

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des Finances, de l'économie générale et du Plan

Mission d'évaluation et de contrôle

Musée du Louvre

- Audition, ouverte à la presse, de M. Henri Loyrette, président-directeur du musée du Louvre, accompagné de M. Hervé Barbaret, administrateur général adjoint, Mme Catherine Sueur, administratrice générale adjointe, et M. Noël Corbin, directeur juridique et financier.

Mardi

7 avril 2009

Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 15

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence
de M. David Habib,
Président**



M. Henri Loyrette, président-directeur du musée du Louvre. Je vous souhaite la bienvenue dans le Palais du Louvre, plus précisément dans les appartements du comte Fleury, Grand écuyer de l'empereur Napoléon III.

Je voudrais ensuite vous prier d'excuser M. l'administrateur général Didier Selles, qui n'a pas pu être parmi nous. Je suis persuadé que les deux administrateurs adjoints, M. Hervé Barbaret et Mme Catherine Sueur sauront répondre avec moi à vos questions.

M. David Habib, Président. Nous sommes, M. le président-directeur, très sensibles à votre accueil et très heureux d'être dans ces murs.

Se trouvent à mes côtés M. Richard Dell'Agnola et M. Marcel Rogemont, qui devront, à l'issue des auditions de la MEC, rédiger, avec M. Nicolas Perruchot, le rapport sur le musée du Louvre, ainsi que M. Jean-Pierre Kucheida, de la commission des Affaires étrangères. Vous me permettrez enfin d'excuser le président Georges Tron, qu'un deuil a empêché d'être parmi nous.

Je salue enfin la présence à nos côtés de M. Emmanuel Giannesini et M. Emmanuel Marcovitch, magistrats à la Cour des comptes.

Je laisse aux deux Rapporteurs le soin de vous interroger.

M. Marcel Rogemont, Rapporteur. Je vous remercie, M. le président-directeur, de votre accueil et des réponses que vous nous avez déjà apportées. Nous souhaitons vous interroger sur quelques points à titre complémentaire, pour tenir compte des éléments recueillis au fil de nos travaux.

Nous souhaiterions ainsi quelques précisions à propos du régime des « agents de nuit » et des tarifs des expositions temporaires.

Pouvez-vous nous préciser, par ailleurs, le contenu de la convention de financement signée avec le Louvre, le 16 mars, par Christine Albanel et Patrick Devedjian, dans le cadre du plan de relance ?

M. Hervé Barbaret, administrateur général adjoint. L'organisation du temps de travail des agents de nuit du Louvre ne relève pas d'un dispositif particulier, mais résulte de l'application du décret n° 2002-1327 du 6 novembre 2002. Celui-ci détermine les conditions dans lesquels les agents de nuit travaillent dans l'ensemble des musées nationaux : il fixe le nombre de nuits à travailler sur l'année, l'amplitude maximale de la journée de travail, soit quinze heures trente, les pauses minimales et le temps de travail annuel.

M. Henri Loyrette. En vertu de la convention signée le 16 mars dans le cadre du plan de relance, le Louvre bénéficiera de 2 millions d'euros de travaux. Les uns concerneront le Palais lui-même : le ravalement de la façade du Palais côté Seine, mais aussi l'expérimentation de nouvelles techniques de nettoyage. Les autres porteront sur les Tuileries : il s'agit d'abord du remontage, au cours de l'année 2009, des arcades de l'ancien palais des Tuileries – c'est un vieux projet que le plan de relance nous permet de réaliser. L'autre projet est la stabilisation des sols du jardin des Tuileries.

M. Hervé Barbaret. 400 000 euros doivent être consacrés à cette stabilisation, et 800 000 euros au remontage des arcades, le solde de 800 000 euros devant être utilisé pour les deux autres projets.

Le plan de relance constitue pour le Louvre une chance exceptionnelle. Ainsi, l'expérimentation de nouvelles méthodes de nettoyage de façades lui permettra de tester la politique de ravalement préconisée depuis longtemps par l'architecte des monuments historiques : celui-ci juge préférable de consacrer chaque année des sommes modiques à un entretien régulier des façades plutôt que d'entreprendre tous les vingt ans une vaste entreprise de ravalement.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Je souhaiterais vous interroger sur la politique de décentralisation culturelle, et plus particulièrement sur le projet Louvre-Lens. Reçus à Lens le 31 mars par Daniel Percheron, président de la région Nord-Pas-de-Calais, nous avons pu voir le site du futur établissement et mesurer son intérêt pour le bassin minier.

Mais la crise ne risque-t-elle pas de provoquer un désengagement des entreprises mécènes ? Les 15 millions d'euros que le Louvre doit verser ont-ils été débloqués ?

Que pensez-vous de la proposition du président Percheron d'augmenter d'un euro le prix du billet d'entrée au Louvre pour financer le budget de fonctionnement de l'institution lensoise, aujourd'hui évalué à une dizaine de millions d'euros par an ?

Comment comptez-vous communiquer pour sortir ce projet de la confidentialité et l'ouvrir sur le reste de la région et sur l'ensemble de la France ?

Où en est le projet d'association « Les villes du Louvre » ?

Enfin, quels enseignements tirez-vous de la conduite de ce projet ? Envisagez-vous d'autres actions de décentralisation culturelle ?

M. Henri Loyrette. Le projet Louvre-Lens est certes un projet important pour la région Nord-Pas-de-Calais ; mais c'est également un projet phare pour le Louvre, en ce qu'il est emblématique de la vocation originelle du musée : mettre ses collections et son expertise au service de la Nation. En effet, dès sa création en 1793, celui-ci a été imaginé et conçu comme un musée national, un « musée des musées » dont les collections et le savoir-faire ont vocation à irriguer l'ensemble du territoire français. Le Louvre-Lens renouvelle et réinvente cette mission fondamentale.

Ce sont les collectivités locales qui le financent à hauteur de 150 millions d'euros, mais le Louvre s'est engagé à apporter 15 millions d'euros au titre du mécénat. La moitié de cette somme est d'ores et déjà réunie, ce qui est d'autant plus encourageant que ce projet est encore confidentiel, comme vous l'avez vous-même souligné.

Le Louvre et les collectivités territoriales partenaires ont entrepris une série d'actions visant à accompagner progressivement l'appropriation du projet Louvre-Lens par le public, sur le plan local comme sur le plan national : des expositions intitulées « les Beffrois du Louvre-Lens » à Louvroil ou à Bruay-la-Bussière ; une initiation à l'histoire de l'art dispensée tout au long de l'année par l'École du Louvre au public lensois ; le site Internet du projet, « louvrelens.fr » ; des expositions préfigurant le Louvre-Lens, telles que l'exposition « Les arts et la vie » à Québec, qui permettent une présentation diachronique des collections du Louvre. Il y a aussi des actions plus ludiques, telles que la course « La route du Louvre », ou

plus particulières, en direction des élus, de la communauté d'affaires, par l'intermédiaire des chambres consulaires, ou d'un public plus large, par le biais d'associations locales.

Mais c'est la pose de la première pierre, à l'automne, qui donnera au projet une visibilité constante.

L'association « Les villes du Louvre » fédère, à l'initiative du président de la région Nord-Pas-de-Calais, les villes qui ont le Louvre en partage, telles Lens, Atlanta ou Abou Dabi. Il s'agit de fédérer ces initiatives fort différentes et de coordonner les synergies entre les deux établissements. Nous envisageons pour la suite des collaborations plus étroites avec la région, notamment en égyptologie, ainsi que le développement d'un réseau : deux grandes expositions internationales sont d'ores et déjà programmées à Lens.

M. Marcel Rogemont, Rapporteur. Et que pensez-vous de la proposition d'augmenter d'un euro le tarif du billet d'entrée au Louvre pour financer le Louvre-Lens ?

M. Hervé Barbaret, administrateur général adjoint. La politique tarifaire d'un établissement tel que le Louvre relève d'une alchimie complexe : le prix d'entrée doit satisfaire à la fois le souci d'assurer au plus large public, notamment aux moins de vingt-six ans, l'accès à nos collections, et la nécessité d'assurer notre équilibre financier en cette période de très fortes restrictions budgétaires. Dans ces conditions, la proposition d'augmenter d'un euro le prix du billet d'entrée sans que l'augmentation de la recette soit versée au budget de l'établissement semble une solution trop radicale pour être envisageable. Il faut considérer ce genre de solutions avec la plus grande prudence.

En ce qui concerne les effets de la crise que nous traversons, ils peuvent être à la fois positifs et négatifs pour le projet Louvre-Lens. Il est vrai qu'elle fait peser un risque de défaillance des mécènes. Avoir déjà réuni la moitié des 15 millions d'euros attendus au titre du mécénat alors que ce projet est encore confidentiel est dans ces conditions un succès en soi, qui nous incite à un optimisme raisonnable.

En revanche, la crise peut se révéler positive pour nos marchés de travaux, qui devraient se révéler plus fructueux que l'an passé, où nous étions dans un marché d'offreurs. L'indice du bâtiment a déjà baissé de façon significative depuis trois mois, et nous pourrions avoir de bonnes surprises en matière de prix.

Les relations entre le Louvre et les collectivités locales, notamment la région, se sont révélées exemplaires : « la mayonnaise a pris », en dépit des difficultés, notamment sur le plan économique et financier, qui sont la vie normale d'un projet de cette ambition. La création de l'association Euralens, qui regroupe l'ensemble des partenaires du projet, concrétise cet engagement des collectivités locales et la crédibilité croissante du projet.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Au-delà de ce projet, envisagez-vous d'autres actions de décentralisation culturelle ?

M. Henri Loyrette. Les deux projets Louvre-Lens et Louvre-Abou Dabi doivent d'abord être menés à bien, avant qu'on puisse évaluer leur pertinence.

Cela dit, le projet de Lens n'affaiblit en rien nos partenariats avec les autres régions par le biais de dépôts dans les musées, d'expositions et, de façon plus générale, *via* le rôle des départements patrimoniaux. Nous avons même développé des partenariats plus particuliers, qui s'inscrivent dans le temps. J'en veux pour exemple le partenariat déjà établi avec le musée

de l'Arles antique ou encore avec le musée de Castres, dont la très riche collection espagnole nous intéresse particulièrement, ainsi que le partenariat en voie de finalisation avec le musée des Beaux-Arts de Lyon, où doit être déposé « La fuite en Égypte » de Poussin, acquis en commun puis restauré par le Louvre. Nous envisageons également des collaborations avec Autun et Reims.

Nous poursuivons par ailleurs notre politique traditionnelle de dépôts. Je citerai à ce propos la réouverture du musée des beaux-arts d'Angers, entre bien d'autres exemples.

M. Marcel Rogemont, Rapporteur. Nous avons été impressionnés par votre très forte implication personnelle dans ce projet Louvre-Lens, au point qu'on peut parler d'une véritable histoire d'amour.

M. Henri Loyrette. C'est à mes yeux un projet capital pour le Louvre.

M. Marcel Rogemont, Rapporteur. Quel est l'état d'avancement du projet Louvre - Abou Dabi ? Quelle est la stratégie du Louvre à l'international ? Va-t-il engager d'autres actions comparables au projet Louvre-Abou Dabi, ou se recentrer sur des partenariats plus « conventionnels » ?

Le recul dont vous disposez grâce à cette expérience vous permet-il de dire si on doit et si on peut améliorer l'accompagnement des institutions culturelles françaises dans leur stratégie à l'international ?

Par ailleurs, comment seront partagées les contreparties financières entre le Louvre et les autres institutions muséales présentes au sein de l'Agence France Muséums ? Un suivi de l'utilisation des crédits a-t-il été prévu ? Ne serait-il pas légitime d'envisager un compte rendu annuel de gestion des responsables de l'Agence devant les commissions parlementaires compétentes – Culture, Affaires étrangères et Finances ?

Enfin, l'accord entre la France et les Émirats Arabes Unis stipulant que les œuvres prêtées « seront d'une qualité comparable à celles présentées au musée du Louvre », je vous poserai la question récurrente : n'y a-t-il pas un risque de priver les visiteurs du musée du Louvre de l'accès à des œuvres majeures ? Quelle serait votre capacité de résistance face aux demandes pressantes d'un bailleur de fonds aussi puissant ?

M. Henri Loyrette. Le projet Louvre - Abou Dabi avance conformément aux engagements pris dans le cadre de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007. Ce projet est piloté par l'Agence France Muséums, qui rassemble plusieurs institutions publiques, dont le Louvre. L'ensemble des documents « livrables » a été remis en temps et en heure à nos partenaires émiriens, notamment le projet scientifique et culturel, validé par le conseil scientifique de l'Agence, que je préside.

En ce qui concerne la maîtrise d'œuvre, le projet de Jean Nouvel progresse également dans le respect des délais initialement prévus, France Muséums jouant pleinement son rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Nathalie Crinière, jeune architecte de talent, a été choisie comme muséographe de l'ensemble des espaces du musée en octobre 2008, par voie de concours.

Ce n'est qu'en octobre 2009 qu'on pourra dresser un bilan complet de notre collaboration avec Atlanta, qui en est déjà à sa troisième année. Mais nous pouvons déjà observer des résultats dépassant nos prévisions (plus d'un million de visiteurs).

Au-delà de ces deux projets, Le Louvre prolonge autant qu'il renouvelle la vocation universelle et les missions qui furent les siennes dès l'origine. C'est le cas à travers nos collaborations avec le Proche et le Moyen Orient, en Égypte, en Syrie et en Iran, pays où nous sommes très présents. Les compétences de nos équipes scientifiques y sont reconnues et sollicitées. Le Louvre y joue un rôle de conservatoire des métiers, notamment à travers les travaux de ses services de restauration dans de nombreux pays. Le Louvre a ainsi assuré pour le Yémen, et de façon bénévole, la restauration et la présentation d'œuvres récemment découvertes dans ce pays. Cette action a été permise grâce à l'appui d'un mécène.

La vocation universelle du musée se renouvelle également à travers de nouveaux partenariats, tels que le Soudan ou l'Arabie saoudite.

L'impact médiatique de projets tels que le Louvre - Lens ou le Louvre - Abou Dabi tend à occulter l'importance de l'action que nos services de conservation, d'architecture, de restauration, entre autres, conduisent dans de très nombreux pays, conformément à l'une de nos missions fondamentales.

Nous entretenons d'excellents rapports avec le ministère des Affaires étrangères et les ambassades de France, dont nous ne saurions nous passer. Mais l'action du Louvre se trouve parfois battue en brèche par l'intervention d'équipes d'autres pays qui bénéficient de soutiens publics. Ainsi, la restauration du musée de Téhéran, pourtant construction française, sera assurée par des équipes italiennes. Selon les informations dont nous disposons, ces dernières bénéficient en effet d'un système efficace, en vertu duquel une taxe est versée par les entreprises italiennes travaillant dans un pays étranger pour financer des projets culturels dans ce pays. Un tel dispositif assure une présence très forte de l'Italie dans des pays comme la Syrie ou l'Iran.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Dans cet esprit, ne pourrait-on pas envisager de recourir au mécénat d'entreprises qui auraient intérêt à entretenir des relations commerciales avec tel ou tel pays ?

M. Henri Loyrette. Les entreprises auxquelles nous pouvons nous adresser sont en nombre relativement limité. C'est le cas de Total, qui soutient l'opération au Yémen ou des projets en Syrie. Il y a cependant, tant du côté du ministère de la Culture que de celui des Affaires étrangères, une réflexion à mener sur les moyens d'une telle politique internationale.

M. Marcel Rogemont, Rapporteur. La fonction de conservation des savoir-faire que vous évoquez nécessite-t-elle une présence renforcée du Louvre hors de ses murs ?

M. Henri Loyrette. Il y a en effet à l'étranger une forte demande de notre expertise, non seulement scientifique, mais également technique et muséographique. À la différence de nos partenariats traditionnels, strictement scientifiques, des conventions signées avec des pays tels que l'Iran, l'Arabie saoudite, le Soudan, prennent en compte toutes les dimensions du Louvre.

C'est aussi un moyen de faire connaître notre savoir-faire, à travers notamment la formation de jeunes de ces pays. Nous n'avons pas les moyens, hélas, de satisfaire toute la demande en matière de transmission de nos savoir-faire. Pour la même raison, notre action en direction des prisons, financée par le mécénat, reste à un stade de prototype alors que nous souhaiterions qu'elle soit généralisée. Il conviendrait de capitaliser sur les expériences

réalisées afin de pouvoir les dupliquer facilement et, de cette manière, de multiplier notre capacité à organiser des partenariats.

Sur les questions financières, je me permets de passer la parole à M. Hervé Barbaret.

M. Hervé Barbaret. Les contreparties financières attendues des Émirats Arabes Unis sur la période 2007-2026 se répartissent selon quatre éléments structurants : premièrement, 400 millions d'euros seront versés au titre de l'accord de licence de marques ; deuxièmement, au titre des expositions temporaires, 5 millions d'euros par an pour la contribution de soutien aux musées français et 8 millions d'euros par an, de 2009 à 2026, pour l'organisation des expositions temporaires, censés couvrir les frais engagés par les organisateurs ; troisièmement, 190 millions d'euros, versés de 2009 à 2022, au titre des contributions spécifiques liées à l'apport des musées français pour la constitution progressive des collections émiriennes ; quatrièmement, environ 165 millions d'euros au titre de l'expertise de l'Agence France Muséums, c'est-à-dire de sa mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de ses prestations intellectuelles. Cette rémunération lui permettra d'assumer les charges de fonctionnement qu'elle expose pour remplir ses missions. Elle pourra par ailleurs rémunérer les institutions muséales auxquelles elle sous-traite certaines tâches. Enfin, un résultat vraisemblablement bénéficiaire lui permettra, en tant que société par actions simplifiée de distribuer des dividendes à ses actionnaires.

Aujourd'hui, l'Agence France Muséums, les institutions actionnaires et le ministère de la Culture poursuivent la réflexion pour déterminer une clé de répartition équitable des sommes versées au titre des expositions temporaires et des prêts d'œuvres.

L'accord de licence de marques, en revanche, concerne exclusivement le Louvre. Ces ressources permettront au Louvre d'abonder assez rapidement le fonds de dotation qu'il est en train de constituer en application de la loi de modernisation de l'économie votée en août 2008. L'objectif est de financer le programme « Louvre 2020 », qui doit permettre d'achever l'effort entamé dans le cadre du projet Grand Louvre.

Ces ressources contribueront également au financement d'un projet très important du ministère de la Culture : le centre de recherche et de conservation des patrimoines, que la perspective de la crue centennale rend particulièrement nécessaire. Il permettra d'accueillir les œuvres situées dans les réserves inondables dans un lieu adapté concentrant les moyens des laboratoires du ministre de la Culture et de la communication, ainsi qu'un volet formation, proposé par l'Institut national du patrimoine. Il s'agirait donc d'un lieu unique au monde sur le plan de la formation et de la recherche.

Le contrôle de l'utilisation de ces crédits se fait, en ce qui concerne la société par actions simplifiée Agence France Muséums, par le biais de son conseil d'administration, dont les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes, soumis à la mission de contrôle économique et financier. Les comptes de l'Agence sont publiés dans les conditions du droit commercial commun.

Le suivi des sommes versées aux musées est assuré par le biais de la gouvernance normale de ces institutions.

L'information du Parlement est légitime, et les dirigeants de l'Agence France Muséums sont à la disposition des commissions parlementaires si elles estiment utile de

disposer d'éléments complémentaires. Bruno Maquart, son directeur général, a d'ailleurs été auditionné le 4 mars dernier par la commission des Affaires culturelles du Sénat.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Nous souhaitons maintenant vous interroger sur la question sensible des relations du Louvre avec la Réunion des musées nationaux. Comme l'a relevé la Cour des comptes, l'absence de définition claire du périmètre d'action du Louvre en matière de publications et de gestion des fonds photographiques conduit à une certaine concurrence entre ces deux établissements. Une telle concurrence a un coût et n'est donc guère satisfaisante du point de vue de la gestion : attendez-vous de la tutelle qu'elle tranche ce nœud gordien ?

Mme Catherine Sueur, administratrice générale adjointe. Il y a là deux questions différentes.

Dans le domaine de l'édition, il n'y a pas de véritable concurrence. Avant 2003, la RMN éditait une dizaine d'ouvrages par an concernant le Louvre, aujourd'hui le Louvre en édite une cinquantaine. Le Louvre assure donc, par des coéditions avec des éditeurs privés, une offre qui n'existait pas auparavant. Cette offre est aujourd'hui extrêmement diversifiée : non seulement quatre guides d'aide à la visite, dont un avec la RMN et un avec Artlys, filiale de la RMN, mais aussi une vingtaine de catalogues d'exposition et une dizaine de catalogues raisonnés par an, des ouvrages à destination du grand public ou de la jeunesse, de la bande dessinée, des beaux livres, toutes publications que la RMN ne réalisait pas.

M. Marcel Rogemont, Rapporteur. Devons-nous conclure à une marginalisation de la RMN ?

Mme Catherine Sueur. Je veux simplement dire que le Louvre a la taille critique pour poursuivre une politique éditoriale propre, dans le strict respect de la « circulaire Jospin » relative à l'activité éditoriale des administrations et des établissements publics de l'État. Ainsi nous transmettons chaque année à la médiatrice de l'édition publique l'ensemble de nos comptes de coédition et le bilan de notre activité éditoriale.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Pouvez-vous démontrer par une comptabilité d'analyse des coûts que le Louvre serait plus efficace que la RMN ?

Mme Catherine Sueur. Notre travail n'est pas comparable. Alors que la RMN réalise elle-même ses ouvrages, le Louvre passe par des coéditions avec des éditeurs privés, choisis par voie d'appels d'offres - auxquels la RMN peut se porter candidate. Nous avons pu comparer ainsi, sur dix-sept appels d'offres, les coûts de la RMN et ceux des autres éditeurs. Si elle n'est pas retenue, c'est que ses coûts de production sont souvent plus élevés. Ainsi, pour la réalisation du catalogue d'une exposition récente, la RMN nous a fait une proposition à 150 000 euros, quand un éditeur privé se contentait de 113 000. Comment le Louvre pourrait-il accepter de tels surcoûts payés sur les deniers publics ?

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Attendez-vous un arbitrage de la tutelle ?

M. Henri Loyrette. Je déplore qu'on se focalise sur les sujets qui fâchent, alors que notre coopération se passe très bien dans de nombreux domaines, tels que le réaménagement de la librairie.

Le ministère poursuit cependant, depuis plusieurs années, une politique de « décroisement » des partenariats de la RMN. Si les catalogues des deux dernières grandes

expositions du musée d'Orsay sont coédités avec d'autres éditeurs que la RMN, n'est-ce pas parce que cet établissement y trouve plus d'intérêt que dans un partenariat obligé avec cette dernière ? Du fait de ce décroisement, la RMN n'est plus qu'un prestataire de services parmi d'autres. Sa gestion de la Boutique du Carrousel est excellente, mais on peut s'interroger sur la stagnation de son chiffre d'affaires, alors que la fréquentation du musée a crû de façon spectaculaire.

En ce qui concerne les fonds photographiques, nous en revendiquons la propriété, même si nous devons passer par un prestataire pour leur commercialisation.

L'erreur est en réalité de regarder l'ensemble du paysage des musées nationaux à travers le seul prisme de la RMN. Celle-ci est un prestataire de service dont on doit se soucier, notamment de ses personnels.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. C'est que nous avons ressenti des frictions.

M. Henri Loyrette. La politique de décroisement des activités du Louvre et de la RMN date de moins de dix ans. Encore tout récemment, le directeur des musées de France était aussi président de la RMN. La véritable question, c'est de savoir ce qu'on va faire, dans un paysage muséal inachevé, d'établissements aussi importants que Cluny ou Écouen. Au regard de cette question, celle de la RMN est secondaire.

Il est évident que la mutualisation de certains services peut être bénéfique pour les musées qui n'ont pas atteint une dimension suffisante pour être des établissements publics. Ce n'est pas le cas du Louvre. Il faut clarifier ce point une fois pour toutes.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. Même quand il y a dialogue, il semble qu'il y ait malgré tout des tensions, comme c'est le cas pour la Boutique du Carrousel.

M. Henri Loyrette. Il y a eu des tensions passagères, la RMN ayant oublié pendant deux ans de faire valider formellement des produits dérivés par la commission produits.

Mme Catherine Sueur. Depuis lors, la commission produits se réunit régulièrement, et le président-directeur valide les produits avant leur commercialisation.

M. Henri Loyrette. Voilà un bon exemple, M. le député : ce n'est pas à nous de créer des produits dérivés. C'est le rôle de la RMN, qui doit le faire avec nous et pour nous.

Mme Catherine Sueur. En ce qui concerne les photographies, il convient de distinguer la couverture des collections nationales de la commercialisation des fonds photographiques. Aujourd'hui, le Louvre compte à peu près 460 000 œuvres, dont 290 000 sont photographiées, soit un taux de couverture photographique de 62 %. Chaque année, 8 000 œuvres sont photographiées, et la RMN n'en photographie que 2 000. La RMN n'assurant que le quart de la couverture photographique des œuvres, le Louvre a besoin de recourir à des photographes extérieurs. L'enjeu est énorme.

M. Henri Loyrette. La vocation de cette couverture photographique est strictement scientifique, et non pas commerciale.

Mme Catherine Sueur. C'est au Louvre d'arbitrer entre le recours aux photographes de la RMN ou à d'autres photographes selon les départements : il n'y a jamais de doublons.

C'est la coexistence de deux fonds photographiques, un fonds RMN et un fonds Louvre, qui est absurde. C'est pourquoi nous demandons que ces deux fonds soient réunis dans un seul dont la propriété sera confiée au Louvre, comme c'est le cas de beaucoup d'autres établissements : le centre Pompidou et le musée du Quai Branly ont leur propre fonds.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. On en revient à la question de la tutelle puisque apparemment la « circulaire Jospin » ne suffit pas.

Mme Catherine Sueur. Elle suffit pour l'activité d'édition : dans ce domaine, on va vers un décroisement total. Pour le reste, un arbitrage de la tutelle est indispensable pour que la propriété des fonds soit rendue au musée du Louvre.

M. Richard Dell'Agnola, Rapporteur. La Cour des comptes fait valoir que la RMN dispose d'une comptabilité analytique, et non le Louvre. Si le décroisement doit se poursuivre jusqu'à son terme, ne serait-il pas judicieux que le Louvre puisse s'appuyer sur un tel outil ?

En ce qui concerne la gestion du fonds photographique, si le concept de collection nationale semble en effet imposer un opérateur unique, il convient d'être prudent et d'attendre des chiffres plus précis.

M. Hervé Barbaret. Je m'inscris en faux contre cette analyse. Premièrement, une comptabilité analytique n'est pas nécessairement en coûts complets : il y a des systèmes analytiques dits marginalistes.

Deuxièmement, il faut s'interroger sur l'adaptation de l'outil comptable à la vocation de l'établissement. Ainsi, un établissement public à vocation commerciale doit disposer d'une analyse en coûts complets, afin de pouvoir déterminer la marge tirée de la vente de chacun des produits qu'il vend.

Tel n'est pas le cas d'un établissement public à vocation scientifique et culturelle comme le Louvre, à qui une compatibilité analytique de type *direct costing* suffit.

Prenons l'exemple d'une fouille en Égypte, entreprise depuis une ou deux décennies et qui a fait avancer la science sur de nombreux points : elle aboutit à une exposition dont le catalogue coûte peu marginalement. En revanche, il est onéreux du point de vue d'une comptabilité analytique en coûts complets puisqu'il repose sur des années de travaux scientifiques, de recherches, de fouilles. Mais ces efforts constituent la vocation même d'un établissement comme le Louvre et devraient en tout état de cause être entrepris et financés.

Mme Catherine Sueur. Par ailleurs la « circulaire Jospin » n'impose pas la comptabilité analytique.

M. Jean-Pierre Kucheida. Je suis heureux que cette mission d'évaluation attire l'attention des parlementaires sur le projet Louvre - Lens. Ce projet traduit une véritable histoire d'amour entre le président de la région et le président-directeur du Louvre. Et il est précieux pour cette région sinistrée et en grande difficulté financière. Il devrait attirer des investisseurs vers un territoire bien placé par rapport aux grandes routes d'Europe.

Quant au projet Louvre - Abou Dabi, il est un moyen de faire rayonner la présence française dans le monde et d'y regagner l'influence que nous sommes en train de perdre, en dépit des rodomontades de circonstance. La question est de savoir si vous en aurez les

moyens. À ce propos, je soumettrai à la commission des Affaires étrangères, qui réfléchit en ce moment au rayonnement culturel de notre pays, la solution italienne que vous venez d'évoquer à propos du musée de Téhéran.

M. David Habib, Président. Votre intervention, cher collègue, est doublement précieuse. Vous rappelez, en tant que membre de la commission des Affaires étrangères, le rôle éminent du Louvre en matière de rayonnement international de la France. Et vous nous donnez aussi le témoignage du député du Nord – Pas-de-Calais, maire de Liévin, à propos de la mutation culturelle qui accompagne la mutation économique dans votre région.

Il me reste, M. le président-directeur, à vous remercier pour votre disponibilité et à vous proposer de conclure.

M. Henri Loyrette. Notre objectif est de renouveler les missions fondamentales qui avaient été originellement assignées au Louvre par la République et l'Empire : musée à vocation nationale, dont les compétences, les savoir-faire et les collections doivent être au service de l'ensemble de la Nation ; mais aussi vocation universelle et ouverture vers le monde.

Ce renouvellement fait de ce musée, à l'image du palais qui l'accueille, une institution en perpétuelle métamorphose, toujours capable d'intégrer la modernité la plus récente. C'est la fidélité même à nos traditions qui nous impose d'être à l'aise dans notre époque. Dans tout ce que j'ai pu proposer, et qui a pu parfois être discuté, rien, je le proclame, n'était contraire aux missions fondamentales de cet établissement.