

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	01
----	------	----	----

OBJET :

Validation du procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 14 octobre 2022

Le 13 décembre 2022 à 14h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22 PRESENTS 15 NOMBRE DE VOTES : 18	M. Didier Manier	x		pour
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout	x		pour
	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x		pour
	M. Laurent Le Bon			
	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémie Masurel	pour
	M. Jérémie Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothée Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin	x		pour
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Etablissement Public de Coopération Culturelle

LaM

**N° 2022-03-01 Validation du procès-verbal de la séance du
conseil d'administration du 14 octobre 2022**

Délibération n°2022-03-01 du 13 décembre 2022 du conseil
d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723
du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de
coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et
n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de
coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code
général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012, portant
création de l'EPCC LaM,

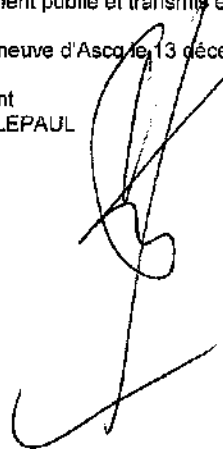
Il est proposé au conseil d'administration d'accepter le procès-
verbal de la séance du conseil d'administration de l'EPCC LaM du
14 octobre 2022 joint en annexe

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide à
l'unanimité d'accepter le procès-verbal de la séance du conseil
d'administration de l'EPCC LaM du 14 octobre 2022 joint en annexe

Régulièrement publié et transmis en préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président
Michel DELEPAUL



Procès-verbal
de la séance du conseil d'administration du LaM
du 14 octobre 2022

Membres du conseil d'administration :

Présent-es :

- Madame Evelyne-Dorothée ALLEMAND, personnalité qualifiée
- Monsieur Bernard CHEROT, Association l'Aracine
- Madame Bernadette CHEVILLION, Association L'Aracine
- Monsieur Vincent COURMONT, représentant du personnel du LaM
- Monsieur Michel DELEPAUL, Métropole Européenne de Lille
- Madame Sophie DUPLAIX, personnalité qualifiée
- Madame Dominique FURNE, Ville de Villeneuve d'Ascq
- Madame Laetitia GASPARD, représentante du personnel du LaM
- Monsieur Peter MAENHOUT, Métropole Européenne de Lille
- Madame Violette MASSIET, Métropole Européenne de Lille
- Madame Charlotte MOREL, personnalité qualifiée
- Monsieur Jacques PASTOUR, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Eric SKYRONKA, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Loïc WOLFCARIUS, Métropole Européenne de Lille

Excusé-es :

- Madame Florence BARISEAU, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Thierry BONTE, Métropole Européenne de Lille
- Madame Marie-Pierre BRESSON, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Alain CAMBIEN, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Gérard CAUDRON, Ville de Villeneuve d'Ascq
- Madame Françoise COHEN, personnalité qualifiée
- Madame Catherine DE ZEGHER, personnalité qualifiée
- Monsieur Christophe DESBONNET, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Jérôme DESOMBRE, Association Masurel
- Monsieur Jacques DUCROCQ, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Sébastien FITAMANT, Métropole Européenne de Lille
- Madame Marion GAUTIER, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Denis GIELEN, personnalité qualifiée
- Monsieur Georges-François LECLERC, Etat
- Monsieur Laurent LE BON, personnalité qualifiée
- Monsieur Didier MANIER, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Jérémie MASUREL, Association Masurel
- Monsieur Grégory MAVIAN, représentant du personnel du LaM
- Madame Hélène MOENECLAËY, Métropole Européenne de Lille
- Madame Dominique PIERRE-RENARD, Métropole Européenne de Lille
- Monsieur Grégoire PRANGÉ, représentant du personnel du LaM
- Madame Stéphanie ROBIN, personnalité qualifiée
- Madame Isabelle SEQUEIRA, personnalité qualifiée

Invité-es :

Métropole Européenne de Lille :

- Madame Julie CHANTAL
- Madame Cassandre DEWEINE
- Madame Crisalyne GALLET
- Madame Sybille THIRION

Les Amis du LaM :

- Madame Annette ARCHAS, Présidente

Le LaM :

- Monsieur Sébastien DELOT, Directeur-conservateur
- Madame Clémence GUERINEL, Assistante au secrétariat général
- Madame Justine LALAU, Responsable juridique et sociale
- Madame Laure ROLLAND, Secrétaire Générale

Michel DELEPAUL : Le quorum est atteint. C'est un conseil d'administration extrêmement important, avec des points particulièrement délicats et importants à discuter. Mais je pense qu' autour de la table, on a suffisamment de grands esprits pour trouver la bonne solution pour notre établissement. Avant que nous commençons, je voudrais évoquer deux personnalités qui nous ont quittés depuis le dernier conseil d'administration, Monsieur Ivan Renard qui est décédé en mai 2022. Il était une grande figure locale de la culture, particulièrement impliqué dans le développement de notre institution. Également, Mary Spencer, décédée le 31 mai 2022, guide animatrice du musée depuis 2010, particulièrement impliquée dans les animations des ateliers d'arts plastiques et de dessin. Donc deux personnalités marquantes de notre établissement qui ont disparu, et si vous le voulez bien, on va faire une minute de silence en leur mémoire.

[Minute de silence]

Merci beaucoup. Quelques éléments de contexte en préambule de ce conseil d'administration. Tout d'abord, nous avons inauguré hier deux très belles expositions. Pour des raisons médicales, je n'ai pas pu être présent, mais je sais que cela s'est très bien passé. Deux très belles expositions qui sont dans l'état d'esprit de notre musée d'art moderne. J'espère que vous avez pu être présents hier. Sinon, évidemment, l'exposition est à votre disposition. Vous pourrez la découvrir. Vous allez voir que c'est une très belle exposition. Et puis, nous avançons dans l'anniversaire de nos 40 ans. Je vous rappelle qu'en 2023, nous célébrerons les 40 ans de notre institution. Évidemment, nous aurons des expositions exceptionnelles et nous aurons surtout l'accueil de deux artistes contemporains très prestigieux. D'abord, Isamu Noguchi, artiste américano japonais, décédé en 1988 à l'âge de 84 ans, un artiste tout à fait particulier puisque dès l'âge de huit ans, il avait déjà fait son premier projet architectural, donc quelqu'un qui a un état d'esprit très particulier, hors du commun. Et puis, ce que je retiens principalement dans ses œuvres, c'est le Jardin japonais de l'Unesco à Paris par exemple. C'est un très grand artiste. Et puis, un autre artiste, vivant par contre, qui vit en France, c'est Anselm Kiefer, qui aime bien jouer avec les matériaux, très démonstratif dans ses œuvres. Donc, deux artistes contemporains prestigieux seront exposés dans le cadre de cet anniversaire, ce qui est exceptionnel, il faut le dire et le mot n'est pas trop fort. Et puis, évidemment, d'autres expositions que nous aurons l'occasion de découvrir plus tard.

Cependant, le musée doit faire face, comme tout le monde - particuliers, collectivités locales etc. - à des hausses de dépenses inédites qui vont nous engager à une plus grande responsabilité dans la gestion de notre musée et qui vont se traduire dans les points financiers que l'on va aborder aujourd'hui. Alors pas de panique générale, nous verrons le détail des points financiers au cours de ce conseil d'administration. Avec Sébastien et Laure, nous tenons absolument à jouer la transparence complète vis-à-vis du conseil d'administration. Les chiffres que l'on va vous donner sont évalués pour certains évidemment, car il est quelquefois un peu compliqué de donner des chiffres réels, mais on voulait vous donner clairement la situation financière du musée. Notre idée n'est pas de cacher, d'enjoliver les choses. C'est indispensable afin que vous puissiez prendre les bonnes décisions ou la décision qui vous paraît la meilleure pour le musée, et en ayant les bons chiffres et la bonne situation du musée.

Voilà ce que je voulais dire en préambule de ce conseil d'administration. C'est pour cela que je disais tout à l'heure un conseil d'administration particulièrement important. Et, comme à l'accoutumée, je tiens à ce que chacun puisse s'exprimer de façon tout à fait cordiale, cela va de soi. Il n'y a jamais eu de noms d'oiseaux dans ce conseil d'administration et j'espère que ce ne sera pas le cas cette fois-ci. Essayez d'être très concis dans votre prise de parole pour que chacun puisse s'exprimer dans le temps qui nous est imparti. L'idée est de ne pas dépasser midi puisque nous avons les uns et les autres d'autres obligations. Je voudrais qu'on tienne le timing, mais cela ne vous empêche pas de vous exprimer. Et surtout, parce que c'est enregistré, n'oubliez pas de vous présenter quand vous prenez la parole pour qu'ensuite on puisse retranscrire vos propos. Comme

à l'accoutumée, nous avons dans ce conseil d'administration des points qui sont soumis au vote, d'autres points qui ne sont pas soumis au vote. On va commencer par les points soumis au vote.

POINTS SOUMIS AU VOTE

Gouvernance de l'EPCC :

1- Validation du procès-verbal de la dernière séance du conseil d'administration

Michel DELEPAUL : Premier point, c'est le procès-verbal du dernier conseil d'administration du 31 mars 2022. Je ne sais pas s'il y a des remarques sur ce procès-verbal avant de le soumettre au vote ? Non. On peut soumettre au vote. Qui est pour ? Pas de contre ? Pas d'abstention ? Merci. Nous passons immédiatement au point suivant.

Michel Delepaul soumet au vote la validation du procès-verbal de la séance du Conseil d'Administration du 31 mars 2022 ; celle-ci est adoptée à la majorité.

Point financier :

2- Rapport d'orientation budgétaire 2023

Michel DELEPAUL : Avant de passer la parole, quelques éléments de réflexion. Comme je le disais tout à l'heure, la présentation est aujourd'hui faite dans un souci de clarté et de bonne information de chacun d'entre vous. C'est donc un rapport d'orientation budgétaire qui est présenté dans un souci de transparence totale. Évidemment, nous avons les effets conjugués à la fois de nos baisses de recettes et de la hausse des dépenses. Laure y reviendra. Nous avons quand même 103 % de consommation des crédits prévus pour 2022. Tout cela a fragilisé la santé financière du LaM. On a fait des efforts pour augmenter les recettes et contenir les dépenses. Mais, et ce sera l'objet d'une de nos discussions, il faudra avoir recours à nos réserves pour clôturer l'exercice 2022. Cela sera l'objet du point sur la décision modificative n°2 dans le cadre de ce conseil d'administration. Dans ce contexte difficile, les orientations budgétaires 2023 font apparaître un écart important entre les recettes espérées et les dépenses estimées. Face à cette situation – et sans remettre nullement en cause l'expertise et le travail de Sébastien et Laure, j'insiste lourdement là-dessus, je me félicite tous les jours d'avoir Sébastien comme directeur et Laure fait un travail extraordinaire – face à cette situation, la Métropole a lancé un audit financier sur le musée par le cabinet Mazars, dont les conclusions sont attendues début novembre. L'objectif de cet audit est tout simplement de nous permettre d'apprécier correctement la décision vers un potentiel soutien exceptionnel de la Métropole, puis un soutien exceptionnel, bien sûr, pour le 40^e anniversaire et les expositions exceptionnelles, mais également, et c'est peut-être le plus important pour nous ce matin, nous donner des pistes de réflexion sur les solutions à mettre en œuvre pour retrouver une situation financière saine. Le conseil d'administration sera, en toute transparence, tenu informé des avancées de cet audit. Les principales hausses de dépenses sont liées à l'ampleur du 40^e anniversaire - mais je pense qu'on peut difficilement passer à côté - mais aussi en grande partie à des hausses imprévisibles, comme dans toutes les collectivités, tous les établissements, toutes les entreprises et comme chez chacun d'entre nous, qui sont liées à la crise de l'énergie, à des hausses également salariales qui sont dues à des décisions gouvernementales et à des conventions. Et puis

nous avons une augmentation de nos amortissements, d'environ 30 000 €, qui sont dus aux immobilisations que nous avons depuis 2019.

Je ne rentre pas dans le détail des chiffres, je préfère laisser Laure vous exposer cela très finement. Quand je disais tout à l'heure que nous aurons des décisions importantes à prendre, en voilà une extrêmement importante. Ce que je vous demande, c'est de ne pas pousser des cris d'orfraie sur les chiffres qu'on va vous donner. Ici, on ne fait pas d'habillage et vous aurez les vrais chiffres. Un ROB peut être déficitaire, ce qui va être le cas ce matin, vous le verrez mais par contre, le budget primitif ne pourra pas être déficitaire. Et quand je disais tout à l'heure que nous tenons absolument à avoir les résultats de l'audit pour nous permettre de savoir quelles solutions et quelles décisions nous allons prendre, c'est en partie déjà pour présenter le budget primitif 2023. Mon idée est de voir la vision politique du conseil d'administration. Est-ce qu'il faut licencier 50 % de notre personnel pour récupérer une marge de manœuvre ? Est-ce qu'il faut fermer le musée six mois ? Bref, il y a plusieurs possibilités et je caricature, rassurez-vous, de façon un peu provocante. Mais ce que j'ai besoin de savoir, c'est quelle est votre vision politique ? Ce qui est important, c'est de connaître votre vision politique sur les grosses masses pour que l'on puisse travailler le budget qu'on vous présentera en 2023, un budget primitif qui devra être équilibré. Voilà ce que je voulais dire en préambule sur ce premier point. Je donne la parole à Laure pour rentrer plus dans le détail.

Laure ROLLAND : Merci Monsieur le Président, pour cette introduction très complète qui pose effectivement les enjeux du conseil d'administration aujourd'hui. Je vais juste ajouter un tout petit détail sur l'audit. Effectivement, il a débuté. Nous avons eu une première réunion téléphonique et une deuxième réunion se tiendra au musée la semaine prochaine avec l'équipe Mazars. Et un point sera également abordé qui est celui de la pérennité financière de l'établissement. L'analyse porte sur 2022 et sur 2023 qui est une année charnière compte tenu du 40^e comme disait le président du conseil d'administration, et les questions structurelles vont être abordées, comme celle de la masse salariale. C'est le modèle économique, le modèle de soutien de l'établissement qui va être interrogé aussi dans le cadre de cet audit, auquel nous participons bien volontiers puisque l'objectif pour nous est de démontrer de la manière la plus objective possible. Évidemment si c'est fait par un cabinet extérieur, ce n'est pas discutable que les besoins sont importants. Évidemment, j'en suis intimement convaincue. Les résultats de l'audit seront indépendants bien, et seront présentés de cette manière. Je pense qu'ils vous permettront effectivement de prendre des décisions finales pour le vote du budget primitif 2023.

Je ne vais pas forcément reprendre la note *in extenso*, comme j'en ai l'habitude. Simplement, sur le contexte actuel, je voudrais rappeler qu'en 2022, la fréquentation des musées au niveau national n'a pas retrouvé le niveau d'avant Covid. Même si nos recettes avaient été prudentes, elles seront légèrement impactées en termes de billetterie. Les questions de crise énergétique ont déjà été abordées à l'instant. Monsieur Delepaul a déjà indiqué un chiffre tout à fait caractéristique, avec un taux de consommation des crédits de fonctionnement à 103 %. Je pense que vous n'avez pas souvent vu ce type de chiffres. En tout cas moi, non. On va en parler dans le cadre de la décision modificative. Cela porte sur les dépenses de personnel principalement. En équipement, nous aurons une exécution aujourd'hui estimée à 87 %, puisque nous avons redimensionné certains projets dans un objectif d'économies. C'est vrai, en fonctionnement aussi, nous avons déjà redimensionné des projets, mais cela ne suffit pas à couvrir la question de la convention collective que nous allons aborder plus précisément. Globalement, on mènera ce qui avait été prévu en 2022, *modulo* quelques choix de réduction sur certains projets. Sur l'exécution budgétaire 2022, je commence par un rappel du budget : en recettes quasiment 8,80 M€ avec un excédent d'exploitation reporté d'1,30 M€. Aujourd'hui, nous estimons la réalisation des recettes à 95 %, ce qui reste un très beau résultat, grâce aux contributions et subventions des collectivités

locales. Mais, comme je le disais, les recettes de billetterie ne seront pas réalisées à la hauteur espérée, et plutôt autour de 88 %. Évidemment, il y a toujours des inconnues fortes puisque nous venons d'ouvrir nos deux dernières expositions de l'année et il y a nécessairement le phénomène de la presse, du bouche-à-oreille, de la communication sur les réseaux sociaux etc., qui va faire son office. Mais on ne sait jamais exactement à l'avance quel sera le succès de chaque exposition. En mécénat, on a des résultats un peu moindres que ce qui était imaginé. En revanche, sur les locations commerciales, les résultats sont excellents. Et nous avons aussi quelques aides de l'État et de la Région qui sont plus importantes qu'anticipées, par exemple, sur la conclusion de deux contrats d'apprentissage que nous n'avions pas intégrés au niveau du budget primitif, et un soutien plus important que prévu sur certains projets par la région Hauts-de-France, qui en a soutenu deux cette année et non un.

Du côté des recettes, les choses sont en phase avec ce que l'on peut constater lors d'une année classique malgré tout.

En revanche, concernant les dépenses, ce fameux budget de 8,7 millions comprend également une autorisation provenant de la reprise des résultats des années antérieures. Je mentionne 657 000 € d'opérations d'ordres qui ne seront ni engagés ni mandatés, compte tenu de notre instruction comptable en ce qui concerne les amortissements, le transfert vers la section d'investissement et la réserve. En revanche, la réserve, vous allez le voir, sera mobilisée pour pouvoir financer les dépassements.

Après, j'ai listé quelques projets réduits, je vais aller assez vite pour laisser la place au débat, comme le président l'a annoncé.

Notre point d'exécution traditionnel de la rentrée fait apparaître que, vraisemblablement, l'intégralité des crédits sera consommée. À part quelques réductions à la marge, nous n'avons pas pu ajuster les diminutions à la hauteur du besoin sur les dépenses de personnel et malgré des arbitrages négatifs rendus sur les expositions qui ouvrent justement aujourd'hui, avec des réductions sur la scénographie, sur le transport d'œuvres, et cetera. Le gros problème que nous évoquons aujourd'hui, mais qui n'a pas de résolution dans le cadre de la décision modificative, concerne le surcoût énergétique. Nous l'avons estimé aujourd'hui à 150 000 € de surcoût par rapport au dernier budget. Ce n'est pas neutre. Estimé parce que je ne cache pas que les fluctuations sont fortes et que c'est assez difficile pour nous d'avoir un montant tout à fait stabilisé. Ce montant sera sans doute réinterrogé lors du prochain débat et objectivé aussi, j'espère, avec l'aide des auditeurs externes. On parle toujours de 2022 uniquement. Je vais m'attacher un peu plus à la masse salariale qui est le sujet que nous allons traiter dans le cadre de la décision modificative. Nous avons, comme prévu réglementairement, un petit point sur l'état des effectifs comparativement aux années précédentes. J'ai fait de la comparaison, je ne suis pas sûre qu'elle soit réglementaire, mais dans le cadre du ROB, nous devons indiquer le nombre de personnes salariées au LaM. Quand on fait le comparatif entre l'année précédente et cette année, nous sommes finalement dans une très grande stabilité. Pour moi, ces chiffres démontrent que ce n'est pas de la sur-contractualisation qui aboutit à notre dépassement. Mais je trouvais intéressant de m'appuyer sur l'obligation réglementaire pour détailler ce point.

Michel DELEPAUL : Si je peux me permettre, sur ce point de la masse salariale, il y a une stabilité, Laure vient de le dire, tout simplement parce que nous sommes partis du principe de rationaliser les départs en fonction du personnel qui reste. C'est-à-dire qu'il y a des redéploiements d'activité et de compétences des uns et des autres, des modifications de poste de façon plus approfondie. Si on a un employé qui part avec une qualification tout à fait particulière, il est possible qu'on reprenne un employé d'une qualification différente parce que cela nous paraît plus pertinent dans le cadre d'un redéploiement des effectifs. Cela explique la gestion très fine du personnel et cette stabilité des emplois dans la masse salariale.

Laure ROLLAND : Tout à fait. Nous en venons à l'impact de la convention collective ECLAT, dont nous vous avons parlé lors de précédents conseils d'administration. C'est un avenant qui est effectif au 1^{er} janvier 2022. Nous avons absorbé au sein du budget supplémentaire l'augmentation de la valeur du point au 1^{er} janvier. Nous savions qu'au budget primitif, nous n'avions pas modifié la masse salariale (c'est exactement le même montant depuis 2017). Nous étions à 2,74 millions qui ne bougeaient pas et nous avons continué à maintenir ce niveau au BP 2022. Mais, au budget supplémentaire, vous avez voté l'autorisation d'une augmentation sur la masse salariale correspondant à l'augmentation de la valeur du point en janvier (lors du CA du 31 mars). Puis, nous avons eu, en mai, une deuxième négociation de valeur du point qui n'était pas prévue, en raison de l'inflation. Je vous annonce un scoop, nous avons reçu hier matin, un mail d'information de la convention collective nous indiquant que de nouvelles négociations étaient en cours pour une revalorisation au 1^{er} janvier 2023. Justine, tu me corriges si je me trompe, il me semble qu'il y a quinze jours de délai pour que les organisations syndicales refusent cette augmentation si elle ne leur convient pas, ce que nous pensons peu probable. Donc, nous nous réjouissons de cette nouvelle qui va complexifier encore les sujets. Mais mettons entre parenthèses pour l'instant, puisque la valeur du point n'a pas été totalement validée. Nous y reviendrons plus tard.

Ce qu'il faut aussi avoir en tête, c'est que pour les exercices précédents 2020 et 2021, nous avons eu une aide particulière de l'État (comme d'autres établissements) dans le cadre de la fermeture administrative liée au Covid. Nous avons eu 400 000 € en 2020 et 245 000 € en 2021 d'exonération de charges patronales. Ce qui, évidemment, masquait un peu les résultats de masse salariale dans les comptes d'exécution. Ils les masquaient, mais je vous en ai toujours informés parce qu'il fallait avoir une vision claire des choses.

Donc, quand nous projetons notre masse salariale, nous arrivons à une augmentation de 250 000 €.

Sur le volet énergétique, nous considérons que nous pouvons attendre les résultats de l'audit. Pour le dire un peu maladroitement, EDF peut peut-être attendre le mois de décembre pour être payé de ses factures. En revanche, les salaires du musée sont débités à partir du 10 décembre. Ils sont engagés, nous ne pouvons donc pas attendre le conseil d'administration du 13. Par conséquent, la décision modificative portera strictement sur ce point concernant le fonctionnement.

En équipement, pas de grosse nouvelle. Il n'y a pas d'enjeu, donc je vais passer sur ce point. Seulement dire que nous allons finaliser les travaux d'éclairage. Entre le moment où je vous ai écrit cette note et aujourd'hui, la commande d'éclairage est passée. Nous sommes très heureux de pouvoir finaliser ces travaux qui vont aussi permettre des économies d'énergie par le passage en LED. Les autres projets en cours se déroulent. L'autre point saillant, et peut-être encore plus saillant, c'est que la MEL prévoit une subvention spécifique de 200 000 € pour compléter le coût de production de l'œuvre monumentale de William Kentridge dans le parc.

Nous passons à 2023, à moins qu'il y ait des questions sur 2022 ? Non. Alors lançons-nous. J'annonce la couleur directement : le ROB présente un écart entre les recettes espérées et les dépenses estimées de 650 000 €. C'est quand même très conséquent. C'est la première fois, non seulement au LaM mais ailleurs, que je présente un déficit. C'est vraiment que la situation est critique. C'est là que seront débattues les possibilités de financement. Je vais laisser ce champ ouvert et peut-être décrire la manière dont a été construit le rapport d'orientation budgétaire. Alors, réjouissons-nous, 2023 est l'année du 40^e anniversaire. Nous continuons d'espérer et de travailler pour une année de célébration joyeuse qui rassemble beaucoup de public autour de propositions diversifiées, nouvelles, certaines étant plus dans la nature du musée, mais une nature

expansive et joyeuse, encore une fois, avec Noguchi en tout cas, et peut être un peu plus intériorisées avec Kiefer, nous le verrons, et le réaccrochage transversal du musée. En tout cas, nous espérons une progression des recettes malgré tout, de 4 %. Les ressources propres liées aux activités culturelles, sont celles qui se développeraient le plus, grâce à un très important mécénat du Crédit Mutuel qui porterait sur l'ensemble de l'année anniversaire et pas sur une exposition en particulier. Évidemment aussi, des recettes de billetterie que nous espérons meilleures grâce à notre programmation exceptionnelle.

Nous mentionnons aussi, dans le cadre du ROB, une augmentation des subventions d'exploitation. Ces subventions sont à entendre au sens large, c'est-à-dire pas seulement les collectivités, mais aussi des fondations que nous avons sollicitées. Également auprès de la Région, nous aurons des demandes peut-être plus fortes que cette année et nous participons à des appels à projets innovants de la DRAC, notamment pour la Promenade sonore. Je mentionne aussi que la MEL fait des efforts auprès du musée : une campagne de crowdfunding sera lancée prochainement pour financer les travaux dans le parc. Nous sommes donc dans une dynamique de développement des ressources.

Concernant les produits de gestion courante, en revanche, il y a un recul à constater. Vous vous souvenez peut-être de la mécanique de report de la subvention exceptionnelle de 200 000 € qui avait été versée en 2020 par la MEL et non utilisée en 2020, qui avait été provisionnée et ré-attribuée au budget primitif 2022 dans le cadre de ces produits divers de gestion courante. C'est une explication purement technique.

Je passe aux dépenses. Malheureusement, les progressions de dépenses sont supérieures aux progressions de recettes. Nous atteignons +16 % en fonctionnement, comme le disait Monsieur Delepaul, principalement en raison du 40^e et des moyens supplémentaires qui ont été proposés pour soutenir cet anniversaire. Je dois quand même dire qu'en interne, nous avons déjà fait des réductions très fortes, notamment sur la programmation culturelle associée. Nous avions souhaité initialement avoir une programmation à la fois très riche et peut-être avec plus de têtes d'affiche, etc. On ne peut pas se le permettre et nous avons déjà réduit, au stade du document présenté, un certain nombre de projets.

Sébastien DELOT : On a aussi réduit sur les expositions, il faut le dire, c'est important. C'est quand même parmi les budgets les plus forts. Là aussi, on a annulé des transports et un certain nombre d'œuvres. Cela ne va pas nuire au sens de l'exposition et le public découvrira une exposition malgré tout extrêmement riche, mais on a été attentifs, aussi en menant des négociations assez âpres. Pour vous donner une idée de la volatilité du contexte, le fret en juin est passé de 6€ à 10€ le kilo. Quand on est sur un certain nombre d'expositions, on anticipe. Et puis, il y a aussi le temps de réalisation sur lequel on a une prise relative.

Laure ROLLAND : Tout à fait. Concernant les dépenses d'activités, c'est ce qu'on essaye quand même de préserver le plus, et quand on parle du 40^e, ce sont ces dépenses qui sont les plus concernées. On a une augmentation de 48 % et nous essayons au maximum de maîtriser les dépenses de service et de masse salariale (+4 et +6 %). Nous allons y revenir. Sur les dépenses d'activité, on a déjà établi les choses, je ne vais pas y revenir. Sur les dépenses de structure, je voudrais mentionner que l'estimation de surcoût énergétique est de 300 000 €, encore une fois sujette à fluctuations, mais bon, dans l'ordre d'idée, ce qui est énorme. Je ne vais pas entrer dans le détail parce que vous l'entendez partout. Le LaM n'échappe pas à la règle.

Sébastien DELOT : Je me permets de dire aussi qu'au musée (c'est un choix qui a été fait dont on est tributaire aujourd'hui), la climatisation du musée fonctionne au gaz. On est sur des

équipements de structure qui participent au bon fonctionnement du musée. Que ce soit le chauffage ou la climatisation, tous les musées sont dans ce type de réflexion : comment faire ? Quels types de normes ? Comment agir ? Nos visiteurs risquent d'avoir plus froid au musée que d'habitude, puisqu'on va sans doute ajuster les températures pour être aussi dans un souci, je dirais, responsable. En même temps, on ne peut pas couper le chauffage ou la climatisation totalement parce qu'il est important d'avoir une stabilité du climat pour les collections, pour ne pas créer des chocs thermiques sur certaines natures de collections, des œuvres sur papier notamment, mais pas seulement, et il faut s'assurer d'une stabilité. D'ailleurs, une note du C2RMF va sortir prochainement en termes de préconisations, mais ce sont des discussions que nous avons eues en interne. Simplement pour vous dire que, malgré ce contexte inédit et assez angoissant, on essaye d'avoir une position la plus responsable possible. Maintenant, comme Laure l'a dit, ces 300 000 € sont une estimation basée à partir d'une estimation fournie par l'UGAP. Maintenant, Laure et moi avons beaucoup discuté, mais ni elle ni moi ne sommes techniciens, ni climaticiens, ni ingénieurs thermiques. Ce sont des estimations.

Éric SKYRONKA : Juste pour partager avec vous et peut-être éclairer davantage les débats. Sur ma commune, on est aussi à l'UGAP, on vient de repasser le contrat de gaz. Malheureusement, il arrivait à terme au 1er juillet. C'est 207 % d'augmentation. Voilà, pour dire ce qui se passe. Je suis, malheureusement, parfaitement en phase avec ce que vous êtes en train de dire. On est dans une situation extrêmement compliquée.

Michel DELEPAUL : Merci Éric. Comme l'a dit Laure, comme vient de le dire Éric, le LaM n'échappe pas à l'augmentation des tarifs de l'énergie. Cela ne veut pas dire que, comme l'a dit Sébastien, on ne réfléchit pas à réduire les consommations. Évidemment, le week-end, quand le personnel n'est pas là, on coupe le chauffage dans les bureaux et on est déjà passé en éclairage LED, mais on est dans un musée et on a un certain nombre de contraintes. Ces contraintes sont liées aux expositions, ce qui fait que, couper tout le week-end ou quand il n'y a personne, ce n'est pas possible. Ou alors on décroche tout et on ne fait plus d'expositions et on ferme le musée pendant six mois, voire plus. On est dans une situation extrêmement compliquée dans les établissements culturels comme le nôtre. Le LaM n'est pas spécifique. Dans tous les musées de France, on a la même problématique. On l'a également vu dans les autres établissements culturels, avec des difficultés peut-être quelques fois moindres. Je pense notamment à l'opéra. S'il n'y a pas de représentations ou autres à l'opéra, ils peuvent tout fermer. Mais nous, on ne peut pas. On a fait remonter ces informations. Je l'ai fait personnellement au niveau de la ministre de la Culture. Pour l'instant, je n'ai pas de réponse. Est-ce qu'on les laisse plonger de façon très importante au niveau du déficit ? Vous le voyez, 300 000 € d'estimation d'augmentation, c'est la moitié de notre déficit prévisible pour 2023. Derrière, cela veut dire qu'obligatoirement des choix seront faits par tous les conseils d'administration des musées. Il faudra faire un choix politique, certes local pour nous et comme pour tous les autres musées, mais aussi un choix politique au niveau national. Il faudra bien qu'à un moment donné, le gouvernement nous explique s'il nous laisse dans la difficulté ou s'il prend des mesures particulières pour aider les établissements culturels. Il y a des décisions politiques au niveau national qu'on attend. J'espère qu'elles seront prises rapidement et de façon assumée.

Laure ROLLAND : Alors nous continuons bravement malgré tout, avec nos petites économies d'énergie. Si le surcoût est estimé de 300 000 € dans le ROB, il est de 250 000 € puisque nous avons déjà estimé aussi que nos vaillants efforts permettraient de réduire la facture de 50 000 €. Vous le disiez par des éclairages LED, par des changements de normes de température pour des changements climatiques. Je vous passe aussi les détails, je ne l'ai pas mis dans la note, nous

sommes entrés en résistance avec nos prestataires de gardiennage, de nettoyage et maintenant d'accueil qui nous demandent des revalorisations. C'est là le croustillant que je vais vous dire : le gardiennage (SAMSIC) nous demande +25 % en expliquant que c'est leur augmentation de charges, alors que pour moi, c'est quand même surtout une prestation de personnel, et je doute que les agents de sécurité aient été augmentés de 25 %. Et le moins que j'ai vu, je pense que c'est l'accueil avec un chiffre autour de 4 ou 5 %. Voilà. Donc ce n'est pas au ROB pour l'instant puisque à ce stade nous avons refusé.

Michel DELEPAUL : Merci Laure. Avant de vous donner des pistes de réflexion politique, comme je le disais tout à l'heure, la discussion est ouverte. Si quelqu'un veut prendre la parole ?

Jacques PASTOUR : Je me pose quand même des questions sur la baisse de la fréquentation. Cette baisse de fréquentation est-elle ponctuelle uniquement pour le LaM ? Ou bien est-ce une situation que l'on constate sur l'ensemble du territoire ? N'est-il pas nécessaire de revoir les conditions de l'exploitation ? Comment, en effet, essayer de réduire les charges avec des baisses de fréquentation ? C'est un sujet extrêmement important. Je pense que vous y réfléchissez avec peut-être une baisse d'activité sur l'ensemble de l'établissement, mais c'est une décision importante à prendre et assez difficile pour ce qui vous concerne, je comprends. Donc, il n'y a pas beaucoup de solutions par rapport à cela. Ce qui m'étonne également, c'est de voir les difficultés qui existent entre la MEL et le LaM. Est-ce que la MEL paye ce qu'elle doit payer correctement ? Il ne me semble pas. Il y a, semble-t-il, quelques difficultés de ce plan. J'aimerais, mon cher Président, avoir quelques explications par rapport à cela.

Michel DELEPAUL : Sans problème. Sur la baisse de fréquentation, elle est nationale, elle est partout. Dans tous les établissements culturels, on constate une baisse importante de la fréquentation depuis le Covid. Ce qui m'inquiète, c'est que la baisse sur notre établissement est importante. Forcément, cela a un impact sur la situation financière. On a plusieurs pistes de réflexion qu'on vous soumettra dans quelques instants.

En ce qui concerne les relations MEL - LaM, il n'y a pas de sujet particulier. Tout ce que je peux dire, on l'a vu déjà, c'est l'octroi d'une subvention exceptionnelle de 200 000 € sur Kentridge. Mais, la Métropole européenne de Lille, comme toutes les collectivités locales et tous les EPCI, est soumise également à des contraintes budgétaires qui sont liées à ce qu'on vient de voir et qui sont les mêmes que nous. Peut-être pas la fréquentation, mais les dépenses énergétiques, salariales, etc., tout explose. Cela implique que les budgets sont très contraints au niveau de la Métropole européenne de Lille. Deux budgets extrêmement importants – la culture et le sport – sont suivis de très près par les vice-présidents concernés et le président Damien Castelain, de façon très fine et très volontaire pour les maintenir. Mon collègue des sports est là, il peut en témoigner. Nous sommes les deux vice-présidents pour lesquels on diminue le moins possible nos budgets. D'autres vice-présidents voient leurs budgets rabaissés de 20, 30 ou 40, voire 50 %. Ce n'est pas notre cas car nous restons *a minima* à égalité. Mais, cela nous oblige aussi à faire des choix. Éric parlait pour sa commune, je peux parler de la mienne, on est tous en train de se faire des cheveux blancs sur la réalisation de nos budgets 2023. Nous sommes quelques maires autour de cette table, nous sommes tous extrêmement inquiets pour nos budgets. C'est donc extrêmement compliqué en ce moment et la Métropole ne passe pas à travers cette problématique. Comme je disais tout à l'heure en préambule, l'audit va nous dire exactement la situation du musée. Je pense que c'est important que ce soit un élément extérieur qui fasse l'audit parce qu'on aura une vision complètement neutre de la situation du LaM. Et puis, cela va nous donner, à la fois pour nous et aussi pour la Métropole, une vision claire de la situation du LaM. À partir du moment où l'on aura cet audit, j'aurais des billes pour aller discuter d'un subventionnement et d'un maintien de la MEL.

à l'établissement. On aura un document fait par une vision extérieure, par un cabinet spécialisé et ce sera indiscutable. Mais rassure-toi Jacques, il n'y a pas de sujets de discorde entre le LaM et la MEL.

Charlotte MOREL : J'avais quelques questions de contexte pour mieux comprendre les enjeux et peut-être alimenter le débat. La structure de co-financement du LaM est un peu à l'image d'une régie directe, d'une tutelle très majoritaire avec un co-financement très faible de l'État et de la Région. Est-il possible d'expliquer un peu l'historique de ce financement et peut-être le mettre en perspective des autres musées comme le Palais des Beaux-Arts ? Et peut-être le mettre en perspective des autres musées pour qu'on comprenne que c'est quelque chose de récurrent ? J'avais aussi une question liée au mécénat, par rapport à la baisse des mécénats. Est-ce aussi commun aux autres musées ? Et j'avais une troisième question. Sur le déficit que vous projetez sur 2023 : qu'est ce qui est lié à l'événement exceptionnel des 40 ans et qu'est-ce que vous avez projeté sur 2024 ? Cela nous permettrait de comprendre les éléments qui sont structurels, en dehors des coûts exceptionnels liés à l'augmentation des fluides.

Sébastien DELOT : Merci pour ces trois questions. Je vais commencer par la première en essayant d'être le plus succinct possible. En 2012, je n'étais pas au LaM, mais un choix politique a été fait de transformer l'association, qui était au départ celle du musée, avec la loi EPCC. Ivan Renard a œuvré avec cette fameuse loi EPCC. Un certain nombre de négociations ont été menées à l'époque pour que l'EPCC soit un EPCC EPIC. Les contributions ont été fixées à ce moment-là par les membres fondateurs. Les membres fondateurs, d'ailleurs, m'entourent, puisque la MEL a été le principal contributeur et membre fondateur ainsi que la Ville de Villeneuve d'Ascq. L'État fait partie des membres fondateurs, mais à titre symbolique, puisqu'elle ne met pas 1 € dans le projet. Néanmoins, on peut dire que les financements de l'État proviennent des projets qui sont lancés chaque année à travers les DRAC et les différents niveaux de subventionnement qui existent selon la nature des projets. Voilà un peu le cadre général. On est très différent du mode de fonctionnement d'une régie directe, mais ce sont des choix politiques qui ont été portés il y a quelques années. Par exemple, au Centre Pompidou-Metz, qui a exactement le même type de structure administrative, ils sont aussi dans des difficultés conjoncturelles et c'est malheureusement dans l'air du temps pour ce type de structures. Je pense avoir répondu à ta première question. Si ce n'est pas le cas, j'essaierai d'apporter d'autres précisions par rapport à l'historique.

Sur la deuxième question, Monsieur Delepaul et Laure l'ont rappelé, nous appelons l'audit de nos vœux et nous avons hâte des conclusions pour pouvoir avancer, les choses avaient été enclenchées pour 2023 avec cette perspective. Comme tu le sais, et comme les professionnels de la culture le savent, une exposition comme celle de Noguchi a été initiée il y a presque quatre ans. Cela ne veut pas dire que je ne crois pas dans l'œuvre de Noguchi ou que ce n'est pas important de le montrer, mais aujourd'hui, nous ne nous mettrions pas sur un projet de cette envergure parce qu'il y a trop de risques liés à sa nature. Par exemple, pour 2024, nous avons un projet dont le nom de code en interne est « Italie », puisque c'était sur un certain nombre de sujets sur la scène italienne, ce projet a été purement et simplement annulé pour la simple et bonne raison que nous n'en avons pas les moyens financiers. Il a été recalibré à travers une exposition consacrée à Marisa Merz dont nous sommes en train de finaliser les contrats et sur laquelle nous avançons parce qu'il y a une fondation et qu'on va pouvoir être en capacité, avec des transports qui viennent d'Italie avec 80 % d'un même prêteur, de demeurer dans une certaine logique raisonnable. L'audit financier, et pour répondre en partie à la question de Jacques Pastour, va aussi être une manière de réinterroger l'activité et la nature de programmation au regard des enjeux. Derrière, il va falloir accepter et décider ensemble du curseur que nous placerons selon les engagements que nous voudrions

porter pour cette structure. Une programmation s'établit de manière créative, en conscience et en responsabilité. Par exemple, pour répondre sur les questions de fréquentation, pour l'exposition Paul Klee, qui s'est terminée en début de cette année, nous avons eu un peu plus de 70 000 visiteurs, ce qui est considéré comme une très belle fréquentation en région. Néanmoins, avant Covid, si j'avais dû faire des estimations, on aurait été plutôt à 90 000 visiteurs.

Voilà pour répondre à ces différentes questions. En tout cas, on a conscience et on est heureux de pouvoir, malgré les événements et la complexité de la situation, avoir la capacité de partager avec vous, de débattre et aussi de réinventer peut-être ce projet. J'anticipe un point : nous présenterons au CA du mois de décembre le PSC du musée, puisque nous avons vu la DRAC lundi, et que nous sommes dans les dernières modifications. Néanmoins, sur les projets et les partenariats à venir (peut-être d'ailleurs avec le Centre Pompidou, nous verrons quand nous irons les rencontrer et pour quel avenir au-delà, justement, de nos envies respectives de collaborations), nous verrons aussi notre capacité financière sur ces enjeux. Aujourd'hui, il est trop tôt malheureusement pour pouvoir répondre de manière responsable.

Laure ROLLAND : Je me permets de compléter sur le volet structurel, au-delà de la dimension essentielle de la programmation. Je radote, mais la nouvelle convention collective va continuer à avoir un impact, qui n'est pas absorbé aujourd'hui, qui va s'accroître et que je ne sais pas estimer pour 2024. Si on revient à 2023, nous avons une augmentation de 6 %, qui est encore une fois une augmentation maîtrisée puisque nous proposons un montant à 2,90 M€, inférieur à la projection de cette année. Cela veut dire que nous sommes déjà partis dans une dynamique où nous allons moins recruter. On arrive à la quadrature du cercle. Après, je trouve qu'il est intéressant de rappeler dans le débat que, sur le volet structurel 2023, on a une augmentation de 4 % qui est inférieure à l'inflation. Je voudrais quand même affirmer que l'établissement fait des efforts notables. J'espère qu'on pourra les tenir, mais ils existent déjà. Et pour compléter par rapport à la question de Monsieur Pastour, les discussions avec la MEL ont commencé à être initiées au printemps sur le volet énergétique, mais on mesure la difficulté d'une réponse globale, et aussi en décembre 2021, sur la partie de masse salariale. Mais je mesure aussi la difficulté à pouvoir s'engager pour un établissement avec une augmentation de masse salariale dynamique à ce niveau-là. D'où l'audit qui nous mettra tous d'accord, mais que nous appelons tous de nos vœux.

Peter MAENHOUT : Merci Monsieur le Président. Je vais essayer d'être concis. Je souscris à ce qui a été dit par Éric et Michel concernant d'une part la situation en termes d'énergie qui est très compliquée pour tout un chacun, et sur l'importance de l'audit. Après, je vais peut-être lancer des idées mais pour alimenter toujours la réflexion. À l'échelle de ce que l'on peut faire dans les collectivités, est-ce qu'on ne doit pas revoir la politique d'acquisition et faire une année blanche ? Vous allez me dire que ce n'est pas possible, mais j'ai vu qu'il y avait une subvention de 200 000 € pour l'acquisition d'une sculpture : est-ce indispensable ? Pourquoi ne pas mettre l'argent ailleurs au regard du déséquilibre ? J'y vais très fort, mais vraiment pour alimenter la réflexion : est-ce qu'il ne faut pas reporter l'anniversaire ? En tout cas, revoir son format ? Finalement, pendant la pandémie, pendant près de deux ans, le secteur culturel, déjà fragile, a été encore plus impacté et on n'a pas pu faire beaucoup d'événements. Des anniversaires ont été reportés parce que cela ne pouvait pas se faire du tout, ou en tout cas, pas dans les conditions dont on rêvait. Voilà quelques idées que je lance peut-être brutalement, mais pour alimenter la réflexion.

Michel DELEPAUL : On en est là pour alimenter la réflexion, comme tu dis, Peter. Sur les problématiques que tu as évoquées de l'acquisition de la sculpture, c'est de l'investissement et pas du fonctionnement. En ce qui concerne les expositions du 40^e anniversaire, la proposition peut être entendue. La difficulté qu'on a, mais Sébastien en parlera mieux que moi, c'est que lorsque

vous voulez avoir des expositions avec des artistes contemporains, comme je l'ai indiqué tout à l'heure, cela se travaille trois, quatre, cinq, six ans en amont et c'est très compliqué de dire qu'on annule du jour au lendemain. On a engagé un certain nombre de négociations, on a engagé un certain nombre de frais déjà aussi pour avoir ces artistes. Je vous garantis que d'avoir les deux artistes que j'ai indiqués tout à l'heure, c'est particulièrement exceptionnel pour un établissement comme le nôtre – c'est exceptionnel et je mesure mes termes. C'est dû au travail de Sébastien depuis un certain nombre d'années, à la fois auprès de ses collègues et des artistes. On a la chance d'avoir un directeur du musée qui est extrêmement bien introduit dans le milieu culturel, et tant mieux pour notre établissement, mais on n'annule pas un 40^e anniversaire aussi facilement. Sébastien, je ne sais pas si tu veux rebondir sur ce que je viens de dire ?

Sébastien DELOT : Je dirais que c'est compliqué parce qu'il y a ce niveau d'engagement, et, vous avez raison, ce sont des choix politiques. Lors des échanges que nous avons eus avec Michel, avec la Métropole, nous avons fait des propositions dans certains sens, avec des reports et des arbitrages. Après, je suis là pour servir le projet de l'établissement, servir une vision politique, vous servir, et j'appliquerai aussi ce qu'on me demande. Après, il y a aussi le principe de réalité. Concrètement, comme vous le dites, Michel Delepaul l'a exprimé, Laure l'a rappelé et souligné, ce déficit en projection est historique, c'est aussi la première fois pour moi. Dans ce musée, ces dernières années, il y a eu un certain nombre de premières fois, le Covid une première fois, et donc, pour reprendre un terme à la mode, on apprend une grande agilité. Toutes les questions que vous posez, je les trouve très légitimes et je les comprends. Maintenant, si le président Castelain dit que la sculpture de Kentridge, on y renonce, on la reporte ou on la maintient, j'ai juste besoin qu'on me fixe un cap clair puisque derrière, il y a quand même du travail à dérouler pour que les choses puissent se faire. Et, quand je dis qu'il y a du travail à dérouler, il faut embarquer aussi les équipes sur le projet, c'est du travail, c'est du temps, c'est de la conviction à tous les étages, et aussi de la crédibilité. En termes de crédibilité, on ne peut pas être dans un jeu de yo-yo. Il est plus simple soit de reporter, soit d'annuler, mais on ne peut pas être dans un entre-deux. Il faut avoir une vision claire. Et moi, cette vision claire, c'est à la fois l'audit qui va permettre de préciser les choses et c'est ce que j'attends de votre part, de me fixer un cap clair sur comment je peux servir au mieux l'établissement et je ferai de mon mieux.

Michel DELEPAUL : Je reviens sur les 200 000 € car j'ai répondu un peu rapidement. C'est de l'investissement et pas du fonctionnement. Cela veut dire que si on dit à la Métropole que l'on ne fait plus Kentridge, ils vont dire que la subvention de 200 000 € reste dans l'escarcelle de la MEL, tout simplement, cela ne basculera pas en fonctionnement. Ce sont deux budgets radicalement différents, on ne peut pas faire un jeu de va et vient entre l'investissement et le fonctionnement. Ce serait l'idéal, je suis d'accord avec toi mais malheureusement ce n'est pas possible.

Violette MASSIET : Je souscris bien entendu aux propos du président Delepaul. Il y a ce qu'on peut appeler les coûts partis, et, sur cette sculpture de Kentridge, la décision a été prise. Cela n'aurait pas de sens non plus de retarder un anniversaire de 40 ans. 40 ans, c'est 40 ans et pas la 41^e année. Tout cela, c'est dans les coûts partis avec, comme vient de le dire le président, des sections investissement et des sections fonctionnement. On n'est pas dans un budget familial et les 200 000 €, on ne peut pas imaginer les passer de l'autre côté pour payer des dépenses de personnel. Ce n'est pas comme cela que fonctionnent les collectivités. Vous parliez tout à l'heure du fret, du transport, c'est encore autre chose ; cela fait partie du budget fonctionnement, ce n'est pas l'exposition elle-même. Pour autant, aujourd'hui, peut-être que cette crise sanitaire a accéléré le processus, on arrive à des situations que les collectivités dans leur ensemble ne peuvent plus gérer. Je ne sais pas pour quelle raison, mais pour des raisons de coût avant tout. Quelles sont les

raisons derrière ? En tout cas, on est devant un mur. Là, il y a eu la crise sanitaire, j'espère qu'on va découvrir des pistes et la meilleure décision qui a été prise est de faire appel à un regard totalement extérieur qui n'est pas celui des collectivités et qui n'est pas celui de la structure elle-même – un regard extérieur qui aura un recul le plus objectif possible.

Cassandra DEWEINE : Je me permets d'intervenir, je suis Cassandra Deweine, directrice culture et tourisme de la MEL. C'est vrai que le secteur culturel doit réfléchir à une adaptation à cette crise et aux nouveaux modes d'expression et de travail avec les publics. Je pense que la question du coût restera nécessaire pour les collectivités. Le budget culturel va rester nécessaire à mon sens pour soutenir. La crise que l'on vit, les publics ont besoin aussi qu'on leur propose des choses, qu'on soit innovant et qu'on les accompagne. Cela voudra dire réfléchir à nos modes d'action dans les lieux culturels. Beaucoup de questions se posent sur comment on agit avec ces publics, comment on innove et on s'adapte. Le portefeuille n'est pas extensible par rapport à la hausse des coûts, mais la culture va rester importante à mon sens sur cet aspect.

Michel DELEPAUL : Merci Cassandra, Merci Violette. D'autres prises de paroles ? Laure ?

Laure ROLLAND : Ce n'est pas exactement une prise de parole dans le débat, mais une question que je pose. Dans les pistes envisagées, il y a l'augmentation des tarifs. Effectivement, c'est un sujet politique pour préparer la suite. Je ne sais pas si l'audit fera des préconisations là-dessus. Les questions qu'ils nous posent pour l'instant en termes de billetterie, c'est plutôt la part de payant, de gratuit etc. On est en mesure de faire une étude tarifaire. Nous ne sommes pas mal placés et nos tarifs sont assez cohérents, mais s'il y a un souhait politique de les modifier, on peut l'entendre. Je pose cette question. Et en volume, cela ne résoudra pas complètement le problème. Si on mettait en place une modification tarifaire, elle ne pourrait pas intervenir avant le mois de septembre puisque les brochures sont déjà communiquées (sauf à recommuniquer). On aurait entre 30 000 ou 60 000 €. La billetterie estimée pour 2023 est de 630 000 €.

Michel DELEPAUL : Comme je disais tout à l'heure, on a joué la clarté et la transparence pour que vous soyez au courant de la situation exacte de notre établissement. Je pense que c'est extrêmement important dans la situation où on en est, que chacun d'entre vous puisse avoir une vision la plus la plus proche possible de la réalité. Je dis la plus proche possible de la réalité parce que, évidemment, on a estimé des dépenses, mais à mon avis, on ne sera pas très loin de la réalité, sauf s'il y a une décision gouvernementale qui fait qu'on plafonne les augmentations énergétiques dans des établissements comme le nôtre, mais pour l'instant, on ne l'a pas et donc on est bien obligé de se projeter avec les chiffres que l'on a. Maintenant, une fois qu'on a dit cela, qu'est-ce qu'on fait ? Mazars va déposer son audit et on espère avoir des pistes de réflexion pour nous, pour voir comment on peut agir pour redresser financièrement notre établissement, et on aura aussi un moyen de discussion avec notre financeur, la Métropole européenne de Lille, de façon plus constructive. Il n'y a pas cinquante solutions pour « remonter la pente » entre guillemets. J'en vois deux principales (et quand je dis « moi », c'est nous tous ensemble). La première, comme l'a dévoilé Laure à l'instant, c'est l'augmentation des tarifs. Évidemment, cela va enclencher 60 000 €, mais c'est déjà 60 000 €. On n'est plus dans une phase où l'on peut se permettre de dire qu'on s'assied sur 60 000 €. Donc, première décision politique qu'il faudra éventuellement prendre, ce sera celle de savoir si on augmente ou pas les tarifs de notre établissement. La deuxième possibilité va être d'annuler ou de reporter un ou plusieurs projets significatifs. On a déjà évoqué le 40^{ème} anniversaire, mais on a d'autres possibilités de report ou d'annulation de projets qui sont significatifs, certes en termes de notoriété, mais aussi au niveau financier. Et, la troisième solution est la discussion avec la Métropole pour revoir la contribution de la Métropole ou une subvention

exceptionnelle de la Métropole, mais tout cela va dépendre du rapport d'audit comme je l'ai indiqué tout à l'heure. Nous avons donc trois pistes de réflexion. Ce que je vous propose, c'est de prendre les trois tout simplement. On n'est plus dans une situation où l'on peut tergiverser. On est dans une situation complexe et il faut qu'on prenne la bonne décision. Ce que je vous propose, c'est de dire à Laure de nous présenter un budget primitif 2023 qui, je vous le rappelle, doit être équilibré, c'est une obligation. Il faut donc que l'on trouve une solution pour virer les 650 000 € de déficit sur le budget primitif. Donc, ce que je vous propose, c'est peut-être cru, mais c'est la réalité, on en est là, c'est de vous faire, au prochain conseil d'administration début décembre, une augmentation des tarifs, une proposition sur une réduction de la voilure sur les projets significatifs, comme je l'ai indiqué, et on aura aussi les propositions du rapport d'audit qui nous permettront peut-être de trouver une autre solution, voire de changer complètement de vision. Voilà ce que je vous propose aujourd'hui, sauf s'il y a encore des prises de paroles ? Laure ?

Laure Rolland : Je vais être très technique, j'ai des délais de préparation qui font qu'une partie des choses peuvent être évaluées plus tard, mais il y a des dimensions politiques qui sont internes à la MEL, ce que j'entends complètement et cela ne va pas être débattu ici, suite à l'audit notamment. Mais, sur la question de la billetterie, je vais le dire un peu crûment, c'est une variation assez faible en plus, j'ai besoin de pouvoir travailler sur au moins une partie des variables. J'ai eu l'impression depuis quelques mois de travailler sur une équation à dix inconnues et donc il y a un moment où cela devient compliqué. Sur la billetterie, le *simplement* n'est peut-être pas entendu pour vous, mais j'aurai besoin de savoir si politiquement vous pensez qu'on doit augmenter la billetterie, auquel cas je ferais une proposition qui soit cohérente avec des grilles tarifaires qu'on peut qu'on peut voir ailleurs – ailleurs en région, bien sûr car il ne s'agit pas de s'ajuster sur un musée parisien ou un lieu extrêmement touristique qui peut pratiquer des tarifs à 30 €, ce n'est pas entendable ici de toute façon. Encore une fois, la proposition que je peux faire après, finement, techniquement, c'est de trouver un bon ajustement des tarifs par rapport à ce qui se pratique autour de nous, mais sur le symbole politique au moment du 40^e, sur des volumes qui sont... à mon avis, on ne peut pas augmenter de plus de 10 % la billetterie, car après, ce ne serait plus entendable d'après ce qu'on avait commencé à regarder et encore en année pleine. Cela veut dire que si on décidait maintenant, en réalité, on serait à 30 000 € pour 2023, considérant le fait que le premier semestre est déjà un coût parti. 30 000 € pour 2023, 60 000 € en année pleine sur une bonne année, sur une très bonne année. On est même plutôt à 50 000 € quand on reviendra en vitesse de croisière. Voilà, je suis désolée d'insister.

Cassandra DEWEINE : Est-ce qu'on peut attendre le retour de Mazars ? C'est important de pouvoir éclairer la part du conjoncturel, du structurel. Si on voit que le creux est vraiment lié à ce 40^e anniversaire, à cette conjoncture, on ne va peut-être pas augmenter les tarifs. Si on voit au contraire que c'est une situation structurelle et qu'il va falloir faire un effort de part et d'autre, la décision politique ne sera peut-être pas la même.

Laure ROLLAND : J'entends. Si on différencie le conjoncturel et le structurel, le structurel va être les dépenses de salaires. On est à +160 000 € sur 2023 et cela ne va pas s'arranger. Donc, revoir le modèle, c'est supprimer des expositions. On y reviendra après l'audit. Après, si je réponds techniquement sur ce que nous demande Mazars pour l'instant, ils ne travaillent pas du tout les tarifs à ce stade et je pense que la variable est tellement faible que cela ne va pas beaucoup les intéresser. Ils travaillent la dimension gratuit/payant, si j'ai bien compris. C'est le premier élément d'avancée technique. L'autre élément de contexte, pour 2023, on est à + 160 000 €, ce qui est en deçà de la réalité puisque l'on sait déjà qu'on va avoir une nouvelle augmentation. Mais la billetterie n'y suffit pas de toute façon. Donc, cela peut contribuer, mais cela a un coût politique.

J'ai envie de vous dire, je n'ai pas d'avis sur la question. Je fais comme vous voulez, mais j'ai juste besoin de le savoir. Parce que si j'ai en plus cette inconnue, je ne peux même pas le travailler pour vous proposer une délibération tarifaire. D'un point de vue de calendrier, il faut qu'en décembre on puisse valider une délibération tarifaire pour l'intégrer ensuite aux brochures qui vont être préparées pour la suite et les chiffres communiqués.

Éric SKYRONKA : Je me permets. C'est un peu le problème des piscines aujourd'hui. Quand vous baissez de trois degrés dans une piscine, vous pensez faire des économies, mais d'un autre côté, vous n'avez pas les recettes parce que les gens ne vont plus se baigner. J'ai une interrogation aussi. Quand vous baissez la qualité des œuvres du musée et que vous augmentez les prix, vous pensez faire des recettes, mais si les gens ne viennent plus au musée, vous n'avez pas le delta espéré. À la fois vous avez déprécié la valeur du musée, et comme on a augmenté les prix, vous avez déprécié aussi les amis du LaM qui disent que c'est trop cher et qui ne vont plus venir. C'est aussi une interrogation de réalité. Je pense que Mazars est suffisamment qualifié pour nous mettre aussi ces points d'alerte.

Laure ROLLAND : Je ne suis pas certaine qu'ils soient sur ces niveaux d'analyse. Quand on a posé la question de leur expérience, ils ont de l'expérience d'audit comptable. Dans le secteur culturel, vous me corrigerez si je fais erreur, ils ont mené plusieurs études, mais qui ne sont pas forcément exactement dans le périmètre de ce qu'on est en train de faire. Ils ont travaillé par exemple pour l'opéra, pour le Centre Pompidou, mais sur des projets d'extension. Il y a tout un travail un peu fin, et encore une fois, ce sont des volumes quand même annexes dans le débat.

Jacques PASTOUR : Président, étant donné qu'un audit est prévu, il faut peut-être attendre le résultat de cet audit. Il a lieu quand ?

Michel DELEPAUL : En ce moment.

Jacques PASTOUR : Je pense qu'il faut avoir les résultats de l'audit, et après prendre des décisions qui s'avèrent nécessaires. Dans l'audit en question, il y a aussi peut-être l'étude de savoir quel sera l'impact d'une augmentation des tarifs par rapport aux populations qui viennent visiter le musée. Je pense qu'il ne faut pas aller trop vite par rapport à tout cela.

Peter MAENHOUT : J'entends ce qui vient d'être dit. Après, il faut aussi sécuriser Laure par rapport à son travail en termes de timing, et donc voir si c'est possible d'attendre l'audit par rapport à ce qui a été indiqué sur le timing des délibérations etc. Je pense que c'est la base, le timing prévaut sur les décisions que l'on doit prendre en attendant l'audit ou pas. C'est vraiment pour vous sécuriser en termes de travail.

Après, s'agissant des tarifs, cette augmentation apparaît finalement assez marginale. C'est plus un symbole. Est-ce utile d'augmenter les tarifs pour que Michel puisse aller négocier éventuellement un nouvel apport de la MEL en ayant du grain à moudre ? Après, on est tous en train d'essayer d'œuvrer à maintenir le pouvoir d'achat de nos métropolitains. Est-ce qu'on ne pourrait pas éventuellement augmenter les non-métropolitains ? Quand on est touriste et que l'on visite la Métropole, on n'est pas forcément à 1 ou 2 € près, puisqu'on a fait le voyage. Par contre, cela permettrait de négocier autre chose.

Michel DELEPAUL : Juridiquement, c'est très compliqué. Ce que je vous propose dans un premier temps, c'est de soumettre au vote le ROB qui vous est présenté aujourd'hui, à savoir si vous validez le ROB avec un déficit à 650 000 € ou pas ? Dans un deuxième temps, je propose de soumettre au

vote les propositions qui sont faites. Si j'ai bien compris, il s'agit d'attendre le rapport d'audit pour affiner nos décisions pour « assainir » la situation financière de ce ROB déficitaire et présenter un budget primitif équilibré. La troisième chose, est-ce que vous êtes OK pour qu'on réfléchisse à réduire la voilure sur un certain nombre de projets significatifs ? Et le quatrième point, est-ce que vous êtes OK pour que je prenne la décision d'augmenter les tarifs ? Voilà ce que je soumetts au vote maintenant car je pense qu'à un moment donné, il faut aussi passer au vote. Première chose, êtes-vous OK pour voter ou pas ce ROB ? Je vais demander à ceux qui sont d'accord pour voter le ROB tel qu'il vous est présenté aujourd'hui, de bien vouloir lever la main et on va compter. Treize mains levées. Qui est contre ? Pas de contre. Abstention ? Une abstention. Treize pour, une abstention. Deuxième point soumis au vote, l'attente du rapport d'audit pour prendre des décisions plus appropriées. Qui est pour cette proposition ?

Laure ROLLAND : On parle des trois volets ?

Michel DELEPAUL : C'est-à-dire ?

Laure ROLLAND : L'attente pour l'annulation de projets, pour le rebasage de subventions, pour la billetterie ?

Michel DELEPAUL : Non, on fait trois votes différents. Est-ce qu'on est OK pour discuter du rapport d'audit, cela me paraît une évidence, mais autant le mettre au vote. Qui est contre ? Pas d'abstention ?

Sébastien DELOT : Une abstention.

Michel DELEPAUL : Une abstention, OK. Deuxième vote, êtes-vous OK pour qu'on travaille sur une augmentation des tarifs ? Qui est pour ? Levez bien la main ? Onze mains levées. Qui est contre ? Abstention ? Trois abstentions. Troisième vote, qui est pour travailler sur une annulation ou un report de projets significatifs ? Une main levée. Tout le monde est contre alors ?

Violette MASSIET : Lesquels ?

Michel DELEPAUL : On va y travailler et on verra...

Jacques PASTOUR : C'est aussi un peu prématuré, il faut attendre le rapport de l'audit.

Sébastien DELOT : Excusez-moi Jacques mais c'est trop tard. C'est un peu la difficulté dans laquelle on se trouve. Comme on l'a exprimé, une exposition ne sort pas en trois mois. C'est un peu le problème. Pour être tout à fait transparent avec vous, j'ai proposé avant l'été le report d'une exposition dans le cadre du 40^e anniversaire. J'ai même proposé deux options : annulation ou report. Pour l'instant, la vision politique a été de dire '*on continue*'. C'est pour cela que dans mon discours, tout à l'heure, dans l'échange que nous avons eu, j'ai évoqué le fait du yo-yo en disant de manière très claire qu'on ne peut pas, à un moment donné, se positionner d'une certaine manière, revenir d'une autre manière et remettre en débat la chose qui a été choisie à un moment donné. Comme je vous l'ai dit, ma vision reste la même. Je suis là pour servir la collectivité, je suis là pour le public. Je suis tout à fait prêt, comme je l'ai dit, pour 2024, d'adapter la programmation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'exposition du printemps, je ne l'ai pas confirmée pour imaginer faire un réaccrochage avec la collection. Mais, cela coûte quand même de l'argent. Le zéro n'existe pas. C'est la raison pour laquelle j'ai gardé cette possibilité. C'est la raison pour laquelle j'envisage

des possibilités d'exposition que nous pourrions maîtriser budgétairement, en tout cas, à ce jour, car je ne sais pas ce qui va se passer demain matin, mais aujourd'hui, cela semble réaliste. Après, en termes de crédibilité, et aussi avec les équipes, je ne peux pas. Derrière, il y a un musée. Quatre-vingt personnes travaillent sur un sujet, je ne peux pas les mettre et motiver une équipe en termes de management en stop-and-go permanent, ce n'est pas réaliste. Sinon, il ne faut pas avoir de directeur de musée. Je ne peux pas travailler comme cela. Aucun collègue ne peut travailler comme cela. Je ne suis pas là pour proposer, je suis là pour vous exposer les choses. J'ai fait des propositions, elles n'ont pas été entendues. Aujourd'hui, je m'adapte à votre vision.

Michel DELEPAUL : L'idée, c'est de regarder un peu les diverses expositions, projets etc., de regarder celles que l'on peut différer ou annuler, et voir un peu l'impact budgétaire que cela peut avoir. Il faut qu'on regarde de façon plus proche, plus fine. Mais pour cela, il faut qu'on ait l'aval du conseil d'administration pour y travailler, tout simplement. Donc, ce qu'on vous demande aujourd'hui, c'est tout simplement la possibilité de travailler sur un report ou une annulation de l'exposition.

Violette MASSIET : Il faut que vous puissiez être quand même le plus à l'aise possible pour travailler sur vos chiffres. C'est indispensable.

Michel DELEPAUL : C'est exactement cela. Je repose ma question : qui est pour cette proposition ? Une, deux. Qui est contre ? Quatre contre. Le reste : abstention, je suppose ? OK.

Annette ARCHAS : Je reviens sur le sujet des tarifs. Je voulais simplement vous dire que je côtoie beaucoup de gens dans différents milieux et le LaM, musée d'art moderne, art brut et art contemporain est un musée vu par les gens différemment des autres musées. Ils vont aller plus facilement à la Piscine ou au Palais des Beaux-Arts. Et augmenter les tarifs, cela referait une sélection, encore une forme d'élitisme. Et j'ai peur de cela. C'est aussi par rapport aux écoles qui viennent. Si vous augmentez trop par rapport aux écoles, il y en a qui ne viendront plus. Déjà, le bus leur coûte très cher. Je pense qu'il faut garder le fait que le LaM a une certaine aura dans le monde contemporain, dans l'art brut et qu'il faut la garder et pas trop augmenter les tarifs. Enfin, c'est mon humble avis.

Michel DELEPAUL : Évidemment, on ne va pas l'augmenter de façon exponentielle. On va rester dans les limites du raisonnable. Je suis entièrement d'accord avec ce qui vient d'être exposé. On gardera cela de façon très fine. Au niveau du vote sur les reports, cela donne quoi ?

Justine LALAU : En réalité, la délibération concerne uniquement le rapport d'orientation budgétaire. Les votes que vous effectuez actuellement ne donneront pas lieu à délibération.

Michel DELEPAUL : On va recommencer. Qui est pour travailler sur une annulation ou un report de projets structurants, spécifiques ? Deux, trois avec moi. Qui est contre ? Cinq. Donc, on n'y travaille pas, ça marche.

Laure ROLLAND : Je voulais vous remercier parce que c'est en fait un boulot de dingue. Donc, merci parce que c'est hyper difficile. J'ai une inconnue en moins dans l'équation. Merci beaucoup.

Michel DELEPAUL : C'est sûr que cette situation n'est pas facile pour Laure. Encore une fois, Laure, tu n'y es vraiment pour rien, et ton travail n'est pas du tout mis en cause, loin de là. Je tiens à insister lourdement. Mais c'est vrai que ce n'est jamais facile de présenter un ROB déficitaire à

un conseil d'administration, mais je tenais absolument à le faire pour des raisons de clarté. Laure, ne t'inquiète pas, personne ne met ici en doute ton travail et ta capacité à faire les choses. Mais ce n'est pas simple du tout.

Laure ROLLAND : Je vous remercie, mais ce n'est pas cela. Pour nous, en termes d'équipe, pour pouvoir animer les projets, c'est assez contraignant.

Michel DELEPAUL : Allez, on va passer au point suivant, la décision modificative n°2, qui devrait en principe ne pas poser trop de soucis puisqu'on l'a déjà largement évoquée au cours de cette discussion du ROB.

Michel Delepaul soumet au vote le rapport d'orientation budgétaire 2023 ; celui-ci est adopté à la majorité.

3- Décision modificative n°2

Michel DELEPAUL : Cette décision a pour objet de permettre la clôture 2022 en mobilisant la réserve à hauteur de 100 152,65 €, pour permettre de prendre en charge les dépenses de personnel qui sont, vous le savez bien, prioritaires. Des dépenses de personnel qui montent à 150 000 € et qui sont principalement dues aux coûts chargés des évolutions des bases salariales entre le 31 décembre 2021 et le 1er mai 2022. On a une augmentation salariale d'à peu près 9 000 € mensuels. Par douze mois et par 1,45 de charges salariale, on arrive à 156 650 €. Encore une fois, comme Laure l'a indiqué tout à l'heure, cette hausse n'intègre pas la valeur du point 2023 qui a déjà augmenté de façon importante et qui va encore augmenter. Je rappelle qu'il est passé de 6,45 à 6,61 déjà. Nous pouvons passer au vote si vous le voulez bien, sauf si quelqu'un veut prendre la parole ? Qui est pour cette décision modificative ? Qui est contre ? Peter, tu n'as pas levé la main. Abstention ? OK. D'accord.

Michel Delepaul soumet au vote la décision modificative n°2 ; celle-ci est adoptée à la majorité.

Le point suivant, Sébastien va vous l'évoquer. Il s'agit des acquisitions d'œuvres. Comme à l'habitude, elles ont fait l'objet d'une validation au niveau du Comité scientifique et du Comité scientifique régional des musées de France avec la DRAC.

Activités du musée :

4- Validation de propositions d'acquisitions d'œuvres d'art

Sébastien DELOT : On va passer rapidement sur ce sujet. Il y a des acquisitions à titre onéreux et des dons. D'abord, trois œuvres proposées en termes d'acquisitions onéreuses. Cela a été validé par la DRAC. Les avis ont été rendus aussi par le grand département, le Centre Pompidou, de manière positive. Pour ceux qui n'auraient pas encore vu l'exposition *Chercher l'or du temps* qui est juste à côté, qui fait ce lien entre surréalisme et art brut, une histoire du début du XX^e siècle jusqu'aux années 60, qui permet de comprendre les liens entre des grands artistes associés au mouvement surréaliste et des créations qui ont été faites dans des espaces asilaires et autres. Marguerite Sirvins est montrée dans l'exposition à travers une grande tapisserie. Ce sont des

œuvres fragiles et rares. Il n'y en a pas beaucoup en circulation et ce sera l'occasion de compléter ce fonds. C'est important, c'est aussi une manière de poursuivre la politique d'acquisition d'œuvres d'art brut, qu'on pourrait qualifier d'historique. Cela permet d'avoir un fonds plus cohérent et important. On passe maintenant sur des dons. À l'issue de l'exposition Annette Messenger, vous connaissez maintenant l'histoire par cœur. Une acquisition avait été faite, d'une installation d'Annette Messenger, cette carte de France. Nous avons acquis il y a quelques années un ensemble de cartes de France, des dessins qui venaient compléter cette installation qui avait été réalisée pour la Biennale de Lyon. Et, à l'issue de l'exposition, Annette a souhaité offrir deux dessins supplémentaires pour compléter cet ensemble. Par ailleurs, dans l'exposition Agnès Thurnauer qui lui a été consacrée, nous avons proposé cette exposition que vous avez pu découvrir en début d'année, jusqu'à cet été. Agnès Thurnauer n'avait pas eu d'exposition depuis un peu moins de deux décennies. Là, il se trouve que nous avons participé à relancer le regard autour de l'œuvre d'Agnès, qui a été souvent réduite, malheureusement pour elle, à la fois à cette très belle série des fameux pin's qui ont été montrés au Centre Pompidou et qui avait été montrée pour l'exposition *Elles@* comme une manière activiste de prendre la parole. Mais son œuvre est plus large. C'est une œuvre historique pour elle. Un autoportrait. Elle dit qu'on voit ses jambes se balader dans le tableau. C'est un tableau important qu'elle nous fait le plaisir de nous laisser au musée pour remercier le musée et les équipes du travail accompli.

Ensuite, d'autres œuvres. Une œuvre d'une des premières compagnes, qui a cheminé l'art brut avec l'Aracine, Marie Rose Lortet. Nous avons une pièce dans la collection, mais pas une pièce historique. Là, cela va être l'occasion d'avoir une œuvre historique importante. Elle est venue à l'occasion des 40 ans de L'Aracine cet été. On a pu faire une visite avec elle (avec Michel Nedjar aussi) dans la donation qui a été réalisée. Marie-Rose a souhaité donner cette œuvre qui correspond aussi à la typologie de pièces qui avaient été montrées à l'époque, dans les premières expositions menées par L'Aracine. C'est une manière de compléter aussi le fonds et de faire un petit pas de côté en offrant la visibilité à cette artiste de nous rejoindre. C'est aussi passé en Drac, hier, donc très récent et cela suit le processus classique.

Ensuite, André Ducret a déjà été proposé. On avait acheté des œuvres (200 € à l'époque) et c'est un ensemble qui vient compléter. C'est un artiste brut, ou art populaire, avec quelque chose d'assez étrange puisque Savine Faupin, conservatrice de l'art brut, avait exposé ce travail et l'avait présenté puisque ce sont des paysages réalisés à partir de toiles d'araignée pour fabriquer ces paysages étranges, gris et nébuleux, qu'il fabrique en travaillant cette matière qu'est la toile d'araignée. Le *Louise Bourgeois* de l'art brut, peut-être.

Autre donation, Jules Leclercq. C'est très important, et aussi par rapport à l'histoire de la région. Nous sommes la collection de référence sur cet ensemble. Des broderies sont souvent montrées dans la collection du musée. C'est à nouveau deux œuvres qui nous sont données. Il y a très peu de pièces en circulation. Là aussi, on est sur des œuvres historiques, mais importantes par rapport à l'histoire de l'art brut et de ce musée. On est très heureux de pouvoir accueillir cette donation. Et puis une régularisation, qui n'est pas une œuvre importante mais qui est un oubli. Nul n'est parfait et nous le disons. Quand nous avons fait l'exposition Etel Adnan, elle a donné une trentaine de dessins au musée. Je l'ai convaincue de le faire. Et parmi cet ensemble, il y avait ce dessin, qui était plutôt une étude plus qu'un dessin, même s'il est signé sur la droite, qui n'est pas nécessairement une œuvre clé de l'artiste, nous le savons, mais c'est juste pour qu'il ait un statut propre dans le cadre des collections. C'est une œuvre qui, pour nous, a plus une valeur presque documentaire, mais il faut simplement régulariser les choses. Les autres œuvres, rassurez-vous, sont d'une tout autre qualité. Merci.

Michel DELEPAUL : Merci Sébastien. Des demandes de prise de parole ? On peut passer au vote. Qui est pour ? Qui est contre ? Peter, contre les donations. Tout le monde est pour ? Pas d'abstention. On passe au point suivant.

Michel Delepaul soumet au vote les propositions d'acquisitions d'œuvres d'art ; celles-ci sont adoptées à la majorité.

5- Modification de la liste des emplois permanents

Michel DELEPAUL : Comme je l'ai expliqué lors des précédents conseils d'administration et comme je l'ai dit tout à l'heure, on essaie d'optimiser les emplois permanents. À chaque mobilité, on ouvre une réflexion pour redéployer les moyens. Ce qu'on vous propose aujourd'hui, c'est tout simplement la suppression d'un poste de guide animateur et de créer un poste de chargé de développement des publics. Sébastien je te laisse la parole.

Sébastien DELOT : Tout à fait. Ces suppressions, ou transformations car je tiens à repréciser qu'on est dans le volume autorisé, c'est-à-dire les 53 fameux emplois au tableau permanent et donc il n'y a pas d'ajout d'un nouveau poste mais une transformation. Tout à l'heure, le président DELEPAUL a évoqué cette gestion dynamique des équipes. Cette gestion dynamique se traduit aussi par, je dirais, un travail de haute couture RH qui consiste à mettre les ressources là où cela semble le plus nécessaire. Comme vous le savez, depuis le dernier conseil d'administration, nous avons eu la chance de recruter une nouvelle responsable des publics, Kathrin Müller, qui a une très bonne connaissance du territoire et avec laquelle nous allons œuvrer dans les différentes impulsions stratégiques que nous lui avons partagées, sur les choix avec les équipes. Dans ce cadre, une personne était en CDD depuis dix-huit mois au musée pour un certain nombre de missions et nous souhaitons pérenniser cette personne au sein de l'équipe. L'intitulé reste large, chargée de développement des publics, et vous pourriez tout de suite m'interroger en me demandant ce que cela veut dire. Effectivement, le titre peut sembler un peu fourre-tout. Comme Michel l'a rappelé, nous jouons la transparence. Nous sommes en train de réorganiser les missions de ce service. Bien sûr, la mission cœur est le public, et aussi pour le servir au mieux et aller le chercher au mieux, développer nos actions au mieux, que nous construisons la vision de ce service conjointement avec les équipes, d'où l'intitulé de ce poste que nous aimerions proposer à Élodie Couecou au sein de l'équipe. Voilà par rapport à ce sujet. Si vous avez d'autres questions, je peux rentrer plus en finesse sur ce volet.

Michel DELEPAUL : Pas de demande de prise de parole ? On soumet donc au vote. Qui est pour ? Pas de contre ? Pas d'abstention ? Merci. Point suivant, la validation de modification des tarifs.

Michel Delepaul soumet au vote la modification du tableau des emplois ; celle-ci est adoptée à la majorité.

6- Validation de modifications des tarifs

Michel DELEPAUL : Cela n'a rien à voir avec ce dont on parlait tout à l'heure. L'objet de la délibération est la validation des tarifs des catalogues et des expositions, d'une part, et puis ouvrir la gratuité aux titulaires du Pass Pro Hauts-de-France Tourisme. Je rappelle qu'il s'agit des personnels des prestataires touristiques qui sont les ambassadeurs de notre musée. Les modifications tarifaires sont sur ces deux points. Sébastien, si tu veux développer ?

Sébastien DELOT : Ce sont des tarifs classiques. Il n'y a pas de sujet particulier à mon sens.

Michel DELEPAUL : Pas de prise de parole ? Non. On passe au vote. Qui est pour ? Pas de contre ? Pas d'abstention ? OK, merci. Dernier point soumis au vote, c'est l'adhésion à la centrale d'achat métropolitaine.

Michel Delepaul soumet au vote la création de nouveaux tarifs ; ceux-ci sont adoptés à la majorité.

7- Autorisation d'adhésion au dispositif de centrale d'achat métropolitaine

Michel DELEPAUL : Vous le savez, nous avons une centrale d'achat à la Métropole européenne de Lille depuis 2018 qui permet de sécuriser les achats à des tarifs attractifs. Quand un fournisseur discute avec une métropole ou une collectivité locale, on n'a pas le même poids que quand c'est le LaM qui discute avec un fournisseur. On vous propose donc de passer par la centrale d'achat pour la maintenance du service de vidéo-surveillance et les achats de produits bureautiques. Je ne pense pas que cela puisse poser un problème particulier ce matin, mais si vous souhaitez prendre la parole, allez-y, aucun problème. Non ? On passe au vote. Qui est pour ? Pas de contre ? Pas d'abstention ? Merci. Enfin on arrive aux points non soumis au vote.

Michel Delepaul soumet au vote l'adhésion au dispositif de centrale d'achat métropolitaine du LaM ; celle-ci est adoptée à la majorité.

POINTS NON SOUMIS AU VOTE

8. Point d'étape de la rédaction du projet scientifique et culturel

Michel DELEPAUL : On a un point d'étape sur la rédaction du projet scientifique et culturel qui doit être présenté en fin d'année, au prochain CA le 13 décembre. Clémence va peut-être nous faire un point, mais très rapide compte tenu de l'heure.

Clémence GUERINEL : C'est un travail mené en collaboration avec le conseiller musées à la Drac, Cédric Magniez, avec qui nous travaillons depuis près de deux ans. Nous l'avons rencontré cette semaine et nous sommes dans les dernières corrections du travail sur le PSC qui comprend un bilan et un projet. Nous mettrons tout en œuvre pour pouvoir vous présenter le PSC définitif à la prochaine séance du conseil d'administration du 13 décembre. Je me permets de vous rappeler que notre PSC a mobilisé tous les services du musée. Il comprend deux parties : une partie bilan et une partie projet. Notre dernier PSC au LaM datait de 2001 et la partie bilan a permis aux équipes de revenir sur toutes les actions mises en place au musée, avec un bilan intitulé « Un musée singulier et proche de ses publics, lieu de référence pour l'art des 20^e et 21^e siècles ». Vous avez une partie qui a trait au bâtiment, au site, à la situation géographique du musée, une autre axée sur les collections du musée et une dernière qui s'intéressait au public. Quant à la partie projet, elle a été mise en œuvre avec les équipes. Comme on avait pu en parler avec vous, on a mené des ateliers interservices pour que chaque personne puisse donner sa vision du LaM à cinq ans (c'est le but d'un projet PSC), avec « Le LaM, point de repère pour la création, lieu de débats et espace de vie ». Ce projet est organisé autour de trois parties : positionner le LaM comme musée jardin, améliorer sa visibilité physique et numérique pour un meilleur accès ; asseoir le LaM

comme figure de proue dans la région et à l'échelle nationale pour l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut ; et renforcer l'engagement du LaM envers ses publics pour faire du musée un lieu de vie, de délectation et de découverte et un vecteur essentiel de cohésion sociale.

Michel DELEPAUL : Merci, Clémence. Pas de remarques particulières ?

9. Information concernant les marchés passés par le LaM depuis le dernier conseil d'administration

Michel DELEPAUL : Le point suivant concerne les marchés passés. Vous savez que notre directeur conservateur a l'obligation de présenter les marchés passés au conseil d'administration. C'est Justine qui va s'y mettre.

Justine LALAU : Je ne sais pas si c'est nécessaire que je liste les marchés. Nous vous avons envoyé l'information. Est-ce que vous avez des questions peut-être ?

Michel DELEPAUL : Effectivement, si c'est pour relire les informations que vous avez. Avez-vous des questions sur la liste ? Non, pas de problème particulier ? OK, merci Justine.

10. Refonte de la charte graphique

Michel DELEPAUL : Le dernier point concerne la refonte de la charte graphique. C'est un point important. Florentine va nous l'exposer, de façon très rapide si possible.

Florentine BIGEAST : Je vais faire au mieux. Bonjour à toutes et tous. Je voulais d'abord recontextualiser un peu la façon dont les choses se sont faites. Actuellement, le musée a une identité très disparate puisqu'on a un système graphique qui s'applique à l'institution, un système graphique qui s'applique aux expositions, mais qui n'est jamais le même, et un site Web qui a lui aussi sa propre identité. Tout cela manque de cohérence et l'idée était de pouvoir en redonner et de pouvoir donner davantage de visibilité, de lisibilité pour le public également, et renforcer l'image du musée. On a lancé un marché à l'automne 2021, marché en deux phases (phase de candidatures et phase d'offres) à l'issue duquel une agence a été choisie qui est l'atelier Baldinger•vu-huu qui est situé à Paris. Le concept de cette identité se décline en trois espaces. Ce qui les a marqués dans le musée, c'est qu'il y avait trois espaces marquants (le bâtiment de Simounet, le parc de sculptures et le bâtiment de Gautrand), mais aussi trois fonds de collection (l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut) et que ces espaces sont ouverts et dialoguent. C'est vraiment l'idée de dialogue. Tout cela leur a inspiré un caractère contemporain (celui que vous voyez ici) qui crée des espaces et des ouvertures. Ces ouvertures peuvent accueillir un contenu coloré. Tout cela permet une déambulation du regard à l'intérieur, à l'extérieur. Et tout cela est en lien avec le bâtiment de Simounet et ses ouvertures sur le parc. Ce caractère peut aussi être utilisé vide, dans sa version outline que vous voyez ici à l'écran. Le logotype est donc créé à partir de ces deux caractères typographiques, la version outline et la version solide qui s'imbriquent. Vous voyez le logo dans sa version simple et dans sa version développée ici avec l'intitulé qui peut venir sur la droite du caractère typographique ou sous le « M » de la main. Plusieurs slides vous montrent la façon dont le logo se comporte sur fond clair, sur fond foncé et en cohabitation avec d'autres logos, comme vous le voyez ici dans des versions que l'on retrouve souvent sous des affiches etc. Pour les 40 ans, un petit stamp « 40 » (qui n'est pas finalisé en l'occurrence, on rajoutera probablement « ANS » en dessous pour plus de lisibilité pour le public) viendra s'adjoindre au logo et sera visible sur l'ensemble de la communication qui sera développée à partir

de mars 2023 pour l'année du 40^e anniversaire du musée. Là, vous avez la gamme de couleurs qui est proposée mais qui peut aussi évoluer, avec des couleurs très vives et des couleurs plus retenues. Vous avez ensuite les différents typos, la version outline, la version solide, l'imbrication des deux, vous voyez la lisibilité de la typo solide qui existe en plusieurs niveaux (la regular, la medium et bold).

Sur la papeterie, ce système graphique se décline, toujours avec un logo très présent qui permet une bonne identification du musée, et système de couleurs dynamiques qui vient donner un peu de gaieté à l'ensemble. Ce sont des cartes de correspondance, on ne va pas revenir plus avant là-dessus. Sur les affiches, en particulier les affiches d'exposition, l'atelier BVH a créé un système qui permet une grande modularité avec, en gros, deux caractères typographiques qui créent des espaces dans lesquels vient s'imbriquer un visuel d'exposition. C'est ce que vous voyez ici avec l'exposition Noguchi, qui ouvrira en mars 2023, avec une déclinaison importante de ce système graphique (ce n'est pas l'affiche finale, mais cela vous donne néanmoins une idée de ce que cela pourrait être et de la façon dont cela peut se décliner sur d'autres expositions).

Pour les événements, ce système peut être mis de côté, et la typographie et le système graphique peuvent évoluer différemment. Vous avez vu deux exemples. Sur les éditions, on a aussi un fonctionnement qui permet une valorisation des différents projets de manière très satisfaisante. Ce système graphique sera aussi décliné sur le Web. Vous avez ici quelques exemples de déclinaisons de pages du site, ou dans sa version *responsive* sur un téléphone mobile. Cette imbrication de deux typos permet aussi des animations assez intéressantes pour tout ce qui est cartons d'entrée, de vidéo, par exemple sur les réseaux sociaux, comme vous le voyez là, avec ce jeu d'imbrications de la couleur dans le caractère outline. Ce système se décline aussi sur tout ce qui est produits dérivés (ici, ce sont des intentions) avec des mugs, des T-shirts, des tote bags. La nouvelle identité s'appliquera également à la signalétique du lieu, puisque l'idée est de communiquer, d'informer, mais aussi de guider le public à la fois à l'intérieur et dans l'ensemble de son parcours de visite, tant dans le musée que sur le Web. Ici, la signalétique muséographique. Voilà, c'est assez court, mais vous avez au moins une vision de ce qui sera proposé à partir de 2023 en termes d'identité graphique pour le musée.

Michel DELEPAUL : Merci beaucoup.

11. Questions diverses

Michel DELEPAUL : On arrive aux questions diverses. Je n'en ai pas. Mais si vous avez une envie de prendre la parole sur une question diverse, c'est le moment.

Charlotte MOREL : Excusez-moi, j'avais une dernière question, par rapport à la nouvelle charte de communication. C'est une vision du musée qu'on adresse au public. Je la trouve superbe déjà. Par rapport au brief que vous avez donné, par rapport au projet de Sébastien, juste en deux secondes.

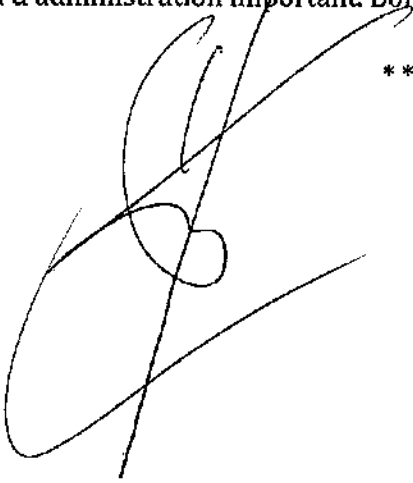
Florentine BIGEAST : Merci de ton retour positif. L'idée est que ce graphisme soit le support visuel d'un projet artistique et d'une identité que l'on veut impulser pour le musée, plus contemporaine, ouverte, gaie et colorée, et qui peut fédérer un public assez large.

Charlotte MOREL : Merci.

Sébastien DELOT : J'en profite pour remercier Florentine et Clémence, et bien sûr l'ensemble des équipes. On a quelques têtes de pont qui les évoquent, mais c'est surtout l'ensemble de l'équipe

du musée qui s'est mobilisée. Pour arriver à ce résultat, il y a eu de nombreuses discussions avec les différents services, un grand travail d'animation des équipes pour parler signalétique pour qu'elle puisse se décliner aussi bien en salle que sur le bâtiment qu'ailleurs. On aura l'occasion au mois de décembre de revenir sur ces différents projets, et de revenir sur le PSC. Ce groupe projet PSC a été constitué, interservices, pour permettre d'échanger avec les collègues de la MEL et de la Ville pour arriver à remettre dans les clous le musée. Comme cela a été rappelé, le musée ne bénéficiait pas de PSC depuis 2001 et on est censé en avoir un. Nous serons donc soulagés l'année prochaine. Sur ce volet, ce sera au moins une note champagne.

Michel DELEPAUL : C'est exact. D'autres prises de parole dans les questions diverses ? Non. En tout cas, merci à toutes et à tous pour la qualité de nos dialogues dans ce conseil d'administration, avec une décision compliquée, je sais, mais je pense que c'est important qu'on en discute calmement. Merci à toutes et à tous. Je vous donne rendez-vous au mois de décembre pour, là aussi, un conseil d'administration important. Bon retour à tous et bon appétit.



EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	02
----	------	----	----

OBJET :

Décision modificative n°3

Le 13 décembre 2022 à 14h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22	M. Didier Manier			
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout			
PRESENTS 13	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x	Didier Manier	pour
	M. Laurent Le Bon			
NOMBRE DE VOTES : 17	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémie Masurel	pour
	M. Jérémie Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothee Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin	x		pour
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Etablissement Public de Coopération Culturelle

LaM

N° 2022-03-02

Décision modificative n°3

Délibération n°2022-03-02 du 13 décembre 2022 du conseil d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012, portant création de l'EPCC LaM,

Il est proposé au conseil d'administration de voter la décision modificative n°3 du budget 2022 de l'EPCC LaM et ses annexes, équilibré en dépenses et recettes qui modifient les chapitres suivants :

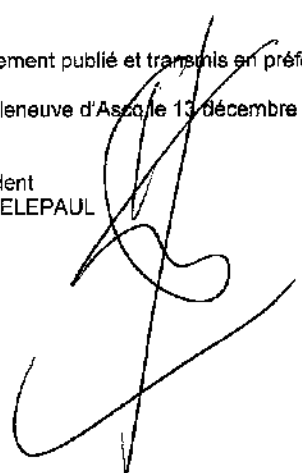
	Dépenses	Recettes
Fonctionnement	Chapitre 011 (charges courantes) : + 54 800 € Chapitre 012 (charges de personnel) : + 30 000 € Chapitre 66 (pertes de change) : + 200 € Chapitre 022 (Dépenses imprévues) : -85 000 € Chapitre 68 (dotations aux amortissements) : + 55 000€	Chapitre 042 (opérations d'ordre de transfert entre sections) : + 55 000€
Investissement	Chapitre 040 (opérations d'ordre de transfert entre sections) : + 55 000€	Chapitre 28 (dotations aux amortissements) : + 55 000€
TOTAL	110 000 €	110 000 €

Après avoir délibéré, le conseil d'administration décide à l'unanimité de voter la décision modificative n°3 du budget 2022 de l'EPCC LaM et ses annexes, équilibré en dépenses et recettes qui modifient les chapitres ci-dessus présentés.

Régulièrement publié et transmis en préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président
Michel DELEPAUL



REPUBLIQUE FRANCAISE

	EPCC DU LaM
--	--------------------

POSTE COMPTABLE DE :

SERVICE PUBLIC LOCAL BUDGET A : EP
--

M4 (1)

DM n°3	(2)
--------	-----

ANNEE 2022

(1) Compléter en fonction du service public local et du plan de comptes utilisé : M4, M41, M42, M43, M44 ou M49.
(2) Préciser s'il s'agit du budget primitif ou du budget supplémentaire ou d'une décision modificative.

SOMMAIRE

pages			
	I Informations générales Modalités de vote du budget		
	II Présentation générale du budget A1 - Vue d'ensemble - Sections A2 - Vue d'ensemble - Section d'exploitation - Chapitres A3 - Vue d'ensemble - Section d'investissement - Chapitres B1 - Balance générale du budget - Dépenses B2 - Balance générale du budget - Recettes		
	III Vote du budget A1 - Section d'exploitation - Détail des dépenses - Articles A2 - Section d'exploitation - Détail des recettes - Articles B1 - Section d'investissement - Détail des dépenses B2 - Section d'investissement - Détail des recettes B3 - Opérations d'équipement - Détail des chapitres et articles		
	IV - Annexes	Jointes	Sans objet
	A - Eléments du bilan		
	A1.1 - Etat de la dette - Dette sur emprunt - Répartition par prêteur A1.2 - Etat de la dette - Répartition des emprunts par type de taux A1.3 - Etat de la dette - Autres dettes A1.4 - Etat de la dette - Répartition par nature de dettes A1.5 - Etat de la dette - Remboursement anticipé d'un emprunt avec refinancement A1.6 - Etat de la dette - Contrats de couverture du risque financier A1.7 - Etat de la dette - Crédits de trésorerie A2 - Méthodes utilisées pour les amortissements A3.1 - Etat des provisions et des dépréciations A3.2 - Etalement des provisions A4.1 - Equilibre des opérations financières - Dépenses A4.2 - Equilibre des opérations financières - Recettes A5.1 - Etat de ventilation des dépenses et recettes des services d'eau et d'assainissement (1) A5.2 - Etat de ventilation des dép. et rec. des services d'assainissement collectif et non collectif (1) A6 - Etat des charges transférées A7 - Détail des opérations pour le compte de tiers		
	B - Engagements hors bilan		
	B1.1 - Etat des emprunts garantis par la régie (2) B1.2 - Subventions versées dans le cadre du vote du budget B1.3 - Etat des contrats crédit-bail B1.4 - Etat des contrats de partenariat public-privé B1.5 - Etat des autres engagements donnés B1.6 - Etat des engagements reçus B2.1 - Etat des autorisations de programme et des crédits de paiement afférents B2.2 - Etat des autorisations d'engagement et des crédits de paiement afférents		
	C - Autres éléments d'informations		
	C1.1 - Etat du personnel au 1/1/N C1.2 - Etat du personnel non titulaire au 1/1/N C1.3 - Etat du personnel de la collectivité ou de l'établissement de rattachement employé par la régie C2 - Liste des organismes dans lesquels la collectivité a pris un engagement financier (2) C3 - Liste des services individualisés dans un budget annexe		
	D Arrêté et signatures		
	D - Arrêté et signatures		

(1) Ces états ne sont obligatoires que pour les régies rattachées à des communes et groupements de communes de moins de 3 000 habitants ayant décidé d'établir un budget unique pour leurs services de distribution d'eau potable et d'assainissement dans les conditions fixées par l'article L2224-6 du CGCT. Ils n'existent qu'en M49.

(2) Ces états ne sont obligatoires que pour les régies rattachées à des communes de 3500 habitants et plus (art. L. 2313-1 du CGCT), à des groupements comprenant au moins une commune de 3500 habitants et plus (art. L. 5211-30 du CGCT, art. L. 5711-1 CGCT) et à leurs établissements publics.

(3) Uniquement pour les services dotés de l'autonomie financière et de la personnalité morale.

I - INFORMATIONS GENERALES	I
MODALITES DE VOTE DU BUDGET	

I - L'Assemblée délibérante a voté le présent budget :

- au niveau du chapitre pour la section d'exploitation (1),
- au niveau du chapitre pour la section d'investissement (1).
- avec ou sans les chapitres "opérations d'équipement" de l'état III B 3 (2).

La liste des articles spécialisés sur lesquels l'ordonnateur ne peut procéder à des virements d'article à article est la suivante :

II - En l'absence de mention au paragraphe I ci-dessus, le budget est réputé voté par chapitre, et, en section d'investissement, sans chapitre de dépense "opération d'équipement".

III - Les provisions sont : (2)

- semi-budgétaires (pas d'inscription en recettes de la section d'investissement)
- budgétaires (délibération n° du).

IV - La comparaison avec le budget précédent (cf. colonne "Pour mémoire") s'effectue par rapport au budget - primitif ou cumulé - de l'exercice précédent (2).

Si le présent budget est un budget supplémentaire, reporter le budget primitif et le cumul des décisions budgétaires du budget en cours.

V - Le présent budget a été voté (2) :

- ~~- sans reprise des résultats de l'exercice N-1;~~
- ~~- avec reprise anticipée des résultats de l'exercice N-1;~~
- avec reprise des résultats de l'exercice N-1 après le vote du compte administratif N-1.

(1) A compléter par "du chapitre" ou "de l'article".

(2) Rayer la mention inutile.

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
VUE D'ENSEMBLE	A1

EXPLOITATION

		DEPENSES DE LA SECTION D'EXPLOITATION	RECETTES DE LA SECTION DE FONCTIONNEMENT
VOTE	CREDITS DE FONCTIONNEMENT VOTES AU TITRE DU PRESENT BUDGET (1)	8 839 633,63	7 505 000,00
	+	+	+
REPORTS	RESTES A REALISER (R.A.R.) DE L'EXERCICE PRECEDENT (2)		
	002 RESULTAT DE FONCTIONNEMENT REPORTE (2)		1 334 633,63
	=	=	=
	TOTAL DE LA SECTION D'EXPLOITATION (3)	8 839 633,63	8 839 633,63

INVESTISSEMENT

		DEPENSES DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT	RECETTES DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT
VOTE	CREDITS D'INVESTISSEMENT VOTES AU TITRE DU PRESENT BUDGET (1) (y compris les comptes 1064 et 1068)	500 705,35	285 000,00
	+	+	+
REPORTS	RESTES A REALISER (R.A.R.) DE L'EXERCICE PRECEDENT (2)		
	001 SOLDE D'EXECUTION DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT REPORTE (2)		215 705,35
	=	=	=
	TOTAL DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT (3)	500 705,35	500 705,35

TOTAL

TOTAL DU BUDGET (3)	9 340 338,98	9 340 338,98
----------------------------	--------------	--------------

(1) Au budget primitif, les crédits votés correspondent aux crédits votés lors de cette étape budgétaire. De même, pour les décisions modificatives et le budget supplémentaire, les crédits votés correspondent aux crédits votés lors de l'étape budgétaire sans sommation avec ceux antérieurement votés lors du même exercice.

(2) A servir uniquement en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent, soit après le vote du compte administratif, soit en cas de reprise anticipée des résultats.

Pour la section d'exploitation, les RAR sont constitués par l'ensemble des dépenses engagées et n'ayant pas donné lieu à service fait au 31 décembre de l'exercice précédent. En recettes, ils'agit des recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre au 31/12 de l'exercice précédent.

Pour la section d'investissement, les RAR correspondent aux dépenses engagées non mandatées au 31/12 de l'exercice précédent telles qu'elles ressortent de la comptabilité des engagements et aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre au 31/12 de l'exercice précédent.

(3) Total de la section d'exploitation = RAR + résultat reporté + crédits d'exploitation votés.

Total de la section d'investissement = RAR + solde d'exécution reporté + crédits d'investissement votés.

Total du budget = Total de la section d'exploitation + Total de la section d'investissement

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
SECTION D'EXPLOITATION - CHAPITRES	A2

DEPENSES D'EXPLOITATION

Chap	Libellé	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	VOTE	TOTAL
011	Charges à caractère général	5 184 300,00	54 800,00	54 800,00	5 239 100,00
012	Charges de personnel et frais assimilés	2 950 000,00	30 000,00	30 000,00	2 980 000,00
014	Atténuations de produits				
65	Autres charges de gestion courante	124 600,00			124 600,00
Total des dépenses de gestion courante		8 258 900,00	84 800,00	84 800,00	8 343 700,00
66	Charges financières	400,00	200,00	200,00	600,00
67	Charges exceptionnelles	18 000,00			18 000,00
68	Dotations aux provisions (4)				
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés				
022	Dépenses Imprévues	277 333,63	-65 000,00	-65 000,00	192 333,63
Total des dépenses réelles d'exploitation		8 554 633,63			8 554 633,63

023	Virement à la section d'investissement (6)	60 000,00			60 000,00
042	Opé. d'ordre de transferts entre sections (6)	170 000,00	55 000,00	55 000,00	225 000,00
043	Opé. d'ordre à l'intérieur de la sect. fonct.(6)				
Total des dépenses d'ordre d'exploitation		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00

TOTAL		8 784 633,63	65 000,00	55 000,00	8 839 633,63
--------------	--	---------------------	------------------	------------------	---------------------

D 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (2)

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES **8 839 633,63**

RECETTES D'EXPLOITATION

Chap	Libellé	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	VOTE	TOTAL
013	Atténuation de charges				
70	Ventes de produits fabriqués, prestations...	955 000,00			955 000,00
73	Produits issus de la fiscalité (7)				
74	Subventions d'exploitation	6 455 000,00			6 455 000,00
75	Autres produits de gestion courante	40 000,00			40 000,00
Total des recettes de gestion courante		7 450 000,00			7 450 000,00
76	Produits financiers				
77	Produits exceptionnels				
78	Reprises sur provisions et dépréciations(4)				
79	Transfert de charges				
Total des recettes réelles d'exploitation		7 450 000,00			7 450 000,00

042	Opé. d'ordre de transferts entre sections (6)		55 000,00	55 000,00	55 000,00
043	Opé. d'ordre à l'intérieur de la sect. fonct. (6)				
Total des recettes d'ordre d'exploitation			55 000,00	55 000,00	55 000,00

TOTAL		7 450 000,00	55 000,00		7 505 000,00
--------------	--	---------------------	------------------	--	---------------------

R 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (2) **1 334 633,63**

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES **8 839 633,63**

Pour information :

AUTOFINANCEMENT PREVISIONNEL DEGAGE AU PROFIT DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT (11)	230 000,00	Il s'agit, pour un budget voté en équilibre, des ressources propres correspondant à l'excédent des recettes réelles d'exploitation sur les dépenses réelles d'exploitation qui viennent financer le remboursement du capital de la dette et les nouveaux investissements de la régie.
--	------------	---

(1) cf I B - Modalités de vote.

(2) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

(3) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(4) Si la régie applique le régime des provisions semi-budgétaires, ainsi que pour la dotation aux dépréciations des stocks de fournitures et de marchandises, des créances et des valeurs mobilières de placement, aux dépréciations des comptes de tiers et aux dépréciations de comptes financiers.

(5) Ce chapitre n'existe pas en M49.

(6) DE 023 = RI 021 ; DI 040 = RE 042 ; RI 040 = DE 042 ; DI 041 = RI 041 ; DE 043 = RE 043.

(7) Ce chapitre existe uniquement en M41, M43 et M44.

(8) A servir uniquement, en dépenses, lorsque la régie affectue une dotation initiale en espèces au profit d'un service public non personnalisé qu'elle crée edt, en recettes, lorsque le service non personnalisé reçoit une dotation en espèces de la part de sa collectivité de rattachement.

(9) Seul le total des opérations réelles pour compte de tiers figure sur cet état (voir le détail Annexe IV A7).

(10) Le compte 106 n'est pas un chapitre mais un article du chapitre 10.

(11) Solde de l'opération DE 023 + DE 042 - RE 042 ou solde de l'opération RI 021 + RI 040 - DI 040

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
SECTION D'INVESTISSEMENT - CHAPITRES	A3

DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Chap	Libellé	Crédits ouverts avant DM(1)	Propositions nouvelles	VOTE (3)	TOTAL
20	Immobilisations incorporelles	17 650,00			17 650,00
21	Immobilisations corporelles	378 055,35			378 055,35
22	Immobilisations reçues en affectation				
23	Immobilisations en cours				
Total des dépenses d'équipement		395 705,35			395 705,35
10	Dotations, fonds divers et réserves				
13	Subventions d'investissement				
16	Emprunts et dettes assimilées				
18	Compte de liaison : affectation ... (8)				
26	Particip., créances rattachées à des particip.				
27	Autres immobilisations financières				
020	Dépenses imprévues	50 000,00			50 000,00
Total des dépenses financières		50 000,00			50 000,00
45X-1	Total des op. Pour compte de tiers (9)				
Total des dépenses réelles d'investissement		445 705,35			445 705,35
040	Opé. d'ordre de transferts entre sections (6)		55 000,00	55 000,00	55 000,00
041	Opérations patrimoniales (6)				
Total des dépenses d'ordre d'investissement			55 000,00	55 000,00	55 000,00
TOTAL		445 705,35	55 000,00	55 000,00	500 705,35

	+
D 001 SOLDE D'EXECUTION NEGATIF REPORTE OU ANTICIPE (2)	
	=

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT CUMULEES	500 705,35
---	-------------------

RECETTES D'INVESTISSEMENT

Chap	Libellé	Crédits ouverts avant DM(1)	Propositions nouvelles	VOTE (3)	TOTAL
13	Subventions d'investissement				
16	Emprunts et dettes assimilées				
20	Immobilisations incorporelles				
21	Immobilisations corporelles				
22	Immobilisations reçues en affectation				
23	Immobilisations en cours				
Total des opérations d'équipement					
10	Dot., fonds divers et réserves				
106	Réserves (10)				
18	Compte de liaison : affectation à ... (8)				
26	Particip., créances rattachées à des particip.				
27	Autres immobilisations financières				
28	Amortissements des immobilisations				
Total des recettes financières					
45X-2	Total des op. pour le compte de tiers (9)				
Total des recettes réelles d'investissement					
021	Virement de la section de fonctionnement (6)	60 000,00			60 000,00
040	Opé. d'ordre de transferts entre sections (6)	170 000,00	55 000,00	55 000,00	225 000,00
041	Opérations patrimoniales (6)				
Total des recettes d'ordre d'investissement		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00
TOTAL		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00

	+
R 001 SOLDE D'EXECUTION POSITIF REPORTE OU ANTICIPE (2)	215 705,35
	=

TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES	500 705,35
---	-------------------

Pour information :

Il s'agit, pour un budget voté en équilibre, des ressources propres correspondant à l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement qui viennent financer le remboursement du capital de la dette et les nouveaux investissements de la régie.

--	--	--

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
BALANCE GENERALE DU BUDGET	B1

1 - DEPENSES (du présent budget + Restes à réaliser)

	EXPLOITATION	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
011	Charges à caractère général	5 239 100,00		5 239 100,00
012	Charges de personnel et frais assimilés	2 980 000,00		2 980 000,00
014	Atténuation de produits			
60	Achats et variations de stocks (3)			
65	Autres charges de gestion courante	124 600,00		124 600,00
66	Charges financières	600,00		600,00
67	Charges exceptionnelles	18 000,00		18 000,00
68	Dotation aux amortissements, aux dépréciations et aux prov.		225 000,00	225 000,00
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés (4)			
71	Production stockée (ou déstockage) (3)			
022	Dépenses imprévues	192 333,63		192 333,63
023	Virement à la section d'investissement		60 000,00	60 000,00
	Dépenses d'exploitation - Total	8 554 633,63	285 000,00	8 839 633,63

+

D 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE	
---	--

=

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES	8 839 633,63
---	---------------------

	INVESTISSEMENT	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
10	Dotations, fonds divers et réserves		55 000,00	55 000,00
13	Subventions d'investissement			
14	Provisions réglementées et amortissements dérogatoires			
15	Provisions pour risques et charges (5)			
16	Remboursement d'emprunt (sauf 1688 non budgétaire)			
18	Compte de liaison : affectation			
20	Immobilisations incorporelles (6)	17 650,00		17 650,00
21	Immobilisations corporelles (6)	378 055,35		378 055,35
22	Immobilisations reçues en affectation (6)			
23	Immobilisations en cours (6)			
26	Participations et créances rattachées à des participations			
27	Autres immobilisations financières			
28	Amortissements des immobilisations (reprises)			
29	Dépréciation des immobilisations			
39	Dépréciation des stocks et en-cours			
45X-1	Total des opérations pour compte de tiers (7)			
481	Charges à répartir sur plusieurs exercices			
3...	Stocks			
020	Dépenses imprévues	50 000,00		50 000,00
	Dépenses d'investissement - Total	445 705,35	55 000,00	500 705,35

+

D 001 SOLDE D'EXECUTION NEGATIF REPORTE OU ANTICIPE	
--	--

=

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT CUMULEES	500 705,35
---	-------------------

(1) Y compris les opérations relatives au rattachement des charges et produits et les opérations d'ordre semi-budgétaires.

(2) Voir liste des opérations d'ordre.

(3) Permet de retracer les variations de stocks (sauf stocks de marchandises et de fournitures).

(4) Ce chapitre n'existe pas en M49.

(5) Si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(6) Hors chapitres "opérations d'équipement"

(7) Seul le total des opérations pour compte de tiers figure sur cet état (voir le détail Annexe IV-A7).

(8) Ce chapitre existe uniquement en M41, M43 et en M44.

qu'elle ou qu'il crée.

(9) En dépenses, le chapitre 22 retrace les travaux d'investissement réalisés sur les biens reçus en affectation. En recette, il retrace, le cas échéant, l'annulation de tels travaux effectués sur un exercice antérieur.

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
BALANCE GENERALE DU BUDGET	B2

2 - RECETTES (du présent budget + Restes à réaliser)

	EXPLOITATION	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
013	Atténuation de charges			
60	Achats et variation des stocks (3)			
70	Ventes de produits fabriqués, prestations ...	955 000,00		955 000,00
71	Production stockée (ou déstockage) (3)			
72	Production immobilisée			
73	Produits issus de la fiscalité (8)			
74	Subventions d'exploitation	6 455 000,00		6 455 000,00
75	Autres produits de gestion courante	40 000,00		40 000,00
76	Produits financiers			
77	Produits exceptionnels			
78	Reprises sur amortissements et provisions			
79	Transferts de charges		55 000,00	55 000,00
	Recettes d'exploitation - Total	7 450 000,00	55 000,00	7 505 000,00

+

R 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE	1 334 633,63
---	---------------------

=

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	8 839 633,63
---	---------------------

	INVESTISSEMENT	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
10	Dotations, fonds divers et réserves (sauf 106)			
13	Subventions d'investissement			
14	Provisions réglementées et amortissements dérogatoires			
15	Provisions pour risques et charges (5)			
16	Emprunts et dettes assimilées (sauf 1688 non budgétaire)			
18	Compte de liaison : affectation			
20	Immobilisations incorporelles			
21	Immobilisations corporelles			
22	Immobilisations reçues en affectation			
23	Immobilisations en cours			
26	Participations et créances rattachées à des participations			
27	Autres immobilisations financières			
28	Amortissements des immobilisations		225 000,00	225 000,00
29	Dépréciation des immobilisations (5)			
39	Dépréciation des stocks et en-cours (5)			
45X-2	Opérations pour compte de tiers (7)			
481	Charges à répartir sur plusieurs exercices			
3...	Stocks			
021	Virement de la section de fonctionnement		60 000,00	60 000,00
	Recettes d'investissement - Total		285 000,00	285 000,00

+

R 001 SOLDE D'EXECUTION POSITIF REPORTE OU ANTICIPE	216 705,35
--	-------------------

+

AFFECTATION AU COMPTE 106	
----------------------------------	--

=

TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES	500 705,35
---	-------------------

SECTION D'EXPLOITATION

III - VOTE DU BUDGET					III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES DEPENSES					A1
Chap	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
011	DEPENSES A CARACTERE GENERAL	6 104 200,00	64 800,00	54 800,00	6 228 100,00
004	PRESTATIONS DE SERVICES	1 537 150,00	54 800,00	54 800,00	1 601 950,00
005	ACHATS, EQUIPEMENT, TRAVAUX	53 500,00			53 500,00
0081	EDF	270 000,00			270 000,00
00812	GDF	160 000,00			160 000,00
00813	EALX	9 000,00			9 000,00
00814	CONTRAT CHAUFFE	60 000,00			60 000,00
0083	FOURNITURES ENTRE & PET. EDF	58 500,00			58 500,00
0084	FOURNITURES ADM	7 000,00			7 000,00
0086	CARBURANT	6 000,00			6 000,00
0086	AUTRES FOURNITURES	800,00			800,00
007	ACHATS DE MARCHANDISES				
011	SOUS-TRAITANCE GENERALE				
012	REDEVANCE CREDIT BAIL				
0132	LOCATIONS IMMOBILIERES	360 000,00			360 000,00
0136	LOCATIONS MOBILIERES	80 000,00			80 000,00
0162	TRAVAUX ENTRETIEN IMMOBILIER	40 000,00			40 000,00
01621	MATERIEL MOUVANT	2 000,00			2 000,00
01626	AUTRES REVENUS MOBILIERES				
01628	MAINTENANCE DIVERS	12 000,00			12 000,00
01628	MAINTENANCE INFORMATIQUE	24 000,00			24 000,00
01628	MAINTENANCE ASCENSEUR	8 000,00			8 000,00
01628	MAINTENANCE INCENDIE	35 000,00			35 000,00
01628	MAINTENANCE EALX				
01628	MAINTENANCE AUTRES	40 000,00			40 000,00
01627	MAINTENANCE TELEPHONIQUE				
0161	PRIMES ASSURANCE MULTIRISQUE	21 000,00			21 000,00
0162	ASSURANCE OBLIGATOIRE DOMMAGE CONSTR	58 500,00			58 500,00
016	DIVERS				
0161	DOCUMENTATION	15 000,00			15 000,00
0162	ABONNEMENTS	16 400,00			16 400,00
0163	FORMATION	38 000,00			38 000,00
0226	INDEMNITES AU COMPTABLE & AUX REGISSEURS	5 000,00			5 000,00
0226	HONORAIRES	92 500,00			92 500,00
0231	ANNONCES & INSERTIONS	175 450,00			175 450,00
0236	CATALOGUES ET IMPRIMERIES	35 600,00			35 600,00
0236	CADREUX OFFERTS	100,00			100,00
024	TRANSPORTS DIVERS	371 400,00			371 400,00
0231	VOYAGES ET DEPLACEMENTS	31 750,00			31 750,00
0236	MISSIONS VOYAGES ET DEPLACEMENTS	31 150,00			31 150,00
0237	RECEPTIONS	47 250,00			47 250,00
0261	AFFRANCH. ET ROUTAGE	22 700,00			22 700,00
0262	TELEPHONE ET TELEIX	5 000,00			5 000,00
027	SERVICES BANCAIRES				
0261	CONCOURS DIVERS	20 600,00			20 600,00
0262	FRAIS DE GARDIENNAGE	1 180 000,00			1 180 000,00
0263	FRAIS DE NETTOYAGE DES LOGIS	136 800,00			136 800,00
0267	REMBOURSEMENT DE FRAS EXT.	14 600,00			14 600,00
0261	IMPOTS DIRECTS				
012	Salaires de personnel et frais assimilés	2 880 000,00	32 000,00	22 000,00	2 930 000,00
0211	PERSONNEL INTERIMAIRE				
0211	TAXES SUR SALAIRES				
0312	TAXE D'APPRENTISSAGE	6 000,00			6 000,00
0316	AGEFIPH				
0333	PARTICIPATION A LA FORMATION	32 000,00			32 000,00
0334	PARTICIPATION EFFORT CONSTRUCTION				
0336	AUTRES IMPOTS TAXES ET VERSEMENTS ASSIM	85 000,00			85 000,00
0411	TRAITEMENT PRINCIPAL	1 558 500,00	5 000,00	5 000,00	1 564 500,00
0412	CONGES PATES				
0413	PRIMES ET GRATIFICATIONS	4 000,00			4 000,00
0414	INDEMNITES ET AVANTAGES DIVERS				
0461	COTISATIONS URSSAF	622 500,00	3 000,00	3 000,00	625 500,00
0462	COTISATIONS PROCA				
0463	COTISATIONS CASSSE RETRAITE ET PC	348 600,00	22 000,00	22 000,00	366 600,00
0464	PRESTATIONS ASSEDI				
0466	AUTRES ORGANISMES SOCIAUX				
0471	TITRES RESTAURANTS	50 000,00			50 000,00
0472	COTISATION COMITE D'ENTREPRISE	25 000,00			25 000,00
0474	COTISATION AUX AUTRES OEUVRES SOCIALES				
0475	MEDECINE DU TRAVAIL	8 640,00			8 640,00
044 (7)	Allocation de produits				
05	Autres charges de gestion courante	124 800,00			124 800,00
051	REDEVANCES POUR BREVET, LICENCES, MARQUE	124 800,00			124 800,00
054	PENALTES SUR CREANCES INRECouvrables				
TOTAL - DEPENSES DE GESTION DES SERVICES (01 + 011 + 012 + 014 + 05)		6 258 000,00	64 800,00	54 800,00	6 348 000,00
06	Charges financières (6)	400,00	200,00	200,00	600,00
068	Pertes de change	400,00	200,00	200,00	600,00
07	Charges exceptionnelles (7)	18 000,00			18 000,00
072	CHARGES EXCEPTIONNELLES	18 000,00			18 000,00
072	TITRES ANNULES (SUR EXERCICES ANTERIEURS)				
076	AUTRES CHARGES EXCEPTIONNELLES				
08	Dotation aux provisions (8) (9)				
0845	DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR RISQUES ET				
09	Impôts sur les bénéfices et assimilés (9) (10)				
092	Depenses imposables (9)	377 183,63	45 000,00	45 000,00	392 183,63
092	DEPENSES IMPRÉVUES	377 183,63	45 000,00	45 000,00	392 183,63
TOTAL DES DEPENSES REELLES = 01 + 011 + 012 + 014 + 05 + 06 + 07 + 08 + 09		6 635 183,63	109 800,00	99 800,00	6 735 183,63

(1) Détailler les dépenses budgétaires par article conformément au plan de comptes défini par la nomenclature.

(2) 11 - Recettes de vote.

(3) 11 - Recettes de vote.

(4) 11 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

(5) 11 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

(6) 06 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

(7) 07 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

(8) 08 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

(9) 09 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

(10) 09 - Recettes de vote budgétaires, soit les dépenses pour les dépenses sociales.

III - VOTE DU BUDGET					III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES DEPENSES					A1

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
023	Virement à la section d'investissement	60 000,00			60 000,00
023	VIREMENT A LA SECTION INVESTISSEMENT	60 000,00			60 000,00
042	Opérations d'ordre de transfert entre sections (5) (6)	170 000,00	55 000,00	55 000,00	225 000,00
6811	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	170 000,00	55 000,00	55 000,00	225 000,00
TOTAL DES PRELEVEMENTS AU PROFIT DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00
043	Opérations d'ordre à l'intérieur de la section d'exploitation				
TOTAL DES DEPENSES D'ORDRE		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00
TOTAL DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE (=total des opérations réelles et d'ordre)		8 784 633,63	55 000,00	192 333,63 55 000,00	8 839 633,63

+

RESTES A REALISER N-1 (7)	
---------------------------	--

+

D 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (7)	
--	--

D002

Déficit exploitationreporté

=

TOTAL DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT CUMULEES	8 839 633,63
---	--------------

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cf. définition du chapitre des opérations d'ordre, DE 042 = RI 040.

(6) Compte 6815 : si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(7) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

III - VOTE DU BUDGET					III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES RECETTES					A2
Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
013	Atténuation des charges (5)				
619	RRR obtenus sur achats				
6419	REBOURSEMENTS SUR REMUNERATIONS DU PERS				
6459	REBOURSEMENTS SUR CHARGES DE SECURITE S				
6479	REBOURSEMENTS SUR AUTRES CHARGES				
70	Ventes de produits fabriqués, prestations ...	955 000,00			955 000,00
706	PRESTATIONS DE SERVICE - BILLETTERIE ET AUDIOGUIDE	530 000,00			530 000,00
7068	MEGENAT	150 000,00			150 000,00
707	VENTE DE PRODUITS	20 000,00			20 000,00
708	PRODUITS ACTIVITES ANNEXES				
7083	LOCATION D'ESPACES	20 000,00			20 000,00
7084	MISE A DISPO DE PERSO FACTURES				
7088	AUTRES PRODUITS DES ACTIVITES ANNEXES				
70881	RECETTES DE PARTENARIAT	220 000,00			220 000,00
70882	CIRCULATION EXPOSITIONS				
70883	DIVERS	15 000,00			15 000,00
74	Subventions d'exploitation	6 455 000,00			6 455 000,00
741	CONTRIBUTION Lille Métropole	5 907 000,00			5 907 000,00
742	CONTRIBUTION Villeneuve d'Ascq	60 000,00			60 000,00
7481	Lille Métropole Européenne- Subventions sur projets	400 000,00			400 000,00
7482	VILLENEUVE D'ASCQ - Subventions sur projets	38 000,00			38 000,00
7483	CONSEIL REGIONAL - Subventions sur projets	40 000,00			40 000,00
7484	EUROPE - Subventions sur projets				
7485	DRAC - Subventions sur projets	10 000,00			10 000,00
7486	CONSEIL GENERAL Subventions sur projets				
7487	Ministère SMF				
75	Autres produits de gestion courante	40 000,00			40 000,00
751	REDEVANCES POUR BREVETS				
753	RECETTES DE PARTENARIAT				
757	REDEVANCE DES CONCESSIONS	40 000,00			40 000,00
758	PRODUITS DIVERS DE GESTION COURANTE				
TOTAL = RECETTES DE GESTION DES SERVICES					
(a) = 013+70+73+74+75		7 450 000,00			7 450 000,00
76	Produits financiers (b)				
766	Gains de change				
77	Produits exceptionnels (c)				
7714	Recouvrement sur créances admises en non valeur				
7718	AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS SUR OPERATIONS				
773	MANDATS ANNULES (sur exercices antérieurs)				
775	PRODUITS DES CESSIONS D'ELEMENTS D'ACTIF				
778	AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS				
78	Reprises sur provisions et sur dépréciations (d) (7)				
781	REPRISE SUR PROVISIONS				
7911	EXPLOITATION - TRANSFERT DE CHARGES				
TOTAL RECETTES REELLES = a+b+c+d		7 450 000,00			7 450 000,00

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la région.

(2) cf. 1 - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cet article n'existe pas en M49.

(6) Ce chapitre existe uniquement en M41, M43 et M44.

(7) Si la règle applique le régime des provisions semi-budgétaires, ainsi que pour la dotation aux dépréciations des stocks de fournitures et de marchandises, des créances et des valeurs mobilières de placement, aux dépréciations des comptes de tiers et aux dépréciations des comptes financiers.

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES RECETTES	A2

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
042	Opérations d'ordre de transfert entre sections (5) (6)		55 000,00	55 000,00	55 000,00
7912	IMMOS - TRANSFERT DE CAHRGES		55 000,00	55 000,00	55 000,00
043	Opé. d'ordre à l'intérieur de la sect. de fonct. (5)				
TOTAL DES RECETTES D'ORDRE			55 000,00	55 000,00	55 000,00

TOTAL DES RECETTES DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE (=Total des opérations réelles et ordres)	7 450 000,00	55 000,00	55 000,00	7 505 000,00
---	---------------------	------------------	------------------	---------------------

+

RESTES A REALISER N-1 (7)		
----------------------------------	--	--

+

R002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (7)	1 334 633,63	1 334 633,63
--	---------------------	---------------------

R002	REPRISE DE RESULTAT	1 334 633,63	1 334 633,63	1 334 633,63
-------------	----------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

=

TOTAL DES RECETTES DE FONCTIONNEMENT CUMULEES		8 839 633,63
--	--	---------------------

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cf. définition du chapitre des opérations d'ordre, RE 042 = DI 040, RE 043=DE 043.

(6) Compte 7815 : si la régie a opté pour le régime des provisions budgétaires.

(7) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

SECTION D' INVESTISSEMENT

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES DEPENSES	B1

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
20	Immobilisations incorporelles (hors opérations)	17 660,00			17 660,00
206	CONCESSION DROITS SIMILAIRES	17 660,00			17 660,00
21	Immobilisations corporelles (hors opérations)	378 055,35			378 055,35
214	Constructions sur sol d'autrui				
2145	Construction sur sol d'autrui - INSTALLATIONS GENERALES, A				
216	MATERIEL ET OUTILLAGE ET AMENAGEMENTS				
2161	INST.GENER.AGENC.AMENAG.DIV.	323 055,35			323 055,35
2182	MATERIEL DE TRANSPORT				
2183	MATERIEL DE BUREAU INFORMAT.	35 000,00			35 000,00
2184	MOBILIER	20 000,00			20 000,00
2188	AUTRES				
22	Immobilisations reçues en affectation (hors opérations)				
23	Immobilisations en cours (hors opération)				
	Total des opérations (5)				
	Total des dépenses d'équipement	395 706,35			395 706,35

10	Dotations, fonds divers et réserves				
13	Subventions d'investissement				
16	Emprunts et dettes assimilées				
18	Compte de liaison : affectation à				
26	Participations et créances rattachées à des particip.				
27	Autres immobilisations financières				
020	Dépenses imprévues	50 000,00			50 000,00
20	DEPENSES IMPREVUES	50 000,00			50 000,00
	Total des dépenses financières	50 000,00			50 000,00

45...1...	Opé. pour compte de tiers n°... (1 ligne par opé.) (6)				
	Total des dépenses d'opérations pour compte de tiers				

TOTAL DES DEPENSES REELLES	445 706,35			445 706,35
-----------------------------------	-------------------	--	--	-------------------

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Voir état III B3 pour le détail des opérations d'équipement.

(6) Voir annexe IV A7 pour le détail des opérations pour compte de tiers.

III - VOTE DU BUDGET					III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES DEPENSES					B1

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
040	Opérations d'ordre transfert entre sections (5)		55 000,00	55 000,00	55 000,00
102	DOTATIONS ET FONDS GLOBALISES D'INVESTISSEMENT		55 000,00	55 000,00	55 000,00
	Reprises sur autofinancement antérieur (6)				
	Charges transférées				
041	Opérations patrimoniales (7)				
TOTAL DES DEPENSES D'ORDRE			55 000,00	55 000,00	55 000,00

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT DE L'EXERCICE (=Total des opérations réelles et d'ordre)	445 705,35	55 000,00	55 000,00	500 705,35
---	-------------------	------------------	------------------	-------------------

+

RESTES A REALISER N-1 (8)		
----------------------------------	--	--

+

D001 SOLDE D'EXECUTION NEGATIF REPORTE OU ANTICIPE (8)		
---	--	--

D001

Déficit investissement reporté

=

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT CUMULEES		500 705,35
---	--	-------------------

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) Cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cf. définition du chapitre des opérations d'ordre, DI 040 = RE 042.

(6) Si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(7) Cf. définitions du chapitre des opérations d'ordre, DI 041 = RI 041.

(8) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

III - VOTE DU BUDGET					III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES RECETTES					B2

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
13	Subventions d'investissement				
18	Emprunts et dettes assimilées				
20	Immobilisations incorporelles				
21	Immobilisations corporelles				
22	Immobilisations reçues en affectation				
23	Immobilisations en cours				
Total des recettes d'équipement					

10	Dotations, fonds divers et réserves				
18	Compte de liaison : affectation à				
26	Participations et créances rattachées à des particip.				
27	Autres immobilisations financières				
28	Amortissements des immobilisations				
Total des recettes financières					

45...2..	Opé. pour compte de tiers n°...(1 ligne par opé.) (5)				
Total des recettes d'opérations pour compte de tiers					

TOTAL DES RECETTES REELLES					
----------------------------	--	--	--	--	--

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Voir annexe IV A 7 pour le détail des opérations pour compte de tiers.

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES RECETTES	B2

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Crédits ouverts avant DM	Propositions nouvelles	Vote	Crédits ouverts après DM
021	Virement de la section d'exploitation	60 000,00			60 000,00
021	VIREMENT DE LA SECTION EXPLOITATION	60 000,00			60 000,00
040	Opérations d'ordre de transfert entre sections (5), (6)	170 000,00	55 000,00	55 000,00	225 000,00
28031	AMORTISSEMENTS IMMOS INCORPORELLES				
2805	AMORTISSEMENTS LOGICIELS	15 000,00			15 000,00
2815	AMORTISSEMENTS MATERIEL AMENAGEMENT OUTILLAGE				
28154	AMORTISSEMENTS MATERIEL INDUSTRIELS				
28155	AMORTISSEMENTS OUTILLAGE INDUSTRIELS				
28157	AMORTISSEMENTS AGENCEMENTS ET AMENAGEMENT				
28181	AMORTISSEMENTS MOBILIER	110 000,00	30 000,00	30 000,00	140 000,00
28182	AMORTISSEMENTS VEHICULES				
28183	AMORTISSEMENTS MATERIEL DE BUREAU ET MAT	35 000,00			35 000,00
28184	AMORTISSEMENTS MOBILIER	10 000,00			10 000,00
28188	AMORTISSEMENTS AUTRES		25 000,00	25 000,00	25 000,00
TOTAL DES PRELEVEMENTS PROVENANT DE LA SECTION D'EXPLOITATION		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00
041	Opérations patrimoniales (7)				
TOTAL DES RECETTES D'ORDRE		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00
TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT DE L'EXERCICE (= Total des opérations réelles et ordres)		230 000,00	55 000,00	55 000,00	285 000,00
		+			
RESTES A REALISER N-1 (8)					
		+			
R001 SOLDE D'EXECUTION POSITIF REPORTE OU ANTICIPE (8)			215 705,35		215 705,35
R001	REPRISE DE RESULTAT		215 705,35	215 705,35	215 705,35
		=			
TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES					500 705,35

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cf. définition du chapitre des opérations d'ordre, RI 040 = DE 042.

(6) Si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(7) Cf. définitions du chapitre des opérations d'ordre, DI 041 = RI 041.

(8) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

IV - ANNEXES	IV
ARRETE ET SIGNATURES	D

D - ARRETE - SIGNATURES

Nombre de membres en exercice **22**

Nombre de membres présents **13**

Nombre de suffrages exprimés **13**

VOTES : Pour **13**

Contre **0**

Abstentions **0**

Date de convocation : **2-déc.-22**

Présenté par le président du Conseil d'administration,

A Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président, Monsieur Michel Delepaül

Certifié exécutoire par la présidente, compte tenu de la transmission en préfecture, le, et de la publication le

A, le

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	03
----	------	----	----

OBJET :

Budget primitif 2023

Le 13 décembre 2022 à 11h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22 PRESENTS 13 NOMBRE DE VOTES : 17	M. Didier Manier			
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout			
	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x	Didier Manier	pour
	M. Laurent Le Bon			
	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémie Masurel	pour
	M. Jérémie Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothée Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin	x		pour
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Etablissement Public de Coopération Culturelle

LaM

N° 2022-03-03

Budget primitif 2023

Délibération n° 2022-03-03 du 13 décembre 2022 du conseil d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales,

Vu le Code général des collectivités territoriales et notamment ses articles L.1431-1 et suivants relatifs au fonctionnement des établissements publics de coopération culturelle,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012 portant création de l'EPCC LaM,

Conformément à l'article 9 et au titre 3 des statuts de l'EPCC,

L'EPCC LaM souhaite procéder au vote du budget primitif 2023 afin d'engager régulièrement ses dépenses.

Vu la proposition de budget primitif jointe en annexe,

Il est proposé au conseil d'administration de voter par chapitre le budget primitif de 2023 de l'EPCC LaM et ses annexes, équilibré en dépenses et recettes :

- 8 183 000 € en section de fonctionnement
- 200 000 € en section d'investissement.

Après avoir délibéré, le conseil d'administration décide à l'unanimité de voter par chapitre le budget primitif de 2023 de l'EPCC LaM et ses annexes, équilibré en dépenses et recettes :

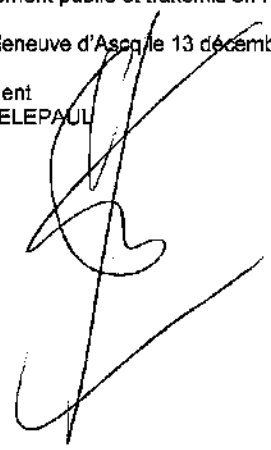
- 8 183 000 € en section de fonctionnement
- 200 000 € en section d'investissement.

Régulièrement publié et transmis en Préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président

Michel DELEPAUL



REPUBLIQUE FRANCAISE

Numéro Siret	EPCC du LaM
---------------------	--------------------

POSTE COMPTABLE DE :

SERVICE PUBLIC LOCAL
BUDGET A : EP

M4 (1)

Budget Primitif 2023

ANNEE 2023

(1) Compléter en fonction du service public local et du plan de comptes utilisé : M4, M41, M42, M43, M44 ou M49.

(2) Indiquer le budget concerné : budget principal ou libellé du budget annexe.

(2) Préciser s'il s'agit du budget primitif ou du budget supplémentaire ou d'une décision modificative.

SOMMAIRE

pages			
	I Informations générales		
	Modalités de vote du budget		
	II Présentation générale du budget		
	A1 - Vue d'ensemble - Sections		
	A2 - Vue d'ensemble - Section d'exploitation - Chapitres		
	A3 - Vue d'ensemble - Section d'investissement - Chapitres		
	B1 - Balance générale du budget - Dépenses		
	B2 - Balance générale du budget - Recettes		
	III Vote du budget		
	A1 - Section d'exploitation - Détail des dépenses - Articles		
	A2 - Section d'exploitation - Détail des recettes - Articles		
	B1 - Section d'investissement - Détail des dépenses		
	B2 - Section d'investissement - Détail des recettes		
	B3 - Opérations d'équipement - Détail des chapitres et articles		
	IV - Annexes	Jointes	Sans objet
	A - Eléments du bilan		
	A1.1 - Etat de la dette - Détail des crédits de trésorerie		
	A1.2 - Etat de la dette - Répartition par nature de dette		
	A1.3 - Etat de la dette - Répartition des emprunts par structure de taux		
	A1.4 - Etat de la dette - Typologie de la répartition de l'encours		
	A1.5 - Etat de la dette - Détail des opérations de couverture		
	A1.6 - Etat de la dette - Remboursement anticipé d'un emprunt avec refinancement		
	A1.7 - Etat de la dette - Emprunts renégociés au cours de l'année N		
	A1.8 - Etat de la dette - Autres dettes		
	A2 - Méthodes utilisées pour les amortissements		
	A3.1 - Etat des provisions et des dépréciations		
	A3.2 - Etalement des provisions		
	A4.1 - Equilibre des opérations financières - Dépenses		
	A4.2 - Equilibre des opérations financières - Recettes		
	A6 - Etat des charges transférées		
	A7 - Détail des opérations pour compte de tiers		
	B - Engagements hors bilan		
	B1.1 - Etat des emprunts garantis par la régie		
	B1.2 - Calcul du ratio d'endettement relatif aux garanties d'emprunt		
	B1.3 - Subventions versées dans le cadre du vote du budget		
	B1.4 - Etat des contrats crédit-bail		
	B1.5 - Etat des contrats de partenariat public-privé		
	B1.6 - Etat des autres engagements donnés		
	B1.7 - Etat des engagements reçus		
	B2.1 - Etat des autorisations de programme et des crédits de paiement afférents		
	B2.2 - Etat des autorisations d'engagement et des crédits de paiement afférents		
	C - Autres éléments d'informations		
	C1.1 - Etat du personnel		
	C1.2 - Etat du personnel de la collectivité ou de l'établissement de rattachement employé par la régie		
	C2 - Liste des organismes dans lesquels la collectivité a pris un engagement financier (2)		
	C3 - Liste des services individualisés dans un budget annexe (3)		
	D Arrêté et signatures		
	D - Arrêté et signatures		

(1) Ces états ne sont obligatoires que pour les régies rattachées à des communes et groupements de communes de moins de 3 000 habitants ayant décidé d'établir un budget unique pour leurs services de distribution d'eau potable et d'assainissement dans les conditions fixées par l'article L2224-6 du CGCT. Ils n'existent qu'en M49.

I - INFORMATIONS GENERALES	I
MODALITES DE VOTE DU BUDGET	

- I - L'assemblée délibérante a voté le présent budget par nature :
- au niveau (1) pour la section d'exploitation,
 - au niveau (1) pour la section d'investissement.
 - (2) les chapitres "opérations d'équipement" de l'état III B 3.

La liste des articles spécialisés sur lesquels l'ordonnateur ne peut procéder à des virements d'article à article est la suivante :

II - En l'absence de mention au paragraphe I ci-dessus, le budget est réputé voté par chapitre, et, en section d'investissement, sans chapitre de dépense "opération d'équipement".

III - Les provisions sont : (3)

IV - La comparaison avec le budget précédent (cf. colonne "Pour mémoire") s'effectue par rapport à la colonne du budget (4) - de l'exercice précédent.

V - Le présent budget a été voté (5) :

(1) A compléter par "du chapitre" ou "de l'article".

(2) Indiquer "avec" ou "sans" les chapitres opérations d'équipement

(3) A compléter par un seul des choix suivants :

- semi-budgétaires (pas d'inscription en recettes de la section d'investissement)
- budgétaires (délibération n° du).

(4) Indiquer "primitif de l'exercice précédent" ou "cumulé de l'exercice précédent"

(5) A compléter par un seul des trois choix suivants :

- sans reprise des résultats de l'exercice N-1,
- avec reprise des résultats de l'exercice N-1 après le vote du compte administratif,
- avec reprise anticipée des résultats de l'exercice N-1.

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
VUE D'ENSEMBLE	A1

EXPLOITATION

		DEPENSES DE LA SECTION D'EXPLOITATION	RECETTES DE LA SECTION D'EXPLOITATION
V O T E	CREDITS DE FONCTIONNEMENT VOTES AU TITRE DU PRESENT BUDGET (1)	8 183 000,00	8 183 000,00
	+	+	+
R E P O R T S	RESTES A REALISER (R.A.R.) DE L'EXERCICE PRECEDENT (2)		
	002 RESULTAT DE FONCTIONNEMENT REPORTE (2)		
	=	=	=
	TOTAL DE LA SECTION D'EXPLOITATION (3)	8 183 000,00	8 183 000,00

INVESTISSEMENT

		DEPENSES DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT	RECETTES DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT
V O T E	CREDITS D'INVESTISSEMENT VOTES AU TITRE DU PRESENT BUDGET (1) (y compris les comptes 1064 et 1068)	200 000,00	200 000,00
	+	+	+
R E P O R T S	RESTES A REALISER (R.A.R.) DE L'EXERCICE PRECEDENT (2)		
	001 SOLDE D'EXECUTION DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT REPORTE (2)		
	=	=	=
	TOTAL DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT (3)	200 000,00	200 000,00

TOTAL

TOTAL DU BUDGET (3)	8 383 000,00	8 383 000,00
----------------------------	--------------	--------------

(1) Au budget primitif, les crédits votés correspondent aux crédits votés lors de cette étape budgétaire. De même, pour les décisions modificatives et le budget supplémentaire, les crédits votés correspondent aux crédits votés lors de l'étape budgétaire sans sommation avec ceux antérieurement votés lors du même exercice.

(2) A servir uniquement en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent, soit après le vote du compte administratif, soit en cas de reprise anticipée des résultats.

Pour la section d'exploitation, les RAR sont constitués par l'ensemble des dépenses engagées et n'ayant pas donné lieu à service fait au 31 décembre de l'exercice précédent. En recettes, ils s'agit des recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre au 31/12 de l'exercice précédent.

Pour la section d'investissement, les RAR correspondent aux dépenses engagées non mandatées au 31/12 de l'exercice précédent telles qu'elles ressortent de la comptabilité des engagements et aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre au 31/12 de l'exercice précédent.

(3) Total de la section d'exploitation = RAR + résultat reporté + crédits d'exploitation votés.

Total de la section d'investissement = RAR + solde d'exécution reporté + crédits d'investissement votés.

Total du budget = Total de la section d'exploitation + Total de la section d'investissement

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
SECTION D'EXPLOITATION - CHAPITRES	A2

DEPENSES D'EXPLOITATION

Chap	Libellé	Pour mémoire budget précédent(1)	Restes à réaliser N-1 (2)	Propositions nouvelles	VOTE (3)	TOTAL (=RAR + vote)
011	Charges à caractère général	4 445 600,00		4 926 536,00	4 926 536,00	4 926 536,00
012	Charges de personnel et frais assimilés	2 740 000,00		2 964 464,00	2 964 464,00	2 964 464,00
014	Atténuations de produits					
65	Autres charges de gestion courante	76 000,00		73 600,00	73 600,00	73 600,00
Total des dépenses de gestion courante		7 261 600,00		7 964 600,00	7 964 600,00	7 964 600,00
66	Charges financières	400,00		400,00	400,00	400,00
67	Charges exceptionnelles	18 000,00		18 000,00	18 000,00	18 000,00
68	Dotations aux provisions et dépréciat°(4)					
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés (5)					
022	Dépenses imprévues					
Total des dépenses réelles d'exploitation		7 280 000,00		7 983 000,00	7 983 000,00	7 983 000,00
7 298 400,00						
023	Virement à la section d'investissement (6)					
042	Opérat° ordre transfert entre sections (6)	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00
043	Opérat° ordre intérieur de la section(6)					
Total des dépenses d'ordre d'exploitation		170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00
TOTAL				7 450 000,00	8 183 000,00	8 183 000,00

+

D 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (2)	
---	--

=

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES	8 183 000,00
---	---------------------

RECETTES D'EXPLOITATION

Chap	Libellé	Pour mémoire budget précédent(1)	Restes à réaliser N-1 (2)	Propositions nouvelles	VOTE (3)	TOTAL (=RAR + vote)
013	Atténuation de charges					
70	Ventes de produits fabriqués, prestations...	955 000,00		1 375 000,00	1 375 000,00	1 375 000,00
73	Produits issus de la fiscalité (7)					
74	Subventions d'exploitation	6 455 000,00		6 685 000,00	6 685 000,00	6 685 000,00
75	Autres produits de gestion courante	40 000,00		98 000,00	98 000,00	98 000,00
Total des recettes de gestion courante		7 450 000,00		8 168 000,00	8 168 000,00	8 168 000,00
76	Produits financiers					
77	Produits exceptionnels			25 000,00	25 000,00	25 000,00
78	Reprises sur provisions et dépréciations(4)					
79	Transfert de charge					
Total des recettes réelles d'exploitation		7 450 000,00		8 183 000,00	8 183 000,00	8 183 000,00
042	Opé. d'ordre de transferts entre sections (6)					
043	Opé. d'ordre à l'intérieur de la sect. fonct. (6)					
Total des recettes d'ordre d'exploitation						
TOTAL				7 450 000,00	8 183 000,00	8 183 000,00

+

R 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (2)	
---	--

=

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	8 183 000,00
---	---------------------

Pour information :

AUTOFINANCEMENT PREVISIONNEL DEGAGE AU PROFIT DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT (11)	200 000,00	Il s'agit, pour un budget voté en équilibre, des ressources propres correspondant à l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Il sert à financer le remboursement du capital de la dette et les nouveaux investissements de la régie.
--	-------------------	---

(1) cf - Modalités de vote I.

(2) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

(3) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(4) Si la régie applique le régime des provisions semi-budgétaires, ainsi que pour la dotation aux dépréciations des stocks de fournitures et de marchandises, des créances et des valeurs mobilières de placement, aux dépréciations des comptes de tiers et aux dépréciations de comptes financiers.

(5) Ce chapitre n'existe pas en M49.

(6) DE 023 = RI 021 ; DI 040 = RE 042 ; RI 040 = DE 042 ; DI 041 = RI 041 ; DE 043 = RE 043.

(7) Ce chapitre existe uniquement en M41, M43 et M44.

8) Solde de l'opération DE 023 + DE 042 - RE 042 ou solde de l'opération RI 021 + RI 040 - DI 040

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
SECTION D'INVESTISSEMENT - CHAPITRES	A3

DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Chap	Libellé	Pour mémoire budget précédent(1)	Restes à réaliser N-1 (2)	Propositions nouvelles	VOTE (3)	TOTAL (=RAR + Vote)
20	Immobilisations incorporelles	15 000,00		35 000,00	35 000,00	35 000,00
21	Immobilisations corporelles	155 000,00		165 000,00	165 000,00	165 000,00
22	Immobilisations reçues en affectation					
23	Immobilisations en cours					
	Total des opérations d'équipement					
	Total des dépenses d'équipement	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00
10	Dotations, fonds divers et réserves					
13	Subventions d'investissement					
16	Emprunts et dettes assimilées					
18	Compte de liaison : affectat° (BA, régie)(5)					
26	Participat° et créances rattachées					
27	Autres immobilisations financières					
020	Dépenses imprévues					
	Total des dépenses financières					
45...	Total des op. pour compte de tiers (6)					
	Total des dépenses réelles d'investissement	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00
040	Opérat° ordre transfert entre sections (4)					
041	Opérations patrimoniales (4)					
	Total des dépenses d'ordre d'investissement					
	TOTAL	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00

D 001 SOLDE D'EXECUTION NEGATIF REPORTE OU ANTICIPE (2)

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT CUMULEES 200 000,00

RECETTES D'INVESTISSEMENT

Chap	Libellé	Pour mémoire budget précédent(1)	Restes à réaliser N-1 (2)	Propositions nouvelles	VOTE (3)	TOTAL (=RAR + Vote)
13	Subventions d'investissement					
18	Emprunts et dettes assimilées (hors 165)					
20	Immobilisations incorporelles					
21	Immobilisations corporelles					
22	Immobilisations reçues en affectation					
23	Immobilisations en cours					
	Total des recettes d'équipement					
10	Dot., fonds divers et réserves					
106	Réserves (7)					
165	Dépôts et cautionnements reçus					
18	Compte de liaison : affectat° (BA, régie)(5)					
26	Participat° et créances rattachées					
27	Autres immobilisations financières					
	Total des recettes financières					
45...	Total des op. pour le compte de tiers (6)					
	Total des recettes réelles d'investissement					
021	Virement de la section d'exploitation (4)					
040	Opérat° ordre transfert entre sections (4)	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00
041	Opérations patrimoniales (4)					
	Total des recettes d'ordre d'investissement	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00
	TOTAL	170 000,00		200 000,00	200 000,00	200 000,00

R 001 SOLDE D'EXECUTION POSITIF REPORTE OU ANTICIPE (2)

TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES 200 000,00

Pour information :

Il s'agit, pour un budget voté en équilibre, des ressources propres correspondant à l'excédent des recettes réelles d'investissement sur les dépenses réelles d'investissement qui viennent financer le remboursement du capital de la dette et les nouveaux investissements de la régie.

**AUTOFINANCEMENT PREVISIONNEL
DEGAGE AU PROFIT DE LA SECTION
D'INVESTISSEMENT (11)** -200 000,00

(1) cf - Modalités de vote I.

(2) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

(3) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(4) DE 023 = RI 021 ; DI 040 = RE 042 ; RI 040 = DE 042 ; DI 041 = RI 041 ; DE 043 = RE 043.

(5) A servir uniquement, en dépense, lorsque la régie effectue une dotation initiale en espèces au profit d'un service public non personnalisé qu'elle crée et, en recettes, lorsque le service non personnalisé reçoit une dotation en espèces de la part de sa collectivité de rattachement.

(6) Seul le total des opérations réelles pour le compte de tiers figure sur cet état (voir détail Annexe IV-A7).

(7) Le compte 106 n'est pas un chapitre mais un article du chapitre 10.

(8) Solde de l'opération DE 023 + DE 042 - RE 042 ou solde de l'opération RI 021 + RI 040 - DI 040.

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
BALANCE GENERALE DU BUDGET	B1

1 - DEPENSES (du présent budget + Restes à réaliser)

	EXPLOITATION	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
011	Charges à caractère général	4 926 536,00		4 926 536,00
012	Charges de personnel et frais assimilés	2 964 464,00		2 964 464,00
014	Atténuation de produits			
60	Achats et variations de stocks (3)			
65	Autres charges de gestion courante	73 600,00		73 600,00
66	Charges financières	400,00		400,00
67	Charges exceptionnelles	18 000,00		18 000,00
68	Dotations aux amortissements, aux dépréciat° et aux prov°		200 000,00	200 000,00
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés (4)			
71	Production stockée (ou déstockage) (3)			
022	Dépenses imprévues			
023	Virement à la section d'investissement			
	Dépenses d'exploitation - Total	7 983 000,00	200 000,00	8 183 000,00

D 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES

8 183 000,00

	INVESTISSEMENT	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
10	Dotations, fonds divers et réserves			
13	Subventions d'investissement			
14	Provisions réglementées et amortissements dérogatoires			
15	Provisions pour risques et charges (5)			
16	Remboursement d'emprunt (sauf 1688 non budgétaire)			
18	Compte de liaison : affectation (BA, règle)			
	Total des opérations d'équipement	200 000,00		200 000,00
20	Immobilisations incorporelles (6)	35 000,00		35 000,00
21	Immobilisations corporelles (6)	165 000,00		165 000,00
22	Immobilisations reçues en affectation (6)			
23	Immobilisations en cours (6)			
26	Participations et créances rattachées			
27	Autres immobilisations financières			
28	Amortissements des immobilisations (reprises)			
29	Dépréciation des immobilisations			
39	Dépréciation des stocks et en-cours			
45...	Total des opérations pour compte de tiers (7)			
481	Charges à répartir sur plusieurs exercices			
3...	Stocks			
020	Dépenses imprévues			
	Dépenses d'investissement - Total	200 000,00		200 000,00

D 001 SOLDE D'EXECUTION NEGATIF REPORTE OU ANTICIPE

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT CUMULEES

200 000,00

(1) Y compris les opérations relatives au rattachement des charges et produits et les opérations d'ordre semi-budgétaires.

(2) Voir liste des opérations d'ordre.

(3) Permet de retracer les variations de stocks (sauf stocks de marchandises et de fournitures).

(4) Ce chapitre n'existe pas en M49.

(5) Si la règle applique le régime des provisions budgétaires.

(6) Hors chapitres "opérations d'équipement"

(7) Seul le total des opérations pour compte de tiers figure sur cet état (voir le détail Annexe IV-A7).

II - PRESENTATION GENERALE DU BUDGET	II
BALANCE GENERALE DU BUDGET	B2

2 - RECETTES (du présent budget + Restes à réaliser)

	EXPLOITATION	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
013	Atténuation de charges			
60	Achats et variation des stocks (3)			
70	Ventes de produits fabriqués, prestations	1 375 000,00		1 375 000,00
71	Production stockée (ou déstockage) (3)			
72	Production immobilisée			
73	Produits issus de la fiscalité (6)			
74	Subventions d'exploitation	6 685 000,00		6 685 000,00
75	Autres produits de gestion courante	98 000,00		98 000,00
76	Produits financiers			
77	Produits exceptionnels	25 000,00		25 000,00
78	Reprises sur amortissements et provisions			
79	Transferts de charges			
	Recettes d'exploitation - Total	8 183 000,00		8 183 000,00

+

R 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE	
---	--

=

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	8 183 000,00
---	---------------------

	INVESTISSEMENT	Opérations réelles (1)	Opérations d'ordre (2)	TOTAL
10	Dotations, fonds divers et réserves (sauf 106)			
13	Subventions d'investissement			
14	Provisions réglementées et amortissements dérogatoires			
15	Provisions pour risques et charges (4)			
16	Emprunts et dettes assimilées (sauf 1688 non budgétaire)			
18	Compte de liaison : affectation (BA, régie)			
20	Immobilisations incorporelles			
21	Immobilisations corporelles			
22	Immobilisations reçues en affectation			
23	Immobilisations en cours			
26	Participations et créances rattachées			
27	Autres immobilisations financières			
28	Amortissements des immobilisations		200 000,00	200 000,00
29	Dépréciation des immobilisations (4)			
39	Dépréciation des stocks et en-cours (4)			
45...	Opérations pour compte de tiers (5)			
481	Charges à répartir sur plusieurs exercices			
3...	Stocks			
021	Virement de la section de fonctionnement			
	Recettes d'investissement - Total		200 000,00	200 000,00

+

R 001 SOLDE D'EXECUTION POSITIF REPORTE OU ANTICIPE	
--	--

+

AFFECTATION AU COMPTE 106	
----------------------------------	--

=

TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES	200 000,00
---	-------------------

(1) Y compris les opérations relatives au rattachement des charges et produits et les opérations d'ordre semi-budgétaires.

(2) Voir liste des opérations d'ordre.

(3) Permet de retracer les variations de stocks (sauf stocks de marchandises et de fournitures).

(4) Si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(5) Seul le total des opérations pour compte de tiers figure sur cet état (voir le détail Annexe IV-A7).

(6) Ce chapitre existe uniquement en M.41, en M.43 et en M.44

SECTION D'EXPLOITATION

III - VOTE DU BUDGET			III	
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES DEPENSES			A1	
Chap ¹	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions (2) nouvelles	Vote (4)
011	Charges à caractère général (0) (3)	2 448 800,00	4 918 814,00	4 928 825,00
014	PRESTATIONS DE SERVICES	1 067 460,00	1 403 089,00	1 403 089,00
016	ACHATS EQUIPEMENT, TRAVAUX	64 300,00	65 500,00	65 500,00
01611	EUF	270 000,00	270 000,00	270 000,00
01612	GDF	80 000,00	420 000,00	420 000,00
01613	EUX	8 000,00	8 700,00	8 700,00
01614	CONTRAT CHAUFFE	65 000,00	75 000,00	75 000,00
0162	FOURNITURES ENTRE A PET, EGP	47 500,00	55 000,00	55 000,00
0164	FOURNITURES ADM	7 000,00	7 000,00	7 000,00
0166	CARBURANT	5 000,00	5 000,00	5 000,00
0168	AUTRES FOURNITURES	800,00	800,00	800,00
017	ACHATS DE MARCHANDISES			
011	SOUS-TRAITANCE GENERALE			
012	REDEVANCE CREDIT BAIL			
0132	LOCATIONS IMMOBILIERES	370 000,00	407 000,00	407 000,00
0135	LOCATIONS MOBILIERES	74 400,00	84 500,00	84 500,00
0138	TRAVAUX ENTRE TEN IMMOBILIER	55 000,00	42 000,00	42 000,00
01381	MATERIEL ROULANT	2 000,00	19 000,00	19 000,00
01385	AUTRES BIENS MOBILIERS			
01381	MAINTENANCE DIVERS	12 000,00	12 000,00	12 000,00
01382	MAINTENANCE INFORMATIQUE	24 000,00	24 000,00	24 000,00
01383	MAINTENANCE ASCENSEUR	6 000,00	6 500,00	6 500,00
01384	MAINTENANCE INCENDIE	35 000,00	35 000,00	35 000,00
01385	MAINTENANCE EAUX			
01386	MAINTENANCE AUTRES	40 000,00	45 000,00	45 000,00
01387	MAINTENANCE TELEPHONIQUE			
01381	PRIMES ASSURANCE MULTIRISQUE	21 000,00	19 000,00	19 000,00
01382	ASSURANCE OBLIGATOIRE DOMMAGE CONSTRU	63 000,00	18 000,00	18 000,00
0138	DIVERS			
0181	DOCUMENTATION	15 000,00	34 500,00	34 500,00
0182	ARRETEMENTS	18 400,00	18 000,00	18 000,00
0183	FORMATIONS	58 000,00	35 000,00	35 000,00
0225	INDICEMENTS AU COMPTABLE & AUX REGISTRES	5 000,00	5 000,00	5 000,00
0228	HONORAIRES	82 300,00	110 850,00	110 850,00
0231	ANNONCES & INSERTIONS	175 450,00	185 850,00	185 850,00
0236	CATALOGUES ET IMPRIMERIES	44 800,00	130 250,00	130 250,00
0238	CADEAUX OFFERTS	900,00	900,00	900,00
024	TRANSPORTS DIVERS	220 300,00	110 100,00	110 100,00
0251	VOYAGES ET DEPLACEMENTS	31 750,00	31 800,00	31 800,00
0256	MISSEIONS VOYAGES ET DEPLACEMENTS	30 850,00	15 820,00	15 820,00
0257	RECEPTIONS	47 750,00	75 168,00	75 168,00
0261	APPRECHAND. ET ROUTAGE	22 700,00	29 850,00	29 850,00
0262	TELEPHONE ET TELEX	6 000,00	6 000,00	6 000,00
027	SERVICES BANCAIRES			
0281	COVOYAGES DIVERS	29 500,00	28 100,00	28 100,00
0282	FRAIS DE GARDIENNAGE	1 880 000,00	880 000,00	880 000,00
0283	FRAIS DE NETTOYAGE DES LOCAUX	126 800,00	126 800,00	126 800,00
0287	REMBOURSEMENT DE FRAIS EXT.	15 250,00	4 850,00	4 850,00
0291	IMPOTS DIRECTS			
013	Charges de personnel et frais associés	2 748 000,00	2 982 464,00	2 982 464,00
0211	PERSONNEL INTERIMAIRE			
0211	TAXES SUR SALAIRES			
0212	TAXE D'APPRENTISSAGE	6 000,00	6 000,00	6 000,00
0216	AGESEPH			
0233	PARTICIPATION A LA FORMATION	32 000,00	32 000,00	32 000,00
0234	PARTICIPATION EFFORT CONSTRUCTION			
0235	AUTRES IMPOTS TAXES ET VERSEMENTS ASSIM	40 000,00	89 000,00	89 000,00
0211	TRAITEMENT PRINCIPAL	1 444 300,00	1 550 000,00	1 550 000,00
0212	CONGES PAYES			
0213	PRIMES ET GRATIFICATIONS	4 000,00	4 000,00	4 000,00
0214	INDICEMENTS ET AVANTAGES DIVERS			
0215	DOTATIONS URBAIN	780 000,00	826 800,00	826 800,00
0216	DOTATIONS ITCAS			
0218	DOTATIONS CAISSE RETRAITE ET PG	320 000,00	352 500,00	352 500,00
0219	PRESTATIONS ASSIEDIC			
0219	AUTRES ORGANISMES SOCIAUX			
0211	TITRES RESTAURANTS	80 000,00	80 000,00	80 000,00
0212	COTISATION COMITE D'ENTREPRISE	25 000,00	25 000,00	25 000,00
0214	COTISATION AUX AUTRES OEUVRES SOCIALES			
0215	MEDICINE DU TRAVAIL	6 000,00	6 854,00	6 854,00
044	Atténuation de produits (7)			
05	Autres charges de gestion courante	73 800,00	73 800,00	73 800,00
051	REDEVANCES POUR BREVET, LICENCES, MARC	78 000,00	73 800,00	73 800,00
TOTAL - DEPENSES DE GESTION DES SERVICES (a) = (011+012+013+014+015)		7 251 880,00	7 953 920,00	7 954 500,00
06	Charges financières (b)	400,00	400,00	400,00
066	PERTES DE CHANCE	400,00	400,00	400,00
07	Charges exceptionnelles (c)	18 000,00	18 000,00	18 000,00
07	CHARGES EXCEPTIONNELLES	18 000,00	18 000,00	18 000,00
075	TITRES ANNULES (SUR EXERCICES ANTERIEURS)			
078	AUTRES CHARGES EXCEPTIONNELLES			
08	Dotations aux provisions (d) (8)			
0815	DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR RISQUES ET			
09	Impôts sur les bénéfices et assimilés (e) (10)			
092	Depenses imprévues (f)			
TOTAL DES DEPENSES REELLES = a+b+c+d+e+f		7 259 080,00	7 979 320,00	7 985 000,00

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la région.

(2) et 1 - Modalité de vote.

(3) Hors notes à réaliser.

(4) Le vote de la région détermine pour l'exercice sur les propositions nouvelles.

(5) et 1 - Modalité de vote.

(6) et 1 - Modalité de vote.

(7) Le compte 738 est uniquement ouvert en M43 et en M44.

(8) Si le montant des ICIE de l'exercice est inférieur au montant de l'exercice N-1, le montant de l'article 0815 sera négatif.

(9) Si le vote régional a été adopté par la région, ainsi que pour la création ou l'abandon des droits de fourniture et de mise

(10) Les dépenses et les dépenses de placement, aux dépenses des comptes de tiers et aux dépenses des comptes financiers.

(11) Ce chapitre n'est pas en vote.

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES DEPENSES	A1

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions (3) nouvelles	Vote (4)
023	Virement à la section d'investissement			
042	Opérat° d'ordre de transfert entre sections (11) (12)	170 000,00	200 000,00	200 000,00
6811	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	170 000,00	200 000,00	200 000,00
TOTAL DES PRELEVEMENTS AU PROFIT DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT		170 000,00	200 000,00	200 000,00
043	Opérat° d'ordre à l'intérieur de la section d'exploitation			
TOTAL DES DEPENSES D'ORDRE		170 000,00	200 000,00	200 000,00
TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE (=total des opérations réelles et d'ordre)		7 450 000,00	8 183 000,00	8 183 000,00

RESTES A REALISER N-1 (13)		+
D 002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (13)		+
TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES		= 8 183 000,00

Détail du calcul des ICNE au compte 66112 (8)

Montant des ICNE de l'exercice	
- Montant des ICNE de l'exercice N-1	
= Différence ICNE N - ICNE N-1	

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(8) Si le montant des ICNE de l'exercice est inférieur au montant de l'exercice N-1, le montant de l'article 66112 sera négatif.

(11) Cf Définitions du chapitre des opérations d'ordre DE 042 = RI 040.

(12) Le compte 6815 peut figurer dans le détail du chapitre 042 si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(13) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

III - VOTE DU BUDGET			III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES RECETTES			A2

Chap/ art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions (3) nouvelles	Vote (4)
013	Atténuation des charges (5)			
619	REBOURSEMENTS SUR REMUNERATIONS DU PERS			
6419	REBOURSEMENTS SUR REMUNERATIONS DU PERS			
6459	REBOURSEMENTS SUR CHARGES DE SECURITE S			
6479	REBOURSEMENTS SUR AUTRES CHARGES			
70	Ventes de produits fabriqués, prestations ...	955 000,00	1 375 000,00	1 375 000,00
708	PRESTATIONS DE SERVICE - BILLETTERIE ET AUDIOGUIT	530 000,00	660 000,00	660 000,00
7068	MECENAT	150 000,00	370 000,00	370 000,00
707	VENTE DE PRODUITS	20 000,00	20 000,00	20 000,00
708	PRODUITS ACTIVITES ANNEXES			
7083	LOCATION D'ESPACES	20 000,00	65 000,00	65 000,00
7084	MISE A DISPO DE PERSO FACTURES			
7088	AUTRES PRODUITS DES ACTIVITES ANNEXES			
70881	PARTENARIAT	220 000,00	250 000,00	250 000,00
70882	CIRCULATION EXPOSITIONS			
70883	DIVERS	15 000,00	10 000,00	10 000,00
74	Subventions d'exploitation	6 455 000,00	6 685 000,00	6 685 000,00
741	CONTRIBUTION Lille Métropole	5 907 000,00	5 907 000,00	5 907 000,00
742	CONTRIBUTION Villeneuve d'Ascq	60 000,00	60 000,00	60 000,00
7481	Lille Métropole Européenne- Subventions sur projets	400 000,00	550 000,00	550 000,00
7482	VILLENEUVE D'ASCQ - Subventions sur projets	38 000,00	53 000,00	53 000,00
7483	CONSEIL REGIONAL - Subventions sur projets	40 000,00	80 000,00	80 000,00
7484	EUROPE - Subventions sur projets			
7485	DRAC - Subventions sur projets	10 000,00	35 000,00	35 000,00
7486	CONSEIL GENERAL Subventions sur projets			
7487	Ministère SMF			
75	Autres produits de gestion courante	40 000,00	98 000,00	98 000,00
751	REDEVANCES POUR BREVETS			
757	REDEVANCE DES CONCESSIONS	40 000,00	40 000,00	40 000,00
758	PRODUITS DIVERS DE GESTION COURANTE		58 000,00	58 000,00
TOTAL = RECETTES DE GESTION DES SERVICES (a) = 013+70+73+74+75		7 450 000,00	8 158 000,00	8 158 000,00
76	Produits financiers (b)			
766	Gains de change			
77	Produits exceptionnels (c)		25 000,00	25 000,00
7718	AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS SUR OPERATIONS			
773	MANDATS ANNULES (sur exercices antérieurs)			
775	PRODUITS DES CESSIONS D'ELEMENTS D'ACTIF			
778	AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS		25 000,00	25 000,00
78	Reprises sur provisions et sur dépréciations (d) (7)			
781	REPRISE SUR PROVISIONS			
79	TRANSFERT DE CHARGES			
7911	EXPLOITATION - TRANSFERT DE CAHRGES			
TOTAL RECETTES REELLES = a+b+c+d		7 450 000,00	8 183 000,00	8 183 000,00

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) Cf. 1 - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'assemblée porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(7) Si la régie applique le régime des provisions semi-budgétaires, ainsi que pour la dotation aux dépréciations des stocks de fournitures et de marchandises, des créances et des valeurs mobilières de placement, aux dépréciations des comptes de tiers et aux dépréciations des comptes financiers.

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'EXPLOITATION - DETAIL DES RECETTES	A2

Chap /art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions nouvelles(3)	Vote(4)
042	Opérations d'ordre de transfert entre sections (8) (9)			
7812	IMMOS - TRANSFERT DE CHARGES			
043	Opé. d'ordre à l'intérieur de la sect. de fonct. (8)			
TOTAL DES RECETTES D'ORDRE				

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE (=Total des opérations réelles et ordres)	7 460 000,00	8 183 000,00	8 183 000,00
--	---------------------	---------------------	---------------------

	+
RESTES A REALISER N-1 (10)	
	+
R002 RESULTAT REPORTE OU ANTICIPE (10)	
	=
TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	8 183 000,00

Détail du calcul des ICNE au compte 7622

Montant des ICNE de l'exercice	
- Montant des ICNE de l'exercice N-1	
= Différence ICNE N - ICNE N-1	

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes appliqué par la régie.

(2) Cf. Modalités de vote I.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'assemblée porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Le compte 669 n'existe pas en M. 49.

(6) Ce chapitre existe uniquement en M. 41, M. 43 et M. 44.

(7) Si la régie applique le régime des provisions semi-budgétaires, ainsi que pour la dotation aux dépréciations des stocks de fournitures et de marchandises, des créances et des valeurs mobilières de placement, aux dépréciations des comptes de tiers et aux dépréciations des comptes financiers.

(8) Cf. définitions du chapitre des opérations d'ordre, RE 042 = DI 040, RE 043 = DE 043.

(9) Le compte 7815 peut figurer dans le détail du chapitre 042 si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(10) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

SECTION D' INVESTISSEMENT

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES DEPENSES	B1

Chap /art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions nouvelles(3)	Vote(4)
20	Immobilisations incorporelles (hors opérations)	15 000,00	35 000,00	35 000,00
206	CONCESSION DROITS SIMILAIRES	15 000,00	35 000,00	35 000,00
21	Immobilisations corporelles (hors opérations)	155 000,00	165 000,00	165 000,00
215	MATERIEL ET OUTILLAGE ET AMENAGEMENTS			
2181	INST.GENER.AGENC.AMENAG.DIV.	110 000,00	150 000,00	150 000,00
2182	MATERIEL DE TRANSPORT			
2183	MATERIEL DE BUREAU INFORMA.	35 000,00	5 000,00	5 000,00
2184	MOBILIER	10 000,00	10 000,00	10 000,00
2188	AUTRES			
22	Immobilisations reçues en affectation (hors opérations)			
23	Immobilisations en cours (hors opération)			
	Opération d'équipement n° (5)			
Total des dépenses d'équipement		170 000,00	200 000,00	200 000,00

10	Dotations, fonds divers et réserves			
13	Subventions d'investissement			
16	Emprunts et dettes assimilées			
18	Compte de liaison : affectation (BA, régie)			
26	Participations et créances rattachées			
27	Autres immobilisations financières			
020	Dépenses imprévues			
20	DEPENSES IMPREVUES			
Total des dépenses financières				

45...1..	Opé. pour compte de tiers n°...(1 ligne par opé.) (6)			
Total des dépenses d'opérations pour compte de tiers				

TOTAL DES DEPENSES REELLES	170 000,00	200 000,00	200 000,00
-----------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf.I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Voir état III B3 pour le détail des opérations d'équipement.

(6) Voir annexe IV A7 pour le détail des opérations pour compte de tiers.

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES DEPENSES	B1

Chap /art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions nouvelles(3)	Vote(4)
040	Opérations d'ordre transfert entre sections (7) (8)			
102	DOTATIONS ET FONDS GLOBALISES D'INVESTISSEMENT			
	Reprises sur autofinancement antérieur (6)			
	Charges transférées			
041	Opérations patrimoniales (9)			
TOTAL DES DEPENSES D'ORDRE				

TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT DE L'EXERCICE (=Total des opérations réelles et d'ordre)	170 000,00	200 000,00	200 000,00
---	-------------------	-------------------	-------------------

	RESTES A REALISER N-1 (10)	+
--	-----------------------------------	----------

	D001 SOLDE D'EXECUTION NEGATIF REPORTE OU ANTICIPE (10)	+
--	--	----------

D001	Déficit investissement reporté	0	0	=
	TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT CUMULEES			200 000,00

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) Cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cf. définition du chapitre des opérations d'ordre, DI 040 = RE 042.

(6) Si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(8) Le compte 16...2 peut figurer dans le détail du chapitre 042 si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(9) Cf. définitions du chapitre des opérations d'ordre, DI 041 = RI 041.

(10) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats);

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES RECETTES	B2

Chap /art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions nouvelles(3)	Vote(4)
13	Subventions d'investissement			
16	Emprunts et dettes assimilées			
20	Immobilisations incorporelles			
21	Immobilisations corporelles			
22	Immobilisations reçues en affectation			
23	Immobilisations en cours			
Total des recettes d'équipement				

10	Dotations, fonds divers et réserves			
18	Compte de liaison : affectation à			
26	Participations et créances rattachées à des particip.			
27	Autres immobilisations financières			
Total des recettes financières				

45...2..	Opé. pour compte de tiers n°... (1 ligne par opé.) (5)			
Total des recettes d'opérations pour compte de tiers				

TOTAL DES RECETTES REELLES			
-----------------------------------	--	--	--

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Voir annexe IV A 7 pour le détail des opérations pour compte de tiers.

III - VOTE DU BUDGET	III
SECTION D'INVESTISSEMENT - DETAIL DES RECETTES	B2

Chap /art (1)	Libellé (1)	Pour mémoire budget précédent	Propositions nouvelles(3)	Vote(4)
021	<i>Virement de la section d'exploitation</i>			
021	VIREMENT DE LA SECTION EXPLOITATION			
040	<i>Opérations d'ordre de transfert entre sections (6), (7)</i>	170 000,00	200 000,00	200 000,00
28031	AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			
2805	AMORTISSEMENTS LOGICIELS	15 000,00	20 000,00	20 000,00
2815	AMORTISSEMENTS MATERIEL AMENAGEMENT OUTILLAGE			
28154	AMORTISSEMENTS MATERIEL INDUSTRIELS			
28155	AMORTISSEMENTS OUTILLAGE INDUSTRIELS			
28157	AMORTISSEMENTS AGENCEMENTS ET AMENAGEMENT D			
28181	AMORTISSEMENTS MOBILIER	110 000,00	140 000,00	140 000,00
28182	AMORTISSEMENTS VEHICULES			
28183	AMORTISSEMENTS MATERIEL DE BUREAU ET MAT	35 000,00	40 000,00	40 000,00
28184	AMORTISSEMENTS MOBILIER	10 000,00		
28188	AMORTISSEMENTS AUTRES			
TOTAL DES PRELEVEMENTS PROVENANT DE LA SECTION D'EXPLOITATION		170 000,00	200 000,00	200 000,00
041	<i>Opérations patrimoniales (8)</i>			
TOTAL DES RECETTES D'ORDRE		170 000,00	200 000,00	200 000,00
TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT DE L'EXERCICE (= Total des opérations réelles et ordres)		170 000,00	200 000,00	200 000,00
RESTES A REALISER N-1 (8)				
R001 SOLDE D'EXECUTION POSITIF REPORTE OU ANTICIPE (8)				
REPRISE DE RESULTAT				
TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES				200 000,00

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes utilisé par la régie.

(2) Cf. I - Modalités de vote.

(3) Hors restes à réaliser.

(4) Le vote de l'organe délibérant porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(5) Cf. définitions du chapitre des opérations d'ordre, RI 040 = DE 042.

(6) Le compte 15...2 peut figurer dans le détail du chapitre 042 si la régie applique le régime des provisions budgétaires.

(7) Cf. définitions du chapitre des opérations d'ordre, DI 041 = RI 041.

(8) Inscrire en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent (après vote du compte administratif ou si reprise anticipée des résultats).

III - VOTE DU BUDGET	III
DETAIL DES CHAPITRES D'OPERATIONS D'EQUIPEMENT	B3

OPERATION D'EQUIPEMENT N° : (1)
LIBELLE :

POUR VOTE (Chapitre)
ou
POUR INFORMATION (2)

Art. (3)	Libellé (3)	Réalisations cumulées au 1/1/N	Restes à réaliser N-1 (4) (5) (6)	Propositions nouvelles (6)	Vote (5)	Montant (6)
	DEPENSES		a		b	b
20	Immobilisations incorporelles					
21	Immobilisations corporelles					
22	Immobilisations reçues en affect.					
23	Immobilisations en cours					

RECETTES (répartition) (Pour information)		Restes à réaliser N-1 (4)	Recettes de l'exercice
	TOTAL RECETTES AFFECTEES	c	d
13	Subventions d'investissement		
16	Emprunts et dettes assimilées		
20	Immobilisations incorporelles		
21	Immobilisations corporelles		
22	Immobilisations reçues en affectation		
23	Immobilisations en cours		

Besoin de financement = (a+b) - (c+d) Excédent de financement = (c+d) - (a+b)	
--	--

(1) Ouvrir un cadre par opération et dont le numéro doit être au moins égal à 10.

(2) Rayer la mention inutile.

(3) Détailler les articles conformément au plan des comptes appliqué par la régie.

(4) A remplir uniquement en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent, soit après le vote du compte administratif, soit en cas de reprise anticipée des résultats.

(5) Lorsque l'opération d'équipement constitue un chapitre faisant l'objet d'un vote, ces trois colonnes sont renseignées.

Dans ce cas, le vote de l'assemblée porte uniquement sur les propositions nouvelles.

(6) Lorsque l'opération d'équipement est présentée pour information, seules ces deux colonnes sont renseignées.

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE	
DETAIL DES CREDITS DE TRESORERIE	A1.1

A1.1 - DETAIL DES CREDITS DE TRESORERIE (1)

Nature (pour chaque ligne, indiquer le numéro de contrat)	Date de la décision de réaliser une ligne de trésorerie (2)	Montant maximum autorisé au 1/1/N	Montant des tirages N-1	Montant des remboursements N-1		Encours restant d0 au 01/01/N
				Intérêts (3)	Remboursement du tirage	
51921 Avance de trésorerie de la collectivité de rattachement						
51928 Autres avances de trésorerie						
51931 Lignes de trésorerie						
51932 Lignes de trésorerie liées à un emprunt						
5194 Billet de trésorerie						
5199 Autres crédits de trésorerie						
519 Crédits de trésorerie (Total)						

(1) Circulaire n° NOR : INTB000071C du 22/02/1989.

(2) Indiquer la date de la délibération de l'assemblée autorisant la ligne de trésorerie ou la date de la décision de l'ordonnateur de réaliser la ligne de trésorerie sur la base d'un montant maximum autorisé par l'organe délibérant (article L. 2122-22 du CGCT).

(3) Il s'agit des intérêts comptabilisés au compte 0615, sauf pour les emprunts assortis d'une option de tirage sur ligne de trésorerie pour lesquels les intérêts sont comptabilisés au compte 06111 et sauf pour les billets de trésorerie pour lesquels les intérêts sont comptabilisés au

ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE
REPARTITION PAR NATURE DE DETTE

A1.4

A1.2 - REPARTITION PAR NATURE DE DETTE (hors 16449 et 168)												
Nature (Pour chaque ligne, indiquer le numéro de contrat)	Organisme prêteur ou chef de file	Dette de signature	Dette de l'émission ou date de mobilisation (1)	Date du premier remboursement	Nominal (2)	Type de taux d'intérêt (3)	Bases (4)	Taux initial		Devise	Périodicité des remboursements (5)	Profil d'amortissement (7)
								Niveau de taux (4)	Taux actuariel			
163 Emprunts obligataires					0							
164 Emprunts auprès d'établissements de crédits					0							
1641 Emprunts en euros (total)					0							
1643 Emprunts en dollars (total)					0							
1644 Emprunts assortis d'une option de liage sur une ligne de trésorerie (total)					0							
165 Dépôts et cautionnements reçus (total)					0							
167 Emprunts et dettes assortis de conditions particulières (total)					0							
1675 Dettes pour METP et PPP (total)					0							
1678 Autres emprunts et dettes (total)					0							
168 Autres emprunts et dettes assimilés (total)					0							
1681 Autres emprunts (total)					0							
1682 Bons à moyen terme négociables (total)					0							
1687 Autres dettes					0							
Total général					0							

(1) Un emprunt classé sous plusieurs mobilisations, indiquer la date de la première mobilisation.

(2) Nominal : montant emprunté à l'émission.

(3) Type de taux d'intérêt : F : fixe, V : variable simple, C : complexe (c'est-à-dire un taux variable qui tient compte d'un ou de plusieurs des éléments suivants : un taux de référence, un point de pourcentage).

(4) Montre le ou les types de bases (ex. Butoir 3 mois).

(5) Indique le niveau de base à l'émission du contrat.

(6) Indique la périodicité des remboursements : A : annuels, B : bimestriels, S : semestriels, T : trimestriels, X : autre.

(7) Indique le type d'amortissement : A : pour amortissement constant, P : pour amortissement croissant, F : pour le flux, X : pour amortissement à l'émission.

(8) Catégorie d'emprunt à l'émission. Exemple A-1 (cf la classification des emprunts dans le chapitre C03101.03770 du 25 juin 2010 sur les produits financiers offerts aux collectivités territoriales).

IV - ANNEXES		IV
ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE		
REPARTITION DES EMPRUNTS PAR STRUCTURE DE TAUX		A1.2

A1.3 - REPARTITION DES EMPRUNTS PAR STRUCTURE DE TAUX (HORS A1)

Emprunts ventilés par structure de taux selon le risque le plus élevé (Pour chaque ligne, indiquer le numéro de contrat) (1)	Organisme prêteur ou chef de file	Nominal (2)	Capital restant dû au 01/01/N	Type d'indices (4)	Durée du contrat	Dates des périodes bonifiées	Taux minimal (5)	Taux maximal (6)	Coût de sortie (7)	Taux maximal après couverture éventuelle (8)	Niveau du taux à la date de vote du budget (9)	Intérêts à payer au cours de l'exercice (10)	Intérêts à percevoir au cours de l'exercice (le cas échéant) (11)	% par type de taux selon le capital restant dû
Echange de taux, taux variable simple plafonné (cap) ou encadré (tunnel) (A)														
TOTAL (A)		0	0						0			0	0	0
Barrière simple (B)														
TOTAL (B)		0	0						0			0	0	0
Option d'échange (C)														
TOTAL (C)														
Multiplicateur jusqu'à 3 ou multiplicateur jusqu'à 5 capé (D)														
TOTAL (D)		0	0						0			0	0	0
Multiplicateur jusqu'à 6 (E)														
TOTAL (E)		0	0						0			0	0	0
Autres types de structures (F)														
TOTAL (F)		0	0						0			0	0	0
Total général		0	0						0			0	0	0

(1) Répartir les emprunts selon le type de structure de taux (de A à F selon la classification de la charte de bonne conduite) en fonction du risque le plus élevé à couvrir sur toute la durée de vie du contrat de prêt et après opérations de couverture éventuelles.

(2) Nominal : montant emprunté à l'origine. En cas de couverture partielle d'un emprunt, indiquer séparément sur deux lignes la part du nominal couvert et la part non couverte.

(3) En cas de couverture partielle d'un emprunt, indiquer séparément sur deux lignes la part du capital restant dû couvert et la part non couverte.

(4) Indiquer la classification de l'indice sous-jacent suivant la typologie de la circulaire du 25 juin 2010 sur les produits financiers (de 1 à 6). 1 : Indices zone euro / 2 : Indices inflation française ou 2016 euro ou écart entre ces indices / 3 : Ecart Indices zone euro / 4 : Indices hors zone euro ou écart d'indices dont l'un est hors zone euro / 5 : écarts d'indices hors zone euro / 6 : autres indices.

(5) Taux hors opération de couverture. Indiquer le montant, l'index ou la formule correspondant au taux minimal du contrat de prêt sur toute la durée du contrat.

(6) Taux hors opération de couverture. Indiquer le montant, l'index ou la formule correspondant au taux maximal du contrat de prêt sur toute la durée du contrat.

(7) Coût de sortie : indiquer le montant de l'indemnité contractuelle de remboursement définitif de l'emprunt au 01/01/N ou le cas échéant, à la prochaine date d'échéance.

(8) Montant, index ou formule.

(9) Indiquer le niveau de taux après opérations de couverture éventuelles. Pour les emprunts à taux variables, indiquer le niveau du taux à la date de vote du budget.

(10) Indiquer les intérêts à payer au titre du contrat initial et comptabilisés à l'article 08111 et des intérêts éventuels à payer au titre du contrat d'échange et comptabilisés à l'article 080.

(11) Indiquer les intérêts à percevoir au titre du contrat d'échange et comptabilisés au 700.

IV - ANNEXES		IV
ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE		
TYPOLOGIE DE LA REPARTITION DE L'ENCOURS		A1.4

A1.4 – TYPOLOGIE DE LA REPARTITION DE L'ENCOURS (1)							
Indices sous-jacents		(1) Indices zones euro	(2) Indices Inflation française ou zone euro ou écart entre ces indices	(3) Ecart d'indices zone euro	(4) Indices hors zone euro et écarts d'indices dont l'un est un indice hors zone euro	(5) Ecart d'indices hors zone euro	(6) Autres indices
Structure							
(A) Taux fixe simple. Taux variable simple. Echange de taux fixe contre taux variable ou inversement. Echange de taux structuré contre taux variable ou taux fixe (sens unique). Taux variable simple plafonné (cap) ou encadré (tunnel)	Nombre de produits						
	% de l'encours						
	Montant en euros						
(B) Barrière simple. Pas d'effet de levier	Nombre de produits						
	% de l'encours						
	Montant en euros						
(C) Option d'échange (swaption)	Nombre de produits						
	% de l'encours						
	Montant en euros						
(D) Multiplicateur jusqu'à 3 ; multiplicateur jusqu'à 5 capé	Nombre de produits						
	% de l'encours						
	Montant en euros						
(E) Multiplicateur jusqu'à 5	produits						
	% de l'encours						
	euros						
(F) Autres types de structures	produits						
	% de l'encours						
	euros						

(1) Cette annexe résume le stock de dette au 01/01/N après opérations de couverture éventuelles.

IV - ANNEXES

ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE

DETAIL DES OPERATIONS DE COUVERTURE

IV

A1.5

A1.5 – DETAIL DES OPERATIONS DE COUVERTURE (1)												
Emprunt couvert			Instrument de couverture									
Références de l'emprunt couvert	Capital restant dû au 01/01/N	Date de fin du contrat	Organisme co-contractant	Type de couverture (3)	Nature de la couverture (change ou taux)	Nationalité de l'instrument de couverture	Date de début du contrat	Date de fin du contrat	Périodicité de règlement des intérêts (4)	Montant des commissions diverses	Primes payées pour l'achat d'option	Primes éventuelles reçues pour la vente d'option
Instruments de couverture (pour chaque ligne, indiquer le numéro de contrat)												
Taux fixe (total)	0						0				0	0
Taux variable simple (total)	0						0				0	0
Taux complexe (total) (2)	0						0				0	0
Total	0						0				0	0

(1) Si un instrument couvre plusieurs emprunts, désigner une ligne par emprunt couvert.

(2) Il s'agit d'un taux variable qui n'est pas défini comme la simple addition d'un taux réel de référence et d'une marge exprimée en point de pourcentage.

(3) Indiquer s'il s'agit d'un swap, d'une option (cap, floor, tunnel, swaption).

(4) Indiquer la périodicité de règlement des intérêts : A : annuelle, B : bimestrielle, S : semestrielle, T : trimestrielle, X : autre.

A1.5 – DETAIL DES OPERATIONS DE COUVERTURE (1) (suite)									
Instrument de couverture	Références de l'emprunt couvert	Effet de l'instrument de couverture				Charges et produits constatés depuis l'origine du contrat			
		Taux payé		Taux reçu (7)		Charges nettes		Produits nets	
		Index (5)	Niveau de taux (6)	Index	Niveau de taux				
Instruments de couverture (pour chaque ligne, indiquer le numéro de contrat)									
Taux fixe (total)		0						0	
Taux variable simple (total)		0						0	
Taux complexe (total) (2)		0						0	
Total		0						0	

(1) Indiquer l'index utilisé ou la formule de taux.
(5) Pour les emprunts à taux variable, indiquer le niveau et la date de vote du budget.
(6) A compléter si l'instrument de couverture est un swap.
(7) Catégorie d'emprunt. Exemple A : 1 (cf. la classification des emprunts suivant la typologie de la catégorisation OC 3101507C du 25 juin 2010 sur les produits financiers offerts aux collectivités territoriales).

IV - ANNEXES

ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE

REMBOURSEMENT ANTICIPE D'UN EMPRUNT AVEC REFINANCEMENT

IV

A1.6

A1.6 - REMBOURSEMENT ANTICIPE D'UN EMPRUNT AVEC REFINANCEMENT (1)

Emprunts (2) (Pour chaque ligne, indiquer le numéro de contrat)	Année de mobilisation et profil d'amort de l'emprunt		Date du refinancement	Organisme prêteur ou chef de file	Capital restant dû	Capital réamortisé	Durée résiduelle	Périodicité des remboursements (6)	Caractéristiques du taux			Coût de sortie (10)		Annuité de l'exercice		ICNE de l'exercice
	Année	Profil							Type de taux (7)	Index (8)	Niveau de taux (9)	Type (11)	Montant (12)	Intérêts (13)	Capital	
Total des dépenses au 31/12/18					0	0							0	0	0	0
Refinancement de la dette (3)																
...																
...																
...																
...																
...																
Total des recettes au 31/12/18						0								0	0	0
Refinancement de la dette (4)																
...																
...																
...																
...																
...																

(1) Les opérations de refinancement de dette consistent en un remboursement d'un emprunt auprès d'un établissement de crédit, suivi de la souscription d'un nouvel emprunt. Pour cette raison, les dépenses et les recettes du c/188 sont équilibrées.

(2) Pour les emprunts de refinancement, indiquer le nouveau numéro de contrat suivi, entre parenthèses, de la référence de l'emprunt quitté.

(3) Il s'agit de retracer les caractéristiques avant réaménagement des emprunts ayant fait l'objet d'un remboursement anticipé avec refinancement.

(4) Il s'agit de retracer les caractéristiques après réaménagement des emprunts de refinancement.

(5) Indiquer C pour amortissement constant, P pour amortissement progressif, F pour X pour autres à préciser, in fine.

(6) Indiquer la périodicité des remboursements A : annuelle ; T : trimestrielle ; M : mensuelle ; B : bimestrielle ; S : semestrielle ; X autre.

(7) Type de taux d'intérêt : F : fixe ; V : variable simple ; C : complexe (c'est-à-dire un taux variable qui n'est pas seulement défini comme la simple addition d'un taux usuel de référence et d'une marge exprimée en point de pourcentage).

(8) Indiquer le type d'index (ex : Euribor 3 mois).

(9) Taux après opérations de couverture éventuelles. Pour un emprunt à taux variable, indiquer le niveau du taux constaté à la date du refinancement.

(10) Il s'agit de retracer les caractéristiques de l'indemnité de remboursement anticipé due relative à l'emprunt quitté.

(11) Indiquer A pour autofinancement, C pour capitalisation, T pour intégration dans le taux du nouvel emprunt, D pour allongement de durée.

(12) Indiquer le coût de sortie uniquement en cas d'autofinancement et de capitalisation.

(13) Il s'agit des intérêts dus au titre du contrat initial et comptabilisés à l'article 66111 « Intérêts réglés à l'échéance » (intérêts décaissés) et intérêts éventuels dus au titre du contrat d'échange éventuel et comptabilisés à l'article 668.

IV - ANNEXES

ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE
EMPRUNTS RENEGOCIES AU COURS DE L'ANNEE N

IV

R1.7

A1.7 - EMPRUNTS RENEGOCIES AU COURS DE L'ANNEE N (1)

A1.7 - EMPRUNTS RENEGOCIES AU COURS DE L'ANNEE N (1)																		
N° du contrat d'emprunt	Date de souscription du contrat initial	Date de renégociation	Organisme prêteur	Durée résiduelle en années		Taux (2)						Montant		Profil d'amortissement et péréquation de remboursements (3)		Capital restant dû au 01/01/N	ICM de l'opération	Annuité à payer dans l'exercice (cf. y.a. 604)
				Contrat initial	Contrat renégocié	Contrat initial			Contrat renégocié			Contrat initial	Contrat renégocié	Contrat initial	Contrat renégocié			
						Type de taux (3)	Index (4)	Taux act.	Type de taux (3)	Index (4)	Taux act.							
Total																		

(1) Indiquer les emprunts renégociés, à la date de vote du budget, pour l'exercice N.

(2) Taux à la date de renégociation.

(3) Indiquer : F : fixe, V : variable simple, O : variable d'indexation ou à taux fixe avec échelonnement des versements à simple échéance (durée du bon social de référence et versement échelonné en point de parité, par exemple).

(4) Indiquer le nom de l'index retenu (exemple : Coteaux 3 mois).

(5) Indiquer le type de renégociation.

(6) Valeur nette à payer : Pour le point d'amortissement, indiquer : C pour amortissement constant, P pour amortissement progressif, F pour : à pour autre, si les autres.

- Pour le détail des versements, indiquer : A : annuité, T : mensualité, M : mensualité, B : mensualité, S : mensualité, C : autre.

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN - ETAT DE LA DETTE	
AUTRES DETTES	A1.8

A1.8 – AUTRES DETTES

(Issues des engagements juridiques pris autres que ceux destinés à finaliser la prise en charge d'un emprunt)

LIBELLES	Montant initial de la dette	Dépenses de l'exercice	Dettes restantes

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN	
METHODES UTILISEES POUR LES AMORTISSEMENTS	A2

A2 - AMORTISSEMENTS - METHODES UTILISEES

CHOIX DE L'ASSEMBLEE DELIBERANTE	Délibération du
Biens de faible valeur Seuil unitaire en deçà duquel les immobilisations de peu de valeur s'amortissent sur un an (article R.232.1-1 du CGCT) : €	

Procédure d'amortissement (linéaire, dégressif, variable)	Catégories de biens amortis	Durée (en années)	

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN	
METHODES UTILISEES POUR LES AMORTISSEMENTS	A3.1
ETALEMENT DES PROVISIONS	A3.2

A3.1 - ETAT DES PROVISIONS ET DES DEPRECIATIONS

Nature de la provision ou de la dépréciation	Dotations inscrites au budget de l'exercice (1)	Date de constitution	Montant des provisions et dépréciations constituées au 1/1/N	Montant total des provisions et dépréciations constituées	Reprises inscrites au budget de l'exercice	SOLDE prévisionnel au 31/12/N
PROVISIONS ET DEPRECIATIONS BUDGETAIRES						
Provisions réglementées et amortissements dérogatoires	0		0	0	0	0
Amortissements dérogatoires						
Provision spéciale de réévaluation						
Autres provisions réglementées						
Provisions pour risques et charges (2)	0		0	0	0	0
Provisions pour litiges						
Provisions pour pertes de change						
Autres provisions pour risques						
.....						
Dépréciations (2)	0		0	0	0	0
- des immobilisations						
- des stocks de matières premières et de produits et des en-cours de production						
TOTAL BUDGETAIRES	0		0	0	0	0
PROVISIONS ET DEPRECIATIONS SEMI-BUDGETAIRES						
Provisions pour risques et charges (2)	0		0	0	0	0
Provisions pour litiges						
Provisions pour pertes de change						
Autres provisions pour risques						
.....						
Dépréciation (2)	0		0	0	0	0
- des stocks d'autres approvisionnements et de marchandises						
- des comptes de tiers						
- des comptes financiers						
TOTAL SEMI-BUDGETAIRES	0		0	0	0	0
TOTAL GENERAL	0		0	0	0	0

(1) Provisions nouvelles ou abondement d'une provision ou d'une dépréciation déjà constituée.

(2) Indiquer l'objet de la provision (exemples : provision pour litiges au titre du procès ; provisions pour dépréciation des immobilisations de l'équipement ...).

A3.2 - ETALEMENT DES PROVISIONS

Nature	Objet	Montant total à constituer	Durée	Montant des provisions constituées au 1/1/N	Provision constituée au titre de l'exercice	Montant restant à provisionner

(1) Il s'agit des provisions pour risques et charges qui peuvent faire l'objet d'un étalement.

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN	
EQUILIBRE DES OPERATIONS FINANCIERES - DEPENSES	A4.1

DEPENSES A COUVRIR PAR DES RESSOURCES PROPRES

Art. (1)	Libellé (1)	Propositions nouvelles	Vote (2)
DEPENSES TOTALES A COUVRIR PAR DES RESSOURCES PROPRES = A+B			
16	Emprunts et dettes assimilées hors 16449 et 166 (A)		
1631	Emprunts obligataires		
1641	Emprunts en euros		
1643	Emprunts en devises		
16441	Opérations afférentes à l'emprunt		
1678	Dépôts et cautionnements reçus		
1681	Autres emprunts et dettes		
1682	Bons à moyen terme négociables		
1687	Autres dettes		
Dépenses et transferts à déduire des ressources propres (B)			
10	Reprise de dotations, fonds divers et réserves		
10	Reversement de dotations, fonds divers et réserves		
139	Subv invest transférées au compte de résultat		
020	Dépenses imprévues		

	Opération de l'exercice	Restes à réaliser en dépenses de l'exercice précédent (3) (4)	Solde d'exécution D001 (3) (4)	Total
Dépenses à couvrir par des ressources propres				0

(1) Détailler les chapitres budgétaires par article conformément au plan de comptes.

(2) Crédits de l'exercice votés lors de la séance.

(3) Inscrire uniquement si le compte administratif est voté ou en cas de reprise anticipée des résultats de l'exercice précédent.

(4) Indiquer le montant correspondant figurant en II - Présentation générale du budget – vue d'ensemble.

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN	
EQUILIBRE DES OPERATIONS FINANCIERES - RECETTES	A4.2

RESSOURCES PROPRES

Art. (1)	Libellé (1)	Propositions nouvelles	Recettes votées (2)
RECETTES (RESSOURCES PROPRES) (III) = a + b			
Ressources propres extérieures (a)			
10222	FCTVA		
10228	Autres fonds globalisés		
26...	Participations et créances rattachées		
27...	Autres immobilisations financières		
Ressources propres internes de l'année (b) (3)			
15	Provisions pour risques et charges		
169	Primes de remboursement des obligations		
28...	Participations et créances rattachées		
27...	Autres immobilisations financières		
28...	Amortissements des immobilisations		
29...	Dépréciation des immobilisations		
39...	Dépréciation des stocks et en cours		
481	Charges à répartir sur plusieurs exercices		
021	Virement de la section d'exploitation (k)		

	Opération de l'exercice III	Restes à réaliser en recettes de l'exercice précédent (4) (5)	Solde d'exécution R001 (4) (5)	Affectation R106 (4)	Total IV
Total des ressources disponibles			0		

Dépenses à couvrir par des ressources propres	Montant
Ressources propres disponibles	II
Solde	IV
	V = IV - II (6)
	0

(1) Les comptes 15, 169, 26, 27, 28, 29, 39 et 481 sont à détailler conformément au plan de comptes.

(2) Crédits de l'exercice votés lors de la séance.

(3) Les comptes 15, 29 et 39 sont présentés uniquement si la commune ou l'établissement applique le régime des provisions budgétaires.

(4) Inscrire uniquement si le compte administratif est voté ou en cas de reprise anticipée des résultats de l'exercice précédent.

(5) Indiquer le montant correspondant figurant en II - Présentation générale du budget - vue d'ensemble.

(6) Indiquer le signe algébrique.

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN	
ETAT DES CHARGES TRANSFEREES	A6

A6 - ETAT DES CHARGES TRANSFEREES

Exercice	Nature de la dépense transférée	Durée de l'étalement	Date de la délibération	Montant de la dépense transférée au compte 481 (I)	Montant amorti au titre des exercices précédents (II)	Montant de la dotation aux amortissements de l'exercice (c/6812) (III)	Solde (1)
TOTAL							

(1) Correspond au montant de la charge restant à amortir = I-(II+III)

IV - ANNEXES	IV
ELEMENTS DU BILAN	
DETAIL DES OPERATIONS POUR COMPTE DE TIERS	A7

A7 - CHAPITRE D'OPERATIONS POUR COMPTE DE TIERS (Détail) (1)

N° opération	Intitulé de l'opération :		Date de la délibération :	
	Pour mémoire Réalizations cumulées au 01/01/N (2)	RAR N-1 (3)	Nouveaux crédits votés	Total (4)
DEPENSES (a)				
[...] (5)				
040 Travaux réalisés par le personnel du mandataire (contrepartie 791)				
041 Opérations d'ordre à l'intérieur de la section				
Annulations sur dépenses (c) (6)				
Dépenses nettes (a - c)	0	0	0	0
RECETTES (b)				
Financement par le tiers (7)				
Financement par d'autres tiers (7)				
040 Financement par le service (contrepartie 6742)				
041 Financement par emprunt à la charge du tiers (contrepartie D2763)				
Annulations sur recettes (d) (6)				
Recettes nettes (b - d)	0	0	0	0

(1) Ouvrir un cadre par opération pour compte de tiers.

(2) Ensemble des réalisations connues (hors restes à réaliser).

(3) A remplir uniquement en cas de reprise des résultats de l'exercice précédent, soit après le vote du compte administratif, soit en cas de reprise anticipée des résultats.

(4) Total = Restes à réaliser N-1 + Nouveaux crédits votés.

(5) Inscrire le chapitre et la nature des travaux.

(6) Le chapitre 45 doit être détaillé conformément au plan de comptes, tant en dépenses qu'en recettes.

(7) Indiquer le chapitre.

IV - ANNEXES		IV
ENGAGEMENTS HORS BILAN - ENGAGEMENTS DONNES ET RECUS		
EMPRUNTS GARANTIS PAR LA REGIE		B1.1

B1.1 - EMPRUNTS GARANTIS PAR LA REGIE																			
Désignation du bénéficiaire	Année de mobilisation d'amortissement de l'emprunt (1)		Objet de l'emprunt garanti	Organisme prêteur ou chef de file	Montant initial	Capital restant dû au 01/01/N	Durée résiduelle	Périodicité des rembour- sements (2)	Taux initial				Taux à la date du vote du budget (6)			Catégorie d'emprunt (7)	Indices ou devises pouvant modifier l'emprunt	Annuité garantie au cours de l'exercice	
									Taux (3)	Index (4)	Taux actuel (5)	Taux (3)	Index (4)	Niveau de taux					
	Année	Profil													En intérêts			En capital	
Totaux pour les emprunts contractés par des collectivités ou des EP (hors logements sociaux)						0	0										0	0	
Totaux pour les emprunts autres que ceux contractés par des collectivités ou des EP (hors logements sociaux)						0	0										0	0	
Totaux pour les emprunts contractés pour des opérations de logement social						0	0										0	0	
Total général						0	0										0	0	

- (1) Indiquer C pour amortissement annuel constant, P pour amortissement annuel progressif, F pour fin de, S pour semestriel, M pour mensuel, X pour autres (à préciser).
- (2) Indiquer la périodicité des remboursements A : annuelle ; M : mensuelle ; S : semestrielle ; T : trimestrielle ; X : autre.
- (3) Type de taux d'intérêt : F : fixe ; V : variable simple ; C : complexe (c'est-à-dire un taux variable qui n'est pas seulement défini comme la simple addition d'un taux usuel de référence et d'une marge exprimée en point de pourcentage).
- (4) Indiquer le type d'index (ex : EURIBOR 3 mois ...).
- (5) Taux annuel, tous frais compris.
- (6) Taux hors opération de couverture. Pour les emprunts à taux variable, indiquer le niveau à la date de vote du budget.
- (7) Catégorie d'emprunt hors opération de couverture. Exemple A-1 (cf. la classification des emprunts suivant la typologie de la circulaire JOCB1016077C du 25 juin 2010 sur les produits financiers offerts aux collectivités territoriales).
- (8) Il s'agit des intérêts dus au titre du contrat initial et comptabilisés à l'article 88111 « intérêts réglés à l'échéance » (intérêts décaissés).

IV - ANNEXES		IV
ENGAGEMENTS HORS BILAN - CALCUL DU RATIO D'ENDETTEMENT RELATIF AUX GARANTIES D'EMPRUNT		B1.2

B1.2 – CALCUL DU RATIO D'ENDETTEMENT RELATIF AUX GARANTIES D'EMPRUNT		Valeur en euros
Calcul du ratio de l'article L. 2252-1 du CGCT		
Total des annuités déjà garanties à échoir dans l'exercice (1)	A	
Total des premières annuités entières des nouvelles garanties de l'exercice (1)	B	
Annuité nette de la dette de l'exercice (2)	C	
Provisions pour garanties d'emprunts	D	
Total des annuités d'emprunts garantis de l'exercice	I = A + B + C - D	0
Recettes réelles de fonctionnement	II	
Part des garanties d'emprunt accordées au titre de l'exercice en % (3)	III	#DIV/0!

(1) Hors opérations visées par l'article L. 2252-2 du CGCT.

(2) Cf. définition de l'article D. 1511-30 du CGCT.

(3) Les garanties d'emprunt accordées au titre d'un exercice ne doivent pas représenter plus de 50 % des recettes réelles de fonctionnement de ce même exercice.

IV - ANNEXES	
ENGAGEMENTS HORS BILAN - ENGAGEMENTS DONNES ET RECUS	IV
SUBVENTIONS VERSEES DANS LE CADRE DU VOTE DU BUDGET	B1.3

B1-3 - SUBVENTIONS VERSEES DANS LE CADRE DU VOTE DU BUDGET

Article (1)	Subventions (2)	Objet (3)	Nom de l'organisme	Nature juridique de l'organisme	Montant de la subvention

(1) Indiquer l'article d'imputation de la subvention.
(2) Dénomination ou numéro éventuel de la subvention.
(3) Objet pour lequel on a versé la subvention.

IV - ANNEXES	IV
ENGAGEMENTS HORS BILAN - ENGAGEMENTS DONNES ET RECUS	
ETAT DES CONTRATS DE CREDIT-BAIL	B1.4

B1.4 - 8016 ETAT DES CONTRATS DE CREDIT-BAIL

Exercice d'origine du contrat	Nature du bien ayant fait l'objet du contrat (1)	Montant de la redevance de l'exercice	Désignation du crédit bailleur	Durée du contrat	Montant des redevances restant à courir					
					N+1	N+2	N+3	N+4	Cumul restant	Total (2)

(1) Indiquer l'objet du bien mobilier ou immobilier.

(2) Total = (N+1, N+2, N+3, N+4) + restant cumulé.

IV - ANNEXES	IV
ENGAGEMENTS HORS BILAN - ENGAGEMENTS DONNES ET RECUS	
ETAT DES CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE	B1.5

B1.5 - ETAT DES CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

Libellé du contrat	Année de signature du contrat de PPP	Organismes cocontractants	Nature des prestations prévues par le contrat de PPP	Montant total prévu au titre du contrat de PPP	Montant de la rémunération du cocontractant	Durée du contrat de PPP (en mois)	Date de fin du contrat de PPP

IV - ANNEXES	IV
ENGAGEMENTS HORS BILAN - ENGAGEMENTS DONNES ET RECUS	
ETAT DES AUTRES ENGAGEMENTS DONNES	B1.6
ETAT DES AUTRES ENGAGEMENTS RECUS	B1.7

B1.6 - ETAT DES AUTRES ENGAGEMENTS DONNES

Année d'origine	Nature de l'engagement	Organisme bénéficiaire	Durée en années	Périodicité	Dettes en capital à l'origine	Dettes en capital 01/01/N	Annuité versée au cours de l'exercice
8017	Subventions à verser en annuités				0	0	0
8018	Autres engagements donnés				0	0	0
	Au profit d'organismes publics				0	0	0
	Au profit d'organismes privés				0	0	0
	TOTAL				0	0	0

B1.7 - ETAT DES AUTRES ENGAGEMENTS RECUS

Année d'origine	Nature de l'engagement	Organisme bénéficiaire	Durée en années	Périodicité	Dettes en capital à l'origine	Dettes en capital 01/01/N	Annuité versée au cours de l'exercice
8027	Subventions à recevoir par annuités (annuités restant à recevoir)				0	0	0
8028	Autres engagements reçus				0	0	0
	A l'exception de ceux reçus des entreprises				0	0	0
	Engagements reçus des entreprises				0	0	0

IV - ANNEXES	IV
ENGAGEMENTS HORS BILAN	
AUTORISATIONS DE PROGRAMME ET CREDITS DE PAIEMENT	B2.1
AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT ET CREDITS DE PAIEMENT	B2.2

B2.1 - SITUATION DES AUTORISATIONS DE PROGRAMME ET CREDITS DE PAIEMENT

N° ou intitulé de l'AP	Montant des AP			Montant des CP		
	Pour mémoire AP votée y compris ajustement	Révision de l'exercice N	Total cumulé (toutes les délibérations y compris pour N)	Crédits de paiement antérieurs (réalisations cumulées au 1/1/N) (1)	Crédits de paiement ouverts au titre de l'exercice N (2)	Restes à financer au-delà de N

(1) Il s'agit des réalisations effectives correspondant aux mandats émis.

(2) Il s'agit du montant prévu initialement par l'échancier corrigé des révisions.

(3) Il s'agit de la différence entre les AP engagées et les CP consommés.

B2.2 - SITUATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT ET CREDITS DE PAIEMENT

N° ou intitulé de l'AE	Montant des AE			Montant des CP		
	Pour mémoire AE votée y compris ajustement	Révision de l'exercice N	Total cumulé (toutes les délibérations y compris pour N)	Crédits de paiement antérieurs (réalisations cumulées au 1/1/N) (1)	Crédits de paiement ouverts au titre de l'exercice N (2)	Restes à financer au-delà de N

(1) Il s'agit des réalisations effectives correspondant aux mandats émis.

(2) Il s'agit du montant prévu initialement par l'échancier corrigé des révisions.

(3) Il s'agit de la différence entre les AE engagées et les CP consommés.

IV - ANNEXES	IV
AUTRES ELEMENTS D'INFORMATION	
ETAT DU PERSONNEL AU 1/1/N (Année N)	C1.1
ETAT DU PERSONNEL DE LA COLLECTIVITE OU DE L'ETABLISSEMENT DE RATTACHEMENT EMPLOYE PAR LA REGIE	C1.2

C1.1 - ETAT DU PERSONNEL AU 1/1/N

GRADES OU EMPLOIS (1)	CATEGORIES (2)	EMPLOIS BUDGETAIRES (3)			EFFECTIFS POURVUS SUR EMPLOIS BUDGETAIRES EN ETPT (4)		
		EMPLOIS PERMANENTS A TEMPS COMPLET	EMPLOIS PERMANENTS A TEMPS NON COMPLET	TOTAL	AGENTS TITULAIRES	AGENTS NON TITULAIRES	TOTAL
EMPLOIS FONCTIONNELS (a)							
Directeur général des services							
Directeur général adjoint des services							
Directeur général des services techniques							
Emplois créés au titre de l'article 8-1 de la loi n° 84-53							
FILIERE ADMINISTRATIVE (b)							
FILIERE TECHNIQUE (c)							
FILIERE SOCIALE (d)							
FILIERE MEDICO-SOCIALE (e)							
FILIERE MEDICO-TECHNIQUE (f)							
FILIERE SPORTIVE (g)							
FILIERE CULTURELLE (h)							
FILIERE ANIMATION (i)							
FILIERE POLICE (j)							
EMPLOIS NON CITES (k) (5)							
TOTAL GENERAL (b+c+d+e+f+g+h+i+j+k) (5)							

(1) Les grades ou emplois sont désignés conformément à la circulaire n° NOR : JN156001020 du 23 mars 1996. Les emplois fonctionnels sont également complétés dans leur filière d'origine.

(2) Catégories : A, B ou C.

(3) Emplois budgétaires créés par l'assemblée délibérante. Les emplois permanents à temps complet sont comptabilisés pour une unité, les emplois à temps non complet sont comptabilisés à hauteur de la quotité de travail prévue par la délibération créant l'emploi.

(4) Equivalent temps plein annuel travaillé (ETPT). Le décompte est proportionnel à l'activité des agents, mesurée par leur quotité de temps de travail et par leur période d'activité sur l'année :

ETPT = Effectifs physiques * quotité de temps de travail * période d'activité dans l'année

Exemple : un agent à temps plein (quotité de travail = 100 %) présent toute l'année correspond à 1 ETPT ; un agent à temps partiel, à 80 % (quotité de travail = 80 %) présent toute l'année correspond à 0,8 ETPT ; un agent à temps partiel, à 50 % (quotité de travail = 50 %) présent la moitié de l'année (soit : CDD de 6 mois, renouvelant à mi-année) correspond à 0,4 ETPT (0,8 * 5 / 10).

(5) Par exemple : emplois dont les missions ne correspondent pas à un cadre d'emploi existant, à emplois spécifiques > réglés par l'article 139 ter de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 etc.

C1.1 - ETAT DU PERSONNEL AU 01/01/N (suite)

AGENTS NON TITULAIRES EN FONCTION AU 01/01/N	CATEGORIES (1)	SECTEUR (2)	REMUNERATION		CONTRAT	
			Indice (3)	Euros	Indement du contrat	Nature du contrat (5)
Agents occupant un emploi permanent (6)						
Agents occupant un emploi non permanent (7)						
TOTAL GENERAL						

(1) CATEGORIES: A, B et C.

(2) SECTEUR ADM : Administration.

TECH : Technique.

URS : Urbanisme (dont aménagement urbain).

S : Social.

MS : Médico-social.

MT : Médico-technique.

SP : Sportif.

CULT : Culturel.

ANIM : Animation.

PLM : Police.

OTR : Missions non rattachables à une filière.

(3) REMUNERATION Rémunération à un indice brut (indiquer le niveau de l'indice brut) de la fonction publique ou en euros annuels bruts (indiquer l'ensemble des éléments de la rémunération brute annuelle).

(4) CONTRAT Modalité du contrat (loi du 26 janvier 1984 modifiée) :

3-1 : article 3, 1er alinéa : accroissement temporaire d'activité.

3-4 : article 3, 2ème alinéa : accroissement saisonnier d'activité.

3-1 : remplacement d'un fonctionnaire autorisé à servir à temps partiel ou indisponible (matérialité, maternité...).

3-2 : vacance temporaire d'un emploi.

3-3-1 : absence de cadre d'emploi de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes.

3-3-2 : emplois du niveau de la catégorie A, lorsque les besoins des services ou la nature des fonctions le justifient.

3-3-4 : emplois de secrétaire de mairie des communes de moins de 1 000 habitants et des groupements composés de communes dont la population moyenne est inférieure à ce seuil.

3-3-5 : emplois à temps non complet des communes de moins de 1 000 habitants et des groupements composés de communes dont la population moyenne est inférieure à ce seuil, lorsque la quotité de temps de travail est inférieure à 50 %.

3-3-5 : emplois des communes de moins de 2 000 habitants et des groupements de communes de moins de 10 000 habitants dont la création ou la suppression dépend de la décision d'une autorité qui s'impose à la collectivité ou à l'établissement en matière de création,

de changement de périmètre ou de suppression d'un service public.

3-4 : article 21 de la loi n° 2012-347 : contrat à durée indéterminée obligatoirement proposée à un agent contractuel

35 : article 38 travailleurs handicapés catégorie C.

47 : article 47 recrutements directs sur emplois fonctionnels

110 : article 110 collaborateurs de groupes de cabinets.

110-1 : collaborateurs de groupes d'élus.

A : autres (préciser)

(5) Indiquer si l'agent contractuel est titulaire d'un contrat à durée déterminée (CDD) ou d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Les contrats particuliers devront être libellés « A / autres » et feront l'objet d'une précision (ex : « contrats aidés »).

(6) Occupe un emploi permanent de la fonction publique territoriale, les agents non titulaires recrutés sur le fondement des articles 3-1, 3-2, 3-3, 3-4 et 47 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, ainsi que les agents qui sont titulaires d'un contrat à durée indéterminée pas sur le

fondement de l'article 21 de la loi n° 2012-347.

(7) Occupe un emploi non permanent de la fonction publique territoriale, les agents non titulaires recrutés sur le fondement des articles 3, 110 et 110-1.

(8) Si un contrat fixe comme référence du rémunération un traitement hors échelle, il convient de mentionner le chevron conformément à l'article 6 décret 65-1148 du 20 octobre 1965.

C1.2 - ETAT DU PERSONNEL DE LA COLLECTIVITE OU DE L'ETABLISSEMENT DE RATTACHEMENT EMPLOYE PAR LA REGIE

AGENTS TITULAIRES OU NON	CATEGORIES	EFFECTIFS	MONTANT PREVU A L'ARTICLE 6215 (1)
TOTAL GENERAL			

(1) Cette annexe est servie en l'absence d'un budget annexé au budget d'une collectivité locale ou d'un établissement public local et si la collectivité de rattachement a mis à disposition du personnel un vue de l'exploitation du service.

IV - ANNEXES	IV
AUTRES ELEMENTS D'INFORMATION	C2
LISTES DES ORGANISMES DANS LESQUELS A ETE PRIS UN ENGAGEMENT FINANCIER	C3
ET DES SERVICES INDIVIDUALISES DANS UN BUDGET ANNEXE	

C2 - LISTES DES ORGANISMES DANS LESQUELS A ETE PRIS UN ENGAGEMENT FINANCIER
(articles L. 2313-1 et L. 2313-1-1 du CGCT)

Les documents financiers et comptables de ces organismes sont mis à la disposition du public à(1). Toute personne a le droit de demander communication sur place et de prendre copie totale ou partielle à ses frais.				
La nature de l'engagement (2)	Nom de l'organisme	Raison sociale de l'organisme	Nature juridique de l'organisme	Montant de l'engagement
Délégation de service public (3)				
Garantie ou cautionnement d'un emprunt				
Autres				

(1) Hôtel de ville pour les communes et siège de l'établissement pour les EPCI, syndicat, etc. et autres lieux publics désignés par la commune ou l'établissement.

(2) Indiquer la date de la décision (délibérations, contrats ou décisions de l'exécutif).

(3) Préciser la nature de la délégation (concession, affermage, régie intéressée, ...).

C3 - LISTE DES SERVICES INDIVIDUALISES DANS UN BUDGET ANNEXE

Catégorie de service	Intitulé/Objet de rétablissement	Date de création	N° et date délibération	N°SIRET	Nature de l'activité (SPIC/SPA)
Régie à seule autonomie financière					

IV - ANNEXES
ARRETE ET SIGNATURES

IV
D

D - ARRETE - SIGNATURES

Nombre de membres en exercice 21

Nombre de membres présents 13

Nombre de suffrages exprimés 17

VOTES : Pour 17

Contre 0

Abstentions 0

Date de convocation : 02-déc-22

A Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président, Monsieur Michel DELEPAUL

Certifié exécutoire par le président, compte tenu de la transmission en préfecture, le

et de la publication le

A, le

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	04
----	------	----	----

OBJET :

Validation du Projet scientifique et culturel

Le 13 décembre 2022 à 11h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22 PRESENTS 12 NOMBRE DE VOTES : 16	M. Didier Manier			
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout			
	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x	Didier Manier	pour
	M. Laurent Le Bon			
	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémie Masurel	pour
	M. Jérémie Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothée Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin			
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Etablissement Public de Coopération Culturelle

LaM

N° 2022-03-04 Validation du projet scientifique et culturel du LaM

Délibération n°2022-03-04 du 13 décembre 2022 du conseil d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012, portant création de l'EPCC LaM,

Conformément à l'article L. 441-2 du Code du patrimoine,

Conformément à l'article 9 des statuts du LaM,

Il est proposé au conseil d'administration de valider le projet scientifique et culturel du LaM joint en annexe.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide à l'unanimité de valider le projet scientifique et culturel du LaM joint en annexe.

Régulièrement publié et transmis en préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq, le 13 décembre 2022

Le président
Michel DELEPAUL





Lille métropole
musée d'art moderne
d'art contemporain
et d'art brut

Projet Scientifique et Culturel du LaM – Lille Métropole, musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut



Table des matières

Introduction	4
Remerciements.....	6
Bilan : un musée singulier et proche de ses publics, lieu de référence pour l'art des XX^e et XXI^e siècles.....	7
I. Le LaM : une situation, un site et une histoire au service d'une vocation métropolitaine et européenne	7
1. Un musée au cœur de la métropole lilloise et ouvert sur le nord de l'Europe.....	7
2. Un bâtiment d'architectes bénéficiant d'un parc, poumon vert de la métropole.....	13
3. Retour historique : d'un musée de collectionneur-euses associatif à un EPCC EPIC 16	
4. Concept actuel : un musée qui fait bouger les lignes	22
5. Des moyens humains et financiers restés quasiment stables à périmètre constant depuis la création de l'EPCC.....	23
II. Une collection et des expositions offrant une lecture riche et atypique des principaux courants de l'art des XX^e et XXI^e siècles.....	34
1. Une collection marquée par deux donations majeures : retour sur leur constitution.	34
2. Les statuts juridiques	44
3. La politique d'acquisition actuelle : principes et moyens	47
4. Conserver et restaurer	53
5. Connaître et étudier	70
6. Présenter et valoriser	74
III. Un musée soucieux de ses publics et de son rayonnement	88
1. Connaissance des publics	88
2. Accueil et services	98
3. La politique des publics.....	108
4. Les actions à destination des publics	114
5. Rayonnement, partenariats et communication	119
Conclusion du bilan.....	134
Projet : le LaM, point de repère pour la création, lieu de débat et espace de vie	137
I. Positionner le LaM comme « musée-jardin », améliorer sa visibilité physique et numérique pour un meilleur accès	139
1. Améliorer l'accès physique, depuis la route et les transports en commun, pour mettre le LaM au niveau d'un musée de dimension internationale	139
2. Rendre leur lisibilité au parc et au bâtiment.....	141
3. Redonner à voir le musée.....	144
4. Favoriser le développement et la protection de la biodiversité.....	146
II. Asseoir le LaM comme figure de proue, dans la région et à l'échelle nationale, pour l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut	148
1. Améliorer la gestion de la collection	148
2. Affirmer la singularité de la collection	155
3. Repositionner la recherche, particulièrement en art brut.....	159
4. Faire du LaM un lieu de travail pour les artistes contemporain-es	162

III. Renforcer l'engagement du LaM envers ses publics pour faire du musée un lieu de vie, de délectation et de découverte et un vecteur essentiel de cohésion sociale	166
1. Donner davantage d'élan à la programmation en enrichissant et renouvelant les actions de médiation à destination de tous les publics	166
2. Proposer plus d'actions participatives et inclusives	170
3. Rendre les espaces et les services plus hospitaliers et plus attractifs	173
IV. Synthèse du projet : actions, moyens humains et financiers, calendrier	176
Liste des annexes	177

Introduction

En 2020, alors que le dernier Projet Scientifique et Culturel du LaM allait fêter ses 20 ans¹, le musée a entrepris d'en rédiger une nouvelle version, non pas sous la forme d'une simple actualisation mais en se lançant dans une refonte complète, à l'orée de son quarantième anniversaire qui sera célébré en 2023.

Ces vingt dernières années, le musée et son environnement ont évolué et se sont fortement restructurés : extension du bâtiment initial de Roland Simounet pour l'accueil du fonds d'art brut, nouveau statut juridique avec le passage à l'EPCC², refonte complète de l'organigramme, nouveaux enjeux territoriaux de la métropole lilloise quant à son développement touristique, nécessité de s'intégrer aux mutations récentes des musées (importance des réseaux et des coproductions, définition d'une stratégie de marque, rôle déterminant du numérique, respect de la transition écologique, prise en compte des évolutions sociales et de la visibilité des femmes et des minorités dans la création artistique)...

Deux directions se sont succédées pendant la décennie 2010. Sophie Lévy dirigeait le musée à sa réouverture et son mandat s'est achevé en juillet 2016. Sébastien Delot, actuel directeur, lui a succédé et a vu son mandat renouvelé par le Conseil d'Administration du 24 juin 2021, pour 3 ans.

Durant cette décennie, l'intégration du musée dans les réseaux muséaux internationaux s'est fortement accrue avec notamment la co-production d'expositions en France et en Europe, de nombreux prêts à l'international, la reconnaissance du LaM comme établissement offrant un nouveau regard sur la création artistique. Aujourd'hui, le LaM s'affirme comme un musée faisant « bouger les lignes », en favorisant la transversalité et le croisement entre les différents pans de sa collection, qui fera l'objet d'un réaccrochage total en 2023, pour son 40^e anniversaire.

Parallèlement, l'art brut a connu une reconnaissance galopante au sein du milieu muséal français. Si le fonds du musée s'est considérablement enrichi pour atteindre plus de 7 000 œuvres au cours de la décennie, le LaM a récemment perdu son monopole d'unique établissement public français présentant une collection d'art brut aux côtés d'un fonds d'art moderne et d'art contemporain, suite à la donation faite en 2020 par Bruno Decharme d'une partie de sa collection au Musée national d'Art moderne, Centre Pompidou.

La rédaction du PSC actuel est l'occasion de revenir sur les lignes forces du LaM, son identité et ses particularités mais aussi ses ambitions, à l'aide d'un travail de réflexion

¹ Depuis le dernier PSC de 2001, un Projet fédérateur a été rédigé en 2016 sous l'impulsion de Sophie Lévy.

² Établissement public de coopération culturelle.

collective, qui permet de tracer les perspectives d'actions pour la prochaine décennie. La démarche choisie pour sa rédaction a été celle de la collaboration, mobilisant chacun des membres de l'équipe du LaM aux différents stades d'élaboration du projet et ce, en lien étroit avec le Conseiller pour les musées (DRAC Hauts-de-France), Cédric Magniez. Les échanges et le dialogue ont été privilégiés.

Remerciements

Cédric Magniez, conseiller musée à la DRAC Hauts-de-France,

Toute l'équipe du musée et en particulier Jeanne-Bathilde Lacourt, Grégoire Prangé, Alexandre Holin, Laure Rolland et Clémence Guérinel qui ont assuré le pilotage de la rédaction du PSC,

Les élu-es et équipes techniques de la Métropole Européenne de Lille,

Les élu-es et équipes techniques de la Ville de Villeneuve d'Ascq,

Les membres du Conseil scientifique,

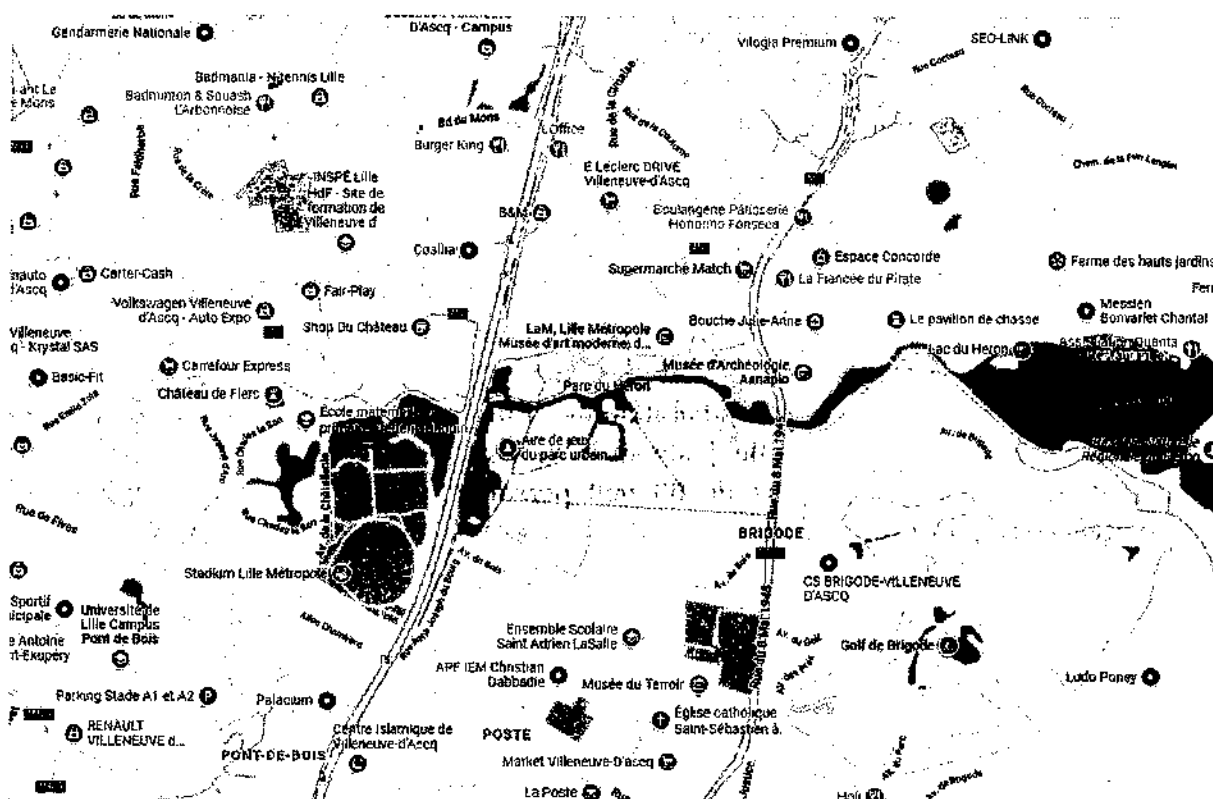
Les membres du Conseil d'administration,

Mélanie Estèves pour ses conseils et le partage de son expérience,

Nos mécènes et partenaires institutionnels,

Les structures culturelles, associatives et sociales avec lesquelles nous travaillons.

L'attractivité de la métropole lilloise est réelle : elle voit sa démographie augmenter (0,4% chaque année entre 2012 et 2017) et attire les investissements étrangers et entreprises. Poumon économique de la région Hauts-de-France, la métropole lilloise accueille 70 sièges d'entreprises de plus de 500 personnes, parmi lesquels Auchan, Leroy Merlin, Décathlon, Boulanger, Kiabi, Bayer Healthcare, Rabot Dutilleul Construction, Damart, Lesaffre, La Redoute... Elle se situe dans le top 10 des espaces économiques les plus attractifs d'Europe⁴ et offre, avec Euralille, le 3^e quartier d'affaire français après ceux de Paris et Lyon. Autre atout pour le musée, la métropole lilloise est le deuxième pôle universitaire de France (hors Paris) et compte 120 000 étudiant·es dans sa population. À noter, enfin, que Lille figure, selon TravelBird, dans le top 100 des villes les plus accueillantes du monde et que la métropole lilloise est la 7^e la plus visitée de France.



Situation géographique du LaM sur la commune de Villeneuve-d'Ascq - GoogleMaps

Ce dynamisme métropolitain contraste avec la situation sociale dégradée de la région, en termes de pauvreté et d'inclusion sociale. Environ un million de personnes y vit sous le seuil de pauvreté, conséquence notamment des difficultés d'insertion sur le marché du travail et de la faiblesse des revenus perçus avant redistribution. La région est ainsi celle qui, en France métropolitaine, connaît le taux de chômage le plus élevé : il était de 9,3 % au dernier trimestre 2019⁵, contre 8 % pour la France hors Mayotte. C'est également la région dans laquelle l'insertion des jeunes est la plus difficile : 28 % des 18-25 ans ne sont ni en formation, ni en emploi, soit six points de plus qu'au niveau national. Les difficultés sont d'autant plus importantes que la région est celle qui compte relativement le plus de

⁴ EY European Investment Monitor 2020.

⁵ Nous ne considérons pas l'année 2020, particulière en raison de la crise sanitaire.

jeunes de 18-25 ans après l'Île-de-France (20% de la population), ce qui constitue un enjeu de taille pour le musée.

La région des Hauts-de-France est également l'une des régions françaises les plus touchées par l'illettrisme avec un taux égal à 11 % (soit 405 000 personnes) contre une moyenne nationale de 7 % en 2017⁶. La région est également l'une des plus touchées par l'illectronisme : en 2019, 17 % de ses habitant·es de 15 ans ou plus étaient en situation d'illectronisme, soit 800 000 personnes⁷. La prise en compte de ces données constitue un nouveau défi pour le musée dans sa stratégie de médiation.

b. Un musée entre ville et nature

La création du Musée d'art moderne à Villeneuve d'Ascq, à 7 km du centre de la métropole lilloise, le place entre **un espace urbain à l'ouest et un espace rural et naturel à l'est**. Cette situation répond à la volonté des premier·es donateur·rices, Geneviève et Jean Masurel, qui ont choisi cette ville nouvelle en raison de la proximité de l'université, de la présence d'un parc de loisirs et de l'image de modernité attachée à ces zones urbaines nouvelles créées en France dans les années 1970⁸.

Le LaM « est situé, hasard objectif, à l'épicentre de la ville »⁹, c'est-à-dire au cœur d'un espace naturel, le parc du Héron, d'une superficie de 110 hectares, principal poumon vert de la métropole. Lors du choix de son site d'implantation, le concept de musée-jardin a fortement influencé Jean Masurel qui avait auparavant visité le musée Kröller-Müller à Otterlo, le musée Louisiana à Copenhague ou la Fondation Maeght à Saint Paul de Vence. Cette **situation « en pleine nature »** constitue aujourd'hui un axe d'identification et de développement important pour le musée.

Construit à une époque où la voiture était reine, l'implantation du LaM s'inscrit le long d'un axe servant de contournement est à l'agglomération lilloise, devenu au fil des années une voie expresse autoroutière reliant la France à la Belgique (flamande) et au reste de l'Europe du Nord. Cette infrastructure situe le musée à une petite vingtaine de minutes de voiture du centre de Lille et de la frontière belge, et le rend aisément accessible en voiture, mais moins accessible en transports en commun et à vélo.

Le musée se trouve, en effet, en dehors du tracé de la première ligne de métro inaugurée en 1983 et ne possède pas de station V'Lille¹⁰ à proximité. Ce relatif isolement

⁶ Insee, *enquête TIC ménages 2019*, RP 2016.

⁷ Insee, *enquête TIC ménages 2019*, RP 2016.

⁸ Villeneuve d'Ascq a été créée dans le cadre d'une politique nationale d'aménagement du territoire : huit villes étaient destinées à renforcer les régions par des « métropoles d'équilibre ». Cf. Dominique Mons, « La ville nouvelle de Villeneuve d'Ascq. Ville novatrice. Ville intime », *LaM, histoires*, LaM, édition du musée, 2010, pp. 30-37.

⁹ Dominique Mons, *Ibid.*, p. 36.

¹⁰ Bicyclettes en libre accès mises en circulation dans la métropole lilloise en 2011.

peut constituer un frein pour les personnes non motorisées qui souhaitent le visiter, particulièrement le week-end lorsque la fréquence des bus est restreinte. De fait, aujourd'hui, l'immense majorité des visiteur-euses individuel-les vient au musée en voiture, ce qui témoigne du manque de praticité des autres modes de transport¹¹. Par ailleurs, des navettes sont proposées pour certains événements particuliers¹² mais sont coûteuses (que ce soit pour le musée ou pour le public, en fonction de la gratuité ou non de la navette).

Au départ de...	En transports en commun	En voiture (temps sans embouteillages, assez fréquents dans la métropole)	À vélo
Lille / Gare	30 min (Métro - Bus)	16 minutes – 12 km	30/35 minutes – 8/10 km
Roubaix	35/45 min (Métro - Bus)	15 minutes – 12 km	30 minutes – 9 km
Roncq	1h15 (Bus - Métro - Bus)	18 minutes – 16 km	1h – 18 km
Ronchin	45 min/1h (Bus – Métro - Bus)	14 minutes – 8 km	27 minutes – 8km
Armentières	1h36 (Bus – TER – Métro - Bus)	31 minutes – 33 km	1h24 – 25 km
Arras	1h20 (TER - Métro - Bus)	41 minutes – 53 km	
Amiens	1h50 (TER - Métro - Bus)	1h35 – 141 km	
Bruxelles	1h20 (TGV - Métro - Bus)	1h40 – 109 km	
Paris	1h40 (TGV - Métro - Bus)	2h50 – 220 km	
Londres	2h (Eurostar - Métro - Bus)	4h/5h30 - 290 km	

c. Un musée bénéficiant de son implantation au sein d'un maillage culturel fort

Le LaM est incontestablement **un équipement culturel majeur à l'échelle régionale et métropolitaine** et bénéficie des politiques culturelles dynamiques des collectivités territoriales. La Région Nord-Pas-de-Calais avait, en effet, fait le choix stratégique, dans les années 1980-1990, de créer des musées¹³ ou d'en rénover un grand nombre et a largement bénéficié du « Plan musées » de 2013 dans l'objectif de changer l'image de région minière sinistrée et de trouver d'autres sources de développement économique. Auto-déclarée,

¹¹ Voir infra Bilan III. 1. c.

¹² Voir infra Bilan III. 2 et III. 3.

¹³ Dans les années 1980 qui voient la création du LaM, trois autres musées dédiés à la création au XX^e siècle ouvrent au public dans les deux départements composant alors le Nord-Pas-de-Calais : le musée d'art moderne et contemporain de Dunkerque, le musée de l'estampe et du dessin original de Gravelines et le musée Matisse au Cateau-Cambrésis.

avant la fusion de 2017, « Région des musées » en raison de leur densité, elle compte aujourd'hui 87 musées de France auxquels s'ajoute un réseau dynamique d'établissements qui ne bénéficient pas de l'appellation.

La métropole de Lille développe, elle aussi, une politique culturelle ambitieuse depuis Lille2004 qui en a fait une des Capitales Européennes de la Culture et mise sur elle comme axe de développement socio-économique. Depuis 2006, le LaM s'intègre à la programmation de lille3000, triennale mise en place dans le sillage de Lille2004, réunissant les principales structures culturelles de la métropole lilloise.

À l'échelle métropolitaine, le LaM est le **musée de référence pour l'art des XX^e et XXI^e siècles**, grâce à une collection d'envergure internationale. Il se place dans un **réseau dense de musées**, sites et lieux d'exposition à la fois complémentaires et géographiquement très proches, avec lesquels il entretient des liens réguliers (le Palais des Beaux-arts et le Musée d'Histoire Naturelle à Lille, La Piscine - musée d'art et d'industrie André Diligent à Roubaix, la Villa Cavrois à Croix, le MUba - Eugène Leroy et Le Fresnoy - Studio national des arts contemporains à Tourcoing, etc.) mais aussi des lieux ouverts à la création contemporaine (Tri Postal, Gare Saint-Sauveur, Institut pour la photographie, Institut du Monde arabe de Tourcoing, Espace le Carré...). Vingt « musées de France » se situent dans un rayon de 50 kilomètres : la situation est relativement exceptionnelle en France, hors région parisienne.

Le LaM est enfin l'**équipement culturel majeur de Villeneuve d'Ascq** et bénéficie des structures socio-culturelles et économiques du quartier de la Cousinerie, le mieux doté de la commune : commerces, écoles, salles de sport, hôtels, restaurants, parcs d'activités des Moulins et de la Cimaie avec leurs entreprises du secteur tertiaire se mêlent à un habitat diversifié individuel ou collectif, parfois même autogéré, le tout agrémenté d'espaces verts et de zones de nature. Il bénéficie aussi de la proximité d'autres équipements culturels et de loisirs notamment du Forum départemental des sciences, de musées (musée des Moulins, musée de plein air et du terroir, Mémorial d'Ascq), de la salle de spectacle La rose des vents, de cinémas et d'une médiathèque, ainsi que de deux campus universitaires (Pont de Bois, avec lequel les relations sont plus importantes compte tenu des disciplines enseignées, et Cité scientifique). Le LaM entretient également des liens avec les Espaces naturels métropolitains, en particulier ceux de la chaîne des lacs.

Le LaM bénéficie ainsi incontestablement d'un site et d'une situation exceptionnels et constitue un équipement culturel phare localement (cf. ci-dessous), sur le territoire métropolitain et régional (la relation au public départemental, est intégrée aux relations avec le public métropolitain et régional), avec une dimension euro-régionale et internationale.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Un musée reconnu parmi les plus importants de la métropole et de la région, par le public et les professionnel·les, y compris transfrontalier·es ; - Une population métropolitaine dense et jeune, à faire venir et revenir au musée ; - Un musée transfrontalier permettant des collaborations avec d'autres pays dont, et surtout, la Belgique qui a un public passionné de culture (les campagnes de communication du musée en Belgique se sont accrues et sont satisfaisantes. Les textes de salle sont traduits en néerlandais) ; - Un musée qui propose des activités et collaborations hors de ses murs, à l'échelle métropolitaine et régionale (ateliers, présentations d'expositions, participation à des salons et foires...) ;	- Un musée excentré, avec une relative difficulté d'accès (relatif éloignement des transports en commun et inexistence de borne V'Lille à proximité) et un manque de visibilité à partir des grands axes de communication (autoroutes et métro) ; - La visite du musée doit se programmer : peu d'effet d'opportunité au LaM ; - Paradoxalement, identification et capitalisation jugées insuffisantes pour le public de proximité ;
- Un musée implanté dans une région culturellement dynamique, intégré dans un réseau dense de structures culturelles et qui multiplie les partenariats ; - Présence de sièges de grandes entreprises sur le territoire de la région.	- La densité des structures culturelles peut aboutir à une relative "déperdition" de publics lorsque l'offre est pléthorique ; - Le travail collaboratif avec les structures locales est insuffisamment visible ; - Difficultés à diversifier les entreprises mécènes (une mission relative à la levée de fonds est engagée).

2. Un bâtiment d'architectes bénéficiant d'un parc, poumon vert de la métropole

Inauguré en 1983, le musée actuel est le fruit du travail de deux architectes. Le **musée originel construit par l'architecte Roland Simounet** a bénéficié, entre 2006 et 2010, d'une restructuration¹⁴ consistant en une réfection de l'étanchéité de l'enveloppe du bâtiment puis d'une rénovation intérieure et d'une extension de 2 700 m², confiée à l'architecte **Manuelle Gautrand** et enfin d'une requalification¹⁵ des abords du bâtiment agrandi. L'ancien logement du gardien a également fait l'objet, en 2013, de travaux de transformation en vestiaires, mis à disposition de la société de gardiennage. Son aspect a donc bien changé en quarante ans.

Les principes guidant les deux parties du musée diffèrent. Le bâtiment principal que l'on doit à Roland Simounet se caractérise par sa **simplicité** et la dominance de **lignes droites**. D'une superficie de 7 500 m², il s'agit d'un bâtiment en structure poteau-poutre de béton armé avec un remplissage de briques, surmonté de toits terrasses. Il est constitué de volumes simples et modulaires, imbriqués les uns dans les autres sur un plan horizontal, qui se partagent en deux ailes asymétriques avec une galerie vitrée au centre, matérialisant l'entrée. Toutes les salles, de dimensions différentes, sont éclairées de manière naturelle par des baies vitrées en façade ou par un système d'éclairage zénithal¹⁶.

À l'inverse, l'extension de Manuelle Gautrand présente des volumes de **formes courbes** en plans, avec un style d'architecture propre, qui épouse le bâtiment de Simounet en s'y enchâssant entre l'arrière de l'aile est et la clôture longeant le chemin John Coltrane. Ses façades en béton lauré, percées de motifs organiques de type moucharabieh, abritent cinq salles d'exposition et sont disposées en éventail, afin d'épouser les courbes de niveaux du terrain.

Le musée ne peut se concevoir sans le parc qui l'entoure. L'architecture de Simounet fait d'ailleurs entrer la nature dans les espaces d'exposition et donne à voir les œuvres de l'extérieur. Ce parc de 2,3 hectares est aménagé avec des sculptures monumentales¹⁷ et conçu comme une immense exposition de plein air.

Depuis 2014, le LaM propose une saison estivale spécifique, *L'Été au LaM*, avec plusieurs activités en extérieur dans le parc qui ont nécessité des travaux d'électrification, réalisés par la MEL, dans le but d'améliorer l'éclairage et d'intégrer de la vidéo surveillance.

¹⁴ Confiée à l'agence Etienne Sintive, architecte du patrimoine à Lille.

¹⁵ Confiée à la sarl AWP-Paysage et Architecture.

¹⁶ Voir l'orthophotographie de la toiture du musée en annexe 23.

¹⁷ Voir la cartographie du site en annexe 8.

Le musée présente une surface totale de 11 000 m² SHON dont 3 025 m² d'espaces d'exposition et 1 137 m² d'espaces d'accueil (dont 308 m² d'espaces dédiés aux activités pédagogiques), 1 778 m² d'espaces de réserves, 234 m² pour les ateliers et locaux techniques, 727 m² de bureaux dont une salle de réunion de 53 m². Il comprend également un auditorium de 96 places (148 m²) ainsi qu'un café-restaurant de 80 couverts. Sur le site se trouve aussi un logement de fonction pour la direction du musée ainsi que deux logements-studios d'artistes¹⁸.

Il est à noter que la quasi-totalité des espaces d'exposition du musée (95%) est accessible aux personnes à mobilité réduite à l'exception de deux salles en niveau R+1 (C5 haut et M10 représentant 132 m²) et du belvédère de l'art brut auxquels les visiteurs accèdent par escalier.

Le musée, le logement de la direction, les studios d'artistes, l'ancien logement du ou de la gardien-ne, les garages, le poste de livraison électricité et gaz, le mur d'enceinte ainsi que le sol et le parc sont inscrits au titre des Monuments Historiques depuis 2000¹⁹. Le site se situe en continuité immédiate du parc urbain du Héron, lui-même classé réserve naturelle régionale pour sa partie est²⁰. Il en est isolé par une clôture.

Le bâtiment actuel offre de nombreux avantages : la présence de réserves *in situ* et d'ateliers (menuiserie, peinture et métallerie) ainsi que de **lieux de stockage du mobilier scénographique et des matériaux**. Ces différents points facilitent l'organisation logistique et permettent des gains de temps et d'autonomie dans la gestion au quotidien. Les lieux de stockages sur site rendent également possible la réutilisation des matériaux utilisés pour les scénographies dans une démarche écoresponsable.

Néanmoins, malgré la maintenance du bâtiment et du site, effectuée par deux ETP jusqu'en 2019 puis par 3 ETP, **l'état sanitaire n'est pas optimal**. Fin 2020, la MEL a lancé une mission de bureau d'étude pluridisciplinaire pour réaliser dans un premier temps un audit patrimonial, puis proposer plusieurs scénarios de développements accompagnés d'un plan stratégique d'investissement (PSI) à 5, 10 et 15 ans à l'aide d'une étude de faisabilité. L'audit patrimonial réalisé par Guillaume Singer, architecte du patrimoine, associé au cabinet Urbafolia pour le parc, a été validé au sein de la MEL (attente du rendu Verdi). Les cinq projets thématiques identifiés comme prioritaires pour le PSI comprendront une réflexion globale sur l'évolution du bâtiment et des espaces au regard des usages des publics et de l'équipe du musée, le repositionnement du café-restaurant (dont le positionnement au-dessus des réserves n'est pas sans poser des risques sanitaires), la valorisation des espaces extérieurs, la construction d'un nouveau pavillon au cœur du parc pour améliorer la visibilité du musée et répondre à des besoins non couverts au sein du musée, un travail sur les accès et cheminements extérieurs.

¹⁸ Pour le détail des surfaces par fonctions, voir en annexe 7.

¹⁹ Arrêté du 18/10/2000. Référence cadastrale RA 361.

²⁰ RNR 120, arrêté du 17/11/1995.

En tout état de cause, le bâtiment actuel nécessite *a minima* une remise aux normes et la résolution des dysfonctionnements techniques concernant notamment l'étanchéité des toitures-terrasses du bâtiment Simoumet et l'instabilité hygrothermique dans certaines salles d'exposition des deux bâtiments, mais aussi la climatisation / ventilation / chauffage des espaces de travail²¹. En 2020, la MEL a par ailleurs commandité un audit énergétique s'intéressant à la question de la sobriété énergétique du bâtiment. Les conclusions sont en cours de finalisation.

S'agissant des améliorations à apporter en matière d'usages du bâtiment et du parc, pour les publics et pour les personnes travaillant sur site, elles sont en cours de réflexion.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Un bâtiment à l'architecture emblématique et un parc exceptionnel ; - Le parc de sculptures, point d'entrée du musée, est l'un des principaux marqueurs du musée en matière d'identification par le public²².	- Le bâtiment est identifié par le public, cependant surtout pour sa partie historique ; - La patine du bâtiment l'a rendu un peu terne, il montre des traces d'usures externes et internes ; - Certaines parties ont dû être rendues inaccessibles au public (belvédère notamment) au regard des normes en vigueur.
- Des avantages liés à la présence sur place de tous les espaces de travail, y compris réserves et ateliers ; - Une adaptation PMR élevée.	- Les espaces n'ont pas pu croître à la même hauteur que l'activité, en particulier les espaces de travail (réserves et bureaux en particulier, mais aussi lieu d'accueil pour les partenaires).

²¹ Un audit technique énergie et GER réalisé en 2019 a dressé un état des lieux des installations ainsi que des pistes d'amélioration. Un état des lieux des toitures a également été réalisé par l'entreprise chargée de l'entretien de celles-ci.

²² Voir infra Bilan III. 1. d.

- Des études sont en cours pour répondre aux problématiques d'aujourd'hui s'agissant du bâtiment et du parc.	- La maintenance a été insuffisante, si bien que les besoins de remise à niveau sont très importants, tant du point de vue des normes muséales que des conditions de travail ; - En particulier s'agissant de la climatisation, les études récentes font apparaître des problématiques structurelles. Le coût pour les résoudre, qui relève de la MEL, est considérable.
- Inscription à l'inventaire des Monuments historiques : implique un niveau de protection et de qualité architecturale et paysagère.	- Inscription à l'inventaire des Monuments historiques : implique aussi des contraintes à prendre en compte, parfois actuelles, et qui ne correspondent pas à celles en vigueur lors de la construction du lieu.

3. Retour historique : d'un musée de collectionneur-euses associatif à un EPCC EPIC

a. Les deux donations fondatrices du LaM

Le musée est né du don et de la **volonté de collectionneur-euses privé-es**, qui ont indéniablement donné une identité très particulière au LaM. Cette identité se traduit par l'envie de s'éloigner de la tradition des musées des Beaux-Arts français en ne présentant pas uniquement sa collection de manière encyclopédique.

La **donation originelle** est celle faite par Geneviève et Jean Masurel en 1979 à la Communauté Urbaine de Lille. Elle rassemble 216 œuvres (dont 150 peintures, 59 œuvres sur papier et 7 sculptures) dont une partie provient de la collection de Roger Dutilleul dont a hérité son neveu, Jean Masurel, en 1956 et l'autre des acquisitions faites par ce dernier à partir de 1924.

Le 9 juillet 1976, le Conseil de la Communauté Urbaine de Lille décide, à l'unanimité, d'accepter la donation d'œuvres d'art de Geneviève et Jean Masurel. Pour abriter la collection et répondre aux volontés expresses des donateur-rices, le Musée d'art moderne de Lille Métropole a été construit à Villeneuve d'Ascq. Leurs recommandations,

reprises dans les statuts de gestion du Musée d'art moderne élaborés en 1980²³, stipulent que la mission première du musée est de « rendre accessible au plus grand nombre les œuvres d'art caractéristiques de notre temps, associer le public à une recherche permanente sur l'évolution de l'art moderne, favoriser la création d'œuvres d'art et promouvoir des activités de loisirs et de culture ». Ainsi les missions statutairement attribuées au musée allient l'enrichissement de son patrimoine, et ce sans exclusivité ni limites, dans le champ de la modernité et de l'actualité de la création, recherche scientifique, pédagogie, activités de culture et de loisirs. C'est dans un esprit de fidélité aux vœux des personnalités donatrices que le musée a élaboré et développé sa politique scientifique et culturelle jusqu'à nos jours.

Une **seconde donation** marque profondément l'institution et constitue un tournant dans son histoire et son identité. En 1995, l'association L'Aracine, Musée d'Art Brut propose de faire don au musée, sur les conseils de la Direction des Musées de France du ministère de la Culture, de sa collection d'art brut, riche de 3 372 œuvres. Le choix fait par l'association du Musée d'art moderne de Lille Métropole comme donataire potentiel s'explique, outre par l'origine franco-belge des membres de L'Aracine, par le fait que le nord de la France a une longue tradition dans le domaine de l'art brut²⁴.

En préalable à toute prise de décision quant à l'acceptation de la donation, Monsieur Pierre Mauroy, Président de la Communauté Urbaine de Lille et Président de l'Association du Musée d'art moderne, autorise l'établissement à recevoir la collection en dépôt jusqu'en 2002 et demande à la conservatrice en chef d'organiser une exposition au sein du musée. Celle-ci se tient de février à septembre 1997 et son bilan démontre à la fois la pertinence du projet – l'accueil de la collection permet au musée de mobiliser de nouveaux réseaux de partenaires scientifiques, sociaux et culturels, ainsi que des donateurs potentiels - et l'intérêt du public à son encontre ainsi que son potentiel de diversification²⁵.

Par acte de donation du 22 janvier 1999, l'association L'Aracine offre sa collection à la Communauté Urbaine de Lille, qui l'accepte par la délibération du 5 février 1999. Parmi les charges et conditions négociées, il est convenu, sous peine de révocation, que le musée devra être agrandi pour permettre l'accueil de cette donation et répondre aux fonctions muséales (conserver, présenter et exposer, étudier, organiser des expositions temporaires), et ce, sous un délai de sept ans à compter de son acceptation.

²³ Voir en annexe 2.

²⁴ En lien depuis 1949 avec le Dr Paul Bernard, directeur de l'hôpital de Saint-André-lez-Lille, Jean Dubuffet expose en 1951 à la librairie Évrard à Lille, cinq artistes issus de cette institution (Gaston Dufour, Paul Engrand, Sylvain Lecocq...). Il en profite pour prononcer la conférence "Honneur aux valeurs sauvages" à l'université. Il fait des séjours réguliers dans le Nord - Pas de Calais, notamment au Touquet où il achète une maison en 1962. Le Nord a été, par ailleurs, un terrain d'élection des courants spirites et médiumniques et de leurs expressions plastiques. La collection de L'Aracine comprend de nombreux témoins de cet enracinement historique de l'Art Brut dans la région.

²⁵ L'exposition connaît une forte fréquentation (71 220 visiteurs), assortie d'une diversification importante du public du musée (accroissement très sensible du public étudiant).

L'acceptation de cette donation conduit l'Association de gestion du musée à modifier dans ses statuts la dénomination du musée qui devient « Musée de Lille Métropole, Villeneuve d'Ascq, art moderne et contemporain, art brut », à accorder une représentation de L'Aracine au sein des différentes instances de l'association et à créer un Comité artistique consultatif pour l'art brut qui fonctionnera en parallèle du comité artistique existant, ayant compétence pour l'art moderne et contemporain. Les clauses particulières de l'acte de donation respectent l'antériorité de celles de la donation Geneviève et Jean Masurel et par voie de conséquence sont établies sur une base de parallélisme strict qui garantissent un équilibre cohérent de fonctionnement pour le musée.

L'extension du musée à laquelle la Communauté Urbaine de Lille s'est engagée contractuellement a été l'occasion de mettre à niveau son fonctionnement dans le respect des missions imparties à un musée de France et de penser son développement pour les vingt années à venir sur les bases de son activité historique (collections et expositions d'art moderne et contemporain) et de celles de l'entrée du fonds d'art brut de L'Aracine dans sa collection dont les principes ont été définis dans le *Projet Scientifique et Culturel* de 2001²⁶.

En septembre 2010, le musée rouvre ses portes après travaux avec un nouveau nom : LaM – Lille Métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut. Dès 2008 apparaît la nécessité d'un changement de statut pour des raisons juridiques.

b. Le changement de statut, d'association loi 1901 à Établissement Public de Coopération Culturelle

À l'origine, le musée était géré par une association loi de 1901 mais face aux risques juridiques encourus, la question du changement de son statut s'est posée. En effet, la gestion associative du musée impliquait deux risques majeurs potentiels : une requalification de l'association en régie par manque d'autonomie fonctionnelle, financière et de programmation et un risque de gestion de fait - l'association étant très largement financée par des institutions publiques. Dès lors, la loi sur les Établissements Publics de Coopération Culturelle²⁷ pouvait être une réponse. Au-delà de l'aspect juridique, elle posait toute la question de la collaboration entre les structures publiques et le type de liens pérennes qui pouvaient se construire dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique culturelle commune.

Le choix a été fait de transformer le LaM en EPCC (Établissement Public de Coopération Culturelle) à caractère industriel et commercial (EPIC) à la date du 1er avril 2012. Conformément à ses statuts²⁸, l'établissement est administré par un Conseil d'Administration composé de 22 membres, dirigé par un-e directeur-riche-conservateur-riche

²⁶ Voir annexe 1.

²⁷ Loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle.

²⁸ Statuts et listes des membres du Conseil d'administration et du Conseil scientifique en annexes 3, 4 et 11.

et doté d'un conseil scientifique et culturel²⁹. L'adaptation de la gouvernance du LaM à sa mission de service public vise à renforcer les capacités et la pérennité du musée dans la diversité de ses activités en associant durablement les collectivités locales et l'État, dans le respect de la volonté initiale des donateur·rices.

Les missions fixées à l'EPCC-EPIC sont conformes à l'esprit des deux principales donations qui le constituent³⁰. Le LaM a ainsi pour missions de :

- **Conserver, restaurer, étudier les fonds d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut** qui lui sont confiées ;
- **Conseiller la Métropole Européenne de Lille dans l'enrichissement de sa collection** en proposant de nouvelles acquisitions ;
- **Rendre accessibles au plus grand nombre** les œuvres d'art caractéristiques des XX^e et XXI^e siècles et l'évolution permanente de l'art moderne, de l'art contemporain et de l'art brut par des activités de culture, de loisirs et événementielles, au musée et dans le parc ;
- **Encourager la création contemporaine**, notamment par des activités de production d'œuvres et d'expositions.

De fait, le changement de statut juridique a confirmé ces orientations premières et a permis d'aller plus loin. L'EPCC du LaM a adopté la forme Industrielle et Commerciale pour raisons statutaires (difficulté à titulariser l'ensemble des membres de l'équipe relevant du droit privé) et pour respecter la volonté des personnalités donatrices d'assurer une certaine autonomie par rapport à la tutelle publique. Cela s'est accompagné d'un bouleversement de l'environnement juridique du musée ; ce dernier ayant dû épouser les règles de gestion du service public. Cette phase d'adaptation a nécessité deux années durant lesquelles les nouveaux modes de gouvernance se sont mis en place. La nouvelle gouvernance du musée qui repose sur le trio Conseil d'Administration / Président·e du Conseil d'administration / Directeur·rice-conservateur·rice, a déterminé les nouveaux rythmes de gestion du musée et a donné une réalité au concept d'autonomie, toute nouvelle, du musée. En effet, l'EPCC a doté l'établissement d'un directeur ou d'une directrice ayant capacité d'ordonner des dépenses et des recettes, fort dans ses responsabilités et ses pouvoirs de décisions, de management et de mise en œuvre de son projet. La directrice, à l'époque Sophie Lévy, après validation par le Conseil d'Administration, a pu procéder à des ajustements d'organigramme pour redéployer les moyens humains et renforcer les compétences nécessaires à la mise en œuvre de son Projet Scientifique et Culturel.

²⁹ Son rôle est décrit dans la partie relative aux collections.

³⁰ Pour être exhaustif, deux autres donations importantes doivent être mentionnées : elles sont relatives à la bibliothèque et ont porté sur des ouvrages précieux appartenant à Dominique Bozo, ancien président du Centre Georges Pompidou, ainsi que sur les collections de Maurice Jardot, ancien Président de la Galerie Leiris.

L'autonomie juridique du musée, conférée par son nouveau statut, a donné à la direction la latitude nécessaire pour réduire de façon considérable les durées de mise en œuvre des procédures fiables tout en lui assurant une qualité de signature, c'est-à-dire une crédibilité financière auprès de l'ensemble des partenaires et des prestataires. Cependant, l'essor du musée n'a été rendu possible que grâce au lien de confiance qu'il a fallu bâtir entre les administrateur-rices et les équipes opérationnelles. Il tient notamment par la qualité du binôme de direction entre le ou la directeur-riche et le secrétariat général et à chaque changement de Conseil d'Administration, cette relation de confiance nécessite une plus grande attention.

L'EPCC a ainsi garanti une autonomie au musée tant dans sa gestion que dans ses procédures, une qualité de signature, une très grande réactivité et une puissance d'action que les autres formes juridiques actuelles n'auraient pu lui procurer. Le LaM devient alors visible et rayonne bien au-delà des frontières et de ses périmètres naturels.

L'adaptation de la gouvernance du LaM à sa mission de service public vise également à respecter le principe d'unicité des fonds d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut de Lille Métropole. La principale contributrice est la Métropole européenne de Lille, qui est également propriétaire des locaux et de la collection. La Ville de Villeneuve d'Ascq apporte une contribution statutaire. Les relations avec ces deux contributrices sont régulières et constructives. Les personnalités du Conseil d'Administration sont attentives à la vie de la structure et soutiennent les décisions proposées par la direction du musée, en accord avec ses deux principales contributrices.

Plus précisément du point de vue des ressources humaines, il convient de rappeler que l'association de gestion du musée comptait 27 salarié-es au 31/03/2012 (contrats en CDI et CDD de droit privé) et que 22 personnes statutaires et contractuelles, mises à disposition de la Communauté Urbaine de Lille et rémunérées par elle, complétaient l'effectif de l'association.

Au 1^{er} avril 2012, au passage de l'EPCC-EPIC, les contrats de travail des collaborateurs et collaboratrices de l'association ont été transférés à l'EPCC tandis que les salarié-es statutaires de la Communauté Urbaine de Lille ont été positionné-es en détachement pour 3 ou 5 ans avec un contrat de travail de droit privé. Les personnes contractualisées de la collectivité territoriale se sont vues proposer un contrat de travail en CDI. Les rémunérations nettes des salarié-es de la CUDL au sein de leur administration d'origine ont été maintenus lors de l'intégration à l'EPCC.

La principale problématique a été, et reste, celle relative à la paye des agent-es, puisque deux systèmes différents doivent coexister :

- Les salarié-es de la fonction publique ne cotisent pas aux mêmes caisses et aux mêmes taux (retraite CNRACL-RAFP, pension civile...) que celles et ceux de droit

privé. Avant la mise en place de l'EPCC, plusieurs rendez-vous ont été programmés avec les responsable RH-Paye de la Communauté Urbaine de Lille afin de connaître les rémunérations des fonctionnaires et les cotisations aux différentes caisses ;

- Les salarié-es de droits privés cotisent à des caisses différentes de celles des fonctionnaires (AGIRC, ARRCO, prévoyance Humanis...). Il a fallu revoir les salaires des agent-es de la fonction publique et prendre en compte les taux de cotisations appliqués pour les salarié-es de droit privé (autres que celles des retraites) ;

En outre les évolutions salariales des fonctionnaires mis à disposition suivent la grille de la fonction publique, ce qui n'est pas le cas des autres salarié-es du musée.

Ce changement de statut a été complexe mais apparaît avec le recul globalement satisfaisant et adapté dans la mesure où, une fois ses grandes orientations stratégiques et financières validées par son Conseil d'Administration, le LaM bénéficie d'une certaine autonomie de gestion.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Des orientations stratégiques qui doivent être régulièrement formulées pour une validation par le Conseil d'administration ; - Une autonomie de gestion cadrée par les votes du Conseil d'administration.	- Besoin de tisser en permanence une relation partenariale avec la MEL, comprenant une confiance mutuelle, notamment au moment du renouvellement du Conseil d'administration, voire des équipes techniques ; - Coexistence de deux statuts pour les salarié-es (fonction publique et droit privé).
- Une histoire forte, tributaire des cadres posés par les donations successives.	- Des efforts à déployer pour veiller à préserver une belle qualité de relations avec les représentant-es de la famille Masurel et de l'association L'Aracine.

4. Concept actuel : un musée qui fait bouger les lignes

Les deux donations principales dotent le LaM d'une **personnalité sans égale** sur un plan international, puisqu'il n'existe pas à ce jour de musée répondant de façon clairement affichée à cette double orientation. Elles lui permettent ainsi d'être un **centre de recherches interdisciplinaires de référence**.

Le *Projet fédérateur* initié par Sophie Lévy - précédente directrice - en 2016 insistait sur cette originalité qui guide ses missions et son positionnement : « L'association des trois champs de la collection (art moderne, art contemporain et art brut) est une spécificité essentielle du LaM, ce qui le distingue de tous les autres musées d'art moderne, en France, en Europe et dans le monde. Le rapprochement de l'art brut avec l'art du XX^e siècle s'appuie sur l'idée que l'art brut est l'un des phénomènes, des mythes inventés par les artistes et les penseurs depuis la fin du XIX^e siècle et a constitué l'un des fondements de la modernité. Par conséquent, dans les différents champs de son activité (collection, expositions, publications, programmation, recherche), le LaM doit participer à la réflexion, à la fois historique et théorique, qui a présidé à ce rapprochement ». Le *Projet fédérateur* définissait également le LaM comme « un musée du nord de l'Europe », « un musée de collectionneurs » et un « lieu de vie dans la ville et dans la métropole ».

Le concept du LaM s'est précisé depuis suite au changement de direction et au recrutement, fin 2016, de Sébastien Delot, directeur-conservateur actuel du musée. Dans le projet qu'il a présenté au jury, il envisageait le LaM comme :

« le lieu où se renouvellent les points de vue,
un espace qui propose de **puissantes expériences artistiques**,
un **générateur de sens** pour le public,
un **lieu de vie** où le public et les artistes se rencontrent. »

Ces intentions se concrétisent aujourd'hui à travers une **programmation inattendue**, au sein de laquelle se croisent des grands noms et des découvertes, et un **accrochage transversal** qui propose une autre narration de l'histoire de l'art. En faisant la part belle à de **nouveaux dialogues**, que ce soit au sein de la collection permanente, des expositions temporaires ou de la programmation culturelle, le musée stimule la curiosité et suscite l'émotion. Ambitieux dans sa programmation, il favorise la rencontre entre des artistes qui, tout en témoignant de leur époque, cultivent un regard profondément personnel.

La spécificité du LaM est ainsi affirmée, en valorisant ses atouts que sont :

- Le **parc de sculptures** qui accueille l'été une programmation transdisciplinaire, qui renforce l'attractivité du musée pour un large public et attire des publics éloignés ;
- Le **fonds d'art brut** qui place le LaM dans une situation unique en France et en fait un relais identifié pour les lieux d'exposition accueillant de l'art brut ;
- La **création contemporaine** grâce à laquelle le LaM affirme sa place parmi les grandes institutions en région ;
- Son **fonds d'art moderne de grande qualité** qui participe fortement à la construction de son identité.

Au regard de ces éléments, les commentaires recensés sur la page TripAdvisor du LaM renseignent sur la perception qu'ont les visiteur-euses des orientations actuelles du musée. « Mettez de côté vos appréhensions sur les musées. Le LaM propose une expérience accessible et agréable, pour tous les publics. Inspirant », écrit François S. en février 2022, semblant avoir bien compris l'objectif fixé par le musée d'être générateur de sens. Parmi les avis, la spécificité du fonds d'art brut est régulièrement soulignée : « Une collection très sympa et accessible à tous les publics. Personnellement, je suis fan d'art brut et j'ai été servié ! » (Alramaca, avril 2019), « Vous y trouverez également de l'art brut, fait assez rare pour être souligné » (Bruno D. octobre 2019). Les visiteur-euses soulignent également la qualité de la programmation : « William Kentridge s'est approprié pour notre plus grand bonheur une grande part du Musée... À la fois facétieux et profond, il nous balade au gré des 13 salles qui lui sont consacrées. Vous n'aimerez pas tout... L'offre est variée... Mais vous trouverez nécessairement de quoi vous ravir dans cette œuvre foisonnante qui ne vous laissera jamais indifférent(e)s » (ReynaldBr, mars 2020).

Plus marginalement, bien que la grande qualité de la collection moderne du musée soit souvent mentionnée (« Exceptionnelle collection des peintures et sculptures des grands maîtres du XX^e siècle, issue de la donation Masurel, industriel textile visionnaire et ouvert. » (Robespierre123, février 2020), des voix discordantes se font entendre et certains commentaires regrettent le manque de visibilité des œuvres de la collection permanente : « La collection permanente est incroyablement pauvre ! » (535st_phanel, octobre 2019). De rares personnes vont même jusqu'à souligner le manque d'accessibilité de certaines propositions : « La visite de ce musée est à réserver uniquement aux passionnés d'art moderne ou contemporain » (tlpub, février 2017).

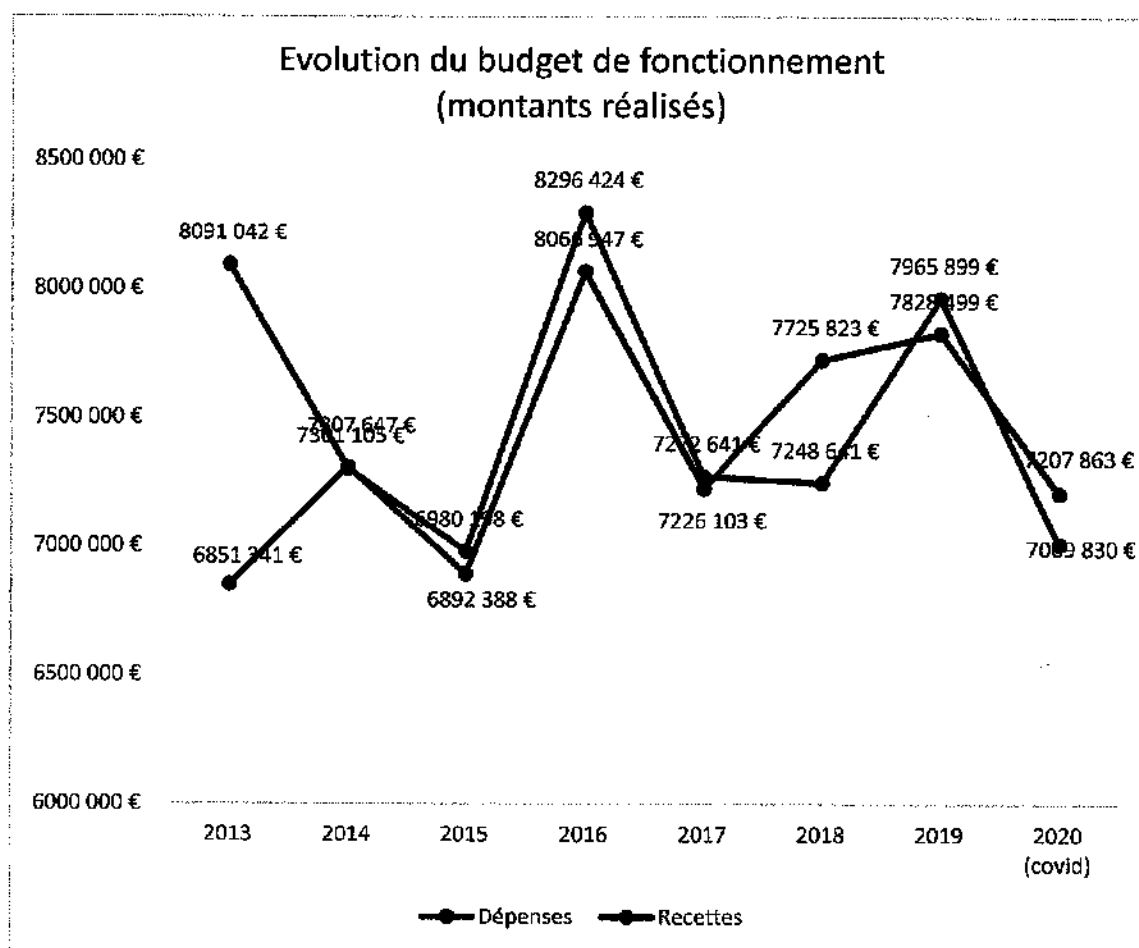
5. Des moyens humains et financiers restés quasiment stables à périmètre constant depuis la création de l'EPCC

- Une structure financière solide, qui a su s'adapter en déployant des efforts de développement des ressources propres, sous le jeu de contraintes de plus en plus fortes*

À la création de l'EPCC au 1^{er} avril 2012 ont été prévues des **contributions statutaires de la part de la Métropole Européenne de Lille et de la Ville de Villeneuve d'Ascq**. Ces contributions permettent de solidifier la structure financière du musée puisqu'elles représentent depuis 2012 entre 73 % et 87 % du total des recettes selon les années.

Depuis le changement de statut, les dépenses et recettes du musée ont évolué de manière cohérente, permettant le renforcement des actions du musée tout en garantissant une situation financière saine et optimisée, le niveau de dépenses se rapprochant du niveau de recettes comme l'illustre le graphique ci-dessous concernant la période 2013-2020, qui débute à partir du premier exercice complet de l'EPCC.

La vie budgétaire de l'établissement est directement liée à sa programmation et en particulier à l'exposition triennale exceptionnelle qui s'y déroule (*Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* en 2016, *Alberto Giacometti, une aventure moderne* en 2019).



L'analyse à suivre porte sur des comparaisons entre 2014 (première année en « vitesse de croisière » après la réouverture) et la moyenne des années 2017-2019. En effet, l'année 2012 est incomplète (création de l'EPCC au 1^{er} avril 2012), l'année 2013 est

exceptionnelle puisque c'est celle de la réouverture du musée (l'EPCC a alors bénéficié du boni de liquidation de l'association pour près de 350 000 € et de produits exceptionnels pour 562 000 €) et les années 2020 et 2021 sont atypiques du fait de la crise sanitaire.

Le profil de progression entre les dépenses et les recettes est très proche :

	Evolution entre 2014 et la moyenne 2017 - 2019
Dépenses de fonctionnement	+ 4%
Recettes de fonctionnement	+ 3%

Les dépenses d'exploitation ont globalement progressé de 4%, en deçà de l'inflation cumulée de 4,8% entre 2014 et 2019, ce qui traduit un effort de gestion.

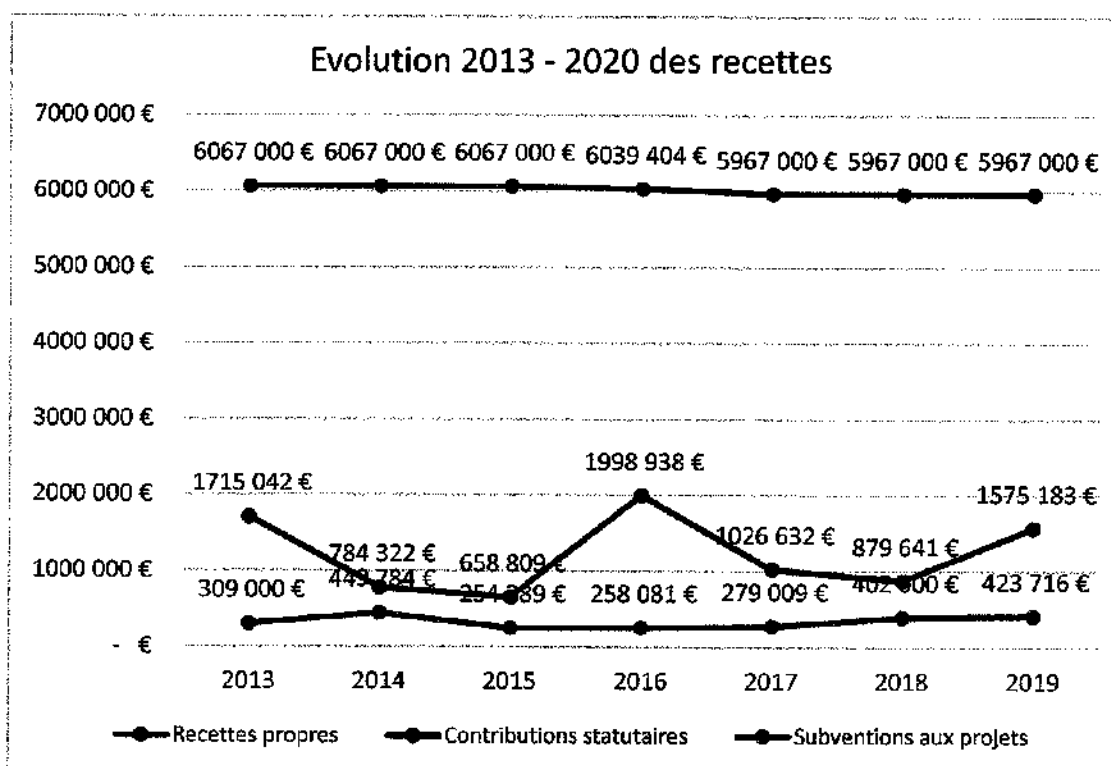
Les recettes ont augmenté de 3% grâce à des effets contradictoires :

- Une forte progression des recettes propres (+48%)
- Mais une diminution des contributions statutaires et subventions aux projets (respectivement -2% et -18%) en raison de la baisse de la contribution de la MEL de -2% par rapport à l'ouverture de l'EPCC).

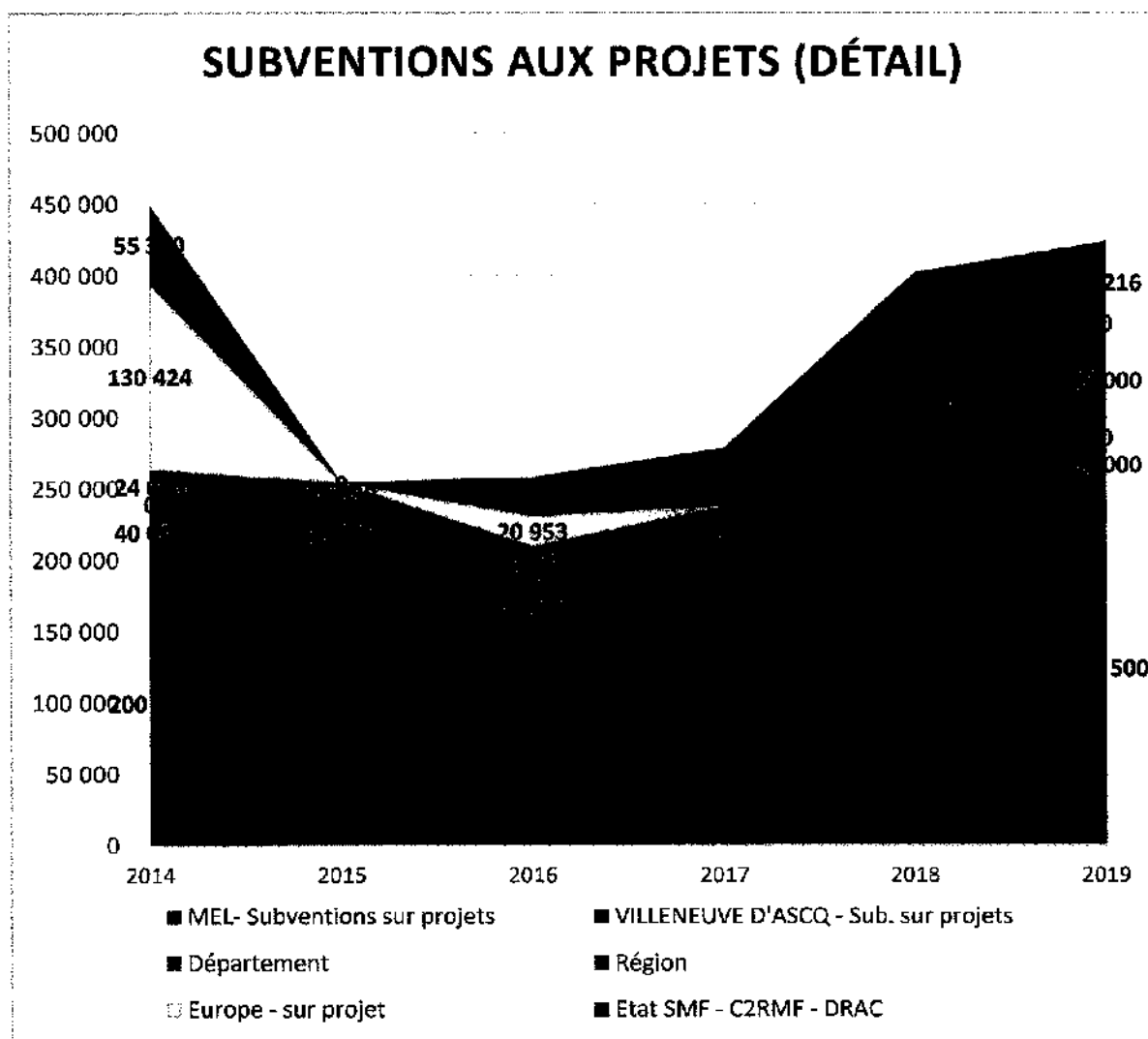
Cela témoigne d'un important effort de développement de la part du musée.

RECETTES	ÉVOLUTION ENTRE 2014 ET LA MOYENNE 2017 - 2019	
	En proportion	En valeur absolue
Recettes propres	+48°%	376 163,61 €
Contributions statutaires	-2%	-100 000,00 €
Subventions aux projets	- 18%	-81 541,87 €
TOTAL	+ 3%	194 621,74 €

Depuis 2017, la contribution de la MEL est identique après deux années de baisse en 2015 et 2016 (soit 6 007 000 € de 2013 à 2015, puis 5 979 404 € en 2016 et enfin 5 907 000 € depuis 2017), et celle de la ville de Villeneuve d'Ascq n'a pas évolué depuis la création de l'EPCC (60 000 €).



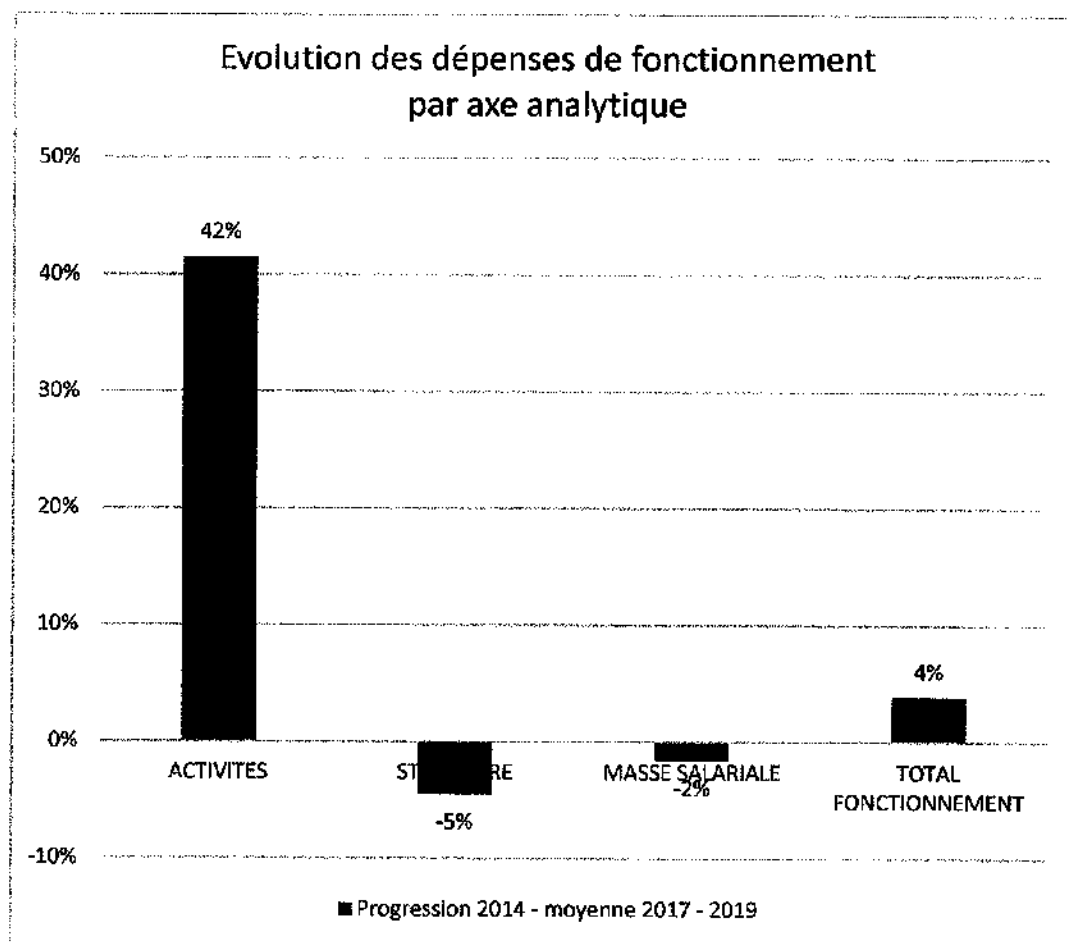
S'agissant des subventions aux projets, la MEL et la Ville de Villeneuve d'Ascq apportent des soutiens essentiels, d'une part pour la préparation des expositions triennales, mais également pour certains projets comme *Les Secrets de Modigliani* en 2021-2022. La Région Hauts de France est également un partenaire, selon des modalités variables, puisqu'attachées à son souhait de soutenir certains projets en particulier (récemment Alberto Giacometti, William Kentridge et Agnès Thurnauer). Le Ministère de la culture, par l'intermédiaire de la Direction Régionale des Affaires Culturelles, soutient régulièrement les projets de médiation pour les publics « spécifiques » et moins régulièrement les expositions par l'attribution du Label d'intérêt national (rétrospective Nicolas Schöffer en 2018). Le projet de recherche, assorti d'une exposition au musée, *Les Secrets de Modigliani*, a également fait l'objet d'une subvention de l'État par l'intermédiaire du C2RMF (Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France). L'Europe a également soutenu le LaM au début des années 2010 pour un important projet visant la circulation transfrontalière des publics, en collaboration avec le Grand Hornu, avec finalisation en 2014.



Les autres recettes propres varient en fonction de la programmation et de son attrait à la fois pour le public, les mécènes potentiel·les, et les entreprises souhaitant louer des espaces. En la matière, des pics sont notamment constatés lors de la présentation des expositions exceptionnelles triennales. Une analyse de la fréquentation d'une part, et des mécénats d'autre part est détaillée ultérieurement dans le PSC (Partie III. Publics et rayonnement).

En dépenses, le budget du LaM est constitué de trois axes analytiques : les activités, la structure et la masse salariale.

Les dépenses d'activités sont celles qui ont connu la plus forte augmentation (+52 %), témoignant du dynamisme et du volontarisme du musée en matière de programmation. En revanche, la progression des autres types de dépense est faible : +3 % pour celles liées à la structure et +4 % pour la masse salariale. Cette progression des coûts de personnel est d'autant plus faible qu'elle comprend les renforts ponctuels sur les projets, en particulier lors des expositions triennales.



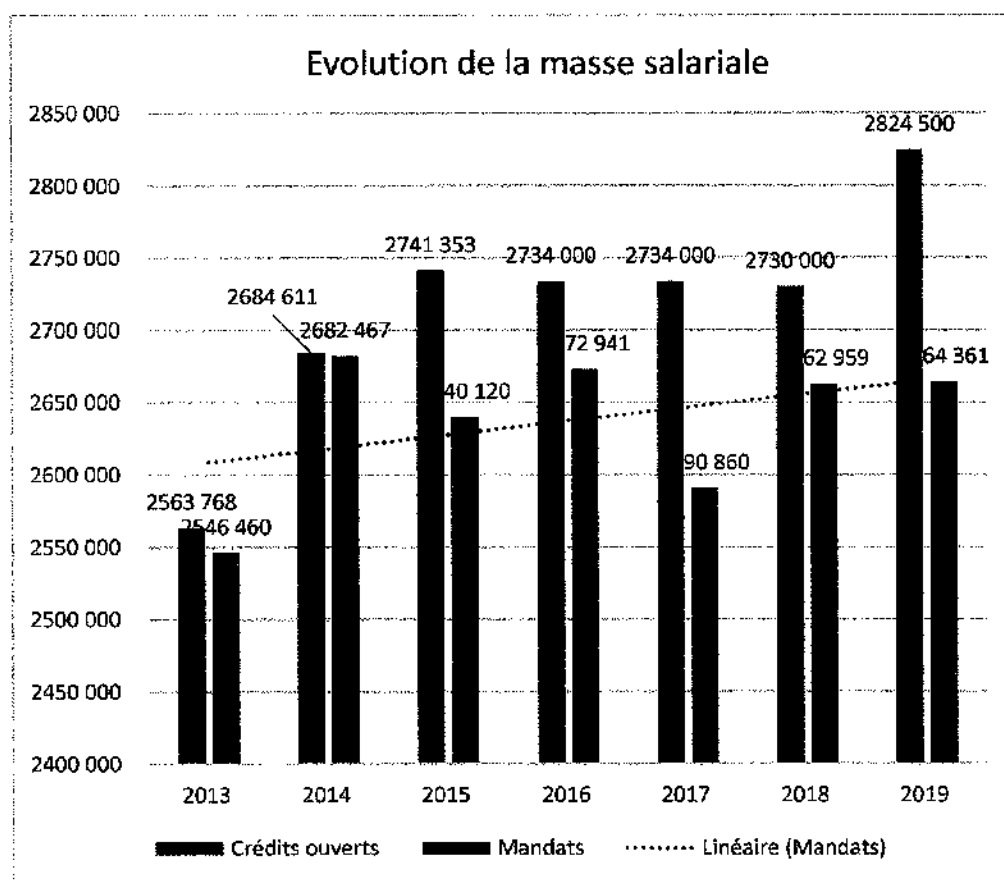
La contrainte la plus forte concerne la masse salariale, en raison du maintien de l'autorisation budgétaire sur ce chapitre et après intégration de deux postes supplémentaires lors de la réorganisation finalisée en 2019 (cf. ci-dessous). Pour la masse salariale, le Conseil d'Administration vote un montant d'autorisation de dépenses correspondant à un chapitre budgétaire en tant que tel. Il n'y a pas eu d'augmentation salariale collective en 2020 et rien de prévu en ce sens en 2021.

La progression de la masse salariale a été de 4% sur la période, alors que l'organigramme a été renforcé de 2 postes, sachant que l'inflation cumulée est de 7,6% entre janvier 2013 et décembre 2021³¹.

Sur cette question, l'année 2019 apparaît comme la dernière année classique sur laquelle se baser avant la crise sanitaire de 2020/2021, qui a eu d'importantes conséquences sur les dépenses salariales. Néanmoins, 2019 est aussi l'année de l'exposition exceptionnelle consacrée à Alberto Giacometti et de la mise en place

³¹ Insee, *Indices des prix à la consommation*.

progressive du nouvel organigramme, avec une part de postes non pourvus en raison des délais de recrutement.



Il est enfin à noter qu'une refonte de la convention collective qui s'applique au LaM impose à partir du 1er janvier 2022 une revalorisation automatique des salaires, ce qui ajoute une contrainte incontournable et qui va augmenter avec les années.

b. Une actualisation continue de l'organisation en fonction des enjeux du LaM, aboutissant à une structure stabilisée depuis 2019

Au début de la décennie 2010, le personnel du musée comportait d'une part les salarié-es de l'association, et d'autre part les salarié-es de la Communauté Urbaine de Lille mis à disposition du musée (principalement des agent-es d'accueil, de sécurité et d'entretien, mais aussi de conservation). À la création de l'EPCC, tous-tes ont rejoint la masse salariale du musée et devaient choisir soit de conserver leur statut de détaché-e soit d'intégrer le statut du musée.

Au 1^{er} avril 2012, le musée comptait 50 postes, certains par nature à temps partiel. Un 51^e poste a été créé fin 2012 puis la structure s'est stabilisée s'agissant du nombre de

postes jusqu'en 2019. En 2016, une réorganisation a concerné la répartition des missions et les liens hiérarchiques mais n'a pas remis en cause les intitulés ni le nombre de postes.

Plus significativement, l'organisation interne du LaM s'est profondément modifiée au terme d'un processus débuté en 2018 et finalisé à l'automne 2019. Les équipes ont alors été fortement mobilisées pour répondre aux nouvelles priorités stratégiques du musée, à savoir :

- Renforcer la **dimension numérique** et les **réseaux sociaux** ;
- Répondre aux **enjeux de maintenance du bâtiment** ;
- **Optimiser les conditions d'accueil d'expositions d'envergure internationale** ;
- **Revaloriser la politique éditoriale du musée.**

En 2019, la direction a fait appel à un cabinet de conseil pour mettre en place une méthodologie participative avec des séminaires et des réunions thématiques. À chaque étape du processus, les équipes, membres du comité de pilotage et délégué-es du personnel ont été sollicité-es avant que la nouvelle organisation soit présentée au Conseil d'Administration le 21 mars 2019.

Le schéma suivant synthétise les **principales caractéristiques de la transformation du musée et de son organisation.**

Création d'un service production et d'une cellule dédiée au développement .	Nombreuses modifications de périmètres : secrétaire général·e, responsable de la programmation, chargé·e de coordination de la conservation et des éditions, chargé·e de communication digitale, chargé·e des relations média et publiques.	
	Passage de pôles à services	
Identification d'un service dédié au bâtiment et à la sécurité .	Redéfinition du service de développement des publics avec un pilotage tripartite.	

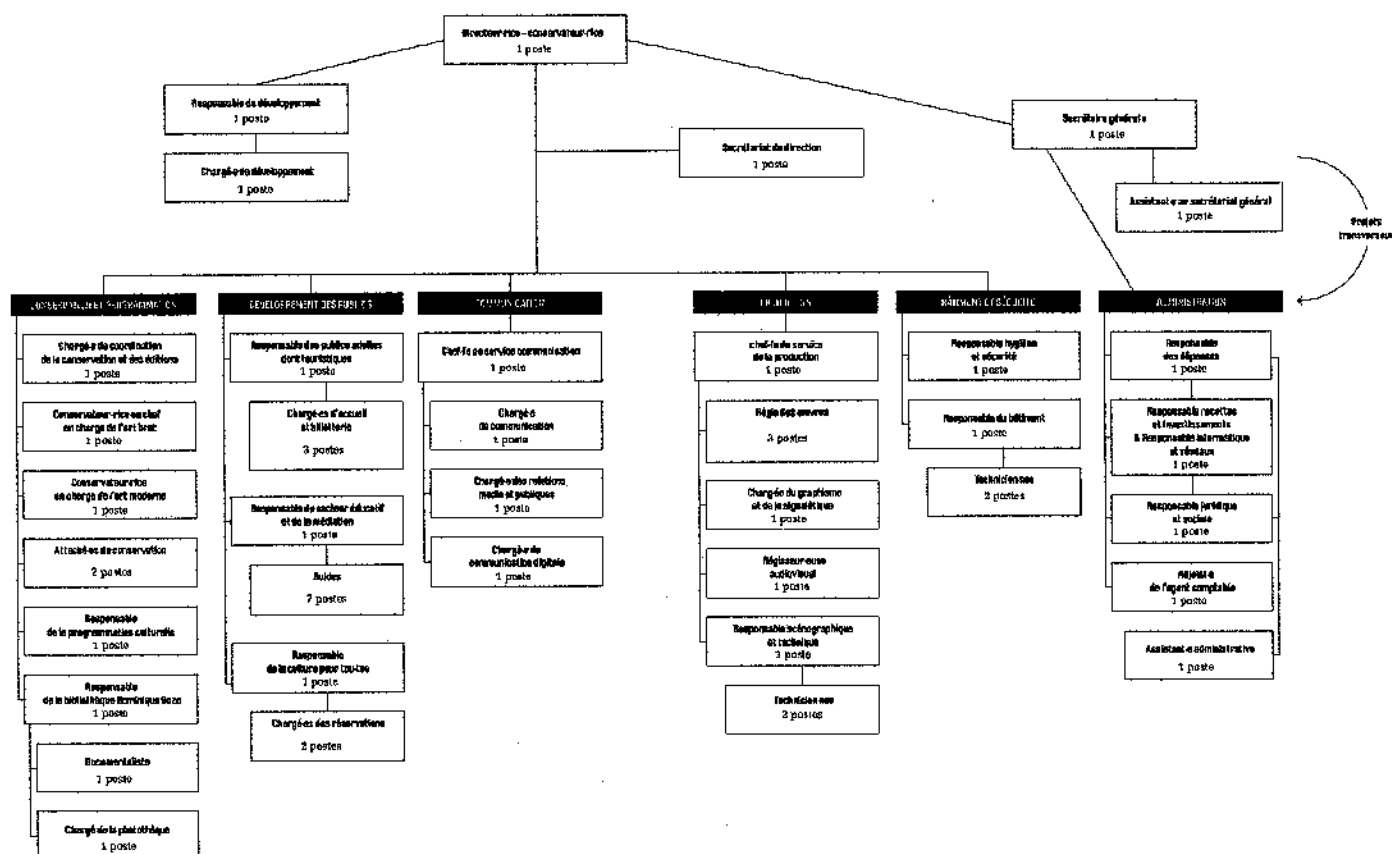
Cette transformation en profondeur a impliqué un niveau inédit de mobilité interne (accompagné par des formations) et de recrutements externes. Une campagne de rédaction des fiches de poste a été menée pour l'ensemble des salarié-es du musée.

Voici l'organisation des équipes au 31/12/2021 :

Depuis 2019, des transformations de postes ont eu lieu à périmètre constant, sans modifier la structure globale de l'organigramme, à l'occasion de départs de personnel. Ces évolutions ont permis de proposer un organigramme qui correspond aux besoins du musée, dans un cadre très proche de celui en vigueur dix ans auparavant (une progression de +4 % du nombre de postes). Cependant, des tensions sont constatées sur plusieurs secteurs, partiellement compensées par des recours à des CDD qu'il n'est pas forcément souhaitable de faire perdurer :

- Le **bâtiment**, en raison de l'ampleur des sujets à traiter en conséquence d'une mauvaise maintenance et du vieillissement de la construction mais aussi de la difficulté à recruter ;
- La **médiation** s'agissant en particulier des guides (la période de fermeture du musée a permis de suspendre certains postes inoccupés), mais aussi de la réalisation de projets numériques.

Des renforts sont également recrutés pour compenser des missions qui n'ont pas été réalisées pendant plusieurs années (ex : gestion des archives), outre les personnes recrutées pour accompagner des projets courants du musée, cependant ponctuellement et dans une proportion réduite.



Enfin, les espaces de travail ne permettent plus d'accueillir davantage de salarié-es, pour des questions matérielles de places et de branchements électriques et réseau (téléphonie et internet). La mission programmatrice a vocation à étudier ces aspects.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Des efforts de gestion et de recherches de ressources propres, grâce à une équipe administrative et des chef-fes de service très impliqués ; - Des dépenses pour les activités qui ont été renforcées ; - Une organisation stabilisée, qui répond aux enjeux posés par le directeur actuel et en respectant la contrainte actuelle.	- Des contributions non revalorisées (et qui ont même subi des diminutions), malgré l'augmentation du coût de la vie ; - Une augmentation des recettes propres insuffisante pour compenser la progression des dépenses, alors que les contributions statutaires ne progressent pas ; - Des résultats financiers qui ne pourront que se détériorer (nonobstant une période de crise sanitaire) si les moyens ne progressent pas ou si le niveau d'activité ne diminue pas ; - Un nombre de postes relativement faible au regard des missions à réaliser, et la disparition de toute marge concernant le tableau des emplois (pour répondre à un besoin permanent incontournable, il faut supprimer un autre emploi, moins "nécessaire") ; - Des missions réglementaires (inventaire, récolement, archivage, conservation) qui sont rarement réalisées par manque de temps ou de main d'œuvre dédiée, ce qui ne permet pas de respecter pleinement les attentes de l'appellation Musées de France ; - Un impact financier incontournable en raison de la refonte de la convention collective ECLAT dont dépend le musée.

II. Une collection et des expositions offrant une lecture riche et atypique des principaux courants de l'art des XX^e et XXI^e siècles

1. Une collection marquée par deux donations majeures : retour sur leur constitution

La collection actuelle du LaM est constituée de trois pôles : art moderne, art contemporain et art brut. Au total, elle compte plus de 8 000 numéros d'inventaire répartis en deux secteurs de collection : secteur art moderne et contemporain et secteur art brut.

Historiquement, la collection d'art moderne du LaM est à l'origine du musée. Elle compte aujourd'hui 652 numéros (sans les dépôts) et trouve son origine dans la donation Geneviève et Jean Masurel qui a défini le cadre esthétique et chronologique de la collection. Les œuvres de la donation s'étendent de 1906 (un dessin de Georges Rouault) à 1962 (une toile d'Arthur Van Hecke). Les artistes représentés sont nés entre 1861 (Louis Vivin) et 1928 (Bernard Buffet). Ces bornes chronologiques peuvent s'appliquer peu ou prou à l'ensemble de la collection d'art moderne.

Cette donation s'est faite en deux phases :

- Une **première donation en 1979** a permis l'inscription à l'inventaire de 186 œuvres d'André Bauchant, Francisco Borès, Georges Braque, Bernard Buffet, Youla Chapoval, Serge Charchoune, André Derain, Henri Epstein, Georges Hillaireau, Vassily Kandinsky, Eugène Nestor de Kermadec, Paul Klee, Roger de La Fresnaye, André Lanskoy, Henri Laurens, Fernand Léger, André Masson, Joan Miró, Amedeo Modigliani, Gertrude O'Brady, Jules Pascin, Pablo Picasso, Jean Pougny, Suzanne Roger, Georges Rouault, Nicolas de Staël, Léopold Survage, Joaquin Torrès-Garcia, Maurice Utrillo, Kees Van Dongen, Victor Vasarely, Louis Vivin ;
- La **seconde donation en 1980** a permis l'inscription à l'inventaire de 36 œuvres d'Eugène Dodeigne, Eugène Leroy, Serge Rezvani, Jean Roulland, Arthur Van Hecke.

À ce fonds s'ajoutent aujourd'hui plusieurs œuvres provenant des anciennes collections de Roger Dutilleul ou Jean Masurel : deux Modigliani, un Alexander Calder et un Léger (dations et achat de l'État, en dépôt au LaM), un Henri Michaux (achat du LaM) ainsi que plusieurs dons (un portrait de Jean Masurel par Buffet, un Lanskoy, huit Roulland).

À l'inverse des autres collections d'art moderne françaises (comme celles des musées de Grenoble, Strasbourg ou Nantes), celle du LaM n'est pas la réunion de plusieurs initiatives publiques et privées mais le fruit du travail d'un duo de collectionneurs, Roger

Dutilleul et son neveu Jean Masurel. C'est donc une collection particulière à plus d'un titre puisqu'elle est d'origine privée, comme l'attestent dédicaces et encadrements artisanaux, et qu'elle reflète le regard, nécessairement partial et évolutif, de ses fondateurs.

La collection Dutilleul-Masurel peut être découpée en plusieurs ensembles :

- **Les avant-gardes et la première École de Paris**, avec des œuvres réunies essentiellement par Roger Dutilleul avant la Première Guerre mondiale et au début des années 1920 et qui assurent le rayonnement de la collection au niveau international. Il s'agit de quelques œuvres fauves (Van Dongen et Rouault) et surtout de la collection cubiste (Braque, Derain, Picasso) auxquels on peut ajouter les œuvres de Léger et Laurens acquises avant la crise de 1929. On peut adjoindre à cet ensemble l'œuvre singulier de Modigliani, contemporain des mouvements cités. Ce sont les œuvres iconiques du LaM qui motivent aujourd'hui la visite de la collection permanente.
- **L'entre-deux guerres et la Seconde Guerre mondiale**, assez riche en nombre d'œuvres, mais pauvre en œuvres iconiques. Plusieurs raisons l'expliquent : la hausse de la cote des artistes et la baisse de niveau de vie du collectionneur sont autant de facteurs qui conduisent Roger Dutilleul à se tourner vers les artistes de la même « écurie » que les précédents, à savoir celle du marchand Daniel-Henry Kahnweiler. La fidélité de Dutilleul à la galerie Kahnweiler explique ainsi la présence de Borès, de Kermadec, Roger dans la collection, de même que Paul Klee, brièvement représenté par le marchand au tournant des années 1930 et auquel Jean Masurel s'intéresse également à la fin des années 1930. Dutilleul démontre cependant son indépendance en s'enthousiasmant pour l'œuvre d'André Lansky, auquel il se consacre presque exclusivement à partir de 1925, avant d'être relayé par son neveu. Puis, dans les années 1940, Charchoune, Chapoval, Hillaireau, Torrès-Garcia et Vasarely ont pu représenter pour lui la relève de la génération cubiste. Comme à ses débuts de collectionneur, le manque de moyens le conduit à se tourner vers des artistes moins confirmés que ceux qui occupent le devant de la scène, mais en restant fidèle à ses goûts pour les modes de représentation mis en place avant la Première Guerre mondiale, et plus particulièrement pour les genres du portrait et de la nature morte. Cette constance le détourne des mouvements plus radicaux tels le surréalisme ou l'abstraction géométrique. En cela, il est proche de Kahnweiler qui considérait qu'on ne peut s'intéresser qu'aux artistes de sa propre génération ou de la suivante.
- **L'après-guerre** est le moment du passage de relai entre l'oncle et le neveu. Le premier continue de regarder la peinture contemporaine, essentiellement figurative avec Buffet ou Michaux, tandis que Jean Masurel s'intéresse à la jeune peinture abstraite, représentée par De Staël ou Rezvani. L'ancrage de la famille Masurel dans le Nord donne une nouvelle orientation à leur collection. Le Groupe de Roubaix occupe une place importante dans la donation de 1980 avec un nombre important d'œuvres de Van Hecke accompagnées de plusieurs

peintures de Leroy, sculptures de Dodeigne (destinées notamment au parc) et terres cuites de Roulland.

- **L'art dit naïf** représente un ensemble d'œuvres relativement faible en nombre, mais important d'un point de vue historique. On compte *a minima* seize œuvres de Bauchant, O'Brady, Utrillo, Vivin, auxquelles on pourrait ajouter les acquisitions plus récentes de Camille Bombois et Séraphine Louis, ainsi que les œuvres de Burchard et les débuts de Lanskoy qui a parfois été associé aux peintres dits naïfs au début de sa carrière. Ces artistes ont pour point commun d'être arrivés à la peinture sur le tard et généralement sans formation. S'ils ne se connaissent pas entre eux et n'ont pas de programme commun, certains exposent aux Salons, d'autres sont vus et soutenus par des amateurs et amatrices influent-es. On trouve parmi ces derniers des figures importantes de l'avant-garde et de l'art brut, comme André Breton, Wilhelm Uhde et Henri-Pierre Roché, et des artistes de la collection du LaM, comme Pablo Picasso ou Vassily Kandinsky. Ils sont soutenus par les galeries Henry Bing ou Jeanne Bucher, chez qui Roger Dutilleul et Jean Masurel s'approvisionnent. Trait d'union entre les fonds d'art moderne et d'art brut du musée, ces artistes jouissent aujourd'hui d'une nouvelle visibilité qu'il revient au LaM de conforter.

Le fonds initial des donations s'est vu compléter par plusieurs acquisitions à titre gratuit ou onéreux s'inscrivant dans la continuité de la donation, soit en confortant la présence de certain-es artistes (Buffet, Derain, Kandinsky, Laurens, Léger, Rouault), parfois avec des œuvres plus contemporaines (Dodeigne, Lanskoy, Leroy, Roulland, Van Hecke), soit en renforçant la représentativité de certains mouvements (Laurens et Lipchitz dans le fonds cubiste, auxquels on peut ajouter Alva de la Canal et German Cueto entrés dans la collection à l'issue de l'exposition *Mexique Europe* en 2005). L'ouverture aux artistes de la région s'est poursuivie dans les années 1980 avec des figures comme Lempereur-Haut ou Gustave Marchoul. Dans les années 2010, l'entrée de deux œuvres de Henri Michaux, artiste présent dans la collection Dutilleul-Masurel mais non inclus dans la Donation, d'une œuvre de Matta (déjà représenté par un portfolio), de trois photographies de Brassai et d'un portfolio de Max Ernst ont permis d'ouvrir une brèche vers les pratiques automatiques et surréalistes.

Le transfert de propriété des œuvres du FNAC – Fonds national d'art contemporain en 2007, parmi lesquelles se trouvaient deux œuvres de Gaston Chaissac (déjà représenté dans la collection du musée par un achat datant de 1978) et l'achat de 3 œuvres de Slavko Kopac, conservateur de la Compagnie de l'art brut, entre 2003 et 2017, traduisent enfin la volonté du LaM de constituer un fonds d'œuvres frontalières entre l'art moderne et l'art brut.

Enfin, quelques œuvres plus isolées sont entrées dans la collection au gré des opportunités de dons et dépôts (Maurice Marinot, René D'Haultfoeuille, Ten Cate et quelques anonymes).

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Des ensembles d'œuvres de qualité exceptionnelle et de niveau international : fonds cubiste, Modigliani ; - Un regard singulier et incarné sur l'art de la première moitié du XX^e siècle ; - Une histoire ancrée localement : les Masurel appartenaient à un réseau de collectionneurs et collectionneuses du Nord ; - Une collection ancrée localement : groupe de Roubaix ; - Des liens possibles avec l'art contemporain (volonté des donateurs et donatrices) et l'art brut notamment via l'ensemble d'œuvres d'art naïf.	- Des manques qui empêchent la collection d'être exhaustive (fauvisme, abstraction géométrique...) ou de faire le lien avec l'art brut (surréalisme) ; - Des fonds insuffisamment mis en valeur (art dit naïf) ; - Des achats et donations historiques manqués (<i>Portrait de Roger Dutilleul</i> par Modigliani) ; - Des valeurs d'achat très élevées qui rendent l'enrichissement de la collection difficile.

Contrairement à l'art moderne et l'art brut, le fonds d'art contemporain n'a pas bénéficié d'une donation même si un travail en ce sens avait été engagé auprès d'Yvon Lambert, dont la collection avait fait l'objet d'une exposition en 1992. Cette collection (sans les dépôts) est aujourd'hui composée de 935 œuvres de 231 artistes. 398 œuvres proviennent d'achats et 655 de donations, legs ou transferts de propriété de l'État. Les œuvres s'étendent sur une période allant de 1950 à 2019.

Dès sa fondation en 1983, la Communauté Urbaine avait prévu, en dialogue avec les personnalités donatrices, que le Musée d'art moderne soit doté d'un budget d'acquisitions. L'objectif était alors de lui permettre de constituer une collection d'art contemporain afin qu'il reste ancré dans l'art de son temps et qu'il continue d'enrichir le fonds d'art moderne donné par Geneviève et Jean Masurel. Commencée dès 1974 par le futur conservateur du musée, Pierre Chaigneau, la collection se tourne d'abord vers les artistes régionaux (Baudouin Luquet, Brochard et Darras, Madhjoub Ben Bella, Gérard Duchêne et le Groupe

de Roubaix) et les arts décoratifs. La programmation d'expositions temporaires est l'occasion de faire entrer des figures marquantes des années 1980-1990 en France et à l'international (Gina Pane, Hervé Télémaque, Dennis Oppenheim, Richard Deacon...) et de s'ouvrir aux pratiques contemporaines (photographie, vidéo, installation, performance.) Au milieu des années 1980, des axes d'acquisitions se dessinent en prenant appui sur les axes de réflexion fondés par les artistes de la Donation Masurel. On peut ainsi dégager :

- **Un axe historique qui a été mis en place dans les années 1970-1980 et qui questionne les moyens de la peinture.** La collection est ainsi riche d'un fonds d'œuvres des principales figures de l'abstraction des années 1960-1990 (Etel Adnan, Geneviève Asse, Martin Barré, Jean-Pierre Bertrand, Daniel Buren, Geneviève Claisse, Olivier Debré, Jean Degottex, Marc Devade, Jean Dewasne, Daniel Dezeuze, Gérard Duchêne, Bernard Frize, Giorgio Griffa, Bernard Joubert, Baudouin Luquet, Olivier Mosset, Michel Parmentier, Bernard Piffaretti, Claude Rutault, Richard Serra, Pierre Soulages...) ou de la figuration narrative ou contemporaine (Eduardo Arroyo, Dado, Erró, Barry Flanagan, Gérard Gasiorowski, Jean-Michel Sanejouand, Peter Stämpfli, Hervé Télémaque...),
- **Un autre axe structuré à partir des enjeux du collage cubiste,** d'un côté par l'idée d'encyclopédie, de classement ou de représentation des artefacts de notre civilisation (Raymond Hains, Mimmo Rotella, Jacques Villeglé, Alighiero e Boetti, Christian Boltanski, Zarina Hashmi, Annette Messager...) et de l'autre, à travers notre rapport à l'objet, sa nature, ses répliques et ses avatars (Art & Language, Bertrand Lavier, Allan McCollum, Matt Mullican...),
- **Un axe relatif à l'engagement ou l'implication directe de l'artiste dans l'actualité du monde afin de le transformer** ou d'y inscrire d'autres usages, d'autres comportements ou d'autres procédures. Cette autre ligne force de la collection concerne des artistes comme Ghada Amer, Georges Adéagbo, Lewis Baltz, Chris Burden, Hannah Collins, Mohammed El Baz, Robert Filliou, Gérard Gasiorowski, Dennis Oppenheim, Pierre Mercier, Annette Messager, Jean-Michel Sanejouand, Kiki Smith, Franz Ehrard Walther... Cet engagement est parfois une invitation à réfléchir sur l'histoire récente (Jean-Sylvain Bieth, Christian Boltanski, Pascal Convert, Erro, Harun Farocki, Joana Hadjithomas et Khalil Joreige, William Kentridge, Annette Messager...). Au-delà de la grande histoire, nombre d'œuvres interrogent également « le moi » au travers de l'autoportrait ou du dévoilement d'histoires personnelles (Christian Boltanski, Simone Fattal, Zarina Hashmi, Anna Opperman, Kiki Smith, Petrit Halilaj...).
- **Un dernier, consacré au dialogue avec l'*outsider art*, s'est manifesté suite à l'arrivée de l'art brut au musée** avec des acquisitions frontières comme les œuvres d'Etienne-Martin, Marie-Rose Lortet, Jockum Nordström...

Enfin, le transfert en 2007 de 35 œuvres de la collection du Cnap – Centre national des arts plastiques au musée a conforté la collection, mais des faiblesses sont encore notables. Il faut reconnaître que la collection contemporaine est encore jeune et a longtemps été envisagée comme la mémoire des expositions successives d'art contemporain

programmées au musée. Si elle possède des œuvres ou des ensembles tout à fait significatifs de l'art d'aujourd'hui, la collection ne peut prétendre à fonder un propos panoramique sur la création contemporaine dans son ensemble.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Un fonds d'art contemporain pour poursuivre le souhait du donateur Jean Masurel de faire du musée un lieu accueillant « l'art de son temps » ; - La valorisation d'artistes régionaux, nationaux et internationaux et le choix de présenter différentes pratiques artistiques ; - Une politique d'acquisition définie et orientée.	- Une collection récente qui n'a pas fait l'objet d'une donation conséquente, contrairement à l'art moderne et à l'art brut ; - Une donation manquée dans les années 90' et pas de nouvelles opportunités depuis ; - Une exhaustivité impossible (manque de vision panoramique sur la création contemporaine) ; - Un artiste est souvent représenté par une œuvre forte sans la présence d'un ensemble rendant la pratique de ce dernier lisible.

À la différence de la collection Dutilleul-Masurel, la collection d'art brut de L'Aracine n'a pas été constituée ni pensée comme une collection particulière. Elle trouve son origine dans une association franco-belge, créée en 1982, réunissant des personnes animées par un intérêt commun pour l'art brut, terme inventé par Jean Dubuffet en 1945. Ce projet n'aurait pu voir le jour sans l'engagement de Madeleine Lommel, Claire Teller et Michel Nedjar, ses membres fondateurs, soucieux de faire connaître un art dont les sources se trouveraient dans les racines profondes de l'homme.

En 1984, la collection s'ouvre au public dans une partie du château Guérin prêtée par la Ville de Neuilly-sur-Marne. De nombreuses expositions sont organisées. La collection s'enrichit et L'Aracine reçoit le statut de musée en 1986. Dix ans plus tard, la ville ne souhaitant pas s'engager davantage, l'association décide de fermer le musée. Sur les conseils de la Direction des Musées de France, L'Aracine dépose sa collection au Musée d'art moderne, en septembre 1996. Suite à une importante exposition de la collection en 1997, la Communauté Urbaine de Lille accepte la donation, en 1999, de 3 833 œuvres de

170 artistes, de la bibliothèque et des archives, afin qu'elle soit présentée de façon permanente dans un bâtiment alors à construire, dans le parc du musée.

L'Aracine a collectionné des œuvres d'art brut en s'inscrivant dans la lignée de la collection réunie par Jean Dubuffet. La donation réunit des œuvres d'artistes que l'on peut maintenant qualifier d'historiques comme Aloïse Corbaz, Fleury Joseph Crépin, Henry Darger, Auguste Forestier, Miguel Hernandez, Emile Josome Hodinos, Aimable Jayet, Augustin Lesage, André Robillard, Scottie Wilson, Adolf Wölfli, Carlo Zinelli. L'accueil du fonds d'art brut de L'Aracine au musée s'inscrit dans cette perspective et permet de préserver l'identité de la donation fondatrice qui constitue un précieux vecteur d'étude d'un moment de l'histoire des mentalités et d'un patrimoine régional. L'art brut est considéré comme pleinement intégré à l'histoire de l'art du XX^e siècle tout en maintenant sa spécificité.

Depuis l'arrivée de la donation d'art brut, le musée a reçu plusieurs dons d'importance confirmant ainsi les réseaux tissés par L'Aracine et le souhait d'un grand nombre de collectionneurs et de collectionneuses de soutenir le travail effectué par le musée. La docteure Jacqueline Serret-Defrance a, par exemple, très généreusement choisi de donner au musée, en 2005, quatorze broderies de Jules Leclercq. Kiyoko Lerner, légatrice des œuvres d'Henry Darger, a donné au musée, en 2003 et en 2005, cinq dessins exceptionnels de l'artiste. Le docteur Philippe Mons a aussi donné, en 2016, 199 dessins de l'inventeur autodidacte Désiré Geelen originaire de Tourcoing.

Depuis 1999, la collection d'art brut s'est enrichie selon les axes suivants :

- **Acquérir en priorité des œuvres historiques pour constituer des ensembles représentatifs et compléter des manques.** Des œuvres historiques, rares, comme des dessins d'Émile Josome Hodinos, d'Aloïse Corbaz, de Florentin Constant, de Scottie Wilson, un carnet d'Adolf Wölfli, une peinture d'Élise Müller, alias Hélène Smith, des plans de l'inventeur Jean Perdrizet ont permis de renforcer des ensembles constitués par L'Aracine. Les liens tissés avec le docteur Lucien Bonnafé rendaient évidente l'acquisition, en 2007, des deux albums de dessins d'aliénés réunis par son grand-père Maxime Dubuisson, de dessins de Guillaume Pujolle et des œuvres d'Auguste Forestier. La même année, le musée concrétisait un souhait de longue date de Madeleine Lommel d'acquérir un dessin de Sylvain Fusco dont presque toutes les œuvres sont réunies dans la Collection de l'Art Brut à Lausanne (Suisse).
- **Acquérir des œuvres pour créer des liens avec l'art moderne en particulier avec l'art naïf, présent dans la Donation Masurel, et le surréalisme.** En 2002, deux peintures de Séraphine Louis ont ainsi été acquises. En 2003, le musée a su saisir l'opportunité de la vente de l'atelier d'André Breton, pour réaliser plusieurs préemptions (deux objets anonymes et le masque en coquillages de la Reine Victoria de Pascal Désir Maisonneuve ont ainsi rejoint la collection). Enfin, un *Tableau Merveilleux* de Fleury Joseph Crépin ainsi que des archives de Breton sur l'art brut, un manuscrit de Breton sur Crépin et plusieurs livres ont été acquis.

- **Enrichir la collection dans le but de poursuivre des recherches sur la notion d'art brut**, sur la place de médium comme la photographie ou le film et sur l'évolution de l'art brut aujourd'hui dans le contexte occidental et extra-occidental. C'est suivant cette volonté qu'en 2015, un portfolio, réalisé entre 1869 et 1872 par Sophie Savoye lors de son incarcération en prison à Montpellier a été acquis, en écho à la Donation L'Aracine qui comporte quelques oeuvres issues du contexte carcéral du XXe siècle (dessins de David Braillon, objets de prisonniers mexicains et américains). De même, en 2011, le musée a produit trois films de Guy Brunet, réalisateur autodidacte qui revisite le cinéma. Entre 2016 et 2018, des dons de Marcus Eager, de Michel Nedjar et de la « S » Grand Atelier, l'achat des marionnettes de l'Indonésienne Ni Tanjung, des dessins du béninois Ezéchiel Messou, des dessins de Jim Kaliski, ont permis l'ouverture du fonds vers des artistes autodidactes peu connus ou découvertes récemment.
- **Le champ des créations spirites** – dont plusieurs peintres sont originaires du bassin minier du Pas-de-Calais - a fait l'objet d'une recherche particulière. C'est ainsi que, dès 2000, des œuvres d'Augustin Lesage ont été acquises, de même que des dessins et peintures de Fleury Joseph Crépin. En 2019, quatre peintures du spirite Victor Simon ont été achetées suite à un long travail de recherche sur cet artiste. Des œuvres médiumniques de Fernand Desmoulin, d'Henrich Nüsslein ouvrent de nouvelles perspectives d'études tout comme les œuvres contemporaines haïtiennes de Frantz Guyodo ou chinoise de Guo Fengyi qui utilisent les énergies pour dessiner. En parallèle, le musée a reçu d'importants dépôts (voir ci-dessous). Le LaM est maintenant le plus important lieu conservatoire d'œuvres et d'archives spirites.
- **Le champ des créations asilaires** a lui aussi été particulièrement exploré et ce, toujours en cohérence avec la Donation L'Aracine qui comptait de nombreuses œuvres créées dans le contexte d'hôpitaux psychiatriques entre le XIXe siècle et l'époque actuelle. Des œuvres d'Auguste Forestier, Aimable Jayet, Marguerite Sirvins, sont ainsi venues enrichir la collection du musée grâce aux liens tissés avec l'hôpital de Saint-Alban en Lozère. Un long travail a été mené avec les établissements publics de santé mentale du Nord afin de retrouver les noms de patient-es et la sauvegarde des œuvres et des archives hospitalières. L'EPSM de l'agglomération lilloise de Saint-André-lez-Lille a déposé, en 2009, 450 œuvres de patient-es issues d'un atelier initié dans les années 1950 au moment où Jean Dubuffet avait effectué différentes collectes.
- Enfin, **le LaM prospecte les ensembles issus de sites d'habitants paysagistes** car ceux-ci figurent dans la Donation L'Aracine (l'abbé Fouré, Josué Virgili, Abdelkader Rifi, Theo Wiesen). C'est ainsi que le site de Jean Grard a été sauvé de la disparition en 2010 ; plusieurs sculptures d'André Hardy créées dans son jardin en Normandie et données en 2011, devraient trouver une place en extérieur afin de renouer avec leur contexte de présentation d'origine. Afin de veiller à la préservation de lieux qu'il est difficile de déplacer et de conserver dans l'institution muséale, le musée a constitué un réseau scientifique et initié un contexte original de sauvegarde par la réalisation de relevés, de maquettes (Site de la ferme aux avions d'Arthur

Vanabelle), de collectes d'archives et la création d'un site Internet (<https://habitants-paysagistes.musee-lam.fr>).

Depuis 1999, le musée a acquis, à titre onéreux ou gratuit, 2 565 œuvres d'art brut. Le fonds compte à ce jour 6 398 œuvres de 375 artistes. Si l'on ajoute les dépôts de collections publiques ou privées (665 œuvres), l'ensemble réunit 7 063 œuvres.

Il est important de noter que le Musée national d'art moderne – Centre Pompidou a annoncé le 14 juin 2021 recevoir une donation de 921 œuvres d'art brut de Bruno Decharme. Cette nouvelle va avoir des impacts sur la manière de positionner la collection du LaM.

Quoi qu'il en soit, le LaM possède aujourd'hui la plus importante collection publique d'art brut en France et est le premier musée à l'international permettant la confrontation d'œuvres d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- La plus importante collection publique d'art brut en France, bien identifiée sur le territoire national et à l'international ; - Un ensemble d'œuvres de grande qualité, représentatif de la richesse de l'art brut ; 300 artistes, à la fois des figures historiques et des noms méconnus, issus de plus de 30 nationalités ; - Une collection qui permet de revisiter l'histoire des arts et la notion de modernité ; - Expertise du LaM dans la mise en place d'outils de réflexion, d'expositions transversales art moderne/art contemporain/art brut (1^{er} musée à l'international à proposer cette approche de façon permanente) ;	- Compte-tenu de l'emballlement du marché de l'art brut, difficulté pour les acquisitions d'œuvres historiques ; - Avec l'arrivée de la collection Decharme au Centre Pompidou, le LaM risque de ne plus être identifié comme lieu d'expertise ; - Absence ou trop peu d'œuvres d'artistes originaires d'Asie, d'Afrique, d'Amérique Centrale ou du Sud ou d'Australie ; - Incertitude pour la provenance de certaines œuvres, notamment anonymes.

- Un outil d'élargissement du champ de l'art contemporain ; - Grâce à l'art brut, ouverture vers de nouveaux publics.	
--	--

Trois ensembles d'œuvres peuvent enfin être identifiés comme des fonds transversaux abritant des artefacts inscrits dans l'un ou l'autre secteur de collection :

- **Les œuvres du parc**

Ce fonds est constitué initialement par trois sculptures de la Donation (Dodeigne et Roulland) et complété par des dépôts du MNAM (Calder, Lipchitz, Picasso), un don et un achat (Dodeigne), une commande publique de la Ville de Villeneuve d'Ascq (Deacon) et l'acquisition récente d'une œuvre de Christian Boltanski.

- **Les livres précieux de la Bibliothèque Dominique Bozo**

Ce fonds compte aujourd'hui 130 livres illustrés et 264 livres d'artistes, qui couvrent l'ensemble du XX^e siècle et du début du XXI^e siècle tout particulièrement dans les fonds Dominique Bozo (legs en 1994), Maurice Jardot (legs en 2003) et dans le fonds courant, suite aux acquisitions réalisées depuis 1983. Les axes d'acquisition relèvent à la fois des trois fonds du musée et des liens qui éclairent leurs relations. Concernant l'art moderne, la bibliothèque a ainsi acquis des ouvrages en lien avec le legs de Maurice Jardot, des chefs-d'œuvre du livre illustré, contenant des gravures originales d'artistes présentes dans la collection donnée par Geneviève et Jean Masurel comme André Masson, Fernand Léger ou Joan Miró et plus particulièrement les livres édités par Daniel-Henry Kahnweiler et qui étaient également présents chez Roger Dutilleul et Jean Masurel. Concernant l'art contemporain, la bibliothèque a acquis des livres d'artistes présentes dans la collection ou entrant en résonnance et en dialogue avec elle. Concernant l'art brut, elle a cherché à renforcer la présence de Jean Dubuffet par ses livres et de compléter le fonds avec des livres d'artistes bruts, produits dans le cadre d'ateliers comme La Pommeraie par exemple. La bibliothèque acquiert aussi des œuvres transversales : en ce sens, plus particulièrement des livres des mouvements surréalistes, Cobra, Fluxus et situationniste. Ces livres précieux font l'objet d'une double inscription à l'inventaire de la collection du LaM et au catalogue de la bibliothèque Dominique Bozo.

- **Les photographies d'ateliers et portraits d'artistes**

Ce fonds est constitué initialement de deux ensembles importants : Cor Dekkinga et Clovis Prévost, auxquels s'ajoutent quelques productions de Philip Bernard ainsi que des

photos d'archives acquises au gré des opportunités et concernant plus particulièrement l'art brut (Augustin Lesage, Fleury Joseph Crépin...).

Les dépôts

Comparativement aux œuvres inscrites à l'inventaire du musée, les dépôts sont minoritaires. En 2021, les fonds d'art moderne et contemporain comptent 192 dépôts enregistrés dans la base de données, soit environ 11 % de la collection. En matière d'art brut, le musée compte 665 œuvres d'art brut déposées, soit environ 8 % du fonds. Ces dépôts permettent de combler des lacunes ou de renforcer des ensembles d'œuvres d'artistes peu représenté-es (Rouault, Hains, Mehdi, Decq, Jeanne Laporte-Fromage...) ou d'œuvres iconiques (cubistes, peintres spirites) et d'apporter un nouvel éclairage sur la période considérée (Duchamp-Villon, Penone). Les dépôts représentent aussi le tiers des œuvres présentées dans le parc pour répondre au souhait de Geneviève et Jean Masurel d'accompagner le musée d'un parc sculptures (Calder, Picasso, Lipchitz).

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Une vision généreuse de la création accessible librement dans le parc ou à la bibliothèque ; - Une attention portée à la figure de l'artiste au travail.	- Statut juridique des ouvrages précieux à consolider (inscription à l'inventaire ?) ; - Lourds enjeux de conservation préventive et curative pour les œuvres du parc, anciens (colonisations et pollution) et nouveaux (changement climatique).

2. Les statuts juridiques

a. Statut juridique de la collection

Le statut juridique des collections reste à parfaire. Lors du récolement, une soixantaine d'œuvres d'art moderne et contemporain sans inventaire ont été relevées. Par ailleurs, la seconde partie de la Donation Masurel (dépôt intégré dans la collection en 1980) n'a pas été clairement formalisée. Pour l'art contemporain, les œuvres sans inventaire sont souvent des éditions de gravures ou affiches menées par le musée mais qui n'avaient pas fait l'objet d'une inscription. On trouve également des dessins de Gina Pane réalisés au moment de la préparation de l'exposition de 1986 et placés dans le dossier de correspondance des dossiers d'œuvres malgré leur intérêt. Le statut d'ensembles d'œuvres reste à éclaircir entre dépôt de proximité et acquisition notamment pour Gérard Duchêne ou BBJ car des divergences ont été soulevées lors du récolement.

En ce qui concerne l'art brut, la situation est plus claire car la Donation L'Aracine a été faite devant le notaire M^e Dauchez en février 1999. Toutefois onze œuvres acquises par L'Aracine en 1999, avec pour certaines le soutien du FRAM Nord-Pas de Calais (Fonds régional d'acquisition des musées), ne sont pas mentionnées sur le contrat de donation établi par M^e Dauchez ; neuf œuvres ont reçu un numéro 999.*, deux un numéro 2000.*. Après la Donation, l'association L'Aracine a fait des dons manuels ; certains sont inventoriés, d'autres en attente de numérotation. Ils portent généralement une indication S.I. (Sans inventaire). Lors du récolement, des œuvres sans numéro ont été inventoriées en 0000.*. Des dessins pouvant être considérés non comme des documents mais comme des œuvres ont également été retrouvés dans des dossiers d'archives de L'Aracine. Il s'agit principalement de dessins sur les cartes d'adhérents de L'Aracine, de dessins de Georgine Hu et de Louise Tournay. Environ 500 œuvres sont concernées par ces problèmes de numérotation.

Enfin, certaines œuvres laissées en dépôt par des collectionneurs et collectionneuses, des artistes ou des familles d'artistes sont en attente de statut juridique. Plusieurs cas de figures sont possibles : les personnes sont décédées et leurs héritier-es ne se manifestent pas ; les personnes restent introuvables. Un accompagnement juridique devrait permettre de régler ces questions de statut en particulier pour les œuvres créées dans le contexte hospitalier.

Récemment, des recherches sur la provenance des œuvres et l'identification des auteurs et autrices anonymes ont été menées. Un important travail de recherche de provenance sur la collection d'art moderne a été entrepris suite à la réception, le 8 septembre 2017, d'un courrier de l'avocat allemand Markus H. Stötzel, représentant les descendant-es et héritier-es du marchand d'art Alfred Flechtheim, dans lequel était demandée la restitution d'un papier collé de Georges Braque, *Le Petit Éclaireur*, faisant partie de la Donation Masurel. Suite à la demande des héritier-es Flechtheim et à la lumière d'un contexte national et international de plus en plus favorable à la recherche de provenance, le LaM se devait non seulement de donner suite aux recherches sur le papier collé de Braque mis en cause, mais également d'examiner à plus grande échelle l'historique des œuvres de la collection d'art moderne. La recherche s'est d'abord concentrée sur la Donation Masurel, dans laquelle 182 acquisitions ont été réalisées avant 1945. Ce travail a été confié à Hélène Duret, élève-conservatrice en stage au LaM de juin à décembre 2019. Il a été possible de déterminer précisément la provenance de plus de la moitié des œuvres (98) de la collection Dutilleul-Masurel. Les recherches restent en cours pour un quart des œuvres (48). Le bilan s'avère *in fine* rassurant : 96 œuvres, soit plus de la moitié des œuvres de la Donation acquises avant 1945, sont entièrement « blanchies ». Des recherches restent à poursuivre pour 83 œuvres (déterminées comme moins prioritaires car moins préoccupantes). À ce jour, seules deux œuvres demeurent suspectes : un Kandinsky et un Borès provenant de la collection Alphonse Kann et acquis par Roger Dutilleul en 1943, mais aucune source primaire ne permet de les identifier formellement comme faisant partie de la vente spoliatrice de la collection Kann en novembre 1942. Le dossier reste donc en

suspens. De même, une recherche approfondie concernant *Le Petit Eclaireur* n'a pas permis de confirmer les hypothèses avancées par M^e Stötzl lors de sa demande de restitution.

Depuis l'arrivée du fonds d'art brut, il a été possible de donner le nom à des auteurs et autrices d'œuvres qui étaient connus-es comme anonyme ou par des surnoms : Gaston Dufour, Paul Eugène Engrand, Louis Decq, Antoine Rabany, Jeanne Laporte-Fromage. Ces recherches ont parfois permis de retrouver les ayants-droits.

b. Statut juridique des dépôts

Suite au décès en 1991 de Jean Masurel et au litige qui a opposé les héritier-es Masurel à la Communauté Urbaine de Lille propriétaire de la Donation, 6 œuvres issues de la Donation Masurel ont fait l'objet, en 1994, d'une procédure de dation en paiement des droits de succession des descendant-es Masurel. Ces œuvres, propriété désormais de l'État, ont été déposées au Musée d'art moderne par le Musée national d'art moderne, Centre Pompidou, pour une durée de 99 ans. D'autres procédures de dations et de mises en dépôt ont également permis l'entrée de la *Tête de femme* et du *Portrait de Lusia Czechowska* de Modigliani ainsi que du *Mobile* de Calder provenant de la collection Masurel.

Les autres dépôts proviennent majoritairement de musées et d'institutions publiques (Musée des beaux-arts d'Arras, Musée des beaux-arts de Dunkerque, Musée d'Ethnologie régionale de Béthune, Centre national des arts plastiques, EPSM de l'agglomération lilloise de Saint-André-lez-Lille Centre hospitalier du Rouvray, Sotteville-lès-Rouen pour l'art brut ; Musée national d'art moderne – Centre Pompidou, Centre national des arts plastiques - Fonds national d'art contemporain, Musées d'art et d'histoire de Chambéry pour l'art moderne et contemporain). Plusieurs associations, galeries et artistes ont également confié des œuvres au musée (Union spiritualiste phocéenne de Marseille, Société française de psychopathologie de l'expression, galerie Louise Leiris). Enfin, une part non négligeable des dépôts est ou a été le fait de collectionneurs et collectionneuses privé-es, de la région ou des réseaux de l'art brut, en raison de leurs liens étroits avec le musée. Certains de ces dépôts se sont parfois traduits par des expositions dédiées (*Amicalement brut* en 2011, *Corps subtils* en 2013).

Une révision de la convention d'œuvres en dépôt au LaM est en cours, avec une vigilance particulière portée sur les frais d'assurance, la durée et les conditions de retour, notamment dans le cas particulier de ces dépôts privés qui ne se sont pas toujours accompagnés d'un enrichissement à long terme. Une incitation au don ou un partage des frais d'habillage ou de restauration pourraient être envisagée dans l'intérêt du musée. Une vigilance particulière doit également être accordée à la provenance des œuvres d'art brut, qui font de plus en plus souvent l'objet de revendications.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Des collections à l'origine du musée (famille Dutilleul / Masurel, puis l'Aracine) qui lui donnent toujours sa particularité, avec une notion forte d'engagement auprès / de reconnaissance des artistes dans les deux cas.	
- La majorité des œuvres de la Donation Masurel a d'ores et déjà fait l'objet d'une recherche de provenance ; - De plus en plus d'auteurs et d'autrices anonymes d'art brut et leurs ayants-droit sont identifiés ; - Les contrats d'acquisition et de dépôts sont en cours de révision pour une meilleure prise en charge des droits patrimoniaux et des contreparties.	- Des recherches de provenance encore en suspens ; - Un risque de revendications dans le secteur de l'art brut qui augmente avec la valeur des œuvres ; - Des dépôts pour étude ou suite à des expositions à sécuriser ; - Des dépôts privés à sécuriser et qui peuvent être coûteux en matière d'assurance ; - La remise en cause de l'exonération des frais d'assurance par certains déposants publics menace les finances du musée ; - Plusieurs procédures de dation se sont avérées infructueuses dernièrement.

3. La politique d'acquisition actuelle : principes et moyens

a. Les principes

Le musée s'est attaché, depuis sa création, à inscrire sa politique d'enrichissement patrimonial par des acquisitions, des dépôts ou des commandes passées à des artistes dans l'esprit qui a animé les collectionneur-euses et est resté fidèle aux vœux des premières personnalités donatrices, Geneviève et Jean Masurel. Le développement de ses collections

n'a jamais été pensé de façon encyclopédique mais a choisi le principe d'accueil d'autres collections particulières d'art du XX^e siècle pour en faire, en quelque sorte, un « musée de collections particulières » – ainsi le don de la collection de L'Aracine en 1999, qui rejoint celle de Dutilleul-Masurel refonde l'identité du musée en en faisant la **première collection publique d'art brut en France**, et l'une des plus importantes dans le monde.

La politique d'acquisition actuelle s'appuie sur cette **identité singulière du musée** et la spécificité de sa collection, entre art moderne, art contemporain et art brut. Ambitieuse, elle vise prioritairement à acquérir des œuvres ou ensembles forts qui établissent des passerelles entre les pans de la collection tout en enrichissant les collections publiques au niveau national : en effet le LaM s'attache à acquérir des œuvres et ensembles significatifs d'artistes très peu représentés dans les collections publiques françaises. En ce sens, le musée poursuit son engagement pour la promotion et la collection de pratiques artistiques peu connues et reconnues, en regardant là où d'autres ne regardent habituellement pas.

Ainsi, le LaM a énoncé trois principes stratégiques forts pour guider sa politique d'acquisition :

- **Ambition** : constituer des ensembles significatifs, soit par l'acquisition de pièces majeures, soit par l'acquisition d'ensembles d'œuvres. L'idée étant de développer des ensembles de référence au niveau international, qui puissent voyager et donc développer la politique de prêt du musée, essentielle à son rayonnement international et à la facilitation de ses propres projets d'exposition.
- **Transversalité** : si le LaM s'est développé à partir du début des années 2000 comme musée aux trois collections, la politique actuelle cherche à unifier l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut, à créer des passerelles plutôt qu'à cloisonner. Alors, la politique d'acquisition s'aligne sur cet objectif en cherchant des œuvres qui puissent dialoguer avec les trois pans de la collection et créer ces passerelles.
- **Singularité** : le LaM cherche à développer sa propre collection mais en ayant également à cœur l'enrichissement des collections publiques françaises – il joue ainsi pleinement son rôle d'acteur de premier plan au niveau national. Dans cette optique, il s'agit de compléter des fonds incomplets et d'ouvrir de nouvelles voies par l'acquisition d'artistes peu ou pas du tout représentés dans les collections publiques françaises.

Cette politique générale d'acquisition se ramifie ensuite et se précise selon les enjeux et caractéristiques propres à l'art moderne, à l'art contemporain et à l'art brut :

En ce qui concerne l'art moderne, il s'agit d'explorer les relations avec l'art brut en privilégiant les artistes représentés dans la Donation Masurel qui se sont intéressés à l'automatisme, à l'art asilaire ou au dessin d'enfant, mais aussi de faire une meilleure place à Jean Dubuffet et de renforcer la présence de l'art naïf (sans nuire aux musées d'art naïf de Laval et Nice). Les réalités du marché de l'art moderne rendent très compliqué le

développement d'une véritable politique d'achat, ainsi la collection d'art moderne s'enrichit surtout grâce aux dons et s'attache à l'achat de pièces plus précises, qui enrichissent son fonds et en consolident la cohérence.

Pour l'art contemporain, la politique d'acquisition s'applique à renforcer la présence d'artistes insuffisamment représentés dans sa collection (21 dessins de la série *Faire des cartes de France* sont venus compléter l'installation d'Annette Messager) et à faire entrer dans les collections publiques des artistes peu ou pas du tout conservés en France, dans une logique de forte ouverture à l'international. Ainsi, les ensembles de Giorgio Griffa (26 au total) et Etel Adnan (47 au total) ont permis de créer des fonds de référence en France. Ces artistes permettent d'étayer le fonds de peinture abstraite du musée ou d'entrer en dialogue avec Parmentier, Dezeuze et Barré. Mais ils traitent également la question du langage et trouvent en cela des échos avec les fonds d'art moderne et d'art brut. Les acquisitions d'installations spectaculaires de Petrit Halilaj, Miriam Cahn, Anthony McCall ou encore William Kentridge permettent la conservation dans la collection d'œuvres majeures et caractéristiques du travail de ces artistes, tout en poursuivant une tradition d'acquisition du LaM, qui s'est attaché à constituer un fonds d'installations monumentales (Denis Oppenheim, Robert Filliou, Daniel Buren, etc.).

Pour l'art brut, il s'agit toujours de renforcer des ensembles et de combler des manques parmi les figures historiques. Un autre axe consiste à créer des passerelles avec le fonds moderne autour des pratiques autodidactes des artistes dits naïfs et de l'intérêt des surréalistes pour l'« art des fous » et l'automatisme. Par ailleurs, le LaM a choisi aussi, par respect pour les principes prônés par L'Aracine, de poursuivre les prolongements avec l'art contemporain ce qui n'est pas sans escarpement car d'une part, les champs du contemporain et de l'art brut se rencontrent de plus en plus - rendant difficiles les critères de sélection - d'autre part, le marché traverse une phase d'intenses développements : foires et marchands s'organisent. Le musée doit trouver une juste place afin de ne pas spolier artistes et ayant-droits. Laisser passer un certain temps avant d'acquérir les œuvres, s'appuyer sur des intermédiaires fiables et si possible désintéressés font partie des principes qui doivent permettre au LaM d'allier stratégie d'acquisition et déontologie des musées. Une vigilance toute particulière doit guider les acquisitions afin de s'assurer de la sécurité juridique des acquisitions malgré l'intérêt fort de certaines œuvres.

En parallèle, et en lien direct avec ces principes, le LaM développe également une politique d'acquisition d'ouvrages pour la Bibliothèque Dominique Bozo. Celle-ci repose sur trois axes : les artistes et mouvements artistiques, représentés dans la collection du musée, avec un accent particulier sur le cubisme, le surréalisme, le primitivisme, l'art naïf, les peintres spirites, la question de l'abstraction et les installations ; les projets d'expositions et la politique d'acquisition d'œuvres du musée. La bibliothèque tend à l'exhaustivité pour les acquisitions relatives à l'art brut ; le LaM étant reconnu dans sa convention avec l'INHA (Institut National d'Histoire de l'Art) comme pôle de référence sur ce sujet. L'ensemble de ces acquisitions (livres, revues, livres d'artistes, livres illustrés et archives) permettent de documenter la transversalité des collections.

b. Les moyens

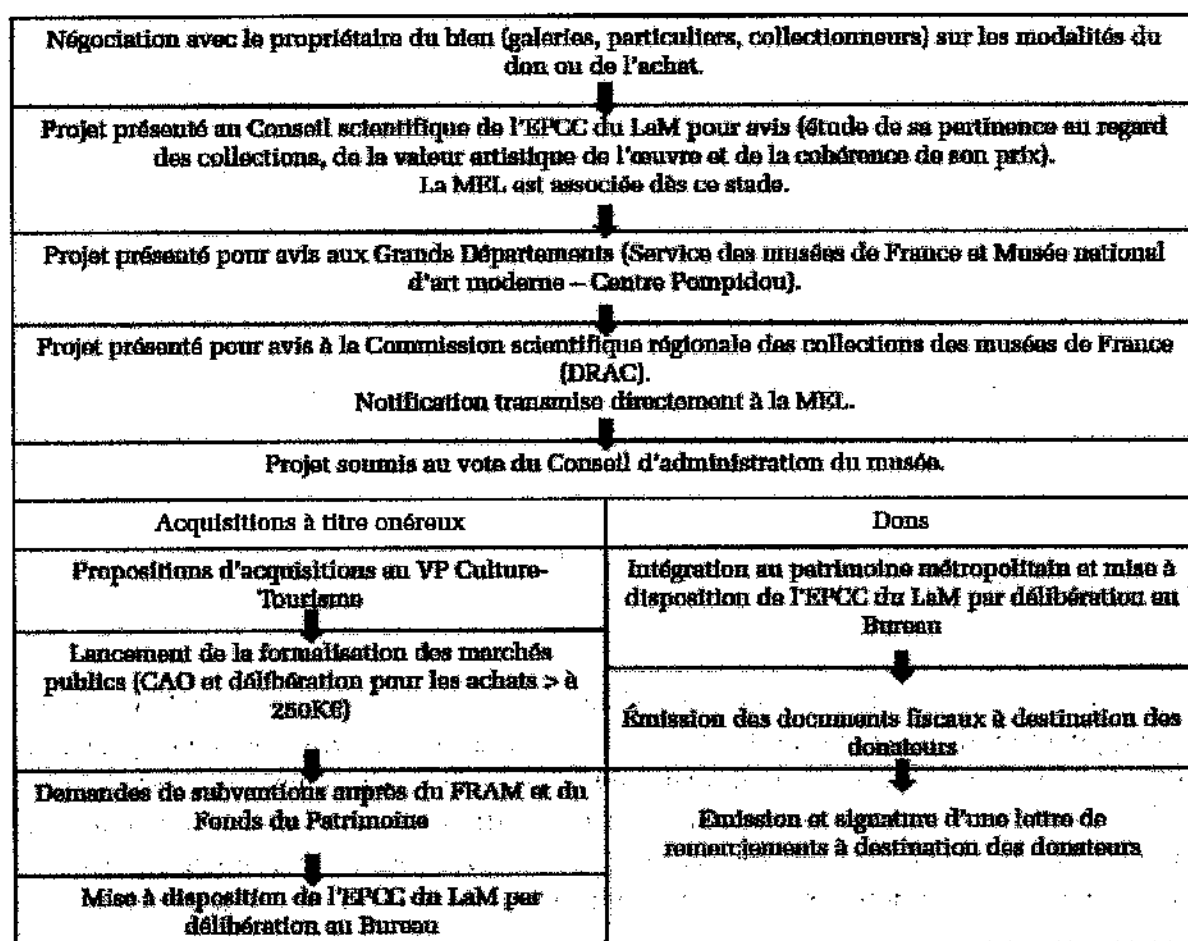
• Les œuvres

Au moyen d'un budget annuel de 400 000 € pourvu par la MEL depuis 2010, le musée poursuit une politique active d'acquisitions onéreuses qu'il conçoit conjointement à une stratégie de dons soutenue, l'un amenant et facilitant l'autre. Ainsi, entre 2017 et 2021, la collection de la MEL confiée au LaM s'est enrichie d'un ensemble d'œuvres pour une valeur totale de 5 229 325 € répartis comme suit :

- 3 121 100 € de valeur d'achats (avant négociation) soit 1 894 963 € après négociation (prix d'achat définitif)
- 2 108 225 € de dons ;
- 221 050 € de subventions Fonds du Patrimoine ;
- 585 596 € de subvention FRAM ;
- 1 038 317 € subventionnés par la MEL.

Notons que cette répartition des coûts ne prend pas en compte une part des subventions FRAM et Fonds du Patrimoine de 2021, non connues à ce jour.

La procédure d'acquisition est la même pour les achats et les dons et se déroule sur une période allant généralement d'un an et demi à deux ans.



Il est entendu que la validation des acquisitions par le Conseil d'Administration, et donc leur inscription au Patrimoine de la MEL, est conditionnée par la réception d'un avis favorable de la CSR-A. Si l'avis rendu est négatif, le LaM reprend les éléments soulevés par la CSR-A afin d'obtenir un avis positif lors d'une autre séance.

Concernant les acquisitions onéreuses, la MEL conclut un marché public avec le vendeur, puis la procédure d'acquisition se poursuit par une délibération du bureau exécutif, qui permet l'inscription des œuvres à son patrimoine et la signature d'une convention de mise à disposition des œuvres au LaM dans le but de les présenter au public.

L'association des Ami-es du musée et le cercle de mécènes Regards & Entreprises ont, par le passé, donné ou participé à l'acquisition de plusieurs œuvres, parmi lesquelles on peut citer celles de Vassily Kandinsky, Tristan Tzara, Germaine Richier, Charles Cako Boussion, Alexander Lobanov, Fleury Joseph Crépin, Josué Virgili, Slavko Kopac, Claude Rutault; Edda Renouf, Françoise Vergier, Etel Adnan, etc. Un cercle des collectionneur-euses du LaM a également vu le jour pour favoriser l'acquisition d'œuvres d'art contemporain, action qui s'est concrétisée en 2018 avec deux œuvres de Baptiste Rabichon et Marie Lelouche. Malheureusement, la défection de certains membres et des difficultés d'animation ont mené à la dissolution de Regards & Entreprises et du CLAM en 2019.

Il ne faut pas oublier la place prédominante qu'occupe **l'opportunité dans l'exercice** : les expositions, les contacts avec les galeries (françaises en priorité), le dialogue soutenu avec les collectionneurs et collectionneuses, les membres du Conseil Scientifique et de L'Aracine, sont les moyens que le musée se donne pour multiplier ces opportunités. Malheureusement, les ventes publiques, du fait du temps très court de réactivité qu'elles imposent, ne sont que beaucoup plus rarement une source d'enrichissement pour le musée.

S'agissant de l'art brut, le musée est actuellement confronté à la montée des prix. Les œuvres historiques deviennent rares ; elles sont vendues à des prix de plus en plus élevés et sont convoitées par de récents collectionneurs et collectionneuses venant de l'art moderne ou contemporain. Ce phénomène, qui n'est pas nouveau, risque de s'accroître encore suite à la très récente donation Decharme au Musée National d'Art Moderne – Centre Pompidou.

En conclusion, il convient d'insister sur l'importance de **sanctuariser une enveloppe annuelle d'acquisitions** : elle permet au musée d'agir vite, tout en respectant les multiples instances de validation qui sont les siennes. Il est également intéressant que le LaM se positionne périodiquement sur une acquisition exceptionnelle pour fédérer les énergies du musée et celle de ses partenaires et renforcer son rayonnement à travers notamment la valorisation des acquisitions qui prend de plus en plus d'importance.

• Les ouvrages

La bibliothèque acquiert entre 500 et 800 ouvrages par an (livres neufs, anciens ou épuisés confondus) : 1/3 par don, 1/3 par achat, 1/3 par échange avec d'autres institutions même si la proportion des échanges tend à baisser depuis cinq ans.

Le budget consacré aux acquisitions de la bibliothèque est de 21 000 € en moyenne (15 000€ pour les livres et 6 000€ pour les périodiques). Sur ce budget, une acquisition précieuse d'un montant de 3 000 à 5 000€ est réalisée chaque année. Il peut s'agir d'un livre illustré comme *Les mains libres* de Man Ray et Paul Éluard acquis en 2013, *J'ai tué* de Blaise Cendrars et Fernand Léger en 2020 ou d'un livre d'artiste comme les deux ouvrages de Joaquim Torres-Garcia en 2014, *La tradición del hombre abstracto* et *Raison et nature* ; d'un fonds spécialisé comme celui de Jean-François Maurice en 2016 et 2017 ; de fonds d'archives comme le lot sur le Docteur Bonnafé acquis en salle des ventes en 2015 ou bien encore les archives du Docteur Ferdière achetées en 2020.

Les acquisitions d'un montant supérieur à 5 000 € sont effectuées sur le budget acquisitions d'œuvres du musée comme pour le livre illustré *Les Murs* d'Eugène Guillevic et Jean Dubuffet en 2018 mais aussi grâce au soutien financier des Amis-es du musée qui ont notamment offert à la bibliothèque *Parler seul* de Tristan Tzara et Joan Miró en 2015.

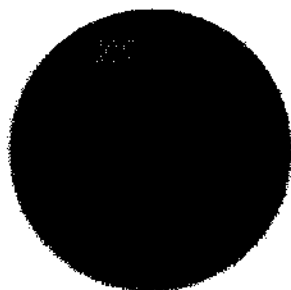
Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Un budget d'acquisition pérenne qui permet à la fois de planifier des acquisitions importantes et de réagir aux opportunités ; - Une association des Ami-es du musée qui participe à certaines acquisitions mais pourrait être mieux mobilisée ; - Une veille opérée par les fondateurs et fondatrices, un réseau d'amateur-rices et de collectionneur-euses proches du musée ; - Un réseau de donateurs et donatrices régulier-es à entretenir.	- Une concurrence de plus en plus importante avec le secteur privé et une augmentation des prix conséquente dans les trois pans de collection qui rendent les acquisitions difficiles pour l'art moderne et de plus en plus coûteuses pour l'art contemporain et l'art brut ; - Une procédure d'acquisition trop longue qui empêche de réagir aux ventes publiques sans passer par des intermédiaires ; - La grande difficulté pour les structures territoriales de faire préemption ; - Besoin de reconstituer un club de partenaires actif, après la dissolution de Regards & Entreprises ; - Une déontologie à conforter dans les achats d'artistes contemporains ; - Une sécurité juridique à assurer avant toute acquisition.

4. Conserver et restaurer

a. Inventaire et informatisation de la collection, connaissance de la collection

Répartition des trois ensembles de la collection du LaM par nombre d'oeuvres



■ Collection moderne ■ Collection art brut ■ Collection contemporaine

Le Musée d'art moderne a adhéré en 1991 à Vidéomuseum, association chargée de la réalisation d'une base de données informatique, regroupant les collections d'art du XX^e siècle en France (musées, FNAC., FRAC., fondations). Deux interfaces sont à disposition du personnel du musée, la base Gcoll, qui est une base de gestion de la collection en interne (inventaire, mouvements et opérations sur les œuvres), et Navigart qui assure la mise en réseau avec les autres institutions adhérentes à l'association et permet la mise en ligne publique de la collection.

En 2003, le LaM a opté pour l'utilisation exclusive d'un inventaire numérique et utilise la base de gestion Gcoll. Les inventaires papiers existant avant le numéro d'inventaire 2003.4.1 ont été numérisés pour assurer leur conservation. Le récolement a permis de rapprocher les inventaires papier et Gcoll et de remédier aux lacunes (limitées) des inventaires papier en entamant la rédaction, avec l'accord de la DRAC, d'un cahier papier complémentaire. De manière générale, la gestion informatisée de la collection s'est améliorée et certains développements initiés par Videomuseum ont permis d'assurer un meilleur suivi, comme la numérisation des constats d'état des œuvres systématisée depuis 2021. 85,5% des notices possèdent au moins une photographie. Il n'existe pas à ce jour d'édition papier complète de l'inventaire. L'impression des registres de 2003 à 2020 est en préparation mais des recherches complémentaires doivent être menées pour compléter le registre informatisé et répondre aux exigences de l'inventaire à 18 colonnes pour les œuvres acquises entre 2003 et 2015.

Depuis 2019, une gestion coordonnée des dossiers d'œuvre numériques et papiers a été initiée avec la numérisation et l'archivage numérique d'une sélection des dossiers de 117 œuvres produites par 29 artistes contemporain-es. Le choix s'est porté sur les

installations ou les œuvres à protocole dans le but de compléter la documentation disponible du vivant des artistes. La présentation des œuvres de la collection, en interne ou dans le cadre de prêts externes à l'institution, permet de générer de nouveaux documents qui intègrent systématiquement la base de données Gcoll2, les dossiers numériques et papier de l'œuvre. Au-delà des constats d'états, cela concerne également les protocoles de montage et d'installation des œuvres, les rapports de restaurations, les fiches techniques de conditionnement des œuvres, etc.

La gestion des dossiers d'œuvre est désormais assurée par la conservation, la régie et la bibliothèque avec le souci d'un suivi plus systématique. Parallèlement, les dossiers d'artistes ont été réorganisés.

Le LaM dispose sur place d'une photothèque ainsi que d'un service de documentation en interne proposant au grand public une consultation sur place de ses ressources. Dès 2005, la bibliothèque a initié un travail d'informatisation de son catalogue en se dotant du SIGB (système intégré de gestion de bibliothèque) Aloes. Elle a intégré le réseau Sudoc et son catalogue mutualisé en 2014 pour mieux se faire connaître des chercheurs et chercheuses et des étudiant-es puis a adhéré à WorldCat en 2016 dans le but de bénéficier des services de localisation des collections du plus grand catalogue de bibliothèques au monde. En mai 2020, en raison de l'obsolescence du SIGB Aloes, il a été décidé de procéder à sa mise à jour et de migrer les données du catalogue dans la nouvelle version du logiciel, appelée Syracuse et développée par la société Archimed. Ce portail, en ligne depuis le 1^{er} mars 2021, permet un accès intuitif au catalogue de la bibliothèque (53 475 documents catalogués - correspondant à l'ensemble du fonds de la bibliothèque), aux inventaires des archives privées (7 fonds accessibles en ligne³² : L'Aracine, Louise Tournay, Augustin Lesage, Facteur Cheval, André Escard, Lucien Bonaffé, Gaston Ferdière – une dizaine de fonds n'est pas encore accessible en ligne) et aux 2 378 notices des photos de la base des Habitants paysagistes (représentant la totalité des notices de ce type). Syracuse intègre toutes les contraintes nécessaires pour rendre le portail accessible, que ce soit en situation de handicap ou dans l'urgence d'une consultation mobile.

Le serveur photothèque a été mis en place durant la période de fermeture pour les travaux d'extension (avant 2010). Les images issues de prises de vues nativement numériques ou de numérisations de photographies argentiques y étaient alors classées par auteur-photographe. En 2012-2013, l'organisation du serveur a été revue et une arborescence de dossiers mise en place en se basant sur un bilan des usages internes, tout en respectant les normes archivistiques. Le serveur est consultable par tous en interne mais seuls le photographe/chargé de la photothèque et le responsable informatique peuvent en modifier le contenu. Les photographies y sont prioritairement conservées au format tiff et des versions basse définition au format jpeg permettent une visualisation rapide. Le serveur photothèque se développe via les prises de vues du photographe et les versements des divers services producteurs de contenus. Il contient aussi les numérisations et prises de vues des fonds d'archives (L'Aracine, Francis David, André Escard, Michel Nedjar...).

³² Accessibles en ligne en suivant ce lien : [Bibliothèque Dominique Bozo - Archives privées \(musee-lam.fr\)](#)

La base des habitants paysagistes

Une salle du musée est consacrée à la présentation de vestiges de quelques-uns des sites des Habitants paysagistes³³. Mais tout ne peut être gardé ou présenté et documenter ces lieux par des publications, photographies, films, enregistrements de témoignages s'avère indispensable. Par ses propres recherches, le musée a réuni une importante documentation grâce, notamment, aux fonds d'archives de L'Aracine, de Francis David, d'André Escard, de Claude et Clovis Prévost. Il a créé des réseaux d'échanges avec des amateurs et amatrices, des universitaires, des restaurateur-rices mais aussi avec les services de l'Inventaire du Patrimoine et la conservation des Monuments historiques. À partir des fonds d'archives conservés à la bibliothèque Dominique Bozo du LaM, le musée a décidé de constituer une base de données - inaugurée en 2018 - à l'aide du logiciel libre Omeka afin de porter à la connaissance de tous-tes, ces lieux disparus ou encore visibles dans leur contexte. De nouveaux contenus issus des archives du musée et des contributions des internautes enrichissent la base le 10 de chaque mois.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Numérisation intégrale de la collection ; - Un logiciel de gestion de la collection qui permet sa mise en ligne ; - Ajout de documents PDF aux fiches œuvre Gcoll : constat d'état numérique, protocole de montage et installation, rapport de restauration, etc. ; - Réorganisation du serveur photothèque et utilisation claire pour l'ensemble de l'équipe.	- Inventaire papier manquant pour les années 2003 à 2020 ; - Campagne photographique à poursuivre ; - Nouvelles fonctionnalités dans la base de données interne à perfectionner ; - Tableau de gestion des dossiers d'œuvres à réaliser.

b. Les réserves

³³ Notamment un ensemble d'œuvres de Josué Virgili et Theo Wiesen.

Les réserves du musée obéissent à une logique de rangement par matériaux et par formats et bénéficient d'un mobilier de rangement spécifique (grilles sur rails, racks métalliques, meubles à plan).

Pendant la fermeture du musée pour travaux, de 2006 à 2010, l'ensemble de la collection du LaM a été stockée hors-les-murs, dans un lieu de stockage privé payant, en région parisienne, et dans les réserves du musée des arts contemporains du Grand-Hornu en Belgique. Son rapatriement total ne s'est achevé qu'en 2016, ce qui en a facilité l'accès et la gestion au quotidien, à l'exception de quelques installations particulièrement volumineuses qui font toujours l'objet d'un stockage externe en région parisienne³⁴.

Les travaux d'extension du bâtiment ont permis d'augmenter la superficie des réserves climatisées non visitables, destinées au stockage des œuvres d'art et implantées au rez-de-chaussée et en sous-sol. La surface globale des réserves est de 1 438,3 m² - incluant l'espace de circulation de 146 m² - pour une volumétrie globale de 3 930 m³ (hors R12). On compte 6 réserves d'œuvres au LaM, un atelier des restaurations (49,8 m²), une salle de quarantaine (27,5 m²) et une salle pour les œuvres en transit. L'espace dédié à la réserve des cadres s'est déployé dans différents espaces techniques du musée. Désormais, cet espace de stockage est sanctuarisé dans la salle attenante au quai de déchargement et concerne uniquement les cadres de fabrication récente. À cela s'ajoute une réserve de livres pour la bibliothèque, sur deux niveaux (144 m² au rez-de-chaussée et 150 m² à l'étage), avec un compactus qui permet d'optimiser la superficie utile de stockage.

En juillet 2021, plus de 95 % des œuvres de la collection (dépôts compris) sont stockées en réserves (*in situ*) ou sont en prêt à l'extérieur.

Réserve 12 : typologie grand gabarit et transit

Cette réserve se situe au niveau 0 face au poste sécurité : elle concerne les œuvres en transit et les œuvres de grand gabarit pour lesquelles l'accès au niveau -1 n'est pas possible.

Surface : 114 m².

Réserve 1 : typologie peintures

La réserve est équipée de 64 grilles dont 4 grilles fixes et 60 grilles coulissantes. Les œuvres sont stockées sur grille, en MRT, sur rouleau, à plat sur tables et parfois en caisse. La réserve 1 sert également de zone de stockage pour les caisses vides, ce qui pose des problèmes de circulation et d'accès aux œuvres sur grilles. De plus, l'encombrement de la réserve grandes sculptures a pour conséquence le stockage de sculptures sur grille (par

³⁴ Il s'agit de l'œuvre de Toni Grand, *Schlauch*, d'une largeur de 600 cm et d'un diamètre de 260 cm.

exemple certaines barrières de Theo Wiesen qui permettent ce type d'accroche) ou en caisse/palettes (par exemple le *Manège aux oiseaux* de Jean Grard). Du fait de la place centrale de cette réserve, elle accueille régulièrement des œuvres empruntées pour exposition mais non exposées. La surface importante de la réserve 1 a eu pour effet le stockage des dispositifs de présentation spécifiques de certaines œuvres (supports aimantés, plexiglass sur mesure pour œuvres etc.). Cette solution temporaire s'est pérennisée et accroît aujourd'hui la saturation de cette réserve. Par ailleurs, afin d'optimiser le stockage des cadres historiques ou des cadres techniques (les cadres recto/verso en altuglass notamment), une grille de réserve 1 est dédiée au stockage de ces éléments.

Surface : 304 m². HSP moyenne : 4,60 m². Volumétrie 1 400 m³.

Réserve 2 : typologie grandes sculptures

La réserve est équipée de rayonnages mais pas sur la totalité de la surface au sol disponible. La réserve est très encombrée du fait du manque de rayonnages, de leur fragilité et du stockage d'œuvres en caisse. Les œuvres sont en grande partie conditionnées dans des dispositifs fabriqués sur-mesure qui permettent un conditionnement optimal de l'œuvre mais qui se révèlent inadaptés à l'agencement de la réserve.

Surface : 170 m². Hauteur sous plafond moyenne : 4,60 m². Volumétrie : 782 m³.

Réserve 3 : typologie arts graphiques

Les arts graphiques sont conservés sous quatre formes : sous cadre – à plat ou en position droite, en boîte de conservation, livres en meuble à plans et sur rouleau. Des opérations de décadrement sont organisées régulièrement pour libérer de l'espace de stockage. Néanmoins, le montage régulier d'œuvres graphiques, préalablement conservées en boîtes de conservation, imposé par la rotation des accrochages, impose une constante réadaptation des conditionnements. Le rayonnage n'est pas optimal car il ne permet pas le stockage droit des œuvres, ce qui est problématique pour les œuvres encadrées. Ces dernières sont stockées à plat et souvent superposées en raison d'une hauteur trop importante entre les étagères. Par ailleurs, certains documents sont conservés dans cette réserve car le mobilier de la réserve dédiée à la bibliothèque est inadapté aux grands formats. La hauteur sous plafond n'est pas exploitée.

Surface : 162 m². HSP moyenne : 4,60 m². Volumétrie : 745,2 m³.

Réserve 4 : typologie textiles

Les œuvres textiles sont de natures et de formats divers. Il peut s'agir de tapisseries, d'objets, d'arts graphiques sur textile, d'installations. Cette réserve est composée de deux rayonnages pouvant accueillir les boîtes de conditionnement et de deux meubles à plans. Elle comporte de nombreux rouleaux assemblés les uns aux autres par le biais de pieds en bois. L'entrée et la circulation avec un chariot dans la réserve est problématique, d'autant que cette réserve accueille également des sculptures en caisse ou des installations trop

encombrantes pour la réserve grandes sculptures. Surface : 79 m². HSP moyenne : 4,60 m². Volumétrie : 363,4 m³.

Réserve 5 : typologie petites sculptures

Cette réserve est équipée de rayonnages. La majorité des œuvres sont conditionnées et principalement stockées en boîtes (polypropylène ou carton kraft), en caisses et sur palettes. L'encombrement de la réserve grandes sculptures cause la saturation de cette réserve, notamment par la présence de grandes sculptures au sol sur palette.

Surface : 139 m². HSP moyenne : 4,60 m². Volumétrie : 639,4 m³.

Réserve bibliothèque

Elle conserve le fonds courant de la bibliothèque (monographies d'artistes, catalogues d'expositions, revues, etc.), les livres illustrés et livres d'artistes, les revues des avant-gardes artistiques, les fonds d'archives privées (archives de l'Aracine, Louise Tournay, Augustin Lesage...), les archives du musée, les archives des expositions, les éditions du musée. Elle est équipée de rayonnages sur une bonne partie de sa surface au sol, de meubles à plans et de rayonnages mobiles de type *compactus*. La réserve accueille également le studio photo mobile pour les prises de vue des œuvres de la collection, faute de place dans les réserves œuvres. Cette réserve souffre d'un encombrement au sol important dans certains espaces. Les livres illustrés sont conditionnés dans des boîtes de conservation en carton à PH neutre réalisées aux dimensions exactes de l'ouvrage. Les archives sont reconditionnées dans des boîtes de conservation. Les documents rares et fragiles sont conservés dans les meubles à plans.

Surface globale : 324 m², répartis comme suit : RDC : 144 m², premier étage « mezzanine » : 90 m², premier étage : 90 m².

Aménagement général des réserves d'œuvres

Le mobilier de stockage est le même pour les réserves 2, 3, 4, 5. Il répond à un usage large et donc, ne prend pas en compte la spécificité de chaque réserve. Il n'est pas adapté pour le stockage des œuvres « grandes sculptures » du fait du poids des œuvres. Les limites de ce mobilier concernent la résistance à la charge, la faible modularité et l'impossibilité d'étendre notre parc mobilier sur cette même gamme. Il n'est pas adapté pour le stockage de certaines œuvres textiles.

Limites et anomalies du mobilier par réserve :

- R1 : plusieurs grilles coincées et/ou avec des à-coups,
- R2 : faible résistance du mobilier face au poids et modularité inadaptée,
- R3 : modularité inadaptée, manque de mobilier pour les œuvres roulées,
- R4 : absence de mobilier pour les œuvres roulées, manque de meubles à plans et modularité inadaptée pour le mobilier,
- R5 : modularité inadaptée,

- Réserve bibliothèque : manque de mobilier pour la conservation des documents roulés et les maquettes.

Pratiques et usages des réserves : bilan 2010 – 2021

Depuis 2010, l'utilisation des réserves révèle un écart entre leur définition/attribution initiale liée au mode de classement (par typologie d'objets) et l'usage qui en est fait au quotidien. Cette modification vient, pour partie, du mobilier inadapté, décrit précédemment et qui contraint les utilisateur·rices à opter pour un stockage par défaut. L'usage a conduit, dans certains cas, à rassembler les œuvres par conditionnement ou méthode de stockage possible plutôt que par typologie. Ainsi, sont suspendues sur grilles, dans la réserve peintures, des sculptures en bois de Theo Wiesen et des œuvres d'arts graphiques encadrées, tandis que des peintures qui ne peuvent être accrochées sur grilles ou des livres précieux inventoriés dans la collection du LaM sont conservés en réserve arts graphiques. Ces quelques exemples donnent à voir les raisons de l'encombrement des réserves et la nécessité de travailler à leur optimisation. C'est à ce titre qu'une mission est actuellement en cours en interne pour réévaluer les besoins du musée en termes de mobilier, conditionnement et optimisation des espaces internes. Elle révèle également qu'un espace de stockage externe pour désencombrer les réserves (caisses vides, dispositifs de présentation etc.) devient indispensable. En effet, les espaces de stockage disponibles arrivent à saturation. Actuellement, la capacité d'intégration des nouvelles acquisitions au sein des réserves est problématique. La manipulation et la circulation des œuvres en sont impactées. L'étude de programmiste, commanditée par la MEL début 2021, contient dans ses objectifs une réflexion sur l'évolution des espaces de réserve. Cette question est d'autant plus cruciale qu'elle participe de la bonne connaissance de la collection (dans ses dimensions scientifique et matérielle).

La situation sanitaire des réserves

La situation sanitaire des réserves n'est pas optimale. Plusieurs fuites conséquentes se sont succédées en réserves depuis 2010, par infiltrations, engorgements, ruptures de canalisations - généralement en lien avec les conditions climatiques (notamment en 2012 et en 2020) ou l'évacuation des eaux usées du restaurant située au-dessus d'une partie des réserves - ou des fuites dans le cuvelage encerclant les réserves. La mobilisation rapide de l'équipe pour déplacer les œuvres et mettre en place des dispositifs de protection temporaires a permis de limiter les accidents majeurs sur les œuvres de la collection (malgré un sinistre à déplorer en 2012), mais la situation reste problématique. La climatisation pose également problème, rendant nécessaire l'usage ponctuel de déshumidificateurs.

Le risque de développement de micro-organismes n'est pas écarté, en raison d'une fréquence de nettoyage des sols insuffisantes et des problèmes d'humidité causés par les dysfonctionnements cités ci-dessus. Une alerte a été donnée en octobre 2021 par la colonisation de la réserve de cadres par des micro-organismes, cette anomalie résulte d'une fuite dans le cuvelage. Une veille a été immédiatement mise en place dans les réserves œuvres, qui ont été examinées à la lampe à UV. Si l'examen a, à ce jour, écarté le risque de colonisation active et montré un relativement faible empoussièrement des œuvres, une

veille doit impérativement être mise en place. De même, le protocole de suivi des infestations mis en place en 2014 doit être réactualisé. Enfin, l'organisation actuelle des équipes et de l'équipement informatique en réserves ne permettent pas un bon suivi de la localisation des œuvres.

Pour un état sanitaire optimal, le protocole de rangement, nettoyage puis d'inspection doit être plus régulier et systématisé. La fréquence pourrait être revue à la hausse et les moyens humains plus conséquents. Une campagne annuelle de plus grande ampleur pourrait également être mise en place. Un protocole de gestion et maintenance des réserves pourrait être réétudié incluant par exemple :

- Le rangement mensuel pour limiter l'encombrement,
- L'entretien des sols,
- L'entretien des équipements (porte / poignée / téléphone) du fait des nombreuses rondes et des passages dans ces espaces,
- Une veille sanitaire,
- La mise en place de pièges,
- La révision trimestrielle des conditionnements (notamment en art graphique),
- Le dépoussiérage des œuvres nues et sans protection.

Il apparaît qu'un protocole de gestion et d'entretien des réserves doit être mis en place, ainsi qu'une veille sanitaire plus soutenue.

Domage-ouvrage, fuite et condensation en réserves³⁵

Des dossiers de domage-ouvrage ont été ouverts rapidement après la réception du bâtiment, notamment un domage-ouvrage fuites et infiltrations et un autre concernant la condensation dans les réserves de l'extension. Au sujet des fuites et infiltrations, un rapport fait état de 11 points de fuites repris par ce dossier, 8 dysfonctionnements ont été identifiés après investigation. Les problèmes recensés sont :

- Joints des briques en toiture terrasse ancien bâtiment,
- Relevés d'étanchéité décollés en toiture ancien bâtiment,
- Résines en toiture extension relevées et dessoudées notamment en chéneau,
- Absence de bavette de jonction entre zones d'étanchéité bâtiment extension,
- Fissures voile béton bâtiment extension.

Concernant le domage-ouvrage condensation réserves extension, une étude a mis en exergue la défaillance de l'isolant installé sous la dalle.

Les travaux liés aux deux dossiers de domage-ouvrage ont eu lieu en 2015 avec pour objectif une réfection par l'extérieur des réserves, bien qu'entre-temps des solutions palliatives aient été mises en place. Les réserves ont été vidées les unes après les autres pour permettre la réalisation des travaux. Lorsqu'une réserve était traitée, son contenu

³⁵ Liste des fuites les plus conséquentes en annexe 15.

(œuvres et mobilier) était transféré dans la réserve 4 qui avait pu être facilement vidée. La remise en état intérieure des réserves concernait les peintures des sols et des murs.

Le risque de fuite demeure une préoccupation majeure en réserves, les actions de prévention (utilisation de palettes plastiques, surélévation des objets stockés au sol, protection de surface en mélinex, veille régulière du PCS et des équipes) ne pouvant suffire. Des points humides et des développements de salpêtres sont toujours constatés dans une grande partie des réserves. Récemment, le système de détection de fuites avec report au PC sécurité a été révisé et fonctionne ce qui permet au moins une détection rapide et le déclenchement d'une intervention immédiate si nécessaire.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Des réserves organisées par typologies, ce qui devrait permettre des conditions de stockage et de conservation optimales ; - Traitement en 2014 de la réserve 4 (textile) avec fumigateur insecticide ; - Efficacité du cuvelage ; - Mobilisation générale pour le rangement des réserves.	- Des réserves saturées en raison de : • Manque de surface pour accueillir les œuvres de grand format (sculptures, installations) ; • Modification des conditionnements (encadrements et montages) liés à la rotation des œuvres ; • Stockage des caisses vides en réserves ; • Mobilier inadapté ne permettant pas l'exploitation de toute la surface sous plafond ; - Circulation et accès aux œuvres difficiles ; - Risque important de fuites et de condensation, point de rosée ; - Suivi de localisation des œuvres insuffisant ; - Action de conservation préventive (concernant la situation sanitaire) limitée. Suivi de ces actions insuffisant.

c. Conservation préventive et restauration

État sanitaire de la collection

Plusieurs chantiers ponctuels de la collection ont eu lieu pendant les vingt premières années de fonctionnement du musée. Pendant la fermeture pour les travaux d'extension, les équipes du LaM ont mené un vaste chantier sur la collection au cours duquel un état des lieux sanitaire a été réalisé. Depuis, une veille est assurée par les équipes de conservation et de régie.

La collection est globalement en bon état mais présente une **grande diversité de techniques** (peintures, sculptures, arts graphiques, photographies, vidéos, installations, œuvres à protocole ou évolutives...) qui entraîne des problématiques de conservation et de monstration très diverses et parfois délicates.

Le **fonds d'art moderne** l'est aussi mais présente des disparités entre les œuvres rarement exposées et celles très sollicitées en prêt, qui font l'objet d'interventions de conservation-restauration plus fréquentes.

Le **fonds d'art brut** pose des problématiques spécifiques en raison de la diversité des matériaux et techniques employés. La grande majorité des œuvres relèvent des arts graphiques et nombre d'auteurs et d'autrices d'art brut ont dû créer avec les moyens qui étaient les leurs, particulièrement fragiles (papier toilette ou de mauvaise qualité, matériaux périssables, etc.). Ces œuvres sont de fait particulièrement sensibles aux variations climatiques et aux infestations.

Assemblages et installations, d'art brut comme d'art contemporain, peuvent également contenir des matériaux qui évoluent significativement dans le temps (adhésifs, polymères, métaux oxydés, textiles, dispositifs audiovisuels obsolètes, matières organiques périssables voire animaux vivants). La monstration ou restauration de ces œuvres peut représenter un coût humain et financier important et nécessite une réflexion *ad hoc* sur la nature de l'œuvre (remplacement des matériaux périssables, soin à donner aux animaux – des pigeons dans l'installation *Kiss* de Dennis Oppenheim, migration des œuvres audiovisuelles sur de nouveaux supports...).

Les **œuvres du parc** posent, enfin, un problème particulier en raison de leur exposition aux intempéries, aux infestations et au vandalisme, nécessitant un entretien régulier et une veille climatique à mettre en place en cas de tempêtes (deux accidents successifs ont concerné l'œuvre *Reims Croix du sud* d'Alexander Calder en 2019).

Conservation préventive

*Veille climatique*³⁶ :

Le bâtiment bénéficie d'un système de chauffage par air pulsé et un système de traitement d'air. Le chantier d'extension et de rénovation du bâtiment a permis de moderniser le système existant et notamment le remplacement de toutes les Centrales de Traitement d'Air. Le système des grilles d'aération et ventilation dans les salles

³⁶ Voir les courbes climatiques des salles temporaires en annexe 24.

d'expositions temporaires et permanentes a lui aussi été modifié à cette période. La maintenance des grilles d'aération est effectuée une fois par an. Une veille particulière est accordée au changement des filtres des CTA.

Pour des raisons de conservation préventive, le musée est équipé depuis la fin des années 1990 du système de contrôle et de mesure du climat Hanwell, lié aujourd'hui à un logiciel Synergy en intranet permettant le suivi du climat et l'édition des courbes. Pour la réouverture en 2010, une mise à niveau de ce système a été effectuée ainsi que l'acquisition de nouveaux capteurs Température / Humidité Relative (dont un placé en extérieur pour des raisons de contrôle du bon fonctionnement du système) et d'un capteur nouvelle génération Lux / UV afin de couvrir les nouvelles zones de réserves et de salles d'exposition permanente et temporaire. Une sonde Hanwell est présente également à l'extérieur. Les conditions de conservation dans les espaces d'exposition et en réserves n'ont pas été suffisamment stables concernant la température et l'hygrométrie pendant plusieurs années, mais un travail important de remise à niveau a été réalisé en 2020 et 2021.

En 2020, le parc de capteurs, permettant la surveillance du climat dans les salles, a été renforcé et une partie du parc a été réétalonnée en juillet suite à une première vérification. En février 2021, le parc de capteurs a été entièrement contrôlé, et une partie du parc a été remplacée par des capteurs neufs. Le parc de capteurs disponibles a également été complété, afin d'en disposer pour remplacement en cas de défaillance. Le LaM dispose ainsi actuellement d'une cinquantaine de capteurs répartis dans les salles et les réserves.

L'étude des courbes depuis 2018 montre des points de fragilité dans la stabilité du climat dans les zones d'expositions relevant de conceptions et d'installations climatiques datant d'avant la période de construction de l'extension. Le climat dans ces zones dépendait en effet de façon étroite du climat extérieur, notamment en période d'hygrométrie élevée. Dans la zone d'art brut, donc de l'extension qui dispose d'une conception de centrale de traitement d'air différente, une meilleure stabilité a été observée.

Depuis juillet 2020, un travail étroit a été effectué avec les équipes de la MEL en vue de la réalisation d'un diagnostic des installations et des réseaux hydrauliques et aérauliques (chaudières, centrales, sondes, batteries...). Ce dernier a été suivi par la mise en œuvre de travaux d'actualisation sur l'année 2021 et d'amélioration des installations existantes, qui se poursuivront en 2022. Ont été notamment effectués : la mise en place de variateurs sur les centrales des zones d'exposition, le nettoyage du réseau des groupes froid Lennox et CIAT et la réparation d'un circuit défaillant sur le groupe Lennox, le désembouage du réseau d'eau chaude, la pose de désemboueurs sur les réseaux d'eau chaude et d'eau glacée, le changement de sondes sur les centrales, la réparation de batteries terminales.

Ces travaux montrent déjà une amélioration du climat et de sa stabilité dans toutes les zones d'exposition. Ils vont se poursuivre en 2022 et 2023 avec notamment le

remplacement progressif des armoires de climatisation permettant de réguler le climat dans les réserves.

Mobilier scénographique :

S'agissant du mobilier scénographique, le musée dispose du mobilier fixe de l'art brut fabriqué par Goppion et d'un mobilier en bois fabriqué en interne ou par les constructeurs de scénographie.

Le mobilier scénographique de l'art brut est conçu avec des matériaux neutres (verre, ductal). Les vitrines présentent des joints d'étanchéité. En revanche, on constate l'absence de cavité dédiée à l'installation de capteurs d'hygrométrie ou de matériel de conservation préventive (artsorb, absorbant de polluants ou autres).

S'agissant du mobilier scénographique en bois : fabriqué en mdf standard, ces mobiliers sont actuellement en phase de peinture avec une peinture qui absorbe le formaldéhyde (idéalement, il faudrait utiliser du mdf sans formaldéhyde pour ces constructions). Ces vitrines ne présentent pas de joint d'étanchéité mais cela peut être rajouté au cas par cas, selon les besoins. Elles ne présentent pas non plus de cavité dédiée à l'installation de capteurs d'hygrométrie ou de matériel de conservation préventive (artsorb, absorbant de polluants ou autres). Néanmoins, du fait qu'elles soient en bois et que l'atelier se trouve en interne, elles sont plus faciles à modifier et adapter.

Eclairage :

La mise en place de nouveaux dispositifs d'éclairage et d'occultation dans la majorité des salles d'exposition permet un bon contrôle de la luminosité, mais ce dernier reste insuffisant dans les salles de présentation permanente de l'art moderne (voir infra).

Infestations :

Une veille sur les infestations est opérée par les équipes de régie et de conservation et des pièges contre les rongeurs sont relevés régulièrement. Plusieurs opérations de congélation en interne ou d'anoxie par des prestataires extérieurs ont dû être conduites avant la réouverture du musée puis en lien avec des expositions (prêts privés). Aucune infestation conséquente n'est à déplorer à ce jour mais une alerte a été soulevée en octobre 2021 par la manipulation d'une œuvre en prêt qui a fait apparaître de la sciure apparemment récente. Une réflexion est en cours quant à la systématisation d'une anoxie préventive lors des retours de prêts de la collection (bois, textiles principalement).

Encadrements :

À l'issue du chantier de la collection, un système d'encadrements standards et fabriqués en interne a été mis en place pour les arts graphiques, à l'exception des œuvres présentant un format inhabituel ou une valeur d'assurance très élevée. Ce dispositif permet de décadrer les œuvres non exposées et de gagner ainsi des espaces de stockage mais il

nécessite la mise à disposition de personnel compétent en interne ou en externe et la réalisation de conditionnements adaptés. Néanmoins, la quantité d'œuvres non décadrables ne cesse de s'accroître : cela est notamment lié au type de montage employé (montage flottant par exemple), à la fragilité du médium, etc.

Un espace spécialement dédié à la conservation des cadres standards et des cadres anciens présentant un intérêt historique a été construit en 2018. Toutefois, l'utilisation de cet espace confiné s'est révélée incompatible avec les préconisations de conservation préventive et une infestation de moisissures s'y est développée.

L'encadrement des peintures est plus diversifié et échelonné dans le temps. Une réflexion globale doit être entamée dans le cadre du réaccrochage transversal de la collection prévu en 2023. Une récente campagne de réencadrement a eu lieu en 2018 à l'occasion d'un important raccrochage des salles d'exposition d'art moderne.

Conditionnements :

Le conditionnement des œuvres a fait l'objet d'une planification lors du chantier de la collection : les équipes technique, de conservation et de régie ont été formées au calage et au conditionnement à cette occasion.

Les œuvres d'art graphiques sont conditionnées dans des pochettes de papier barrière, puis dans des surchemises. L'ensemble est ensuite conservé dans une boîte. La méthode appliquée s'est allégée par la suite, notamment par la suppression de surchemises qu'il convient de mettre à jour. Les conditionnements sont réalisés par l'équipe du musée qui a été formée lors du chantier des collections puis en 2017. Depuis 2015, une baisse significative du nombre de conditionnements réalisés est constatée suite au départ en retraite d'un agent du service technique.

La collaboration entre le service technique et la régie des collections permettait de poursuivre le travail initié lors du chantier des collections. Bien que la méthodologie adoptée lors du chantier de la collection soit encore suivie, le quotidien et le rythme de la programmation constituent des freins importants à la poursuite de cette démarche.

À ce jour, le LaM manque d'espaces de stockage pour les caisses de transport d'œuvres. Une réflexion est initiée à ce sujet dans le cadre de la démarche de transition écologique du LaM.

Politique de restauration

Le budget concernant la conservation préventive et la restauration est variable selon les années mais s'inscrit dans une fourchette annuelle de 30 000 à 60 000 € depuis 2013. À proprement parler, seules les œuvres du parc font aujourd'hui l'objet d'une programmation de restauration pluriannuelle qui gagnerait à être renforcée (voir ci-dessus). Les rotations d'accrochage sont l'occasion de procéder à des interventions de restauration ou d'habillages ponctuels mais ces opérations demeurent isolées et ne s'intègrent que rarement dans une démarche de traitement global et pluriannuel. Par conséquent, le nombre d'œuvres traitées est en deçà des capacités du musée. Plusieurs perspectives sont à l'étude pour fluidifier et maintenir une politique de restauration au long cours. Dans le

cadre du réaccrochage transversal de la collection inauguré en 2023, un plan pluriannuel de restauration doit être mis en place.

Les autres restaurations concernent prioritairement les nouvelles acquisitions qui font l'objet systématique de constats détaillés et, le cas échéant, d'un nouvel habillage. Les prêts d'œuvres de la collection sont également l'occasion de procéder à des bichonnages, restaurations et réencadrements ponctuels. Enfin, les réaccrochages de 2018 et 2019 ont nécessité des restaurations plus ou moins poussées.

Par ailleurs, de nombreuses restaurations font l'objet de reportages photographiques et de prises de vue, notamment pour des supports de communication (réseaux sociaux, illustrations de brochure etc.). La transversalité entre les services de communication, du développement et la régie, conservation a donné lieu à une réflexion sur la visibilité des restaurations d'œuvres pour nos mécènes et donateurs.

d. Le récolement décennal

Lors de la fermeture du musée et du déménagement des œuvres, un chantier de la collection a été entrepris. Ce chantier a permis d'inventorier ou de marquer des œuvres et d'engager un travail de conditionnement.

À la réouverture du musée le 25 septembre 2010, seulement une partie des collections a été rapatriée dans les salles et les réserves du musée. Une première campagne de récolement géographique a été entamée en 2013, en binômes, par l'équipe du musée avec l'aide ponctuelle de stagiaires encadrés. Il a couvert les salles du musée, les réserves internes, les réserves externes et les lieux de dépôt. Une fiche de procédure, des formations au logiciel de gestion de la collection et un accès à la base locale dans les réserves ont été initiés pour en faciliter la mise en œuvre. Cependant, par manque de suivi administratif, seuls quatre procès-verbaux ont été transmis à la DRAC et ce premier récolement est demeuré inachevé au 30 décembre 2016 avec un taux de 95,5 %. 2 069 œuvres inscrites à l'inventaire entre 1978 et 2021 n'ont pas été vues, dont 251 œuvres entrées dans la collection avant la première campagne en 2013. En revanche, ce récolement a mis en évidence 729 biens sans numéro d'inventaire. Certains d'entre eux ont été depuis enregistrés comme dépôts, mais la régularisation du statut des œuvres doit se poursuivre.

e. Sécurité - sûreté

Le niveau de sécurisation et de protection des personnes, de la collection et des biens est satisfaisant.

Un service de sécurité incendie et de sûreté, opéré par un prestataire externe sélectionné dans le cadre d'un marché public, est présent au musée 24h/24 et 7j/7 avec un

système de contrôle d'accès spécifique aux réserves, et en général dans le musée, pour gérer l'ensemble des accès des zones courantes, sensibles et critiques. Le personnel de sécurité est présent dans les salles d'exposition permanentes et temporaires ainsi que dans les zones de circulation publiques. Il est chargé de la vérification de tous les dispositifs de sécurité du site, à un rythme mensuel (les vérifications faisant l'objet d'une traçabilité).

Un système de vidéo-protection intérieur et extérieur couvre aussi bien les parties recevant du public, où sont exposées les œuvres, que les parties privatives (dans le respect du Code du travail). S'agissant de la vidéo-surveillance de l'extérieur, elle est ajustée sur certaines sculptures du parc ainsi que sur le bâtiment mais pas sur l'ensemble du parc. Des rondes sont, en complément, réalisées par les agents de sécurité.

Un système d'alarme intrusion est aussi présent. Sur les parkings des visiteur-euses (terrain municipal), la situation est plus problématique puisque des vols sont constatés certains week-ends sur des véhicules immatriculés à l'étranger (touristes belges principalement). Lors des soirées privées, le musée renforce le dispositif avec des rondes de maîtres-chiens afin d'éviter ces désagréments.

En matière de sécurité incendie, une maintenance et une vérification annuelle de l'ensemble des systèmes incendie sont réalisées par un organisme agréé. Le parc d'extincteurs a été renouvelé à neuf en décembre 2020. Les 12 RIA sont fonctionnels. Un exercice d'évacuation des personnels a lieu régulièrement³⁷. De même qu'un exercice d'évacuation des personnels et des visiteurs doit être réalisé tous les 6 mois. La dernière commission de sécurité incendie est venue réaliser son évaluation au musée le 21 juillet 2021 et la commission s'est tenue le 2 septembre, rendant un avis favorable.

Concernant les œuvres, une procédure d'urgence impliquant la sécurité, la direction, la conservation et la production selon le type d'alerte a été formalisée pendant le premier confinement de 2020. Le plan de sauvegarde des biens culturels proprement dit est en cours d'élaboration (de premiers documents, notamment la liste des personnes à contacter, existent, et une formation spécifique a eu lieu au printemps 2022). L'objectif est une finalisation en 2022 (après la finalisation du présent PSC).

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Numérisation complète de la collection ; - Une bibliothèque qui est un vrai centre de ressources au niveau national et international pour l'art brut et l'art moderne (ouvrages et archives, notamment Dutilleul) ;	- Pas de registre d'inventaire papier (collection et dépôts) depuis 2003 ; - Numérisation partielle des dossiers d'œuvres et versements irréguliers des documents aux dossiers papier : à améliorer ;

³⁷ Le dernier le 26 novembre 2020.

- Un renouvellement du portail documentaire en 2021 ; - Des réserves sur site organisées par typologies d'œuvres ; - Un budget de restauration dédié ; - Des ateliers de menuiserie, peinture et métallerie qui permettent de réaliser une partie de l'habillage et des conditionnements en interne ; - Un atelier de restauration qui permet de réaliser une partie des restaurations et la mise en cadre sur site ; - Un système de sécurité et de sûreté existant mais à parfaire.	- Manque d'espaces de stockage pour les dossiers d'œuvres ; - Faible utilisation des dossiers d'œuvres (numériques et papier) par les services ; - Inventaire et numérisation des archives à poursuivre ; - Un contrôle des conditions climatiques et de la luminosité insuffisante en salles et en réserves ; - Un risque d'inondation des réserves ; - Des espaces de stockage œuvres et conditionnements presque saturés ; - Suivi des localisations et des réserves en général à améliorer ; - Plan de Sauvegarde des Biens Culturels à rédiger ; - Pas de programmation pluriannuelle de restauration ; - Pas de programmation pluriannuelle de conditionnement et d'habillage ; - Pas de nouveau plan de récolement ; - Une équipe insuffisamment mobilisée sur la gestion de la collection ;
--	--

	- Une veille particulière, notamment des risques climatiques, à mettre en place pour les œuvres du parc.
--	--

5. Connaître et étudier

a. Recherches / Colloques³⁸

En 2012, le LaM s'est doté d'un Conseil Scientifique composé de membres de droit et de personnalités qualifiées³⁹. En octobre 2022, il réunit une vingtaine de membres répartis comme suit : le conseiller pour les musées à la DRAC, la cheffe d'équipe Musées et arts visuels de la MEL, deux personnalités qualifiées représentant les héritiers Masurel, deux personnalités qualifiées représentant l'association L'Aracine, cinq personnalités qualifiées issues des secteurs universitaires et muséaux et l'équipe de la conservation du LaM. Le conseil se prononce sur les projets d'acquisitions, de restauration et de programmation du LaM.

Dans le cadre de ses expositions ou recherches sur la collection, le LaM organise régulièrement des **colloques** et participe à des **journées d'études** sur l'art moderne, l'art contemporain, l'art brut et leurs croisements, participant en cela à une relecture de l'art des XX^e et XXI^e siècles au regard de ses marges. L'équipe scientifique du LaM a noué des liens étroits avec l'Université de Lille, le Fresnoy – Studio national des arts contemporains, l'Institut National d'Histoire de l'Art, Citéphilo, etc. et siège dans diverses instances (Conseils d'administration, comités de rédaction, séminaires...). Elle donne régulièrement des conférences sur le territoire national.

La bibliothèque du LaM, ouverte au monde de la recherche mais aussi aux amateurs et amatrices, joue un rôle dans la **diffusion des connaissances par le biais des ressources** qu'elle met à disposition (consultées sur place) et des ateliers qu'elle organise. Sa fréquentation a augmenté en 10 ans passant de 723 lecteur-rices en 2011 à 2 769 en 2019. Son public se compose de chercheurs et chercheuses et d'étudiant-es, d'enseignant-es, d'amateurs et d'amatrices et enfin des publics venant approfondir leur visite du musée, de scolaires et de personnes participant aux présentations de livres précieux et autres événements. Bibliothèque de référence sur l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut, elle est ainsi l'un des liens, outre les expositions, les publications et les journées d'études, qui unit le LaM au monde universitaire et de la recherche et fait du musée une plateforme pour la recherche. Pour mieux répondre aux attentes de ses lecteurs et lectrices, la

³⁸ Voir liste des conférences et colloques depuis 2017 en annexe 14.

³⁹ Voir annexe 11.

bibliothèque a mis en ligne son nouveau portail documentaire le 1er mars 2021 grâce au logiciel Syracuse. Le chiffre de fréquentation du portail entre le 1^{er} mars (date de mise en ligne) et le 31 décembre 2021 est de 18 318 visites.

La recherche sur la collection du LaM porte sur sa dimension matérielle, historique, esthétique et juridique. À titre d'exemples, on peut citer :

Étude matérielle des œuvres

Une importante étude matérielle du fonds Modigliani a été initiée à l'occasion de la préparation de l'exposition présentée au LaM en 2016. Le projet d'une étude approfondie de l'intégralité des œuvres de l'artiste italien appartenant aux collections publiques françaises a été mené dans la continuité de cette exposition. Le LaM a été désigné porteur du projet en coopération avec le C2RMF et les musées de France concernés. L'objectif était de réaliser une série d'analyses (par imageries et prélèvements) afin de mieux connaître la technique du peintre, d'affiner les datations et d'aider à l'authentification des œuvres. Les résultats de cette recherche ont fait l'objet d'un accrochage dédié, intitulée *Les Secrets de Modigliani*, et d'un colloque consacré aux techniques et pratiques artistiques du peintre, les 17 et 18 mars 2021. Une publication retraçant le projet (édition bilingue français/anglais) est également disponible depuis le printemps 2022.

Étude historique

Pour s'en tenir aux dernières années, concernant l'art moderne, des recherches sont menées pour reconstituer l'ensemble de la collection ayant appartenu à Roger Dutilleul et à son neveu afin de mieux connaître leurs critères esthétiques tout en enrichissant les connaissances dans les domaines de l'histoire du goût et du marché de l'art. L'éclectisme relatif de leur collection, qui comporte un exceptionnel fonds d'œuvres d'avant-garde mais également un ensemble d'œuvres d'art dit naïf et des objets africains, ouvre des voies de recherches sur les modes de collecte, les catégorisations esthétiques et les différentes acceptions et manifestations du « primitivisme ». Ces recherches, menées de longue date, sont valorisées dans les expositions, événements et renouvellements de présentation permanente. Ainsi, l'anniversaire des 30 ans du musée ou le réaccrochage des salles de 2018 ont été l'occasion de réunir, classer et compléter considérablement la documentation existant sur la famille Dutilleul-Masurel. De plus, chaque exposition monographique est l'occasion de compléter les connaissances du musée sur la collection initiale.

Concernant l'art brut, on peut prendre pour exemple l'exposition *Lesage, Simon, Crépin. Peintres, spirites et guérisseurs* consacrée aux trois grandes figures de la peinture spirite, Augustin Lesage, Victor Simon et Fleury Joseph Crépin, qui a permis de valoriser en 2019 un important travail scientifique mené depuis de nombreuses années sur les peintres spirites originaires de la région. L'exposition proposait de considérer, pour la première fois et dans un même mouvement, leurs créations, qui ont constitué un foyer artistique remarquable, spécifique au bassin minier du Pas-de-Calais et à ses brassages historiques et culturels. Elle réunissait une grande partie des œuvres du fonds spirite du

musée, ainsi que des documents et des archives collectées par le musée et conservées à la bibliothèque, en y associant des contrepoints avec des artistes contemporains. Ce projet a aussi été l'occasion d'enrichir la collection du musée : quatre peintures d'Augustin Lesage et une de Victor Simon ont été acquises. Plusieurs de ces œuvres ont fait l'objet d'une restauration en vue de leur présentation au public. En particulier, la *Toile judéo-chrétienne* de Victor Simon (1937), œuvre majeure du peintre, a été acquise puis restaurée dans la perspective de son exposition. >

Étude esthétique

De nombreux partenariats avec l'Université de Lille ont permis l'organisation de cycles de journées d'études portant sur des thématiques touchant à la collection du musée, comme le séminaire sur les Mythologies et mythes individuels en 2011-2012 qui a donné lieu à une publication, ou celui sur la performance de 2015 à 2019.

Étude juridique : voir *supra*, statut juridique des collections

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Existence d'un Conseil Scientifique ; - Une collection exceptionnelle qui ouvre de nombreux axes de recherche ; - Une politique de recherche rigoureuse menée de longue date sur la collection ; - Une politique de recherche qui peut être valorisée dans la programmation d'expositions et d'accrochage ; - Inscription du musée dans un réseau de recherche local, national et international.	- Inventaire et traitement des archives à organiser dans la majorité des cas ; - Manque de valorisation ou de publication des travaux de recherche ; - Pas d'enregistrement et archivage systématique des colloques et autres interventions réalisées à l'auditorium.

Le LaM possède un nombre important de titres en relation avec sa collection et ses expositions comparativement à d'autres musées en région et mène une politique éditoriale active⁴⁰.

Ainsi entre 2010 et 2019, 34 titres, un acte de colloque et 30 catalogues d'expositions ont été publiés. Trois de ces ouvrages ont été traduits en anglais et deux en néerlandais et trois titres concernent la collection. Le musée a également participé à 14 coéditions ou éditions extérieures au musée. Le tirage moyen est de 1 600 exemplaires (sans tenir compte du *Guide des collections* et des catalogues des grandes expositions) dont 54 % sont vendus à la boutique du musée (pour les ouvrages distribués par Belles Lettres). Le prix de vente moyen est de 28,3 € et le prix maximum est de 39 €, avec la volonté de maintenir les publications dans une tarification accessible au plus grand nombre (le prix standard d'un catalogue d'exposition est de 35 €).

Les **grandes expositions** font systématiquement l'objet d'un catalogue dédié, en édition interne ou en coédition selon l'envergure et les objectifs du projet. Certaines expositions bénéficient également de production de hors-série (*Beaux-Arts, Connaissance des arts*, etc.) qui viennent compléter l'offre.

Le LaM a développé une **politique active de coédition** avec des maisons comme Gallimard (*La Ville magique, Amedeo Modigliani : l'œil intérieur, Giacometti, une aventure moderne*), Flammarion (*William Kentridge, un poème qui n'est pas le nôtre, Paul Klee, entre-mondes*) ou Fonds Mercator (*Nicolas Schöffer, collection Regards du LaM*) qui permet un partage des coûts et des recettes, ainsi qu'une distribution renforcée pour ces ouvrages et une meilleure communication. Cependant, la coédition n'est pas une solution adaptée à tous les types d'ouvrages.

En 2021, le LaM a lancé une collection d'ouvrages consacrés à l'art en coédition avec Fonds Mercator (Regards du LaM). La collection vise, au moyen de monographies et de publications plus thématiques, à éclairer des pratiques peu voire pas du tout montrées en France, telles les œuvres de l'artiste italien Giorgio Griffa ou de l'artiste argentin Guillermo Kuitca (ses deux premiers *opus*), sur lesquelles la littérature en langue française fait défaut. Au fil de la collection, le LaM souhaite éditer des ouvrages de référence, qui documentent le travail de ces artistes tout en offrant des points de vue divers, au moyen de textes issus d'autres champs que ceux de l'histoire de l'art. Ces livres sont dans le même temps pensés pour le public et se veulent accessibles, tant formellement que financièrement. Avec cette collection, **le LaM renouvelle son engagement auprès des publics et sa volonté de proposer une vision exigeante et accessible, à travers des regards croisés portés sur des pratiques artistiques variées et ouvertes sur le monde.**

⁴⁰ Liste des publications en annexe 13.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Une politique éditoriale volontariste, diversifiée et accessible.	- Un guide de la collection obsolète ; - Des montages de coéditions à parfaire.

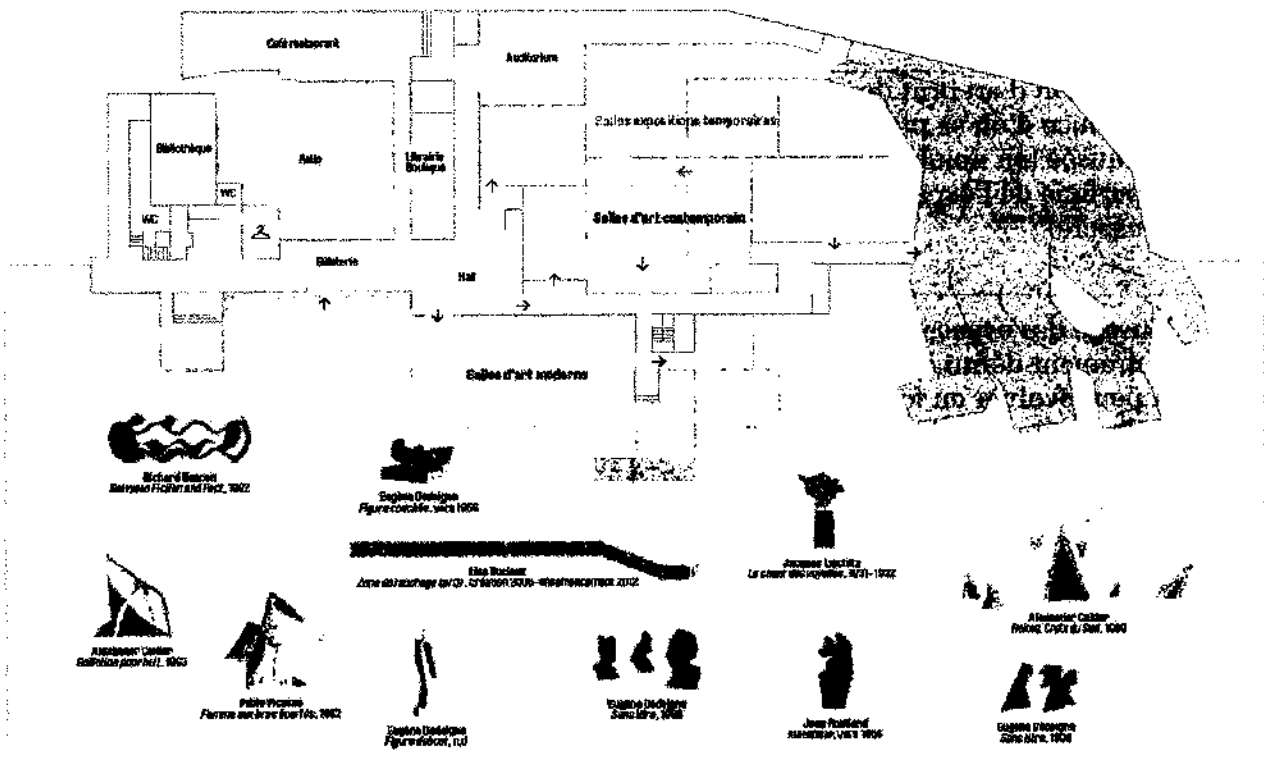
6. Présenter et valoriser

a. Les espaces d'exposition

Les salles d'exposition du musée sont réparties en différentes zones, appelées : **secteurs art moderne, art contemporain, art brut et exposition temporaire.**

La superficie d'exposition totale du musée s'élève à 3 118 m². Les secteurs art moderne et art contemporain occupent des superficies quasi similaires : le premier comprend les salles de M1 à M10 avec une superficie totale de 655,5 m², le second occupe les salles de C1 à C7 avec une superficie totale de 622,8 m². L'art brut qui se déploie dans les salles de B1 à B8, occupe la superficie la plus importante avec 1 068,8 m². Les salles d'exposition temporaire comprennent les salles de T1 à T5 et présentent une superficie totale de 771 m².

Plan des salles d'exposition



Selon les besoins spécifiques des expositions temporaires, certaines salles attribuées au parcours permanent peuvent être intégrées aux parcours temporaires afin d'augmenter la superficie disponible pour les expositions temporaires et ainsi, augmenter la jauge d'accueil. La modularité des salles du bâtiment Simounet facilite ces changements de parcours et d'affectation des salles, à travers les multiples passages entre les espaces qui peuvent être fermés ou laissés ouverts. Lorsque les sept zones de traitement d'air sont concernées, cela peut avoir des conséquences en matière de climatisation. La fermeture régulière d'un grand nombre de salles, y compris de salles traversantes, lors de ces grands chantiers d'accrochage peut impacter la visibilité de la collection auprès du public.

Enfin, la circulation du public est modifiée selon les projets et les espaces qui leur sont dévolus. Elle est très majoritairement fluide, à l'exception de salles de projection qui peuvent être étroites lors de la présence de groupes. La circulation des équipes est satisfaisante grâce à la présence du couloir technique, sachant que lorsque cela est possible, les équipes circulent également dans les espaces publics. La circulation en couloir technique est contraignante en raison de la présence des portes coupe-feu (très lourdes) et du fait que le flux traverse également le couloir des bureaux, disposant de petites portes, et générant du bruit.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Collection d'art brut de premier plan en France d'où sa place prépondérante au musée (en nombre d'œuvres, en superficie de l'espace d'accrochage consacré) ; - L'usage des espaces, bien que clairement défini à l'origine, est souple et peut évoluer en fonction des besoins de la programmation.	- L'espace initialement dédié aux expositions temporaires est trop restreint car il "grignote" toujours sur les espaces permanents ; - Les chantiers d'accrochages très fréquents impliquent la fermeture de nombreuses salles du musée ; - Deux salles non accessibles pour les PMR (M10 et C5 haut).

b. Les œuvres présentées

Comme dans la majorité des musées, l'exposition permanente ne présente qu'une partie réduite des collections avec cependant des disparités selon les fonds. En juillet 2021, environ 50 œuvres du fonds d'art moderne sont présentées dans quatre salles du musée, soit environ 10 % de la collection moderne si on prend les dates de naissance des artistes de la Donation pour critère (entre 1861 et 1928) et environ 3 % de l'ensemble des fonds art moderne et art contemporain. Si la collection comprend de grands ensembles monographiques ne nécessitant ou ne pouvant pas forcément être exposés en permanence (André Lansky, Arthur Van Hecke ou Cor Dekkinga et Christine Deknuydt pour la période plus récente, ainsi que des œuvres graphiques fragiles de Pablo Picasso, Amedeo Modigliani, Fernand Léger), cette faible proportion s'explique également par l'occupation, par la programmation temporaire, d'une partie des salles ordinairement dédiées aux collections permanentes. En juillet 2021, 99 % du secteur contemporain est en réserve compte tenu de la programmation. Dans les salles d'expositions permanente et temporaire pour l'art brut, il est généralement présenté entre 300 et 500 œuvres. Le nombre d'œuvres varie en fonction de leurs dimensions (beaucoup de dessins sont des petits formats). Un roulement d'accrochage tous les quatre ou six mois est effectué pour les œuvres graphiques et textiles (en fonction de leur durée de présentation, elles doivent se reposer au minimum 3 ans). Sur une année d'exploitation classique, il est donc possible de voir entre 400 et 600 œuvres, environ 6 % et 8,5 % de la collection, dépôts inclus. Lors des rares présentations d'expositions d'art contemporain dans les salles d'art brut, comme Laure Prouvost en 2021⁴¹, le nombre d'œuvres d'art brut présentées en salles est réduit.

⁴¹ Laure Prouvost, *Deep see blue surrounding you / Vois ce bleu profond te fondre* – exposition du 17/10/2020 au 03/10/2021.

Les visiteurs et visiteuses sont satisfait-es de la manière dont les œuvres sont présentées ainsi que de la fluidité de la circulation et de la clarté du lieu. Certain-es ne viennent que pour l'art moderne ou l'art brut, si bien que lors des périodes de fermeture liées aux besoins des chantiers, ces publics peuvent considérer que le volume d'œuvres présenté est insuffisant, ce qui reste cependant très peu fréquent. Les avis sont détaillés dans la partie du PSC dédiée aux publics.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- La programmation permet un regard vivant sur les collections en conduisant le public à les découvrir autrement par le biais de pratiques autres qui viennent en écho dialoguer avec les collections.	- La collection d'art contemporain n'est que très peu montrée au profit des expositions temporaires : cela peut être mal perçu par le visiteur qui espère voir certaines pièces contemporaines ; - Problème d'identité et d'identification du musée.

c. Les évolutions muséographiques et scénographiques depuis 2010

Le Musée d'art moderne

Le bâtiment de Roland Simounet a été conçu de manière modulaire, avec un parcours de visite à entrées multiples. Une distinction est toutefois opérée entre les espaces de présentation permanents, composés de salles à échelle humaine respectant la dimension privée de la Donation Masurel, et des espaces de présentation temporaire disposant d'une plus grande hauteur sous plafond permettant d'accueillir des œuvres de plus grand volume. Des espaces non affectés à une fonction précise, comme les salons de repos, constituent des espaces de pause dans le parcours.

Durant les premières années de fonctionnement, les expositions de petite taille se sont succédées au musée en n'occupant qu'une partie des salles d'exposition. À partir de la fin des années 1980, les expositions s'étendent dans la totalité des espaces temporaires et s'accompagnent d'une présentation annuelle du fonds d'art contemporain pendant l'été.

L'accrochage en 2010 lors de la réouverture du musée après travaux

Le Projet Scientifique et Culturel de 2001 distingue trois pôles de collection, art moderne, art contemporain et art brut et affirme le traitement de l'art brut comme une donnée pleinement intégrée à l'histoire de l'art du XX^e siècle mais en maintenant sa

spécificité. Le principe d'une localisation spatiale distincte est posé, sans exclure la possibilité de confrontations ponctuelles, et notamment dans les expositions temporaires.

Les principes retenus pour l'accrochage de réouverture sont les suivants : chronologico-thématique pour l'art moderne et l'art brut et présentation tournante structurée sur des axes forts (grandes installations) pour l'art contemporain. Un nouveau mobilier muséographique dessiné par Renaud Piérard et Manuelle Gautrand et un système d'éclairage par LED, moins consommateur d'énergie, est expérimenté. La signalétique directionnelle et muséographique est imaginée par Therese Troika, associée avec le designer Guillaume Parent, pour les salles d'expositions, la signalétique du parc et des bureaux est réalisée par l'entreprise Boscher. De 2010 à 2016, en sus des expositions Théma et salles projets, les espaces font l'objet de réaccrochages de plus ou moins grande ampleur pour présenter de nouveaux dépôts ou acquisitions, s'inscrire dans une programmation événementielle (*Formes olympiques* ou *Collector* en 2011, programmations de *L'Été au LaM*), renouveler le regard sur la collection (Maurice Jardot en 2011) et assurer la rotation des œuvres (notamment dans les salles d'art brut) ou faire écho aux expositions temporaires (*Des figures des visages* en 2013).

En 2016-2017, une nouvelle présentation du secteur art brut

Six ans après l'ouverture de l'extension dédiée à l'art brut, le musée a souhaité repenser le parcours de ces salles dans le but de continuer à valoriser le fonds et de réaffirmer le caractère unique et expérimental de la présence de l'art brut dans un musée d'art moderne et contemporain.

Le principe initial mettant en avant les œuvres, sans surcharger l'accrochage, est conservé ainsi que celui d'un parcours historique et thématique. Cette refonte vise à mettre en évidence les différents courants composant l'art brut des années 1870 à nos jours, les nouvelles acquisitions ainsi que le dépôt de la Société Française de Psychopathologie de l'expression et d'art-thérapie proposent un regard sur l'actualité de l'art brut.

Pour ce chantier muséographique, les travaux ont débuté en 2016 par la remise en état (enduit, peinture) des salles B1, B2, B3, B8 (murs, socles) et l'amélioration de l'éclairage. La réfection des panneaux coulissants (fermeture des trappes, remise en peinture...) s'est poursuivie en 2017. La présentation des œuvres a été renouvelée (soclage, nouvelles vitrines, nouveaux encadrements), les supports documentaires et pédagogiques ont été enrichis (films et documentaires) et les espaces les concernant refondus. Les nuisances visuelles ont été atténuées et le confort de visite amélioré.

En 2018, un nouvel accrochage pour l'art moderne

Le LaM a inauguré pendant les Journées Européennes du Patrimoine de 2018 une refonte complète de l'accrochage des salles d'art moderne.

Appartenant à deux générations successives, Roger Dutilleul et Jean Masurel ont abordé les œuvres du XX^e siècle avec les valeurs de leur temps et leurs sensibilités propres. Ils ont réuni, dans leurs demeures, à Paris et à Mouvaux, les œuvres d'artistes (peintures

et sculptures) qualifiées de cubistes, tubistes, naïves ou abstraites, d'origine européenne, slave ou africaine, anonymes ou célèbres, définies comme primitives ou modernes, parfois les deux. Autant d'appellations que leur collection, particulière par son histoire et son contenu, permet d'interroger. En suivant le parcours des œuvres, on aborde une histoire du goût mise en perspective par quelques prêts prestigieux, notamment du Musée National d'Art Moderne – Centre Pompidou et du Frac Picardie.

Deux axes ont été privilégiés. La dimension particulière, intime et familiale de la collection est particulièrement soulignée dans les deux premières salles. Un accrochage dense et transversal, dans l'esprit de ceux que Roger Dutilleul et Jean Masurel réalisaient chez eux, est accompagné d'un appareil documentaire relatant l'histoire de la collection. La réalisation d'un court-métrage documentaire⁴² a été confiée à Alain Fleischer, directeur du Fresnoy – Studio national des arts contemporains, afin de donner une forme visuelle et créative à cette narration. Un important travail de recherche et de collecte de documents a été mené dans cet objectif. Le film qui en résulte a fait l'objet d'une projection et d'une présentation par son auteur dans l'auditorium lors des Journées Européennes du Patrimoine, et il est diffusé en boucle dans la deuxième salle.

Les salles suivantes situent la collection dans un contexte plus global. Comme bien d'autres amateurs et amatrices d'art moderne, tout comme les artistes, Roger Dutilleul et Jean Masurel ont fait entrer dans leur collection des objets provenant d'Afrique. Grâce à un prêt exceptionnel du Musée d'Histoire Naturelle de Lille, le LaM revient sur ce moment historique des avant-gardes où le regard se porte vers des objets « extra-occidentaux » provenant, pour l'essentiel, des colonies françaises. À nouveau, un appareil documentaire approfondit les enjeux historiques, sociaux et politiques de cette démarche et son évolution dans le siècle.

Cette refonte complète des salles dédiées à la Donation Geneviève et Jean Masurel a impliqué un rafraîchissement des salles elles-mêmes, préalablement à la rénovation du système d'éclairage prévue à plus long terme. Un travail de restauration, de soclage et de réencadrement de certaines œuvres a également été mené, notamment pour un ensemble d'œuvres de petit format d'André Lanskoj, jamais présentées de cette manière au musée et pour lesquelles un habillage dans le même esprit que celui du temps des collectionneurs a été choisi.

En 2021, des ajustements dans les salles prennent en compte le prêt d'œuvres et l'accueil de nouveaux dépôts comme *Le Cheval majeur* de Raymond Duchamp-Villon, dépôt du Centre national des arts plastiques.

En 2019, un nouvel accrochage de l'art brut

20 ans après la Donation du fonds L'Aracine au musée, et près de 10 ans après l'ouverture de l'extension construite par Manuelle Gautrand, le LaM a souhaité poser un nouveau regard sur une histoire unique : celle d'un ensemble d'œuvres d'art brut au sein

⁴² Alain Fleischer. *Roger Dutilleul et Jean Masurel, l'art de collectionner*, 2018.

d'un musée d'art moderne et contemporain. D'importants travaux ont été réalisés au sein de l'extension du musée pour redonner au LaM une plus grande cohérence d'ensemble, traduisant d'un point de vue spatial le souhait de mise en relation des différents volets de la collection.

Mettant à profit les derniers dommages ouvrages dans les salles d'art brut, à l'issue des travaux d'étanchéité réalisés par la MEL, les équipes du musée ont amélioré la luminosité dans les salles, installé un réseau de prises au niveau du plafond puis revu certains éléments scénographiques.

L'ensemble de ces actions contribue à adapter le bâtiment aux nouveaux usages muséaux : un éclairage finement piloté dans le respect des normes actuelles de conservation, une flexibilité des branchements électriques répondant aux besoins croissants en matière d'œuvres audiovisuelles, une scénographie plus aérée (remplacement de vitrines, nouveaux podiums, suppression d'une cloison...).

S'agissant de l'éclairage, après la première phase de travaux réalisés en 2018 dans les salles dédiées à l'exposition *Alberto Giacometti, une aventure moderne*, la remise à niveau a concerné l'ensemble des salles de l'extension (salles d'art brut et deux des salles d'exposition temporaire : T1 et T2). Le système DALI (Digital Adressable Lighting Interface), système intégré de contrôle de la lumière par informatique, a été mis en place également sur ces nouveaux espaces. En outre, une remise en peinture de l'intégralité de ces espaces en « blanc Simounet » utilisé dans le reste du musée, a été réalisée. Ces travaux ont croisé les compétences techniques du service du bâtiment et de la sécurité et les compétences scénographiques du service de la production du musée, du printemps à l'automne 2019.

Entièrement renouvelé, l'accrochage des salles d'art brut permet de retracer l'histoire de L'Aracine depuis sa création en 1982 jusqu'à sa donation au LaM en 1999. Elle met en lumière les différents donateur-rices tel Lucien Bonnafé, évoque les œuvres des Habitants paysagistes et révèle des découvertes récentes sur des créateurs et créatrices peu ou mal connu-es. Pour la première fois, le LaM propose la reconstitution du site d'un habitant paysagiste : un mur peint de la maison d'Abdel-Kader Rifi, réinterprété en partenariat avec le CMP de Villeneuve d'Ascq.

Le nouveau parcours s'articule autour de multiples thématiques où des œuvres issues de la donation L'Aracine, comme celles d'Helene Reimann ou de Judith Scott, sont confrontées à des acquisitions récentes, comme les dessins de Jim Kaliski, ainsi qu'à des productions d'anonymes ou d'artistes sur lesquelles le LaM mène un minutieux travail de recherche. Une carte blanche a été donnée à André Robillard pour imaginer, avec la complicité d'Alexis Forestier, une présentation originale de ses fusils, spoutniks et dessins.

Fin 2021, cet accrochage a connu une première modulation suite au don de près de 300 œuvres consenti par Marcus Eager et Michel Nedjar, entre 2016 et 2017. Intitulé *Planètes brutes. Marcus Eager et Michel Nedjar, globe-trotteurs et donateurs*, le nouveau parcours, conçu en concertation avec les deux collectionneurs, associait des œuvres du fonds permanent du musée à une sélection d'œuvres nouvellement données et représentatives de l'art brut actuel. Présenté autour de thèmes aussi variés que le dialogue avec l'invisible, les souvenirs d'enfance, la représentation des corps et de l'espace urbain,

l'accrochage rendait également hommage au galeriste Pierre Chave, galeriste initié à la lithographie par Jean Dubuffet, qui avait réuni autour de lui, à Vence, des artistes aussi différents que Philippe Dereux, Slavko Kopac, Juan Ferrer, Jules Godi, Michel Roux, Pascal Verbena... Un espace revenait également sur le travail mené par l'association La « S » Grand Atelier qui propose à Vielsalm, dans les Ardennes belges, des ateliers de création (arts plastiques et arts de la scène) pour des artistes mentalement déficients. Grâce à la généreuse participation de Marcus Eager et de Michel Nedjar, La « S » Grand Atelier a donné au musée 245 œuvres de Rita Arimont, Éric Derkenne, Éric Derochette, Gabriel Évrard, Régis Guyaux, Joseph Lambert, Pascal Leyder et Dominique Théate dont une sélection fut présentée dans *Planètes brutes*.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Une évolution des espaces d'expositions, devenus plus lumineux.	- Les travaux d'éclairage débutés en 2019 dans le secteur art brut devaient concerner l'ensemble du parcours mais ils ont été interrompus par la crise du covid-19 ; - La remise à niveau des salles d'art moderne n'a pas encore eu lieu pour des raisons financières. Ces salles ne permettent donc pas à ce jour d'offrir au public la même qualité de visite, ni d'assurer des conditions de luminosité satisfaisantes pour les œuvres les plus fragiles.

d. Les expositions temporaires⁴³

Dans les premières années d'activité du musée, une dizaine de petites expositions sont organisées chaque année. Le champ des disciplines abordées est large (art contemporain, arts décoratifs, design et architecture) et fait une large part à la création contemporaine régionale. Pendant cette période, quatre expositions ont été consacrées à l'art moderne historique.

À partir de la fin des années 1980, le nombre d'expositions est progressivement réduit, jusqu'à trois ou quatre par an, pour proposer des projets de plus grande envergure. Quatre axes principaux se développent : les expositions historiques, consacrées à des artistes majeurs présents dans la Donation Geneviève et Jean Masurel (Fernand Léger, Henri Laurens, Joan Miró) ou à des mouvements artistiques (cubisme, fauvisme...) ; les expositions thématiques et transversales (*Collages, collections des Musées de Province*,

⁴³ Liste des expositions temporaires depuis 2017 en annexe 12.

L'Envers du décor...) ; les expositions monographiques consacrées à des artistes contemporains français et étrangers, proposant soit un parcours rétrospectif (Daniel Buren, Victor Burgin, Alighiero e Boetti, On Kawara...), soit un éclairage actuel sur l'œuvre (Pierre Mercier, François Rouan, Richard Deacon...) ; les expositions de groupes, consacrées à des artistes plus jeunes.

En complément de ces quatre axes, le musée s'est attaché à plusieurs reprises à présenter des collections privées d'art contemporain (A. et F. Becht, Yvon Lambert, F. et J.P. Billarant), afin de croiser des regards de collectionneurs d'art contemporain avec la collection historique Dutilleul – Masurel.

Au début des années 2000, l'art brut fait l'objet de plusieurs expositions de préfiguration à travers une série d'expositions intitulée *Les Chemins de l'art brut* ou l'exposition *Dubuffet et l'art brut* en lien avec la Fondation Dubuffet en 2005. La programmation d'expositions monographiques ou thématiques se poursuit (Daniel Buren, Robert Filliou, le Ludique...). La participation du musée à la programmation de Lille Capitale européenne de la culture en 2004 prend la forme d'une grande exposition intitulée *Mexique-Europe* qui bénéficie d'un budget exceptionnel et d'un succès inédit. Pendant la fermeture, le musée poursuit ses activités hors-les-murs, notamment au musée du Grand Hornu (*Des fantômes et des anges* en 2007) et à l'Hospice Comtesse (*Hypnos* en 2009) tout en faisant circuler une partie de sa collection au Japon.

En 2010, lorsque le LaM accueille de nouveau du public, la politique d'expositions temporaires se construit pour répondre à une forme d'alternance entre des projets consacrés aux trois champs de la collection, sous la forme d'expositions monographiques et thématiques. Certaines propositions mettent aussi régulièrement en valeur le travail de collectionneur-euses d'autrefois et d'aujourd'hui à l'image d'Agnès b., Philippe Mons, Wilhelm Uhde, Daniel-Henry Kahnweiler... Au travers d'espaces dédiés dans chaque champ de la collection, le musée propose également des expositions dossiers intitulées *Théma* en lien avec son actualité. Un *Théma* met en avant les liens qui existent entre la collection permanente et l'exposition temporaire, une nouvelle acquisition, une recherche monographique ou thématique en cours. Il peut aussi être l'occasion d'inviter des collectionneurs et collectionneuses à mettre en rapport des œuvres de leurs propres collections avec celle du LaM.

Pendant quelques années, des « salles projets » ont également abrité des propositions plus resserrées ou des interventions d'artistes contemporain-es. Chaque année, ce sont ainsi trois ou quatre expositions temporaires qui se succèdent de façon continue et jusqu'à douze projets qui s'intercalent dans la programmation. Principalement axées sur l'histoire de l'art du XX^e siècle, les expositions ouvrent des perspectives sur les aspects les plus récents de la création artistique ou explorent des transversalités entre la collection. Ces expositions sont également articulées selon les objectifs fixés par la collectivité et le budget. Suite au succès de l'exposition *Modigliani, l'oeil intérieur* en 2016, qui avait bénéficié d'un budget exceptionnel, la MEL souhaite et accompagne le musée

dans l'organisation d'une exposition-événement triennale. La seconde édition s'est tenue en 2019 avec *Alberto Giacometti, une aventure moderne*.

Sous la direction de Sébastien Delot, la proposition artistique s'attache à refléter à la fois l'histoire du musée et les enjeux contemporains auxquels doit faire face notre société. Consciente que les racines du LaM permettent au musée de proposer un autre regard sur l'art, la création, ses enjeux et la programmation continuent de s'articuler à la croisée des fonds de la collection tout en privilégiant un équilibre entre les grands noms et des découvertes d'artistes important-es mais négligé-es en France. De plus en plus, les expositions temporaires du musée sont aussi l'occasion de collaborer avec d'autres institutions françaises ou internationales.

Ainsi, la programmation artistique du LaM permet d'initier des regards croisés entre art moderne, art contemporain et art brut. Une exposition comme *Danser brut* (2018-2019) permettait des dialogues entre art brut, art contemporain et cinéma. *Débris-collage : récupérer, assembler et reconstruire* (2018), construite à partir de la collection, permettait également des dialogues entre art moderne, art contemporain et art brut, dans cet esprit de transversalité inhérent au musée, et mêlait de façon originale la pratique du collage en art avec celle de la récupération mais aussi la pratique du démontage, de la déconstruction voire de la destruction. Cette volonté se poursuit et donnera lieu en 2022 à une exposition consacrée aux nombreux liens entre le surréalisme et l'art brut.

Les expositions monographiques sont elles aussi l'occasion de porter sur la collection du musée un regard transversal, tout en présentant au public les travaux d'artistes peu (voire pas du tout) montré-es en France dans un contexte muséal. Ainsi, *William Kentridge* (2020) tissait de nombreuses correspondances avec l'art moderne et l'art brut (correspondances explicitées par une salle consacrée à ses sources), et *Guillermo Kuitca* (2021) permettait un regard renouvelé sur les œuvres cubistes du musée, incarnée par la présentation de la *Nature morte espagnole (Sol y sombra)* de Picasso au sein même de l'exposition.

Alberto Giacometti, une aventure moderne, un exemple d'exposition « phare » du LaM

Au printemps 2019, le LaM invite le public à porter un nouveau regard sur l'un des plus grands artistes du XX^e siècle : Alberto Giacometti, jusqu'alors peu montré dans les musées d'Europe du Nord. Près de 150 œuvres ont été réunies au travers d'une visite inédite des mythes fondateurs de l'histoire de l'art moderne.

La rétrospective a été organisée en étroite collaboration avec la Fondation Giacometti, Paris et a bénéficié de l'engouement international pour l'artiste : entre 2018 et 2019, Londres, Paris, New-York ou encore Bilbao ont accueilli des expositions qui lui étaient consacrées. La collaboration avec la Fondation Giacometti était capitale : elle détient en effet les archives et certaines œuvres les plus emblématiques de l'artiste. Elle s'est révélée bénéfique puisqu'elle a permis au discours de s'enrichir proposant ainsi aux visiteur-euses un parcours d'exposition exceptionnel multipliant les contrepoints.

Dans l'actualité très dense autour de Giacometti à cette période, l'exposition du musée est parvenue à se démarquer et a rencontré son public. En effet, elle s'est tenue du 13 mars au 11 juin 2019 avec une fréquentation totale de 115 000 visiteur-euses (soit la première fréquentation pour un musée en région sur cette période, et la 3^e au niveau national). Pour faire face à l'affluence des publics, les équipes d'accueil et des guides ont été renforcées sur la période déterminée et un système de permanence des cadres a été instauré.

Sur le plan stratégique, la Belgique a fait l'objet d'un traitement particulier, tant en termes de communication que de partenariats, partenariats média et de mécénat (SNCB, Beobank, Le Soir, etc.).

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Richesse et qualité reconnue des propositions ; - Partenariats internationaux pour monter des expositions de plus grande ampleur ; - Rayonnement du musée en France et à l'étranger : amélioration de la notoriété, notamment pour les professionnel·les.	- Pour l'art contemporain, organisation d'expositions plutôt que recours à la collection contemporaine : programmation plus exigeante donc parfois moins accessible... ; - Présence variable des artistes locaux (euro-région, voire français) ; - Rythme soutenu des expositions qui laisse peu de temps au travail sur les collections.

e. Prêts, expositions hors-les-murs et coproductions

Le LaM développe une politique active de prêts, de coproductions et d'expositions hors-les-murs qui s'inscrit dans la volonté réaffirmée en 2017 de **positionner le musée sur les scènes locales, nationales et internationales**. Il s'agit non seulement de conforter sa place en tant que **grand musée de l'Europe du Nord** mais aussi **d'accroître sa renommée au-delà des frontières européennes**.

Les prêts

Le musée cultive naturellement des liens avec les structures locales (La Piscine de Roubaix, Le MUba, le Fresnoy et l'Hospice d'Havré de Tourcoing, le Frac Grand Large –

Hauts-de-France, le Musée de Cambrai, le Musée régional d'ethnologie de Béthune, le Louvre Lens, le Frac Picardie...) Une politique généreuse de diffusion de l'art brut sur le territoire est menée par le biais de prêts conséquents, de coproductions et d'expositions hors-les-murs (*Titus Matyane* au palais Rihour en 2011, *Lionel, l'enfant bleu* à l'Université catholique de Lille en 2012, *Panorama 23...par le rêve* au Fresnoy en 2021...) Ces projets affirment le positionnement singulier du musée dans son environnement local, et ce malgré la grande densité d'établissements muséaux dans la région.

La diffusion de l'art brut s'étend au niveau national et international avec des prêts conséquents accordés ces dernières années aux Centre de la Vieille Charité à Marseille, Domaine départemental de Chamarande, les Abattoirs à Toulouse, etc. **Le nombre des demandes de prêt témoigne du rayonnement des fonds d'art moderne et d'art brut** et ce phénomène gagne actuellement l'art contemporain (Télémaque, Etel Adnan, Buren, Dezeuze... les contemporain-es historiques et les nouvelles acquisitions sont particulièrement demandées). Les demandes de prêt témoignent du rayonnement de la collection du musée à l'international puisque celles-ci proviennent, ces dernières années, du monde entier, notamment de Turquie, d'Allemagne, de la Grande-Bretagne, du Japon, de la Suisse, de Belgique, des États-Unis, d'Espagne. Le LaM mène une politique de prêt généreuse qui lui permet d'être présent dans de grandes expositions temporaires monographiques (Braque au Grand Palais, Léger au Centre Pompidou-Metz et à Bozar, Dubuffet au Mucem à Marseille et à l'IVAM à Valence, Matisse au Musée national d'art moderne, Brauner au Musée d'art moderne de Paris, Modigliani à la Tate, à la Fondation Barnes, au Japon, etc.) ou thématiques (Le Cubisme au Musée national d'art moderne et à Kunstmuseum de Bâle, *Flying High. Women Artists of Art Brut* au Kunstforum de Vienne).

Cette politique de prêts témoigne à la fois de la qualité de la collection du LaM et de son inscription dans le réseau des musées français, européens et extra-européens. Le nombre de demandes de prêt a doublé ces deux dernières décennies, passant d'une quinzaine de dossiers enregistrés par an au début des années 2000 à plus de 30 actuellement, tandis que le nombre d'œuvres accordées en prêt a explosé, passant de 20 œuvres prêtées en 2000 à 277 en 2021. Cette différence s'explique par une meilleure visibilité de la collection ainsi que par l'arrivée du fonds d'art brut, qui fait souvent l'objet de demandes de prêt d'ensembles conséquents.

Les expositions hors-les-murs et coproductions

Les partenariats et coproductions témoignent aussi de la volonté d'inscrire le LaM dans le circuit des musées internationaux et de porter le rayonnement du LaM au-delà des frontières.

Depuis la réouverture, le musée a noué des partenariats étroits avec des musées et institutions nationaux ou étrangers : la Fondation Wöflï pour l'exposition de l'artiste en 2011, la Terra Foundation pour *Ville magique* en 2012, le Centre Pompidou pour l'exposition retraçant l'histoire de la galerie Louise Leiris en 2013 et Breton en 2017, les

Musées de Belfort pour *Brouillon Kub* en 2014, le Musée Rodin pour l'exposition Rodin en 2018, le Musée d'Histoire Naturelle de Lille pour le réaccrochage des salles d'art moderne en 2018, le C2RMF pour *Les Secrets de Modigliani* en 2021... Les coproductions se sont également multipliées depuis la réouverture, ainsi, l'exposition *Meret Oppenheim* (2014) fut coproduite avec le Kunstforum de Vienne et le Martin-Gropius-Bau de Berlin, l'exposition *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* (2016) avec la RMN, la Galerie nationale hongroise à Budapest et l'Ateneum d'Helsinki, l'exposition *Danser brut* (2018) fut ensuite présentée entre Bozar (Bruxelles) et le Musée du Docteur Ghislain (Gand) l'exposition *Alberto Giacometti, une aventure moderne* (2019) avec la Fondation Giacometti à Paris, l'exposition *William Kentridge. Un poème qui n'est pas le nôtre* (2020) avec le Kunstmuseum de Bâle, l'exposition *Lesage, Simon, Crépin* (2019) a fait l'objet d'une itinérance dans deux musées français : au musée Maillol à Paris et au musée des Beaux-Arts de Chambéry, l'exposition *Les muses insoumises. Delphine Seyrig, entre cinéma et vidéo féministe* (2019) voyagea elle au musée Reina Sofia de Madrid, et l'exposition *Paul Klee, entre-mondes* (2021) est coproduite avec le Zentrum Paul Klee de Berne. À chacune de ces étapes de circulation, le contenu scientifique des expositions s'est enrichi de nouvelles interprétations et confrontations.

Cette politique de coopération internationale se poursuit et donne lieu actuellement à la coproduction de la première rétrospective d'Isamu Noguchi en Europe avec trois institutions européennes de premier plan : le Barbican Center (Londres), le Musée Ludwig (Cologne) et le Zentrum Paul Klee (Berne). Ces collaborations ont une importance majeure qui dépasse la question du rayonnement du musée : elles permettent un partage des coûts et/ou une augmentation des recettes ainsi que la présentation d'expositions de grande qualité pour les publics du LaM - collaborations sans lesquelles le musée ne pourrait produire ces expositions seul.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Une collection reconnue au niveau local, national et international ; - Des expositions qui s'exportent ; - Des collaborations réussies ; - Le musée rayonne au-delà des frontières françaises et européennes ;	- Une charge de travail augmentée pour la gestion de la collection ; - Une collection malgré tout limitée en nombre pour les œuvres iconiques, ce qui impose de nombreux ajustements d'accrochage en fonction des prêts ; - Une collection qui présente des fragilités qui peuvent être aggravées par des mouvements trop fréquents.

- Reconnaissance du travail de l'équipe du LaM.	
--	--

III. Un musée soucieux de ses publics et de son rayonnement

Depuis son origine, **les publics sont au cœur de la politique conduite par le musée**. Celle-ci se concrétise notamment par les actions menées par deux services aux missions complémentaires : le service du développement des publics (autrefois service éducatif et culturel) qui se structure autour des actions d'accueil, de médiation et de pédagogie, et le service communication en charge de la gestion de l'image du musée et des actions liées à la visibilité et à la promotion du lieu.

Respectueux de ses missions de service public, le musée a toujours porté une attention particulière à l'accueil des visiteur·euses : multilinguisme des personnels et des documents ; équipe de guides-animateur·rices assurant la médiation avec les œuvres ; constitution de réseaux liant le musée aux milieux associatifs et aux mondes de l'éducation, de l'entreprise et du tourisme. Le musée est ainsi présent sur les terrains de la recherche, de la pédagogie et des activités culturelles et de loisirs ainsi que sur le plan de la simple accessibilité des publics à l'institution.

Le LaM met, par ailleurs, un point d'honneur à l'inclusion des différents publics. Afin de répondre à cet engagement, il propose depuis une quinzaine d'années différentes actions à destination des personnes isolées et en situation de handicap, ou encore en favorisant l'accès à la création des personnes détenues, en développant le « hors-les-murs ».

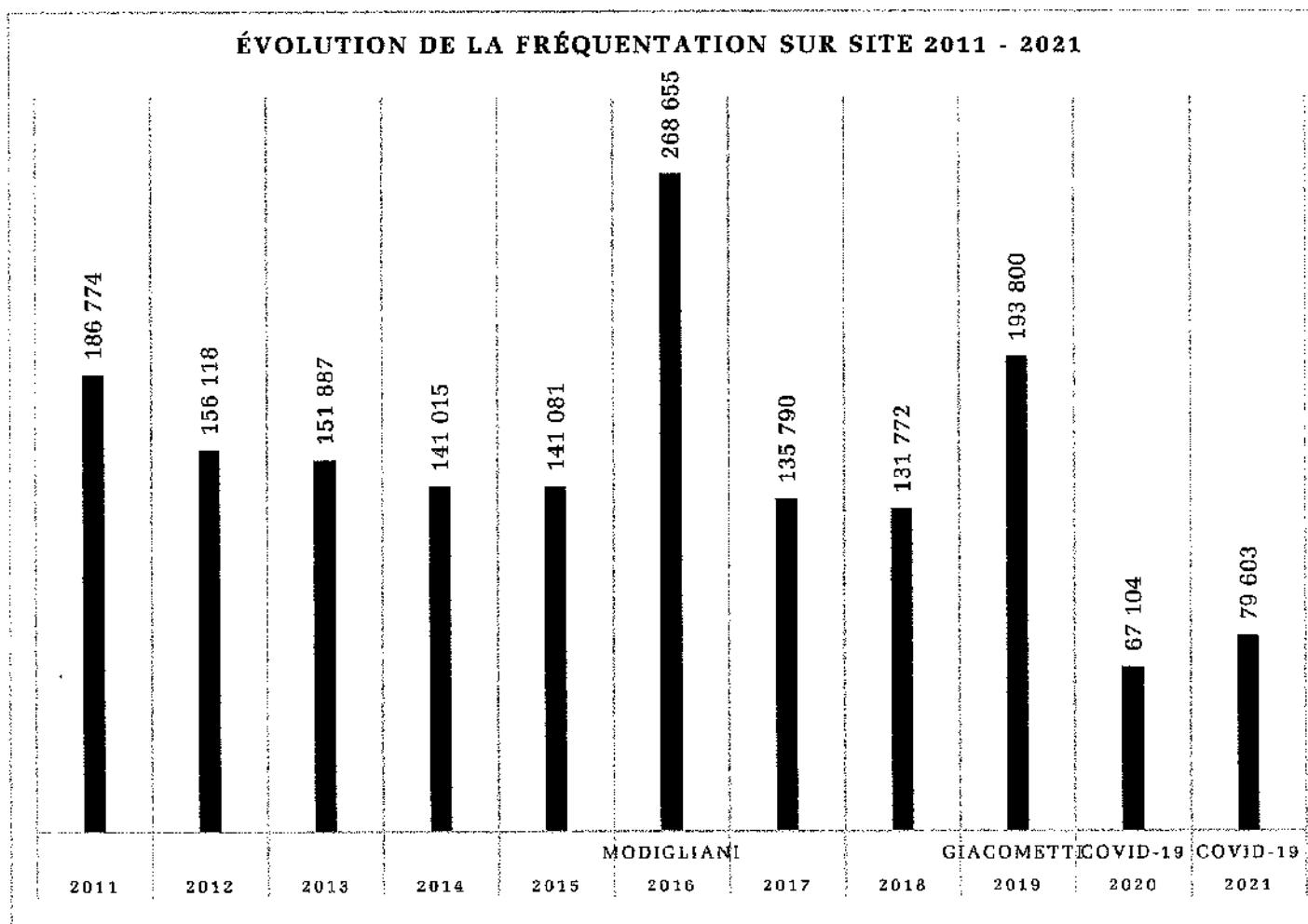
1. Connaissance des publics

a. Fréquentation moyenne

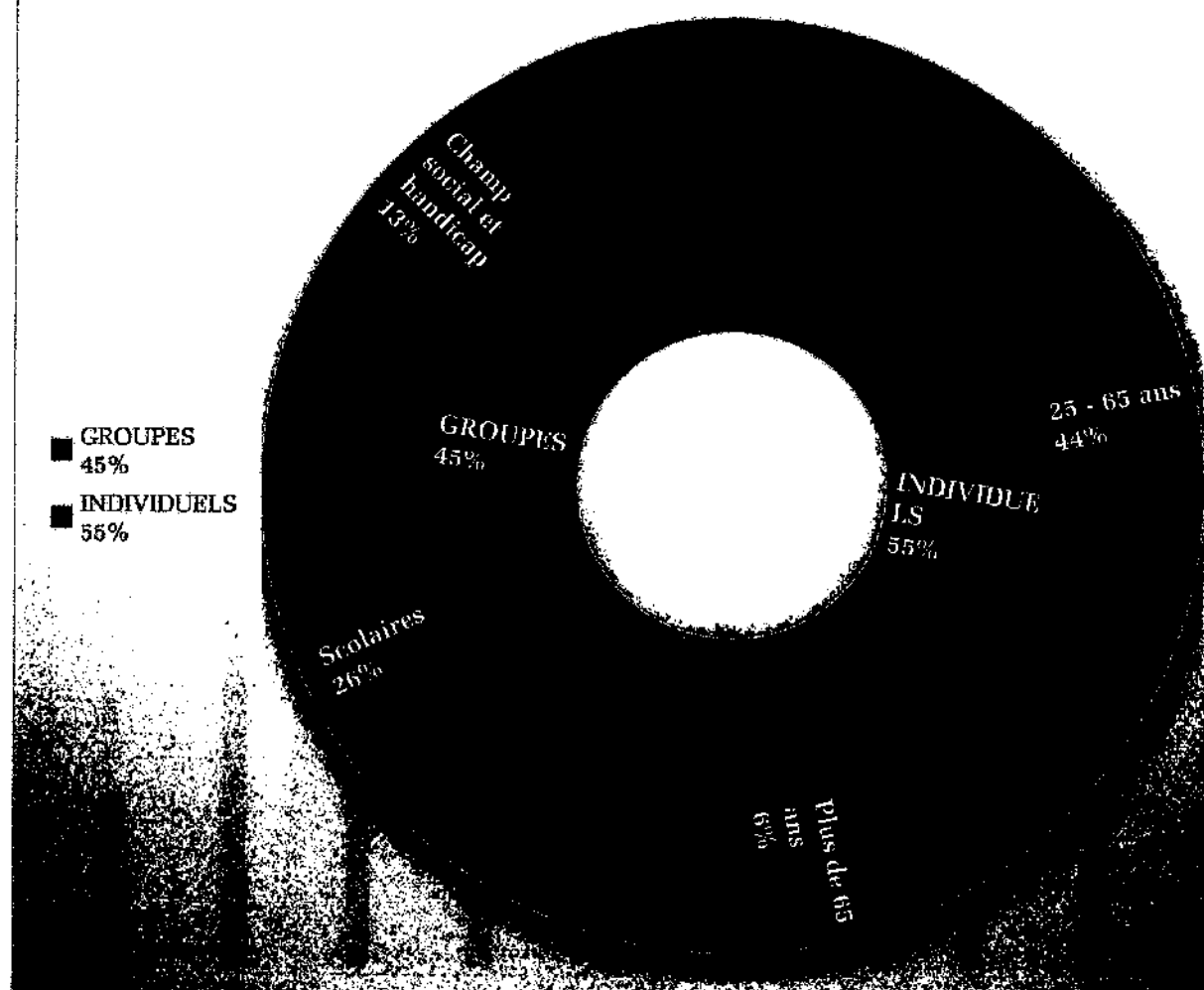
Depuis 2010, **la fréquentation moyenne annuelle du musée est de 150 000 visiteur·euses**. Elle a plus que doublé depuis la décennie suivant l'ouverture (1983-1992) où 60 000 personnes étaient accueillies chaque année. La fréquentation actuelle a été atteinte quelques années après la réouverture en 2010 et a été dépassée à deux reprises dans le cadre de grandes expositions temporaires : en 2016, l'exposition *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* (présentée de février à juin) a accueilli près de 200 000 visiteur·euses ; en 2019, 193 800 visiteur·euses sont venu·es au musée, dont 115 000 pour l'exposition *Alberto Giacometti, une aventure moderne*. Ces chiffres de fréquentation montrent que le LaM, bien qu'il ne soit pas un musée encyclopédique attaché à présenter les différentes périodes de l'art, sait capter et fidéliser le public en misant sur ce qui constitue son identité propre : étudier et valoriser toutes les composantes de l'art des XX^e

et XXI^e siècles en s'attachant à créer des passerelles entre les trois pans de sa collection (art moderne, art contemporain et art brut).

Le musée accueille en moyenne 55 % de publics individuels et 45 % de groupes, avec prédominance de scolaires.



Fréquentation par typologies de publics depuis 2014

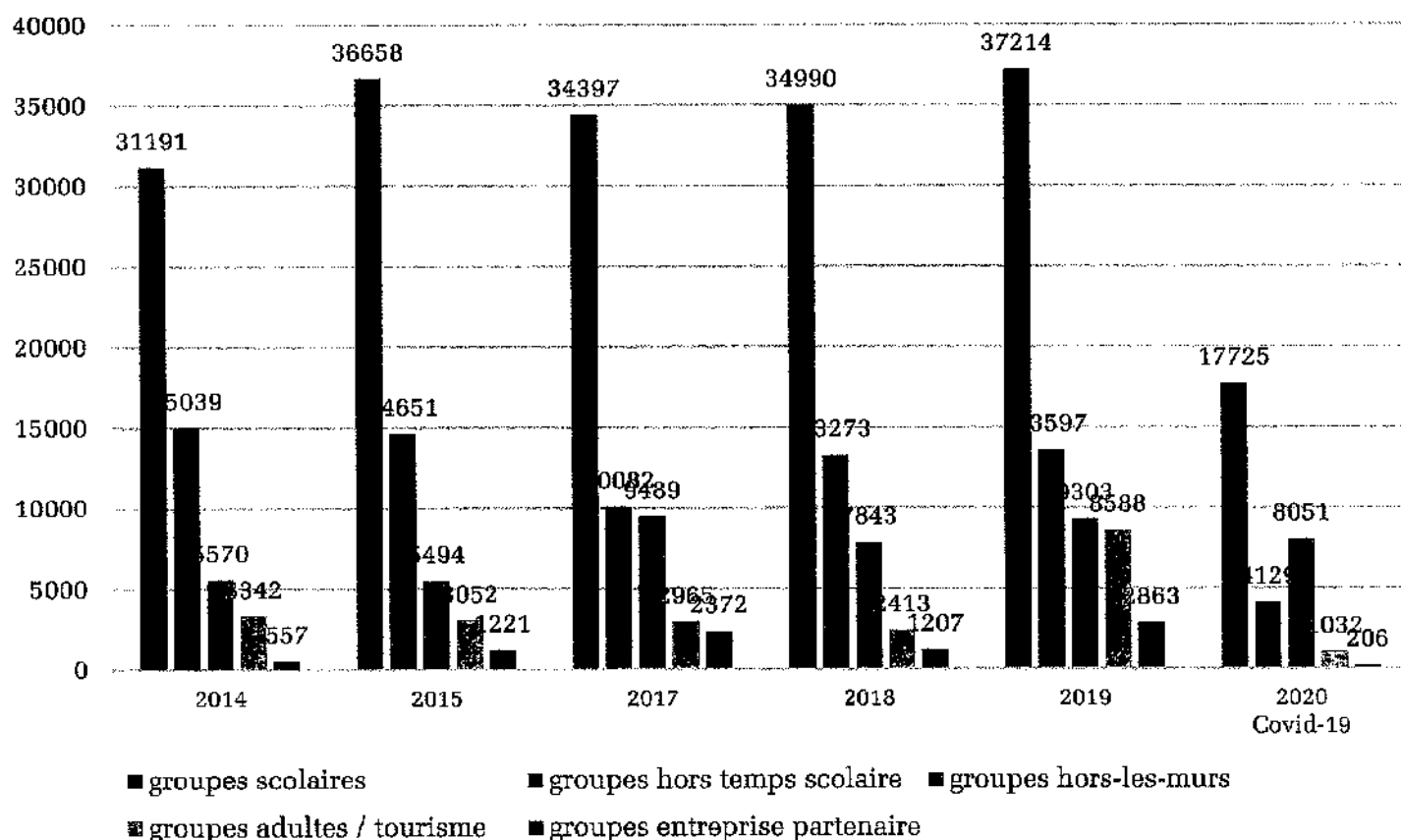


GROUPES 45%	Scolaires	26%
	Champ social et handicap	13%
	Centres de loisir	3%
	Adultes - tourisme	3%
INDIVIDUELS 55%	Moins de 12 ans (hors scolaires)	3%
	12 - 25 ans (hors scolaires)	2%
	25 - 65 ans	44%
	Plus de 65 ans	6%

b. Les groupes

Depuis la réouverture en 2010, les groupes représentent en moyenne 45 % du public. Parmi ceux-ci, les scolaires sont très largement majoritaires : ils constituent un peu plus de 25 % de la fréquentation totale du musée et près de 60 % des entrées en groupes. Les écoles maternelles et primaires sont les plus demandeuses et les plus assidues. Collégien·nes et lycéen·nes occupent une part moins importante, due en partie à la difficulté d'organiser des sorties de classe dans les établissements du secondaire. Le LaM est également bien identifié auprès du champ « handicap et social » qui représente environ 14 % de la fréquentation globale. Il est aussi un lieu prisé par les centres de loisirs, notamment grâce à un travail de fonds mené avec des organismes de formation (Les Francas, Ceméa...). La politique de travail hors-les-murs permet de toucher des groupes en milieu carcéral et hospitalier, mais aussi des écoles qui ne peuvent pas se déplacer. Un travail reste à mener pour attirer davantage de groupes d'adultes (en moyenne moins de 10 %), notamment ceux de passage dans la métropole lilloise, dans une région où l'attractivité touristique est encore balbutiante.

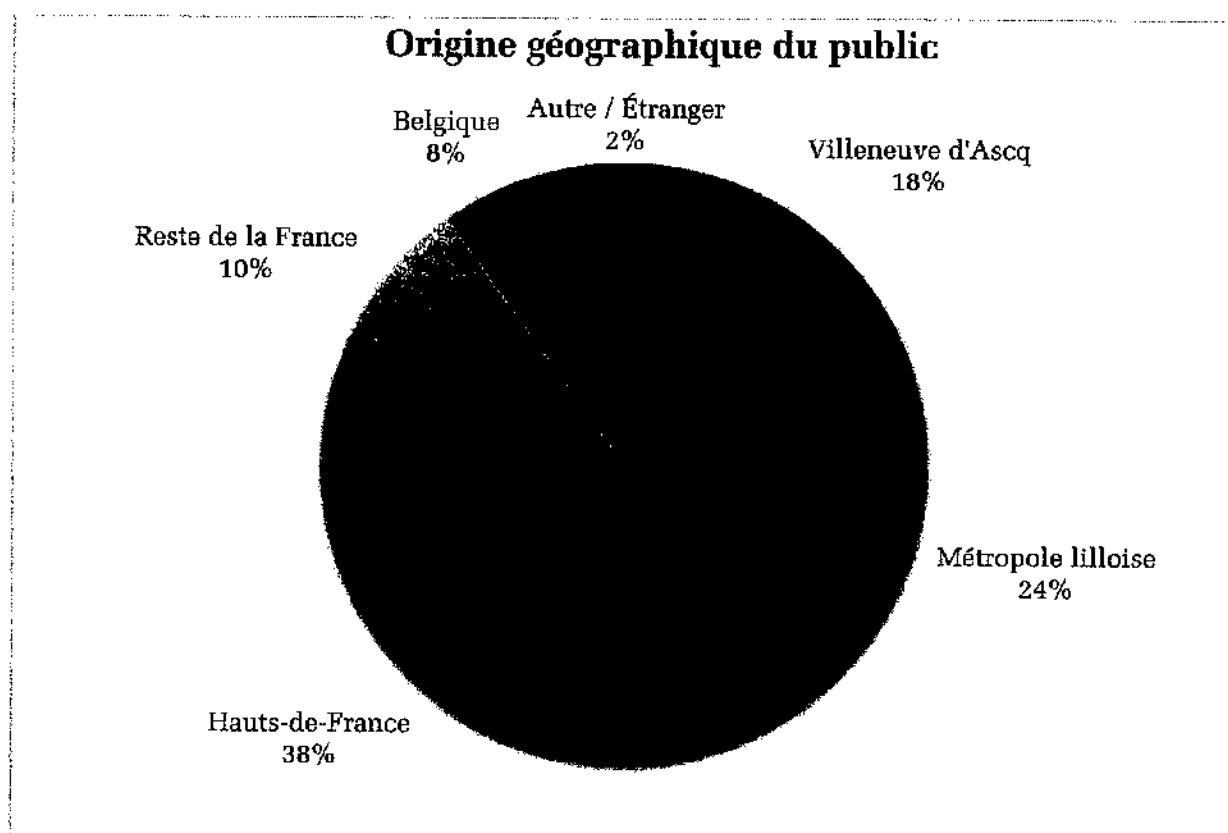
Évolution de la fréquentation des groupes par nombre de personnes entre 2014 et 2020



c. Les individuel·es

Les visiteur·euses individuel·es représentent environ 55 % de la fréquentation du musée, avec un nombre plus important lors des grandes expositions temporaires (Modigliani, Giacometti, Kentridge...).

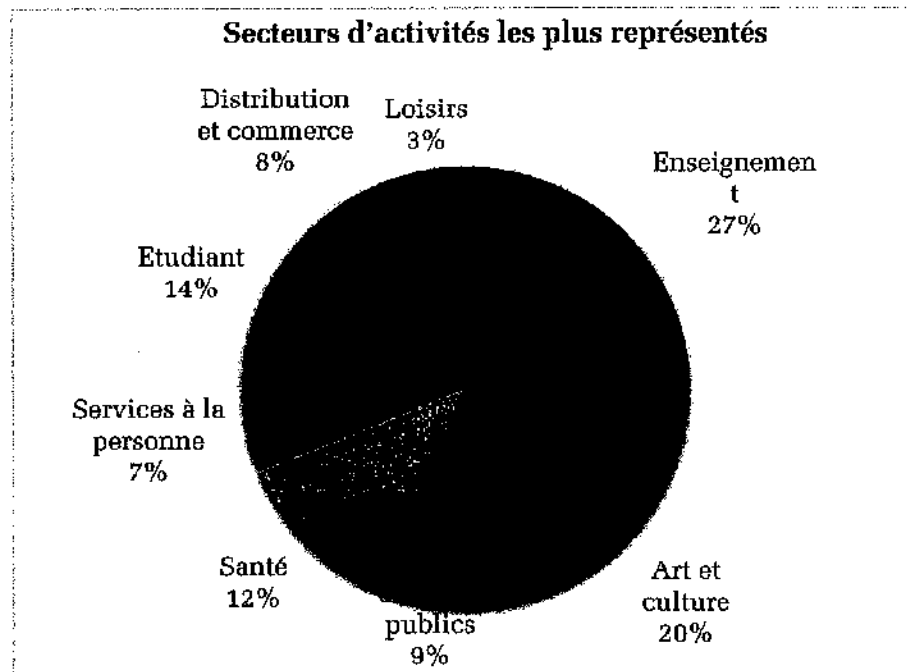
Concernant l'origine géographique des visiteur·euses, entre 2014 et 2019⁴⁴, 18 % étaient originaires de Villeneuve d'Ascq, 24 % du reste de la métropole lilloise et 38 % du reste des Hauts-de-France. Parmi les 20 % restant, la moitié venait du reste de la France (10 %) et l'autre moitié provenait de l'étranger (10 %). Alors que le public belge et néerlandais représente habituellement entre 8 et 9 % de la fréquentation, il a constitué 14 % des visiteur·euses lors de l'exposition *Alberto Giacometti, une aventure moderne* à l'occasion de laquelle une forte campagne de communication avait été développée en Belgique et dans les Pays-Bas.



Le profil socio-professionnel de nos visiteur·euses est le suivant : le monde de l'enseignement-formation, de l'art et de la culture, de la santé, des services publics et des

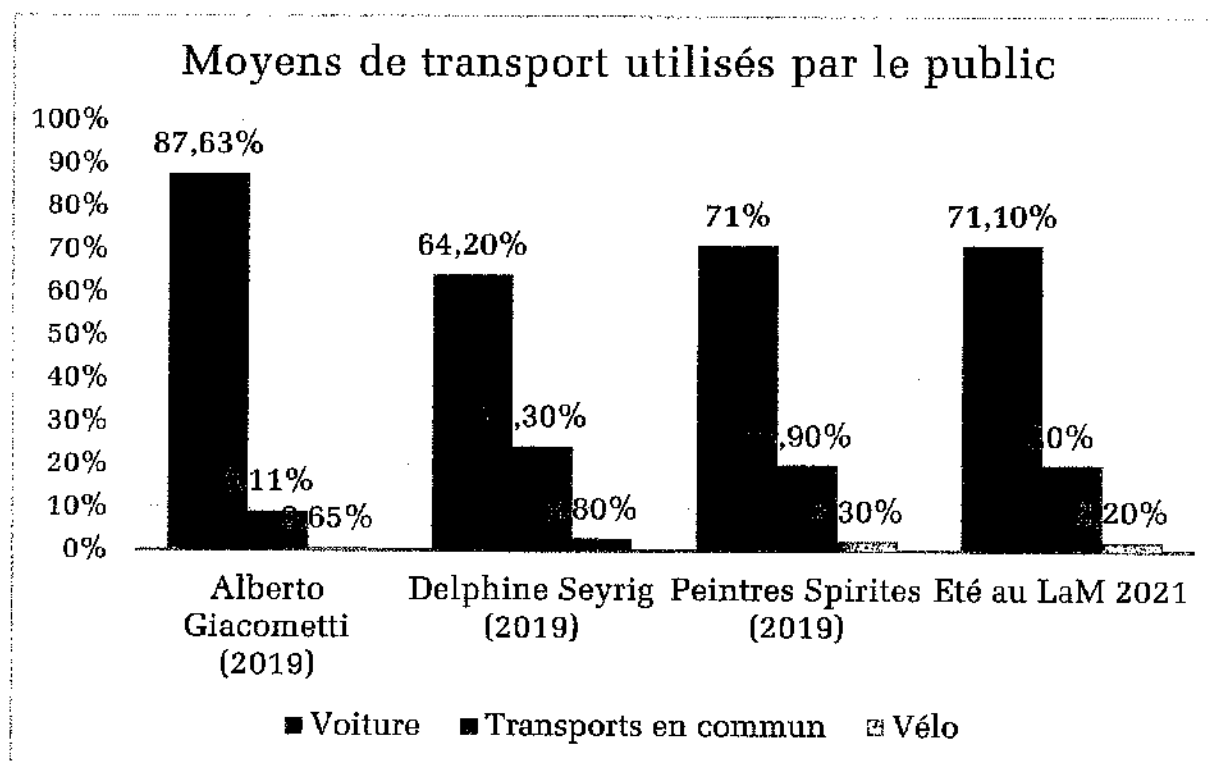
⁴⁴ 2019 : dernière année d'activité normale avant la pandémie.

services à la personne sont très représentés. *A contrario*, le secteur privé est peu représenté. Les publics du LaM sont des personnes diplômées (44 % à 71 % ont au moins un niveau Bac+3) qui ont l'habitude de fréquenter des expositions.



En ce qui concerne les habitudes :

- Les seniors visitent le LaM davantage en semaine,
- Les expositions temporaires permettent de faire venir des primo-visiteur-euses, surtout chez les moins de 25 ans,
- La majorité des visiteur-euses viennent en voiture (71 % à 88 %),
- Les visiteur-euses ont préparé leur visite en consultant le site du LaM (55 %),
- Elles et ils ont été informé-es par la recommandation d'un proche, par les articles parus dans la presse papier et les campagnes d'affichage public,
- Le choix des artistes est la motivation principale de visite, suivi de la satisfaction des expositions précédentes.



d. Analyse des publics

La connaissance des publics (groupes et individuel·les) s'appuie essentiellement sur trois sources :

- Les données récupérées via la billetterie (typologie, origine géographique, âge, catégorie socio-professionnelle, données en lien avec les partenariats et les abonnements),
- Les enquêtes et questionnaires,
- Les différents avis et commentaires laissés sur Internet et les réseaux sociaux.

Dans le passé, des enquêtes furent menées ponctuellement dans le cadre des grands événements telles que les expositions intégrant la programmation lille3000 (*Ville Magique* en 2012, *Là où commence le jour* en 2015...) ou les grandes expositions-événements comme *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* en 2016. Depuis 2019, le musée a systématisé une politique d'étude des publics dans le cadre des expositions temporaires, donnant lieu à des questionnaires en français conçus et analysés ensuite en interne⁴⁵ :

- *Alberto Giacometti, une aventure moderne* (765 questionnaires remplis),

⁴⁵ Questionnaire type en annexe 18.

- *Les muses insoumises. Delphine Seyrig, entre cinéma et vidéo féministe* (230 questionnaires remplis),
- *Lesage, Simon, Crépin. Peintres, spirites et guérisseurs* (183 questionnaires remplis),
- *William Kentridge. Un poème qui n'est pas le nôtre* (46 questionnaires remplis en raison de l'arrêt de la campagne pour cause de Covid-19)⁴⁶,
- *Paul Klee, entre-mondes* (176 questionnaires remplis).

Les études réalisées via ces questionnaires montrent que le taux de satisfaction est très élevé (93 % à 99,2 %) et que les publics s'emparent du LaM de manière très spécifique. Au-delà d'un apprentissage de notions liées à l'histoire de l'art (connaissances relatives à un·e artiste ou un mouvement artistique), les visiteur·euses font état d'une expérience où collection, architecture, parc et qualité de l'accueil forment un ensemble indivisible.

Les visiteur·euses viennent rarement seul·es, mais plutôt en couple, entre ami·es ou en famille. Les familles disent trouver au LaM un environnement en accord avec les aspirations des différentes générations de se retrouver autour d'un moment partagé. Là encore, le dialogue entre intérieur et extérieur, l'architecture et la muséographie apaisante (à hauteur d'œil) ainsi que la variété de la collection participent à parts égales à ce phénomène.

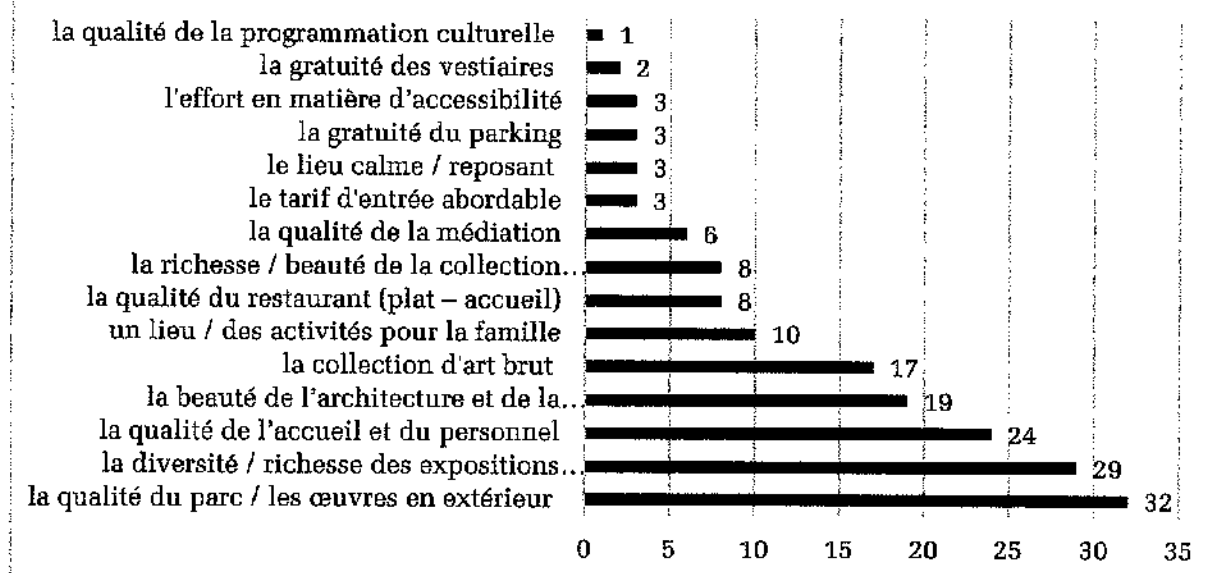
De la même manière, les commentaires laissés sur Internet et les réseaux sociaux montrent un rapport au musée qui ne se limite pas à la visite des collections. Suite à une analyse des avis laissés par les publics sur Google, il ressort que le musée obtient la note de 4,3 sur 5. Les impressions sont favorables voire extrêmement favorables : seules 21 personnes sur les 1 754 qui se sont exprimées n'ont accordé qu'une seule étoile. De manière générale, le public est très satisfait de sa visite.

Une analyse plus précise des 100 avis classés comme « les plus pertinents » laissés entre août 2018 et août 2021, montre que le public plébiscite, en premier lieu et à presque égalité des suffrages, les trois caractéristiques suivantes :

- La situation du musée au cœur d'un parc de sculptures,
- La richesse de la programmation avec des expositions temporaires de grande qualité,
- L'accueil chaleureux et souriant.

⁴⁶ Des questionnaires ont également été administrés à l'occasion des expositions de la saison estivale 2021 (45 remplis) et à l'occasion de l'édition 2021 du rendez-vous familial *Pochette Surprise !* (30 remplis).

**Ce que le public retient de sa visite au LaM /
Ce qui le pousse à venir
(selon les 100 avis "les plus pertinents" laissés sur Google)**



Le LaM est d'abord perçu comme un musée situé au milieu d'un parc de sculptures « *fabuleuses* » (Nicole M, juin 2021), où il est agréable de se promener avant ou après la visite. Bien que les œuvres situées en extérieur plaisent énormément, les commentaires les concernant ne sont pas forcément développés : « *le parc dans lequel se situe [le musée] est immense et agréable... Il y a de nombreuses sculptures très originales, c'est ce que j'ai préféré !* » (MFM, juin 2020), « *Superbe musée dans un magnifique parc. L'environnement compte tout autant, véritable parc de sculptures !* » (Krystel, 2018)

Dans les différents commentaires, parc et architecture sont souvent perçus comme un ensemble qui contribue à faire du LaM un lieu calme et serein, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur : « *Le LaM est un musée très agréable. Il est très bien conçu, avec des pièces à découvrir au fur et à mesure que l'on progresse. Il y a aussi des coins très agréables pour se poser, avec une belle vue sur la forêt. La lumière est très bien gérée aussi. C'est très agréable !* » (Aymerick L, août 2019), « *Ne serait-ce que pour son architecture extérieure, il est plaisant de se rendre au Lam. Qu'il plaise ou non, l'imposant bâtiment en brique rouge ne laisse pas indifférent* » (Lisa, septembre 2020), « *Un intérieur sublime avec de très beau volume et une déambulation aléatoire très agréable* » (Berni, septembre 2019).

La diversité et la richesse des expositions temporaires recueillent également un très grand nombre de suffrages : « *Toujours des expositions temporaires passionnantes* » (Pascal O, avril 2019), « *Comme toujours très belle expo : claire, simple, concentrée et très bien éclairée. On a adoré* » (Tom C, avril 2019). Parmi les expositions les plus commentées figurent celles consacrées à Alberto Giacometti et William Kentridge.

La qualité de l'accueil est souvent soulignée : « *Le personnel est adorable et entièrement dédié au public (nous sommes dans le Nord !)* » (Morgan C, août 2021), « *L'ensemble de toute l'équipe donne envie de retourner plusieurs fois pour voir les expositions* » (Guy P, novembre 2019).

Peu de commentaires concernent la collection permanente. Faut-il y voir une caractéristique des internautes plus prompt-es à laisser des avis sur la programmation ? Parmi les commentaires fréquents au sujet de la collection, les plus nombreux concernent la présence de l'art brut, qui donne au musée son caractère « *atypique* » ou « *singulier* » (« *Une section art brut magnifique* » Lost driver, août 2020, « *Collection exceptionnelle d'art brut. Avant il fallait aller jusqu'à Lausanne pour voir quelque chose de ce niveau* » Jean-François D), alors que très peu abordent la collection d'art moderne et contemporain.

De manière très globale, les commentaires s'attachent à définir le LaM comme lieu de vie : autant d'avis positifs concernant la qualité des plats servis au café-restaurant (« *Quel plaisir d'avoir implanté un café dans ce musée, en complément de la balade du parc* » Steve N, juillet 2019) que celle de la collection permanente, et un grand nombre revient sur les activités à faire en famille : « *On adore le LaM pour ses œuvres et son architecture. Mais ce que nous préférons c'est ses événements tels que Pochette Surprise !. Un moment de partage parents/enfants avec des ateliers et des visites guidées* » (Jérémy J, février 2020).

Les avis négatifs sont peu nombreux. La plupart concernent un gardiennage trop présent et trop visible et décroissent en 2019 et 2020 : « *Quand on vient avec de jeunes enfants, qui n'ont rien touché pourtant, il faut s'attendre à être suivi à la culotte et en permanence par un vigile...* » (Morgan C, août 2021), « *Gros point noir de la visite : les vigiles (...) C'est très agaçant, on a l'impression d'être observé en permanence dès qu'on se déplace* » (Emma D, août 2020).

Si la médiation humaine est appréciée, certain-es soulignent des lacunes concernant le manque d'explications dans les salles pour les visiteur-euses sans guide : « *Je ne comprends rien à ce style d'art brut, moderne et contemporain et rien n'est fait pour m'aider. Il y a très peu de panneaux expliquant les "œuvres"* » (Suis-je fou, 2017).

Bien que les avis laissés par les internautes sur Google, comme ceux laissés sur Facebook où le musée reçoit la note de 4,8/5 (101 avis), sont à prendre avec une certaine distance (ce sont souvent des réactions « à chaud » (à la sortie d'une visite), peu développés (rarement plus de deux phrases) et rarement argumentés), ils permettent toutefois de constater que le public retient de son expérience au musée : le public vient d'abord pour les expositions temporaires et semble délaisser la collection permanente ; le musée est surtout identifié pour son fonds d'art brut ; la venue au musée se limite rarement à une rencontre avec les œuvres mais s'intègre dans un tout qui inclut la promenade dans le parc et le passage par le café restaurant (et dans une moindre mesure la boutique) ; la dimension

humaine (relation avec l'équipe d'accueil et de surveillance) est enfin un point important qui retient l'attention du public de façon positive comme négative (à plus petite échelle).

Notons, pour finir, les avis laissés sur le livre d'or (dont une version numérique est programmée pour le début de l'année 2022) qui sont majoritairement positifs sur la programmation et les expositions proposées. Les remarques négatives se concentrent principalement sur la difficulté d'accéder au musée, principalement en voiture, en raison d'un défaut de signalétique routière.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Une moyenne constante de 150 000 visiteur·euses annuel depuis 10 ans, avec un bon positionnement du musée dans le trio de tête des établissements régionaux les plus fréquentés ; - Une fréquentation des publics du champ « handicap et social » supérieure à la moyenne nationale ; - Un musée bien identifié par les publics traditionnels (CSP+, retraités, groupes scolaires...) ; - Mise en place d'un outil permettant d'évaluer la satisfaction des publics qui fréquentent les expositions temporaires depuis 2019 ; - Des visiteur·euses majoritairement satisfait·es de l'accueil et des conditions de visite.	- Un public attiré majoritairement par les événements (« grandes expositions » et manifestations exceptionnelles) ; - Certains publics sont peu représentés comme les étudiant·es, les visiteur·euses étranger·es, les cadres et salarié·es du secteur privé ; - Manque une communauté de « prescripteur·rices » ou « d'ambassadeurs et ambassadrices » pour donner plus de visibilité au musée.

2. Accueil et services

a. Tarifs et horaires d'ouverture

Tarifs

En 2020, la grille tarifaire, inchangée depuis la réouverture en 2010, a été revue au regard des tarifs pratiqués par les musées proches et complétée sans grande évolution de montant. À titre d'exemple, les tarifs pour les publics individuels et les groupes sont les suivants :

- Tarifs Collection permanente : 7 € / 5 €
- Tarifs Exposition temporaire + Collection permanente : 10 € / 7 €
- Tarifs Grande exposition + Collection permanente : 11 € / 8 € (créés en 2015 pour l'exposition-événement *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* en 2016, et repris en 2019 pour *Alberto Giacometti, une aventure moderne* ainsi qu'en 2020 pour *William Kentridge. Un poème qui n'est pas le nôtre*)⁴⁷.

Il est à noter que le musée pratique la gratuité tous les premiers dimanches du mois et lors de la Nuit Européenne des Musées et des Journées Européennes du Patrimoine. Il organise de grands événements (week-end à destination des familles *Pochette Surprise !*, *Nuit électronique*, séances de cinéma en plein air dans le cadre de *L'Été au LaM*, vernissages...) qui ont été entièrement gratuits jusqu'en 2020, mais commencent à faire l'objet d'une billetterie sur les spectacles et concerts à partir de 2021.

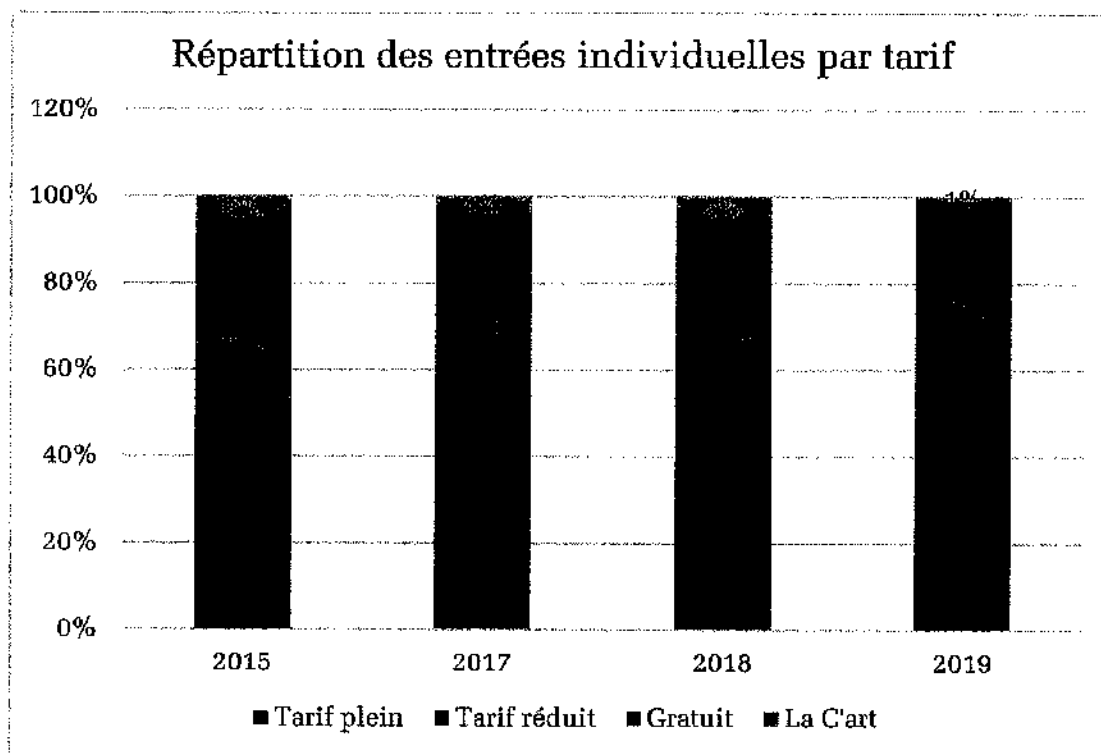
Le musée pratique également la gratuité pour les enfants de moins de 12 ans accompagnés d'un adulte, les Ami-es du LaM, les titulaires de la C'Art, les bénéficiaires des minima sociaux, les demandeur-euses d'emploi, les personnes en situation de handicap et leurs accompagnant-es, les titulaires de la carte Presse, les enseignant-es et les étudiant-es en histoire de l'art, arts plastiques, architecture, philosophie et métiers de la culture, les titulaires de la carte ICOM/ICOMOS, les membres de L'Aracine, les titulaires de la carte professionnelle du LaM, les détentrices et détenteurs du City Pass.

La gratuité concerne plus de 50 % des entrées, sauf en période de grandes expositions temporaires, où un autre public « payant » se rend au musée, comme lors de l'exposition *Alberto Giacometti, une aventure moderne* en 2019.

Le musée applique une réduction de tarif pour : les jeunes de 12 ans inclus à moins de 26 ans, les plus de 65 ans, les titulaires de la carte Adhérent Fnac, de la carte Furet, de la carte UGC illimitée, de la carte Famille nombreuse, d'un titre de transport Ilévia, les Ami-es des musées de Lille et de la métropole lilloise, les membres de la Maison des artistes, les titulaires de la carte [L] du Louvre-Lens + accompagnant-e, les titulaires d'un

⁴⁷ Voir la grille tarifaire en annexe 17.

billet d'entrée du Tripostal, dans le cadre de Lille Métropole 2020 Capitale Mondiale du Design, les enseignant-es et le étudiant-es.



Le LaM a intégré en 2015 le dispositif de la C'Art impulsé par Lille Métropole : à son lancement ce pass réunissait cinq musées et lieux d'exposition et visait à dynamiser la fréquentation, accroître la circulation des publics et les fidéliser autour d'une communauté de musées. En 2019, ce sont 14 musées et lieux d'exposition qui participent au dispositif de la C'Art⁴⁸. Ce pass musées touche en majorité les profils des catégories socio-professionnelles les plus favorisées et les retraités. Il est plébiscité par un public ayant des pratiques muséales régulières et résidant dans la métropole lilloise. Les retombées sont faibles pour l'attractivité globale du réseau et pour la fréquentation du LaM mais le pass semble avoir favorisé la circulation des publics. Depuis la création de la C'Art, le LaM est le deuxième revendeur (après le Palais des Beaux-Arts de Lille) en billetterie physique sur l'ensemble du réseau.

Depuis sa réouverture en 2010, pour la vente des billets en ligne, le LaM a développé un partenariat avec *Fnacspectacles* via la marque blanche « <https://musee-lam.fnacspectacles.com/> » particulièrement plébiscité par le public individuel lors des

⁴⁸ L'Institut du monde arabe – Tourcoing, La Condition Publique, La Manufacture, musée de la mémoire et de la création textile, La Piscine – musée d'art et d'industrie André Diligent, Le Forum départemental des Sciences, Le Fresnoy – studio national des arts contemporains, Le Tripostal, MUba Eugène Leroy, musée d'histoire naturelle, musée de l'hospice comtesse, musée de la bataille de Fromelles, Palais des Beaux-Arts de Lille, Villa Cavrois et le LaM.

grandes expositions événements pour l'achat de billets d'entrée, qui permet de réserver en amont lors des périodes de grande affluence.

En 2021, le LaM a créé sa propre e-billetterie, avec le prestataire Vivaticket. L'enjeu est de rendre compatible le logiciel actuel avec la mise en place de tickets horodatés pour la gestion des jauges des groupes et des individuel·les sur l'ensemble des prestations (billets d'entrée, ateliers, activités) vendues en billetterie physique au musée et en ligne (billetterie.musee-lam.fr). Un développement de l'e-billetterie pour les ventes en B2B est prévu pour fin 2021, avec la mise en place d'un plan de promotion des ventes et de facilitation de la billetterie auprès des professionnel·les des secteurs tourisme et comités d'entreprises.

Depuis juin 2021, le LaM participe également au pass Culture, dispositif gouvernemental visant à inciter les jeunes de 18 ans à fréquenter les lieux artistiques et à acheter des biens culturels. Il se présente sous la forme d'une application mobile géolocalisée sur laquelle les bénéficiaires peuvent consulter l'ensemble des offres culturelles sur leur territoire.

Dès 18 ans, les bénéficiaires disposent d'un crédit de 300 € qu'ils peuvent utiliser pour financer leurs achats culturels :

- Billets d'entrées pour la collection et les expositions,
- Visites-ateliers,
- Visites guidées les week-ends,
- Tarifs préférentiels sur des événements comme *La Nuit électronique...*

En partenariat avec les équipes du pass Culture, certaines prestations sont mises en avant sur la page d'accueil de l'application ou dans la newsletter du pass Culture. En 2022, ce dispositif est amené à s'enrichir avec l'ouverture du pass Culture au moins de 18 ans, avec une part individuelle pour les 15, 16 et 17 ans et une part collective dès la classe de 4^e. Pour la part collective, les collèges et les lycées du territoire pourront réserver des propositions culturelles pour leurs classes via la plateforme ADAGE.

Horaires d'ouverture

Depuis 2010, le LaM est ouvert au public individuel du mardi au dimanche, en continu, de 10 h à 18 h. Les groupes sont accueillis du mardi au vendredi de 9 h à 18 h et du samedi au dimanche de 10 h à 18 h. En 2016 et 2019, lors des grandes exposition-événements Modigliani et Giacometti, le musée est resté ouvert 7 jours / 7, avec des horaires différenciés pour l'accueil des groupes et des individuel·les. Le musée est fermé trois jours par an (1^{er} mai, 25 décembre et 1^{er} janvier).

Le choix d'ouvrir le mardi et non le lundi, comme dans la plupart des autres musées français, est volontaire et répond au triple souci d'assurer la maintenance des expositions et de la collection immédiatement après le week-end, de proposer un jour d'ouverture en

lien avec les musées belges et de se positionner sur un créneau à rebours des autres musées français (et de la région) afin de se détacher et d'offrir aux publics (notamment scolaire) des possibilités d'activités.

Le LaM propose peu d'ouvertures en nocturne. En 2016, le musée était ouvert les vendredis soir jusqu'à 21h pendant les dernières semaines de l'exposition *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* et a renouvelé cette offre en 2019 durant toute la durée de l'exposition *Alberto Giacometti, une aventure moderne*, avec pour cette dernière des résultats mitigés (la fréquence limitée de la circulation des bus publics en soirée contribue à freiner la venue des visiteur-euses). En dehors de ces cas, les nocturnes sont liées à des événements : *Nuit des Musées*, *Nuit électronique*, *L'Été au LaM*, Journées Européenne du Patrimoine, *Pochette Surprise !* et lors des vernissages. Dans certains cas, notamment pour la *Nuit électronique*, le musée propose, entre 19h et minuit, des navettes gratuites entre le musée et les centres-villes de Lille et de Roubaix.

b. Informations pratiques et signalétiques

Les informations pratiques concernant la visite, les activités et la programmation culturelle sont accessibles depuis le site Internet du musée, les réseaux sociaux et les brochures de programmation semestrielles « papier ». Celles-ci sont largement diffusées et les contenus sont repris sur les agendas en ligne de partenaires comme Hello Lille, les offices du tourisme de la métropole lilloise et de la région, le Comité régional du tourisme et des congrès (CRTC), certains journaux...

Signalétique extérieure

La situation géographique particulière du LaM, en dehors du centre-ville, accessible principalement en voiture ou en transports en commun, nécessite une signalétique particulière qui a besoin d'être renforcée et uniformisée pour davantage de cohérence.

Pour le public venant en voiture, le LaM est signalé par différents panneaux sur la voie rapide (boulevard du Breucq) et dans la ville de Villeneuve d'Ascq, avec l'ancienne appellation « musée d'art moderne ». Certain-es primo-visiteur-euses mentionnent s'être perdu-es ou avoir rencontré des difficultés à trouver le musée, en raison d'une signalétique peu présente ou mal positionnée. Pour une meilleure signalisation du lieu, des panneaux complémentaires et mieux visibles seraient nécessaires, dès les entrées routières de la ville, comme il en existe par exemple sur les autoroutes pour indiquer les lieux culturels. Une autre solution consisterait en la remise en place des panneaux / affiches indiquant le musée sur les contre-allées du boulevard du Breucq, comme il en existait avant 2005 (année de fermeture pour travaux d'extension).

Aux quatre entrées du parc de sculptures, des panneaux de signalétique indiquent en français, anglais et néerlandais les horaires d'ouverture du musée, de la bibliothèque D. Bozo, du parc, les jours de fermeture exceptionnelle, la gratuité des premiers dimanches

du mois et le règlement de visite du parc. Sur la grille à l'entrée du parc, une grande bache annonçant la programmation permet de signaler l'accès au musée qui était autrefois camouflé par une végétation abondante et des aménagements supprimés lors des travaux d'extension. L'entrée du musée, en retrait par rapport à l'allée du parc et donc peu visible, est également matérialisée par deux grandes bâches présentant la programmation.

Pour le public venant en transports en commun, la signalétique extérieure proche guidant vers le musée fonctionne relativement bien. En 2021, un panneau indiquant le temps de trajet à pied entre l'arrêt de bus et l'entrée du musée a été installé. Il reste toutefois assez discret. Des balises depuis les arrêts de bus, voire même une signalétique plus voyante, permettraient d'identifier plus facilement le chemin menant à l'entrée du parc.

La difficulté majeure pour les usager-es des transports en commun réside dans le changement métro / bus à opérer aux stations Pont de Bois ou Fort de Mons. À ces deux stations, aucun élément de signalétique ne permet de renvoyer vers la correspondance en bus. Idem depuis les gares Lille Flandres et Lille Europe, où certains partenariats avec Gares et Connexions ou la location occasionnelle d'espaces publicitaires permettent d'assurer ponctuellement la promotion du musée et d'indiquer le chemin à prendre. Plusieurs solutions pourraient être envisagées comme un marquage au sol entre la sortie de la station de métro et l'arrêt de bus menant au musée (ce parti-pris, déjà expérimenté pour la réouverture en 2012, s'était avéré efficace) ou, plus ambitieux, rebaptiser la station de métro « Pont de Bois », « Pont de Bois - LaM ».

Signalétique intérieure

Au sein du musée, la signalétique a été totalement refondue en 2010 pour faciliter la circulation et l'orientation des visiteur-euses. En 2015, peu avant l'exposition *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur*, les bornes d'accueil-billetterie ont été déplacées face à l'entrée du musée pour un accueil plus optimal (4 bornes, dont une « accueil groupe » et une « coupe-file ») : des espaces différenciés pour les groupes et pour les visiteur-euses individuel-les ont été mis en place ainsi que des vestiaires adaptés aux groupes et individuel-les, un salon de repos pour les autocaristes (espace « atelier coopératif ») et des espaces de repos et de convivialité au sein même du parcours (espace salon d'art moderne). Un effort reste toutefois à mener pour améliorer un mobilier vieillissant et peu homogène. La signalétique des salles d'expositions (permanentes et temporaires) est très évolutive et nécessite une adaptation fréquente en fonction du rythme des expositions. La signalétique sera complètement repensée en 2022, dans le cadre de la refonte de l'identité visuelle du LaM, dans la perspective de son quarantième anniversaire.

c. Espaces pédagogiques

Dans l'enceinte du musée, plusieurs espaces sont réservés aux activités pédagogiques permettant de répondre à différentes demandes selon les typologies de publics : des ateliers divisés en trois espaces destinés aux activités avec les groupes

scolaires et spécifiques (213 m²) ; un espace pour les activités de contes destinés au jeune public appelé « Lamstramgram » (25,95 m²), et ponctuellement, un atelier pédagogique supplémentaire intégré dans le parcours de certaines expositions temporaires.

Les ateliers pédagogiques ont subi peu de remaniements depuis leur mise en service en 1983. Ils se composent de deux espaces munis de tables et de chaises et d'un espace tourné vers le parc, permettant de travailler au sol. Vastes et lumineux, ils s'ouvrent sur un patio offrant la possibilité d'ateliers en extérieur ou de récréations lors des stages vacances ou des ateliers du mercredi. Modulables, ils se prêtent à des activités individuelles ou collectives, à destination des publics de tout âge. L'un d'entre eux, doté de cloisons mobiles, est accessible aux personnes à mobilité réduite et permet d'accueillir un public plus spécifique ayant besoin de calme pour travailler (enfants autistes, publics malvoyants...). Deux réserves permettent de stocker le matériel courant (peinture, crayons, ciseaux...) et les outils pour des ateliers spécifiques (sérigraphie, photographie, travail informatique, son...). Le reste du matériel trop volumineux (grandes plaques de cartons, rouleaux de kraft...) est stocké dans les caves du musée. Les ateliers permettent d'accueillir 3 groupes en même temps, c'est-à-dire une bonne quinzaine de groupes par jour (à raison d'une heure d'atelier, entre 9h et 17h) lors des périodes de forte affluence. Les espaces pédagogiques comprennent également un bureau pour l'équipe chargée des réservations, un bureau pour les guides, des toilettes et une douche.

Conçu au début des années 80, à une époque où les effectifs par classe dans les écoles primaires étaient moins importants que de nos jours, l'espace des ateliers peut s'avérer désormais étroit pour l'accueil de groupes excédant 25 élèves. Par ailleurs, aucune cloison ne sépare les deux ateliers mitoyens situés côté parc, ce qui peut occasionner une gêne sonore lorsque deux classes sont accueillies au même moment. Autre point négatif : l'espace n'est muni que d'un seul évier et point d'eau pour le nettoyage du matériel.

Depuis 2012 (exposition *Déplacer, déplier, découvrir*), un atelier supplémentaire est occasionnellement intégré au parcours des expositions temporaires afin de répondre aux fortes demandes et d'accueillir plus de groupes au même moment. Ce type de proposition a été faite lors des expositions consacrées à André Lansky, Jockum Nordström, Amedeo Modigliani, Alberto Giacometti... À peu près au même moment, un ancien couloir de circulation attenant à la salle T5 a été converti en espace contes, lectures et activités pour les tout-es petit-es. Appelé espace « Lamstramgram », il a permis, à l'époque, de répondre à une demande accrue en matière d'activités pour les classes de petite section de maternelle.

Enfin, en 2017, un « Atelier coopératif » a été installé dans l'ancien restaurant devenu accueil pour les groupes en 2010. Il offre des ateliers en libre-accès renouvelés à chaque exposition et sert occasionnellement d'espace de repos pour les familles et, par extension, pour le reste du public. Il est également doté d'un coin lecture tourné vers le parc, agrémenté de tapis et de coussins. Les mesures sanitaires concomitantes à la crise sanitaire de 2020-2021 ont obligé à vider cet espace qui a alors servi de lieu de restitution

pour les ateliers du mercredi et ceux menés hors-les-murs. Au regard de la décrue des contaminations en France, l'Atelier Coopératif a rouvert « ses portes » le 12 mars 2022.

Ces différents exemples montrent que le LaM a su répondre aux demandes variées des publics en créant de nouveaux espaces et aménagements. Reste toutefois une lacune concernant l'absence d'un espace réservé au pique-nique qui permettrait aux classes de déjeuner à l'abri lors des jours où la météo est mauvaise, de rester pour des projets se développant sur une journée entière ou d'attirer des groupes plus éloignés géographiquement.

d. Espaces commerciaux et services

Le LaM propose deux services commerciaux gérés en concession - **une librairie-boutique « La boutique du lieu »** ainsi qu'un **café-restaurant, « le Café du LaM »** - tous deux réaménagés, agrandis et rendus accessibles, en 2010, aux personnes à mobilité réduite. Selon les questionnaires d'étude des publics instaurés depuis 2019, 38% des visiteur-euses utilisent la librairie-boutique et 24% le café-restaurant.

La librairie boutique

La « Boutique du lieu » occupe un espace de 60 m² environ et se situe juste après les bornes d'accueil, dans un espace relativement contenu menant vers le café-restaurant, mais dont le positionnement est favorable à la visibilité, grâce notamment à la présence de grandes vitrines extérieures qui permettent de présenter les produits. Elle propose des livres (liés à l'actualité du musée et souvent proposés en concertation avec l'équipe de conservation lors des expositions temporaires), des cartes postales et des éléments de décoration. Elle propose également une vaste gamme de bijoux fantaisie, issus de créateur-ices de la région.

Son chiffre d'affaires annuelle oscille entre 250k€ et 300k€. Son gestionnaire, Thibault Catrice, souligne l'importance d'une régularité dans les expositions qui crée des rendez-vous identifiés et augmentent la fréquentation. Les points de vente complémentaires, créés lors des grandes expositions temporaires (Modigliani, Giacometti...), apportent une opportunité supplémentaire dans le développement de la boutique.

La typologie des client-es correspond, à peu près, à celle des visiteur-euses du musée. Le panier moyen de 15 € augmente selon la provenance des visiteur-euses. Généralement les publics venant de Belgique et d'Ile de France consomment plus.

Concernant les produits manquants et souvent demandés, le gestionnaire souligne la nécessité de proposer une publication facile d'accès sur le LaM (type album), qui évoque le musée, son architecture et ses œuvres phares ainsi qu'un guide de visite mis à jour. Il évoque également l'utilité de créer un sac siglé.

Satisfait de sa collaboration avec le LaM, le gestionnaire propose plusieurs points permettant de faire évoluer positivement l'activité de la boutique au sein du musée :

- Nécessité d'augmenter la surface de la boutique (réduite d'un tiers lors de la réouverture du musée en 2010), afin de développer la gamme enfants et produits design,
- Souhait d'organiser des réunions d'information avec les différents services du musée (conservation, communication, développement...) permettant de définir et de mettre à jour collectivement la stratégie de vente.

Le café-restaurant

Depuis 2010, le café-restaurant occupe un espace d'environ 110 m² (salle : 90 m², cuisine : 30 m²), situé dans le bras de raccordement entre le premier musée d'art moderne et les salles d'exposition de l'extension conçue par Manuelle Gautrand. L'accès à la cuisine se fait via le couloir reliant le quai de chargement des œuvres aux salles d'exposition ; celui de la salle, via deux couloirs longeant la librairie-boutique et l'auditorium.

Cette situation géographique est relativement problématique. Tourné vers le patio et l'accueil du musée, le café-restaurant souffre paradoxalement d'un manque de visibilité, en raison des moucharabiehs en béton qui recouvrent les vitres. En 2020, un panneau a été posé sur la façade afin de pallier ce problème mais, mis à part au printemps et à l'été où le patio lui sert de terrasse, le café-restaurant donne l'impression d'être dissimulé derrière sa résille de béton qui limite, de surcroît, la lumière intérieure. De plus, une signalétique appropriée manque depuis le parc.

Cet emplacement contraint son ouverture aux horaires du musée (10 h – 18 h) et lui empêche d'avoir une activité propre (notamment en soirée) ou de fermer quelques semaines durant l'été pour permettre aux équipes de se reposer et de mener certains travaux de maintenance et d'entretien. Ce positionnement est également ambigu pour le public qui pense qu'il est nécessaire de s'acquitter du droit d'entrée au musée pour pouvoir déjeuner ou prendre un café.

La salle permet d'accueillir 60 convives pour le déjeuner et 80 lors des cocktails. Son taux de remplissage est en moyenne d'environ 30 couverts. L'espace intérieur a bénéficié, peu après l'ouverture en 2020, de travaux d'insonorisation permettant d'adoucir

l'acoustique et les nuisances sonores dues aux murs de béton et à l'étroitesse du lieu bas de plafond.

L'offre est basée sur des produits locaux et de saison : pas d'entrées et pas de menus ; plats à l'ardoise, pas de carte fixe, choix entre environ 5 plats et 5 desserts (prix moyen / plat + dessert autour de 20 €), possibilité de petite restauration en dehors du déjeuner avec choix de gâteaux et de pâtisseries. Des plats végétariens sont proposés tous les jours ; ils représentent 25% des ventes actuelles. Le retour des usager-es est très positif sur les réseaux sociaux.

Le chiffre d'affaires est aux alentours de 250k€ / 300k€ habituellement et jusqu'à 400k€ pour les grandes expositions-événements, dont 30 à 40 % sont assurés le week-end et par le salon de thé l'après-midi en semaine. Certains jours sont plus fréquentés que d'autres, notamment le mardi midi (en tête), vendredi, samedi et dimanche. En revanche, mercredi et jeudi sont plus calmes. La clientèle est plutôt CSP+ et différente selon les jours ; en semaine : clientèle de bureaux, visiteur-euses et équipe du LaM ; le week-end : visiteur-euses, familles et habitant-es de la région (Villeneuve d'Ascq).

Afin de faire évoluer positivement l'activité du café-restaurant, le concessionnaire, Thomas Dumoulin, recommande :

- De donner au café-restaurant une implantation plus visible et déconnectée des contraintes d'ouverture du musée ;
- De repenser la signalétique afin de donner plus de visibilité au café-restaurant depuis l'entrée du parc et l'accueil du musée ;
- D'harmoniser l'aménagement intérieur avec celui du musée et de prévoir un espace de convivialité (type salon) dissocié des espaces de restauration ;
- De développer une clientèle le soir, au moins une fois par semaine, en imaginant avec le musée des moments conviviaux.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Des jours d'ouverture qui s'inscrivent en complémentarité avec les autres établissements de la métropole lilloise afin de respecter une logique de territoire ; - Des services variés faisant du LaM un lieu de convivialité : en plus des	- Les ateliers pédagogiques peuvent s'avérer insuffisants lors de grandes expositions temporaires où les scolaires viennent en nombre. Les solutions alternatives comme la création d'un atelier au sein du parcours des expositions permettent de pallier ce manque mais réduit l'espace de

salles d'exposition, le LaM dispose d'un parc, d'un café-restaurant, d'une boutique... ; - Pour les activités de médiation, des espaces d'ateliers bien conçus, adaptés et agréables ; - Un musée à l'architecture mobile et évolutive qui a su créer, ces 10 dernières années, de nouveaux espaces pour les activités de médiation ; - Horaires d'ouverture satisfaisants, capacité de moduler selon la nécessité et l'intérêt.	présentation des œuvres en créant occasionnellement une gêne pour les autres visiteur-euses ; - Manque d'un espace réservé aux pique-niques des groupes ; - La place du café-restaurant est problématique en raison de son manque de visibilité depuis le parc du musée, ce qui impacte sa fréquentation ; - De manière générale, manque d'espaces conviviaux et chaleureux permettant au public de s'appropriier les espaces du musée ; - Manque d'un espace convivial pour les locations commerciales.
--	--

3. La politique des publics

Le LaM est reconnu pour l'importance qu'il accorde à ses publics ainsi que pour la qualité de ses activités qui favorisent l'accès de tous-tes à ses collections et à ses expositions. Cet intérêt est ancien : le LaM a, en effet, été pionnier en créant dès les années 1980 un service éducatif tourné, à l'époque, vers les publics de l'éducation nationale⁴⁹. Au cours des décennies suivantes, son spectre d'activités s'est fortement élargi avec des propositions de médiation adaptées aux publics les plus diversifiés.

a. Un musée inclusif

Depuis le début des années 2000, en plus des activités à destination des scolaires⁵⁰ et du public individuel⁵¹, les activités en faveur du secteur social et handicap se sont fortement développées avec la création en 2009 d'un poste de responsable des publics

⁴⁹ Cela est devenu une obligation pour les musées bénéficiant de l'appellation « musées de France » en 2004 (article L442-7 du Code du patrimoine).

⁵⁰ Voir infra 3.b.

⁵¹ Voir infra 3.a.

spécifiques, aujourd'hui responsable du développement de la culture pour tous·tes. Le musée a choisi de mettre l'accent sur ce point en formant ses équipes d'accueil et de médiation. Chaque année, environ 20 000 personnes du secteur social et handicap bénéficient d'activités s'inscrivant, pour la plupart, dans des dispositifs « Culture – Justice » ou « Culture – Handicap » soutenus par l'État et les collectivités territoriales.

Milieu carcéral

Parmi les établissements bénéficiaires figurent les prisons de Loos, Sequedin, Maubeuge, Quiévrechain, Vendin le Veil, Douai, Liancourt et Annœullin... Le LaM y propose des ateliers donnant lieu à des expositions dans l'enceinte de la prison ou hors de ses murs. En 2019, par exemple, une soixantaine d'hommes détenus au centre pénitentiaire d'Annœullin ont conçu une exposition intitulée *Jardin(s) Secret(s)*, mettant en regard leurs productions avec une sélection d'œuvres du musée. Du choix des œuvres à la communication, en passant par l'encadrement, le montage et la médiation, les participants ont pu s'investir, pendant un an (à raison de deux heures par semaine), dans un projet leur permettant de suivre et de s'investir dans les différentes phases d'une exposition. Soutenu par la Fondation Anber, ce projet a reçu le label national « le musée sort de ses murs » attribué par le Ministère de la culture.

Santé publique

Le LaM collabore et travaille dans de nombreuses structures médicales de la métropole lilloise telles que le CHU de Lille, l'Hôpital de Roubaix, l'Hôpital Jeanne de Flandres ou encore l'Hôpital Privé de Villeneuve d'Ascq. Le LaM a par exemple proposé, au cours de l'année 2017, une série d'ateliers mensuels de gravure et d'écriture à destination de patient·es en oncologie de l'Hôpital Privé de Villeneuve d'Ascq, qui a débouché sur la publication du petit portfolio *Parenthèses Artistiques*.

Publics en situation de handicap mental

Le LaM collabore depuis 2009 avec l'Établissement Public de Santé Mentale - Lille Métropole (EPSM) regroupant tous les établissements de santé mentale du Nord et les CMP (service gériatrie, service psychiatrique, service pédopsychiatrie). Dans le cadre des projets avec l'EPSM, le LaM convie des artistes à l'occasion de résidences. Entre la fin de l'année 2020 et le printemps 2021, trois unités de soins ont pu bénéficier de ce dispositif : les cliniques du secteur de Seclin et de la Pévèle, les unités tourquennoises de psychiatrie et la clinique Nicolas de Staël à Armentières.

Publics en situation de handicap physique

10 à 15 visites en langues des signes, tactiles ou ateliers adaptés à destination des publics en situation de handicap visuel et/ou auditif sont proposées chaque année. Pour le public en situation de handicap visuel, la majeure partie des sculptures du parc sont reproduites en miniature (destinées à des visites tactiles) et un ensemble d'œuvres de la collection permanente ou présentées lors des expositions temporaires existent en version

thermo-gonflée. Afin de s'adresser aux enfants aveugles et mal-voyant-es, le musée a édité un livre tactile, *Jeannette se change la vie*, narrant les aventures d'une petite héroïne parmi une sélection d'œuvres d'art brut du musée. Lors de chaque exposition temporaire, une visite est proposée en langue des signes pour le public individuel sur pré-inscription.

Des rampes d'accès favorisent la circulation des personnes à mobilité réduite dans la totalité des espaces d'exposition, exceptés les deux cabinets d'arts graphiques situés à l'étage.

Champ social

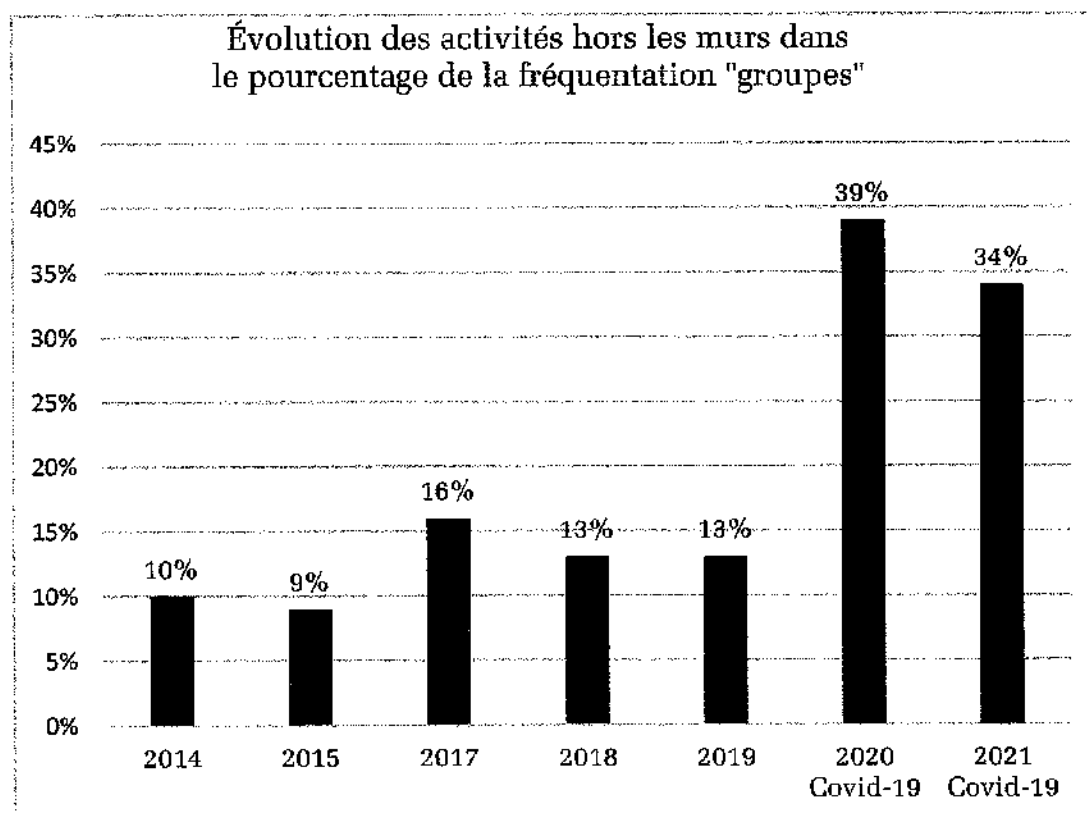
En relation étroite avec les professionnel·les du secteur social, les équipes du musée contribuent à renforcer les liens entre la société et les personnes exposées à l'exclusion sociale. En plus des visites guidées, ateliers de création ou activités en famille à destination des centres d'entraide sociale, le LaM propose des formations permettant de sensibiliser les encadrant-es à l'art et à la culture. Grâce au partenariat avec les FRANCAS, ce sont environ 175 jeunes accompagnant-es qui sont chaque année formé-es et servent de relais auprès des structures.

Le musée n'a pas le label Tourisme et Handicap, mais de nouveaux aménagements sont en cours et nous espérons l'obtenir bientôt. Il souhaite par ailleurs développer dans un futur proche, des ateliers visant à lutter contre l'illettrisme et l'illectronisme.

b. Un musée qui sort de ses murs

En 2017, Sébastien Delot a souhaité conforter et étendre le rayonnement du musée au niveau du territoire de proximité : villes de la métropole lilloise et plus particulièrement Villeneuve d'Ascq. La politique du hors-les-murs, déjà très active, a été enrichie avec des actions envers les scolaires et les publics pour lesquels il est plus difficile – voire impossible – de se rendre au musée (centres pénitentiaires, hôpitaux de jour, Epahd, centre fermé pour mineurs...). En 2019, ce travail a permis d'augmenter significativement la fréquentation annuelle de ce secteur : 11 200 personnes ont ainsi pu bénéficier de conférences, d'ateliers d'arts plastiques et/ou de résidences d'artistes.

Cette stratégie du « hors-les-murs » a porté ses fruits lors des différentes phases de confinement en 2020 et 2021. Habitué·es à ce dispositif, les équipes étaient formées pour se rendre sur le terrain auprès d'un réseau de destinataires bien structuré. Les contraintes inhérentes à la situation sanitaire ont toutefois complexifié le travail : crainte légitime de certain·es guides de se déplacer en période de pandémie, difficulté d'assurer un travail de médiation en portant un masque, contraintes liées à la désinfection du matériel avant et après les ateliers, fatigue liée à des déplacements quotidiens dans des lieux souvent éloignés du musée... Il est également à noter que les activités hors-les-murs mobilisent plus de temps et d'énergie, nécessitant un renfort ponctuel de l'équipe des guides par des vacataires ou des intervenant-es extérieur·es.



c. Un musée de proximité

Désireux de s'adresser à un public de proximité, le LaM propose des activités festives spécialement conçues pour les habitant-es de la métropole lilloise et de Villeneuve d'Ascq. L'année se structure autour de grands rendez-vous festifs et populaires qui attirent un public large et diversifié : week-end *Pochette Surprise !* à destination des familles, *Nuit électronique* (soirée dédiée aux étudiant-es et jeunes adultes), programmation *L'Été au LaM* avec ses rendez-vous gratuits, tels que le bal populaire du 13 juillet, les cinémas en plein air, la Nuit des étoiles, les week-ends famille⁵²... Ces différentes actions contribuent à ancrer le musée dans son territoire et à forger l'image d'un musée joyeux, festif et accessible. Certains week-end *Pochette Surprise !* ont accueilli près de 8 000 personnes.

D'autres actions destinées au public du champ social de Villeneuve d'Ascq sont proposées durant l'été, comme le projet « Les vacances au LaM » qui, en août 2021, a touché 1 094 personnes d'une dizaine de centres sociaux de la ville. Ce type d'opération, qui permet au musée de remplir pleinement ses missions de service public ne saurait toutefois exister sans le renfort de l'équipe par des stagiaires ou des personnes en contrat d'apprentissage qui en assure au quotidien la coordination et le suivi.

⁵² Voir dépliant de la programmation *Été au LaM 2021* et 2022 en annexe 19 et 20.

Un travail reste également à mener avec les voisin-es du musée lors de moments qui leur seraient spécifiquement consacrés. Les actions mises en place pour la « Fête des voisins » en 2014 et 2015 n'ont pas rencontré le succès escompté. Beaucoup ont exprimé leur mécontentement face à l'extension du musée qui, depuis 2010, bouche la vue autrefois dégagée qu'elles et ils avaient sur le parc.

d. Le développement touristique

Le LaM s'est appuyé sur l'opportunité de l'exposition-événement *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur* pour construire une offre touristique large et développée en lien étroit avec la Métropole Européenne de Lille. L'année 2015 a été très largement consacrée à la définition et la mise en œuvre d'un plan de promotion marketing touristique qui visait à la fois à **accueillir en plus grand nombre des touristes au niveau national et international**, individuel·les et en groupe, mais aussi à **leur garantir un accueil de qualité**. Il s'est notamment appuyé sur la constitution d'une **commission tourisme** réunissant les acteur·rices du territoire (professionnel·les du tourisme, Offices de tourisme/CRTC, transporteurs, hébergeurs...).

La réflexion a mené à la définition et au déploiement d'une stratégie de promotion commune 2015-2016 bénéficiant à l'ensemble du territoire, basée entre autre sur :

- La production d'une **palette d'outils en 4 langues** (français, anglais, néerlandais et allemand) à destination des professionnel·les et des individuel·les ;
- La mise en place d'un **plan de promotion des ventes et de facilitation de la billetterie** (développement des préventes, points de vente élargis et multipliés, formation des équipes de vente, mise en place d'une billetterie individuelle en ligne avec créneaux horaires de réservation...) ;
- La création d'une **synergie avec l'ensemble des partenaires touristiques** (Offices de Tourisme, MEL, comité départemental de tourisme, comité régional de tourisme, Lille Events ; hôtelier·es - groupe Accor ; l'hôtel - casino Barrière, restaurateurs...) ;
- La réflexion sur l'**accès au musée et la mobilité des visiteur·euses** avec les partenaires Ilévia, la SNCF et l'aéroport de Lille Lesquin. Plusieurs dispositifs comme, par exemple, la proposition de navettes directes depuis le centre-ville de Lille jusqu'au LaM, grâce à un partenariat avec l'office de tourisme de Lille, ont ainsi permis de fluidifier le transfert des visiteur·euses.

Les bases de cette stratégie marketing ont été reprises dès 2018 afin de sensibiliser les acteur·rices touristiques à la programmation du LaM et notamment à l'exposition Giacometti en 2019.

Le LaM s'est inscrit parmi les premiers ambassadeurs engagés auprès d'Hello Lille, agence d'attractivité de la métropole lilloise, créée en février 2019 à l'initiative de la MEL.

Plusieurs actions conjointes menées en 2019 ont posé les bases d'une collaboration fructueuse : participations aux salons culturels et touristiques à destination des professionnel·les et individuel·les, en France - Culture au Quai (Paris), Rendez-vous en France (Nantes), Hello Culture (Lille) - et en Belgique : Salon des Vacances (Bruxelles)...

Le LaM travaille également avec le Comité Régional de Tourisme et des Congrès et sa marque d'attractivité « Haut & Fort » et l'Eurométropole afin de mettre en avant les grandes expositions en région et à l'étranger et de multiplier les ambassadeur·rices et relais pour le rayonnement du musée.

Des *eductours* sont proposés plusieurs fois par an, à destination de ces professionnel·les (Offices de Tourisme, hébergeur·euses, agences d'attractivité, partenaires de billetterie). Des partenariats de billetterie en ligne sont établis à long terme pour la billetterie individuelle avec la Fnac, l'Office de Tourisme de Lille, les Comités d'entreprises et les hébergeurs.

Bien identifié auprès des publics « traditionnels » et du monde de l'enseignement, très actif dans le champ social et handicap, le musée vise désormais à :

- Accroître la part de primo-visiteur·euses,
- Développer le nombre de visiteur·euses étranger·es et de touristes,
- Diversifier les publics via la proposition d'offres supplémentaires destinées aux étudiant·es ou aux jeunes adultes venant d'entrer dans la vie active,
- Fidéliser les publics à travers l'association des Ami·es du LaM,
- Construire plus de projets au long cours avec l'enseignement supérieur, l'éducation nationale, les centres sociaux et de loisirs, les structures médicalisées, les associations, les crèches...
- Mettre en place des communautés de prescripteur·rices autour du musée et de son projet.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
--------	------------

- Un musée pionnier avec la création d'un service éducatif dès le milieu des années 1980, des équipes expertes, des activités rodées, des propositions constamment renouvelées et un savoir-faire reconnu ; - Respect des missions de service public avec l'accent mis sur les actions menées auprès des publics les plus éloignés de la culture et les activités hors-les-murs qui permettent le rayonnement du musée ; - Le recours régulier à des renforts de guides extérieurs permet d'apporter de nouveaux points de vue.	- Le recrutement occasionnel de guides en CDD pour répondre à des besoins fluctuants en termes de médiation est chronophage (recrutement, formation...) et met en présence des guides avec des types de contrats différents ; - Fatigue des équipes face à un développement trop important des activités hors-les-murs où le sens premier du musée (la rencontre avec l'œuvre) apparaît parfois secondaire.
---	--

4. Les actions à destination des publics

a. Aides à la visite et ateliers pour les publics individuels

Pour accompagner les publics individuels et les personnes qui souhaitent rester en autonomie, différents outils sont proposés pour la plupart en trois langues (français, anglais, néerlandais) : plan du musée et du parc, textes de salles pour la collection permanente et les expositions temporaires, guides de visite de la collection pour les adultes ainsi qu'un guide de la collection et du parc de sculptures pour les enfants. La plupart des expositions sont accompagnées d'un guide de visite et, ponctuellement, d'audio-guides pour les adultes et pour les enfants. Lors de grands rendez-vous comme les expositions consacrées à Alberto Giacometti et à William Kentridge, le musée édite un guide *Minus* pour les enfants.

Les samedis et les dimanches à 15h et à 16h30, des visites guidées payantes de la collection et des expositions sont proposées pour les adultes et les adolescent·es.

Chaque 3^e dimanche du mois et certains jours pendant les vacances scolaires, à 15h, un atelier « Main dans la main » offre la possibilité de se retrouver en famille autour d'un atelier d'art plastique. Des visites contées pour les tous-tes petit·es sont également proposées pendant les vacances scolaires.

Toute l'année, le LaM propose des ateliers conçus en regard de la collection ou des expositions temporaires :

- Ateliers du mercredi (4 - 12 ans) : tous les mercredis de 9h à 12h ou de 14h à 17h (environ 35 séances hors vacances scolaires),
- Ateliers anniversaire (4 - 12 ans) : les mercredis, samedis et dimanches après-midi,
- Ateliers vacances (4 - 12 ans) : chaque période de vacances scolaires, du lundi au vendredi de 10h à 12h ou de 14h à 17h / environ 4 ateliers différents sont proposés lors des vacances,
- Ateliers pour les adultes et les adolescent-es : un à deux samedis par mois de 10h à 12h30 après une visite des salles d'expositions, ces ateliers permettent de découvrir des techniques spécifiques comme le modelage, la sérigraphie, la gravure en creux, la rayographie, le modelage, la cyanotypie, le dessin d'après modèle vivant... Des ateliers d'écriture sont aussi proposé en lien avec les grandes expositions.

b. Offre éducative pour les scolaires

Le public scolaire constitue un pan essentiel de la fréquentation du musée (un peu plus du quart de la fréquentation globale). Chaque année, une brochure « Offre éducative » recense les différentes propositions parmi lesquelles pas moins d'une trentaine de visites et d'ateliers pour les élèves de maternelle (dès 2 ans) et de l'école primaire. Adaptées aux âges et aux attentes pédagogiques, ces propositions sont menées dans les salles du musée ou dans les ateliers.

Pour les collégien·nes et les lycéen·nes, des ateliers qui peuvent être plus longs (2 heures) permettent des initiations à des techniques spécifiques comme la gravure ou la construction de maquette. Comme pour les primaires, les actions ne se limitent pas aux œuvres montrées dans les salles : certaines incluent le fonds de livres précieux conservés à la bibliothèque Dominique Bozo ou les sculptures du parc. Ouvert aux pédagogies alternatives, le LaM propose également une visite « sur les pas de Célestin Freinet ».

Soucieux de s'intégrer dans son territoire et de collaborer avec des structures partenaires, le LaM a également créé en 2021, un parcours LaM / Villa Cavrois pour une mise en relation des deux établissements à l'architecture atypique.

Comme pour le secteur social et handicap, des cycles de formation sont proposés au enseignant·es afin de les sensibiliser à l'art des XX^e et XXI^e siècles. Des visites guidées des expositions sont également proposées les mercredis et samedis précédant leur ouverture.

Enfin, selon les projets, des groupes scolaires sont directement impliqués dans la définition de la médiation. Dans le cadre de l'accrochage *Les Secrets de Modigliani* (19 février 2021 – 20 février 2022), deux collèges de Mons-en-Barœul et de Masny dans le Pas-de-Calais et un lycée de Lille ont, par exemple, été associés à ce projet qui vise à mieux connaître la technique du célèbre artiste italien. En 2018 et 2019, les élèves ont suivi chaque étape du processus d'analyse des œuvres en se rendant au LaM (découverte du musée et des œuvres de Modigliani) puis au C2RMF à Paris (visite du laboratoire de recherche et découverte des techniques d'analyses scientifiques). La restitution de cette expérience s'est faite sous forme de vidéos (film d'animation, interview, etc.) diffusées au sein du parcours.

c. Propositions pour le champ social et handicap

Comme mentionné plus haut, le champ social et handicap constitue un enjeu majeur pour le musée. Les visites et les ateliers à destination des groupes d'enfants et d'adultes reprennent, en les adaptant, les propositions qui figurent dans la plaquette « Offre éducative ». Une petite vingtaine de thèmes de visites et d'ateliers sont proposés aux :

- Enfants et adultes aveugles et malvoyant-es : visites tactiles de la collection et des expositions temporaires, interprétation en relief des tableaux, reproduction des sculptures, livres et maquettes tactiles, visites guidées par des médiateur-rices spécialement formé-es ;
- Enfants et adultes sourd-es et malentendant-es : accueil personnalisé par une personne en langue des signes, visites guidées des collections et des expositions temporaires en langue des signes et lecture labiale, ateliers en langue des signes ;
- Patient-es es hôpitaux, accueils de jour et établissements spécialisés : construction de projets artistiques sur mesure avec les responsables de groupes à court ou à long terme, ateliers d'arts plastiques et visites de la collection et des expositions temporaires, mise en valeur des réalisations au sein des structures... ;
- Personnes incarcérées : ateliers et conférences dans les structures, déplacement exceptionnel d'œuvres de la collection du musée, valorisation du travail des participant-es par des expositions dans et hors la prison ;
- EHPAD : ateliers et conférences dans les structures, accueil au musée, ateliers intergénérationnels.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
--------	------------

- Un panel d'actions variées et très diversifiées à destination de tous les publics, dans et hors-les-murs ; - Une équipe de médiateurs et de médiatrices polyvalent-es et tout terrain ; - Des propositions qui évoluent en fonction des besoins du public et des partenaires.	- Constat d'un certain manque de cohérence : nécessité d'harmoniser les dispositifs de médiation pour tous les projets (pas uniquement pour les grandes expositions) ; constat d'un certain désengagement dans les dispositifs de médiation en salles (particulièrement pour la collection permanente) ; - La crise sanitaire de 2020-2021 a compromis de grands rendez-vous appréciés du public et fragilisé le lien avec de possibles primo-visiteur-euses (week-end <i>Pochette surprise !</i>, bal du 14 juillet, Nuit électronique) : comment repenser ces manifestations dans un futur proche ?
---	--

d. Programmation culturelle

La programmation artistique et culturelle du LaM accompagne les temps forts de l'établissement (expositions, accrochages, saison d'été...) en proposant des rendez-vous artistiques tels que rencontres, spectacles, conférences, projections, concerts... afin de **proposer un éclairage sur les œuvres qui vient compléter celui offert par les expositions. Transdisciplinaire et participative**, s'inscrivant à la charnière des arts visuels et des arts vivants (particulièrement la danse), elle incite les publics à s'engager dans un rapport sensible et physique avec les œuvres, tout en les invitant à se questionner sur les normes et les conventions qui régissent un musée.

Elle se veut la plus ouverte possible en alternant des **moments de rencontres familiales** – c'est le cas par exemple avec la programmation de *Pochette Surprise !*, grand weekend familial durant lequel sont proposés spectacles, ateliers et activités diverses pour les enfants - et des **rendez-vous plus exigeants** s'adressant à un public spécialiste en matière de création contemporaine à l'image de *Prêt à Baiser* d'Olivier Dubois (2015) ou du *LaM vu par... Steven Cohen* (2012) ou *Anouk Grinberg* (2020)⁵³. La programmation permet ainsi de croiser les publics sur des contenus artistiques très variés.

En prise avec les enjeux relatifs à la transition écologique, la programmation culturelle souhaite également interroger la façon dont le secteur culturel, et en particulier

⁵³ Le cycle le "LaM vu par ..." permet de recevoir des artistes de diverses disciplines et d'intéresser des publics différents.

celui des arts plastiques, aborde ces nouvelles questions de société et s'en empare à des fins artistiques. Dans cette perspective, le LaM inaugure en décembre 2021 un cycle de rencontres « Art et transition écologique », explorant les liens qui unissent l'art et l'écologie en présence d'artistes, de chercheur-euses, de responsables d'institutions, d'historien-nés de l'art et d'entrepreneur-euses.

La programmation culturelle permet également de **renforcer les partenariats avec d'autres structures culturelles de la métropole lilloise** et d'inscrire le musée dans un réseau reflétant la dynamique du territoire. Ainsi, le LaM a pour habitude de travailler sur des coréalizations/coproductions avec des structures aussi différentes que les Latitudes Contemporaines (projets *L'Enfer* de Prieur de la Marne en 2018, *Blank Placard* d'Anna Halprin & Anne Collod en 2019...) et l'Opéra de Lille (soirée *Ballets Mécaniques* en 2012, rencontre et conférence avec Daniel Linehen autour de *DBDDBB* en 2015...). Les partenariats permettent aussi de croiser les regards artistiques par des invitations faites à des artistes programmé-es dans des structures partenaires. Ce fut le cas avec le cycle *Le LaM vu par...* qui permit d'inviter différents artistes (Bérangère Vantusso et Anouk Grinberg invitées au Théâtre du Nord, Benjamin Attahir invité à l'ONL...). Ces partenariats sont l'occasion de mutualiser des compétences et savoir-faire entre établissements comme dans les projets à dimension pédagogique conduits avec le Conservatoire de Lille, ou ceux plus participatifs avec le CCN Ballet du Nord. Ces partenariats permettent aussi d'accueillir et de croiser des publics avec nos partenaires sur le territoire local (La Rose des vents, la médiathèque Till L'Espiègle de Villeneuve d'Ascq, le Cinéma Le Méliès mais aussi le Centre Régional des Arts du Cirque de Lomme, le Théâtre de la Verrière, La Roulotte Ruche, le CAT Quanta...).

De manière générale, la programmation culturelle s'inscrit dans les salles d'exposition en raison de l'intérêt de **faire dialoguer différentes pratiques artistiques**. Le parc est également un espace privilégié car il permet de marquer la spécificité du LaM en région : un musée avec un parc paysagé de sculptures. La programmation du parc s'inscrit principalement dans la saison *L'Été au LaM* et permet d'accueillir des événements très grand public et populaires à l'instar du Bal du 14 juillet, de la parade estivale ou des séances de cinéma de plein air à la fin du mois d'août. Mais il arrive qu'il soit investi en dehors de cette période pour déployer des propositions plus importantes de type spectacles de rue (*Les Quidams*, spectacle de réouverture en 2010, *Le Snob* en 2015).

L'auditorium du LaM accueille également une partie de la programmation artistique et culturelle du musée ainsi que celle des Ami-es du LaM (conférences). Depuis la réouverture, l'auditorium a permis de mettre en place des programmes de projections (*Les vidéos du LaM* de 2010 à 2012, programme mensuel de vidéos d'art contemporain), plus récemment le cycle cinéma jeune public (*CinéLaM*) et, selon les besoins, des projections de films et documentaires. Il sert également à la mise en place des formats type conférences, journées d'études et autres rencontres comme ce fut le cas avec le cycle de journées d'études sur la performance organisé en collaboration avec le CEAC et l'Université de Lille entre 2015 et 2017, les conférences dans le cadre de partenariats avec Citéphilo ou les

journées d'études autour de certaines expositions. La plupart des petites formes de spectacle vivant (musique, marionnette, lecture, théâtre, conte ...) sont aussi hébergées dans l'auditorium (concert d'opéra pour l'exposition consacrée à Aloïse Corbaz en 2015 ; *Tuer la Misère*, performance d'Alexis Forestier et André Robillard en 2011...). Seule la danse est peu présente en raison de la taille relativement restreinte du plateau.

En parallèle, depuis 2018, l'auditorium est le lieu de répétitions du groupe d'enfants villeneuvois du dispositif Finoreille mis en place par l'Opéra et il est aussi régulièrement utilisé comme lieu de travail pour des résidences (Prieur de la Marne en 2019). Il est également un espace de repli pour certaines propositions qui ont lieu en extérieur (Cinéparc, activités des *Vacances au LaM*) et qui doivent être rapatriées en intérieur en raison des conditions météo.

Malgré sa qualité architecturale et sa qualité acoustique qui retiennent l'attention des artistes, l'auditorium du LaM – pensé à une époque où la transversalité des arts était moins prononcée qu'aujourd'hui – ne satisfait pas aux besoins parfois plus importants de certains projets. Son éclairage nécessite d'être revu et adapté en tenant compte de la technologie actuelle et du format de la salle. Le plateau est fortement occupé par du mobilier en raison d'un problème de stockage, ce qui fait perdre de la surface de jeu.

Le système de diffusion sonore n'a jamais été finalisé et ne permet de diffuser du son qu'en stéréo (une campagne d'installation d'un système de sonorisation Dolby a été réalisée en mars 2022). Un travail de connexion entre l'auditorium et la cabine doit aussi être revu afin de faciliter la gestion de l'outil par son responsable (diffusion son, vidéo, enregistrement...). L'équipement de captation vidéo ne satisfait pas non plus aux réalités et aux pratiques contemporaines en matière de captation, diffusion, retransmission et archivage. Une installation de captation vidéo pilotable depuis la cabine s'avère nécessaire afin d'archiver correctement les événements qui s'y déroulent mais aussi pour renforcer l'accessibilité au plus grand nombre des contenus produits par le musée.

Enfin, la jauge n'est pas forcément des plus adaptées aux réalités économiques des coûts de production de spectacles qui pourraient prendre place dans cet espace.

Compte tenu de ces éléments, il serait pertinent de travailler à transformer l'usage et la destination de cet espace afin de renforcer sa dimension polyvalente pour en faire un lieu pouvant se transformer au gré des besoins que ce soit de la diffusion vidéo, du spectacle, de la conférence ou de l'accueil de résidences de création.

5. Rayonnement, partenariats et communication

a. Partenariats et réseaux

Le LaM travaille avec un grand nombre de partenaires, publics et privés, dans le cadre de projets communs, de productions ou de coproductions d'expositions ou spectacles, de partage de compétences, de croisement de publics, de valorisations respectives...

Partenariats scientifiques et culturels

Musées en France : Musée national d'art moderne, La Maison Rouge - Paris, Musée Maillol, Musée des beaux-arts de Chambéry, musée du Louvre-Lens, Musée de l'Hospice Comtesse, Domaine de Chamarande...

Musées à l'étranger : Mac's Grand Hornu, Bozar – Bruxelles, Musée du Docteur Ghislain - Gand, Musée des beaux-arts de Budapest, Ateneum Finnish Gallery d'Helsinki, Kunstpalast Düsseldorf, Zentrum Paul Klee - Berne, Collection de l'art brut – Lausanne, Reina Sofia - Madrid...

Universités et laboratoires de recherche : Université de Lille, CEAC, Université Catholique de Lille, Université de Valenciennes, IUT Carrières sociales, INHA, INA, C2RMF...

Écoles d'art : Le Fresnoy – Studio national des arts contemporains, l'ESA (Tourcoing, Dunkerque), ENSAPL de Villeneuve d'Ascq, les écoles d'art d'Amiens et de Cambrai...

Lieux de spectacle vivant : La rose des Vents, le Théâtre du Nord, le Gymnase CDCN, Ballet du nord, le Tandem (Douai-Arras), le CRAC de Lomme, Opéra de Lille, ONL, Conservatoire de Lille...

Cinémas : Cinéligue Hauts de France, le cinéma le Méliès, cinéma le Métropole, cinéma l'Univers, Le Fresnoy...

Bibliothèques et médiathèques : médiathèques de Lille, Villeneuve d'Ascq, Lomme, Marcq-en-Baroeul, Douai, Wattrelos

Festivals : Latitudes Contemporaines, Heure exquise, Next Festival, Festival contes et légendes (Marcq en Baroeul), Pas Cap...

Réseaux de professionnel·les de la culture : 50° nord, Filière arts visuels, Association des conservateurs des musées des Hauts-de-France, RELIEURS (Réseau de Lieux de Ressources Documentaires en Art) ...

Partenariats pour l'accueil et le développement des publics

Billetterie et développement touristique : Fnac, Furet du nord, Gares et connexions, SNCB, Ilévia, Office tourisme de Lille, Hello Lille, Lille 3000, Aéroport Lesquin, Eurometropole (Lille-Courtrai-Tournai), Office de tourisme de Tournai...

Secteur social et handicap : Ministère Protection Judiciaire de la Jeunesse, Ministère de la justice, Ministère de la Culture (DRAC), Les Francas, CEMEAS, CHU de Lille, Centre pénitentiaire d'Annoëullin, Hôpital Privé de Villeneuve d'Ascq, EPSM Bailleul Lille Saint André, Centre Hospitalier de Cambrai, CMP de Seclin, UEHC Villeneuve d'Ascq, Centre Pénitentiaire Vendin, CEF - Centre fermé pour adolescents de Bruay la Buisnière...

Monde de l'éducation : Ministère de l'éducation nationale...

Partenaires médias

Depuis septembre 2009, le LaM a noué des partenariats médias à des fins promotionnelles et d'échanges de visibilité.

Presse écrite régionale, nationale et étrangère : La Voix du Nord, Let's Motiv, Le Monde, Le Figaro, Libération, Télérama, Les Inrockuptibles, Le Croix, Mouvement, Métro, Le Soir, La Libre Belgique...

Presse audio-visuelle : France 3 Hauts-de-France, Arte, BFM TV, LCI, La Première, France Bleu, Klara, France Culture, France Inter, France Info, Europe 1, RTL...

Le développement des ressources grâce à la philanthropie

Depuis sa création et de par son histoire, le musée entretient des liens fondateurs avec les donateurs et donatrices, mécènes et partenaires. Cette relation s'est transformée au fil des ans, dans sa nature et son importance. Le développement des ressources du LaM (hors billetterie) s'appuie sur :

- Le mécénat des individuel·les,
- Le mécénat collectif,
- Le mécénat d'entreprise en nom propre,
- Les partenariats,
- La privatisation d'espaces.

Les donations individuelles et philanthropes

Jean et Geneviève Masurel, Madeleine Lommel, Michel Nedjar, Claire Teller...

Le mécénat des individuel·les

- Le club des Amis : l'association contribue depuis plus de 20 ans à l'animation de la vie du musée, non seulement par le biais d'événements culturels mais aussi en soutenant également les projets du musée comme l'enrichissement des collections.
- Le cercle des collectionneurs (CLaM) : créé à l'initiative de Sophie Lévy et Marc Donnadiou au profit de la jeune création d'art contemporain émergente. Les membres du CLaM étaient pour une grande partie issue de l'association des Ami·es du LaM. Cercle informel sans statut juridique particulier, le CLaM était néanmoins représenté par Philippe Motte. Le CLaM a permis de faire rentrer les œuvres suivantes au musée (via dons) : *Flow curves*, Marie Lelouche (2013), *Silence will close behind us*, Kate Krolle (2015) et *La caverne*, Baptiste Rabichon (2017).
- Les dîners de levées de fonds et/ou RP : notamment lors de la réouverture (2010), pour l'exposition *Ville magique* ; déjeuner de gala (pour l'acquisition d'une œuvre d'art brut d'Augustin Lesage), dîner de gala (pour l'acquisition d'une œuvre d'art moderne de Germaine Richier) ...

Le mécénat collectif

En 1992 ; le LaM crée le premier club d'entreprises à soutenir la culture : Regards & entreprises. Souhaité par Joëlle Pijaudier, son objectif initial était de sensibiliser à l'art, les salariés des entreprises environnantes tout en encourageant l'ancrage régional du musée. Véritable partenaire de l'économie locale, le club fédère jusqu'à 20 entreprises en 2004 au moment de l'exposition *Mexique-Europe*. Celles-ci décidaient collectivement chaque année de soutenir un projet éducatif, d'enrichissement de la collection ou de programmation du musée. De 1992 à 2019, et à raison de différentes cotisations qui ont évolué dans le temps (de 2 500€ à 12 000€), le club a levé plus de 500k € au bénéfice de différents projets phares du musée (jusqu'à 100 000€ en 2013 pour l'acquisition d'un ensemble d'art brut de Fleury-Joseph Crépin). Constitué en association, le club est dissout en 2019 pour plusieurs raisons : la difficulté de trouver un nouveau souffle et une gouvernance adaptée (présidence, moyens et implications) ; le besoin croissant de visibilité pour certains membres globalisés dans une œuvre par essence collective ; la mise en conformité juridique du lien entre l'association et le musée (risque de gestion de fait).

Membres du club : Edf, Norfinace, Damartex, Heineken, Ets Van Lathem, Lecoq Sa, la cité numérique, Norauto, DIS, Bayer Santé, Bonduelle SA, CIC Nord-Ouest, Crédit Agricole Nord de France, Crédit du Nord, Doublet SA, Mobivia Groupe, Réseau Ferré de France, 3 Suisses International, Vinci énergies, société API restauration, Bouygues Bâtiment Nord Est, Améris Conseil, Salti...

Le mécénat d'entreprise en nom propre

C'est à ce jour le socle principal de la stratégie de mécénat du LaM.

Listes des mécènes (depuis l'ouverture du musée) : Altran, 3 Suisses France ; ABE électricité générale, ACCOR, Banque Populaire, BNP-Paribas, Bruyzeel, Caisse d'épargne, CEMOI, Crédit Mutuel, Eaux du Nord, Editag sécurité, Fabercastell, Fondation Plage, Fondation Auchan pour la jeunesse, Fondation de France, Fondation Oxyane, Fondation Pro-Helvetia, IBM, Urbilog, Groupe Viel Tradition, Paul, Quinze & Milan, Giotto / Canson/ Omyacolor, AIR France, Altran, Beobank, Caisse des dépôts, CNRS, Crédit du Nord, La Poste, MAIF, Neufilize ABN Amro.

Et toujours : Fondation crédit Mutuel Nord Europe, CIC Nord-Ouest, Mobivia Groupe, société API restauration, MATMUT pour les arts, ARGILE peintures, Fondation Anber, Fondation Orange, Fondation Anber.

Les partenariats

- Partenaires institutionnels : État, DRAC, Région, LMCU puis MEL, Région Hauts-de-France, Villeneuve d'Ascq, Interreg IV, UE, Ambassade...
- Autres partenaires (hors partenaires culturels & média) : FNAC, Printemps Lille, UGC Ciné Cité, CCI Grand Lille, Transpole/ilévia, 3 Suisses, Casino Barrière (hôtel), Furet du Nord, Aesop, SNCB, Gare & connexions, MK2 3 couleurs, Ernst & Young, Lille Grand Palais, le Géant des Beaux-Arts.

Les privatisations d'espaces

Cette activité a suscité un grand intérêt à la réouverture du musée en 2010.

La période de la pandémie a mis un coup d'arrêt aux locations commerciales, qui reprennent réellement depuis la rentrée 2021.

b. Stratégie de communication

Le musée communique actuellement sur deux volets :

- **Institutionnel** : la collection constituée de trois fonds, le parc de sculptures, le bâtiment et, surtout, la singularité du musée qui lui permet d'ouvrir de nouvelles perspectives sur l'histoire de l'art à travers le dialogue inédit entre les trois ensembles constitutifs de sa collection ;
- **Événementiel** : les expositions, la programmation culturelle, les propositions du service du développement des publics et les activités hors-les-murs (projets au long cours menés auprès de publics éloignés permettant l'accès à la culture pour le plus grand nombre).

Depuis 2017, le musée tend à mettre en avant son approche atypique, son ouverture et son enracinement dans l'époque contemporaine. L'idée étant d'affirmer sa spécificité, voire sa différence, dans le paysage muséal et de l'ancrer dans son temps.

Dans l'attente d'une nouvelle charte graphique pour la célébration de ses 40 ans en 2023, le musée utilise une adaptation plus contemporaine du logo et des typographies mises en place en 2009 par l'Agence Thérèse Troïka, et dont il s'est peu à peu amendé au fil du temps, afin d'assurer une unité et une cohérence graphique à ses documents de communication institutionnelle. C'est l'agence de graphistes Surfaces Studio qui conçoit depuis 2019 ces différents outils.

Pour assurer la promotion de ses activités « grand public », le LaM diffuse plusieurs brochures à l'année : un programme d'activités qui paraît deux fois par an et relaie l'ensemble de la programmation de la saison, une brochure consacrée aux activités à destination du jeune public, des familles, et depuis 2021 des adultes, et une brochure « Offre éducative » à l'attention des enseignant-es qui paraît à la fin de chaque année scolaire. Deux brochures sont également réalisées afin de mettre en avant les actions envers les publics du secteur social et handicap. La première, à destination des professionnel·les du secteur social, médico-social et enseignement spécialisé, vise à présenter l'offre du musée. La seconde, réalisée pour la première fois en 2021, est dédiée à la recherche de financement de ces actions. Des flyers ou des supports de communication spécifiques peuvent être ponctuellement réalisés afin de donner un coup de projecteur sur certains événements nationaux (Nuit des musées, Journées Européennes du Patrimoine...) ou des événements particuliers du musée (Nuit électronique, *Pochette Surprise !...*).

Chaque exposition bénéficie d'une approche stratégique (plan média ciblé, partenariats médias spécifiques et dispositif dédié de communication) qui se concentre sur des points d'accroche médiatique et sur la volonté de rayonnement du musée au niveau régional, national et/ou international. Les plans de communication intègrent une réflexion stratégique et ciblée, ainsi que la mise en place de campagnes adaptées incluant :

- La **réservation de campagnes d'affichages dans la métropole lilloise**, en région, à Paris, en Belgique ou encore aux Pays-Bas selon les expositions et la volonté de rayonnement. Le musée réserve également des panneaux d'affichage longue conservation lui permettant d'être présent à l'année dans des stations de métro à forte fréquentation (République Beaux-Arts et Gare Lille Flandres) ainsi que dans le hall de la Gare Lille Flandres,
- La **réservation de campagnes publicitaires sur des médias cibles** (campagnes digitales sur Facebook, Instagram, YouTube..., campagnes de spots radio sur France Bleu, Radio Classique...) et d'annonces presse dans des revues mensuelles, quotidiennes, spécialisées dans l'art et la culture (Beaux-Arts Magazine, Connaissance des arts, Artension, Artpress...) ou dans la presse généraliste en région (La Voix du Nord...),
- La diffusion en métropole lilloise, en région Hauts-de-France, en Belgique ou encore en région parisienne de documents de communication (cartes postales, programmes d'activités...),

- Le **déploiement de signalétique événementielle** (bâches, calicots, bannières... sur site et en dehors),
- La mise en place de **partenariats médias** visant à appuyer l'écho rédactionnel et médiatique donné aux projets (notamment à travers des partenaires médias annuels tels que la *Voix du Nord* et France 3 Hauts-de-France et ponctuels au niveau national et international),
- La mise en place de **partenariats avec les structures touristiques** (Hello Lille, Gares & Connexions, SNCF, Office de Tourisme de Lille...), avec à la clé des échanges de visibilité mais également des soutiens sur le plan de communication (réservation de campagnes communes (Hello Lille), mise en place d'affichage dans le métro et diffusion de messages sonores (Ilévia), exposition dans les gares (Gare & Connexion)...),
- La création de fichiers cibles pour chaque exposition visant à diffuser les documents dans différents types de structures culturelles dans lesquelles les publics peuvent être intéressés par la programmation du musée afin de faciliter croisement et circulation de visiteur-euses,
- Une newsletter mensuelle.

Dans la perspective de son quarantième anniversaire, le LaM travaille à un renouvellement de son identité visuelle et de son image permettant de conforter son positionnement de musée atypique, défricheur, et proposant une approche renouvelée de l'art du XX^e siècle, à partir des trois pans de sa collection. Depuis 2017, le passage d'une communication axée sur « un musée, trois collections, deux architectures » (mise en place en 2010) à une nouvelle approche privilégiant une conception plus globale et transversale de la collection n'a pas été totalement assimilée par la majeure partie du public, qui éprouve, par ailleurs, souvent la difficulté à distinguer la différence entre art moderne et art contemporain.

c. Stratégie numérique et réseaux sociaux

La communication du LaM s'appuie également sur son **site internet** (www.musee-lam.fr) qui offre de nombreux contenus : au-delà de présenter les expositions temporaires, la programmation culturelle et de livrer des informations pratiques, celui-ci donne aussi accès à la collection en ligne, à des ressources pédagogiques (dossiers pédagogiques pour les enseignant-es) et à des contenus liés à l'histoire et à la vie du musée. Il présente également la bibliothèque, ses activités, ses expositions, ses ressources documentaires ainsi que le site des habitants-paysagistes vers lequel il renvoie. Des espaces sont consacrés au café-restaurant et à la librairie-boutique. Il accorde, enfin, une visibilité aux partenaires du musée.

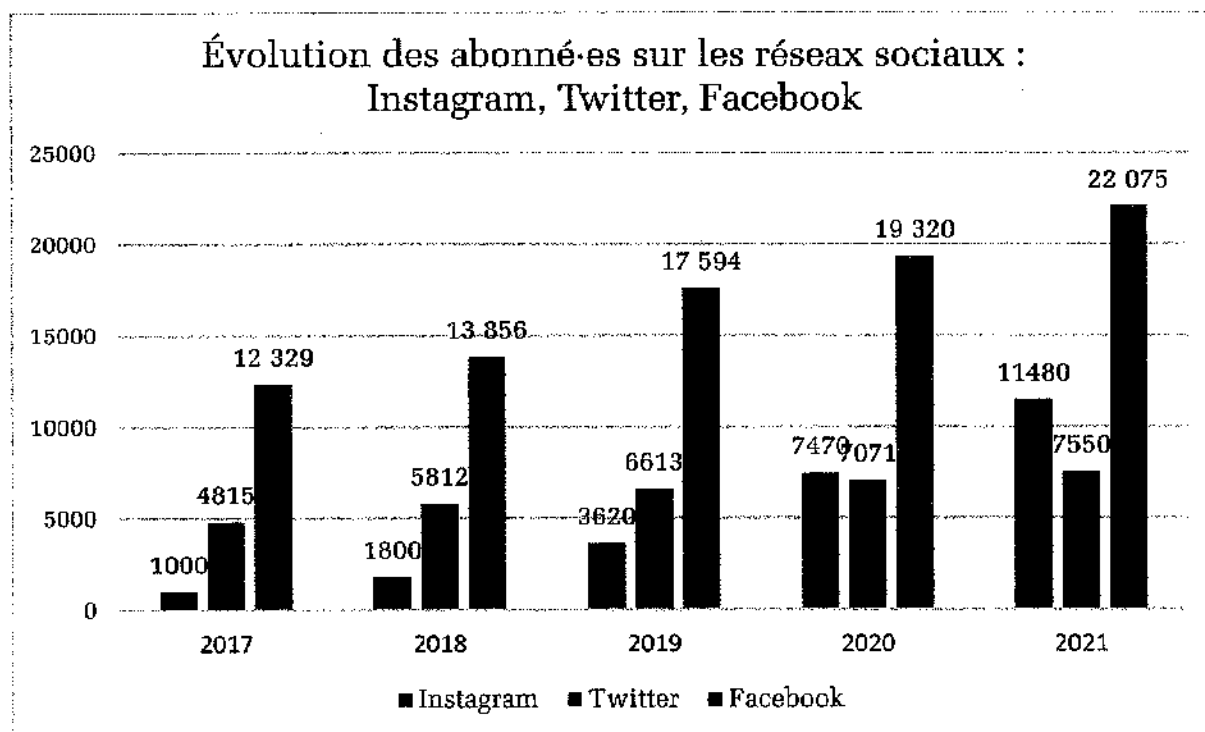
Afin de fidéliser et d'engager de nouveaux publics, le musée utilise différents réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube et Soundcloud. Les

cibles sont diverses : grand public, public avec appétence pour l'art et la culture, publics étudiants, public familial, public de non habitués-es.

Parmi les publications les plus engageantes figurent :

- Les focus sur les œuvres dont les « Pépites du LaM » publiées les lundis,
- Le partage des coulisses du musée (montages et démontages d'exposition, accrochages d'œuvres en salles...),
- L'actualité des collections : acquisitions, prêts, restaurations d'œuvres...,
- Les événements qui proposent l'actualité de la programmation,
- Les visuels du musée (architecture et parc),
- Les publications en rapport avec l'actualité directe,
- Les publications qui mettent à l'honneur un-e artiste lors de leur anniversaire avec le Hashtag #EnCejour ou #BornThisDay,
- Sur Instagram, les stories participatives qui permettent d'engager fortement la communauté du musée, via des interactions et différents call to action (jeux, quizz, questions...),
- Les carrousels et publications à images multiples : ces publications amènent généralement l'internaute à rester plus longtemps sur une publication. Elles sont également favorisées par les algorithmes du groupe Facebook.

Sur les différentes plateformes, le nombre d'abonné-es affichent une croissance régulière due à la mise en place de nouvelles stratégies digitales et à l'usage de plus en plus présent des supports numériques par le public, confirmé en période de confinement, et qui s'est pérennisé après. Sur ces trois dernières années, et plus particulièrement les années 2019 et 2020, la communauté digitale s'est fortement accrue, allant de plus de 50 à plus de 600 pour cent selon les canaux et d'un taux d'engagement proportionnel à ces augmentations. Cette évolution favorable est aussi due à l'instauration d'une périodicité mieux définie des publications ainsi que de nouveaux rendez-vous réguliers avec les internautes à travers des contenus types : analyses d'œuvres, relais systématique de la programmation culturelle du LaM, mises en avant de la bibliothèque, les Tutos durant le confinement...



En plus de la création de contenus de manière quotidienne et de l'adaptation aux exigences des plateformes de partage, la croissance du nombre d'abonné·es peut aussi s'expliquer par la multiplication des actions mises en œuvre sur les différents canaux numériques du musée. Le format vidéo étant particulièrement prisé, le LaM a multiplié les reportages sur la collection et les expositions temporaires : « Visites Minutes » lors de la fermeture des établissements culturels pendant les confinements de 2020-2021, *making of* de l'exposition William Kentridge, reportages sur la restauration des œuvres dans le cadre des *Secrets de Modigliani*, « Portraits chinois » de Laure Prouvost... L'année 2019 a également vu la création de la série de podcasts mensuels « *Ecouter, voir... Ecoutez voir !* » complétée par 4 épisodes destinés aux enfants, « *Blabla d'art* », au printemps 2021.

Par ailleurs, plusieurs campagnes de sponsoring sur Facebook et Instagram, ont permis au musée d'étendre sa visibilité, en métropole comme en région parisienne. En 2019-2020, trois campagnes de sponsoring, dont une pour l'exposition *Lesage, Simon, Crépin. Peintres, spirites et guérisseurs* et deux pour l'exposition *William Kentridge. Un poème qui n'est pas le nôtre*, ont suscité un impact immédiat sur plusieurs semaines.

L'offre numérique s'est considérablement étoffée suite aux différents confinements qui ont ponctué les années 2020 et 2021. Pour répondre à ce contexte inédit, la rentrée 2020 a marqué la création du comité numérique du musée, composé des services de la communication, du développement des publics, de la conservation, du développement et du secrétariat général. Le comité est né de la conscience de la nécessité de maintenir le lien avec le public demandeur de contenus et de ressources en cette période si particulière et de la volonté d'élargir l'audience du musée.

Ainsi, pendant les périodes de fermeture du musée, des rendez-vous réguliers ont ainsi été proposés comme les « #Focus et #Pépites » mettant en lumière une œuvre de la collection, « #LesMotsdelArt », abécédaire reliant différentes œuvres de la collection, « #EnCoulisses » révélant la vie invisible du musée, les montages d'exposition, les accrochages, les restaurations d'œuvres, les ateliers pédagogiques..., « #BiblioLaM » montrant les trésors cachés et les livres précieux de la Bibliothèque Dominique Bozo et « #LetSPlay » proposant quizz, jeux et formats ludiques.

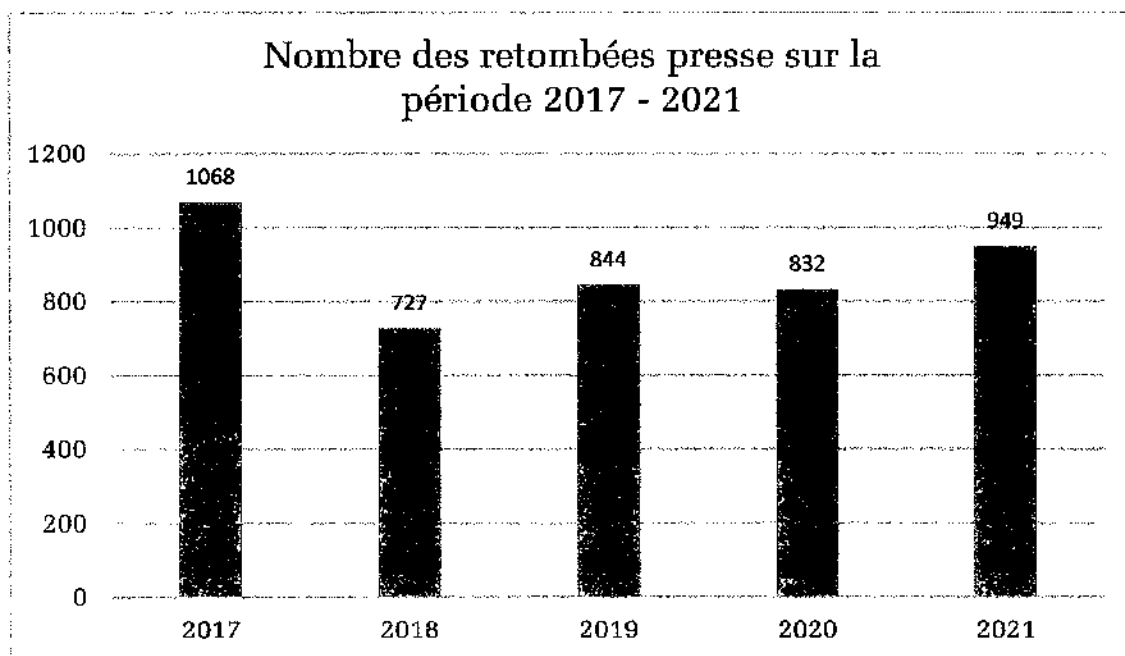
Enfin, l'année 2020 a permis de mettre en place de nouvelles collaborations permettant d'optimiser la visibilité du LaM sur les réseaux sociaux. L'organisation d'un « instameet », ou rendez-vous avec des influenceur-euses culturel-les, lors de la réouverture du LaM après le confinement et notamment avec « La Minute Culture » ont particulièrement été bénéfiques pour le rayonnement du musée, et ont permis d'augmenter l'engagement organique de notre audience.

De manière générale, conscient que le numérique peut être un atout pour se lier avec les publics et valoriser sa programmation, le LaM répond à des appels à projets encourageant le développement de cette dimension au sein des structures culturelles. Par exemple :

- En 2016, une subvention a été sollicitée et obtenue auprès de la DRAC Hauts-de-France pour le projet de bornes tactiles mises à la disposition du public dans le cadre de l'exposition *Amedeo Modigliani, l'œil intérieur*. Cet outil permettait au public de se promener virtuellement dans l'appartement de Roger Dutilleul grâce à des photographies noir et blanc datant de 1950. Sur les photographies, les tableaux de Modigliani étaient signalés afin que les visiteur-euses puisse, par un clic, accéder à des informations sur l'œuvre (images en couleurs, courte notice explicative, histoire au sein de la collection et documents iconographiques...).
- En 2020, la DRAC a une nouvelle fois été sollicitée dans le cadre de son appel à projets « applications et dispositifs numériques innovants ». À l'occasion de l'accrochage *Les Secrets de Modigliani*, c'est une application qui a ainsi été conçue dans le but de mettre la technologie au service de l'expérience de visite in situ. Grâce à l'application, le travail d'analyses scientifiques mené sur les œuvres du peintre italien est valorisé et vulgarisé.

d. Relations presse

Sans décre depuis plusieurs années, le nombre de retombées presse du musée (toutes presses confondues), avoisine voire dépasse annuellement les 800 sujets de fond, annonces et citations. La presse régionale représente généralement entre 40 et 50 % des retombées selon les années, la presse nationale 45 à 50 % et la presse internationale 5 à 10 % (belge majoritairement).



Entre 2017 et 2021, les chiffres des retombées tous types de médias confondus (presse écrite nationale, régionale, internationale, presse audiovisuelle et internet) sont constants et relativement stables avec des hausses lors des circulations d'expositions (*Modigliani, l'œil intérieur* en Finlande 2017), des partenariats nationaux (*André Breton et l'art magique* en 2017 organisé dans le cadre des « 40 ans du Centre Pompidou ») et des grandes expositions temporaires (*Giacometti, une aventure moderne* en 2019 ; *William Kentridge. Un poème qui n'est pas le nôtre* en 2020 ; *Paul Klee, entre-mondes* en 2021-2022).

Les relations avec la presse régionale sont gérées en interne. La presse régionale représente un peu plus de 50 % des retombées entre 2017 et 2021. Les grands médias régionaux qui suivent le musée (France 3, La Voix du Nord, Nord Éclair, La Croix du Nord, Let's Motiv, BFM Grand Lille...) sont fidèles aux expositions temporaires et à la vie du musée. Ils se font le relais auprès du public de proximité de la programmation culturelle (conférences, spectacles, invitations faites à des artistes, rendez-vous « familles », Été au LaM...) et des activités pédagogiques (ateliers pour les scolaires et les individuels, visites guidées pour les différentes catégories de publics...).

La presse régionale se montre également très sensible aux activités liées à l'accessibilité du musée (visites pour aveugles et mal voyants, visites en LSF, projets avec le secteurs social, travail avec les prisons...). Les journalistes régionaux consacrent toutefois de moins en moins de sujets culturels de fonds compte-tenu d'un manque d'espace. De nouvelles formes de collaborations et des rendez-vous comme des présentations de saison sont à imaginer dans un futur proche afin de renforcer les liens existants.

Pour la presse nationale et internationale, le musée a recours aux services de l'agence **Claudine Colin Communication** (Paris) depuis 2010. En relation avec l'équipe du musée, l'agence de presse aide à la mise en œuvre de la stratégie de relations médias, mobilise et accompagne les journalistes en fonction d'événements cibles comme les expositions temporaires, participe à l'organisation des déjeuners et des voyages de presse... Au niveau national, le LaM est reconnu comme acteur culturel majeur. Il bénéficie d'une couverture régulière des grands médias généralistes (France télévision, Le Monde, Libération, Le Figaro, Le Nouvel Observateur, Le Point, France Inter, RTL, LCI, etc.) qui se mobilisent sur les expositions temporaires, en particulier celles qui abordent des sujets de société (articles de fond sur le combat féministe de Delphine Seyrig en 2019, sur l'engagement politique de William Kentridge en 2020, etc.).

Comme pour la presse régionale, les grandes figures de l'art moderne engendrent également un grand nombre de retombées dans la presse généraliste. L'accrochage *Les secrets de Modigliani* a ainsi bénéficié d'un nombre important de sujets audiovisuels (Télématin sur France 2, journaux télévisés de France 2, France 3 et Arte, La Matinale de France Inter...). L'exposition *Paul Klee, l'œil intérieur* a donné lieu à d'importants sujets dans Le Monde, Libération, Le Figaro, L'Humanité, L'Express...

La presse spécialisée « art et culture » (Beaux-Arts Magazine, Connaissance des Arts, Art Press, L'Œil, France Culture, etc.) est fidèle au musée et consacre des articles conséquents lors de chaque exposition, y compris les plus confidentielles (6 pages ont par exemple été consacrées à Etel Adnan dans Connaissance des Arts au moment de l'exposition au musée). L'originalité du musée et la qualité de sa programmation y sont souvent mises en avant. À l'occasion de l'exposition consacrée à William Kentridge, en 2020, Connaissance des arts soulignait que le LaM était un musée « toujours très ambitieux ».

À l'international, on constate une prédominance de sujets dans la presse belge et d'importantes retombées dans la presse spécialisée « tourisme » liées aux grandes expositions temporaires et au caractère exceptionnel de la collection permanente et du site (architecture, parc) qui servent la notoriété du LaM à l'étranger. Parmi les derniers exemples en date, six pages publiées sur l'histoire du LaM, en mai 2020, dans *France Amérique*, la plus importante publication en langue française aux États-Unis.

Aux journalistes de la presse écrite, audio-visuelle et web se sont ajoutés en 2020 les influenceur-euses parmi les cibles médias du LaM.

En 2020, malgré la crise suscitée par l'épidémie de COVID 19 et la fermeture du musée pendant cinq mois, le LaM a comptabilisé plus de 800 retombées (articles, annonces et citations), se tenant au même niveau qu'en 2019. Ce chiffre s'explique par l'exposition

consacrée à William Kentridge qui a suscité l'enthousiasme de la presse, particulièrement nationale, et aussi par la reprise d'expositions conçues par les équipes du LaM (*Esprit, Es-tu là ?* au Musée Maillol de Paris et au musée des Beaux-Arts de Chambéry, et *Danser Brut* à Bozar Bruxelles et au Musée du Dr. Guislain à Gand). Les activités numériques proposées par le musée à partir de mars 2020 ont également rencontré un bon écho médiatique avec une cinquantaine de retombées saluant la réactivité du musée et le lien qu'il a su créer avec les publics pendant la période de fermeture.

En 2021, le LaM a comptabilisé plus de 949 retombées (articles, annonces et citations), dépassant ainsi les 832 retombées de l'année 2020, pour environ 50 jours de fermeture supplémentaires. Ces bons chiffres s'expliquent par le maintien de l'accueil des journalistes durant la période de fermeture, par le grand nombre d'expositions et d'accrochages, et par l'envoi régulier d'informations sur les activités proposées en ligne et hors-les-murs qui ont suscité l'intérêt des journalistes, particulièrement en région.

e. *L'outil CRM*

Dans un objectif de développement des publics, le LaM a souhaité se doter d'un logiciel de CRM⁵⁴, outil marketing indispensable à toute stratégie de développement.

Ce type de logiciel permet de centraliser et segmenter tous les contacts d'une entreprise pour optimiser ses communautés. Il regroupe diverses fonctionnalités : carnet d'adresses, qualification de contacts, segmentation et ciblage, e-mailing de masse et données statistiques. Au LaM, cette base de données a été pensée de manière transversale entre les différents services du musée pour permettre aux ressources numériques d'être vivantes et renouvelées, de mieux connaître les publics et leur proposer des offres ciblées, au plus proche de leurs attentes.

Le projet a débuté par une AMO en 2018 permettant d'affiner le besoin et les attentes du musée et d'identifier les sources de données de contacts utilisées par les différents services. Après l'attribution du marché en juin 2019, la première phase du projet a été de recenser toutes les sources de données de contacts, à savoir l'ancienne base de données Filemaker, le logiciel de billetterie IREC et les multiples fichiers produits par chaque service ; puis d'organiser des ateliers avec le prestataire pour la construction de la base. La particularité du prestataire sélectionné est qu'il s'adapte aux besoins et usages du client pour construire une base de données sur mesure. C'est lors de la deuxième phase du projet que l'architecture transversale de l'outil a été déterminée collectivement. Le prestataire a livré un premier environnement de test en mars 2020 qui a donné lieu à de nombreux ajustements pendant les mois suivants pour répondre au mieux aux besoins du musée. Enfin, il a été procédé à la reprise de l'intégralité des données, correspondant à 75 000 contacts professionnels et individuels. La base, opérationnelle depuis septembre 2020,

⁵⁴ Customer Relationship Management.

nécessite encore quelques ajustements pour utiliser toutes ses fonctionnalités mais son usage est globalement satisfaisant.

Le chantier le plus important restant à mener est le nettoyage des données. Un premier travail a été fait au moment de la reprise mais il reste de nombreux doublons, dû à la multiplicité des sources qui ont été intégrées.

Enfin, l'enjeu majeur est maintenant de faire vivre la base par une utilisation et des mises à jour régulières afin de la nourrir et de garantir sa pérennité. Le CRM sera notamment l'outil socle pour remplir les objectifs de rayonnement et de levée de fonds pour la campagne d'anniversaire des 40 ans du LaM. Dans un contexte de recherche de nouveaux financements, le CRM permet de se donner les moyens de toucher un nouveau public tout en enrichissant la liste de ses donateurs et d'entretenir une relation privilégiée avec chacun d'entre eux, bénéfique à leur fidélisation. Actuellement une quinzaine de salariés dispose d'un compte pour utiliser la base.

Module « œuvres »

Lors des ateliers de cadrage réalisés avec le prestataire, le souhait de pouvoir réaliser les listes d'œuvres des expositions, notamment la gestion des prêts, sur le logiciel de CRM a été évoqué.

Un module œuvre est actuellement en cours de finalisation pour répondre à ce besoin, permettant l'intégration des œuvres d'une exposition, les données relatives au prêteur et au transport. Le but étant que ces données soient centralisées et partagées par les différents acteurs mobilisés dans la conception et la réalisation d'une exposition.

Diagnostic :

FORCES	FAIBLESSES
- Une stratégie de communication adaptée à chaque exposition et/ou projets avec des actions "sur mesure" : plan média ciblé, partenariats médias spécifiques et dispositifs de communication dédiés ; - Un service communication restructuré en 2019 autour de 3 salarié-es aux missions clairement définies (en plus de la responsable du	- Une identité visuelle qui a vieilli depuis sa création et qui nécessite d'être repensée en fonction des nouvelles orientations du musée concernant une approche transversale de la collection ; - Le musée est souvent identifié comme un musée lillois : problème de perception/identification du LaM ;

service) : chargé-e de communication, chargé-e de communication digitale, chargé-e des relations presse ;	-	“L'image de marque” du LaM est encore en cours d'appropriation par le grand public ;
- Une stratégie de communication digitale dynamique et à taux d'engagement croissant ;	-	Nécessité d'harmonisation et d'homogénéisation de l'ensemble des documents de communication produits par les différents services.
- Un musée identifié et bien suivi par la presse nationale / une bonne collaboration avec l'agence de presse.		

Conclusion du bilan

Le LaM c'est...

Une collection

- **Remarquable à plus d'un titre :**
 - Par le **dialogue** entre trois pans de l'histoire de l'art du XXe siècle à nos jours - art moderne, art contemporain et art brut - qu'elle interroge et encourage ;
 - Par son **histoire** : des donations à l'origine du musée. Loin d'avoir une vocation encyclopédique, à l'image des musées de beaux-arts, le LaM s'affirme comme « un musée de collections particulières ».
 - Par sa **singularité** : la collection du LaM est la première collection publique d'art brut en France. Les productions d'art brut y sont exposées tout au long de l'année et bénéficient d'un grand espace défini dont l'accrochage est régulièrement renouvelé. Cependant la récente donation Decharme au Centre Pompidou risque d'impacter le positionnement du LaM dans le paysage muséal français.
- **Vivante** : car constamment enrichie (par des dons et des achats) et valorisée par des prêts, des restaurations et des expositions... Des activités qui peuvent elles-mêmes être davantage valorisées.
- **Visible** : au sein du musée, dans le cadre d'expositions ou de l'accrochage de la collection permanente ; mais également hors de ses murs, grâce aux nombreuses itinérances de projets LaM en France et à l'étranger qui participent de son rayonnement.
- **Plébiscitée** par les publics et les institutions, sa visibilité dans le paysage muséal français s'améliore, mais reste un travail de longue haleine.
- **Enjeux** : comment remplir et valoriser les missions de conservation de la manière la plus optimale possible ? Comment optimiser la gestion des collections ?

Une programmation

- Le LaM, un musée reconnu pour la **qualité de ses expositions et de sa programmation culturelle**.
- Le musée joue son rôle de **soutien de la création contemporaine** : que ce soit à travers les expositions (régulièrement des expositions d'art contemporain) et la programmation culturelle (lieu d'accueil de propositions transdisciplinaires et variées), avec cependant une collection contemporaine peu connue.
- Une programmation culturelle **adaptée à tous les types de publics** avec notamment de nombreuses propositions pour le jeune public, à destination des chercheur-euses et étudiant-es, du « grand public ».
- Le musée est relativement **bien équipé** avec l'auditorium. Et le parc est aussi une plus-value car il permet d'accueillir des événements l'été.
- Une **diversité** et un **dynamisme** qui peuvent cependant manquer de lisibilité.

- **Enjeux : quelle stratégie adopter en matière de programmation d'expositions, de valorisation de la collection, d'acquisitions et d'invitations faites à des artistes, pour que le LaM affirme sa singularité dans un paysage culturel en constante évolution ?**

Un lieu

- **Situation géographique :** née de la volonté des donateur·rices initiaux. Mais a créé un **relatif isolement** du musée (accès difficile autrement qu'en voiture).
- **Architecture unique :** le LaM est un musée dont l'architecture, créée pour abriter le musée, est reconnaissable et identifiable. Un bâtiment qui fêtera ses 40 ans en 2023 – pour la partie originelle – et qui nécessite donc d'importants travaux de rénovation. L'extension de Manuelle Gautrand est venue compléter le bâtiment Simounet, répondant à la nécessité d'accueillir la collection d'art brut de L'Aracine. Un geste architectural fort qui pose néanmoins d'importants problèmes fonctionnels.
- **Un musée au cœur d'un parc de sculptures :** l'avantage de la situation géographique du musée est l'écrin de verdure dans lequel s'inscrit le LaM. Cet écrin est d'autant plus valorisé (et valorisable) qu'il accueille des sculptures, qui subissent cependant des aléas climatiques importants.
- **Le parc en lui-même est un atout** pour le musée : il peut accueillir des événements et participe du fait que le musée est un lieu de vie, les visiteurs (groupes ou individuel·les) en profitent pour y flâner, s'y retrouver et y pique-niquer par exemple). Toutefois la météo changeante du nord en rend l'usage aléatoire.
- **Enjeux : comment améliorer l'accès au LaM ? Dans le cadre d'une redéfinition de l'identité, de la programmation et du positionnement du musée dans la métropole lilloise, comment faire du parc un axe de développement du musée ?**

Des publics

- Une fréquentation moyenne autour de **150 000 visiteurs par an** depuis une dizaine d'années.
- Une **meilleure connaissance de nos publics**.
- L'adaptation à tous les types de publics par un **accueil sur-mesure**, des actions diversifiées et une équipe de guides volontaires et mobilisé·es.
- De **multiples partenariats** (écoles, hôpitaux, EPSM...) et des relations privilégiées et entretenues avec eux.
- **L'ambition de toucher le public le plus vaste :**
 - Grande place accordée aux activités hors-les-murs afin de permettre aux personnes dites « éloignées de la culture » de profiter du savoir-faire des équipes du musée.
 - Accessibilité des propositions.
- **Enjeux : comment faire du musée un levier de développement et d'inclusion sociale ? Comment "prendre soin" de nos publics d'habités ? Comment être en**

mesure de répondre à leurs attentes tout en créant la surprise ? Quelles actions pour toucher les publics les plus rares (voisins, étudiants, CSP+...) ?

La création de groupes de travail interservices, l'organisation d'ateliers à un rythme régulier, l'alimentation et le partage de données sur le réseau ont permis une rédaction commune du document, le tout piloté par un groupe-projet constitué de cinq personnes (représentant la conservation, la communication et le secrétariat général). Ce travail rigoureux mais passionnant a été l'occasion de revenir sur les lignes forces du musée que sont la collection, les publics, le bâtiment, l'organisation... Surtout, il a permis de s'appuyer sur l'expertise de toute une équipe afin de dessiner l'avenir du musée. Au fil des ateliers, des projets phares sont apparus, dessinant de nouvelles perspectives pour le musée autour de trois axes fondamentaux lui permettant d'affirmer sa singularité dans le paysage institutionnel français et international. Ces axes sont développés dans le projet qui suit ce bilan.

Projet : le LaM, point de repère pour la création, lieu de débat et espace de vie

Grâce au travail approfondi réalisé pour la rédaction du bilan, correspondant à un diagnostic du musée à fin 2021, le projet qui suit a été réalisé en plusieurs étapes entre décembre 2021 et mai 2022, dans l'objectif d'apporter des réponses aux problématiques et enjeux identifiés. La dynamique est désormais en marche pour donner corps à un projet comprenant des actions très concrètes, mais aussi une vision claire de l'établissement à 5 ans.

Avant tout, le LaM est et doit rester à la fois une boussole, un point de repère pour la création, permettant de formuler des narrations engageant le public mais également un espace de débat qui résonne avec les questions de société. Le LaM idéal, à 5 ans, doit renforcer sa place d'un des plus beaux musées en France et dans l'euro-région en poursuivant son travail de valorisation de sa collection exceptionnelle qui fait la part belle à une mise en perspective fructueuse entre des ensembles d'œuvres aux origines diverses. Pour cela, ce musée unique et fabuleux :

- **Est un lieu toujours actif et ancré dans le présent** - du point de vue de la programmation et dans une autre mesure des acquisitions, pour les publics - et ses enjeux, notamment de société, tout en préparant sans cesse l'avenir.
- **Adresse des questions et propose des espaces de dialogue respectueux en favorisant la curiosité**, en gardant une **attention toute particulière à son territoire d'action** pour les publics.
- **S'attelle à résoudre et dépasser ses fragilités actuelles en matière de conservation et de recherche**, à davantage mettre en valeur ses points forts et distinctifs, à **être à la hauteur du lieu et des donations fondatrices** du musée grâce aux formidables « outils » dont il dispose (notamment le bâtiment et le parc, les collections, l'équipe).

Cette vision est déployée et la plupart du temps appuyée par des actions concrètes dans cette partie « projet ». Cependant ces perspectives restent par nature protéiformes puisqu'elles concernent toutes les missions du musée et celles et ceux qui y contribuent, dans la variété de leurs profils et fonctions, à l'intérieur du musée comme ses principaux partenaires. En outre, certains sujets sont très détaillés, d'autres peu, d'autres enfin, plus rares, restent au stade de questionnements, en fonction de la proximité du temps de réalisation du projet, de la complexité des acteurs impliqués et du niveau d'exclusivité ou non du LaM dans la mise en œuvre.

Avant d'aborder les propositions en tant que telles, il convient d'estimer à leur juste niveau d'importance certains éléments du bilan qui apparaissent comme plusieurs « plafonds de verre » pour le LaM :

- Sa localisation géographique éloignée des noyaux de circulation et de vie et par conséquent une visibilité réduite pour le grand public,

- Une équipe juste dimensionnée pour l'activité actuelle du musée, sachant qu'elle a pu absorber une activité en progression depuis plusieurs années grâce à une autre organisation du travail, mais qu'elle est arrivée au maximum de ses capacités,
- Et comme corollaire, le manque de moyens, humains et financiers, pour la gestion d'une collection grandissante et la recherche associée,
- Avec une contribution principale de la MEL qui n'a pas évolué depuis 2013 (après une baisse entre 2012 et 2013), soit depuis bientôt 10 ans, compensée par le développement de ressources propres, là-aussi arrivées au maximum de ses capacités.

Pour les dépasser, un investissement réel des collectivités partenaires et de l'Etat doit être étudié à l'appui des éléments de projets qui sont décrits et chiffrés ci-après. Certains projets pourront certes correspondre aux envies de mécènes ou de collectivités sensibles à certaines actions, mais de manière marginale.

Ces données préliminaires étant posées, les aspects qui ont été choisis afin de répondre au mieux à la vision du musée idéal à 5 ans peuvent être présentés :

- Le premier axe volontariste est de **positionner le LaM comme un « musée-jardin » et d'améliorer sa visibilité physique et numérique pour un meilleur accès**, correspondant au principal plafond de verre cité ci-dessus, qui est d'ordre structurel. L'appui et l'implication de la MEL sont à ce titre essentiels.
- Le deuxième pilier de ce projet est d'**asseoir le LaM comme figure de proue, dans la région et à l'échelle nationale, pour l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut**. Le musée doit en être le principal instigateur, mais l'Etat et la MEL sont par définition présents, comme d'autres partenaires souhaités, notamment le Centre Pompidou.
- Le troisième principe correspond, au regard des nombreuses actions déjà menées, à **renforcer l'engagement du LaM envers ses publics pour faire du musée un lieu de vie, de délectation et de découverte, et un vecteur essentiel de cohésion sociale**, l'engagement d'un musée auprès de son public étant une mission évidente mais qui reste nécessaire pour tous·tes.

I. Positionner le LaM comme « musée-jardin », améliorer sa visibilité physique et numérique pour un meilleur accès

Situé au cœur du Parc du Héron et de la Chaîne des lacs, véritable poumon naturel et vert de Villeneuve d'Ascq, le LaM et son parc de sculptures font quant à eux figure de **poumon culturel de la ville**. Cette complémentarité s'inscrivait dans le projet de la ville nouvelle à son origine, comme deux marqueurs forts de celle-ci, représentant un nouvel art de vivre. Aujourd'hui, il s'agit de s'appuyer sur ce concept distinctif et distinguant, qui constitue un atout unique, en l'actualisant.

Le parc s'est imposé ces dernières années comme un élément fort de l'identité du LaM, un musée « entre parc et jardin » en prise avec les enjeux **actuels liés à l'écologie et au développement durable**. Perçu par le public et l'équipe comme l'un des atouts du musée mais pas encore suffisamment mis en valeur, le parc sera dans les années à venir **un atout pour la programmation**, après des travaux de réaménagements et de plantations qui seront entrepris à partir du second semestre 2022.

Cette manière de mettre en lumière l'implantation du LaM dans son environnement doit être accompagnée de travaux afin de **faciliter son accès** depuis les axes routiers et les infrastructures liées à la circulation des publics (gares, stations de métro...) menés en concertation avec la MEL et la ville de Villeneuve d'Ascq. Cette mise en visibilité du LaM « avant la visite » sera complétée par la mise en œuvre d'une **nouvelle charte graphique** et le **développement des contenus numériques**, toujours dans la perspective de favoriser l'accès au musée, son site, sa collection et ses expositions.

1. Améliorer l'accès physique, depuis la route et les transports en commun, pour mettre le LaM au niveau d'un musée de dimension internationale

Cet aspect, purement pratique, est un point noir du bilan réalisé pour le Projet scientifique et culturel, et est connu depuis de nombreuses années, sans doute depuis la création du musée. L'éloignement du LaM par rapport aux centres de circulation est un énorme frein à sa fréquentation.

Pour l'ensemble des opérations décrites ci-dessous, il est à noter que les services de la métropole et plus marginalement de la Ville sont en première ligne, puisque ce sont eux qui détiennent les compétences et modalités d'actions correspondantes. De plus, cette question est un des enjeux majeurs du développement touristique de la métropole.

Parallèlement, une initiative est prise par l'ENM de réunir les structures culturelles de la chaîne des lacs autour de la thématique de l'accessibilité car ces problématiques sont communes.

Cette partie du PSC est par conséquent partagée avec eux.

- a. *Disposer d'une signalétique routière à jour favorisant l'accès au musée, ainsi que de parkings correctement aménagés et sécurisés*

Aujourd'hui, le musée n'est pas clairement identifiable sur les réseaux routiers qui lui sont proches, à la fois en matière de dénomination (« Musée d'art moderne », ce qui est réducteur), mais aussi en matière visuelle (logo inadapté ou inexistant), alors même qu'une grande majorité des visiteurs se rend au musée en véhicule motorisé en raison de l'absence de station de métro et de borne V'Lille à proximité.

Ce sujet relève de la Métropole Européenne de Lille, au titre de sa compétence relative à la voirie, et en particulier de sa Direction de la mobilité. Il est à noter qu'il n'est pas nouveau, mais qu'un nouvel élan est donné au sein de la collectivité afin de résoudre cette problématique à l'occasion de la préparation des 40 ans du LaM.

Une fois sur place, les visiteur-euses du musée, qu'il-elles soient habitant-es de la région ou touristes étranger-ères, attendent des parkings correctement aménagés et sécurisés, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Le P8, parking principal du LaM, appartient à la MEL et dessert principalement le LaM et l'Espace Naturel Métropolitain (ENM) adjacent. Il présente des désordres traités de façon ponctuelle, notamment au niveau du revêtement en schiste dégradé. Des problèmes de sécurité sont également signalés régulièrement par le musée. La signalétique reste enfin à améliorer.

Dans le cadre des 40 ans du LaM, la MEL prévoit une intervention qualitative sur le revêtement et la liaison piétonne (escalier bois) du P8 vers l'ENM (et le P7). La signalétique devra également être traitée, à minima sur l'entrée du P8. Au-delà de 2023, une réflexion reste à déployer avec la ville de Villeneuve d'Ascq autour de la mise en œuvre d'un système de vidéoprotection dissuasif en cohérence avec les abords du musée et son parc, et autour du lien P7-P8 (passage busé ou « buse ») et de l'aménagement du P7.

Période	2023 – 2024, sous réserve de l'obtention des crédits dans le cadre du Plan Pluriannuel d'Investissement
Coût	Relève de la MEL ou de la Ville (selon décisions attendues)

- b. *Favoriser la mobilité douce par des dispositifs signalétiques et des aménagements, concernant gares, bus urbains et vélos*

À l'heure de la transition écologique, **la mobilité douce est un enjeu prioritaire**. Le bilan a souligné les difficultés rencontrées par les visiteur-euses souhaitant se rendre au musée à vélo ou par les transports en commun. Or, dans la perspective de nouveaux aménagements (lignes de transport), il apparaît indispensable d'inscrire le LaM dans une meilleure desserte, étant un grand équipement culturel structurant. Ces transformations s'inscrivent dans le long terme et nécessitent une réelle mobilisation de l'ensemble des services de la MEL. Pour améliorer l'accessibilité du musée aux piétons et aux cyclistes, une nécessaire réflexion doit être également menée et suivie d'effet. L'installation d'une

station V'Lille, dont la demande a été plusieurs fois renouvelée, n'a pas été intégrée au dernier plan de déplacement de la MEL voté en 2022. Ce dispositif demeure pourtant indispensable compte-tenu de l'éloignement du musée par rapport à la station de métro la plus proche⁵⁵.

À court terme, pour le quarantième anniversaire du musée, des améliorations de l'ordre de la visibilité et de la signalétique directionnelle seront apportées aux abords du musée pour faciliter l'orientation des visiteur-euses qui se déplacent sans voiture. Des jalonnements temporaires depuis le métro vers les lignes de bus urbains seront de plus installés par la MEL.

Le cheminement de l'arrêt de bus desservant le musée sera rendu plus lisible. En effet, l'allée du café-concert constituera une séquence d'accès direct jusqu'au musée. Un changement de matière de son revêtement assurera une continuité avec le parvis. Sa rampe PMR sera reprise pour être plus confortable et plus en harmonie avec l'environnement.

Une reprise d'ouvrage des portails et clôtures sera réalisée dans un objectif d'une meilleure identification du parc et du musée. Une partie sera réimplantée à l'emplacement original, pour retrouver le dispositif de mise en scène originale d'accès au musée.

Une banderole annonçant le musée et sa programmation sera mise en place sur le portail jouxtant l'entrée principale, dimensionnée en cohérence avec l'échelle du parc et de ses clôtures.

En outre, des stationnements destinés aux vélos sont à l'étude aux abords voire dans le parc du musée, avec l'intégration d'un critère de sécurisation, dans un objectif de réalisation en 2024.

L'enjeu est bien de rendre ces actions pérennes. L'attention devra notamment être portée sur les jalonnements piétons depuis les gares lilloises de grandes lignes et lignes régionales, de manière à dépasser la solution ponctuelle qui s'engage pour 2023.

Période	A partir de 2023, en continu
Coût	Relève de la MEL pour les investissements initiaux, et du budget courant du LaM pour la signalétique légère

2. Rendre leur lisibilité au parc et au bâtiment

À l'origine du musée, les projets architecturaux et paysagers de Roland Simounet et Didier Larue formaient une unité et fonctionnaient en complémentarité par des effets de miroirs et de continuité. Le projet d'extension porté par Manuelle Gautrand a modifié les équilibres. Il n'en reste pas moins que le parc, espace naturel à la biodiversité riche, est

⁵⁵ Station Pont de bois, ligne 1 - 35 minutes à pied ; 10 minutes de bus pour accéder au LaM.

aussi et surtout le lieu de présentation de onze sculptures dues à de grands noms de l'art moderne et contemporain.

Aujourd'hui, un retour à la lisibilité globale du bâtiment et du parc est souhaité, par plusieurs actions telles que le retour aux interactions entre les espaces intérieurs et extérieurs, le statut du parc comme un espace d'exposition supplémentaire, ou encore un éclairage mettant en valeur les atouts architecturaux et naturels du lieu.

a. Retrouver certains principes voulus par Roland Simounet et Didier Larue lors de la construction du musée

L'audit patrimonial et paysager réalisé en 2021 a permis de faire ressortir des lignes forces du musée⁵⁶. Ainsi, les préconisations qui l'ont suivi ont vocation à **redonner du sens aux espaces** du LaM, naturels et bâtis, en rétablissant la hiérarchie des perceptions, lointaines, intermédiaires, d'approche et internes au parc de sculptures. Cela concerne notamment le jeu avec les points de vues, les arbres à l'entrée, le traveling de découverte du bâtiment ou encore la muséographie dans le parc avec les bosquets comme « cimaises ». Plusieurs travaux sont engagés afin d'être finalisés avant les premières festivités du quarantième anniversaire.

Il s'agit bien de contribuer à une meilleure identification par le grand public de cet écrin architectural et paysager :

- La peupleraie sera reconstituée avec des « peupliers grisards », que l'on trouve naturellement dans le nord de la France. Cet "espace clos" entourant une placette, formera une sorte de salon d'extérieur, dans l'axe transversal du musée, en lien avec le patio central, afin d'accentuer la transparence du hall.
- La clôture Ouest retrouvera sa forme originale, avec la reconstitution des piliers manquants, afin de recomposer avec les poteaux la séquence d'entrée conformément au projet initial de R. Simounet.
- La végétation sera densifiée aux abords de l'entrée du parc.
- Depuis des placettes de repos, les perspectives vers l'eau et le bois de l'autre rive seront rétablies, grâce à une végétalisation plus appropriée et plus basse.
- Le calepinage de l'allée de pierres bleues sera rénové.
- Le patio intérieur sera verdi, rendu plus vivant et accueillant.
- Devant le salon des salles modernes, des rampes d'accès en pavés d'origine seront construites pour répondre à des problématiques de sécurité et retrouver une végétation d'origine pour lier l'intérieur à l'extérieur reprenant le principe de l'architecture de Simounet avec les espaliers.

Période	2023 - 2026
---------	-------------

⁵⁶ Voir annexes 21 et 22.

Coût	Relève de la MEL
------	------------------

- b. Penser le parc comme un espace d'exposition supplémentaire en instaurant un dialogue entre intérieur et extérieur*

Le musée souhaite mettre en valeur cette situation exceptionnelle dans le cadre d'une programmation repensée, d'acquisitions et/ou commandes faites à des artistes vivant-es et de créations artistiques éphémères en relation avec la nature – ce lien étant primordial compte-tenu de la situation du musée.

Parmi les pistes qui seront développées dans un futur proche :

1. **Faire l'acquisition d'une nouvelle sculpture** monumentale pour compléter le parcours en l'orientant davantage vers la création contemporaine (seul-es deux artistes vivant-es y sont actuellement présenté-es : Richard Deacon et Lise Duclaux).
2. **Développer davantage la signalétique**, les cartels et les éléments de médiation en lien avec les nouveaux aménagements paysagers, la nouvelle identité graphique et la création d'un mobilier plus adapté.
3. **Intégrer ponctuellement une œuvre** en plein air dans le cadre de l'exposition temporaire présentée (permettant ainsi de faire le lien avec l'intérieur).

Période	2023 - 2026
Coût	Variable selon les œuvres proposées. Pour 2023, ressource nécessaire de 200k€, non financée à ce jour Coût de signalétique intégré dans le budget courant du LaM Coût supplémentaire à prendre en compte dans le budget des expositions

- c. Proposer des éclairages différenciés pour la mise en valeur du patrimoine bâti, sculpté et naturel et l'amélioration du confort de visite*

Une révision complète des éclairages extérieurs, au sein du parc et aux abords du musée, est souhaitée afin d'atteindre, à la fois, une meilleure **lisibilité et mise en valeur visuelle** du bâtiment, mais aussi du parc et de ses sculptures, et une **circulation plus fluide et plus sécurisée**, lors des événements en soirée (vernissages, spectacles, locations commerciales...) mais aussi simplement pendant les mois hivernaux.

Il s'agira de respecter autant que possible l'**esthétique architecturale et paysagère** du projet originel, dont la valeur est reconnue par son inscription sur la liste de Monuments historiques (protégés). Le fait que le LaM soit situé dans une trame noire devra également être pris en compte.

Considérant la nécessité de prendre en compte **les enjeux des monuments historiques, de l'écologie et du développement durable**, il est envisagé de mettre en relation le service des Espaces Naturels Métropolitains (ENM) avec l'Architecte du patrimoine ainsi que le cabinet de paysagistes qui suit actuellement le LaM en lien avec l'audit patrimonial et paysager (respectivement, M. Singer et le cabinet Urbafolia). Dans un souci de cohérence avec l'ensemble des espaces naturels dans lesquels s'inscrit le LaM, l'ENM, service de la MEL, de même que la Ville de Villeneuve d'Ascq (service culture à ce stade), sont intéressés pour participer à la réflexion, qui pourrait être étendue au Parc du Héron et à ses abords.

Cette action sera déployée après les 40 ans, avec un phasage envisagé à ce stade entre 2024 et 2026. Deux types de travaux seront engagés :

- **S'agissant de l'éclairage de lisibilité et de circulation** (cheminement et bâtiment), les travaux sont structurels et la MEL en est maître d'ouvrage en tant que propriétaire du parc et du bâtiment. Un mobilier d'éclairage semblable à celui installé à l'ouverture du musée sera sans doute recherché.
- **Concernant l'éclairage des œuvres et de l'événementiel**, les études intégreront un critère de mobilité des éclairages afin de pouvoir s'adapter aux différents événements. Le LaM sera a priori le maître d'ouvrage principal, et la MEL sera partie prenante uniquement en cas d'investissements lourds, à confirmer ou infirmer en phase d'étude.

Période	2024 - 2026
Coût	Relève de la MEL pour les investissements initiaux, et du budget du LaM pour les éclairages mobiles, dont l'estimation est à affiner (estimé à ce stade entre 30 et 100 k€)

3. Redonner à voir le musée

L'image du musée doit certes être construite de manière intrinsèque, comme cela est proposé dans les axes ci-dessous, relatifs au lieu physique en tant que tel.

En outre, les outils de communication doivent être adaptés pour rendre le musée plus visible et que l'image véhiculée corresponde aux caractéristiques du musée d'aujourd'hui. L'objectif est bien de **transmettre les valeurs clés du musée** à travers une communication externe et une image fortes, permettant de renouveler le rapport du LaM à ses publics ainsi que son positionnement dans l'écosystème muséal.

- a. *Revoir la charte graphique globale du musée pour donner plus de cohérence et d'unité à l'image du musée*

Plus de dix ans après sa réouverture, le musée souhaite désormais affirmer une nouvelle image et s'imposer définitivement comme un établissement qui fait « bouger les lignes ». Dans la perspective de son quarantième anniversaire, le LaM est amené à repenser son image et son identité visuelle afin qu'elles correspondent aux nouvelles orientations prises par le musée, non plus « un musée, deux architectures et trois collections » comme à sa réouverture en 2010, mais **un musée ancré dans un parc de sculptures qui propose de nouvelles approches de l'art des XX^e et XXI^e siècles**, à partir d'une collection favorisant les interactions entre art moderne, art contemporain et art brut. Un travail de refonte totale de l'identité visuelle, du logo et de la signalétique a été entrepris fin 2021 et constitue l'un des importants enjeux communicationnels dans la perspective du quarantième anniversaire du musée.

L'identité visuelle du musée accompagnera le rayonnement du LaM en France (aux plans régional et national) et à l'international. Elle pourra donc être déclinée dans d'autres langues sur certains supports.

Seront ainsi créées :

- Une identité visuelle qui aura vocation à se décliner sur l'ensemble des supports de communication et des espaces du LaM,
- Un nouveau logo,
- Une nouvelle charte graphique complète orientant les différents outils de communication (print, web...), ainsi que la signalétique muséographique et d'orientation (intérieure et extérieure).

Cette nouvelle identité sera lancée l'année de la célébration des 40 ans du musée en 2023 et fera l'objet d'une campagne de communication institutionnelle.

Période	2022 - 2023
Coût	Intégré à la préparation du 40 ^{ème} anniversaire

b. Offrir au public une vidéo institutionnelle présentant toutes les facettes du LaM

À l'occasion de la célébration du 40^e anniversaire du musée en 2023, une courte vidéo présentant le LaM en tant que lieu et institution culturelle sera produite et diffusée. Il s'agira pour le musée de disposer d'un nouveau support de communication, à destination du public, de la tutelle et des partenaires actuels et potentiels.

La vidéo aura pour but de mettre en valeur :

- **L'architecture unique** du musée et sa situation exceptionnelle, au cœur d'un écrin de verdure et disposant d'un parc de sculptures,
- La **singularité et richesse de la collection** du musée qui fait dialoguer art moderne, art contemporain et art brut,
- Le **dynamisme de la programmation artistique et culturelle**,

- La **diversité des activités et animations** proposées et leur adaptation à tous les publics,
- La **qualité des services** disponibles sur place (café-restaurant et librairie-boutique).

Période	2022 - 2023
Coût	Intégré à la préparation du 40 ^{ème} anniversaire

4. Favoriser le développement et la protection de la biodiversité

Dès 2019, l'équipe du musée a entamé une réflexion globale ayant pour but de conduire le LaM vers une **plus grande responsabilité écologique**. Par sa configuration et situation géographique, c'est tout naturellement que le LaM souhaite s'inscrire de façon durable dans la protection et le développement de la biodiversité.

Une **étude de la biodiversité** du parc sera réalisée afin de mieux connaître le site (la faune et la flore qui s'y développent au fil des saisons), mieux évaluer ses besoins et les risques susceptibles de peser sur lui, grâce à l'aide des Espaces Naturels Métropolitains. Et ce, dans le but de mieux protéger cet écosystème riche et de permettre une cohabitation respectueuse entre les différents usagers de ces espaces. En s'appuyant sur l'expertise de spécialistes, une année entière (à cheval sur 2022 et 2023) sera nécessaire pour réaliser cet inventaire complet.

À partir de cet état des lieux, la mise en place d'un **plan de gestion du site** aura vocation à assurer une meilleure protection des espaces par la clarification et l'amélioration des procédures d'entretien.

Dans ce contexte, de nombreuses actions seront mises en œuvre pour valoriser cette démarche et surtout, faire du parc l'emblème de la transition écologique du musée :

- Déterminer des **zones de fauchage tardif** pour permettre le respect des cycles naturels,
- Créer des carrés **potagers** dans le patio des ateliers pédagogiques pour sensibiliser nos publics aux enjeux d'une alimentation saine, locale et de saison,
- Créer des **carrés aromatiques ou carrés fleuris** dans le parc pour soutenir la biodiversité et multiplier les zones de nourriture des insectes et pollinisateurs⁵⁷,
- Installer des **ruches** sur le toit du musée, gérées par un apiculteur, pour sensibiliser à l'importance de ces insectes pour l'équilibre de l'écosystème⁵⁸,
- Installer des **hôtels à insectes** dans le parc afin de favoriser le développement de la biodiversité,

⁵⁷ En fonction des résultats de l'étude de la biodiversité.

⁵⁸ En fonction de la faisabilité par rapport à la présence d'abeilles sauvages solitaires dans le secteur.

- Concevoir un **entretien naturel des espaces verts**, sans produit chimique, pour permettre aux insectes de se développer et réduire ainsi notre impact environnemental.

Toutes ces actions seront accompagnées d'une offre de médiation, d'une part pour sensibiliser les publics de façon ludique et créative aux questions environnementales et aux enjeux de protection de la biodiversité et d'autre part, pour les informer de la faune et de la flore du parc. Les enfants bénéficiant des animations dans le cadre d'ateliers pourront ainsi s'impliquer dans l'entretien et la gestion des carrés potagers⁵⁹ et comprendront le fonctionnement des hôtels à insectes et les bénéfices du fauchage tardif. Ces actions et dispositifs ont d'autant plus de sens au sein du parc du LaM que l'équipe du musée est convaincue que la protection du patrimoine naturel est étroitement liée à celle du patrimoine culturel. C'est là toute la spécificité du musée que de penser sa mission de conservation de façon aussi globale.

Dans ce cadre, une réflexion sera menée s'agissant de l'opportunité de collaborer et d'échanger avec les autres structures de la Chaîne de lacs. Ces échanges pourraient aboutir à la mise en place d'un réseau dont la vocation serait la valorisation de l'environnement commun dans lequel ces structures sont implantées, l'encouragement d'une mobilité plus douce et de pratiques plus respectueuses de l'environnement...

Période	2022 - 2024
Coût	Principalement budget LaM, estimé globalement à ce stade entre 10 k€ et 30 k€, avec des coûts qui pourraient être partagés avec l'ENM

⁵⁹ Notamment, les enfants des ateliers du mercredi, accompagnés d'un guide et de membres d'une association potagère.

II. Asseoir le LaM comme figure de proue, dans la région et à l'échelle nationale, pour l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut

Selon la définition de l'ICOM de 2007, toujours en vigueur à l'heure de la rédaction de ce projet, un musée est « une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ». Le LaM, musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut implanté dans un parc urbain, dispose de nombreuses ressources pour remplir son rôle d'institution publique dédiée à la collecte, l'étude et la mise à disposition d'objets et de connaissances portant sur la manière dont l'être humain, par la création, interagit avec le monde.

Riche de près de 7 000 œuvres de natures très diverses, créées entre le milieu du XIX^e siècle et aujourd'hui, la collection du LaM témoigne des bouleversements qui ont secoué la société occidentale depuis le développement de l'ère industrielle. Les contextes dans lesquels elles ont été créées, les techniques et matériaux qui y sont employés, les images et discours qu'elles mobilisent racontent la manière souvent singulière dont leurs auteurs ont accueilli, subi ou résisté aux transformations de leur environnement. Réalisées en dehors des circuits professionnels, les œuvres d'art brut révèlent avec une particulière acuité le caractère intime de ces bouleversements.

Dans un paysage muséal qui évolue, il revient au LaM de rappeler et renforcer sa singularité en faisant bon usage de sa collection, de son histoire et de son implantation géographique. Le bilan a fait état de l'inadéquation des moyens à sa disposition pour assurer convenablement sa mission de conservation, d'étude et de présentation des œuvres, tant du point de vue du bâtiment que des moyens humains. Une remise à niveau générale doit être faite en tout premier lieu pour assurer une **bonne gestion de la collection**. Par son antériorité et le nombre d'œuvres d'art brut conservées, le LaM est le premier musée public français à prendre en considération les pratiques artistiques marginales dans son approche de l'histoire de l'art moderne et contemporain. Il lui revient d' par le biais de sa programmation, de ses acquisitions et de ses programmes de recherche. Dans le respect de la volonté des donateur·rices, le LaM souhaite également **donner la parole aux artistes contemporain·es**, en les impliquant davantage dans la création de contenus destinés aux publics.

1. Améliorer la gestion de la collection

La collection du LaM présente des objets de natures très diverses qui demandent un travail constant en termes de récolement, de conservation, d'étude et de présentation au public. Parmi les chantiers importants qui seront menés dans les années à venir, trois grands axes s'imposent : **la mise à niveau du récolement**, un chantier des collections permettant la mise en place d'un **plan de restauration pluriannuel** et la **restructuration des réserves** en concertation avec la MEL. Parallèlement, deux outils seront développés :

un système documentaire interconnectant les différentes bases de données d'une part et le premier Plan de Sauvegarde des Biens Culturels du musée d'autre part.

a. La mise à niveau du récolement

Bien que le premier récolement ait été quasiment achevé en 2016, la non transmission des procès-verbaux à la DRAC oblige aujourd'hui à le reprendre en intégralité. Le récolement décennal est en effet une opération réglementaire, régie par la loi de 2002 relative aux musées de France, et encadrée par le ministère de la Culture⁶⁰.

Il est envisagé en premier lieu de faire un récolement 2022-2024 en commençant par les œuvres non vues lors du premier récolement (251 œuvres acquises entre 1978 et 2012). En parallèle, le récolement des œuvres acquises de 2014 à aujourd'hui (soit 1818 œuvres) sera entrepris. Celui des œuvres déjà récolées entre 2013 et 2016 sera conduit selon un protocole plus rapide qu'en 2013-2016.

Le premier module de récolement créé par Videomuseum et que le LaM a contribué à faire évoluer n'était pas fonctionnel et a induit un temps de traitement très long notamment pour les procès-verbaux. Le nouveau module est plus performant et sera un atout pour la réussite de ce deuxième récolement. Cette amélioration technique sera néanmoins insuffisante pour pallier l'écueil du premier récolement.

Il est nécessaire de prendre la mesure du rythme de la programmation qui ne permet pas un récolement uniquement en interne. Il est donc envisagé de faire appel à un CDD de 6 mois minimum (septembre 2022 - mai 2023) qui conduirait le récolement et pourrait contribuer au post-récolement des œuvres vues lors de la première campagne : traitement des œuvres en 0000 par un inventaire définitif (passage en DRAC) ou recherche des propriétaires des œuvres sans statut au musée. Cette personne pourrait également prendre en charge la publication de l'inventaire réglementaire (depuis le numéro 2003.4.1). À l'issue de cette mission pourrait être envisagée l'édition de l'inventaire des acquisitions depuis 2017 puis la mise en place du rétrospectif qui demandera un travail de recherche d'informations complémentaires et leur intégration dans la base Gcoll en vue de l'édition (2024), ce qui nécessitera à nouveau un renfort. Dans chacune de ces opérations, il est indispensable que l'ensemble des équipes de la conservation, de la régie et de la bibliothèque soient mobilisées.

Période	2022 - 2024
Coût	Moyens humains : Nécessite un CDD de 6 mois en 2023 puis 1 CDD de 6 mois en 2024 représentant environ 100 k€ Stagiaire INP

⁶⁰ Article L451-2 du code du Patrimoine : « les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans. »

Nécessite un PC portable performant, connecté, dédié au récolement avec connexion internet et accès à Gcoll

b. Chantier des collections, plan de restauration pluriannuel et veille sanitaire

Le bilan a révélé la forte mobilisation des équipes de conservation et de production sur la programmation du musée et leurs difficultés à faire face à leurs missions fondamentales de gestion, conservation et restauration des collections. La réorganisation des équipes de la conservation et de la production ainsi que la crise sanitaire imposant le travail à distance ont mis en lumière la nécessité de faire un état des lieux de l'état de conservation global de la collection et de rétablir des protocoles de veille sanitaire. La préparation du post-récolement et la mission de réaménagement des réserves doit permettre de faire un état des lieux général de la conservation des collections permettant une programmation pluriannuelle de restauration complémentaire aux opérations menées dans le cadre de prêts ou d'accrochages ainsi que la mise en place d'une veille sanitaire renforcée. Toutefois la bonne mise en œuvre de cette programmation dépend de la capacité du LaM à mobiliser ses équipes sur des opérations « invisibles » et au long cours.

Plan de restauration pluriannuel

Le déploiement du plan de restauration pluriannuel doit se faire en plusieurs phases. Dans la logique qui domine jusqu'à présent, les œuvres prévues dans l'accrochage transversal des quarante ans du musée vont faire l'objet d'opérations de restauration et d'encadrement prioritaires. Dans un second temps, un plan de restauration régulier et à long terme doit être mis en place. Les conditions nécessaires à ce déploiement sont les suivantes :

- Instauration de comités de restauration réguliers,
- Mobilisation des compétences des équipes de la conservation et de la régie sur la programmation et le suivi des interventions selon des modalités clairement définies,
- Mise en place d'une opération de post-récolement ou d'un chantier des collections permettant de dresser la liste et de hiérarchiser les interventions,
- Mise en place d'une planification d'interventions régulières (rythme mensuel) de restaurateur·rices spécialisé·es dans chacune des typologies présentes dans les œuvres du LaM permettant d'absorber au fur et à mesure les besoins d'interventions préventives et curatives identifiées par les conservateur·rices ou les régisseur·euses,
- Renforcer le soutien du secrétariat de direction et du service du développement dans le suivi des dossiers de demande de subvention en DRAC et dans la constitution de dossiers de mécénat,
- Renforcer la valorisation des missions quotidiennes relevant de la conservation des collections par les services des publics et de la communication.

Conservation préventive et veille sanitaire dans les réserves et dans les salles

Le piégeage des nuisibles nécessite d'être renforcé dans les réserves et systématisé dans son suivi (observation et veille des restaurateur-rices et régisseur-euses, relevés, renouvellement des pièges). La lutte contre les rongeurs et les mites menée principalement, mérite d'être complétée par un spectre plus large des dispositifs de veille. Les réserves du LaM étant réparties par typologie d'œuvres et la typologie des matériaux présents dans chacune d'entre elles étant connue, il est possible d'équiper chaque réserve de dispositifs adaptés à ses caractéristiques propres. Le LaM prévoit ainsi l'acquisition de produits de piégeage complémentaires à ceux contre les rongeurs et les mites :

- Pièges à lumière verte dans toutes les réserves pour mieux connaître le type de population présente dans les réserves et les capturer,
- Pièges à poissons d'argent dans la réserve d'art graphique et dans toutes les réserves contenant du papier,
- Poursuite du piégeage des mites en particulier dans la réserve textile.

Parallèlement, le musée envisage de systématiser une anoxie préventive lors des retours de prêts de la collection (bois, textiles, principalement).

La mise sous cadre jouant également un rôle dans la conservation préventive des peintures et des œuvres graphiques, le LaM programme également le remplacement progressif des vitres claires par des verres acryliques anti-reflet pour les œuvres le nécessitant.

Période	Toute la période du présent PSC
Coût	Moyens humains : Faire appel à une prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'accompagnement dans la réalisation d'un bilan sanitaire de la collection / diagnostic
	En sus du budget courant du LaM, abondement à prévoir de 30 k€ par an + AMO

c. Restructuration des réserves

Le bilan a révélé de nombreux dysfonctionnements dans les réserves situées dans le sous-sol de l'extension du musée. D'une part, le positionnement d'une partie des espaces sous le restaurant, le choix de faire passer des conduites à l'intérieur des réserves et les défauts de construction pris en charge ou non dans le cadre du dommage-ouvrage ont mis les collections en péril à plusieurs reprises. D'autre part, le dimensionnement des espaces et le mobilier de stockage sont insuffisants pour assumer l'enrichissement de la collection d'un musée d'art contemporain et d'art brut et doté d'un parc qui implique l'entrée dans la collection d'œuvres ou d'ensembles d'œuvres de volume important.

Entre 2020 et 2022, plusieurs opérations ont été menées pour affiner le diagnostic et proposer des solutions de désengorgement et d'amélioration des conditions de circulation, de manipulation et de conditionnement des œuvres dans les réserves. Une mission programmatrice a été mandatée par la MEL en 2020, visant entre autres sujets à revoir la structuration des réserves et assurer les normes de conservation attendues d'un bâtiment muséal tel que le LaM. De son côté, le LaM a entrepris pour la période de janvier à juillet 2022 une mission de réaménagement de ses réserves confiée à une régisseuse d'œuvres en CDD afin d'identifier les besoins de restauration et de conditionnement des œuvres et d'établir un nouveau protocole de veille sanitaire. Cette mission s'est portée prioritairement sur la réserve d'art graphique et a permis à ce jour d'y optimiser la circulation des œuvres et des personnels et de procéder à de nouveaux conditionnements. Elle doit se poursuivre dans les autres réserves.

Les résultats de ces missions devraient permettre d'établir un cahier des charges visant à une opération de réaménagement des réserves confiée à un prestataire spécialisé dans la conservation préventive. Cette mission permettrait une optimisation des conditions de conservation, de conditionnement et de manipulation des œuvres dans les espaces existants par l'acquisition de mobilier approprié.

Toutefois, elle ne saurait répondre au besoin d'espaces supplémentaires pour assurer la conservation des œuvres de très grand format ainsi que le stockage des caisses de transport qui est amené à devenir systématique dans un souci écologique. En outre, les espaces actuels sont arrivés à saturation et ne permettent plus le stockage des nouvelles acquisitions (dons ou achats). La question des réserves est donc centrale pour permettre au musée d'assurer sa mission d'enrichissement des collections.

Face aux problématiques qui sont les nôtres, la construction ou la mutualisation d'espaces supplémentaires avec d'autres musées doit donc faire l'objet d'un projet concerté avec la MEL.

Période	2024 – 2028
Coût	Moyens humains : Renfort régie nécessaire. Prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage (cf. ci-dessus) Prestation de conservation préventive et de logistique : 50k€
	Travaux ou construction : MEL Mobilier : 100 k€ Logistique relative aux œuvres : moyens humains (renfort régie), transport pour le transfert des œuvres en local externe (évacuation des œuvres nécessaire le temps du réaménagement des réserves concernées), matériel d'emballage et caisserie : 150k€

Si choix de location externe, budget supplémentaire évolutif, à partir de 40k€ la première année, puis à estimer en fonction de l'évolution de la collection
--

d. Système documentaire croisant l'ensemble des bases de données

La partie « bilan » du PSC a permis de constater que les ressources documentaires du LaM sont extrêmement riches, mais sous-exploitées en raison de lacunes de référencement et de signalement mais surtout par manque de mise en relation de ces ressources. En effet aujourd'hui, il s'avère impossible d'accéder via un outil unique à ces ressources, la gestion en étant aujourd'hui cloisonnée entre deux outils différents, Gcoll pour la gestion des collections et Syracuse pour la gestion documentaire. Or, dans l'esprit du public, y compris spécialisé, il est logique de ne solliciter qu'un seul outil de recherche pour un même musée. La version Navigart de la base de données des œuvres, est accessible sur le site internet, est bridée par des problématiques techniques dues à la conception du site internet. Ce serait l'occasion de faire des choix de mise à disposition de la base de données des œuvres qui aurait peut-être davantage sa place sur Syracuse que sur le site internet tout en prévoyant des ponts entre les deux.

Il s'agit de mettre en place un système documentaire permettant de croiser l'ensemble des ressources disponibles sur une œuvre, un-e artiste, une thématique. Basé sur le signalement systématique des ressources et un plan de numérisation, il permettra une mise à disposition et une bien meilleure accessibilité et valorisation de la documentation auprès des publics, notamment des chercheur·euses. Ces ressources seront également mobilisables en interne à des fins de recherche comme des projets d'expositions ou d'accrochages (au LaM ou hors de ses murs, dans le cadre de sa politique de prêt) ou la création de dispositifs de médiation (exposition virtuelle, dossier thématique...).

La mise en relation des fonds (œuvres, livres, périodiques, archives, photos, vidéos, podcasts, notices d'œuvres, contenus des audioguides et visioguides, dossiers d'œuvres, dossiers d'artistes, etc.) entre eux repose sur l'inter-opérabilité entre les outils. L'ambition de ce système est aussi de permettre la gestion et la consultation des dossiers d'œuvres numériques en tenant compte des droits de communicabilité des documents. Il est nécessaire de pouvoir y agréger un maximum de ressources de typologies différentes (PDF, documents sonores, vidéos). Enfin, ce système permettra de gérer des fonds numériques très importants, ce qui suppose des capacités de stockage numériques importantes du musée.

Période	2025 – 2027
Coût	Moyens humains : CDD 18 mois - Profil : ingénierie documentaire pour réalisation d'un diagnostic et réflexion sur l'opportunité d'une migration vers un outil unique

Prestation : 10 k€ annuels sur 3 ans
Puis 50 k€ de coût de développement, sauf mutualisation avec d'autres musées + coût stockage numérique

e. Plan de Sauvegarde des Biens culturels

L'élaboration et l'actualisation d'un plan de sauvegarde des biens culturels au LaM est également un travail au long cours qui sera mené dans les mois à venir - son actualisation est primordiale et a vocation à se pérenniser durant les prochaines années.

Un groupe de travail dédié au PSBC a été défini - regroupant une quinzaine de collaborateur·rices - et deux référents ont été investis : le responsable sécurité et hygiène ainsi qu'un des régisseurs d'œuvres.

Cet important travail collaboratif suivra différentes étapes, parmi lesquelles :

- L'information et la sensibilisation de l'ensemble du personnel du musée à l'importance de ce plan et à ses implications,
- L'élaboration d'une priorisation complète des œuvres de la collection (que ce soient les œuvres du musée ou les livres d'artistes et livres précieux de la Bibliothèque Dominique Bozo) et des œuvres accueillies dans le cadre de dépôts mais aussi, et de façon systématique, de celles accueillies au LaM à l'occasion d'expositions temporaires et ce, en étroite collaboration avec l'équipe du SDIS 59,
- La rédaction des fiches œuvres,
- L'acquisition de matériel spécifiquement dédié au PSBC,
- La définition de la procédure de déclenchement et de mise en œuvre du plan en interne (plan fonctionnel) et en externe (le plan opérationnel à destination des pompiers),
- Le test du plan finalisé lors d'un exercice "grandeur nature",
- La mise à jour mensuelle du plan (tenant compte des mouvements d'œuvres, que ce soit en salles, en réserves ou pour des itinérances).

L'objectif étant de **disposer d'un outil précis et à jour pour réagir en cas de sinistre.**

Période	Toute la période du PSC (pérennité du plan).
Coût	Estimé à 20 k€ (principalement pour l'achat du matériel d'urgence et le coût des formations à destination des collaborateurs impliqués).

2. Affirmer la singularité de la collection

La donation Geneviève et Jean Masurel en 1979 a fait entrer dans la Métropole européenne de Lille (alors communauté urbaine de Lille) une collection publique d'art moderne unique dans le Nord de la France par le nombre et la qualité des œuvres concernées. Il est l'un des premiers musées exclusivement consacré à l'art moderne et contemporain hors de Paris, précédant les Musées d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne (1987), Nice (1990) ou Strasbourg (1998). Avec la donation de 3 372 œuvres d'art brut par l'Aracine en 1999, le LaM devient la première collection publique française d'art brut et le premier musée à réunir des champs de collections toujours séparés jusqu'alors. Il offre un panorama de la création aux XX^e et XXI^e siècles unique en France jusqu'à la donation par Bruno Decharme de 991 œuvres au Centre Pompidou en 2021. Cette nouvelle reconnaissance dans la sphère publique d'un champ de création sur lequel le LaM est au travail depuis deux décennies est à la fois une satisfaction et un défi pour les équipes. Si la légitimité de l'art brut au musée n'est plus à démontrer, sa définition et sa collecte dans un cadre muséal soulèvent des questions éthiques, historiques, techniques et juridiques qui devront être au cœur de la recherche et de la programmation des prochaines années.

a. Mener une politique d'acquisitions à la hauteur de la collection

Le Bilan du Projet Scientifique et Culturel souligne la politique actuelle d'enrichissement patrimonial portée par le LaM et la Métropole Européenne de Lille, dont les enjeux s'inscrivent dans l'héritage des vœux de Geneviève et Jean Masurel ainsi que dans ceux de l'Aracine. Ancrée dans l'identité singulière du musée, entre art moderne, art contemporain et art brut, cette politique se fonde sur trois principes stratégiques forts déjà détaillés plus haut : une **ambition certaine** dans l'enrichissement des fonds, une recherche de **transversalité** et de création de ponts entre les trois pans de sa collection et enfin une volonté de **singularité** pour diversifier la composition des collections publiques au niveau national.

Dans la poursuite de cette politique, le musée se donne plusieurs orientations stratégiques pour les années à venir :

- Avec un budget annuel fixé à 400 000 euros, le LaM est en capacité de mener une **politique d'acquisition efficace et réactive** aux évolutions de contexte et à l'apparition d'opportunités parfois très volatiles, notamment en art brut. Cette réactivité et cette capacité budgétaire permettent, par effet de levier, un enrichissement annuel décuplé au travers de dons notamment. Il sera nécessaire, dans les années à venir, de poursuivre ce travail qui est au cœur de la mission du musée.
- Le **développement du marché de l'art brut**, qui ne cesse de grandir et de s'ouvrir, a rendu nécessaire pour tous les acteurs du secteur une meilleure identification de ses frontières. Le LaM, qui représente dans cet environnement un acteur majeur, doit travailler en relation avec d'autres expert-es sur **l'identification de ces marges** afin d'**orienter sa politique d'acquisition** et la définition de ses priorités.

- Les différents marchés de l'art ne cessant de se développer, le LaM doit rester **compétitif** afin de négocier pour la Métropole Européenne de Lille et ses publics des acquisitions remarquables et de stature muséale. Pour ce faire, le LaM et la MEL ont mis en place des **systèmes de règlement pluriannuel** qui doivent être pérennisés, afin de permettre une plus grande flexibilité et un meilleur poids sur le marché, et de faire entrer dans la collection des **œuvres emblématiques**.
- Les enrichissements en art moderne sont limités par la cote très élevée qu'ont atteint les œuvres ces dernières décennies. L'attention portée aux arts graphiques, aux artistes moins cotés et à d'autres aspects de la collection d'art moderne, comme l'art dit naïf, permet de pallier cette conjoncture. Les liens renforcés avec les héritiers de Jean Masurel permettent également, par le biais de prêts, de dépôts ou d'acquisitions modestes, de donner une vision plus exhaustive du caractère remarquable de la collection Dutilleul-Masurel. Toutefois, la **mise à disposition d'un budget exceptionnel**, au rythme d'une acquisition par mandat, permettrait de redonner à la collection la **visibilité** qui lui revient et de réagir aux opportunités qui se présentent afin de **compléter les manques** dans deux directions : conforter le fonds des artistes qui ont fait la réputation du « musée d'art moderne » et renforcer la représentativité de celles et ceux qui ont porté un regard sur les pratiques marginales de l'art, comme les surréalistes.

Période	Toute la durée du PSC
Coût	Budget MEL

b. Poursuivre une programmation d'expositions ambitieuse qui croise les champs de la collection

La programmation d'expositions du LaM pour les cinq prochaines années s'inscrit dans **son histoire, la singularité de sa collection et la dynamique de ses recherches**. Elle se fonde principalement sur cinq piliers :

- Des expositions monographiques consacrées à des **artistes majeurs présents dans la donation Geneviève et Jean Masurel** : cet engagement à présenter aux publics les figures essentielles de l'art moderne collectionnées par Roger Dutilleul et Jean Masurel commence dès la fin des années 1980 (Léger, Laurens, Miro) et se poursuit jusqu'à aujourd'hui (Giacometti en 2019, Paul Klee en 2021). Quelques artistes phares de la collection Dutilleul-Masurel n'ont pas encore bénéficié d'une exposition monographique et le LaM souhaite poursuivre cette exploration.
- Une **programmation prospective en art contemporain** : en accord avec la volonté des donateurs Geneviève et Jean Masurel, le LaM s'attache à présenter à ses publics des artistes majeur-es de la scène artistique contemporaine n'ayant pas bénéficié en France d'exposition importante. Ainsi avec la programmation d'exposition d'Etel Adnan (2019), William Kentridge (2020), Guillermo Kuitca (2021) ou encore Giorgio

Griffa (2021). Depuis plusieurs années, le LaM porte son regard sur des scènes artistiques bien souvent méconnues en France (Argentine, Afrique du Sud, Liban etc.) afin d'ouvrir les champs de connaissance et d'enrichir les cultures visuelles, mission qu'il souhaite poursuivre dans les prochaines années.

- La présentation de **figures phares de l'art brut** : en lien avec sa collection d'art brut unique en France, le LaM s'attache à faire découvrir au moyen d'expositions monographiques les artistes essentiels de ce champ largement méconnu de la création. Tout l'enjeu des prochaines années sera de poursuivre cette mission dans un milieu de l'art brut qui chaque jour devient plus difficile, avec un marché en plein essor et de nombreuses questions éthiques à résoudre.
- Des expositions thématiques dont l'un des enjeux depuis quelques années vise à **faire dialoguer l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut** : à la suite des expositions *Habiter poétiquement le monde* (2010) ou *Danser Brut* (2018), le LaM s'attache à explorer de nouvelles narrations et généalogies afin de porter sur l'histoire de l'art des XX^e et XXI^e siècle un regard plus inclusif de ses marges.
- Un **soutien à la création** : à travers une série d'expositions collectives ou monographiques, le LaM souhaite présenter aux publics des artistes moins connus ou plus émergents de la création artistique, tels Agnès Thurnauer ou Etienne Chambaud (2022). Ces expositions seront à la fois l'occasion de montrer la variété des formes et des pratiques contemporaines, tout en permettant à ces artistes de réaliser un projet muséal, de produire de nouvelles œuvres et parfois également de publier un catalogue ou une monographie.

Ces piliers structurent la politique du LaM et donnent un cap à une programmation qui **doit rester flexible pour pouvoir être réactive**, à l'actualité d'une part et aux opportunités d'une autre, car ces projets se font dans un milieu constamment en mouvement, avec un grand nombre de partenaires institutionnels et privés, ce qui impose une certaine capacité d'adaptation.

Période	Constant
Coût	Inclus dans le budget courant, hors subventions exceptionnelles pour projets de plus grande envergure

c. Interroger les frontières des catégories esthétiques en renouvelant l'accrochage de la collection

Dès avant et depuis sa réouverture en 2010, par le biais des expositions temporaires, des accrochages et de la programmation culturelle, le LaM s'attache à écrire une histoire de l'art et de la modernité qui prenne en considération l'émergence de pratiques artistiques marginales ou singulières. À l'occasion de ses quarante ans, le musée se transforme de fond

en comble pour proposer un accrochage transversal qui mêle art moderne, art brut et art contemporain dans un même récit. Des points de références seront proposés aux visiteur-euses tout en permettant la découverte d'artistes, d'œuvres ou de points de vues inédits. La confrontation des avant-gardes avec les pratiques spirites, autodidactes ou asilaires nuance le récit héroïque, construit autour de quelques personnalités remarquables, longtemps en vigueur dans les musées d'art moderne. La collection du LaM permet également de faire l'histoire des appellations, de l'art populaire à l'art brut, en passant par l'art naïf ou primitif, rythmant le siècle et demi de création qu'elle recouvre. Ce travail nous amène à interroger la définition et le rôle de l'artiste aujourd'hui, de même que le caractère flottant des définitions de l'art brut.

Période	2023-2025
Coût	Budget du musée 2022 avec des interrogations (coût signalétique inconnu) ; à estimer pour années suivantes

d. Construire un partenariat privilégié et pérenne avec le Centre Pompidou à l'occasion de sa fermeture programmée entre 2025 et 2028

Dans le cadre général de la mission territoriale du Centre Pompidou qui vise, depuis sa création, à rendre ses collections accessibles à tous les publics, et dans la perspective plus spécifique de sa fermeture prochaine pour travaux, le LaM souhaite envisager une collaboration étroite avec le MNAM et le Centre Pompidou pendant ces années de fermeture. Cette dernière pourrait se structurer autour de trois grandes catégories de projets : les **expositions**, les **dépôts longue durée** et d'autres **projets variés** à définir. Une première liste d'œuvres en prêt ou en dépôt sera établie dans le cadre de la préparation du réaccrochage anniversaire.

Dans le cadre de cette collaboration renforcée, les projets devront être précisément définis avec le Centre Pompidou, afin que le LaM puisse se faire le relai privilégié auprès des publics de l'Eurométropole des collections exceptionnelles du Musée National d'Art Moderne, en assumant son **rôle de figure de proue** dans les Hauts de France pour l'art moderne notamment, mais également l'art contemporain et l'art brut. Ces projets qui sont le fruit d'une **collaboration toujours plus étroite entre le LaM et le Centre Pompidou** s'inscrivent dans une politique constante de soutien de l'Etat, à travers la DRAC le plus régulièrement, qui permet et facilite ce type d'échanges et de collaborations en faveur des publics.

Période	A partir de 2025 surtout
Coût	A définir

3. Repositionner la recherche, particulièrement en art brut

Aujourd'hui, le LaM bénéficie d'une place singulière dans le réseau de recherche en histoire de l'art, par ses liens avec l'INHA et le CNRS, pour toutes les facettes de la collection. Dans le cadre du présent PSC, il s'agit de s'appuyer sur le caractère unique de son fonds d'archives et d'ouvrages sur l'art brut pour renforcer sa spécificité sur la scène nationale et internationale. Le LaM est devenu un centre de ressources unique en la matière. La transversalité des collections amène nécessairement une réflexion sur les frontières entre les catégories esthétiques ou les techniques artistiques et à en faire l'histoire. La présence de l'art brut et l'évolution du statut d'auteur soulèvent également des questions d'ordre éthique qu'il est indispensable d'examiner. Il s'agit en premier lieu de poursuivre et valoriser des réflexions menées depuis l'entrée de l'art brut dans la collection en 1999 par l'obtention de labels, la constitution d'un groupe de recherche formalisé et une plus grande visibilité des travaux de l'équipe du LaM, et de s'appuyer sur ce réseau pour amener au LaM de nouveaux-elles chercheur-euses par le biais de bourses ou d'appels à participation de diverses natures.

a. Mettre en place un centre de recherche et de partage des connaissances

L'arrivée de la collection d'art brut en 1999 avait fait naître le désir d'un centre de recherche au LaM qui s'est concrétisé par l'organisation de séminaires et de colloques en lien notamment avec le CNRS, l'INHA et l'Université de Lille. Depuis 20 ans, la recherche et le nombre d'acteurs dans le champ de l'art brut se sont considérablement élargis et la nécessité d'un groupe de recherche formalisé s'impose. Ce groupe aura pour objectif d'examiner les enjeux historiques, scientifiques et éthiques que soulève l'engouement récent pour l'art brut, et ce faisant de nourrir la réflexion menée dans le cadre de l'enrichissement et de la restauration des collections, la conception des accrochages et expositions du musée et leur médiation. Une place sera faite à la dimension matérielle des œuvres qui fait la singularité du musée dans le champ de la recherche universitaire.

Un noyau de membres réguliers sera composé d'universitaires, conservateur-rices, restaurateur-rices, auteur-es de différents horizons, en France mais aussi nécessairement en Suisse, en Allemagne et en Belgique, pays qui abritent d'importantes collections liées à l'art brut. Ce groupe se réunira au LaM selon un rythme trimestriel dans le cadre d'un séminaire dont le thème aurait été défini en amont par le LaM dans un premier temps, puis par le groupe de recherche lui-même. Selon les sujets abordés, d'autres membres pourront être sollicités. Le projet d'accrochage transversal de 2023, étant donné le bouleversement qu'il opère par rapport aux manières historiques de présenter l'art brut, fera l'objet du premier séminaire dès la fin de l'année 2022. Les séances suivantes se pencheraient sur des problématiques qui, de la même manière, partent du champ de l'art brut pour concerner l'ensemble de la collection (liste non exhaustive) :

- Enjeux éthiques et juridiques posés par la provenance et l'attribution des œuvres (en lien avec le Musée national d'art moderne – Centre Pompidou, le Service des

Musées de France et la DRAC) voire avec des experts issus du Conseil scientifique ou des personnalités repérées,

- Statut de l'auteur (quelle frontière entre l'art contemporain, l'art brut et l'art naïf ? quelle rémunération pour la production, l'acquisition, la présentation des œuvres ?)
- Statut de l'objet (œuvre, document, archive ?)
- Partage du savoir (approche historique, sensible, pratique ?)
- Catégories esthétiques, historiques, techniques (art moderne, art contemporain, art brut, art naïf, outsider, autodidaxie ?)

b. Définir un plan de recherche, proposer une bourse et valoriser les résultats de la recherche

Le LaM se dotera d'un plan de la recherche dont l'objectif est de définir les priorités que se fixe le musée en matière de recherche pour les cinq années à venir. Il s'appuiera sur le Centre de recherche et de partage des connaissances mentionné ci-dessus. Le LaM pourra ainsi s'appuyer sur une toute **nouvelle organisation de la recherche** en fixant les domaines et axes de travail, les **partenariats** avec les universités et institutions porteuses de projet ainsi que le **budget annuel** dédié à ces actions. Les perspectives envisagées sont la mise en place d'une **bourse de recherche** à destination des chercheurs en art brut ainsi que la **proposition de sujets de recherche** sur nos collections aux étudiant-es et doctorant-es afin d'encourager les travaux de jeunes chercheur-euses.

L'accueil de chercheur-euses en résidence sera également au cœur de cette stratégie de développement de la recherche. Le LaM participe déjà à l'expérience pilote d'accueil d'enseignant-es chercheur-euses dans les musées, menée par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et qui se déroulera pendant la séquence universitaire de 2022-2023. Cet accueil, qui lie une unité de recherche co-pilotée par le CNRS à l'un des musées participant au dispositif, vise à **développer les recherches** en sciences humaines et sociales dans les musées et à **mener des recherches inédites en lien avec les activités, les bâtiments, les sites ou les collections des musées**.

Enfin, l'ensemble des recherches menées par le LaM devra être valorisé sur le portail documentaire du musée par la mise en ligne des publications et captations des colloques, conférences et séminaires et par la création d'un carnet de recherches hypothèses plus spécifiquement destiné à un public de chercheur-euses.

c. S'inscrire dans un réseau de recherche national et international sur l'art brut

Une première étape consiste en l'**obtention du label CollEx Persée**. La bibliothèque Dominique Bozo candidate à l'obtention du label Collections d'excellence pour la recherche (CollEx Persée) pour ses fonds documentaires sur l'art brut afin de **renforcer son positionnement sur la recherche** dans ce domaine.

Depuis 1999, la bibliothèque du LaM n'a cessé de s'enrichir par achats, dons et échanges de publications pour atteindre aujourd'hui plus de 4400 livres et 50 revues sur

ce sujet, du XIX^e siècle à nos jours, constituant un fonds unique en France attirant les chercheur·euses français·es et internationaux·ales. Elle donne accès à une riche documentation sur l'art brut ainsi que sur ses relations avec la médecine, la psychologie, la psychiatrie ou l'occultisme et le spiritisme. Les archives de L'Aracine, de Michel Nédjar, de Kiyoko Lerner, d'André Breton, de Louise Tournay données par Claire Teller, celles relatives à Augustin Lesage données par sa nièce, celles sur le Facteur Cheval de Claude et Clovis Prévost, celles d'André Escard sur l'art brut et singulier ou encore celles des psychiatres Lucien Bonnafé et Gaston Ferdière, offrent également aux chercheur·euses des documents remarquables.

Ce label est attribué depuis 2017 par le GIS CollEx-Persée (Groupement d'intérêt scientifique) qui regroupe des opérateurs du monde des bibliothèques et de l'enseignement supérieur (Persée, ABES, CTLes), des structures nationales en information scientifique et technique (BnF, INIST-CNRS, Service interministériel des archives de France) et des bibliothèques de l'enseignement supérieur. Le conseil scientifique du GIS CollEx-Persée considère les candidatures selon les aspects suivants : la richesse de la collection et sa complétude ; la singularité de la collection ; l'originalité de la collection ; l'adéquation de la collection aux besoins de la recherche ; la visibilité et l'accès de la collection ; les moyens affectés par l'établissement au développement de la collection.

Dans la continuité de ce travail, l'inscription du musée dans d'autres Labex serait à étudier.

Pour l'ensemble de ces projets :

Période	Dès maintenant et pour toute la durée du PSC
Coût	Moyens humains : Un poste dédié à la valorisation de la recherche à la bibliothèque et notamment à l'organisation des séminaires/colloques/conférences, la coordination des projets, le suivi des partenariats et de l'accueil de chercheur·euses... ; possibilité nouvelle de prendre un doctorant ou post-doctorant en contrat d'apprentissage ? Un budget de 20k€ pour la rémunération et le défraiement des membres

d. Poursuivre un parcours des Habitants Paysagistes ciblé sur la Belgique

Parce qu'ils ont longtemps été considérés comme une manifestation du mauvais goût, comme des curiosités ou des excentricités, les sites d'habitants paysagistes – ces maisons et jardins singuliers qui transforment l'habitation en expression artistique – ont souvent fait l'objet de destructions. Ces œuvres développées sur des années, sont étroitement liées à la personnalité et à la vie quotidienne de leur auteur ; dès lors que celui-ci disparaît, l'œuvre est en péril en subissant rapidement le vandalisme, les intempéries.

Néanmoins, ces architectures, ces environnements ont suscité un intérêt réel qui les a fait entrer dans le champ de l'art. Comment préserver et restaurer ces environnements construits avec des matériaux précaires ? Comment enregistrer la mémoire des bâtisseurs et comment documenter ces sites ? Comment les prendre en charge ?

C'est pour répondre à ces différentes questions que le LaM s'est engagé dans la conservation et la documentation des sites d'habitants paysagistes, en accueillant dans ces murs certains éléments qui en sont issus, en cartographiant (cartographie collaborative), en archivant, en documentant et en organisant un certain nombre de recherches qui conduisent régulièrement à des présentations aux publics (conférences, publications, expositions, présentation dans les collections etc.).

Aujourd'hui, l'enrichissement de la base de données des habitants paysagistes est devenue une des missions spécifiques du LaM, qui participent à forger son identité. De nombreux sites ont été identifiés et documentés, pour l'immense majorité en France métropolitaine. Dans la continuité de l'engagement du LaM auprès de ses partenaires belges et dans la logique d'extension de son champ de recherche, le musée souhaite regarder résolument vers la Belgique et y référencer puis documenter les sites d'habitants paysagistes.

La poursuite de cette mission et l'agrandissement de sa focale seront pilotés par le service conservation du LaM et plus spécifiquement la Bibliothèque Dominique Bozo.

Période	A partir de 2023
Coût	Déplacements et présentations au public : 5 k€ par an

4. Faire du LaM un lieu de travail pour les artistes contemporain-es

L'article 3 des statuts du LaM, qui résume ses principales missions, stipule que le musée doit « Encourager la création contemporaine, notamment par des activités de production d'œuvres et d'expositions » et prévoit dans ce même article la nécessité de rendre accessibles les évolutions contemporaines de la création et du regard porté sur nos collections. C'est pour répondre à ces objectifs fondateurs de l'établissement que le LaM souhaite, dans la continuité de ses actions présentes, **développer et structurer sa politique de soutien à la création**, au-delà et en complément de sa programmation artistique. Cette mission ne s'incarne pas uniquement dans un certain nombre de dispositifs forts mais également dans une constante volonté d'**inclure les artistes contemporain-es** dans chaque aspect de la vie du musée, du regard porté sur ses collections jusqu'à la transmission aux publics.

- a. *Impliquer davantage les artistes dans la création de contenus (médiation, communication ...)*

Depuis de nombreuses années, le LaM a à cœur de faire intervenir les artistes au sein même du musée, non pas seulement au moyen d'expositions, mais également dans la **création de contenus créatifs et innovants** à destination des publics. Ainsi des artistes de tous horizons ont-il-elles déjà pu intervenir en de nombreuses occasions, et porter leur regard sur les collections du musée, avec des dispositifs comme « Le LaM vu par » ou bien encore en engageant des dialogues qui ont ensuite donné lieu à des expositions (Agnès Thurnauer, *A comme Boa*, 2022).

Fort des retours positifs exprimés en nombre par les publics, le LaM souhaite renforcer cette dynamique et imaginer, dès à présent, de nouvelles modalités d'intervention pour les artistes, et d'accueil pour le musée. L'idée étant de faire appel à leur regard et à leur expertise singulière en de plus nombreuses occasions, pour le développement d'outils de médiation et de communication destinés aux publics.

Etant donné que ce projet consiste à développer de l'existant et à trouver de nouvelles modalités ponctuelles de collaboration sur un grand nombre de sujets divers, il est envisagé à court terme et mobilise les trois services de la conservation, des publics et de la communication. Il n'est pas envisagé comme un projet circonscrit et piloté par une seule personne, mais plutôt comme une volonté partagée, qui doit ensuite infuser toutes nos actions.

Période	A partir de 2024
Coût	Dans le budget courant du LaM

b. Proposer des résidences à des artistes vivant-es provenant de différentes disciplines, promouvoir l'inter-disciplinarité...

Le LaM se donne pour objectif de mettre en place un programme de résidence pour artistes, chercheur-euses, dans le but de **s'ouvrir à des regards et sensibilités extérieur-es**, de créer événement pour les publics, de **dynamiser sa programmation** et de **promouvoir l'interdisciplinarité**. La mise en place d'une résidence a également pour but de renforcer le contact entre les artistes d'aujourd'hui et les publics du musée, et de créer des échanges autour de cette relation.

Les principaux objectifs de ce programme de résidence sont les suivants :

- Renforcer l'identification du LaM à l'échelle régionale, nationale et internationale comme **lieu de recherche, d'expérimentation et de création**,
- Soutenir la création contemporaine et notamment l'**émergence de nouvelles formes artistiques** et créatives,
- Accentuer les **transversalités et les échanges** entre le musée, sa collection, la création contemporaine et les publics,
- Inscrire le LaM dans le **réseau des résidences d'artiste** et l'insérer dans des logiques de co-production avec les autres acteurs du secteur.

Les modalités de ce programme de résidences sont à construire en étroite relation avec les artistes en premier lieu, les acteurs déjà expérimentés du secteur ensuite, ainsi qu'avec les acteurs locaux. En interne, il sera géré par le service conservation et plus précisément le responsable de la programmation artistique et culturelle, en relation étroite avec le service des publics et la communication.

Période	A partir de 2024
Coût	Dans le budget courant du LaM

c. Créer un prix transfrontalier d'art contemporain

Conscient de son caractère frontalier et des multiples liens culturels qui relient le Nord de la France et la Belgique, le LaM souhaite poursuivre les **logiques vertueuses d'échange et de collaboration** mises en place dans la durée avec les institutions culturelles belges, afin notamment d'encourager les flux de visiteurs de part et d'autre de la frontière. Jusqu'à présent, ces collaborations se sont particulièrement cristallisées autour d'expositions, que le LaM a fait circuler en Belgique notamment (ex : *Danser Brut* à Bozar, Bruxelles et au Musée Dr. Guislain, Gand, 2020), mais également autour d'entre-aides ponctuelles (Le Grand-Hornu a par exemple accueilli dans ses réserves un nombre important d'œuvres du LaM durant les travaux d'extension) et d'échanges quotidiens.

Dans la continuité de ces relations fructueuses, le LaM souhaite lancer un **projet transfrontalier d'envergure internationale** afin de solidifier les échanges, d'offrir aux publics français et belges une programmation innovante et de soutenir la création contemporaine de cette région. Pour rejoindre ces objectifs, le LaM veut créer à court terme un prix d'art contemporain avec deux musées belges d'envergure, l'un en Wallonie l'autre en Flandres : Le Grand-Hornu (Mons) et le S.M.A.K. (Gand). Les modalités de ce prix et la définition des artistes concerné-es sera à construire avec ces partenaires, en accord avec les standards internationaux.

Au sein du musée, le projet sera porté par le service de la conservation, en étroite collaboration avec le service des publics et le service de la communication.

Période	A partir de 2024
Coût	Budget de production artistique et d'organisation : 100 - 150 k€ à partir de 2024

d. Célébrer l'art paysager contemporain sous la forme d'un festival

Accueillant initialement des œuvres d'Eugène Dodeigne et de Jean Roulland collectionnées par Jean Masurel, le parc s'est progressivement enrichi de nouvelles acquisitions et d'importants dépôts du Musée national d'art moderne - Centre Pompidou. Véritable salle « de plein air » de la collection, les œuvres acquises font écho à celles en intérieur et se répondent, comme un dialogue, au fil des saisons.

Pour perpétuer ce dialogue proche des artistes et des œuvres, tout en tirant profit de cet écrin de verdure et de la programmation contemporaine du musée, le LaM crée un événement souhaité d'envergure nationale et transfrontalière : une **quadriennale d'art paysager**.

Il s'agit d'inviter deux artistes contemporain·es à présenter dans le parc du musée une œuvre produite spécifiquement pour celui-ci dans le cadre d'une résidence de création (1 an au plus) et qui y serait présentée durant plusieurs années (3 ans au maximum). Cette temporalité permettra de sélectionner les artistes tout en leur donnant un temps adéquat à la création mais aussi à la rencontre avec le public.

Une programmation culturelle liée (concerts et spectacles en extérieur) ponctuera cet événement pour permettre de comprendre et d'élargir le champ de ces créations.

Pour appuyer la réflexion du LaM sur son impact environnemental, chaque projet sélectionné prendra en compte les enjeux de développement durable autant dans leur conception, le choix des matériaux que dans l'entretien qui en découlera.

Cet axe est formulé à ce stade sous forme d'esquisse de projet. Il pourra être utilement discuté avec d'éventuels partenaires (Abbaye de Vaucelles ou Festival international des jardins Hortillonnages d'Amiens dans la région, Chaumont sur Loire pour la référence nationale, Espaces naturels métropolitains par exemple pour l'apport de matières premières).

Période	A partir de 2024
Coût	Budget de production artistique et d'organisation : 200 k€

III. Renforcer l'engagement du LaM envers ses publics pour faire du musée un lieu de vie, de délectation et de découverte et un vecteur essentiel de cohésion sociale

Le musée est un formidable outil au service du lien social, de la connaissance et de la délectation esthétique. L'enjeu des années à venir pour l'équipe du LaM est de poursuivre ses efforts pour accueillir et fidéliser les publics qui lui sont acquis (amateur·rices d'art, groupes scolaires, public de proximité friands des rendez-vous festifs comme « Pochette surprise ! » ou « L'Été au LaM »...), tout en menant une politique active destinée à toucher les publics identifiés comme peu présents (primo-visiteur·euses, visiteur·euses étranger·es, touristes, étudiant·es, jeunes adultes venant d'entrer dans la vie active...).

Dans une perspective de démocratisation culturelle toujours plus affirmée, l'objectif du musée est de répondre encore mieux aux attentes des publics, en incarnant des valeurs d'hospitalité, d'ouverture et de mixité sociale. L'accessibilité reste également une priorité, dans le prolongement des nombreuses actions menées par le musée et dont le bilan du PSC fait le constat. Plus que jamais, le musée souhaite jouer son rôle social, en luttant contre les discriminations de tous ordres.

1. Donner davantage d'élan à la programmation en enrichissant et renouvelant les actions de médiation à destination de tous les publics

En cohérence avec une programmation qui donne la parole à des artistes dont les pratiques se font l'écho d'enjeux et de débats de société (écologie, féminisme, racisme, mondialisation, lutte contre les discriminations, défenses des minorités...), le musée entend être un espace public qui éveille les esprits, émeut et bouleverse, qui participe à l'apprentissage du regard et favorise le jugement critique en délivrant aux visiteur·euses des clés d'interprétation permettant de mieux comprendre les évolutions de notre temps à travers des propositions artistiques et culturelles fortes. Les équipes de médiation poursuivront leur travail en ce sens afin que le LaM endosse pleinement ce rôle de passeur et de « boussole » auprès du public.

a. Développer les contenus numériques, accessibles sur site et à distance

Il s'agira d'abord d'enrichir les contenus qui existent déjà et de poursuivre la dynamique engagée dans le contexte de la crise sanitaire et de la fermeture des musées, durant lequel le LaM a créé son comité numérique et étoffé son offre numérique.

● Développer l'existant :

S'agissant du visioguide du LaM : l'élaboration de contenus de médiation numérique se poursuivra. Ils permettront d'offrir aux visiteur·euses une découverte en autonomie de la collection du LaM : élaboration d'un parcours en 3 langues (français, néerlandais, anglais) autour de la collection permanente, conception d'une promenade

sonore poétique et sensorielle au sein du parc⁶¹, création de contenus relatifs à l'architecture et à l'histoire du musée.

Les contenus intégrés dans le visioguide seront également disponibles sur l'application du LaM, téléchargeable sur les stores (Google play et App store) en amont de la visite au LaM ou une fois au musée. Offrant également des informations pratiques et des liens vers l'agenda du LaM, l'application permettra aux visiteur-euses de préparer leurs visites et de mieux s'orienter parmi les propositions du musée.

Période	Lancement en 2023 pour les 40 ans
Coût	Intégré à la préparation du 40 ^{ème} anniversaire

S'agissant de la mallette pédagogique : l'accueil des personnes en situation de handicap sera poursuivi et enrichi. Une mallette pédagogique à destination de ces publics spécifiques (déficients visuels, déficients mentaux, autistes) sera mise à disposition des groupes afin qu'ils puissent visiter le musée de façon autonome. Un livre tactile (en braille, pour les enfants), des tablettes tactiles (présentant des jeux) et des objets ludiques d'aide à la visite sont en cours de conception et viendront en complément des œuvres tactiles (reproductions de certaines œuvres du musée) déjà existantes. Par la possibilité de manipuler, toucher, sentir ces différents outils entre leurs mains et de jouer avec, la visite sera plus ludique et plus vivante pour ces visiteur-euses et plus facile à mettre en œuvre pour leurs accompagnant-es.

Période	Outils disponibles à partir de la fin d'année 2022 et de façon pérenne
Coût	Dans le budget courant, financé en partie par mécénat

● **Faire naître de nouvelles rubriques et de nouveaux outils :**

Dans le cadre de la célébration du quarantième anniversaire du musée, des **contenus rétrospectifs** mettant en valeur, entre autres, les expositions emblématiques du musée (retour sur les dix expositions les plus marquantes du musée), les acquisitions majeures qui sont venues enrichir la collection, les moments forts de l'histoire du MaM au LaM seront proposés... Mais aussi l'invitation à un voyage spatio-temporel dans les archives photo et vidéo du musée pour rendre compte des nombreuses évolutions du lieu au fil des décennies. Pour tous ces nouveaux contenus, la dimension participative sera accentuée : le visiteur sera invité à partager ses souvenirs et anecdotes en lien avec le LaM.

⁶¹ voir infra III – 3 – b.

Période	2022 - 2023
Coût	Intégré à la préparation du 40 ^{ème} anniversaire

b. Redéfinir l'Été au LaM en repensant une programmation à destination du public de proximité

L'Été au LaM est l'un des événements du LaM bien identifié par le public de proximité. Il associe **moments festifs et grand public** (bal du 13 ou du 14 juillet, Cinéparc...), **rendez-vous plus pointus** (programmation performances, danses...), **ateliers** à destination du public du champ social, en plus des visites et des actions de médiation proposées dans le cadre des expositions temporaires. Suite à la crise sanitaire durant laquelle les grands événements festifs et populaires ont été annulés ou reportés, le LaM entend redéfinir pour les années à venir ce rendez-vous incontournable, selon les principes suivants :

- **Maintenir les grands rendez-vous festifs et populaires** (bal, Nuit des étoiles, Cinéparc...),
- **Proposer de nouvelles actions de médiation en lien avec le parc** (parcours et jeux en relation avec les sculptures et les ressources naturelles, sculptures collaboratives éphémères, visite de l'architecture extérieure...),
- **S'intégrer dans une dynamique de territoire** en imaginant des actions avec d'autres structures à proximité, intégrées à la chaîne des lacs : Ferme d'en Haut (point ressource développement durable), Astropole du héron, Ferme du héron...,
- **Développer le rôle social du musée** en poursuivant les actions impulsées en août 2021 avec le dispositif « les vacances au LaM », au cours duquel le musée a accueilli gratuitement pendant une semaine les usager·ères des centres sociaux et des centres de loisirs de Villeneuve d'Ascq, pour des visites et des ateliers de création,
- **Maintenir et renforcer les liens avec les festivals du territoire** pour encourager le croisement des publics.

Une réflexion est engagée avec la Ville de Villeneuve d'Ascq afin de tisser des liens avec la fabrique culturelle de la Ferme d'en haut pour des projets « développement durable » ou encore d'envisager des parcours croisés avec les autres structures du territoire (Nuit des étoiles avec le futur Astropole ou le CARL - Club astronomique de la région lilloise, Asnapio...).

Période	Toute la durée du PSC
Coût	50 k€ supplémentaires par rapport au budget de fonctionnement actuel du musée

c. Faire du musée un lieu plus accessible aux enfants

Bien que le musée accueille un grand nombre d'enfants (moins de 12 ans) dans le cadre de visites scolaires et qu'il existe un grand nombre de dispositifs répondant aux attentes des enseignant-es, un travail reste à mener envers les enfants venant dans le cadre de visites individuelles avec leur famille.

Depuis plusieurs années, le musée propose des ateliers en libre accès (l'espace coopératif situé dans le hall) et, ponctuellement, des outils et des dispositifs dans le cadre des expositions temporaires (atelier intégré au parcours, guide *Minus*, visioguide enfants, livret-jeu de visite...). L'idée sera de renforcer ces dispositifs par de nouveaux qui faciliteraient la visite en toute autonomie des familles :

- Systématiser les textes de salle et les cartels pour les enfants,
- Prévoir un guide de visite pérenne à destination des familles,
- Proposer des accrochages participatifs, des vernissages enfants,
- Inventer de nouveaux dispositifs scénographiques et/ou d'accrochage favorisant le contact direct avec les œuvres.

Sur le guide de visite pérenne à destination des familles :

Afin de faciliter la visite du musée par les familles, l'idée sera aussi de leur proposer un guide de visite dit pérenne, disponible tout au long de l'année, quelles que soient la programmation des expositions temporaires ou les œuvres présentées dans le parcours permanent au moment de leur visite.

Ce nouvel outil de médiation permettra une visite guidée par des thèmes et notions transversales telles que le regard (qu'est-ce que regarder une œuvre ?), le goût (la possibilité d'aimer ou de ne pas aimer une œuvre et de l'exprimer, de l'expliquer), les formes, les techniques, les formats, les couleurs, le sujet des œuvres etc. Il sera construit autour des différentes façons d'appréhender un musée et son exploration. La visite deviendra plus ludique car des mini-jeux viendront compléter le parcours. Le jeune visiteur sera amené à résoudre des énigmes, à dessiner, mimer, toucher quand il le peut... Ce livret d'accompagnement sera conçu sous la forme d'un jeu de piste, avec une récompense à la clé, et pourra inciter les enfants à revenir pour compléter leur enquête.

Ce nouvel outil adapté permettra aux familles de visiter le musée de manière autonome tout en étant guidées.

Période	A partir de 2024
Coût	30 k€, hors coûts postérieurs à 2023 qui seront intégrés au budget courant

Sur les nouveaux dispositifs scénographiques et/ou d'accrochage à destination des enfants :

Dans certains espaces du musée, que ce soit dans les salles présentant la collection permanente ou celles consacrées aux expositions temporaires, certains dispositifs seront adaptés et pensés pour faciliter et enrichir l'expérience de visite des enfants. Par exemple, certaines œuvres pourront être accrochées plus bas afin d'être plus

visibles pour les enfants, des dispositifs sensoriels pourront être installés afin d'évoquer les matières, les techniques...

Période	Mise en place en 2024
Coût	30 k€, hors coûts de renouvellement intégrés dans le budget courant

2. Proposer plus d'actions participatives et inclusives

Le LaM entend être un endroit accueillant et ouvert à tous les publics, convivial et festif, grâce à des activités repensées, enrichies et tournées vers les familles et le public de proximité. Tendre vers davantage d'implication des visiteur-euses est l'un des buts que s'est donné le musée, afin d'inclure une dimension participative dans ses propositions.

a. Demeurer à l'écoute de nos publics

Outre les études de public mises en place depuis 2019 pour chaque exposition temporaire, il sera proposé aux visiteur-euses du musée de répondre à l'étude à tout moment de l'année, que ce soit pour commenter leur visite de la collection permanente, les nouveaux réaccrochages proposés ou les expositions temporaires. Parce qu'il s'agit d'un autre moyen de faire participer les publics à la vie du LaM, les études feront l'objet d'une actualisation régulière de façon à être au plus proche de ce qui se passe en salles. Une analyse approfondie des résultats permettra également d'être au plus près des attentes exprimées à travers les commentaires. Les offres proposées par le musée (ateliers, programmation artistique et culturelle...) seront continuellement enrichies et renouvelées.

Période	Toute la période du PSC
Coût	Dans le budget courant

b. Concevoir de nouvelles actions participatives de médiation et d'animation, plus en lien avec le parc et la nature

Il s'agira de :

● Développer l'existant, que le public plébiscite :

L'offre de programmation et de médiation dans le parc est déjà riche. Chaque été, les séances de cinéma de plein air attirent un public cinéphile mais pas uniquement ! Lors des événements tels que la *Nuit des musées*, la saison de *l'Eté au LaM* ou encore les Journées Européennes du Patrimoine, des ateliers créatifs sont organisés dans le parc et rencontrent leur public. Déjà, de nombreuses invitations permettent à des artistes

d'investir l'espace pour offrir au public une autre expérience du lieu. Toutes ces actions seront poursuivies et enrichies.

- **Enrichir l'offre de médiation :**

Afin de faire (re)découvrir aux visiteur·euses cet espace unique et singulier, dont l'existence s'inscrit dans le projet d'origine du musée, une **promenade sonore** sera proposée dans l'enceinte du parc de sculptures. **Artistique, poétique et méditative**, la promenade sonore accompagnera les visiteur·euses dans leur découverte du parc du LaM. Au gré d'une déambulation libre se feront entendre les voix des artistes dont les œuvres ponctuent le paysage du parc, mais aussi des textes littéraires et poétiques, ou encore les voix de la nature, notamment des espèces qui habitent le parc du LaM et le parc du Héron attenant. **Polyphonique**, cette promenade invitera à un temps de contemplation, au cœur de la création même.

De façon plus générale, c'est toute l'offre de médiation qui pourra débiter dès l'entrée du parc : la signalétique explicative des sculptures du parc et de l'architecture sera améliorée, de même que l'éclairage des sculptures sera repensé et adapté aux usages.

Période	Premier semestre 2023 pour la promenade sonore Toute la période du PSC
Coût	30k€ dont 15k€ de subvention DRAC

- **Proposer davantage d'animations :**

Les idées ne manquent pas pour réinvestir le parc avec des animations variées, ludiques et ouvertes à toutes et tous : siestes musicale, acoustique ou littéraire, goûter électro, activités sportives (comme des séances de yoga en plein air) seront autant d'occasions de profiter du parc du LaM au printemps et durant l'été.

Période	Toute la période du PSC
Coût	Coûts artistiques et de prestation : 50 - 100 k€ annuels, en sus du budget actuel ?

c. Organiser des comités d'usagers afin d'échanger avec les visiteur·euses

Dans le cadre de sa volonté croissante d'associer le public à la vie du musée et à la construction de son projet artistique et culturel, de se mettre à l'écoute des visiteur·euses et de favoriser les échanges, l'interaction et le partage avec, mais aussi entre eux, le LaM invitera le public à intégrer ses différents comités d'usagers dès la rentrée 2022.

Ces comités d'usagers auront pour vocation de :

- Donner la parole aux visiteurs volontaires,

- **Faire avec le public** – et plus seulement pour lui,
- **Renouveler et enrichir la relation visiteur – musée,**
- **Faire du musée un lieu d'échanges, de débats, de partage, où l'on co-construit,**
- **Permettre une réflexion plus globale sur le fonctionnement et les missions du musée.**

Des sujets divers et variés, d'ordre théorique ou pratique, y seront abordés (à titre d'exemple : le rôle d'un musée au XXI^e siècle, la possibilité d'être associé-e aux grands événements du LaM ou encore à l'élaboration du guide de visite pérenne à destination des familles, à la mise en place et pérennisation de l'espace jeune public, au choix du mobilier de détente, au réaccrochage 2023 de la collection permanente par la mise en place de cartels « coup de cœur de visiteur-euse »...). En fonction des thématiques abordées, la session d'échanges sera ouverte aux visiteur-euses adultes, aux enfants accompagnés de leurs parents...

En parallèle de ce travail, une réflexion sera menée sur l'opportunité de rassembler des personnes qui ne viennent pas au musée, autour d'une thématique également prédéfinie, dans le cadre d'un groupe d'échanges qui se tiendrait au musée.

Période	2024-2026
Coût	5 k€ par an

d. Créer un comité jeunes 16 - 22 ans

Afin d'intégrer davantage le public adolescent et les étudiant-es dans certaines de ses orientations et de tenir compte des propositions d'une tranche d'âge qui vient peu au musée, le LaM souhaite créer un comité d'une dizaine de jeunes d'horizons divers, âgé-es de 16 à 22 ans, impliqués dans la création de projets, d'outils de médiation et de communication adaptés à leurs préoccupations.

À la fois acteur de la vie du musée et instance consultative, ce comité pourrait :

- **Proposer des projets à destination des jeunes adultes, des étudiant-es et adolescent-es et organiser en particulier un événement phare par an, dédié aux 16 / 22 ans,**
- **Participer à la création d'outils de médiation et de communication,**
- **Rencontrer le comité de direction du musée 3 fois par an à titre consultatif sur les expositions et événements programmés.**

L'engagement de chaque jeune serait d'un an.

Un événement par an serait réalisé, en plus de la création d'outils de médiation et de communication.

Période	A partir de 2024
Coût	5 k€ annuels, en sus du budget actuel

3. Rendre les espaces et les services plus hospitaliers et plus attractifs

Des actions concrètes sont à mener pour faire en sorte que le musée et les différents espaces qu'il abrite demeurent accessibles, accueillants et adaptés aux nouveaux besoins qui ont émergé du bilan.

α. Proposer des espaces de détente intérieurs et extérieurs, des zones d'assises en salles, à la bibliothèque et dans le hall avec une signalétique adaptée

Fort du constat qu'il manque des zones d'assise à l'intérieur et à l'extérieur du musée, et que l'aménagement souffre d'un certain manque d'unité stylistique, le LaM entend proposer de nouveaux espaces de détente et un renouvellement de son mobilier afin :

- D'améliorer le confort de visite,
- De proposer des espaces de repos au sein du parcours,
- De faire profiter nos publics d'outils et de contenus de médiation (catalogues, contenus numériques...),
- De maintenir une cohérence stylistique en adéquation avec l'architecture du musée.

Différents espaces ont été identifiés pour faire l'objet de ce réaménagement qui sera coordonné par la scénographe et le responsable du bâtiment et finalisé pour le quarantième anniversaire du LaM :

À l'extérieur – mise à disposition du public prévue au début de l'été 2023 :

- **Le parc** : offrir des zones d'assises pérennes et provisoires en adéquation avec la signalétique et les éléments de médiation liés aux sculptures du parc.
- **La peupleraie** : retrouver la vocation originelle de la peupleraie conçue comme un salon dans la nature.

À l'intérieur – mise à disposition du public prévue à l'automne 2023 :

- **Le hall du musée dont l'accueil** : repenser le design et l'ergonomie des bornes d'accueil et mettre à disposition des éléments de mobilier (fauteuils, canapés...)

offrant la possibilité au public de s'asseoir avant ou après la visite, ou de se détendre dans les espaces en libre-accès ouverts sur le parc.

- **Les salles d'expositions** : offrir au public la possibilité de s'asseoir face aux œuvres sur un mobilier discret pouvant accueillir des éléments de médiation.
- **Les salons de repos** : retrouver la vocation originelle des salons de repos pour en faire de véritables espaces de détente ponctuant le parcours.
- **Le café restaurant** : créer une cohérence entre l'aménagement intérieur, les éléments de mobilier, la signalétique du Café du LaM, et l'identité globale du musée.
- **Les patios** : investir les patios, et particulièrement celui qui est accessible au public, entre l'accueil et le café restaurant, par des éléments fixes ou mobiles (bancs, chaises, transats, parasols...).
- **Les bureaux** (dans un second temps).

Période	2023 principalement
Coût	Intégré au budget des 40 ans du LaM pour la phase initiale, puis 50 k€ estimés pour le restaurant et les bureaux, hors coûts de conception et d'études

b. Rendre le restaurant plus visible, idéalement le repositionner pour qu'il soit ouvert sur le parc

Dans un musée, l'offre de restauration est un service qui contribue à l'expérience de visite, et peut en outre attirer une clientèle de proximité. A ce titre, les nuisances potentielles qui peuvent découler de son exploitation (olfactives, sonores...) ne doivent pas être minimisées car elles peuvent réellement impacter le confort de visite. En cela, l'offre de restauration participe de l'image d'un musée.

L'étude de programmiste a fait apparaître la problématique de localisation du Café du LaM. Un restaurant localisé sur une façade extérieure du musée permettrait de mettre en valeur l'atout du parc (situation privilégiée) et par conséquent d'en profiter (fréquentation accrue, notamment en période de beau temps) pour enfin, améliorer significativement sa visibilité. Cette localisation vers l'extérieur permettrait également une plus grande amplitude d'horaires d'activité, en soirée par exemple, sous condition d'ouverture du parc.

Dans la mesure où la MEL a dû prioriser les opérations de clos et couverts du bâtiment pour être en mesure de continuer à assurer de bonnes conditions de conservation, cette relocalisation doit être étudiée en 2023 et mise en œuvre sur la fin de la période du présent PSC, soit entre 2024 et 2027.

Ce point est à mettre en parallèle avec la question de la relocalisation des réserves et de leur nécessaire restructuration (des problèmes de dégâts des eaux liés à la localisation du restaurant juste au-dessus de réserves), qui a été abordée plus tôt dans ce document.

Période	2024 - 2027
Coût	Budget d'investissement de la MEL

IV. Synthèse du projet : actions, moyens humains et financiers, calendrier

L'ensemble des propositions suggérées par l'équipe du musée dans le cadre de son Projet scientifique et culturel est synthétisé dans le tableau suivant. Ces actions s'échelonnent sur toute la période juillet 2022 – juin 2027.

Plusieurs types d'engagement se distinguent après lecture de cette synthèse, du plus simple ou plus complexe :

- **Catégorie 1 : ce qui peut être intégré dans les actions courantes du musée, facile à mettre en œuvre** : il s'agit des actions prises en compte dans le budget courant du musée, en rose dans le tableau ;
- **Catégorie 2 : ce qui relève des actions de la MEL en tant que propriétaire du bâtiment et du parc** en distinguant ce qui contribue à la simple mission de conservation d'un musée de France et ce qui contribue au rayonnement du musée métropolitain qu'est le LaM, surligné en jaune orangé ;
- **Catégorie 3 : ce qui implique des moyens particuliers**, repérés en vert, sujets sur lesquels des indications de la MEL, de la Ville et de la DRAC sont sollicitées.

Sur les 5 ans du PSC, ces propositions totalisent un coût global estimé à ce stade entre 1, 5 M€ et 2,5 M€, ce qui représente une moyenne de 285 à 500 k€ annuels en fonctionnement, hors coûts de personnel (à préciser après arbitrages), outre les parties du PSC qui sont financées dans le budget courant du musée.

Il est entendu que parmi ces propositions, certaines permettent une mise en œuvre immédiate, avec les moyens qui sont ceux du musée actuellement, quand d'autres, de par leur coût financier ou en terme de ressources humaines, supposent une mise en œuvre à moyen et long terme.

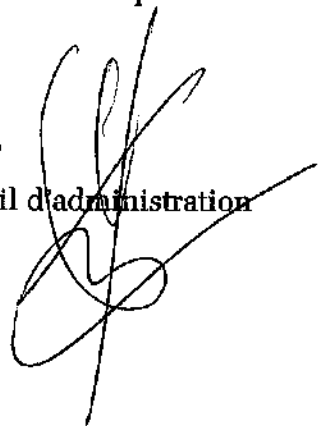
Tableau de synthèse : voir PJ Excel

Liste des annexes

- Annexe 1 : Projet Scientifique et Culturel du LaM de 2001
- Annexe 2 : Statuts de gestion de l'association pour le musée d'art moderne du Nord
- Annexe 3 : Statuts de l'EPCC LaM
- Annexe 4 : Membres du Conseil d'Administration
- Annexe 5 : Arrêté d'inscription à l'inventaire des monuments historiques. Avec notice Mérimée « Musée d'art moderne » pour illustration
- Annexe 6 : Plan du musée avec répartition des espaces
- Annexe 7 : Tableau des surfaces du musée
- Annexe 8 : Cartographie du site du LaM
- Annexe 9 : Notice Muséofile « LaM – Lille Métropole musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut »
- Annexe 10 : Plan décennal de récolement
- Annexe 11 : Membres du Conseil Scientifique
- Annexe 12 : Liste des expositions temporaires depuis 2017
- Annexe 13 : Liste des publications jusqu'en 2021
- Annexe 14 : Liste des conférences et colloques depuis 2017
- Annexe 15 : Liste des principales fuites intervenues en réserves depuis 2010
- Annexe 16 : Tableaux de fréquentation des 5 dernières années
- Annexe 17 : Grille tarifaire
- Annexe 18 : Questionnaire type d'une enquête de publics
- Annexe 19 : Dépliant de la programmation Eté au LaM 2021
- Annexe 20 : Dépliant de la programmation Eté au LaM 2022
- Annexe 21 : Audit patrimonial Guillaume Singer
- Annexe 22 : Diagnostic patrimonial du parc Urbafolia
- Annexe 23 : Orthophotographie de la toiture du LaM
- Annexe 24 : Courbes climatiques des salles temporaires pour la période octobre 2021-janvier 2022

Michel DELEPAUL

Président du conseil d'administration



EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	05
----	------	----	----

OBJET :

Désignation des personnalités qualifiées du conseil scientifique

Le 13 décembre 2022 à 11h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22 PRESENTS 12 NOMBRE DE VOTES : 16	M. Didier Manier			
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout			
	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x	Didier Manier	pour
	M. Laurent Le Bon			
	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémie Masurel	pour
	M. Jérémie Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothée Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin			
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Etablissement Public de Coopération Culturelle

LaM

N° 2022-03-05 Désignation des personnalités qualifiées du conseil scientifique et culturel

Délibération n°2022-03-05 du 13 décembre 2022 du conseil d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012, portant création de l'EPCC LaM,

Conformément à l'article 12 des statuts,

Il est proposé par le directeur-conservateur du LaM aux membres du conseil d'administration d'accepter la nomination en tant que personnalités qualifiées en art du conseil scientifique et culturel du LaM à compter du 23 mars 2023, pour une durée de trois ans renouvelable, les personnes suivantes:

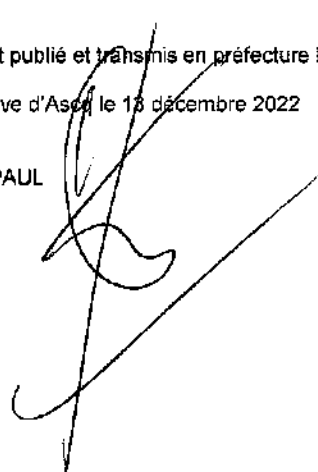
Marie-Laure Bernadac Conservateur général honoraire
Laurent Busine Ancien directeur du MAC's Grand Hornu Ancien directeur Palais des Beaux-Arts de Charleroi
Joëlle Pijaudier-Cabot Ancienne directrice des musées de Strasbourg Ancienne directrice du LaM
Erik Verhagen Maître de conférences Université de Valenciennes Critique d'art et commissaire d'expositions
Jeanne Brun Directrice adjointe du MNAM – CCI en charge des collections

Le conseil d'administration accepte, à l'unanimité, de nommer les personnes citées ci-dessus personnalités qualifiées en art du conseil scientifique et culturel du LaM à compter du 23 mars 2023, pour une durée de trois ans renouvelable.

Régulièrement publié et transmis en préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président
Michel DELEPAUL



EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	06
----	------	----	----

OBJET :

Modification de la grille tarifaire

Le 13 décembre 2022 à 11h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22 PRESENTS 12 NOMBRE DE VOTES : 16	M. Didier Manier			
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout			
	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x	Didier Manier	pour
	M. Laurent Le Bon			
	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémy Masurel	pour
	M. Jérémy Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothée Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin			
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Établissement Public de Coopération Culturelle

LaM

N° 2022-02-06

Création de tarifs

Délibération n° 2022-02-06 du 13 décembre 2022 du conseil d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012, portant création de l'EPCC LaM,

Conformément à l'article 9 des statuts de l'EPCC LaM,

Conformément à la loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre (modifiée par la loi n° 93-1420 du 31 décembre 1993),

Afin de permettre à l'EPCC LaM d'encaisser régulièrement ses recettes et conformément à l'Instruction M4 et au Code général des collectivités territoriales, il est nécessaire que le conseil d'administration vote les tarifs du droit d'entrée et des prestations scientifiques, culturelles et pédagogiques.

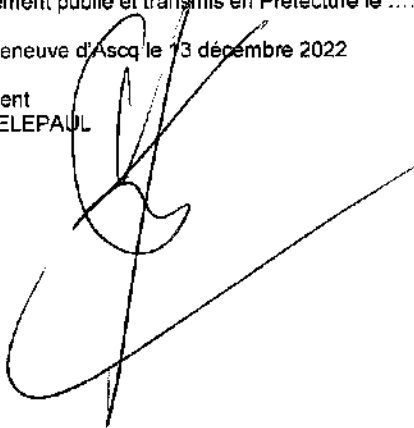
Il est proposé au conseil d'administration d'approuver la nouvelle grille tarifaire jointe en annexe,

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide à l'unanimité d'approuver la nouvelle grille tarifaire jointe en annexe,

Régulièrement publié et transmis en Préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022

Le président
Michel DELEPAUL





Services proposés	Tarifs individuels	Tarifs Groupes
	• Gratuit • 10€ la séance (3h00 à titre indicatif) : atelier du mercredi, de Noël, Adolescent, à la demande, tarif applicable jusqu'au 31 août 2023 • 15€ la séance (3h00 à titre indicatif) : atelier de vacance, atelier + spectacle, tarif applicable jusqu'au 31 août 2023 • 18€ la séance (3h00 à titre indicatif) : atelier du mercredi, de Noël, Adolescent, à la demande, tarif applicable à partir du 1^{er} septembre 2023. • 8€ l'heure : atelier de vacance, atelier + spectacle, tarif applicable à partir du 1^{er} septembre 2023. • 9€ l'heure : atelier de vacances matériel spécifique • 8.125€ l'heure (2h00 minimum) : atelier d'écriture adulte • 10€ l'heure ou l'heure et demie : atelier adulte matériel classique, tarif applicable jusqu'au 31 août 2023. • 25€ la demi-journée : atelier adulte matériel classique, tarif applicable à partir du 1^{er} septembre 2023. • 20€ l'heure : atelier adulte matériel spécifique • 8€ atelier famille : prix par participant et par séance atelier dit « Main dans la main ». Les tarifs à la semaine sont calculés selon le prix à la séance multiplié par le nombre de jours dans la semaine.	Secteurs scolaire, universitaire et hors temps scolaire et partenaires culturels du LaM : • Gratuit • 75€ : pour un atelier de 1h30 • 85€ : pour un atelier de 1h30 en langue étrangère • 85€ : pour un atelier de 2h00 • 100€ : pour un atelier de 3h00 • 90€ : pour un atelier de 1h30 hors les murs • 100€ : pour un atelier de 2h00 hors les murs Partenaires culturels : associations, centres sociaux, centre de formations... Secteur handicap et crédits loisirs • Gratuit • 70€ : pour un atelier de 1h30 • 80€ : pour un atelier de 2h00 • 95€ : pour un atelier de 3h • 85€ : pour un atelier de 1h30 hors les murs • 95€ : pour un atelier de 2h00 hors les murs Secteur adultes et tourisme • 120€ : 2h, limité à 10 personnes • 195€ : 2h, limité à 20 personnes • 170€ : goûter d'anniversaire de 3h00 Secteur crèche • Gratuit • 45€ : pour un atelier de 40 minutes
Entrée Visite libre	Tarifs applicables jusqu'au 31 août 2023 : • Gratuit • 10€ : collection et exposition tempo., tarif plein • 7 € : collection et exposition tempo., tarif réduit	Secteurs scolaire, universitaire et hors temps scolaire et partenaires culturels du LaM : • Gratuit

	• 11€ : collection, exposition, tarif plein, exposition grand format et majeure ou événementielle • 8€ : collection et exposition, tarif réduit, exposition grand format et ou événementielle • 7€ : collection permanente, tarif plein • 5€ : collection permanente, tarif réduit Tarifs applicables à partir du 1^{er} septembre 2023 : • Gratuit • 11€ : collection et exposition, tarif plein • 8 € : collection et exposition, tarif réduit • 7€ : collection permanente, tarif plein • 5€ : collection permanente, tarif réduit	• 45€ : forfait durée illimitée Forfait groupe adulte : • Gratuit • 165€ : durée illimitée avec ou sans droit de parole
Visite guidée	• 3 € Le prix de la visite commentée doit être ajouté au prix de l'entrée dans le musée	Secteurs scolaire, universitaire et hors temps scolaire et partenaires culturels du Lam (forfait) • Gratuit • 45€ : durée 1 h00 • 50€ : durée 1 h00 hors les murs • 55€ : durée 1h00 en langue étrangère • 65€ : durée 1h30 • 70€ : durée 1 h30 hors les murs • 75€ : durée 1h30 langue étrangère • 85 € : durée 2h00 • 100 € : durée 3h00 Visite groupe adulte (forfait) : • Gratuit • 165€ : durée 1 h00 (tarif exposition grand format, majeure ou événementielle 195€) • 180€ : durée 1h00 en langue étrangère (tarif exposition grand format, majeure ou événementielle 220€) • 185€ : durée 1h30 • 195 € : visite livres précieux, durée 1h, limité à 19 personnes • 205€ : durée 1h30 en langue étrangère • 205€ : durée 2h00

		Secteur handicap et crédit loisirs (forfait) : • Gratuit • 40€ : durée 1h00 (38€ crédit-loisirs) • 45€ : durée 1h00 hors les murs • 50€ : durée 1h00 en langue étrangère ou LSF • 60€ : durée 1h30 (58€ crédit-loisirs) • 65€ : durée 1h30 hors les murs • 75€ : durée 1h30 en langue étrangère ou LSF • 80€ : durée 2h00
Visioguide/audioguide	• 2€	
Services proposés au secteur handicap	Entrée du musée gratuite : • 5€ la séance : atelier en LSF durée 1h00 • 5€ : visite tactile : « rencontre autour d'une oeuvre » • 5€ : visite en Langue des Signes Française	
Navette de l'art	• Gratuit • 10€ : tarif adulte incluant les visites • 8€ : tarif mineur incluant les visites	• 200€ : pour le groupe • Navette de l'art avec musée partenaire : 110€ pour le groupe pour le LaM + 90€ pour le groupe pour le musée partenaire
Activité périscolaire		• 100€ : pour 1h30 hors les murs
Spectacle, conférence, formation, colloque	• Gratuit • 3,50€, 5€, 6€, 7€, 8€ ou 10€ : spectacle, concert, ... • 5,50€ : conférence, formation, tarif plein • 3,50€ : conférence, formation, tarif réduit • 25 € : colloque, tarif plein • 13 € : colloque, tarif réduit • 2€ : location transat	• 220€ : conférence sur mesure • 110€ : conférence sur catalogue • 65€ : Ciné LaM pour les secteurs scolaires, hors temps scolaire et spécifique (25 personnes)
Carte pro LaM	• 25€	
C'Art	• Gratuit • 40€ : C'Art Solo • 60€ : C'Art Duo • 20€ : C'Art pour les sociétés d'amis des musées membres • 20€ : C'Art Jeune • 65€ : C'Art Tribu	

	• 20€ : surclassement • 8 € : réédition d'une C'Art (perdue ou volée) Tarifs promotionnels et « fidélité » : • 30€ : C'Art Solo • 45€ : C'Art Duo • 15€ : C'Art pour les sociétés d'amis des musées membres • 15€ : C'Art Jeune • 50€ : C'Art Tribu	
--	--	--

Tarifs réduits:	Entrées gratuites
Aux jeunes de 18 ans inclus à moins de 26 ans	Aux enfants de moins de 12 ans jusqu'au 28 février 2023
Aux personnes de plus de 65 ans	Aux enfants de moins de 18 ans à partir du 1 ^{er} mars 2023
Aux titulaires de la carte Famille nombreuse	Aux personnes justifiant leur date de 40 ^{ème} anniversaire en 2023
Aux amis des musées de la métropole illoise	Aux titulaires de la carte ICOM/ICOMOS
Aux membres de la Maison des artistes	Aux demandeurs d'emploi
Aux enseignants -es et étudiants hors arts, architecture et métiers de la culture (membres de l'Union européenne)	Aux personnes en situation de handicap et un accompagnant
Aux titulaires d'une contremarque Pass Culture	Aux titulaires d'une carte Presse
Dans les conditions fixées par contrat de partenariat	Aux titulaires du Pass Pro Hauts-de-France Tourisme + une accompagnateur-ice
	Aux Amis du LaM
	Aux membres de l'Aracine
	Aux bénéficiaires des minimas sociaux (RSA, ASS, ATS, ATA, AHH, ASPA...)
	Aux enseignants et étudiants en arts, architecture, philosophie et métiers de la culture
	A tous le premier dimanche de chaque mois

Dans le cas de prévente de billets individuels à un comité d'entreprise ou un hôtel, les tarifs réduits pourront être appliqués, avec une réduction supplémentaire de 10%. Le musée se réserve la possibilité de facturer des frais de dossier d'un montant de 10€.

Une réduction de 10 % est accordée aux prescripteurs de groupes touristiques sur les tarifs individuels et tarifs groupes.

SERVICES AUX ENFANTS ET ADOLESCENTS PARTENAIRES

Services proposés	Tarifs hors taxes
Petit-déjeuner	• Gratuit • 950€
Visite privée Durée 1h00 à 1h30 Privatisation du musée	• Gratuit • 500€ : durée 1h00, moins de 25 personnes • 300€ : durée 1h00, moins de 25 personnes, tarif partenaire • 600€ : durée 1h00, moins de 25 personnes, tarif exposition grand format • 400€ : durée 1h00, moins de 25 personnes, tarif exposition grand format partenaire • 700€ : durée 1h30, moins de 25 personnes • 900€ : durée 1h00, entre 25 et 50 personnes • 500€ : durée 1h00, entre 25 et 50 personnes, tarif partenaire • 1100€ : durée 1h00, entre 25 et 50 personnes, tarif exposition grand format • 700€ : durée 1h00, entre 25 et 50 personnes, tarif exposition grand format partenaire • 1650€ : durée 1h00, entre 51 et 100 personnes • 2600€ : durée 1h00, entre 101 et 150 personnes • Ouverture du café-restaurant en soirée : 700€ • Ouverture du café-restaurant en soirée : 1000€, tarif exposition grand format • Heure supplémentaire ouverture du café-restaurant au-delà de l'horaire contractuel : 550€
Visite privée (soirée) Durée 3h00 ou 4h00 Privatisation du musée	• Gratuit • 2400€ : de 18h à 21h, 50 personnes • 1500€ : de 18h à 21h, 50 personnes, tarif partenaire • 3000€ : de 18h à 21h, 50 personnes, tarif exposition grand format • 1700€ : de 18h à 21h, 50 personnes, tarif partenaire exposition grand format • 4150€ : de 18 à 21h00, 100 personnes • 4800€ : de 18 à 21h00, 100 personnes, tarif exposition grand format • 1600€ : de 18 à 21h00, 100 personnes, tarif partenaire • 1875€ : de 18 à 21h00, 100 personnes, tarif partenaire exposition grand format • 8700€ : de 18 à 23h00, 300 personnes • 10000€ : de 18 à 23h00, 300 personnes tarif exposition grand format • 4500€ : de 18 à 23h00, 300 personnes, tarif partenaire • 5175€ : de 18 à 23h00, 300 personnes tarif partenaire exposition grand format

hall, en jour de fermeture	• 4600 € HT : de 9h à 18h, 100 personnes • 3000 € HT : de 9h à 18h, 100 personnes, tarif partenaire • 5200 € HT : de 9h à 18h, 100 personnes, tarif exposition grand format • 3400 € HT : de 9h à 18h, 100 personnes, tarif partenaire exposition grand format • 8000 € HT : de 9h à 18h, 300 personnes • 4600 € HT : de 9h à 18h, 300 personnes, tarif partenaire • 8600 € HT : de 9h à 18h, 300 personnes, tarif exposition grand format • 5000 € HT : de 9h à 18h, 300 personnes, tarif partenaire exposition grand format
Privatisation du parc et du musée	• 10500€ : 500 personnes • 5250€ : 500 personnes tarif partenaire • 12000€ : 500 personnes tarif exposition grand format • 6000€ : 500 personnes tarif partenaire exposition grand format
Diner au LaM	• 6000€ : de 18 à 23h00, 150 personnes • 3500€ : de 18 à 23h00, 150 personnes, tarif partenaire • 7200€ : de 18 à 23h00, 150 personnes, tarif exposition grand format • 5000€ : de 18 à 23h00, 150 personnes, tarif partenaire exposition grand format
Prestations exceptionnelles	• 550€ : Heure supplémentaire en soirée • 650€ : Heure supplémentaire en soirée tarif exposition grand format • 1500€ : Heure supplémentaire en soirée non prévue • 1100€ : 50 personnes supplémentaires • 550€ : 50 personnes supplémentaires, tarif partenaire • 1250€ : 50 personnes supplémentaires, tarif exposition grand format • 650€ : 50 personnes supplémentaires, tarif partenaire exposition grand format • 240€ : captation vidéo, journée complète • 210€ : captation vidéo, journée complète tarif partenaire • 120€ : captation vidéo, demi-journée ou soirée • 105€ : captation vidéo, demi-journée ou soirée tarif partenaire
Package auditorium	• 2000€ : formule séminaire jusqu'à 96 personnes, visite guidée 1h • 2000€ : formule séminaire jusqu'à 60 personnes, atelier de 2h
Auditorium	• Gratuit • 650€ : demi-journée • 750€ : demi-journée tarif exposition grand format • 300€ : demi-journée, tarif partenaire • 375€ : demi-journée, tarif partenaire exposition grand format • 1050€ : journée complète

	• 1200€ : journée complète tarif exposition grand format • 500€ : journée complète, tarif partenaire • 600€ : journée complète, tarif partenaire exposition grand format • 2000€ : Séminaire 75 personnes • 2600€ : soirée • 3000€ : soirée tarif exposition grand format • 1200€ : soirée tarif partenaire • 1400€ : soirée tarif partenaire exposition grand format • Heure supplémentaire en soirée : 550€
--	---

Le musée offre à la Métropole Européenne de Lille 2 soirées par année civile à définir dans le cadre de ces services aux entreprises et partenaires. Le musée se réserve la possibilité de refacturer au coût réel tous les frais supplémentaires engendrés par l'exécution des prestations.

Dans le cadre d'une privatisation un jour de fermeture du musée au public, le musée appliquera une majoration de 20% sur le montant total de la privatisation, hors frais supplémentaire.

Ouvrages et produits divers

Ouvrage	Prix hors taxes
ACM	18,96 €
Adolf Wölfl Univers	25,02 €
Alberto Giacometti, une rétrospective	33,18 €
Alian Mac Collum	33,18 €
Aloise Corbraz en constellation	28,44 €
Amedeo Modigliani, une rétrospective	33,18 €
Amicalement brut	18,29 €
Art Brut- Edition	38,86 €
Art et langage	4,74 €
Brouillon Kub	12,32€
Chercher l'or du temps	33,18€
Collages, collections des musées	4,74 €
Comme si	26,54 €
Comme si, édition de tête	355,45€
Cor Dekkinga et le mouvement CoBra	20,85 €
Corps subtils	22,75 €
Danser Brut	22,75 €
Déplacer déplier découvrir	4,74€
Des fantômes et des anges	17,35 €
Dove Allouche le soleil sous la mer	28,44 €
Etel Adnan, Simone Fattal, Joana Hadjithomas et Khalil Joreige	11,37€
Etienne Chambaud	26,54€
E. Poitevin	36,97€
Giorgio Griffa	14,22 €
Grèce des Modernes	4,74 €
Guide des collections 2010 à partir du 01/11/2017	5,69 €
Guillermo Kuitca	16,11 €
Habiter poétiquement	28,91 €
Histoires hongroises	13,00 €
Hors langage Duchêne	11,37 €

Ouvrage	Prix hors taxes
HS Beaux-Arts magazine	3,79 €
Isamu Noguchi	33,18 €
Jules Pacsin ou le dessin indistif	8,53 €
Klee	33,18 €
LaM Histoires	9,48 €
LaM Oeuvres (catalogue des collections)	16,59 €
L'Aracine et l'art brut	17,35 €
L'envolée l'enfouissement	4,74 €
L'invention du lieu	20,85 €
Les Secrets de Modigliani : techniques et pratiques artistiques	33,18 €
Lionel et l'enfant bleu	24,64 €
Matiyane	17,06 €
Maurice Jardot	28,44 €
Meret Oppenheim	36,97€
Mexique-Europe	43,22 €
Michel Nedjar, introspective	28,44 €
Nicolas Schöffer	36,97 €
Patrick Bougelet LMB	8,53 €
Peter Downsbrough	1,90 €
Picasso Leger Masson	28,44 €
Pierre Mercier	18,96 €
Quand le vide devient forme	4,74 €
Recuerdos de Mexico	16,11 €
Roland Simounet à l'œuvre	4,74 €
Simon, Lesage, Crepin	22,75€
Voisins Officiels	29,38 €
Wilhelm Unde	33,18 €
William Kentridge	33,18€
Zirilli	28,44 €

Taux de remise Boutique du Lieu :

- Achat de moins de 300 ouvrages : 40%
- Achat de 300 à 399 ouvrages : 42%
- Achat de 400 à 499 ouvrages : 44%
- Achat de 500 à 749 ouvrages : 46%
- Achat de 750 à 999 ouvrages : 48%
- 50% sur tous les catalogues bradés, deux ans après l'édition (sauf livre sur les collections).

Taux de remise tout autre librairie : 30%

Librairie via distributeur : de 30 à 40% sur le prix public

(remise correspondant à la moyenne des remises accordées aux librairies destinataires des ouvrages).

Carte postale, marque-page	remise de 50% sur le prix de vente
Affiche d'exposition (40x60 cm)	1€
Image et/ou du nom du LaM	5% du prix de vente hors taxes par produits édités

Refacturation à prix coûtant des produits dérivés (badges, carnets, affiches 120x176 cm et sacs) produits directement par le LaM à la Boutique du Lieu

LOCATIONS DE VASQUES

Les tarifs sont exprimés en euros nets.

LES ÉDITIONS :

	Tirages / Format	1/8 page	1/4 page	1/2 page	3/4 page	Pleine page, rabat et page de garde	Couverture
Livres, livres illustrés, fascicules*	Moins de 1 000	À titre gracieux					
	1 000 à 4 999	70	90	110	115	145	350
	5 à 10 000	80	100	120	130	155	385
	Plus de 10 000	90	110	135	140	170	415
	Moins de 1 000	À titre gracieux					
Livres de poche* (format inférieur à 13x20 cm)	1 000 à 4 999	60		85		100	280
	5 à 10 000	65		100		110	305
	Plus de 10 000	75		110		130	345
Autres formats* (livres, livres illustrés, fascicules, livres de poche))	Double couverture	Prix de location du format Couverture majoré de 60%					
	Couverture composée	Prix de location du format Page concerné majoré de 30%					
	4 ^{ème} de couverture	Prix de location du format Couverture concerné minoré de 40%					
	Pour 2000 ex	Inférieur à 60x80 cm : 920€ ; entre 60x80 cm et 80x120 cm : 1315€					
Affiches, posters vendus au public	Ex. supplémentaire	Inférieur à 60x80 cm : 0,56€/ex. ; entre 60x80 cm et 80x120 cm : 0,67€/ex.					
Cartes postales et produits dérivés	150€ pour 5000 ex. + 6% du prix public hors taxes						

*Pour les éditions numériques, les tarifs ci-dessus sont réduits de 20%.

INTERNET : Montants par photographie selon la durée de location.

Fréquentation du site	Nombre de photographies	De 0 à 3 mois	De 4 à 6 mois	De 7 à 12 mois	De 13 à 24 mois	Par an suppl.
Inférieure ou égale à 50.000 connexions par mois	1 à 9	32	41	49	57	16
	10 à 25	29	39	45	53	14
	26 à 35	24	30	36	43	12
	Au-delà	19	24	29	34	10
Entre 50.001 et 100.000 connexions par mois	1 à 9	44	57	68	80	22
	10 à 25	41	53	63	75	21
	26 à 35	33	44	51	61	17
	Au-delà	27	34	41	49	13
Entre 100.001 et 250.000 connexions par mois	1 à 9	51	66	78	91	25
	10 à 25	47	62	73	86	24
	26 à 35	38	50	58	69	19
	Au-delà	30	40	46	55	16
Supérieure à 250.001 connexions par mois	1 à 9	60	78	92	108	30
	10 à 25	56	73	86	102	28
	26 à 35	45	58	69	81	23
	Au-delà	36	47	56	66	18

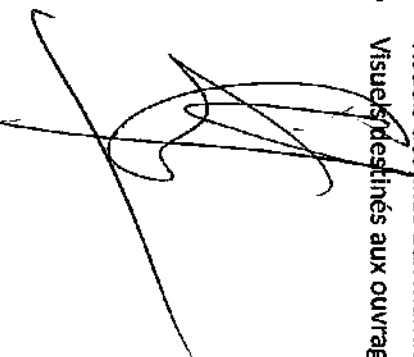
Si la location de visuels concerne la page d'accueil, le tarif équivalent à 200% des tarifs exprimés ci-dessus.

Exceptions donnant lieu à un prêt à titre gracieux :

- Visuels accompagnant le prêt d'une œuvre
- Visuels destinés aux manuels scolaires et universitaires
- Visuels destinés aux ouvrages scientifiques (actes de colloques, thèses)

Le président

Michel DELEPAUL



EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	2022	03	07
----	------	----	----

OBJET :

Autorisation de signature de marchés publics

Le 13 décembre 2022 à 11h00

Le conseil d'administration, légalement convoqué, s'est réuni à Villeneuve d'Ascq(LaM) sous la présidence de Monsieur Delepaul, président du conseil d'administration du LaM

DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRESENTS	POUVOIR	VOTE
Le 02 décembre 2022	M. Michel Delepaul	x	Violette Massiet	pour
	M. Eric Skyronka	x		pour
	Mme Violette Massiet			
	M. Thierry Bonte	x		pour
NOMBRE DE MEMBRES : EN EXERCICE 22 PRESENTS 12 NOMBRE DE VOTES : 16	M. Didier Manier			
	Mme Marie-Pierre Bresson			
	M. Jacques Ducrocq			
	M. Peter Maenhout			
	Mme Marie-Pierre Janssens			
	M. Georges-François Leclerc Représenté par M. Magniez	x		pour
	M. Gérard Caudron Représenté par Mme Furne	x	Didier Manier	pour
	M. Laurent Le Bon			
	M. Bernard Chérot	x	Bernadette Chevillon	pour
	Mme Bernadette Chevillon			
	M. Jérôme Desombre	x	Jérémy Masurel	pour
	M. Jérémy Masurel			
	Mme Evelyne-Dorothée Allemand	x		pour
	M. Denis Gielen	x		pour
	Mme Catherine De Zegher	x		pour
	Mme Stéphanie Robin			
	Mme Laetitia Gaspar	x		pour
	M. Vincent Courmont	x		pour

Établissement Public de Coopération Culturelle

LaM

N° 2022-03-07 Autorisation de signature d'un marché public

Délibération n° 2022-03-07 du 13 décembre 2022 du conseil d'administration de l'EPCC « LaM »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle et à leur fonctionnement,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 29 février 2012, portant création de l'EPCC LaM,

Conformément aux articles 9 et 11-3 des statuts de l'EPCC,

Conformément à la délibération relative à la détermination des conditions générales de passation des contrats, des conventions et des marchés,

Attendu que les marchés suivants sont nécessaires au fonctionnement de l'établissement.

Il est proposé au conseil d'administration d'autoriser le directeur conservateur à signer et à prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement ainsi que signer et prendre toute décision concernant leurs avenants, lorsque les crédits sont inscrits au budget, pour les marchés suivants :

- Fourniture, pose, maintenance d'équipements dédiés à la Vidéo Urbaine ou Technique, commande sur la centrale d'achat de la MEL, accord-cadre à bons de commande notifié en janvier 2023
- Marché de prestations d'accueil, de vente, de renseignements et d'accompagnement des publics du LaM, marché composite, 1 an renouvelable trois fois, notification prévue en mai 2023

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide, à l'unanimité, d'autoriser le directeur conservateur à signer et à prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement ainsi que signer et prendre toute décision concernant leurs avenants, lorsque les crédits sont inscrits au budget, pour les marchés suivants :

- Fourniture, pose, maintenance d'équipements dédiés à la Vidéo Urbaine ou Technique, commande sur la centrale d'achat de la MEL, accord-cadre à bons de commande notifié en janvier 2023
- Marché de prestations d'accueil, de vente, de renseignements et d'accompagnement des publics du LaM, marché composite, 1 an renouvelable trois fois, notification prévue en mai 2023

Régulièrement publié et transmis en Préfecture le

Fait à Villeneuve d'Ascq le 13 décembre 2022,

Le Président
Michel Delepaul

