

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

**Séance
du 23 novembre 2012**

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

Séance du vendredi 23 novembre 2012

Henri LOYRETTE, Président-directeur

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		Alexandra LROSSE	
Jean-François COLLIN Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication			
Vincent BERJOT Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication			
Marie-Christine LABOURDETTE Directrice chargée des Musées au ministère de la Culture et de la Communication			
2. ETABLISSEMENT PUBLIC DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX ET DU GRAND PALAIS DES CHAMPS ELYSEES			
Jean-Paul CLUZEL Président	Excusé		
3. PERSONNALITES			
Véronique CAYLA Présidente d'ARTE GEIE			
Pierre BERGE Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent			
Denis OLIVENNES Président-directeur Général d'Europe 1			
Henri de CASTRIES Président du directoire d'AXA			
Thierry DESMAREST Président-directeur Général du Groupe			
Maitre Antoine TCHEKHOFF Avocat associé			
Françoise BENHAMOU Professeur des Universités			
4. REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS			
Vincent DELIEUVIN Conservateur du Patrimoine		Louis FRANCK Conservateur du Patrimoine	
Agnès BOS Conservatrice du Patrimoine		Florence GOMBERT Conservatrice du Patrimoine	
Françoise GAULTIER Conservatrice du Patrimoine		Cécile GIROIRE Conservatrice du Patrimoine	
5. REPRESENTANTS DU PERSONNEL			
Monsieur Thierry CHOQUET Représentant du personnel (CGT)		Manuel MERLET	
Alexandra KARDIANOU-MICHEL Représentant du personnel (CGT)		Gary GUILLAUD	
Pierre ZINENBERG Représentant du personnel (Sud Culture)		Marie COADIC	
6. INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES			
Hervé BARBARET Administrateur général			
Thierry PELLE Contrôleur général économique et financier			
Jean-Fernand AMAR Agent comptable			

Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 23 novembre 2012

Salle du Conseil

Membres présents :

Henri LOYRETTE, président-directeur du musée du Louvre

1 – Représentants de l'État

Alexandre GROSSE représentant Julien DUBERTRET, Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État

Jean-François COLLIN, Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication

Vincent BERJOT, Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication

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

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

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE GEIE

Pierre BERGE, Président de la Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent

Denis OLIVENNES, Président-directeur Général d'Europe 1

Henri de CASTRIES, président du directoire d'AXA

Thierry DESMAREST, président-directeur général du Groupe TOTAL

Françoise BENHAMOU, professeur des Universités

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

Maître Antoine TCHEKHOFF, Avocat associé

4 – Représentants des conservateurs

Vincent DELIEUVIN (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Agnès BOS (*titulaire*), conservatrice du Patrimoine

Françoise GAULTIER (*titulaire*), conservatrice du Patrimoine

6 – Représentants du Personnel

Monsieur Thierry CHOQUET (*titulaire*), représentant du personnel (CGT)

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

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

7 – Invités avec voix consultatives

Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre

Dominique DEMANGEL, contrôleur budgétaire et comptable ministérielle

Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

8 – Intervenants supplémentaires

Claudia FERRAZZI

Pascal PERRAULT

Anne KREBS

La séance est ouverte à 10 h

Henry LOYRETTE souhaite la bienvenue à Jean-François COLLIN, Vincent BERJOT et Dominique DEMANGEL, nouveaux membres du conseil d'administration.

Les étapes majeures franchies par le musée du Louvre conduisent à dresser un premier bilan de l'année 2012 sur la base des éléments suivants :

1. L'inauguration des nouvelles salles consacrées aux arts de l'Islam.

Le talent de Mario Bellini et de Rudy Ricciotti a permis de créer l'écrin que les collections attendaient, en s'inscrivant avec force et humilité au cœur du Palais. En accueillant près de 12 500 visiteurs par jour, le succès public de ces salles consacrées aux arts de l'Islam dépasse largement les espérances.

Le coût de ce projet est de 100 M€, dont moins d'un tiers a fait l'objet de financement de l'État. Ce plan de financement démontre la dynamique de l'établissement pour accompagner des projets en ayant un recours limité aux ressources publiques de plus en plus contraintes.

2. Le Louvre-Lens, inauguré le 4 décembre prochain.

Ce chef-d'œuvre architectural de l'agence Sanaa offrira au cœur de la région Nord-Pas-de-Calais un nouveau regard sur nos collections. Offrir le meilleur, garantir l'excellence associée au nom du Louvre, c'est cela, la démocratisation culturelle. Les efforts de la région Nord-Pas-de-Calais pour accompagner et financer ce projet sont exemplaires et témoignent du partenariat entre un établissement de l'État et un acteur local. Le lien entre ce chef-d'œuvre architectural et le caractère insigne des collections qu'il présentera en fera le plus remarquable projet de ce début du XXI^e siècle.

3. Le projet du Louvre Abou Dhabi.

2012 a été une année d'accélération de ce projet, qui a connu quelques vicissitudes l'an dernier. Le chantier sera entamé début 2013 et l'inauguration est envisagée pour la fin de 2015. Une exposition de préfiguration sera consacrée en avril prochain à la naissance de la collection du futur établissement, prouvant l'universalité du projet.

L'année 2012 démontre la capacité du Louvre à mener ou accompagner des projets majeurs au service de la vocation de l'établissement, scientifique, culturelle, sociale et éducative.

4. Une dynamique préservée.

Les grands projets n'épuisent pas l'activité du Louvre : expositions temporaires, accueil de scolaires et de publics du champ social, programmes destinés aux prisons et bientôt à l'hôpital. La dynamique de l'établissement est conservée, en dépit d'un contexte difficile.

Cette dynamique recueille ses fruits : plus de 9,7 millions de visiteurs seront accueillis par le Louvre en 2012 (+ 10 % par rapport à 2011) et le Louvre conforte sa position première dans le monde. Il est possible d'en être fier : cela prouve que le besoin de musée est ressenti très largement, auprès notamment du public jeune (50 % du public) et diversifié, reflétant l'universalité du musée.

Ce besoin de musée apparaît d'autant plus fort que les temps sont difficiles. Toute visite au Louvre doit rester une expérience particulière et unique.

5. Les perspectives budgétaires.

Le musée du Louvre, acteur scientifique et culturel, social et éducatif, est aussi un acteur économique. Comme tout opérateur de l'État, il doit contribuer à l'effort de maîtrise des dépenses publiques. De manière pérenne, la subvention de fonctionnement est réduite en 2013 de 2,5 %, comme elle le sera à nouveau en 2014 et 2015. Cette série de baisses prolonge celle de 5 % en 2009 et en 2011.

Par ailleurs, une charge de nature exogène, destinée au financement de la retraite des agents de l'État, s'accroît significativement et sans compensation. L'impact de cette mesure est équivalent à celui de la baisse de 2,5 % de la subvention. Une compensation est attendue en cours d'année.

Ces mesures conduisent à un plan d'économie d'autant plus sévère que certaines dépenses se renouvellent automatiquement.

Le musée du Louvre a une responsabilité patrimoniale vis-à-vis des générations futures. Aussi, l'utilisation des 20 % de recettes de la billetterie au profit des collections est préservée. Toutefois, en accord avec les ministères de tutelle, il est proposé d'en élargir le champ, pour intégrer les charges de restauration et de conservation préventive.

Un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement s'élèvera à 36 M€ sur trois ans, dont 13,7 M€ dès 2013, ce qui réduira d'autant la subvention accordée au musée du Louvre. Les conséquences de cette ponction s'observent sur le programme d'investissements, comme cela sera présenté lors du comité d'investissement de janvier 2013 et d'une prochaine séance du CA.

Le succès populaire du musée du Louvre implique un programme d'investissements prioritaires, avec des moyens financiers plus faibles. La réduction de la subvention de l'État aboutira en 2015 à ce que celle-ci ne représente plus que 44 % des ressources de l'établissement. Ce financement minoritaire de l'État pose la question technique de l'appartenance du Louvre à la sphère des opérateurs de l'État, ainsi qu'une question politique, compte tenu du fait que les ressources propres au musée financent majoritairement le principal musée de la nation.

6. L'évolution de l'emploi.

La question des emplois est encore plus cruciale que la question financière : les réalisations majeures célébrées en 2012 ne sont possibles que grâce à l'engagement de tous les agents du musée du Louvre. Un hommage appuyé leur est rendu.

En 2013, alors que 25 départs à la retraite sont prévus, il est demandé de réduire l'emploi du musée de 20 postes. En outre, les 42 emplois nécessaires pour l'ouverture des nouvelles salles sont pourvus par six postes déduits de l'effort de réduction d'emplois en 2012. Le solde des emplois nécessaires (soit 36 postes) doit être comblé par redéploiement interne. Vingt redéploiements avaient été anticipés et 16 nouveaux redéploiements sont prévus pour 2013.

Les conditions de travail des agents déterminent la capacité à maintenir ouvertes les salles de musée. Le terme de productivité ne doit pas faire peur. A effectif de surveillance constant, la fréquentation croît de près de 10 % aussi, il existe bien une amélioration de la productivité de 10 %.

Sous réserve que l'établissement puisse faire face au financement de sa masse salariale, l'approche malthusienne de son plafond d'emploi, qui fait abstraction de son activité, semble hasardeuse.

7. Les ressorts de l'établissement.

L'établissement dispose de ressorts pour satisfaire à l'exigence demandée, sans rompre sa dynamique. Ces ressorts relèvent d'une stratégie de long terme, qui suppose un dialogue approfondi avec les autorités de tutelle. Cela se traduit à court terme par l'exercice budgétaire annuel, à moyen terme par les contrats de performance et à long terme par les plans pluriannuels (« Louvre 2020 »).

La dynamique de l'établissement permet d'intégrer la diminution des subventions publiques sans que cela se traduise nécessairement par une baisse des dépenses, dès lors que celles-ci engendrent des recettes de montant supérieur. Aussi, le musée du Louvre ne manquera pas d'audace créatrice.

Il faut considérer la contrainte actuelle comme une opportunité, pour explorer de nouvelles voies, enjeux, manières de travailler et sources de financement. Il a été possible, ces dernières années, d'associer à la ressource publique le levier tarifaire, le mécénat, la valorisation du patrimoine et le fonds de dotation. Il revient au musée du Louvre de jouer sur cette palette. Cela s'illustre par la convention-cadre NTV qui pourrait être de 20 M€. Cet exemple démontre la capacité à innover pour

identifier et mobiliser de nouvelles ressources financières. L'année 2013 sera marquée par la négociation du futur contrat de performance et la réactualisation de la programmation pluriannuelle.

Pour conclure, l'action du musée multiséculaire s'inscrit dans un temps long tout en composant avec des urgences budgétaires. Les orientations stratégiques à établir devront garantir ce compromis.

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 22 JUIN 2012
--

18 membres votants

Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le procès-verbal de la séance du 22 juin 2012.

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

POUR DÉLIBÉRATION

1

DÉCISION MODIFICATIVE N°3 SE RAPPORTANT AU BUDGET 2012

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

La décision modificative n°3 a un caractère essentiellement technique qui se traduit notamment par :

- la possibilité de passer les provisions imposées par les risques identifiés,
- la possibilité de constater l'avancement réel des projets d'investissements (éventuels reports),
- la possibilité de constater l'évolution des recettes au vu de la fréquentation effective.

Cela conduit à un résultat amélioré : le résultat prévisionnel est aujourd'hui bénéficiaire (+ 500 000 €) et la capacité d'autofinancement est améliorée (7,4 M€).

18 membres votants

Délibération n°1 : Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve la décision modificative n°3 se rapportant au budget 2012.

Après DM3 :

l'enveloppe budgétaire des charges de personnel s'établit à 105 839 482 €,
l'enveloppe budgétaire des charges de fonctionnement hors personnel s'établit à 93 760 465 €,
l'enveloppe budgétaire d'investissement est portée à 70 788 311 €.

Cette délibération recueille 15 voix favorables et trois abstentions des membres du conseil d'administration.

2

PROJET DE BUDGET PRIMITIF POUR L'ANNÉE 2013
--

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

1. En recettes, il est recensé trois éléments principaux :

- la réduction de la subvention de fonctionnement de 2,5 %,
- la hausse de la contribution aux pensions de retraite des agents de l'État, générant une dépense supplémentaire de 2,3 M€,
- le prélèvement sur le fonds de roulement.

2. Les mesures permettant de faire face partiellement à l'effet de ces trois éléments sont les suivantes :

- En recettes : la progression de la tarification de 1 € à compter du 1er juillet 2013,
- En dépenses : un effort renforcé de la réduction des dépenses. L'objectif est de respecter la trajectoire de réduction des dépenses des opérateurs de l'État (10 % en trois ans). Le fonctionnement du musée se trouve confronté à une rigidité d'une part considérable des dépenses (masse salariale et grands marchés indexés). L'effort de réduction des dépenses représenterait 3,6 % sur le fonctionnement de l'institution, hors masse salariale.

3. Les emplois.

Une réduction de vingt emplois est exigée en 2013 et doit être considérée au regard des besoins supplémentaires liés à l'ouverture des salles du département des arts de l'Islam.

4. L'équilibre global est permis par l'augmentation tarifaire.

Au total, même si cela peut paraître paradoxal, le résultat prévisionnel proposé (déficit de 16 M€) est en réalité un résultat équilibré : il prend en compte le prélèvement sur le fonds de roulement (13,7 M€) et le versement aux caisses de pension (2,3 M€).

5. Les investissements :

L'achèvement des nouvelles salles du département des arts de l'Islam induit une forte réduction du besoin de financement en investissement. Toutefois, d'autres dépenses sont prévues en 2013 :

- Achèvement du projet de rénovation des salles d'Objets d'Art du XVIII^e siècle,
- Travaux liés au schéma directeur incendie,
- Travaux et besoins engendrés par le plan de prévention du risque d'inondations.
- Le projet « Pyramide ».

Cet ensemble aboutira à un prélèvement sur le fonds de roulement à hauteur de 52,7 M€.

Vincent BERJOT estime que le redressement des finances publiques est indispensable pour pouvoir mener des politiques publiques de qualité sur le moyen et long terme. Il faut se réjouir de disposer d'un musée tel que celui du Louvre, pour mener des politiques publiques que la Mme la ministre de la Culture souhaite porter. L'exposition de l'« Apoxyomène de Croatie » au musée du Louvre, statue convoitée par un grand nombre de musées, témoigne ainsi du rayonnement du Louvre.

Le musée du Louvre agit et innove dans le domaine de l'accueil du public et de la médiation et cela est déterminant aux yeux du ministère.

Le souci de développer une vision de moyen et long terme est partagé par tous. Il a été convenu avec les équipes d'y travailler pour éviter le « *stop and go* » et bénéficier de projections de plus long terme.

Il faut souligner que le musée du Louvre dispose de collections confiées par l'État, au cœur de sa mission. Aussi, le musée de Louvre est bien un opérateur public.

Thierry DESMAREST constate que 6 M€ sont destinés aux programmes de protection contre les risques d'inondation. Il souhaite connaître le montant total d'investissement dans ce domaine.

Hervé BARBARET indique que les 6 M€ budgétés permettent de mettre « en état de défense » le Palais, notamment par des stations de pompage, sans apporter pour autant de garanties totales. Or, le risque doit s'approcher de zéro, compte tenu du caractère insigne des œuvres conservées. La solution *a minima* consisterait à externaliser les œuvres ne pouvant pas être déplacées des réserves en 72 heures et cela conduirait à un projet d'investissement de 15 à 20 M€.

Alexandre GROSSE souligne qu'il faut que les discussions budgétaires s'intègrent dans un cadre budgétaire et stratégique de moyen terme. Ce cadre existe pour l'État, puisque le nouveau gouvernement s'est projeté à horizon de cinq ans sur l'ensemble des finances publiques et à trois ans dès cet été en établissant un budget triennal 2013-2015, pour éviter d'imposer aux acteurs publics des raisonnements de court terme.

Il rappelle que le Gouvernement a annoncé début novembre, en même temps que le plan pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, qu'un effort supplémentaire en dépense de 10 Mds € serait

demandé à l'ensemble des acteurs publics, y compris les opérateurs de l'État. Ceux-ci seront donc amenés à continuer à contribuer les prochaines années à cet effort. Il est très souhaitable que ces discussions budgétaires s'intègrent dans un dialogue stratégique avec eux, dans une logique partenariale.

La direction du budget a conscience de la contribution du musée du Louvre à l'effort commun pour la maîtrise des finances publiques, comme en témoigne le budget 2013. Le niveau de la réduction de la subvention, de 2,5 % hors prélèvement sur fonds de roulement, n'est pas négligeable. Des échanges doivent être programmés entre l'établissement et ses tutelles pour l'aider à opérer des choix

Alexandre GROSSE souligne néanmoins que le budget primitif intègre aussi des mesures prises par l'État qui sont des avancées pour le budget du Louvre :

- Les crédits prévus au titre de la compensation de la gratuité pour les publics jeunes de 18 à 25 ans, sont désormais budgétés dans la loi de finances initiale.
- La préservation de la subvention d'investissement pour les travaux prioritaires de sécurité.
- La possibilité d'avoir recours à des contrats d'avenir, traités hors plafond.

Le budget primitif 2013 présente un résultat négatif important. Celui-ci tient certes au prélèvement sur le fonds de roulement. Toutefois, il est usuel de constater des « bonnes nouvelles » entre le budget primitif et le budget réalisé par l'établissement, en termes de recettes - du fait d'hypothèses qui doivent rester prudentes - mais aussi de dépenses moins élevées que prévue initialement. Aussi, Alexandre GROSSE appelle de ses vœux que le prélèvement sur le fonds de roulement constaté sur 2013 sera inférieur à celui présenté aujourd'hui.

Françoise BENHAMOU salue l'effort de solidarité mené toutefois, elle s'inquiète du plafond d'emploi : en effet, de nouvelles salles étant ouvertes, il est nécessaire de disposer d'emplois nouveaux.

Henri DE CASTRIES n'a pas de doute sur le fait que le musée du Louvre appartient toujours à la sphère publique, même si la part de la subvention d'État est décroissante. Il faut saluer les efforts prodigués par l'établissement pour faire preuve d'imagination et s'adapter à cette décroissance. Celle-ci risque de perdurer, quand bien même les comptes publics seraient rétablis. Aussi, la gouvernance devrait adopter une approche partenariale pour réfléchir sur les marges de manœuvre pouvant être dégagées par l'assouplissement des règles qui étaient jusque lors justifiées dans le cadre d'une subvention représentant la part dominante du financement du musée du Louvre.

Il faut tenir compte du fait que les bonnes surprises financières peuvent ne pas se renouveler. Aussi, il serait préférable de ne pas compter sur elles et d'étudier de quelle manière assouplir les règles, dans un environnement évolutif qui oblige les administrations à réfléchir différemment.

Pierre BERGÉ s'associe aux propos d'Henri DE CASTRIES et il ne pense pas que la situation actuelle s'arrangera dans les prochaines années. Il salue l'effort de solidarité du musée du Louvre et félicite le Président et ses équipes. Pour autant, cet effort devra se poursuivre a priori dans les années à venir. Aussi, il faudrait qu'un réel partenariat se noue entre les tutelles et les établissements publics, avec un véritable dialogue à la clé. En effet, à un certain moment, il ne sera plus possible d'apporter de bonnes surprises.

L'élément clé est de préserver les patrimoines. En cas d'inondation, le directeur général des patrimoines sera tenu pour responsable. Aussi, les tutelles doivent soutenir le projet de Cergy-Pontoise, qui est tout à fait nécessaire. Le budget de 6 M€ ne permettra pas de mettre à l'abri le patrimoine.

Maître Antoine TCHEKHOFF salue l'exemplarité des efforts d'économies déployés par le musée du Louvre. Le fait que ce musée soit ce jour financé par des fonds non publics ne relève pas d'un accident conjoncturel, mais représente une tendance pérenne. Il est tout à fait inédit que le financement de collections publiques aussi importantes que celles du musée du Louvre soit assuré par des fonds non publics. Cela engendrera nécessairement des conséquences institutionnelles. Aussi, la réflexion sur le partenariat devra s'accompagner, à terme, d'une réflexion sur les modalités de gouvernance du musée.

Véronique CAYLA constate que l'établissement public est en bonne santé, mais que les finances publiques sont en mauvaise santé. Cela conduit au nécessaire réexamen des règles entre

établissements publics et tutelles, notamment en ce qui concerne le plafond d'emploi qui restreint l'épanouissement naturel de l'établissement.

Denis OLIVENNES salue l'effort remarquable réalisé pour la réduction des dépenses de fonctionnement. Il faut insister sur la fragilité de cette situation : la dynamique des recettes est essentiellement liée à la croissance du mécénat, mais aussi de la fréquentation et des évolutions tarifaires, qui compensent la baisse des subventions. Or, cette croissance tarifaire et de la fréquentation ne sera pas infinie. Aussi, il devient impératif d'assouplir le statut du musée du Louvre.

Pierre ZINENBERG annonce qu'il votera contre le projet de budget et manifeste sa tristesse : plus le musée du Louvre est autonome, plus il est dépendant de la conjoncture : la baisse de la subvention d'État fragilise l'établissement et son budget. En termes d'emploi, l'inquiétude est de mise : des salles sont ouvertes, sans disposer du personnel requis. En ce qui concerne les emplois d'avenir, il rappelle que ces emplois n'ont pas vocation à se substituer à des emplois statutaires : il faudrait ouvrir un véritable dialogue sur la mise en œuvre des contrats d'avenir. Par ailleurs, il faudra revoir la gratuité pour les personnes de moins de 26 ans. La décision afférente a été prise sans vérifier qu'elle répond à un réel besoin. Il semble que ces jeunes qui visitent l'établissement puissent en réalité s'offrir un billet à demi-tarif. Enfin, il est regrettable que les 20 % dédiés à l'enrichissement des collections soient remis en cause. Le musée du Louvre ne représente pas seulement une dépense, mais un enrichissement pour la France.

Jean-François COLLIN déclare être conscient des efforts réalisés par l'établissement pour contribuer à l'effort collectif de rétablissement des finances publiques, efforts qui sont indéniables. Le régime auquel est soumis le musée du Louvre n'est pas plus strict que celui imposé aux autres opérateurs de l'État. Aussi, il ne s'agit pas d'un report de charges. Il est important de rassurer les administrateurs sur la volonté de partenariat de l'administration. En effet, les intérêts de l'établissement et de l'État sont partagés et le musée du Louvre contribue au rayonnement culturel du pays. Jean-François COLLIN entend les demandes de souplesse qui s'expriment : il faut les étudier, en préservant une cohérence avec les autres grands opérateurs publics de l'État et la politique culturelle publique.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL constate que l'emploi régresse, alors que l'espace du musée s'agrandit ; de même, les subventions diminuent alors que les prélèvements augmentent. Ce déséquilibre est compensé par la hausse des tarifs, qui reste limitée, pour mettre en œuvre les nouveaux projets tels que le projet Mobilier du XVIII^{ème}. Les emplois aidés et d'avenir sont louables, toutefois ils seront utilisés pour combler des besoins pérennes sur des postes de titulaires au sein de l'établissement.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL ne comprend pas pour quelles raisons le schéma directeur handicap, qui est une obligation législative, relève désormais des recettes de mécénat, au même titre que les expositions, l'éclairage, etc. Par ailleurs, les dépenses du pôle bâtiment régressent depuis 2009. Par conséquent, les agents souffrent au quotidien du manque de chauffage dans les salles et de la saleté, ainsi que des troubles générés par des perturbateurs qui gênent également le public. Aussi, il est certain qu'elle votera contre ce projet de budget.

Pierre BERGÉ demande au Président pour quelle raison le tarif de l'établissement n'est pas identique à celui du centre Georges Pompidou.

Henri LOYRETTE déclare que cette proposition avait été formulée, mais elle n'a pas été retenue par les tutelles. Il rejoint les propos de Pierre ZINENBERG sur la gratuité, notamment les dimanches d'été réservés aux touristes, générant une fréquentation considérable. Ces sujets doivent être évoqués avec les tutelles.

Vincent BERJOT signale qu'au musée Georges Pompidou, les expositions représentent l'élément moteur de la fréquentation. Aussi, cela explique le fait que ce musée a opéré le choix d'un billet combiné.

Henri LOYRETTE déclare qu'au regard du benchmark opéré auprès des autres grands musées mondiaux, il peut être constaté que les tarifs du musée du Louvre sont faibles.

Thierry CHOQUET rappelle que le projet « Pyramide » était prévu pour 4,5 millions de visiteurs. Désormais, le nombre de visiteurs s'élève à 9 millions. De ce fait, il n'est pas certain qu'en termes de sécurité, l'établissement soit bien positionné. Les travaux sont à nouveau reportés, faute de financements, alors que ce projet, lancé depuis 11 ans, concerne l'accueil du public et les conditions de travail des personnels. Par ailleurs, les contrats d'avenir n'ont pas vocation à remplacer les personnes titulaires, mais ont pour objectif d'apprendre un métier. Il faut souligner qu'au musée du Louvre, le nombre de suppressions d'emplois est très élevé, comparé à celui d'autres établissements relevant du ministère de la Culture et de la Communication.

En page 6 du document remis, il relève une erreur : le fonctionnement des vestiaires et de la bagagerie n'était pas auparavant assuré par un prestataire de services, mais par du personnel titulaire. Ce personnel est redéployé pour ouvrir de nouvelles salles sans être remplacé.

Thierry CHOQUET annonce qu'il votera contre ce projet de budget primitif 2013 : il ne voit pas comment il sera possible de développer l'activité de l'établissement avec un budget et des emplois en baisse. Cette situation dégradera les conditions de travail des personnels. D'ores et déjà, les agents subissent des redéploiements ou des suppressions de postes, alors qu'ils doivent faire face à une charge de travail supplémentaire. Aussi, la suppression de 20 postes est socialement injustifiable.

Vincent DELIEUVIN déclare que le corps des conservateurs comprend les contraintes budgétaires et l'effort financier à mener. Toutefois, l'inquiétude prévaut concernant le personnel au regard de l'ouverture des salles. Par ailleurs, il ne faudrait pas remettre en cause la règle des 20 % des recettes consacrées à deux actions fondamentales : la restauration du patrimoine et l'acquisition de nouvelles collections. Il faut louer le travail mené par la Direction du mécénat, qui permet de mener de grandes actions de restauration pour des œuvres prestigieuses (la « Sainte Anne » de Léonard de Vinci, par exemple). Toutefois, il est difficile de demander l'intervention d'un mécène pour une œuvre moins prestigieuse, aussi des inquiétudes prévalent dans ce domaine. Il est par conséquent nécessaire de sanctuariser dans les années à venir un budget dédié (20 %) pour la restauration du patrimoine et l'acquisition de trésors nationaux, notamment pour des œuvres moins spectaculaires.

Henri LOYRETTE confirme que la sanctuarisation de ces 20 % représente un élément capital.

Pierre ZINENBERG alerte les administrateurs sur le fait qu'il est demandé aux agents d'assurer une mission de tutorat auprès des personnes dotées de contrats d'avenir, alors que les conditions de travail se sont durcies et que la charge de travail augmente.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL déplore la baisse sensible de l'offre culturelle : les événements organisés en 2013 devraient être au nombre de 16, alors qu'ils étaient plus nombreux auparavant. Cette baisse pourra malheureusement impacter la fréquentation du public.

18 membres votants

Délibération n°2 :

Article 1. Le Conseil d'administration approuve le budget primitif pour l'exercice 2013.

Il approuve ce budget selon trois enveloppes de crédits relatifs au personnel, au fonctionnement, et à l'investissement. Les crédits sont fongibles à l'intérieur de ces trois enveloppes.

**dépenses de personnel : 111 477 473 €
dépenses de fonctionnement : 84 647 732 €
dépenses d'investissement : 52 719 947 €**

Article 2. Le Conseil d'administration approuve le total d'emplois de 2 126 ETPT*.

**Ce total d'emplois se ventile en :
2 016 ETPT* sous plafond**

110 ETPT* hors plafond

*** Equivalents temps plein travaillés**

Cette délibération recueille 15 avis favorables et trois avis défavorables du conseil d'administration.

3

DÉLIBÉRATION TARIFAIRE

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

Trois éléments majeurs sont proposés :

- L'augmentation d'un euro, à compter du 1er juillet prochain du tarif d'entrée pour les collections permanentes, ce qui modifie l'ensemble de la grille tarifaire.
- Le dispositif de programmes de fidélisation entre le Louvre-Lens et le musée du Louvre, pour que le public fidèle du Louvre-Lens se sente chez lui au Louvre et inversement.
- La possibilité pour les détenteurs de la carte Louvre jeunes d'accéder à l'audioguide gratuitement.

Pierre ZINENBERG signale que même si l'offre plus importante de salles justifie la hausse de tarif, il n'est pas possible que le public visite l'ensemble des collections.

18 membres votants

Délibération n°3 :

Article 1. Le Conseil d'administration de l'Etablissement public du Musée du Louvre fixe, conformément à la grille jointe, les tarifs sur le domaine national du Louvre et des Tuileries.

Article 2. Le Conseil d'administration autorise le Président-directeur du Musée du Louvre à consentir de façon temporaire par décision tarifaire des dérogations tarifaires à l'occasion d'opérations ponctuelles, ou dans le cadre de conventions de parrainages ou de mécénat conclues par le Musée avec des organismes extérieurs. Une fois par an, comme prévu par l'article 4.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-directeur inscrira à l'ordre du jour un compte-rendu des dérogations accordées par délégation.

Cette délibération recueille 15 avis favorables et trois abstentions du conseil d'administration.

4

PROPOSITION DE NOMINATION DES PERSONNES QUALIFIÉES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS DE DOTATION DU MUSÉE DU LOUVRE

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

Le conseil d'administration du fonds de dotation est composé de six membres : trois représentants du Louvre et trois personnalités qualifiées. Les mandats des trois personnalités qualifiées (Victoria B. BJORKLUND, Jean BONNA et Henri DE CASTRIES), de trois ans renouvelables deux fois, arrivent à échéance. Il ressort des premières années de fonctionnement du fonds de dotation que la gouvernance en place a parfaitement fonctionné et elle a représenté un gage de solidité et de crédibilité pour les mécènes et les partenaires du musée.

Le rôle des personnalités qualifiées a été particulièrement crucial, dans un contexte de grande incertitude économique. Leur très bonne connaissance des marchés financiers et des institutions analogues aux fonds de dotation, ainsi que leur disponibilité et réactivité ont permis au fonds de dotation de prendre des décisions sages et pertinentes. Il apparaît donc très important que le fonds de

dotation puisse continuer à bénéficier de leur expérience et de leur engagement. Aussi, il est proposé de reconduire les personnalités qualifiées actuelles pour un nouveau mandat.

17 membres votants, Monsieur Henri de CASTRIES ne participant pas au vote de cette délibération.

Délibération n°4 Considérant l'article 7 des statuts du fonds de dotation du musée du Louvre, le Conseil d'administration du Musée du Louvre propose la nomination au conseil d'administration du fonds de dotation des trois personnes qualifiées suivantes,

- **Henri de Castries, Président du directoire d'AXA, membre du Conseil d'administration du musée du Louvre ;**
- **Victoria Bjorklund, Partner, Simpson & Thatcher, Trésorière des American friends of the Louvre ;**
- **Jean Bonna, Banquier.**

Cette délibération recueille 15 avis favorables et deux abstentions du conseil d'administration.

5	PROJETS DÉCLARES ÉLIGIBLES AU FINANCEMENT DU FONDS DE DOTATION DU MUSÉE DU LOUVRE
----------	--

Présentation d'Hervé BARBARET, président-directeur du musée du Louvre.

La délibération concerne l'élargissement du champ des projets éligibles au financement du fonds de dotation.

L'attractivité du fonds de dotation confirme l'intuition première selon laquelle cet instrument permet d'attirer des donateurs individuels, mais aussi des entreprises. Or, celles-ci souhaiteraient que les produits financiers résultant de leurs donations soient affectés à des projets précis. Aussi, il faut que le conseil d'administration accepte que de nouveaux projets soient déclarés éligibles afin de pouvoir être financés par les revenus de nouvelles donations, pour que les donations puissent prospérer.

Deux conventions sont en cours de négociation : *

- La première avec la société japonaise NTV. Selon le souhait de cette société, les produits financiers afférents à la donation qu'elle envisage seront destinés à la rénovation de salles muséographiques et au réaménagement de salles.
- La seconde avec la société Louis Vuitton. Selon le souhait de cette société, la dotation envisagée au profit du fonds de dotation pourrait être affectée à l'exposition d'art contemporain, ainsi qu'à la programmation du Grand Invité du musée du Louvre.

Pierre ZINENBERG considère que la politique culturelle et les projets scientifiques doivent être menés par le musée du Louvre. Or, il semble qu'avec les projets présentés ci-dessus, les donateurs influencent la politique de l'établissement. Aussi, il faudrait clarifier la situation.

Henri LOYRETTE signale que les donateurs précisent le champ dans lequel ils souhaitent intervenir financièrement, sans fixer pour autant la politique à mener par l'établissement.

Agnès BOS déclare que les conservateurs du patrimoine se réjouissent que le fonds de dotation soit un outil de long terme au service des collections permanentes.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL demande ce qui se passerait si le musée du Louvre décidait d'arrêter la politique du Grand Invité ainsi que l'exposition d'art contemporain. Elle suppose que dans ce cas, Louis Vuitton retirerait sa donation.

Henri LOYRETTE signale que la convention prévue avec le donateur prévoit un financement par priorité du projet éligible évoqué, et permet d'envisager le financement d'autres sujets.

Henri DE CASTRIES félicite l'équipe qui a mené à bien les premiers projets (Abou Dhabi), témoignant du bien-fondé de la création du fonds de dotation. Le choix de partenaires de très bonne qualité a été tout à fait judicieux. Cette nouvelle voie de financement apporte de la flexibilité.

Henri LOYRETTE salue l'action du fonds de dotation et de l'équipe de mécénat de l'établissement. Les sociétés partenaires de longue date du musée du Louvre (NTV, Louis Vuitton) souhaitent pérenniser cet appui et trouvent dans le fonds de dotation un instrument exemplaire. De même, certains particuliers s'associent volontiers à un fonds de dotation.

Vincent BERJOT signale qu'avec la création du fonds de dotation, les tutelles ont prouvé leur ouverture quant à la flexibilité.

Pierre BERGÉ souhaite connaître le montant annuel des produits financiers dégagés par le fonds de dotation.

Henri DE CASTRIES indique que ce montant doit approcher les dix millions d'euros.

Hervé BARBARET présente la gouvernance du fonds de dotation, composée d'un comité d'investissement, d'un directeur, avec une structure légère, mais permettant de mobiliser les compétences requises. La gestion du fonds de dotation est reconnue comme exemplaire.

18 membres votants

Délibération n°5 : Les projets muséographiques de réaménagement des salles de présentation des collections permanentes du Musée du Louvre dont le montant d'investissement est supérieur à 1 million d'euros sont déclarés éligibles au financement par le fonds de dotation du musée du Louvre par les revenus de la dotation NTV .

Les expositions d'art contemporain et la programmation du « grand invité » du musée du Louvre sont déclarées éligibles au financement par le fonds de dotation du musée du Louvre par les revenus de la dotation Louis Vuitton Malletier.

Cette délibération recueille 15 voix favorables et trois abstentions du conseil d'administration.

6	CONVENTION CADRE NTV
---	----------------------

Présentation d'Hervé BARBARET, président-directeur du musée du Louvre.

La relation nouée entre l'établissement et NTV est globale et concerne à la fois le fonds de dotation et le musée du Louvre, pour l'organisation d'expositions et la programmation des versements de NTV au fonds de dotation. La délibération consiste à déléguer au Président du musée du Louvre la possibilité de signer cette convention.

Vincent DELIEUVIN rappelle que la convention engage l'établissement pour 22 ans. S'engager sur une si longue durée soulève certaines inquiétudes chez les conservateurs, au regard de la situation actuelle et des difficultés qui pourraient survenir, notamment en termes de restauration. Les conservateurs s'interrogent sur la capacité de l'établissement de maintenir le niveau d'excellence scientifique pour la présentation des collections permanentes dans le musée du Louvre et les nombreuses expositions. Cette inquiétude se renforce, du fait que cette mission couvre désormais le Louvre-Lens et prochainement le Louvre Abou Dhabi. Les œuvres sont extrêmement utilisées, d'où l'importance de sanctuariser les restaurations et les œuvres entreposées.

Henri LOYRETTE déclare que Vincent DELIEUVIN a tout à fait raison de souligner cet aspect.

18 membres votants

Délibération n°6 : Le Conseil d'administration autorise le Président-directeur du musée du Louvre à signer avec NTV la convention cadre se rapportant aux expositions hors les murs.

Cette délibération recueille 15 voix favorables et trois abstentions du conseil d'administration.

7	CONVENTION D'OCCUPATION ET D'EXPLOITATION DU DOMAINE PUBLIC RELATIVE AUX DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES DE BOISSONS ET ALIMENTATIONS LÉGÈRES À DESTINATION DES AGENTS
---	--

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

A l'issue d'une procédure qui garantit l'égal accès de chacun à ce type de contrats, il est proposé au conseil d'administration d'approuver le choix de la société Caron Service Automatique pour gérer et exploiter un service de distribution automatiques en boissons chaudes, boissons fraîches, alimentation légère sucrée et salée et accessoirement en produits non alimentaires.

18 membres votants

Délibération n°7 : Le conseil d'administration approuve la convention relative à l'attribution de l'autorisation d'occupation du domaine public à la société Caron Service Automatique pour la gestion et l'exploitation d'un service de distribution automatiques en boissons chaudes, boissons fraîches, alimentation légère sucrée et salée et accessoirement en produits non alimentaires, et en autorise la signature par le président directeur du Musée du Louvre.

Cette délibération recueille 17 voix favorables et une abstention.

8	APUREMENT SPÉCIAL DES COMPTES
---	--------------------------------------

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

L'apurement spécial des comptes s'inscrit dans l'effort d'amélioration de la qualité comptable de l'établissement. La délibération concerne un ensemble d'écritures passées tout au long des dix dernières années, pour des opérations qui n'ont pas connu la traduction comptable qu'elles méritaient. Elles doivent donc faire l'objet d'écritures de régularisation, dénuées d'impact en matière de trésorerie (ni en encaissement, ni en décaissement), même si les montants impliqués sont importants.

18 membres votants

Délibération n°8 : Le conseil d'administration de l'établissement public du musée du Louvre approuve l'apurement spécial des soldes des comptes 4671 et 4672, qui se traduit par la constatation d'une charge exceptionnelle d'un montant de 674 263,51 € et d'un produit exceptionnel d'un montant de 233 488,16 €.

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

POUR INFORMATION

	CONVENTION D'OCCUPATION DU DOMAINE : AVENANT 4 CAFÉ REALE
--	--

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

Le prestataire (à savoir la société Elior) qui dispose d'une concession d'un ensemble de restaurants au sein du musée du Louvre a fait savoir que l'exploitation du Café Reale (Jardin des Tuileries) ne le satisfaisait pas. Aussi, Elior a proposé de confier la gestion opérationnelle de cet établissement à la société Lecointre. Cette transformation doit aboutir à une meilleure qualité du service rendu aux usagers et clients.

CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

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

L'amélioration comptable de l'établissement est un impératif imposé notamment par le décret de 1962, en cours de modification, qui exige d'accélérer le processus. Aussi, l'impératif devient urgent, en cohérence avec le plan d'action qui avait été proposé : une présentation de la cartographie des risques et un plan d'action couvrant l'ensemble des grands sites.

Les éléments réalisés portent sur la fiabilisation de l'actif immobilisé, le cycle de la recette, le cycle de l'achat et le cycle de la paye. Ils doivent être mis en regard avec l'audit conduit par le contrôle général économique et financier et la DGFIP en 2011.

Il s'agit d'aboutir le plus rapidement possible à ce que les comptes présentés s'inscrivent dans la discipline des opérateurs de l'État, mais aussi des entreprises. Il existe en effet désormais une forte convergence entre la comptabilité publique et le plan comptable général. Aussi, l'objectif est que les comptes 2014 puissent être de qualité certifiable.

Dominique DEMANGEL salue le travail réalisé pour ce chantier lourd, mobilisant l'ensemble des équipes de l'établissement. Il faut également saluer la transparence de l'établissement vis-à-vis du conseil d'administration, ainsi que la trajectoire vers une certification pour 2014.

FREQUENTATION DU MUSÉE DES TROIS PREMIERS TRIMESTRES 2012

Anne KREBS indique qu'une présentation détaillée de la fréquentation du musée en 2012 sera réalisée lors du prochain conseil d'administration. La fréquentation du musée sur les neuf premiers mois de l'année a connu une belle progression (+ 9 % pour le musée du Louvre). Toutes les offres culturelles ont profité de cette embellie, hormis l'auditorium (- 3 %).

La progression est notable concernant les collections permanentes. Les expositions temporaires ont également largement progressé (+ 22%), en dépit du fait que le nombre de jours d'ouverture était inférieur à celui de l'année précédente. La fréquentation nationale s'est également très bien portée, avec 2 millions de visites sur les neuf premiers mois tandis que la part des visiteurs de moins de 30 ans progresse : ils atteignent 54 % de la fréquentation totale sur la période.

La fréquentation des groupes scolaires retrouve la croissance (+3%) avec 550 000 visites. L'Europe reste manifestement marquée par la conjoncture économique difficile, avec une stagnation de la fréquentation. En revanche, la fréquentation extraeuropéenne est toujours aussi dynamique et il faut souligner la très nette progression des visiteurs nord-américains, en particulier des États-Unis.

Pierre ZINENBERG signale qu'il serait important d'étudier les ouvertures possibles, en termes de politique tarifaire et de connaître l'impact du nouveau département des Arts de l'Islam, notamment sur la fréquentation des personnes issues de l'immigration.

Anne KREBS indique que cela est prévu : une étude spécifique au nouveau département des arts de l'Islam sera lancée en début d'année 2013.

Pierre ZINENBERG souligne que cela peut avoir des conséquences sur la formation des agents.

Denis OLIVENNES indique qu'il serait intéressant d'étudier la saisonnalité de la fréquentation. Cela permettrait de cerner l'intérêt d'appliquer des techniques de gestion de la recette unitaire et de faire varier les tarifs. Par ailleurs, il serait utile de disposer de précisions sur les modes de distribution des billets, notamment par voie électronique.

Hervé BARBARET précise que la billetterie en ligne n'a pas pu être mise en place en temps voulu, compte tenu de la défaillance du fournisseur. Toutefois, elle représente une forte priorité et la vente en ligne sera favorisée. Cette question liée à la gestion dynamique de la tarification mérite effectivement d'être étudiée.

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

La séance est close à 11 h 48.

Henri LOYRETTE
Président-directeur du Musée du Louvre