

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

**Séance
du 25 novembre 2011**

**Liste d'émargement des membres du Conseil d'administration de
l'Etablissement public du musée du Louvre
(19 membres votants)
Séance du vendredi 25 novembre 2011**

Henri LOYRETTE, Président-directeur	P
-------------------------------------	---

TITULAIRES	Signature	REPRESENTANTS ou SUPPLEANTS	Signature
------------	-----------	-----------------------------	-----------

1 - REPRESENTANT DE L'ETAT

Julien DUBERTRET Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat	P	Marie-Astrid RAVON Sous-directrice de la 8ème sous-direction du budget	P
Guillaume BOUDY Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication	P	David ZIVIE	P
Philippe BELAVAL Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication	P		
Marie-Christine LABOURDETTE Directrice chargée des Musées au ministère de la Culture et de la Communication	P		

2 - ETABLISSEMENT PUBLIC DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ELYSEES

Jean-Paul CLUZEL Président	AC		
--------------------------------------	----	--	--

3 - PERSONNALITES

Véronique CAYLA Présidente d'ARTE GEIE	P
Pierre BERGE Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent	Excusé
Denis OLIVENNES Président-directeur Général d'Euope 1	Excusé
Henri de CASTRIES Président du directoire d'AXA	P
Thierry DESMAREST Président-directeur Général du Groupe TOTAL	P
Maitre Antoine TCHEKHOFF Avocat associé	P
Françoise BENHAMOU Professeur des Universités	P

4 - REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS

Vincent DELIEUVIN Conservateur du Patrimoine	P	Louis FRANCK Conservateur du Patrimoine	A
Agnès BOS Conservatrice du Patrimoine	P	Florence GOMBERT Conservatrice du Patrimoine	A
Françoise GAULTIER Conservatrice du Patrimoine	P	Cécile GIROIRE Conservatrice du Patrimoine	A

6 - REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Monsieur Thierry CHOQUET Représentant du personnel (CGT)	AC	Manuel MERLET	P
Alexandra KARDIANOU-MICHEL Représentant du personnel (CGT)	P	Gary GUILLAUD	AC
Pierre ZINENBERG Représentant du personnel (Sud Culture)	P	Marie COADIC	AC

7 - INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES

Hervé BARBARET Administrateur général	P
Florence SEVIN-DAVIES Contrôleur général économique et financier	P
Jean-Fernand AMAR Agent comptable	P
Christophe LERIBAUT Conservateur en Chef du Musée Declacroix	A

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 25 novembre 2011

Salle du Conseil

Membres présents :

Henri LOYRETTE, président-directeur du musée du Louvre

1 – Représentants de l'État

Philippe BELAVAL, directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication

Guillaume BOUDY, secrétaire général au ministère de la Culture et de la Communication

Marie-Christine LABOURDETTE, directrice chargée des Musées au ministère de la Culture et de la Communication

Marie-Astrid RAVON, sous-directrice de la 8^e sous-direction du Budget représentant M. Julien DUBERTRET, directeur du Budget au ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État

David ZIVIE, sous-directeur des affaires financières au secrétariat général du ministère de la Culture et de la Communication,

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

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE GEIE

Henri de CASTRIES, président-directeur du Groupe AXA

Thierry DESMAREST, président-directeur général du Groupe TOTAL

Maître Antoine TCHEKHOFF, Avocat associé

Françoise BENHAMOU, professeur des Universités

4 – Représentants des conservateurs

Vincent DELIEUVIN (*Titulaire*), Conservateur du patrimoine au département des Peintures

Agnès BOS (*Titulaire*), Conservatrice du patrimoine au département aux Objets d'art

Françoise GAULTIER (*Titulaire*), Conservatrice du patrimoine au département des Antiquités grecques, étrusques et romaines

5 – Représentants du Personnel

Alexandra KARDIANOU-MICHEL (*titulaire*), représentant du personnel (CGT),

Pierre ZINENBERG (*titulaire*), représentant du personnel (Sud Culture)

Manuel MERLET (*suppléant*), représentant du personnel (CGT)

6 – Invités avec voix consultatives

Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre

Florence SEVIN-DAVIES, contrôleur général économique et financier

Jean-Fernand LAMAR, agent comptable du musée du Louvre

7 – Personnes invitées par le Président à participer à la séance

Claudia FERRAZZI, administratrice générale adjointe du musée du Louvre

Pascal PERRAULT, directeur financier et juridique du musée du Louvre

Catherine GUILLOU, directrice de la direction politique des publics et éducation artistique

Anne KREBS-POIGNANT, chef du service étude et recherches à la direction politique des publics et éducation artistique

8 – Personnalités excusées ayant donné pouvoir

Jean-Paul CLUZEL, président de l'établissement public de la Réunion des Musées Nationaux et du Grand Palais des Champs Elysées

Pierre BERGE, président de la Fondation Pierre Bergé-Yves-Saint-Laurent, a donné pouvoir à Henri Loyrette, Président-directeur du musée du Louvre

Denis OLIVENNES, PDG d'Europe 1

La séance est ouverte à 10 h 06.

POUR DÉLIBÉRATION

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU 24 JUIN 2011

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le procès-verbal de la séance du 24 juin 2011.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

1

PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIF ET DE PERFORMANCE 2011-2013

Présentation par Henry LOYRETTE, président-directeur du musée du Louvre.

La longue gestation de ce contrat d'objectif et de performance (COP), qui lie le musée du Louvre à ses autorités de la tutelle et doit être approuvé tous les trois ans, est achevée. Il est donc proposé ce jour à l'approbation du conseil d'administration. Ce COP a été l'un des guides de l'activité de l'établissement de 2003 à 2005, puis de 2006 à 2008. Depuis, cette discipline conventionnelle a été mise entre parenthèses. Le document présenté ce jour est le fruit d'un compromis et propose en annexe un cadrage financier global. De surcroît, il esquisse des perspectives en matière de ressources humaines, tout particulièrement pour ce qui relève de l'ouverture dans les meilleures conditions des nouvelles salles du département des Arts de l'Islam à l'automne 2012.

Il était paradoxal que l'établissement qui était précurseur en matière de politique contractuelle se trouve en retard. Le document proposé à l'approbation du CA trace clairement des axes d'avenir pour la période 2011-2013, qui inclut un exercice en voie d'achèvement. Il faut remercier tous ceux qui, du côté du ministère de la Culture et de la Communication et du côté du musée du Louvre, ont contribué à cette nécessaire conclusion.

La structure de ce document reprend celle des textes précédents et se compose de quatre axes :

- 1) Les publics que le musée du Louvre entend accueillir dans les meilleures conditions sur tous les plans :**
 - sur le plan technique, en garantissant l'accessibilité de tous les publics, même en période de haute fréquentation ;
 - sur le plan de la médiation et de l'accueil, en fournissant aux visiteurs les clés de compréhension du musée et de ses collections ;
 - sur le plan culturel, en élargissant, fidélisant et renouvelant les publics ;
 - sur le plan social et éducatif, en portant une attention à tous les publics.

La période couverte par ce contrat verra la concrétisation de projets majeurs : l'ouverture du Louvre-Lens et des nouvelles salles des Arts de l'Islam en 2012, l'achèvement de la rénovation des salles consacrées au mobilier du XVIII^e siècle en 2013 et la nouvelle version du site internet www.louvre.fr déjà proposée au public depuis le 22 novembre 2011. La parc de guides multimédias sera totalement renouvelé en 2012 et devrait recevoir un excellent accueil, notamment de la part des jeunes publics. Cette période sera mise à profit pour poursuivre le projet *Pyramide* dont le volet portant sur la réorganisation de la billetterie a été lancé opérationnellement au printemps 2011. Le projet de rénovation des salles romaines et étrusques du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines a été initié dès cette année. Ces grands projets sont la manifestation de l'ambition du Louvre vis-à-vis de ses publics. Pourtant, ils ne doivent pas occulter les actions réalisées au quotidien par les équipes du musée du Louvre. Par ailleurs, à l'excellence en matière scientifique et culturelle, il importe d'associer une même excellence sur le plan social et éducatif.

2) La politique scientifique du musée du Louvre et les collections.

La recherche scientifique est au cœur de l'activité du Louvre depuis sa création à la fin du XVIII^e siècle. Cette recherche porte sur la connaissance de ses collections, mais également sur la connaissance de ses publics et de leurs attentes. Cependant, cette recherche se heurte aux cloisons administratives qui séparent le monde de la recherche du monde de la culture et les sciences humaines des sciences exactes. Les évolutions récentes de l'Université et les relations créées à l'occasion des travaux portant sur le projet de réserves externalisées ont accéléré la réflexion visant à donner un cadre plus formel et rigoureux aux méthodes et moyens de recherche du Louvre. Le musée ne peut se contenter de recherches qui ne seraient pas reconnues sur le plan national et international. Cette reconnaissance du Louvre en tant que véritable centre de recherches suppose un effort de diffusion. Dans cette perspective, la publication annuelle du bulletin sur *La recherche au musée du Louvre* constitue une étape importante pour faire connaître la dialectique de recherche du musée. Cet effort de diffusion passe également par la généralisation des journées d'étude dans les départements, mais aussi par l'aide apportée aux publications des chercheurs. Cette reconnaissance suppose également un regard extérieur capable d'aider le musée à définir les grands axes de cette politique de recherche, mais aussi d'en évaluer la pertinence et la qualité. Trois instances apportent désormais ce regard extérieur :

- un conseil scientifique, qui associe aux directeurs des départements du musée des personnalités qualifiées de nationalités et de disciplines différentes ;
- des commissions de spécialité, qui auront vocation à observer le travail opéré dans chaque département ;
- des comités d'experts, dont l'analyse dépassera les frontières des départements pour concerner des domaines scientifiques transversaux.

Le Louvre travaille donc en partenariat avec d'autres acteurs et notamment l'INP, l'INHA ou le C2RMF. Cette stratégie semble incontournable pour maintenir, dans les années à venir, l'excellence scientifique du Louvre.

3) Le bâtiment et ses jardins.

La maintenance du Palais et la gestion des grands projets muséographique constituent des défis à relever en permanence. En effet, il s'agit d'ouvrir 60 000 m² de galeries au public six jours sur sept, au sein d'un bâtiment de 200 000 m² et d'un domaine de 35 hectares. En outre, la mise aux normes du bâtiment sur le plan de la sécurité incendie ou de l'accessibilité des personnes en situation de handicap sont autant d'obligations qui engendrent des dépenses considérables pour lesquelles le Louvre doit trouver la majeure partie des financements nécessaires. Il en va de même de la protection contre le risque d'inondation. Les enjeux techniques, organisationnels et budgétaires reflétés dans cet axe sont donc considérables.

4) L'inclusion de l'ensemble des agents du musée dans la stratégie mise en œuvre.

Leur implication constitue la première des conditions pour atteindre les objectifs assignés. L'équipe de direction, et la DRHDS en premier lieu, doit veiller à leur offrir tout l'accompagnement nécessaire pour qu'ils puissent remplir leur mission dans des conditions de travail préservées ou améliorées. Cette volonté forte de l'établissement se traduira notamment pendant la durée de ce contrat par une amélioration des dispositifs d'aide aux agents en difficulté, par la poursuite des efforts en matière de logement social, par la réservation de logements supplémentaires et par une politique de formation ambitieuse. Ce contrat maintient par ailleurs les dispositifs de rétribution de l'effort collectif sous la forme de chèques-cadeaux. Cet axe démontre également que les deniers publics confiés au musée sont gérés avec la plus grande vigueur. La robustesse des outils comptables doit donc être renforcée. C'est à l'aune de cette rigueur qu'il convient de lire les perspectives financières annexées à ce COP puisque, comme tout opérateur de l'État, le Louvre est soumis à la discipline de réduction des dépenses publiques. Durant les trois années du contrat, les dépenses courantes au Louvre diminueront de 10 %. La ressource publique a diminué de 5 % en 2011 après une réduction d'un même niveau en 2009. Elle restera stable pour les deux prochains exercices. Les ressources propres de l'établissement reposent sur des ressorts qui permettent heureusement de compenser cette diminution. Ainsi, le Louvre ouvrira de nouveaux espaces muséographiques représentant quasiment

6 % de ses galeries, sans subvention particulière. En matière de ressources humaines, le musée est soumis à la discipline du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux. Il est prévu que le musée dispose d'une dizaine d'emplois en 2012, sur les 42 nécessaires pour l'ouverture des nouvelles salles des Arts de l'Islam. Une clause de revoyure est prévue pour l'exercice 2013. La rigueur mise en œuvre par l'établissement permettra l'ouverture au public de 4 500 m² de nouveaux espaces sans avoir à demander l'intervention de l'État. En effet, la trajectoire financière triennale associée à ce COP met en évidence le maintien de la solidité financière du musée du Louvre. Après un exercice déficitaire en 2012, la période s'achèvera par un retour à l'équilibre. De plus, durant les trois exercices concernés, la capacité d'autofinancement sera en permanence positive.

Ce COP esquisse dans une deuxième annexe la programmation culturelle de la période qu'il couvre. Cette perspective triennale est la plus adaptée puisque les grandes manifestations organisées par le Louvre se préparent de longue date :

- En 2011, deux expositions organisées au printemps ont mis à l'honneur Claude Lorrain et Rembrandt. Les expositions *Au siècle d'Alexandre le Grand* et *La Cité interdite* sont actuellement présentées au public ;
- En 2012, des expositions seront organisées autour de la *Sainte-Anne* de Léonard de Vinci, puis sur *Raphaël, les dernières années*.
- En 2013, une exposition sera consacrée à *L'Art allemand du XIX^e siècle*. Lors du deuxième semestre, il est prévu d'organiser une exposition sur *La sculpture à Florence dans la première moitié du quattrocento*.

Ces expositions bénéficieront d'un dispositif important d'accompagnement destiné aussi bien aux scientifiques qu'à un plus large public. Ces programmations incluent les activités de l'auditorium, les colloques, les journées d'étude ou les grands invités qui portent un regard nouveau sur le musée et ses œuvres. Cette richesse de la programmation est au cœur de la vocation du musée et contribue à son perpétuel renouvellement. Sans cet effort, son rayonnement et son attrait s'estomperaient rapidement.

En conclusion, le COP proposé ce jour permet d'associer une grande ambition scientifique, culturelle, sociale et éducative, ainsi que la préservation des conditions de travail des agents et le maintien des grands équilibres budgétaires de l'établissement.

Philippe BELAVAL se réjouit de l'aboutissement de ce long processus, fruit de l'effort engagé par les équipes du musée du Louvre et celles du ministère de la Culture et de la Communication. Dans un contexte difficile de réduction des dépenses publiques, ce COP donne à l'établissement les voies et les moyens d'un développement de ses activités et d'une poursuite de ses nombreuses missions au service des collections et des publics. Les représentants de l'État voteront donc en faveur de ce COP.

Thierry DESMAREST souligne le caractère remarquable des équilibres budgétaires trouvés par le musée du Louvre dans ce contexte économique difficile.

Françoise BENHAMOU insiste sur la croissance spectaculaire de la fréquentation et de l'offre proposée par le Louvre à travers une augmentation des espaces et une diversification des services, malgré la réduction des subventions. Ceci démontre une capacité à développer une réelle politique avec une certaine rationalisation budgétaire. S'agissant du volet social, elle juge que la stratégie d'intéressement pour les salariés du musée du Louvre est pertinente. Enfin, sur le plan scientifique, la diffusion des actions de recherche entreprises par l'établissement est une démarche très positive. Elle salue également les efforts de la recherche sur les publics, qui permet d'obtenir une politique complète.

Pierre ZINENBERG rappelle le désaccord de fond sur la manière dont s'établit le budget et regrette la diminution des subventions apportées par l'État, qui implique une recherche de ressources propres de plus en plus forte. L'attractivité du musée a permis de nombreuses actions de mécénat, autorisant ainsi le fonctionnement de l'établissement. Cependant, ces mesures propres au musée ne sont pas applicables à d'autres établissements et cette politique ne lui paraît donc pas être saine. Par ailleurs, il aurait souhaité que le rôle des agents dans le cadre de la médiation culturelle soit plus fortement indiqué. Toutefois, il est très satisfait de l'annonce relative à la reconduction de la politique de logement puisque 108 agents du Louvre sont actuellement en demande de logement et vivent dans

des conditions sociales précaires. La recherche de nouveaux publics et la politique de démocratisation de la culture lui paraissent être des points essentiels. Malgré tout, il lui semble que le dialogue entre le musée et les artistes reste insuffisant. Autrefois, le musée était également l'atelier des artistes et il faudrait retrouver cette fonction en estompant la rupture qui existe entre l'art contemporain et l'art ancien.

Henry LOYRETTE considère que le Louvre est la maison des artistes vivants. Il souligne les efforts réalisés sur ce sujet au cours des dernières années, mais insiste sur la nécessité de construire et conduire cette politique de long terme. Par ailleurs, il affirme que les agents sont des acteurs essentiels de la médiation culturelle et que la reconnaissance de leur rôle est un volet essentiel du projet *Pyramide*.

Pierre ZINENBERG insiste sur la nécessité d'améliorer le dialogue en interne entre les différents corps.

Henry LOYRETTE partage cette opinion. S'agissant de la politique sociale de l'établissement, il affirme que sa volonté ne consiste pas à la conforter, mais bien à la développer.

Manuel MERLET annonce que ce COP recueillera un vote défavorable de sa part. En effet, ce COP n'a pas été présenté en amont aux représentants du personnel, comme cela avait été fait pour les précédents contrats. S'agissant des ouvertures de poste, il observe que les dépenses en masse salariale augmentent faiblement entre 2011 et 2013, alors que la masse de travail s'accroîtra de manière beaucoup plus importante, ce qui annonce des conditions de travail dégradées pour les agents dans les années à venir. Certes, les Arts d'Islam bénéficieront de quelques créations de poste, mais sur les 42 ETPT nécessaires d'ici 2013, 20 correspondent à des emplois déjà existants, gelés et reportés sur les deux années à venir. Pour ce faire, il a été procédé à des restructurations de service et des réorganisations d'équipe, qui ont posé des problèmes aux personnels. Or, il était espéré une création pleine et entière de 42 postes pour les besoins des Arts de l'Islam, ce qui n'est pas le cas dans ce COP. Par ailleurs, les représentants du personnel constatent que plus la capacité d'autofinancement du musée s'améliore, moins le ministère s'investit. Il lui est donc impossible de cautionner la logique à l'œuvre dans ce COP. S'agissant du mécénat, le COP précise l'orientation d'une stratégie vers les pays dits « prometteurs », qualification qui revêt une connotation liée au profit financier. Le COP cite notamment la Chine et certains pays du Golfe, connus pour leur respect de la démocratie et de la diversité des cultures. Le fait que le ministère pousse le musée à trouver des ressources financières est compréhensible, mais il faudrait sans doute être plus regardant sur les sources de ces financements. Au niveau de l'autofinancement, le contrat stipule que l'augmentation d'un euro du tarif qui interviendra au 1er septembre 2012 sera la « seule augmentation prévue dans le COP ». Or, sauf erreur de sa part, le tarif a déjà augmenté au 1^{er} janvier de cette année, alors que le COP porte sur la période 2011-2013. Il s'agira donc de la seconde augmentation de tarif. S'agissant des conditions de travail, le taux d'ouverture des salles reste supérieur à 95 %. Toutefois, pour les conditions de travail actuelles – qui sont déjà dégradées – se maintiennent –, il faudrait diminuer le taux d'ouverture des salles. Le COP évoque également le renforcement de la vente à l'avance. Cependant, rien ne dit aujourd'hui que cette vente à l'avance sera à la hauteur des attentes de la direction. Le cas échéant, en tenant compte de l'augmentation de la fréquentation, cela engendrera des problèmes de gestion de flux sous *Pyramide* et, par conséquent, une dégradation des conditions de travail. Le COP détaille également le projet *Pyramide*, alors que l'information et la concertation à ce sujet avec les représentants du personnel sont largement insuffisantes, voire défailtantes. Il désapprouve cette logique insatisfaisante, en particulier en termes de dialogue social. S'agissant des ressources humaines, il rappelle que le COP stipule que le système des chèques-cadeaux sera remplacé à terme par une prime d'intéressement à la performance collective des services, ainsi que l'exige la loi. Il souhaite donc discuter très rapidement de ce sujet avec la DRH. Enfin, il espère que l'objectif fixé par le COP de 4,6 % de taux d'emploi du personnel handicapé sera rapidement dépassé, puisque la loi impose un objectif de 6 % de la masse salariale.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL rappelle que le questionnaire sur les risques psychosociaux soumis aux agents du musée dans le cadre de l'enquête de satisfaction du personnel, qui constitue le premier axe du COP, n'a fait l'objet d'aucune information ou validation par écrit en CHSCT. Or, cette enquête n'est pas anecdotique puisqu'elle a démontré l'existence d'un sur stress à des niveaux élevés parmi les agents chargés de la surveillance. Elle a également mis en lumière un taux très élevé de démotivation chez les agents travaillant au sein des départements. Il lui paraît donc indispensable de

traiter ces problématiques puisque son rôle consiste à s'assurer de la préservation de la santé physique et mentale des agents. Par ailleurs, s'agissant du volet social, elle a été surprise de constater que le COP indique que le projet social 2009-2011 a rempli ses objectifs en grande partie. Elle considère que cette assertion n'engage que l'administration puisqu'aucun bilan n'a été élaboré. Il lui paraît donc impossible de s'engager dans un projet social 2012-2014 sans avoir tiré les conclusions du précédent. De plus, le COP n'annonce aucun calendrier de négociation ou proposition de réunion par rapport à ce projet social.

Véronique CAYLA indique que le COP démontre que le Louvre envisage de poursuivre le développement de l'offre faite au public sans avoir besoin de demander des subventions supplémentaires à la puissance publique. Dans le contexte actuel, cela lui paraît constituer la seule manière d'être optimiste sur l'avenir de cette institution, ce dont elle se réjouit. De la même manière, elle se réjouit de la réponse positive du public, en particulier celui des jeunes, à la multiplicité des offres proposées.

Antoine TCHEKHOFF juge que le COP proposé pour l'avenir démontre que le choix fait dans le passé de donner un accent important aux opérations de mécénat se révèle être particulièrement judicieux dans la période d'incertitude économique qui s'ouvre.

Vincent DELIEUVIN exprime le grand contentement de la conservation vis-à-vis de la place accordée à la recherche dans ce COP, avec des actions concrètes comme le renouvellement des bases de données ou la systématisation des journées d'étude. Il salue la réalisation du bulletin de la recherche, superbe ouvrage qui expose la richesse et la diversité de la recherche menée au musée du Louvre. Enfin, il se réjouit de la mise en place des différents conseils évoqués dans le COP, qui permettra de développer et formaliser les échanges entretenus avec les partenaires habituels du musée du Louvre, et en particulier le monde universitaire.

Guillaume BOUDY se félicite de l'achèvement de ce travail considérable, qui offre un solide outil de suivi et de dialogue, notamment avec les tutelles ou les corps de contrôle. Il se réjouit également de la capacité à passer d'un contrat d'objectifs et de moyens à un COP comprenant une annexe financière qui offre une perspective triennale. Certes, ce document reste perfectible, mais il constitue une excellente base pour assurer le dialogue nécessaire entre l'établissement et ses tutelles.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL souhaite savoir si la récente décision des Émirats Arabes Unis de reporter la date de démarrage des travaux engendrera une évolution dans les rapports entretenus entre le Louvre et Abou Dhabi.

Henry LOYRETTE affirme que si l'ouverture est retardée, le second versement dû au musée du Louvre le sera également. En revanche, ce report n'aura aucune conséquence en termes de fonctionnement ou de coordination des projets. Les contrats des agents liés à France Muséum ne seront pas remis en cause ou gelés.

Pierre ZINENBERG regrette l'absence d'un engagement fort du ministère concernant les emplois pour l'ouverture des salles des Arts de l'Islam. Il considère que les moyens mentionnés dans le COP sont insuffisants par rapport aux objectifs fixés.

Henry LOYRETTE déclare que les salles des Arts de l'Islam seront ouvertes avec les moyens supplémentaires octroyés par le ministère, qu'il remercie. Il annonce qu'il a été convenu avec le ministère d'organiser une rencontre au cours de l'année 2012 afin d'évaluer la situation objective et les moyens nécessaires pour 2013.

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le contrat d'objectif et de performance 2011-2013.

Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 voix défavorables.

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

Cette délibération prévoit le passage d'un déficit initial de 1,8 M€ anticipé dans la DM2 à un résultat bénéficiaire de 1,9 M€. L'adoption du COP et de son annexe financière permettra de traiter ce point succinctement puisque ces documents reprennent l'essentiel des problématiques liées aux points 2 et 3 de l'ordre du jour.

S'agissant de la décision modificative n° 3 se rapportant au budget 2011, l'administration générale confirme la maîtrise des dépenses de fonctionnement par le musée du Louvre. Le budget primitif avait baissé une baisse de l'enveloppe de fonctionnement de 5,5 % et la renégociation de plusieurs marchés importants – tels que le nettoyage, la maintenance, la surveillance extérieure ou la climatisation – permet de tenir cet engagement. La légère augmentation des dépenses en exécution est liée aux reports prévus et adoptés lors de la délibération portant sur la décision modificative n° 1, ainsi qu'aux dépenses autofinancées par prélèvement sur le fonds de roulement. Au global, par rapport au budget primitif qui prévoyait un déficit de 3,4 M€, le musée du Louvre anticipe désormais un résultat positif de 1,9 M€ grâce :

- à des ressources supplémentaires issues du Paris Muséum Pass ;
- à des recettes exceptionnelles de mécénat liées notamment à l'exposition sur *La Cité interdite* et à la location d'espaces, ainsi qu'en provenance des concessionnaires du musée du Louvre.

En dépenses, le Louvre observe une évolution des dépenses non décaissables :

- hausse liée au changement des règles d'amortissement ;
- inscription de provisions permettant de couvrir les risques liés au chantier des Arts de l'Islam.

Pierre ZINENBERG déclare que les économies réalisées lors des renouvellements de marchés se font au détriment de la qualité du service ou des conditions de travail des salariés. Un des prestataires de service licencie actuellement des employés présents au musée du Louvre depuis l'ouverture de la Pyramide. Il souligne que ces prestataires procèdent à des licenciements abusifs et que certains de leurs salariés n'ont pas de contrat de travail. Il n'est même pas convaincu que les prestataires remplissent le cahier des charges. Par ailleurs, sur le marché de la surveillance sous Pyramide, il n'y a plus qu'un agent au lieu des deux présents autrefois, ce qui permettait de fermer les ouvrants en cas de détection incendie. Ce n'est désormais plus le cas et cela fragilise la sécurité de l'établissement.

Manuel MERLET souscrit pleinement à ce propos. Il ajoute que cette décision modificative budgétaire indique que la prévision de dépenses concernant la masse salariale est revue à la baisse, ce qui le gêne fortement. Il interprète cette phrase comme un gel des emplois en vue des ouvertures des salles des Arts de l'Islam. Cette logique lui paraissant insatisfaisante, il indique qu'il rendra un vote défavorable.

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la décision modificative se rapportant au budget 2011.

Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 voix défavorables.

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

Ce budget s'inscrit dans la trajectoire triennale du COP adopté et traduit les efforts de l'établissement pour maîtriser ses dépenses de fonctionnement, qui diminuent de nouveau de 2,3 %, et pour

développer ses ressources propres. Cette double dynamique permet de financer un programme d'investissements ambitieux.

Le budget 2012 est présenté en léger déséquilibre, avec un déficit envisagé de 1,7 M€. Il est essentiellement dû à des dépenses exceptionnelles liées à l'ouverture des nouveaux espaces des Arts de l'Islam et au développement nécessaire au nouveau guide multimédia qui sera mis en service au printemps 2012. Ce guide engendrera des recettes supplémentaires. Le Louvre démontre ainsi sa capacité à autofinancer la croissance de ses activités. Il le fera en 2012 en tenant la trajectoire de réduction des dépenses de fonctionnement demandée à l'ensemble des administrations. Après une baisse de 5,5 % en 2011, le budget 2012 prévoit une nouvelle baisse de 2,3 % de ces dépenses, à périmètre constant par rapport à 2010. Cette diminution est obtenue par l'autofinancement des dépenses liées à des changements périmètres, par un développement des ressources propres et par une augmentation tarifaire d'un euro. Le Louvre ouvrira 4 500 m² de surfaces muséales en 2012 sans avoir besoin de recourir à une augmentation de la subvention de l'État. Les efforts du Louvre pour diminuer ses dépenses de fonctionnement et majorer ses ressources propres permettent d'augmenter substantiellement sa capacité d'autofinancement. Ceci permet de compenser l'absence de rebasage en 2012 de la subvention d'investissements courants. La définition de règles de financement stable des travaux bâtimentaires reste néanmoins indispensable, ainsi que l'a rappelé récemment l'Inspection générale des finances.

L'année 2012 sera marquée par l'achèvement du chantier Islam, l'accélération et la rénovation des salles du mobilier du XVIII^e siècle, le schéma directeur incendie et le lancement du projet *Pyramide*. Au total, les dépenses relatives aux grands chantiers muséographiques et techniques atteindront 42,8 M€ en 2012. Ce budget prévisionnel, dans le prolongement de l'adoption de la décision modificative n° 3 se rapportant au budget 2011, démontre la capacité du Louvre à maintenir sa solidité financière, ainsi que la soutenabilité de sa politique culturelle et des programmes d'investissement.

Pierre ZINENBERG s'interroge sur le remboursement des jeunes de moins de 26 ans au regard de l'engagement pris par l'État sur la gratuité pour cette population. Les résultats de l'enquête menée sur le sujet ne sont pas satisfaisants puisque cela n'a pas vraiment permis d'attirer des publics qui ne visitaient pas le musée auparavant. Il croit que cette mesure est inefficace et que les coûts qu'elle engendre sont injustifiés. Il juge qu'il aurait mieux valu supprimer cette mesure au lieu d'appliquer l'augmentation tarifaire d'un euro.

Manuel MERLET ne peut se satisfaire de la poignée de postes accordés par le ministère, malgré le contexte économique contraint actuel. L'ouverture des nouveaux espaces des Arts de l'Islam se fera au prix de multiples réorganisations de service et réaménagements d'équipes. En conséquence, toutes les équipes du musée devront porter l'aggravation du sous-effectif qui résultera de ces transferts de salariés. En effet, ce sous-effectif existe déjà, comme l'a démontré le bilan social 2010 en indiquant qu'au sein de la Direction accueil, surveillance et vente, une quarantaine d'ETPT sont occupés toute l'année par des contractuels, alors qu'il devrait s'agir de postes de titulaires occupés par des agents publics. Il précise que l'ouverture des Arts de l'Islam bénéficiera de 10 ETPT supplémentaires, à mettre au regard des 16 ETPT supprimés ailleurs et des emplois gelés au cours des dernières années. Par ailleurs, il indique avoir lu pour la première fois dans un document officiel que les bagageries étaient automatisées, alors que son organisation a interrogé la direction à ce sujet depuis plusieurs mois sans jamais recevoir de réponse officielle, ce qui pose des problèmes en termes de dialogue social. S'agissant du déficit budgétaire, il considère que la logique consistant à se réjouir de la limitation du déficit est inquiétante, même si le COP annonce un retour à l'équilibre en 2013. Pour toutes ces raisons, il rendra un vote défavorable.

Marie-Astrid RAVON considère que le léger déséquilibre du budget en 2012 n'est pas si inquiétant au regard du budget 2011 qui a fini en positif alors qu'un déficit avait été prévu initialement. Elle salue la prudence qui caractérise les prévisions du musée pour construire les trajectoires financières et qui conduit généralement à constater un meilleur résultat en fin d'année que le budget prévisionnel. S'agissant des emplois, elle comprend que les 10 emplois accordés au musée du Louvre pour l'ouverture des nouveaux espaces des Arts de l'Islam peuvent paraître insuffisants au regard de la demande initiale. Néanmoins, tous les opérateurs de l'État connaissent des réductions d'effectif à périmètre constant et les créations d'emplois sont uniquement accordées pour des segments nouveaux. Le Louvre est donc relativement préservé dans ce contexte budgétaire contraint, qui ne

s'améliorera pas au cours des prochaines années puisque les dépenses de l'État continueront de diminuer.

Philippe BELAVAL insiste sur la nécessité de poursuivre l'accompagnement de structures ou d'établissements qui n'ont pas la même capacité de mobilisation de moyens externes.

Pierre ZINENBERG signale que sa critique se fonde justement sur ce principe. En effet, il lui semble que le Louvre est finalement victime de sa qualité d'établissement prestigieux et attractif pouvant générer du mécénat culturel important. Il pense que cette stratégie s'éloigne beaucoup des objectifs liés à la mission de service public que devrait jouer le musée. Il souligne qu'une éventuelle suppression des niches fiscales, qui constitue un levier du mécénat, mettrait toute cette nouvelle stratégie en grand péril. S'agissant des effectifs, il estime que l'élaboration de projets nécessite une mise en adéquation des moyens. Le cas échéant, il ne s'agirait plus que d'une politique d'affichage de projet.

Henri de CASTRIES salue les efforts de la direction générale dans un contexte de tarissement des ressources de l'État. Cependant, il exprime un point de désaccord avec Mme RAVON en considérant qu'un établissement public doit viser l'atteinte de l'équilibre et que la direction générale doit croire dans le budget qu'elle présente. Il ajoute que la conjoncture était un peu plus favorable que prévu lorsque les budgets clôturés ont été meilleurs que les budgets prévisionnels. Il lui paraît totalement déraisonnable de penser qu'en 2012 la conjoncture pourra être meilleure que ce qui est attendu. Il pense même qu'il faudrait plutôt envisager un plan alternatif dans le cas où la situation se dégraderait considérablement.

Hervé BARBARET souligne la pertinence de cette question. En termes de fonctionnement, si la conjoncture se dégradait significativement, il pense que le compte de résultat serait déficitaire au-delà de la prévision. Cependant, même dans cette hypothèse, les résultats bénéficiaires des exercices précédents permettent au musée du Louvre d'avoir une trésorerie suffisante pour affronter cette période complexe. Dans l'absolu, il considère qu'une ou deux années difficiles ne remettraient pas en cause structurellement la solidité financière de l'établissement.

Véronique CAYLA ajoute que la fréquentation des activités culturelles en France se développe dès qu'une crise économique apparaît, comme cela a été prouvé en 2008. Jusqu'à présent, la fréquentation des visiteurs étrangers n'a pas manifesté d'affaiblissement.

Antoine TCHEKHOFF observe que les dépenses de mécénat ne fléchissent pas malgré la conjoncture.

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le budget primitif pour l'année 2012.

Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 voix défavorables.

4

DÉLIBÉRATIONS TARIFAIRES

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

La modification de la grille tarifaire prévoit notamment une hausse d'un euro du billet d'entrée au 1^{er} septembre 2012. Cette hausse est justifiée par l'augmentation de la surface muséale de 4 500 m² liée à l'ouverture des salles des Arts de l'Islam. Elle permettra de couvrir les coûts de fonctionnement de ces nouveaux espaces et il existe donc un lien entre l'augmentation tarifaire et l'accroissement de l'offre culturelle proposée par le musée. Il ajoute que le tarif actuel de 10 € est perçu comme peu élevé par les publics. D'autre part, 40 % des visiteurs (jeunes de moins de 26 ans de l'espace économique européen, enseignants, groupes scolaires, bénéficiaires des minimas sociaux, demandeurs d'emploi, personnes handicapées) continuent d'accéder librement au musée. De plus, la politique de fidélisation permet de proposer aux visiteurs les plus proches des cartes qui contribuent à l'accès au musée du

Louvre à un coût très limité. Pour assurer la cohérence de l'ensemble de l'offre tarifaire, le droit d'entrée des expositions temporaires du hall Napoléon sera également augmenté d'un euro, pour un billet à 12 €. Le prix du billet jumelé passera de 14 € à 15 €, à la même échéance. Le nouveau guide multimédia passera de 6 € à 5 € du fait d'une gestion radicalement modifiée. Cela permettra à un maximum de visiteurs de profiter de cette offre culturelle d'accompagnement et l'effet volume devrait ainsi largement compenser l'effet prix. La grille tarifaire prévoit enfin une augmentation de la tarification concernant l'occupation temporaire du jardin des Tuileries (Carré du Sanglier et Esplanade des Feuillants) à partir de janvier 2012. La dernière augmentation des tarifs de mise à disposition des espaces du jardin des Tuileries remonte à janvier 2006. Enfin, un erratum concernant les achats groupés de cartes Louvre Famille par les CE, qui avaient été omis dans la version transmise, a été distribué aux membres du CA au cours de cette séance.

Philippe BELAVAL souligne le lien entre l'augmentation tarifaire et le développement de l'offre culturelle.

Manuel MERLET affirme qu'il s'agira de la seconde augmentation en 18 mois puisque le tarif de droit d'entrée aux collections a déjà été augmenté au 1^{er} janvier 2011. Néanmoins, il reconnaît que la plupart des visiteurs ne visitent pas le musée plusieurs fois dans la même année et que le Louvre reste en deçà des tarifs appliqués dans les grands musées. Malgré tout, il ne partage pas la logique qui sous-tend cette augmentation tarifaire. Certes, elle pourrait se justifier par l'ouverture des nouveaux espaces des Arts de l'Islam, mais en réalité la nécessité de procéder à cette deuxième augmentation fait suite au désengagement financier du ministère. Par conséquent, le tarif des forfaits groupe va augmenter mécaniquement, ce qui va générer des difficultés pour les personnels dans leur interaction avec les tour operator ou les guides conférenciers et dégrader ainsi les conditions de travail des agents qui travaillent autour des groupes. S'agissant de l'évolution de la tarification des guides multimédia, il observe que le tarif diminue pour les adultes, mais augmente pour les moins de 18 ans. Or, ce nouveau guide multimédia prendra la forme d'une console de jeux individuelle, ce qui attirera sans doute les enfants. Au-delà de toute considération financière, cela ne lui semble pas correspondre à une politique culturelle ouverte sur la famille. Pour toutes ces raisons, il rendra un vote défavorable.

Hervé BARBARET déclare que la simplification visant à mettre en place un tarif réduit unique de 3 €, au lieu de 2 € actuellement pour les moins de 18 ans et de 4 € pour les handicapés et les demandeurs d'emploi, ne lui a pas paru choquante initialement. Cependant, ce point méritera d'être réexaminé.

Antoine TCHEKHOFF affirme que malgré l'effort de rattrapage opéré par le Louvre dans sa tarification, le musée reste très en retard par rapport aux tarifs pratiqués par des institutions comparables dans la mesure où les entrées sont payantes.

Henry LOYRETTE objecte que sa mission ne consiste pas à rattraper les prix pratiqués par ces institutions.

Délibération 4.A.

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le tarif du domaine national du Louvre et des Tuileries

Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 voix défavorables.

Délibération 4.B.

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve les décisions du président-directeur portant sur les dérogations tarifaires.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

5**NOUVEAUX PROJETS ÉLIGIBLES AU FONDS DE DOTATION (FONDS FRÉDÉRIC JOUSSET)**

Présentation par Henry LOYRETTE, président-directeur du musée du Louvre.

Cette délibération propose au CA de reconnaître les projets liés à l'action éducative et sociale du musée du Louvre comme des projets éligibles au financement du fonds de dotation. En effet, ce dernier a pour vocation de permettre au musée de financer son développement et un certain nombre de projets stratégiques désignés à ce titre comme éligibles au financement du fonds de dotation par le CA du musée du Louvre. Déjà grand mécène du musée du Louvre, Frédéric Jousset a souhaité s'associer à nouveau au Louvre par la création d'un compartiment analytique du fonds de dotation appelé Fonds Frédéric Jousset, ainsi que par le versement d'un don d'un montant de 1 M€. Il souhaite que ce fonds contribue au financement de projets liés à la vocation pédagogique et social du Louvre. Ce mécène marque ainsi un engagement renouvelé en faveur des programmes du musée, qui vise à l'égal accès de tous à la culture, notamment à travers des initiatives conçues pour atteindre des publics éloignés. Il l'a déjà démontré dans un premier temps en soutenant une partie du programme Prisons. Par cette délibération, le CA reconnaît le caractère éligible de ses programmes au financement par le Fonds, permettant ainsi ce don.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la reconnaissance du caractère éligible au financement par le fonds de dotation des projets liés à l'action éducative et sociale du Louvre

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

6**PRISE À BAIL DE LOCAUX :**

- **LOCAUX A USAGE DE BUREAUX (FIN ET REPRISE DE BAIL EN COURS – 162 RUE DE RIVOLI)**
- **UN ATELIER DE RESTAURATION POUR UNE ANNÉE**

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

Le premier élément concerne des espaces situés au 162 rue de Rivoli, que le Louvre occupe depuis 2003. Ces locaux, propriété du bailleur Morgan Stanley, coûtent au musée 511 € par m². Dans le cadre des règles fixant les loyers des administrations, France Domaine refusait la prorogation de ce bail s'il n'était pas ramené à 400 € par m². Après une vive discussion, le musée du Louvre a obtenu gain de cause et le loyer a été ramené à 400 € par m². Il est proposé au CA d'approuver le maintien dans les lieux du musée du Louvre pour un bail conforme aux règles en matière de droit commercial, correspondant à 6 ans et renouvelable jusqu'à 9 ans.

Le second élément porte sur une demande d'autorisation pour le Louvre la location pour une dizaine de mois d'un espace nécessaire à la restauration d'un grand plafond peint dit « plafond de Calais » qui sera déployé dans les futures salles du mobilier du XVIII^e siècle.

Délibération 6.A.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la prise à bail des locaux situés au 162 rue de Rivoli.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

Délibération 6.B.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la prise à bail d'un atelier de restauration.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

7	SCHEMA PLURIANNUEL DE STRATEGIE IMMOBILIERE
----------	--

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

L'adoption de ces baux permet celle du schéma pluriannuel de stratégie immobilière.\$

Manuel MERLET observe que ce document est particulièrement technique et fait part de sa satisfaction puisqu'il développe et précise les difficultés rencontrées par les personnels au niveau des espaces de travail. En revanche, il était gêné par les perspectives de voir d'éventuels préfabriqués supplémentaires d'ici 2016 si les espaces supplémentaires attendus n'étaient pas trouvés.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 abstentions.

8	DÉLIBÉRATION RELATIVE AUX TAUX DE REMBOURSEMENT DES FRAIS DE REPAS ET D'HÉBERGEMENT EN APPLICATION DU DÉCRET N° 2006-781 DU 3 JUILLET 2006
----------	---

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

Les normes administratives habituelles autorisent les remboursements sur une base forfaitaire. Toutefois, il s'agit de forfaits extrêmement réduits et parfois même indigents. La politique assez constante de l'établissement avec les autorités de tutelle vise à substituer à cette règle un remboursement aux frais réels. En contrepartie, cela imposerait un accroissement de l'utilisation des plafonds, dans le respect de la réglementation en vigueur. Les éléments proposés constituent le prolongement de délibérations antérieures et permettent de modifier marginalement cette politique.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la délibération relative aux taux de remboursement des frais de repas et d'hébergement en application du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

9	DEMANDE DE DÉCHARGE DE RESPONSABILITÉ ET DE REMISE GRACIEUSE : AGENTS COMPTABLES (EXERCICE 2010)
----------	---

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

L'administration met toutes les diligences possibles pour recouvrer l'ensemble de ses créances. Pour des raisons techniques, il sera toutefois impossible de recouvrir certaines d'entre elles. Cette

délibération vise donc à reconnaître la qualité des diligences menées et à admettre en non-valeur ce qui n'a pas pu être recouvré.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la délibération relative à la demande de décharge de responsabilité et de remise gracieuse pour les agents comptables au titre de l'exercice 2010.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

10	ADMISSION EN NON-VALEUR : - DEMANDES D'ADMISSION EN NON-VALEUR - DÉTERMINATION DU SEUIL DE DÉLIBÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES DEMANDES D'ADMISSION EN NON-VALEUR
----	---

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

Après une discussion technique avec l'agent comptable et le contrôleur général économique et financier, il est apparu que la deuxième délibération était inutile. Elle est donc supprimée de l'ordre du jour. En revanche, ces demandes d'admission en non-valeur correspondent à l'abandon de certaines créances pour des raisons strictement techniques.

17 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la délibération relative aux demandes d'admission en non-valeur.

Cette délibération recueille l'unanimité du conseil d'administration.

POUR INFORMATION

1	FRÉQUENTATION DES TROIS PREMIERS TRIMESTRES 2011
---	---

Présentation par Anne KREBS, (fonction non-précisée)

Les 9 premiers mois de 2011 enregistrent une croissance très positive pour le Louvre, mais contrastée. En effet, le Louvre a connu une excellente saison touristique, qui est en cohérence avec la croissance touristique en France. La croissance globale de 1 % est très positive dans le contexte actuel. Le musée atteint désormais une fréquentation proche de 6,6 millions de visites. D'ici la fin de l'année, le Louvre dépassera probablement le résultat annuel de 8,4 millions de visites qui se maintient depuis trois ans.

Les éléments de contraste de cette fréquentation sont liés à une baisse de la fréquentation européenne probablement liée à la diminution du pouvoir d'achat des ménages, mais également à la poursuite de la croissance des puissances économiques émergentes qui dope la fréquentation touristique. Au global, la part des visiteurs provenant des pays émergents doit représenter un million de visites, avec un doublement, voire un triplement de la fréquentation depuis quelques années.

Françoise BENHAMOU s'interroge sur l'utilité de maintenir une politique tarifaire uniforme vis-à-vis des touristes.

Marie-Christine LABOURDET indique que ce sujet délicat risque d'être perçu comme une forme de discrimination. Il fait d'ailleurs actuellement l'objet d'un contentieux auprès du Conseil d'État et il n'est

pas certain que la décision rendue par l'institution tranche en faveur d'une discrimination possible entre Européens et extra-Européens.

2

CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS ET PLAN D'ACTION TRIENNAL

Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre.

Derrière des enjeux qui peuvent sembler techniques, il existe des éléments très structurants pour la gestion globale de l'établissement. Le fait de procéder à un diagnostic de la qualité comptable dans l'administration en général, et au musée du Louvre en particulier, reflète certains archaïsmes liés à de nombreux éléments historiques. En effet, l'attention est essentiellement portée au compte de résultat sur une base prévisionnelle. Par exemple, la loi de finances est toujours examinée très attentivement par le Parlement et les journalistes, alors que la loi de règlement ne bénéficie d'aucune publicité. Cette réalité d'un intérêt tout relatif entre les différents états comptables à l'état prévisionnel ou réalisé est sans doute l'un des éléments susceptibles de pervertir la capacité de ces éléments comptables à rendre compte de l'activité des administrations. Dans l'histoire de la comptabilité, c'est bien le bilan qui constitue l'élément central des états comptables, avec une ligne de résultat explicitée par le compte de résultat. Or, au sein des administrations, le bilan est souvent très faiblement présenté et analysé.

Depuis l'entrée en vigueur de la LOLF au début des années 2000, il existe une volonté de convergence entre les instructions comptables et le plan comptable général pour avoir des comptes se rapprochant de ceux réalisés par le secteur privé depuis de nombreuses années. C'est ce rapprochement entre le droit comptable administratif et le droit comptable privé qui oblige aujourd'hui à tendre vers la certificabilité des comptes. En termes de doctrine comptable, ces états financiers doivent rendre une image fidèle de la réalité patrimoniale de l'établissement. Cette image est la traduction de ce que les Anglo-saxons nomment la *true and fair view*, qui renvoie à des notions telles que la prudence, la régularité des comptes et la sincérité des états comptables.

✓ Quels sont les enjeux de cette démarche d'amélioration de la qualité comptable ?

Une comptabilité simple et robuste est un outil de gestion qui doit apporter une sécurité interne par le biais du renforcement des procédures qui ont un impact patrimonial dès lors que l'ensemble des instruments comptables est en place. La comptabilité doit également apporter une sécurité externe par une connaissance fine des créances et des dettes vis-à-vis des tiers. L'information des autorités de tutelle et des corps de contrôle est le troisième élément de cette démarche. Elle doit s'appuyer sur des états capables de transmettre une image fidèle, au cœur de l'enjeu de la qualité comptable. Il paraît donc prioritaire d'avoir une comptabilité générale simple et robuste avant de réinventer des outils d'information et de reporting, notamment de comptabilité analytique, qui supposent une compétence comptable ancrée dans le corps de l'ensemble des établissements. Enfin, cette comptabilité représente un outil de construction d'éléments prospectifs pour aider à la décision des dirigeants de l'établissement. Ces enjeux sont donc relativement structurants et doivent permettre de renforcer la sécurité globale de l'établissement ainsi que la qualité de sa gestion.

✓ Pourquoi le faire si tard ?

La comptabilité est considérée comme une science. Au III^e siècle av. J.-C., Zénon comptabilisait simplement les salaires et les frais de réception dans sa comptabilité. Il n'enregistrait ni les outils, ni les taxes. Au Moyen-âge, seules les créances et les dettes étaient comptabilisées. Ni les charges, ni les produits n'étaient enregistrés. Enfin, il faut savoir qu'en 1495, Luca Pacioli, un moine vénitien et mathématicien, a écrit un ouvrage qui regroupait toutes les connaissances scientifiques de son époque : la *Summa de arithmetica, geometria, de proportioni et de proportionalita*. Une partie de son livre traite de la divine proportion du nombre d'or. Dans un second tome de ses écrits, Luca Pacioli rappelle les principes de la comptabilité. Dans un chapitre intitulé *De scripturis*, il précise que son éminent ami Léonard de Vinci l'a beaucoup aidé dans sa rédaction. Ce dernier avait déjà montré son sens de l'observation, sa démarche analytique et son souci de la symétrie, qualités dont la comptabilité est fortement imprégnée. Il s'agit également du problème de la saisie des flux réels et monétaires générés par des opérations économiques et juridiques. Sous la plume de Luca Pacioli,

Léonard de Vinci précise que la comptabilité doit être tenue en partie double, avec deux tableaux de synthèse :

- Le bilan, du latin *bilances* (« deux plateaux »), qui exprime les situations du patrimoine où le résultat est constaté ;
- Le compte *Pro e Danno* (« profits et pertes »), qui traduit les opérations de gestion et explique le résultat.

Plus tard, Colbert, dans une lettre adressée à Hirson, directeur de la tapisserie des Gobelins, préconise que les comptes de la manufacture soient bien tenus en partie doubles, suivant le mode de Venise.

Ces éléments historiques montrent que la comptabilité est construite autour de ce qui est attendu d'elle, ce qui peut expliquer en partie le retard dans la comptabilité publique. Il en ressort que la comptabilité est un dispositif conventionnel et évolutif. Pendant longtemps, la notion prudentielle des coûts historiques s'est opposée à la notion de comptabilité d'inflation. Aujourd'hui, les nouvelles normes comptables – comme celles sur la prise en compte des moins-values des valeurs mobilières – correspondent encore à cette problématique.

De nos jours, il existe un souci d'une meilleure gestion des deniers publics en lien avec l'obligation de rendre compte. Il existe également une plus grande osmose avec la finance d'entreprise. De plus, des observateurs extérieurs – comme les agences de notation – examinent précisément la comptabilité de l'État et, par déclinaison, celle de ses établissements. Si un langage homogène n'est pas mis en œuvre, le risque de voir s'imposer la méfiance est grand. Le resserrement de la contrainte impose une plus grande discipline de la part des acteurs publics.

✓ Comment procéder ?

En élaborant un diagnostic précis, point par point et cycle par cycle, de l'activité comptable de l'établissement, notamment pour faire émerger les risques. Cette analyse des risques permettra d'identifier naturellement les solutions. Un plan d'actions est donc élaboré sur la base du diagnostic. Celui du musée du Louvre figure dans les documents distribués aux membres du CA. Ses actions peuvent porter sur des éléments formels et simples, mais également sur des éléments de fond pouvant conduire à des réflexions organisationnelles.

Henri de CASTRIES déclare que hormis le compte d'exploitation et le bilan, le tableau de financement est également un élément clé de la comptabilité puisqu'il permet de comprendre la circulation des liquidités.

Hervé BARBARET confirme que ce point est crucial, bien qu'il l'ait éludé pour la simplification du propos.

Manuel MERLET observe que plusieurs formations sont préconisées aux agents du musée liés à la gestion directe ou indirecte des aspects financiers de l'établissement. Il souhaite savoir si les attentes en termes de formation sont bien prises en compte dans les prochains plans de formation.

Hervé BARBARET le lui confirme. Il ajoute que l'action au quotidien comporte un impact comptable et la formation des agents présentera de quelle manière le respect des procédures peut contribuer à la sécurisation de l'ensemble de la démarche comptable.

3

POLITIQUE DU MUSÉE EN FAVEUR DE LA DÉMOCRATISATION CULTURELLE

Présentation par Catherine GUILLOU, (fonction non-précisée)

Cette ambition de démocratisation culturelle est à l'origine de la création du musée à la fin du XVIII^e siècle. Au cours des dix dernières années, le musée du Louvre a tenté de donner un nouveau souffle à cette politique en amplifiant son action en faveur des publics scolaires et en allant au-devant des publics défavorisés et empêchés qui ne visitent pas le musée spontanément. Le remarquable

programme mené dans les prisons s'inscrit dans cette perspective. L'année 2012 constituera une étape importante dans la mise en œuvre de cette politique avec l'ouverture du Louvre-Lens, qui permettra au musée de se projeter sur le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. Plus que tout autre, ce projet marque l'ambition renouvelée d'offrir à tous un accès à l'art.

Depuis plusieurs décennies, les sociologues de la culture évoquent l'échec de la démocratisation culturelle. Or, les projets conduits par le Louvre démontrent que l'établissement n'entend pas capituler devant cet échec annoncé. Ces projets conduits en faveur de la démocratisation culturelle s'appuient sur deux axes essentiels : l'éducation et le champ social. Le musée du Louvre comporte une particularité puisque sur ses 8,5 millions de visiteurs, il s'agit de la première visite d'un musée pour 2 % d'entre eux chaque année. Ceci donne une grande responsabilité au musée du Louvre et l'engage à repenser largement la médiation et à expliciter plus clairement la nature du Louvre et de ses collections. Ce travail sur la médiation est palpable dans les projets actuellement à l'œuvre, qu'il s'agisse du département des Arts de l'Islam, des nouvelles salles du mobilier du XVIII^e siècle ou encore de l'ouverture du Louvre-Lens.

La notion de démocratisation culturelle associe systématiquement les publics empêchés. Bien que cela soit nécessaire et légitime, le musée doit avancer dans sa mission éducative fondamentale plutôt que de se restreindre dans une logique réparatrice. En matière d'éducation, le musée reçoit chaque année près de 650 000 scolaires et 27 000 groupes. Afin que cette expérience ne se résume pas à une simple visite ponctuelle du Louvre, le musée doit travailler en profondeur avec les enseignants, qui sont assez peu ou mal formés à l'histoire de l'art. Leur demande à ce sujet est croissante et le Louvre organisera cette année environ 4 000 heures de stage en direction des enseignants et 5 000 heures en direction des éducateurs ou animateurs du champ social qui recouvrent tout le monde associatif. Cette formation ne vise pas à substituer les éléments de l'apprentissage scolaire. Elle se consacre aux problématiques liées à l'éducation du regard et à la mise en perspective des heures afin d'aboutir à un questionnement sur l'histoire, sur la pensée et sur l'esthétique. Cette notion de formation est donc fondatrice pour la politique éducative menée par le musée du Louvre.

La logique de partenariat vise également à créer des liens durables avec les établissements scolaires. Pour ce faire, des partenariats pluriannuels sont mis en œuvre afin d'engager des actions de formation et de co-construction de projets. À la fin de l'année, les élèves présenteront leurs travaux au sein du musée du Louvre, qui seront parfois exposés. Ils joueront également le rôle de médiateur pour leurs parents ou leurs amis à l'occasion d'un événement organisé à l'issue de ces cycles de projets. Cette logique vise des publics depuis la maternelle jusqu'à l'enseignement supérieur. Au niveau universitaire, le musée du Louvre met en place des soirées où des étudiants en langues ou en histoire de l'art sont les médiateurs d'un soir auprès du public. Ces activités entrent en compte dans la capitalisation de leurs UE dans leur cursus. De plus, les nocturnes du vendredi soir mises en place depuis 2004 rencontrent un franc succès puisqu'elles reçoivent 5 000 visiteurs en moyenne, dont 60 % ont moins de 30 ans. En invitant des artistes, danseurs, chorégraphes, musiciens ou personnalités du théâtre, le musée du Louvre ouvre un champ nouveau et prend un peu de distance par rapport à la culture dite classique qui s'avère parfois rebutante. Ainsi, ces visiteurs fréquentent le musée d'une manière un peu décalée et festive, ce qui peut donner le goût de reprendre le chemin des musées. Dans cette logique partenariale, le Louvre a également l'ambition d'enclencher un travail sur le territoire, avec la création d'un événement dans une ville de banlieue. Bien entendu, le fond de cette démarche a pour objectif de faire venir les visiteurs au musée du Louvre afin qu'ils soient en contact direct auprès des œuvres. Malheureusement, cela n'est pas toujours possible, ce qui explique l'activité assez importante en matière d'édition ou de politique numérique afin de pouvoir diffuser le plus largement possible cette éducation artistique. Évidemment, le Louvre-Lens représente l'exemple magistral de cette action hors les murs, avec un fort enjeu à conduire en direction du public local puisqu'il faudra créer avec lui de la familiarité, de l'envie et une véritable proximité.

S'agissant du champ social, le musée du Louvre s'inscrit dans toutes les logiques de culture partagée, que ce soit en matière de handicap ou par le biais de partenariats avec les ministères de la Justice ou de la Santé. Il peut également s'agir de participer aux campagnes nationales du « Vivre Ensemble », qui rassemblent les activités qui évitent l'exclusion. Dans l'absolu, le musée du Louvre tente d'inclure une réflexion globale sur la question de l'accessibilité physique ou intellectuelle dans tous ses projets. De plus en plus, la notion de haute qualité d'usage est évoquée. Le projet le plus emblématique conduit récemment concerne le travail engagé avec l'administration pénitentiaire, à destination des détenus, mais également des personnels de cette administration. Ceci justifie la présence du Louvre à

l'ENAP pour travailler avec les futurs responsables de cette administration pour leur permettre de mieux appréhender la nature d'un projet culturel. Le Louvre met également en place des activités spécifiques de conférences, d'entretiens ou d'informations avec les gardiens des prisons. Il s'engage également dans des projets concrets avec les détenus. Ceci a permis de produire une exposition de reproduction en très haute définition d'œuvres du musée choisies par les détenus de la centrale de Poissy. Le résultat final importait moins que la mise en œuvre du processus de construction d'une exposition et de réflexion sur sa scénographie.

Henry LOYRETTE remercie Catherine GUILLOU et sa direction pour les actions conduites en faveur de cette démocratisation culturelle.

Pierre ZINENBERG revient sur la notion de publics empêchés. Pour certains d'entre eux, le fait de visiter le musée du Louvre représente un marqueur social qui les empêche inconsciemment. Or, il a la conviction que chaque individu peut retirer du plaisir à visiter les collections du Louvre. Il est nécessaire de briser l'archétype des personnes qui ont intégré l'idée que le Louvre ne leur était pas destiné. En ce sens, il s'associe aux efforts déployés en faveur de la démocratisation culturelle.

Guillaume BOUDY félicite l'établissement et particulièrement Catherine GUILLOU, dont il ressent la passion et l'engagement nécessaires pour mener ce travail de longue haleine. Le Louvre est attendu sur ces problématiques et le musée démontre bien son efficience en la matière. S'agissant de l'éducation artistique et culturelle des enfants, il rappelle que les études internationales démontrent que la pratique culturelle s'installe avant 20 ans. À ce titre se pose la question importante de la formation des enseignants. Cet effort doit être conduit collectivement avec l'ensemble des établissements du ministère, y compris au niveau de la formation des cadres de l'Éducation nationale puisque ces derniers sont prescripteurs dans la décision d'envoyer des classes au Louvre. Par ailleurs, le transport représente l'un des principaux freins à la visite. En région parisienne, le plan Vigipirate interdit l'utilisation des transports en commun pour les déplacements de groupes scolaires. L'obligation d'utiliser des autocars scolaires représente une aberration et un élément très handicapant. Un travail doit sans doute être opéré auprès des collègues qui fixent ces réglementations. Enfin, la question du numérique ouvre un champ très large, tant pour la jeunesse que pour les publics empêchés.

Henry LOYRETTE propose de réaliser lors d'un prochain CA une brève présentation de la refonte du site www.louvre.fr.

Marie-Christine LABOURDETTE insiste sur l'importance de l'éducation artistique et culturelle. Elle remercie l'établissement du Louvre et le service de Catherine GUILLOU pour le travail remarquable accompli sur le champ social et sur les jeunes générations. Elle souligne l'importance de l'acte de gratuité des enseignants au musée, qui est un élément préparatoire essentiel de la visite. Elle rappelle que l'histoire de l'art est l'une des priorités du ministre de la Culture, puisqu'il a créé l'an passé un festival de l'histoire de l'art qui se tient à Fontainebleau. Ce festival est précédé de trois journées de formation des enseignants qui viennent découvrir le mode d'approche des musées nationaux vis-à-vis de l'éducation artistique et culturelle et du lien aux musées. Les remarquables initiatives du Louvre en la matière pourraient être à la fois présentées, mises en valeur et éventuellement démultipliées. Enfin, elle se félicite des actions menées hors les murs, car elle considère que si les gens ne viennent pas au musée, il faut tout faire pour que le musée aille vers les gens.

Françoise BENHAMOU est frappée par la qualité et l'inventivité de ce programme. Elle insiste sur le travail considérable à conduire en direction des populations qui ne visitent pas le Louvre spontanément. De même, un important travail de formation doit être engagé auprès des enseignants, dont les connaissances en matière d'histoire de l'art sont extrêmement pauvres.

Henry LOYRETTE confirme que les actions à conduire dans ce domaine sont nombreuses. Il ajoute que le Louvre souhaite réellement développer cette éducation artistique et culturelle et recevoir de plus en plus de scolaires, mais il regrette de constater que les moyens dévolus au musée par l'Éducation nationale sont insuffisants.

Françoise BENHAMOU demande si le Louvre bénéficie d'un mécénat spécifique sur ces problématiques.

Thierry DESMAREST déclare que dans le cas du mécénat apporté aux expositions temporaires, le musée du Louvre tente systématiquement de consacrer une partie du mécénat à l'accès au public social.

Véronique CAYLA s'associe à cet objectif de démocratisation culturelle qui est aussi celui d'ARTE. Elle n'écarte pas la possibilité de développer des actions en commun avec le Louvre et elle souhaiterait ouvrir une discussion sur l'avenir de la politique numérique du musée.

Pierre ZINENBERG considère qu'un musée est un lieu d'appropriation, et non pas de consommation.

Henry LOYRETTE croit qu'il est impossible de juger tous les musées sur des bases comparables. Il rappelle qu'il a dirigé le musée d'Orsay et que les collections du Louvre sont beaucoup plus érudites et difficiles à appréhender. Or, Catherine GUILLOU et sa direction s'attachent à la capacité à déchiffrer les œuvres pour se les approprier.

Pierre ZINENBERG souligne la qualité architecturale et esthétique du musée du Louvre.

Henry LOYRETTE rappelle que Charles Péguy, étudiant pauvre et méprisé arrivant de sa province, déclarait ressentir « un sentiment intense de promotion de l'être » en pénétrant dans les salles du Louvre.

Antoine TCHEKHOFF déclare que cette action en faveur de la démocratisation culturelle du musée du Louvre est susceptible de générer de nouvelles générations de mécénat.

Henry LOYRETTE clôt la séance et remercie l'ensemble des participants.

La séance est close à 12 h 28.

Henri LOYRETTE
Président-directeur du Musée du Louvre