle de conservation des collections du musée du Louvre en région-Nord-Pas-de-Calais, considérant que :

- le projet de grand pôle de conservation mutualisé à Cergy-Pontoise (réserves) n'a pas prospéré et qu'il convient de trouver une solution pour protéger les œuvres aujourd'hui entreposées dans les réserves inondables du Palais ;
- le protocole relatif à la création d'un centre de réserves du musée a été signé avec la région Nord-Pas-de-Calais le 2 octobre 2013 et la convention confiant, à titre gratuit, la maîtrise d'ouvrage déléguée à la région Nord-Pas-de-Calais en juillet 2014 ;
- le coût du projet est estimé à 60 M€ TTC, dont 46,620 M€ TTC pour les travaux ;
- la délibération de la région a été votée le 2 juillet 2014, actant le versement au Louvre d'une subvention de 29,4 M€ (49% du total) pour la réalisation du pôle et l'autofinancement par le Louvre de la part restant à financer, soit 30,6 M€ (recours au fonds de dotation) ; aucune subvention n'est attendue de l'État en investissement ;
- le coût de fonctionnement est évalué à 1,5 M€ / an ;
- le terrain d'assise situé dans la ZAC Jaurès sera mis à disposition par la communauté d'agglomération Lens-Liévin ;
- le projet représente 14 143 m² de surface utile dont 9 550 m² dédiés aux espaces de conservation, 1 810 m² au traitement et à l'étude des œuvres, 1 370 m² au mouvement des œuvres, 540 m² à l'accueil et à la recherche, 497 m² aux locaux de l'équipe, 260 m² au conditionnement et 116 m² à l'entretien ;

Considérant que le futur pôle doit offrir les conditions idéales de conservation, d'étude, de mise en place de chantiers des collections afin de contribuer à augmenter le niveau de connaissance, la diffusion et le rayonnement du patrimoine ;

Considérant qu'à la livraison du pôle dont la vocation est de rassembler toutes les collections en un seul lieu, le devenir des actuelles réserves hors les murs du Palais, est prévu comme suit :

- caserne de Chanzy sise à Châlons-en-Champagne : les lapidaires qui y font l'objet d'un stockage y resteront,

- grande écurie du Château de Versailles : la gypsothèque, qui est un espace visitable, sera conservée sur place,
- petite écurie du Château de Versailles : les collections stockées seront transportées à Liévin,
- réserves de Saint Denis : les collections stockées ont vocation à rejoindre Liévin.

Considérant que les surfaces libérées par les actuelles réserves situées dans le palais seront réemployées afin de combler le déficit de locaux identifié, notamment par l'installation de base de vie pour les sociétés extérieures.

Les représentants du musée du Louvre et du service France Domaine ayant été entendus en leurs explications ;

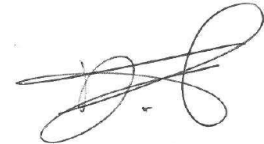
Le Conseil, sur la base des documents présentés et après en avoir délibéré lors de sa séance du 11 février 2015, fait les observations suivantes :

1. Le Conseil prend acte de la stratégie immobilière du musée du Louvre en cours.
2. Le Conseil salue la qualité du dossier présenté et de ses compléments et constate la bonne mise en œuvre des prescriptions faites en 2010 par France Domaine sur le sujet des immeubles de bureaux. Il remarque l'opération vertueuse de rationalisation du parc locatif de bureaux avec un seul immeuble pris à bail (8, rue Sainte Anne), la densification des surfaces et l'économie budgétaire substantielle qui en résulte. Cette opération permet le regroupement des services à l'extérieur du palais dans deux immeubles au lieu de trois.
3. Le Conseil prend note avec intérêt des principales opérations d'investissement en cours et à venir et de leur complexité (schémas directeurs de renouvellement des équipements, d'incendie, de mise en accessibilité, projet Pyramide, de rénovation des Tuileries). Il rappelle l'obligation faite à l'établissement de procéder à la réalisation d'un agenda d'accessibilité programmé (Ad'Ap). Concernant le schéma directeur de renouvellement des équipements techniques, il recommande à l'établissement d'anticiper la dépense par un provisionnement adéquat. Plus généralement, il encourage l'établissement à prendre en compte la nécessaire amélioration des performances énergétiques de l'établissement.
4. Le Conseil relève que le projet de pôle de conservation des collections du musée du Louvre en région-Nord-Pas-de-Calais s'inscrit dans le partenariat engagé pour la construction du Louvre-Lens et mérite une attention particulière. Il constate que le musée du Louvre a su mettre en œuvre une coopération, y compris financière, avec la collectivité publique pour l'accomplissement de la mission de protection et de conservation des œuvres dont il a la charge.
5. Le Conseil relève qu'il appartient à l'établissement d'apprécier les conséquences techniques et budgétaires des mouvements des collections et des déplacements des personnels.
6. Le Conseil observe le coût prévisionnel non négligeable de l'opération de création du pôle qui doit permettre de prendre en compte les caractéristiques géologiques, hydrologiques du site et les spécificités du bâtiment projeté.

7. À l'attention du ministère de tutelle : Le Conseil regrette que les réflexions engagées ces dernières années quant à la problématique des réserves des grands musées de France ait achoppé. Il encourage donc le ministère de tutelle à poursuivre ces réflexions afin de favoriser l'émergence de synergies entre musées, de faire le point sur les conséquences d'une délocalisation tant en termes de protection des collections que de fonctionnement, de conséquences budgétaires et environnementales liées aux transports accrus (mouvement des collections, déplacement des chercheurs et plus largement des personnels travaillant sur ce matériel).

En conclusion, le Conseil souhaite disposer du SPSI 2016-2020 dans sa forme définitive dès sa présentation au conseil d'administration et sa validation par France Domaine.

**Pour le Conseil,
son Président**



Jean-Louis DUMONT