

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

**Séance  
du 29 mars 2013**

# Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre

Vendredi 29 mars 2013

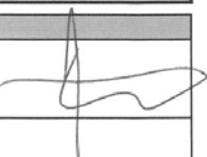
Salle du Conseil

Liste d'émargement des membres du Conseil d'administration de  
l'Etablissement public du musée du Louvre  
(19 membres votants)  
**Séance du vendredi 29 mars 2013**

Henri LOYRETTE, Président-directeur 

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

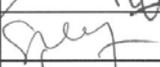
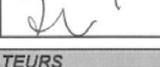
### 1 - REPRESENTANT DE L'ETAT

<b>Julien DUBERTRET</b> Directeur du Budget au ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat		<b>Alexandre GROSSE</b> Sous-directeur de la 8ème sous-direction du budget	
<b>Jean-François COLLIN</b> Secrétaire Général au ministère de la Culture et de la Communication			
<b>Vincent BERJOT</b> Directeur général des Patrimoines au ministère de la Culture et de la Communication			
<b>Marie-Christine LABOURDETTE</b> 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

<b>Jean-Paul CLUZEL</b> Président	Excusé		
--------------------------------------	--------	--	--

### 3 - PERSONNALITES

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

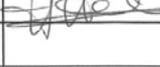
### 4 - REPRESENTANTS DES CONSERVATEURS

<b>Vincent DELIEUVIN</b> Conservateur du Patrimoine		<b>Louis FRANCK</b> Conservateur du Patrimoine	
<b>Agnès BOS</b> Conservatrice du Patrimoine		<b>Florence GOMBERT</b> Conservatrice du Patrimoine	
<b>Françoise GAULTIER</b> Conservatrice du Patrimoine	Excusée	<b>Cécile GIROIRE</b> Conservatrice du Patrimoine	

### 5 - REPRESENTANTS DU PERSONNEL

<b>Monsieur Thierry CHOQUET</b> Représentant du personnel (CGT)		<b>Manuel MERLET</b>	
<b>Alexandra KARDIANOU-MICHEL</b> Représentant du personnel (CGT)		<b>Gary GUILLAUD</b>	
<b>Pierre ZINENBERG</b> Représentant du personnel (Sud Culture)		<b>Marie COADIC</b>	

### 6 - INVITES AVEC VOIX CONSULTATIVES

<b>Hervé BARBARET</b> Administrateur général	
<b>Dominique DEMANGEL</b> Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	
<b>Jean-Fernand AMAR</b> Agent comptable	

## **Les membres du conseil d'administration du musée du Louvre**

Vendredi 29 mars 2013

Salle du Conseil

### **Membres présents :**

Henri LOYRETTE, président-directeur du musée du Louvre

### **Représentants de l'État**

Alexandre GROSSE, sous directeur de la 8<sup>e</sup> sous-direction du Budget

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

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

Véronique CAYLA, présidente d'ARTE GEIE

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

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

Maître Antoine TCHEKHOFF, avocat associé

### **Représentants des conservateurs**

Vincent DELIEUVIN (*titulaire*), conservateur du Patrimoine

Agnès BOS (*titulaire*), conservatrice du Patrimoine

Cécile GIROIRE (*suppléant*), conservatrice du Patrimoine

### **Représentants du Personnel**

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

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

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

### **Invités avec voix consultatives**

Hervé BARBARET, administrateur général du musée du Louvre

Dominique DEMANGEL, Contrôleur budgétaire et comptable ministériel

Jean-Fernand AMAR, agent comptable du musée du Louvre

### **Intervenants supplémentaires**

Claudia FERRAZZI, administratrice générale adjointe du musée du Louvre

Pascal PERRAULT, directeur financier et juridique du musée du Louvre

Bernard LATARJET, président du Comité des investissements

Thierry BREVET, directeur du Fonds de dotation du Musée du Louvre

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

### **Personnalités excusées ayant donné pouvoir**

Pierre BERGE président de la Fondation Pierre Bergé – Yves-Saint-Laurent

## Personnalités excusés

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

*La séance est ouverte à 10 h 05.*

*Introduction par Henri LOYRETTE, président-directeur du Musée du Louvre.*

Après douze années passées au Louvre et avoir présidé 36 conseils d'administration, Henri LOYRETTE indique qu'il quittera ses fonctions de président-directeur le 14 avril 2013. Il rappelle qu'il a eu l'occasion d'évoquer quelques éléments de bilan lors de la séance du conseil d'administration de novembre 2012. La période était propice à un tel exercice, peu de temps après l'ouverture des nouvelles salles du Département des Arts de l'Islam après l'ouverture du Louvre Lens et après l'annonce d'une fréquentation record du musée en 2012. Traditionnellement, le conseil délibère en début d'année sur des questions techniques, essentiellement budgétaires. Un point sera fait par Bernard LATARJET, président du Comité des investissements de l'Établissement, qui consacre ses travaux à l'analyse des grands projets menés par le Louvre. Thierry BREVET, directeur du Fonds de dotation, rendra compte du fonctionnement de cette structure qui confirme la pertinence de sa création.

Ces sujets sont l'occasion de partager quelques réflexions concernant l'avenir du Louvre. Les comptes démontrent la solidité financière du Louvre. Durant les cinq dernières années, la richesse de l'Établissement, c'est-à-dire son actif, a été multipliée par 5, tout en préservant à la fois le niveau très positif de son fonds de roulement et de sa trésorerie. Depuis 2006, le Louvre a acquis pour 179 M€ d'œuvres d'art, intégralement financées par ses ressources propres, à l'exception de 2,8 M€ de subventions spécifiques. Le résultat de l'exercice 2012 est largement excédentaire de 8,5 M€. Il en découle une capacité d'autofinancement de 14,4 M€.

Ces chiffres ne sont pas le fruit du hasard. Ils reflètent les efforts considérables d'économies et de bonne gestion. Ils reflètent également le succès du musée auprès d'un très large public. Ce public se sait bien accueilli, toutes les études le montrent, avec un niveau de satisfaction des visiteurs très élevé en dépit des journées de haute fréquentation. Cela est dû évidemment pour beaucoup aux équipes qui sont en contact avec le public. Ce public a évolué, il est plus divers, plus jeune, 50 % des visiteurs ont moins de 30 ans et parmi eux on compte 700 000 scolaires. Les actions en faveur du champ social, des publics empêchés, en prison et bientôt à l'hôpital, sont autant d'efforts constants, coûteux, mais nécessaires, en faveur de tous les publics. La médiation qui repose sur un ensemble d'outils parfois très originaux, comme l'outil multimédia Nintendo permet d'apporter à tous les visiteurs des clés de compréhension indispensables à la visite.

Le Musée du Louvre n'est donc pas le lieu d'une minorité privilégiée, c'est un musée ouvert à tous. Le Louvre depuis l'origine a une vocation nationale. Dans le prolongement de « la part sacrée » chère à Chaptal, il a continuellement travaillé dans les régions par des dépôts, des expositions et depuis quelques mois par cette ambition majeure de créer un autre Louvre à Lens. Le succès populaire en confirme le bien fondé, avec l'accueil de plus de 350 000 visiteurs, majoritairement de la région.

Le Musée du Louvre est un musée au service des territoires, mais le Musée du Louvre possède aussi une vocation universelle. Plus grand musée du monde, il bénéficie d'un rayonnement qui dépasse nos frontières. Son développement à l'international, et le besoin de Louvre qu'expriment de nombreux pays, bien sûr tout particulièrement les Émirats Arabes Unis, en font un outil de diplomatie culturelle qui contribue au « soft power » de notre pays. Il pourrait sans nul doute l'être plus encore. En présentant ses œuvres à l'étranger, il permet au plus grand nombre de bénéficier de la richesse de ses collections. Ses dimensions, parisienne, régionale et internationale, originalité de ce musée, démontrent la générosité de sa mission. Sacrifier l'une de ces dimensions au profit d'une autre constituerait une approche déséquilibrée.

La situation économique de la France est difficile. Le Louvre doit contribuer à la maîtrise de la dépense publique, comme tous les opérateurs de l'État, et plus encore, car ses ressources bénéficient d'un ressort que possèdent peu d'établissements. Le plafond d'emploi du Louvre est réduit de 20 emplois en 2013, comme il devrait l'être en 2014 et 2015. Cela représente un effort considérable, notamment à l'aune des nouveaux espaces ouverts au public et au vu de la très forte progression de la fréquentation. C'est naturellement la question de la préservation de la qualité des conditions de travail des agents qui est en jeu, ainsi que la capacité de l'Établissement à remplir toutes ses missions.

La subvention de fonctionnement, réduite en début d'exercice de 17 %, a fait l'objet d'une nouvelle réduction. Entre 2012 et 2013, elle est passée de 107 à 88 M€, soit plus de 20 % de réduction si l'on tient compte de la non-compensation de la hausse des cotisations retraites des fonctionnaires. Certes, une part de ces efforts est temporaire, ce que les autorités de tutelle devraient confirmer tout à l'heure. Il faut en accepter l'augure. Néanmoins, si l'on additionne cet effort aux réductions de 2009 et 2011, la subvention du Louvre se voit diminuée de plus de 30 %. Aucun établissement rémunérant directement l'ensemble de ses agents ne connaît une telle diminution.

La question que cette situation pose est celle de la soutenabilité des perspectives financières du Louvre. Il faut garantir au moins à terme un retour à l'équilibre de ses comptes. Il faut disposer des moyens de mettre en sécurité les œuvres situées aujourd'hui dans des réserves inondables. C'est l'objet du projet de création d'un centre de réserves. Il faut améliorer les conditions d'accueil d'un public toujours plus nombreux et les conditions de travail des agents qui mécaniquement se dégradent du fait de cette fréquentation. Ce sont les objectifs du projet Pyramide.

Ces propos ne visent pas à chercher à exonérer le Louvre de l'effort commun. Bien au contraire, car il importe qu'il contribue à la hauteur de ses capacités à l'équilibre des comptes de la Nation. L'attention du Conseil doit être en revanche attirée sur la nécessité de préserver la solidité financière de l'Établissement pour qu'il puisse garantir sa vocation et la réalisation de ses missions, ainsi que sa capacité à mener des projets indispensables et urgents. Cela passe par la nécessaire équité dans la répartition de l'effort. Cela passe par la liberté donnée à l'Établissement et à son Conseil d'administration de débattre et de proposer des solutions qui permettent d'atteindre l'effort demandé sans mettre en cause la dynamique du musée.

Des questions doivent être posées. Par exemple, comment le Louvre peut-il tirer un meilleur profit de la valorisation de son expertise et de son savoir-faire ? Dans le cadre de la stratégie du ministère en matière tarifaire, comment adapter la gratuité des premiers dimanches des périodes de haute fréquentation qui soumettent à rude épreuve les agents et ne créent que des effets d'aubaine ? Autant de sujets de débats, autant de pistes de réflexion pour dynamiser les ressources propres du musée.

Grâce à la qualité de son personnel, à l'engagement de tous ses agents, auxquels le président-directeur tient à rendre un hommage particulier devant les membres du Conseil d'administration, à l'extraordinaire richesse de ses collections, au prestige de son nom, le Louvre dispose de tous les atouts pour maintenir son rang et son niveau d'excellence.

L'ambition, qu' Henri LOYRETTE a toujours entendue associer au nom du Louvre, est consubstantielle à l'idée même que s'en faisait la Convention lorsqu'elle a créé le Museum central des Arts en 1793. Cette ambition n'est pas vaine. Elle est au service des valeurs les plus hautes, portées par la philosophie des lumières, dont le Louvre est dépositaire, à travers les œuvres représentatives du génie humain et qui donnent à voir le long et visible cheminement de l'humanité, au cœur d'un palais qui a accompagné l'histoire de ce pays. C'est bien d'ambition, d'enthousiasme, de générosité et de partage dont le pays a besoin. Le Louvre est bien le lieu de cette ambition, de cet enthousiasme, de cette générosité et de cette envie de partage.

Henri LOYRETTE est certain que son successeur saura mettre en œuvre une stratégie fidèle à ces valeurs. Il espère que les membres du Conseil sauront lui apporter tout le soutien dont il aura besoin pour que l'élan qu'il pense avoir donné depuis douze ans au Louvre ne s'estompe pas. Il serait malheureux que des restrictions inéquitablement réparties aboutissent à l'empêcher de maintenir son rang et de répondre pleinement à sa vocation. Son rayonnement, sa place particulière, son rôle éminent font que le Louvre ne serait pas le Louvre sans la grandeur.

Depuis deux siècles, la République, l'Empire, la monarchie ont assuré sous des formes diverses le dynamisme de cette institution qui ne peut se satisfaire de la médiocrité. Il forme le vœu qu'il en aille toujours de même à l'avenir.

Vincent BERJOT ne prononcera que quelques mots, car beaucoup a été dit depuis l'annonce du départ d'Henri LOYRETTE sur son action au Louvre. Il salue l'action du président à la tête de cet établissement et rend hommage au travail effectué depuis douze ans, tâche d'autant plus difficile considérant les attentes que ce musée suscite.

L'évolution a été la marque de ce travail durant ces douze dernières années. Une solution de facilité aurait été de vivre sur les acquis grâce aux collections, point de passage obligé pour les visiteurs. Au contraire, le président s'y est refusé en cherchant à faire évoluer, à transformer le musée. Cette exigence et cette vision sont les plus beaux compliments que l'on puisse faire à Henri LOYRETTE qui pourra partir avec le sentiment et la satisfaction du travail accompli, même si sa propre exigence le pousse à considérer que le travail n'est jamais complètement accompli. C'est pour cette raison qu'il tenait à remercier très sincèrement, au nom de la ministre, Henri LOYRETTE pour tout ce qu'il a fait pour ce musée.

Henri LOYRETTE remercie Vincent BERJOT pour ses propos.

Antoine TCHEKHOFF tient à exprimer l'émotion sincère des administrateurs d'assister à ce dernier conseil d'administration présidé par Henri LOYRETTE. Il souligne combien ils sont fiers d'avoir été choisis pour participer aux travaux depuis quelques années et combien ils prennent au sérieux la responsabilité d'être associés à cette grande œuvre. Pour exprimer cette gratitude, il prie le président de croire qu'à l'avenir, tous veilleront à la poursuite de l'action selon les grands principes qu'il a dégagés.

## APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU 23 NOVEMBRE 2012

*18 membres votants*

**Le Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre approuve le procès-verbal de la séance du 23 novembre 2012.**

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

## **POUR DÉLIBÉRATION**

1

### COMPTE FINANCIER DU MUSÉE DU LOUVRE POUR L'ANNÉE 2012

*Présentation par Jean-Fernand AMAR, agent comptable du Musée du Louvre.*

Jean-Fernand Amar se propose de présenter en quatre points le document du compte financier soumis au vote :

1) L'exercice 2012 est marqué d'une part par la poursuite de la croissance de l'activité et d'autre part par la continuité de l'effort de maîtrise des dépenses.

- la croissance de l'activité est tirée par la progression de plus de 9% de la fréquentation, avec 9,7 millions de visiteurs, qui entraîne une augmentation du produit de la billetterie de 14,5% pour atteindre 59,4 M€

- la continuité de l'effort de maîtrise des dépenses est illustrée par le maintien, au même niveau, de la part des frais de fonctionnement (hors paie) dans l'ensemble des charges.

2) Le résultat de l'exercice présente un excédent de 16,9 M€, en légère diminution par rapport à l'an passé, du fait notamment de la baisse des produits financiers.

Le résultat d'exploitation progresse légèrement, ce qui traduit la bonne performance économique de l'établissement en 2012.

3) La capacité d'autofinancement reste positive à 22,8 M€, en dépit d'un léger recul, et permet d'assurer le financement de la moitié de l'investissement réalisé dans l'année. L'actif immobilisé progresse de 13%, signe d'un réel dynamisme. Les recettes des dons et legs en capital progressent de 39% pour atteindre 17 M€; il est précisé que près de deux tiers de ces recettes sont destinées, par la volonté des mécènes, à financer la moitié du coût des acquisitions d'œuvres de l'exercice.

4) Le financement de l'exercice est assuré par un prélèvement de 12,44 M€ sur le fonds de roulement. La structure bilancielle est saine et solide; compte tenu du caractère négatif du besoin en fonds de roulement, la trésorerie est d'un niveau supérieur à celui du fonds de roulement. A la clôture 2012, le fonds de roulement s'élève à 169,68 M€

Au total, il est proposé d'affecter aux réserves de l'établissement le résultat excédentaire de l'exercice 2012 de 16 915 754,74 € et le solde créditeur du report à nouveau de 45 429,74 €, portant les réserves à 247 317 340,11 €.

Hervé BARBARET complète cette présentation en insistant sur les bons résultats observés. Après retraitement, le résultat de l'exercice 2012 s'élève à 8,5 M€, ce qui est très significatif et permet d'engendrer une capacité d'autofinancement de 14,4 M€, ce qui améliore les perspectives financières et particulièrement celles des projets d'investissement du Louvre qui vont faire l'objet d'une présentation par Bernard LATARJET, président du Comité des investissements.

Ce bon résultat a été permis à la fois par la dynamique des recettes propres, notamment la billetterie qui bénéficie à la fois d'un effet prix, puisque le billet a augmenté de 1 € durant l'année, et d'un effet volume. Il a été permis également grâce à une maîtrise des dépenses. Des efforts d'économie ont été faits sur à peu près toutes les lignes de charge de l'Établissement. Le plan d'actions achats contribue à cet effort. Malgré l'évolution du périmètre, notamment avec les nouvelles salles du Département des Arts de l'Islam, c'est-à-dire plus de 4 000 m<sup>2</sup> d'espace muséographique ouverts au dernier trimestre 2012, les dépenses de fonctionnement sont en diminution de 1,3 M€.

Alexandre GROSSE relève la solidité financière de l'Établissement à la fin 2012. 2013 démarre avec une situation sensiblement améliorée par rapport à ce que prévoyait la dernière décision modificative de 2012 et les hypothèses de construction du projet de budget 2013 et du triennal 2013-2015. On ne peut qu'en être très satisfait. Les recettes ont atteint un niveau exceptionnel. C'est le fruit du succès de l'établissement mais aussi de l'augmentation du tarif des billets à la rentrée 2012. Il serait d'ailleurs intéressant d'en connaître les effets sur le comportement des visiteurs. A priori, il y a eu très peu d'impact puisque la tendance à la hausse de la fréquentation s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année. Le fonds de roulement est également très confortable même si des investissements lourds seront à programmer les prochaines années.

S'il fallait qualifier la gestion 2012, on pourrait dire qu'il s'agit d'une gestion rigoureuse, notamment sur le fonctionnement, et aussi d'une gestion prévoyante compte tenu des perspectives rappelées pour 2013, 2014 et 2015. Il ressort en effet des documents remis que l'Établissement a essayé, chaque fois que cela était possible, d'anticiper en 2012 les opportunités et les possibilités d'efforts de gestion attendus en 2013 et jusqu'en 2015.

On constate, même si les changements de périmètre ou de modalités de comptabilisation rendent complexes les comparaisons entre exercices budgétaires, une stabilisation, voire une légère baisse en valeur du fonctionnement, malgré un nombre de visiteurs en augmentation sensible, ce qui traduit des efforts réels qu'il convient de saluer.

Il note également que la politique immobilière et la politique des achats sont des ressorts très efficaces pour la réalisation d'économies. Si ce levier est utilisé intelligemment, ce qui est le cas, il ne pèse pas sur les missions. On ne peut qu'engager l'Établissement à continuer dans ce sens.

Il se dit surpris par la dépense exceptionnelle de 1,2 M€ liée à des fuites d'eau. S'il ne s'était agi que de fuites, cela représenterait, d'après un rapide calcul, de l'ordre de 500 piscines de 25 m.

Hervé BARBARET explique que dans le jardin, notamment sur les bassins, l'Établissement a connu des problèmes de fuite et une augmentation des coûts liée à l'amélioration de la qualité de l'eau. L'eau n'est pas directement rejetée dans la Seine, mais elle est désormais recyclée, ce qui nécessite une qualité bien supérieure.

Alexandre GROSSE reconnaît la nécessité de présenter en cours d'année des budgets prudents. Il constate toutefois dans le cas du Louvre un écart systématique et très important entre le réalisé et les décisions modificatives, y compris la dernière, à la fois sur les recettes alors qu'à l'automne on pourrait imaginer avoir une vision proche de la réalité, mais aussi sur les dépenses d'investissements. En 2012, comme les années précédentes, une sous-consommation assez forte des crédits est enregistrée. Il faudrait avoir cela à l'esprit lorsque le conseil d'administration examine le budget primitif et les décisions modificatives en cours d'année.

Henri de CASTRIES veut saluer l'excellence de cette gestion et, puisque l'exercice 2013 est commencé, il souhaite également exprimer une préoccupation, voire une crainte. Les administrateurs craignent que l'excellence de la gestion ne se traduise par une diminution disproportionnée de l'effort de l'État. C'est un vrai risque. Il existe d'ailleurs pas uniquement pour les établissements publics culturels, mais aussi pour certains établissements d'enseignement supérieur. Il existe un risque de considérer dans les approches budgétaires que ceux qui recherchent l'excellence et qui réussissent doivent apporter une part plus que proportionnelle, voire jusqu'à disproportionnée, dans les efforts d'économies qu'il est nécessaire de réaliser. Cette logique risque de décourager l'effort et de conduire à la médiocrité.

Pierre ZINENBERG adhère tout à fait à cette remarque. Il a le sentiment que plus le Louvre est attrayant, plus il risque de perdre ses subventions. Il se dit inquiet et demande à veiller à ce problème.

**18 membres votants**

**Délibération n°1 : Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve le compte financier du Musée du Louvre pour l'année 2012.**

**Le Conseil d'administration de l'Établissement public du musée du Louvre approuve l'affectation aux réserves facultatives de l'Établissement:**

- **du résultat de l'exercice 2012 d'un montant de 16 915 754,74 €**
- **du solde du report à nouveau d'un montant de 45 429,48 € portant les réserves de l'établissement au montant de 247 317 340,11 €**

*Cette délibération recueille 16 voix favorables et 2 abstentions.*

<b>2</b>	<b>DECISION MODIFICATIVE N°1 AU BUDGET POUR L'ANNÉE 2013</b>
----------	--

*Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du Musée du Louvre.*

Les décisions modificatives de début d'année sont essentiellement consacrées aux questions très techniques de reports de crédits. L'élément structurant aujourd'hui est la prise en compte de 2 830 000 € de surgel, c'est-à-dire une somme qui est bloquée et sera probablement annulée en fin

d'exercice. Cela est partiellement compensé par un legs de 530 000 € qui fait l'objet d'une délibération qui sera proposée au Conseil. Au total, le résultat prévisionnel de l'exercice en cours se dégrade du solde, c'est-à-dire de 2 300 000 €.

*18 membres votants*

**Délibération n°2 : Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve la décision modificative n° 1 au budget pour l'année 2013.**

**Après DM1 :**

**le montant de l'enveloppe de personnel est de 111 477 473 €;**

**l'enveloppe de fonctionnement (hors personnel) s'établit à 89 186 143 €;**

**l'enveloppe d'investissement s'élève à 66 069 383 €**

*Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 voix défavorables.*

<b>3</b>	<b>PLAN D'ACTION DES ACHATS POUR L'ANNÉE 2013 ET BILAN 2012</b>
----------	---

*Présentation par Henri LOYRETTE, président-directeur du Musée du Louvre.*

Dans le contexte budgétaire très contraint, il est impératif d'accompagner les développements des ressources propres par un effort de maîtrise des dépenses. Le Louvre a réduit ainsi ses dépenses courantes de 10 % à périmètre constant sur la période 2011-2013. Pour poursuivre dans cette direction, même si les marges sont désormais plus réduites, le Louvre a mis en place en 2012 un plan d'action pour améliorer l'efficacité des achats. En ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, le Louvre entend être exemplaire.

Le Louvre rendra compte prochainement de son action à l'Inspection Générale des Finances qui a été mandatée par le ministre de l'Économie et des Finances pour conduire une mission sur la modernisation de l'action publique en ce domaine.

Hervé BARBARET indique que ce plan d'action des achats s'inscrit dans le cadre d'une circulaire ministérielle du 10 février 2012 et dans la poursuite de ce qui avait été proposé en juin 2012 au conseil d'administration.

Il rappelle que le plan d'actions achats correspond à la volonté de mieux acheter, ce qui ne signifie pas nécessairement moins acheter ou acheter moins cher. Cela signifie d'une part que l'achat soit un achat adapté précisément aux besoins, et d'autre part qu'il réponde au moins aux trois exigences suivantes : achat responsable sur le plan environnemental et social, achat qui résulte d'une saine concurrence, enfin achat efficient, c'est-à-dire permettant de garantir la « value for money ».

Le plan d'action des achats s'organise autour de trois grands points : la structuration de la fonction achats au sein du musée ; l'appropriation de la nouvelle démarche par l'ensemble des directions de l'Établissement, c'est-à-dire le développement des compétences ; la détermination d'objectifs opérationnels.

Concernant la structuration de la fonction achats au sein du musée, comme évoqué en juin 2012, cette fonction est déconcentrée au sein de l'Établissement ; en contrepartie, cela signifie un besoin très évident de coordination et d'harmonisation qui s'est matérialisé par le recrutement d'une économiste achats. Elle a organisé un réseau d'achats interne et a déterminé une cartographie des achats en identifiant un ensemble de segments.

S'agissant du développement des compétences, l'idée est de perfectionner les agents et de capitaliser sur les bonnes pratiques en favorisant l'échange sur un plan interne, mais au-delà sur un plan ministériel et interministériel. Comme l'indique la note qui a été remise, cela se traduit concrètement par des séminaires, des journées de sensibilisation, la participation à un groupe de travail interministériel sur les achats d'énergie, à des ateliers inter établissements du ministère de la Culture, en matière d'assurance, de transport d'œuvres d'art, d'impression et d'édition.

Le troisième point porte sur les objectifs opérationnels attachés à ce plan d'achats. Dans cet effort d'amélioration de l'acte d'achat, des résultats sont enregistrés, notamment avec la renégociation d'un ensemble de grands marchés. Des politiques spécifiques pour différents segments sont mises en œuvre pour réduire les dépenses de l'Établissement et chiffrées.

Par ailleurs, en 2013, trois actions particulières vont être mises en œuvre. En matière organisationnelle, chaque segment d'achats au sein du musée sera associé à un pilote, à quelqu'un qui sera une référence et développera une expertise particulière pour que l'achat soit le plus efficace possible. Une charte de déontologie sera élaborée pour que les achats soient responsables. Enfin, il sera mis en place une politique « voyage ».

Tous ces éléments devraient permettre d'accroître les économies que l'Établissement cherche à réaliser en permanence.

**18 membres votants**

**Délibération n°3 : Le Conseil d'administration de l'Établissement public du Musée du Louvre approuve le plan d'Action des Achats pour l'année 2013.**

*Cette délibération recueille 16 voix favorables et 2 abstentions.*

<b>4</b>	<b>ACCEPTATION DU LEGS DE LA SUCCESSION AUTRAND</b>
----------	---

*Présentation par Henri LOYRETTE, président-directeur du Musée du Louvre.*

M. Robert AUTRAND a fait du Louvre son légataire universel. Après sa mort, un état provisoire de l'actif et du passif fait ressortir, après prise en compte des parts réservataires de ses deux enfants, une somme donnée au musée de l'ordre de 530 000 €. Henri LOYRETTE demande au Conseil de bien vouloir autoriser son successeur à signer tous les documents et actes nécessaires à la délivrance de ce legs. Il remercie M. AUTRAND.

Marie-Christine LABOURDETTE demande comment M. AUTRAND sera remercié et honoré, et si son nom sera inscrit sur la plaque des donateurs du Louvre.

Henri LOYRETTE explique que son nom ne figurera pas sur la plaque en raison du montant de son legs. C'est la cruauté des usages du musée qui ont été approuvés par le Conseil d'administration qui a fixé le seuil d'inscription des donateurs dans le marbre de la rotonde d'Apollon à un don d'un montant minimum de 1.5 M€.

Thierry CHOQUET indique qu'il s'abstiendra. À force de vouloir sans arrêt compter sur le mécénat pour compenser ce que l'État, le ministère de la Culture ou Bercy ne donnent plus en subventions, on peut se poser la question de savoir si l'on doit approuver systématiquement les dons faits par des personnes, car cela ne sert qu'à pallier en partie ce que l'État ne donne plus. En suivant ce raisonnement, on aurait même pu voter contre la délibération. En effet, le Louvre fait un travail assez remarquable pour équilibrer ses comptes, en jouant sur différents paramètres sur lesquels pour certains d'entre eux, les représentants du personnel ne sont pas forcément d'accord.

Henri de CASTRIES entend cette remarque. Il se demande ce qui empêcherait, sauf volonté explicite contraire du donateur, que les legs soient affectés au Fonds de dotation. Cela serait une façon de protéger l'esprit de ces legs et d'être certain qu'ils ne soient pas utilisés pour financer des dépenses de fonctionnement.

Vincent BERJOT rappelle que les dons ouvrent droit à déduction de 60% du montant du don pour les donateurs et que cet avantage fiscal équivaut à 60 % de subvention publique. En tout état de cause, cet "équivalent subvention publique" n'a donc pas vocation à être automatiquement affecté au fonds de dotation".

Hervé BARBARET souligne que le Fonds de dotation présente l'avantage pour un légataire d'inscrire son geste généreux dans la perpétuité. C'est d'ailleurs une disposition qui pourrait favoriser les legs. La prochaine délibération va un peu dans cette idée. Cela étant, il faut que le légataire puisse avoir face à lui un spectre assez large de possibilités.

Henri de CASTRIES relève que dans le cas de la donation Omydiar au Fonds de dotation on parvient à avoir une enveloppe de revenus de la dotation du fonds spécifiquement affectée. Il lui semblerait donc de bonne gestion, si cela était du ressort de ce Conseil, que soit adoptée une règle générale précisant que les dons et legs, sauf volonté explicite contraire du donateur, sont affectés au Fonds de dotation.

Pour éviter toute complication dans le règlement des successions, Thierry DESMAREST estime qu'il faudrait réfléchir à la façon d'avertir à l'avance les futurs donateurs du souhait du musée de voir la donation affectée au Fonds de dotation.

Henri LOYRETTE convient qu'il faut expliquer ce qu'est le Fonds de dotation, qui est encore mal connu, même si des progrès ont été faits dans ce domaine, , et que le Conseil peut en tout cas clairement émettre le vœu que l'option envisagée par Henri de CASTRIES, qu'il trouve intéressante, soit instruite

*18 membres votants*

**Délibération n°4 : Le Conseil d'administration accepte le legs Autrand et autorise le président-directeur du musée du Louvre à signer tous documents et actes nécessaires à la délivrance dudit legs.**

*Cette délibération recueille 17 voix favorables et 1 abstention.*

<b>5</b>	<b>PROJET DÉCLARÉ ÉLIGIBLE AU FINANCEMENT DU FONDS DE DOTATION DU MUSÉE DU LOUVRE</b>
----------	---

*Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du Musée du Louvre.*

Cette délibération s'inscrit dans la poursuite du débat précédent. En l'espèce, une riche Américaine a fait un legs au Louvre de manière générale ; son patrimoine est géré par un trust spécifique qui a souhaité que la somme qui fait l'objet de ce legs partiel soit affectée au Fonds de dotation. Deux remarques : naturellement aux États-Unis, la logique des Fonds de dotation est très connue et le trust qui gère les intérêts de feu Mme MENGERS était très au fait et soucieux d'inscrire son nom dans la durée et de recourir à ce dispositif. On voit bien que pour des légataires le Fonds de dotation peut être un produit d'appel. La deuxième remarque est relative à la dépense fiscale. Cette personne américaine ne conduit par son geste généreux à aucune dépense fiscale par le Trésor.

Naturellement, la relation entre le trust de Mme MENGERS et les American Friends of the Louvre, qui sont le bras armé aux États-Unis du Fonds de dotation, ne relève pas directement des délibérations du Conseil d'administration du musée. En revanche, pour l'utilisation des ressources, la volonté du trust est de soutenir les activités de restauration d'œuvres ; cela relève d'une délibération du Conseil. Il lui appartient de rendre éligibles les projets financés par le Fonds de dotation.

Si des Américains recourent au Fonds de dotation du Louvre, c'est parce qu'il est aujourd'hui un outil crédible. Lorsqu'il a été créé, beaucoup d'observateurs américains estimaient que la crédibilité du fonds, son « track record », ne pourrait être établie qu'au bout de dix ans au moins, et qu'il ne fallait pas espérer attirer des donateurs avant cette période. En l'espèce, au bout de deux ans, on voit déjà des donations nombreuses et importantes intervenir. Cela est dû à la gouvernance extrêmement solide du Fonds de dotation et par son « track record » qui est déjà très convaincant.

Marie-Christine LABOURDETTE demande si les 4 M US\$ seront utilisés pour les restaurations, ou seulement les intérêts.

Henri LOYRETTE indique que pour les Fonds de dotation, ce ne sont que les revenus du don qui sont utilisés. Le capital n'est pas touché.

Hervé BARBARET précise que la rentabilité estimée du Fonds de dotation est de l'ordre de 3 %, soit 120 000 dollars par an.

Henri LOYRETTE remercie Mme MENGERS pour son beau geste.

*18 membres votants*

**Délibération n°5 : Les activités de restauration d'œuvres appartenant aux collections permanentes du musée du Louvre sont déclarées éligibles au financement par le fonds de dotation du musée du Louvre par les revenus du legs Sue Mengers.**

*Cette délibération recueille 17 voix favorables et 1 abstention.*

<b>6</b>	<b>DÉLIBÉRATION RELATIVE A UNE CONVENTION DE MÉCÉNAT EMPORTANT RECETTES</b>
----------	---

*Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du Musée du Louvre.*

Un jeune homme d'affaires japonais, avec lequel le Louvre est entré en contact il y a quelques années, a effectué une action de mécénat l'an dernier en faveur du musée Delacroix. Il a été manifestement satisfait de sa relation avec le musée Louvre. Aujourd'hui, il souhaite, à travers sa société KINOSHITA, donner au musée 2,7 M€ pour financer trois projets spécifiques : le réaménagement des salles du mobilier XVIIIe, le projet à l'étude de rénovation des salles étrusques et romaines et participer à un film dans le cadre du programme du musée « le Louvre s'offre aux cinéastes ».

Ce mécénat de 2,7 M€ est significatif, sans dépense fiscale associée. Cela montre bien que le rayonnement international du Musée du Louvre engendre très directement des flux dont l'institution profite très largement.

Pierre ZINENBERG demande si le Louvre sera producteur du film et si la somme de 100 000 € couvrira la totalité des dépenses du film ou une partie.

Henri LOYRETTE indique que le Louvre sera coproducteur de ce film avec ARTE. Les 100 000 € ne représentent qu'une partie du coût du film. Il s'agit d'un magnifique projet avec un très grand cinéaste.

*18 membres votants*

**Délibération n°6 : Le Conseil d'administration approuve le projet de convention de mécénat avec KINOSHITA pour le financement de la rénovation des salles dédiées à Marie-Antoinette, la rénovation de salles étrusques et romaines et le film d'Alexandre Sokourov (Le « Louvre s'offre aux cinéastes ») et en autorise la signature par le Président-directeur du musée du Louvre.**

*Cette délibération recueille 17 voix favorables et 1 abstention.*

<b>7</b>	<b>DÉLÉGATION AU PRÉSIDENT POUR LES REMISES GRACIEUSES ET ADMISSIONS EN NON-VALEUR (ARTICLE 193 DU DÉCRET N° 2012-1246)</b>
----------	---

*Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du Musée du Louvre.*

Il s'agit de donner au président la capacité d'accorder des remises gracieuses et de réaliser des admissions en non-valeur à hauteur de 5 000 €. Naturellement, il sera rendu compte régulièrement de cette délégation au Conseil d'administration.

*18 membres votants*

**Délibération n°7 : En application de l'article 193 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, il est donné délégation à l'ordonnateur de décider, après avis de l'agent comptable (sauf lorsque la dette le concerne), d'accorder, dans**

**la limite d'un montant unitaire fixé à 5 000 €, une remise gracieuse en cas de gêne du débiteur, une remise gracieuse des intérêts moratoires, une admission en non-valeur lorsque la créance est irrécouvrable et des rabais, remises, ristournes à des fins commerciales.**

**L'ordonnateur et le comptable rendront compte de cette délégation lors du vote du compte financier de l'année écoulée. La présentation du compte financier 2013 sera également l'occasion de réaliser un bilan de cette délibération et d'étudier la mise en place d'un seuil de délégation cumulé sur un exercice.**

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

<b>8-9</b>	<b>DÉLIBÉRATION FIXANT LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX PERSONNELS RECRUTÉS SUR EMPLOIS D'AVENIR DÉLIBÉRATION PORTANT EXTENSION DE L'ATTRIBUTION DES PRESTATIONS SOCIALES AUX SALARIÉS SUR EMPLOIS D'AVENIR</b>
------------	---

*Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du Musée du Louvre.*

Le Louvre a été sollicité très rapidement et directement par les services du Premier ministre pour savoir s'il pouvait s'associer au programme gouvernemental « emplois d'avenir » visant à offrir une première expérience professionnelle à des jeunes éloignés de l'emploi. La relation entre le Louvre et les services de l'État a été très intéressante et fructueuse. Le Louvre s'honore d'avoir été pressenti très précocement. De surcroît, les emplois proposés peuvent être très enrichissants pour les jeunes, notamment dans la filière accueil, surveillance et vente. Ces emplois seront très formateurs pour leur future carrière et le cas échéant pour préparer les concours de la fonction publique.

En l'espèce, deux délibérations sont proposées. l'une porte sur le niveau de rémunération, l'idée étant de les rémunérer d'une manière la plus similaire possible aux contractuels du Musée du Louvre, donc sur la base du SMIC en leur versant les indemnités pour jours fériés et dimanche travaillé, ce qui est logique. L'autre vise à les faire bénéficier des prestations sociales qui sont celles auxquelles ont droit pour l'essentiel les contractuels du Musée du Louvre, c'est-à-dire les prestations de famille, de handicap et vacances.

Pierre ZINENBERG aurait souhaité que la prime de sujétion et la prime correspondante aux missions leur soient également accordées. En conséquence, il s'abstiendra.

Henri LOYRETTE fait remarquer que l'Établissement du Louvre s'est déjà bien battu pour les conditions d'emploi de ces personnels.

Pierre ZINENBERG le reconnaît, mais estime que mettre à égalité ces emplois d'avenir avec les agents du musée aurait constitué un geste important.

Thierry CHOQUET indique qu'il s'abstiendra également sur ce point parce que les personnels recrutés sur emplois d'avenir auraient dû percevoir la même chose que les titulaires qui viennent d'arriver dans cet établissement ou au ministère de la Culture. Il regrette que cela n'ait pas été accepté au niveau du ministère de la Culture et celui de la fonction publique.

**18 membres votants**

**Délibération n°8 :**

**Article 1 : Les fonctions exercées par les personnels sur emplois d'avenir seront celles rattachées aux métiers de la gestion administrative et de l'accueil, la surveillance et la vente.**

**Ces personnels percevront une rémunération équivalente au smic brut mensuel.**

**Des indemnités pour jours fériés et travail dominical sur la base des décrets 2002-857 et 2002-856 seront par ailleurs versées par référence aux indemnités versées aux personnels non titulaires du musée du Louvre.**

**Article 2 : Cette mesure s'applique à compter du 1er janvier 2013 aux contrats en cours ou signés à partir de cette date.**

*Cette délibération recueille 15 voix favorables et 3 abstentions.*

**Délibération n°9 : Il est décidé d'attribuer aux agents recrutés sur emplois d'avenir, par parité avec les agents du Louvre, les prestations sociales suivantes :**

#### **Prestations Famille**

- **Chef de famille monoparentale**
- **Frais de scolarité**
- **CESU garde d'enfants 0 à 3 ans, de 3 à 6 ans, et de 6 à 12 ans**
- **Parents en maison de repos avec enfant**

#### **Prestations Handicap**

- **Allocation aux parents d'enfants handicapés de – de 20 ans**
- **CESU compensation du handicap**
- **Aide adulte FIPHFP compensation handicap, aide au transport et aides techniques, aides humaines**
- **Séjours en centres de vacances spécialisés**

#### **Prestations Vacances**

- **Centres de vacances avec hébergement**
- **Centres de loisirs sans hébergement**
- **Séjours linguistiques**
- **Séjours éducatifs (classes découvertes)**
- **Centres familiaux de vacances agréés et gîtes de France**
- **Aide aux vacances (cadre familial et locations)**
- **Chèques vacances**
- **Subvention séjours colonies de vacances Louvre**

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

## **POUR INFORMATION**



### **BILAN DES TRAVAUX DU COMITÉ DES INVESTISSEMENTS**

*Présentation par Henri LOYRETTE, président-directeur du Musée du Louvre.*

En préambule, le président-directeur veut remercier Bernard LATARGET, président du Comité des investissements, pour son engagement auprès du musée. Son expérience et sa rigueur contribuent très largement à la qualité des travaux de ce comité. Il va rendre compte des derniers travaux de cette instance qui a vocation à éclairer le Conseil d'administration pour la programmation des investissements de l'Établissement et de garantir leur soutenabilité.

Au cours de la dernière réunion du comité, qui s'est tenue le 28 janvier dernier, le Louvre a présenté une nouvelle programmation qui tient compte des revenus du Fonds de dotation de l'Établissement à hauteur de 36 M€ sur la période 2013-2015. Le Louvre a proposé de réduire sensiblement le projet Pyramide déjà évoqué, qui est pourtant indispensable au maintien d'une bonne qualité d'accueil pour des visiteurs, toujours plus nombreux. Ce projet, évalué initialement à 67 M€, a été revu à 29 M€. Henri LOYRETTE espère obtenir une validation définitive du ministère de la Culture lors d'une prochaine tenue de la Commission ministérielle des projets immobiliers. Cette réunion a été également l'occasion de présenter aux ministères de tutelle les différentes options pour sauvegarder

les œuvres actuellement situées en zone inondable. Il espère que son successeur aura plus de succès que lui pour obtenir des réponses concrètes pour une opération dont les enjeux sont cruciaux.

Bernard LATARGET informe le Conseil que le Comité des investissements a examiné un plan prévisionnel des investissements du Louvre pour 2013-2017 lors de sa réunion du 28 janvier. Il tient compte des mesures d'économies édictées par le gouvernement, qu'il s'agisse du prélèvement sur le fonds de roulement ou de la réduction des ressources de fonctionnement. Ce nouveau plan repose sur un compte prévisionnel de l'Établissement pour cette période quinquennale qui permet d'en apprécier la soutenabilité financière. Il représente, hors acquisitions d'œuvres, un montant de l'ordre de 200 M€. Ce programme propose des modalités de financement pour chacun des projets envisagés par l'Établissement.

Dans son contenu, ce projet repose sur la nécessité d'un équilibre entre quatre piliers qui fondent la politique des investissements du Louvre. Le premier pilier c'est celui des investissements courants et techniques. Il se traduit notamment par le schéma directeur de renouvellement des équipements techniques et par le schéma directeur d'alimentation en énergie et fluides. Le deuxième pilier concerne l'amélioration des conditions d'accueil du public et des actions de médiation en sa faveur. Le troisième pilier est relatif à la préservation du patrimoine du musée et le quatrième porte sur l'aménagement de projets muséographiques spécifiques.

Le Comité des investissements a notamment attiré l'attention des tutelles sur deux projets qui lui sont apparus prioritaires : le projet qui relève de l'accueil du public et de la médiation, soit le projet Pyramide. Un effort considérable de l'Établissement a été réalisé pour réduire le projet initial qui s'élevait à 67 M€ à 29 M€. Ce projet actualisé sera soumis à la Commission ministérielle des projets immobiliers dans un délai d'un mois. Le deuxième projet prioritaire concerne la sauvegarde des collections en réserve contre les risques d'inondation, compte tenu de l'abandon du projet de création du centre de Cergy Pontoise. Depuis le 28 janvier, l'Établissement a ajusté le plan de financement pour tenir compte de la nécessité de financer ce qui n'était pas prévu, c'est-à-dire les mobiliers de conditionnement des réserves liés à ce projet de sauvegarde contre les risques d'inondation à hauteur de 10 M€ d'ici 2015. Sur ces deux projets, Pyramide et préservation des réserves contre les risques d'inondation, le Comité sollicite les arbitrages des tutelles de manière urgente.

Par ailleurs, le Comité des investissements a, à plusieurs reprises, sollicité une décision du gouvernement sur les conditions d'éligibilité du Louvre aux crédits du fonds interministériel en faveur des personnes handicapées, qui conditionne la mise en œuvre du schéma directeur d'accessibilité, spécialement étudié par le Comité des investissements.

Enfin, le Comité a poursuivi son travail de suivi d'évaluation des chantiers en cours grâce aux outils qu'il a lui-même développés, notamment le chantier concernant le schéma directeur incendie et les différents projets muséographiques ; les nouvelles salles de l'Islam, les salles consacrées aux arts de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain.

Jean-François COLLIN trouve ces documents très intéressants. Il indique qu'avec Vincent BERJOT, il lui a semblé approprié d'attendre un peu pour réunir la Commission ministérielle des projets immobiliers qui examinera ces projets d'investissement de façon à ce que le successeur d'Henri LOYRETTE puisse en prendre connaissance et puisse faire valoir son point de vue. Par ailleurs, il s'est adressé au fonds FIPHFP (Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique) pour voir dans quelles conditions l'établissement public du Louvre pouvait bénéficier de financements. Une réunion doit avoir lieu prochainement avec un représentant du Louvre et les responsables de ce fonds.

Henri LOYRETTE comprend que son successeur doive regarder attentivement ces projets. Il souligne toutefois leur urgence. Dans le cas des réserves, cela fait dix ans que le Louvre attend. Quant au projet Pyramide, il est nécessaire compte tenu de la hausse de la fréquentation et de la situation, difficile pour le public, intenable pour les agents.

Pierre ZINENBERG note que quasiment dès l'ouverture de la pyramide, a été constaté dans cet espace le caractère extrêmement pénible des conditions de travail pour les agents (courants d'air, bruit incessant). L'espace sous la pyramide ayant été conçu comme un hall de gare, il subit le bruit en découlant. Par ailleurs, pour les réserves, on ne peut qu'être inquiet, le niveau de la Seine étant une préoccupation quotidienne.

Denis OLIVENNES revient sur le dernier point que Pierre ZINENBERG vient d'aborder et qui a déjà été évoqué lors du dernier Conseil d'administration. On fait une impasse d'une dizaine de millions d'euros sur le financement du conditionnement des collections pour les protéger en cas de crues de la Seine. C'est indifférent à l'arrivée d'un successeur à Henri LOYRETTE. Le Conseil d'administration attend une réponse de manière urgente sur ce point.

Vincent BERJOT reconnaît que ce dossier a beaucoup traîné. Ce n'est pas qu'un sujet de financement. Malheureusement, on a abordé la question des réserves inondables en y répondant par des projets beaucoup trop vastes, ce qui a ralenti son traitement.. Maintenant, il faut se tenir strictement au traitement de la question des réserves inondables. Prochainement, des réunions de travail se tiendront afin d'avancer concrètement. La ministre a donné mandat pour régler ce problème rapidement, car il existe un vrai risque.

Henri LOYRETTE rappelle qu'il ne s'agit pas uniquement de la vastitude du projet qui a posé problème, mais aussi l'absence de réponse, l'absence de décision du côté du ministère. Cela fait dix ans que ce problème existe, six ans que le projet de Cergy est posé.

Thierry DESMAREST signale que ces deux projets ne sont pas du luxe. Il s'agit de projets prioritaires importants et on ne peut continuer à ajouter des délais aux délais déjà extraordinairement longs pour la réalisation de tels chantiers. On est au cœur des investissements indispensables pour le Louvre, aussi bien pour Pyramide que pour ce qui concerne la préservation des œuvres.

	<b>BILAN FINANCIER DE L'ANNÉE 2012 DU FONDS DE DOTATION DU MUSÉE DU LOUVRE</b>
--	--

*Présentation par Thierry BREVET, directeur général du Fonds de dotation du Musée du Louvre.*

Le Fonds de dotation a pour objet de capitaliser des dons et la redevance de la licence de marque du Louvre Abou Dhabi. Il a une durée illimitée et il contribuera, à partir de 2016, au financement de la programmation des investissements du musée à travers la distribution des produits financiers.

2012 a été une bonne année pour la collecte de dons. Cela témoigne du succès croissant du Fonds de dotation auprès des mécènes. Le Fonds de dotation a collecté 3,2 M€ auprès de trois nouveaux mécènes, un entrepreneur coréen qui a versé 1,1 M€, Frédéric JOUSSET qui a versé 125 000 € pour un engagement total de 1 M€ sur huit ans, et l'entreprise japonaise NTV qui a fait un versement de 2 M€ sur un total de 20 M€ programmés sur une quinzaine d'années.

Après une année 2011 difficile où le Fonds de dotation était néanmoins parvenu à préserver la valeur de sa dotation dans un contexte de crise financière, 2012 a été un bon cru. Sur l'année, la performance du portefeuille a été de +12,45 %, ce qui correspond à un rendement annualisé de 4,5 % depuis la réception de la dotation initiale de 120 M€. Cette performance place le Fonds de dotation sur sa trajectoire financière cible. Fin 2012, la valeur de marché du portefeuille du Fonds de dotation était de 137,5 M€, en progression de 17,7 M€ sur l'exercice. Le portefeuille de placements est toujours très diversifié, par classes d'actifs, par marchés et par devises, ce qui a largement contribué à ce bon résultat. La part allouée aux actions a, quant à elle, été très progressivement augmentée de 35 à 40 %.

Conformément au plan de financement établi avec la direction financière du musée, le Fonds de dotation commencera à distribuer des produits financiers au Louvre à partir de 2016 ; d'ici là, il met en réserve l'essentiel de son résultat pour constituer un amortisseur comptable et atteindre une taille qui lui permettra de stabiliser la distribution de ces produits financiers en 2016 et les années suivantes, en s'affranchissant progressivement de la volatilité à court terme des marchés financiers.

L'excédent comptable pour 2012 atteint près de 11 M€.

Les trois administrateurs extérieurs du Fonds de dotation ont été renouvelés par le Conseil d'administration du musée, en novembre 2012. Les personnalités extérieures du Comité des investissements ont également été renouvelées à l'exception d'Édouard CARMIGNAC qui a été remplacé par Marc CRAQUELIN, directeur des investissements de la Financière de l'Echiquier.

Henri LOYRETTE tient à souligner le travail remarquable accompli.

Henri de CASTRIES s'associe à ces compliments et souligne la performance remarquable sur le plan technique. Il tient à faire trois remarques. Tout d'abord, ce type de structure fonctionne ; il y avait des doutes au moment de son lancement sur sa capacité à fonctionner dans un univers français. Il est intéressant de constater que cela fonctionne bien. L'articulation entre Thierry BREVET, le Comité des investissements et le Conseil d'administration aboutit à ce que les bonnes décisions soient prises.

Ensuite, comme cela fonctionne, la crédibilité, notamment internationale, du fonds est en train de s'établir de façon tout à fait sérieuse. Enfin, le meilleur moyen de poursuivre le développement est d'une part de donner, notamment sur le site web relatif au Louvre, une visibilité plus forte au Fonds et d'augmenter la capacité pour ceux qui souhaitent faire une donation au Louvre de le faire par l'intermédiaire du Fonds. Hier, l'administratrice américaine faisait observer que dans les musées américains, les sites vont jusqu'à indiquer une formule juridique par laquelle les donateurs peuvent effectuer un don, ce qui réglerait le précédent sujet du legs.

Par ailleurs, pour que cette crédibilité s'établisse dans la durée, il semble important qu'il soit clair que les 70 M€ qui doivent être versés par Abou Dhabi dans quelque temps au titre de la licence de marque, viennent, comme cela a été prévu dès l'origine, abonder ce Fonds de dotation. Si cela n'était pas le cas, cela nuirait à la construction de cette crédibilité, cela nuirait à l'engagement de ceux qui essaient de mettre leur crédibilité au service du développement de cet instrument.

Hervé BARBARET souhaite apporter une information complémentaire aux membres du conseil d'administration. Celui-ci, lors d'une réunion précédente, avait eu à se prononcer sur la possibilité pour une personne qui donne au Fonds de dotation d'avoir les mêmes contreparties qu'un donateur au musée du Louvre. Le Conseil d'administration avait alors demandé aux services du musée d'instruire cette question en sollicitant l'avis du ministère de l'Économie et des Finances.

Par lettre du 18 mars dernier, Mme BERGEAL, directrice des affaires juridiques du ministère de l'Économie et des Finances, a précisément répondu en ces termes : « *Vous avez interrogé mes services sur la possibilité pour le Fonds de dotation du Musée du Louvre d'offrir à ses donateurs, pour les remercier de leurs dons, des avantages tels que le nommage d'œuvres ou de salles qui seraient accordés en pratique par le Musée du Louvre lui-même* ». Son dernier paragraphe stipule que « *dans ces conditions, le Fonds de dotation du Musée du Louvre peut offrir à ses donateurs des contreparties effectivement apportées par le Musée du Louvre lui-même* ». Cela permet de répondre à l'inquiétude formulée lors de la dernière séance du Conseil.

Antoine TCHEKHOFF estime que cette clarification va dans le sens des préoccupations de M. de CASTRIES. La direction du musée peut sans doute affecter un legs qui a été accepté par le Conseil au Fonds de dotation sans avoir à prendre de précautions juridiques. Cela mériterait d'être confirmé..

<b>BILAN DES ACQUISITIONS D'ŒUVRES DU MUSÉE DU LOUVRE EN 2012</b>
---

*Présentation par Henri LOYRETTE, président-directeur du Musée du Louvre.*

Le Louvre a atteint en 2012 un niveau d'excellence en matière d'enrichissement des collections puisque l'Établissement a atteint ses objectifs de préservation des œuvres patrimoniales majeures avec l'acquisition notable de deux trésors nationaux d'un très grand intérêt. À partir d'un budget propre de 8,7 M€, en légère augmentation en raison de la hausse de la fréquentation du musée, les collections nationales conservées au Louvre se sont enrichies cette année de 96 nouvelles œuvres, représentant un montant total de plus de 18 M€, bilan dont peu de musées au monde peuvent se prévaloir.

Il s'agit de 35 acquisitions onéreuses qui ont pu être réalisées pour un total de 16,6 M€, dont deux trésors nationaux d'un exceptionnel intérêt :

- « la Pieta avec Saint Jean et deux anges », du peintre français du XVe siècle Jean MALOUEL, découverte majeure pour le patrimoine artistique ; le montant de l'acquisition s'élève à 7,8 M€, intégralement financé par le mécénat du groupe AXA, toujours fidèle au Musée dans le cadre du dispositif de l'article 238 bis. Il remercie une fois de plus Henri de CASTRIES.
- un diptyque en ivoire byzantin du XIIIe siècle, « Nativité, crucifixion et prophètes », acquis pour un montant de 1,5 M€ et financé sur les crédits d'acquisition du Louvre avec une contribution de l'entreprise MAZARS, elle aussi fidèle au musée.

Les acquisitions onéreuses ont été complétées par 23 achats négociés auprès de collectionneurs, de galeries et antiquaires, comme ce fut le cas pour une étonnante « lampe de l'Archange Saint-Michel » par Félicie de FAUVEAU, l'important « Saint-Jean l'Évangéliste » par RIBERA, ou encore les remarquables tableaux David WILKIE, Luca PENNI ou Francesco HAYEZ qui élargissent le champ des collections du Louvre.

Douze opérations d'achat en ventes publiques ont, par ailleurs, été réalisées pour un montant total de 4,5 M€, dont le très beau buste en marbre de « Charles Frédéric de la Tour du Pin, marquis de Gouvernet », par BOUCHARDON, préempté à Paris en juin 2012 ou encore le très inhabituel tableau de Hubert ROBERT qui figure « la cellule du baron de Besenval à la prison du Châtelet ».

À côté de ces achats, il faut mentionner 61 libéralités, soit près de deux tiers du nombre des enrichissements réalisés au cours de l'année, qui ont été consentis pour un montant de 1,6 M€ grâce à la générosité de collectionneurs particuliers dont les legs et les donations sont venus compléter les collections dans des domaines très divers, et grâce aux apports de nos très actives et bienveillantes sociétés d'amis, qu'il s'agisse des American Friends of the Louvre, des Amis du musée Eugène Delacroix, ou au premier chef, bien entendu, de nos si généreux amis du Louvre. Qu'ils en soient remerciés.

Ces derniers ont encore joué cette année un rôle déterminant dans l'enrichissement des collections du musée en offrant au Département des Antiquités Orientales une grande et rare statuette féminine en terre cuite du IXe siècle avant Jésus-Christ et au Département des Arts de l'Islam une exceptionnelle plaque de revêtement de porte du XVIe siècle en acier ajouré qui provient d'un atelier royal iranien. Cette générosité s'est vérifiée d'emblée dès le début de 2013, et cela fera partie du bilan de l'année prochaine, avec le financement par les Amis du Louvre de « la Synagogue », l'une des deux statuettes gothiques en ivoire qui complète la très précieuse « descente de la croix » de la fin du XIIIe siècle conservée dans les collections du Louvre. Il s'agit du premier trésor national de l'année à rejoindre les collections. Henri LOYRETTE indique qu'il aura le grand plaisir de recevoir la ministre de la Culture lors de la remise officielle de ce trésor national le 11 avril prochain.

Marie-Christine LABOURDETTE souligne le côté tout à fait glorieux de ce bilan et redit à quel point l'engagement personnel d'Henri LOYRETTE a contribué à l'enrichissement des collections nationales dont le Louvre a la garde dans ce plus grand musée du monde, non seulement par sa fréquentation, mais aussi par la richesse, l'ampleur et le caractère absolument exceptionnel des collections qu'il préserve. Pour l'édification du Conseil, elle rappelle que depuis 2004, période à laquelle le musée s'est vu transférer la mission de contribuer directement à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition des biens culturels pour le compte de l'État, ce qui n'était pas le cas auparavant, sous la responsabilité et la direction d'Henri LOYRETTE, plus de 1 600 œuvres sont rentrées dans les collections nationales, dont 24 trésors nationaux et œuvres d'intérêt patrimonial majeur.

Ce bilan magnifique en quantité est aussi impressionnant en qualité. S'il faut citer quelques pièces, tout le monde a en tête le grand Nicolas Poussin qui a permis de faire du Louvre non seulement le premier détenteur des collections de ce très grand peintre, mais aussi un acte inédit puisque dès que « La fuite en Égypte » a été acquise, elle a été immédiatement déposée au musée des beaux-arts de Lyon pour venir enrichir ce musée. On a aussi la vision emblématique de cette tête de cheval absolument magnifique de l'époque archaïque grecque qui a été un des tout premiers trésors nationaux, la Vestale d'HOUDON, les deux grands portraits de INGRES sans doute liés à la tendresse que peut avoir le président-directeur pour ce très grand peintre. Ces œuvres viennent compléter la

grande trilogie sur la monarchie de juillet. Enfin, cela a été rappelé, on compte aussi le MALOUEL, le diptyque byzantin. Un très grand remerciement pour cette vigilance permanente à la fois à l'état du marché de l'art non seulement en France, mais aussi à l'étranger et à la présence du Louvre au premier rang des grands musées. Un musée qui n'achète pas est un musée qui meurt. Pierre ROSENBERG le disait. Henri LOYRETTE a démontré à travers toute son action que le Louvre est plus que vivant.

Henri LOYRETTE remercie la directrice chargée des musées au Ministère de la Culture. Il ajoute que le Louvre a bénéficié aussi du rôle remarquable de l'État avec les nouveaux dispositifs comme celui des trésors nationaux qui sont irremplaçables. La France a les meilleurs dispositifs fiscaux au monde en matière de mécénat. C'est grâce à cela que le Louvre a pu construire sa politique d'acquisition.

Il souligne aussi l'action des Départements car les acquisitions sont portées par les Départements de conservation, et en particulier par les directeurs de ces Départements qui ont eu à cœur, au cours des séances du Comité d'acquisition, de renouveler leur politique d'acquisition et de porter des acquisitions glorieuses.

Enfin, il souligne, parce que c'est un petit mérite qu'il s'attribue, que s'il a pu porter avec eux ces acquisitions, c'est parce que c'est son métier. Il est important que le président-directeur du Louvre soit un conservateur. Ce sera son message testamentaire.

Pierre ZINENBERG relève que le public contribue aussi à ces acquisitions. Il serait même possible d'inscrire sur les billets que 20 % du droit d'entrée sont réservés à l'enrichissement des collections. Ce serait une mesure d'incitation pour montrer que les visiteurs y participent. Malheureusement, désormais ce pourcentage servira en partie pour les restaurations, ce qu'il regrette.

## **SUIVI DES ÉCONOMIES EN MATIÈRE IMMOBILIERE**

*Présentation par Hervé BARBARET, administrateur général du Musée du Louvre.*

La note remise aux membres du Conseil s'inscrit dans le schéma pluriannuel de la stratégie immobilière adopté par le Conseil d'administration le 25 novembre 2011, et reflète ce qui a été précisé par France Domaine dans une note de janvier 2012, qui invite les opérateurs à informer régulièrement le Conseil d'administration des retombées du schéma pluriannuel en matière d'économie immobilière.

Hervé BARBARET désire insister sur trois points de bilan.

Tout d'abord, le point sans doute le plus satisfaisant est l'accroissement de la dimension des salles ouvertes au public. En 2012, le musée a enrichi la surface muséographique par l'intermédiaire des espaces dédiés aux Arts de l'Islam et à l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain de 4 303 m<sup>2</sup> ainsi que 1 950 m<sup>2</sup> de locaux techniques, soit une augmentation significative dont le Louvre peut être fier.

Ensuite, il s'agit de la renégociation du bail de l'immeuble Marengo, 162 rue de Rivoli, avec l'appui très actif de France Domaine. Le montant du loyer a été renégocié en indiquant au bailleur que la norme de 400 €/m<sup>2</sup> même au cœur de Paris s'appliquait. Le bailleur en a pris acte, ce qui a abouti à une économie pour 2012 de plus de 575 000 €.

Enfin, l'achèvement du projet des Arts de l'Islam permet d'abandonner le bail de l'immeuble BERLIER dans l'est de Paris, qui était consacré au chantier des collections qui sont aujourd'hui présentées dans les nouvelles salles, ce qui représente une économie de pratiquement 280 000 €.

Henry LOYRETTE indique que les décisions prises, conventions et plans d'action qu'il a signés par délégation du CA sont à disposition des administrateurs. Il propose de terminer par le bilan de la fréquentation.

## FREQUENTATION DU LOUVRE EN 2012

*Présentation par Anne KREBS-POIGNANT, chef du service études et recherche du Musée du Louvre.*

Il y a dix ans, en 2002, la fréquentation du Louvre représentait 5,7 M de visites. En 2005, le Musée du Louvre avait conduit un premier exercice d'analyse rétrospective et prospective de sa fréquentation, en collaboration avec le CREDOC. L'analyse avait notamment mis en évidence que les barrières qui pèsent le plus négativement sur la fréquentation du musée sont, d'une part et mécaniquement, la situation géopolitique mondiale : on avait alors pu observer à quel point les attentats terroristes avaient joué négativement sur la fréquentation, autant nationale qu'internationale, du Louvre. D'autre part, l'étude avait mis en évidence que les variables de conjoncture étaient celles qui expliquaient le mieux les hausses et les baisses de la fréquentation. En d'autres termes, c'est le pouvoir d'achat des ménages et la propension à voyager et à consommer qui président à la fréquentation du Louvre et à celle des musées, d'un point de vue général. Parmi les variables jouant positivement, et qui avaient impacté très positivement le Louvre, nous avons notamment identifié l'attractivité du musée, comme un indicateur directement lié à son activité culturelle, en particulier à ses expositions temporaires : grâce au rayonnement de ses activités nationales et internationales, on entend parler du Louvre à travers le monde. Variables de conjoncture et attractivité du Louvre sont les deux dimensions qui apparaissent comme essentielles pour expliquer les hausses et les baisses de la fréquentation, dans cet exercice prospectif.

Les évolutions marquantes de ces dix années, ont été, d'une part, la croissance des jeunes visiteurs, et d'autre part, la montée en puissance des visiteurs issus des économies émergentes, traduisant la constitution d'une importante classe moyenne dans ces pays. Ce dernier phénomène est venu conforter la croissance de la fréquentation du musée, mais c'est aussi grâce à ses activités et à ses expositions temporaires que le Louvre peut s'enorgueillir de comporter un nombre très important de visiteurs nationaux, alors que le musée est fréquenté majoritairement par des étrangers.

La fréquentation de l'année 2012 va dans le sens de l'exercice de prévision qui avait été conduit avec le CREDOC. Elle avoisine le seuil des 10 millions de visites, ce qui correspond à la tendance qui avait alors été estimée. En 2012, la cible du contrat a été dépassée et tous les objectifs du contrat en matière d'accueil, de transmission et de fidélisation ont été atteints. Les expositions temporaires ont joué un rôle très important en matière de fréquentation nationale : elles ont accueilli 657 000 visiteurs, soit une progression de près de 30 % par rapport à l'année précédente. Entre septembre et décembre 2012, on a dénombré 650 000 visites des nouvelles salles du Département des Arts de l'Islam, ce qui conduit, jusqu'à mars 2013, à une fréquentation de plus de 880 000 visites.

La fréquentation de l'auditorium a été équivalente à celle de 2011, en raison d'un nombre de séances inférieur à celui de l'année précédente, avec, en revanche, un taux de remplissage en progression de 6 points par rapport à 2011.

Le musée Delacroix a accueilli 60 000 visiteurs, représentant une hausse de 28 % par rapport à 2011, en lien avec une programmation d'expositions qui a permis de proposer un plus grand nombre de jours d'ouverture au public par rapport à l'année précédente.

L'intérêt du public ne se dément pas pour le site louvre.fr puisque sa fréquentation a progressé de 8 %, avec 11,4 millions de visites.

Selon les origines géographiques, l'année 2012 permet d'observer une progression de 11 % des visiteurs étrangers, soit 660 000 visites supplémentaires. L'année a été marquée, d'une part, par une reprise de la fréquentation européenne, notamment celle des visiteurs d'Allemagne et du Royaume-Uni, avec, respectivement, près de 300 000 visites, et d'autre part, par un retour à la croissance des visiteurs issus d'Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Il s'agit d'une tendance très positive concernant les visiteurs étrangers les plus importants en nombre, avec près d'un million de visites en 2012. Enfin, on a assisté à la poursuite de la forte croissance des visiteurs issus des pays émergents (notamment la Chine et la Fédération de Russie), et au retour des visiteurs japonais, leur fréquentation ayant marqué le pas après l'accident de Fukushima.

La fréquentation des visiteurs nationaux a cru de 5 %, soit 130 000 visites supplémentaires. Au global, la fréquentation des Français a avoisiné deux millions de visites. Cette bonne santé de la fréquentation française et européenne est un très bon signe, même si elle apparaît encore timide. A titre de comparaison, la fréquentation étrangère a connu, en 2012, une croissance très vigoureuse, portée par la progression de 20 % des visiteurs issus des pays émergents.

Françoise BENHAMOU note que si on prolonge les courbes, on aura bientôt doublé le nombre des entrées par rapport à 2012. C'est stupéfiant de voir la capacité de ce musée à absorber une telle augmentation avec trois points essentiels : la diversité des origines des visiteurs, la part des jeunes et les taux de satisfaction qui sont extrêmement élevés. Il y a aujourd'hui deux enjeux, le projet Pyramide qu'il faut absolument mener à son terme et très vite puisque l'accueil du public en dépend, et les chemins empruntés par les publics à l'intérieur du Louvre. Il faut mener une réflexion pour essayer de diversifier ces chemins de telle sorte que l'essentiel des visites ne se fasse pas sur quelques salles et ne passe pas par quelques escaliers. Elle souhaiterait en outre avoir des précisions sur l'état de la fréquentation du Louvre Lens.

Henri LOYRETTE répond que la fréquentation du Louvre Lens dépasse les attentes avec 350 000 visiteurs.

Anne KREBS-POIGNANT, précise que la structure de fréquentation est très majoritairement nationale avec une surreprésentation des visiteurs du bassin minier. Pour l'instant, on observe les mêmes phénomènes qui se passent lors d'une année d'ouverture.

Henri LOYRETTE souligne que l'exposition temporaire sur la Renaissance payante présente un bilan très satisfaisant avec 150 000 visiteurs, alors même que la promotion et la publicité portaient plutôt sur l'ensemble du musée lui-même.

Claudia FERRAZZI souligne que la répartition des visiteurs montre une complémentarité par rapport aux chiffres parisiens. 60 % du public vient de la région, 20 % du reste de la France, 10 % de la Belgique et 10 % des autres pays. On voit que près des deux tiers des visiteurs sont locaux.

Véronique CAYLA pense que tous les administrateurs présents ont envie de dire bravo et merci. Bravo et merci pour ce résultat remarquable, bravo et merci pour le Louvre et son public et pour le rayonnement de la France.

Alexandra KARDIANOU-MICHEL revient sur la satisfaction des visiteurs. Elle rappelle que les représentants du personnel portent à bout de bras le projet Pyramide, dans toutes les instances, notamment l'amélioration des conditions de travail des agents. Elle espère que les tutelles seront sensibles à ce problème. Autant on peut se féliciter de l'apport culturel et la qualité de l'accueil rendu possible grâce au travail de toutes les équipes du musée, autant on peut constater une nette baisse concernant les indicateurs sur l'orientation et le confort de la visite, avec des chiffres en baisse de 47 % et 48 %. C'est important surtout avec presque un million de visiteurs supplémentaires par rapport à 2011. Quand on connaît les attentes des visiteurs, notamment sur les choses les plus simples comme l'accueil, le temps passé à faire la queue ou même les sanitaires, on ne peut qu'être inquiet, car ces taux de satisfaction ne peuvent que se dégrader. On peut se réjouir de voir que tous les efforts ont été récompensés, mais il faut se pencher sur ces aspects.

Pierre ZINENBERG constate que le Louvre participe à l'enrichissement du pays. C'est la raison pour laquelle les baisses de subventions sont cruelles. Par ailleurs, il rejoint l'inquiétude exprimée concernant les salles surchargées, d'où l'intérêt de faire connaître l'ensemble des collections du musée. Enfin, l'augmentation des visiteurs entraîne une charge de travail considérable pour les agents, il faut le reconnaître, car ils sont en grande souffrance dans l'Établissement.

Denis OLIVENNES s'associe évidemment aux éloges concernant Henri LOYRETTE et dit sa fierté de participer à ce Conseil. Il s'étonne que le Conseil ne soit en aucune manière consulté sur le choix du successeur du président-directeur. En tant qu'administrateur, il voulait le faire savoir aux tutelles et que cette observation figure au procès-verbal. Il ajoute que Thierry DESMAREST s'associait à cette observation. Il aimerait d'ailleurs entendre le point de vue des représentants du personnel sur cette question.

Henri de CASTRIES, qui précise ne pas s'être concerté avec Denis OLIVENNES, partage cette opinion. Il estime que les Conseils d'administration sont les gardiens d'un certain nombre d'orientations essentielles. Il sait que les établissements publics ne sont pas des sociétés anonymes, mais l'État n'est pas avare de leçons de gouvernance à ceux qui ne sont pas dans son orbite. Il aimerait qu'il s'interroge sur son propre fonctionnement. Personne ne conteste le fait que cet établissement soit un établissement public ; il ne s'agit pas d'un vote classique, mais l'affectio societatis et le bon fonctionnement de long terme de ces institutions méritent que les Conseils d'administration, si on leur accorde quelque crédit, soient au moins consultés sur les procédures de nomination des dirigeants.

Il estime par ailleurs qu'il semblerait sain que de tels processus soient l'occasion, lorsque le nouveau venu s'installe, d'avoir une séance particulière du Conseil dédiée à la stratégie de long terme. Il est bien d'avoir modifié le mode de fonctionnement pour ne plus soumettre au conseil d'administration des remises de dettes de moins de 5 000 €, mais il serait intéressant d'avoir au moins une fois par an et pendant une durée assez longue indépendamment de tout autre point à l'ordre du jour, une discussion sur les grandes orientations, la stratégie et les priorités. Cela se fait dans toute institution normale. Il se dit convaincu que cela se fait dans tous les autres grands musées du monde dans lesquels la gouvernance semble se rapprocher des attentes qu'il partage avec Denis OLIVENNES.

Pierre ZINENBERG se souvient du passage de témoin entre Pierre ROZENBERG et Henri LOYRETTE et aurait aimé une même transition. Mais les représentants syndicaux n'ont pas à plébisciter une personne plutôt qu'une autre.

Françoise BENHAMOU relève qu'Henri LOYRETTE a eu l'élégance d'annoncer son départ très tôt et donc de laisser le temps pour la nomination de son successeur. Il faudrait que cette nomination intervienne vite. Il serait dommage de le faire à la dernière minute.

Henri LOYRETTE indique que le Louvre aura un très bon successeur au poste de président-directeur, car les personnalités qui restent en lice sont des gens remarquables. Il se dit certain que tous les administrateurs, les tutelles, les organisations syndicales, et les personnalités qualifiées auront à cœur de l'épauler.

Il remercie les administrateurs.

*La séance est close à 11 h 55.*