



## L'EXPÉRIENCE FRANCE-MUSÉUMS

### COMMISSION DES FINANCES

Rapport d'information de M. Vincent Eblé, sénateur de Seine-et-Marne  
et de M. André Gattolin, sénateur des Hauts-de-Seine

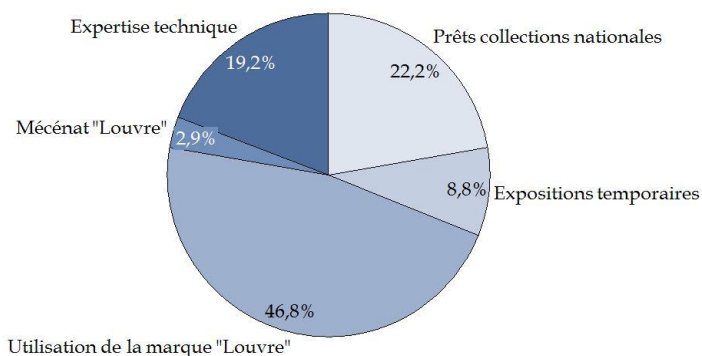
## LE LOUVRE ABOU DHABI : UN PROJET SANS PRÉCÉDENT D'UN POINT DE VUE CULTUREL, DIPLOMATIQUE ET BUDGÉTAIRE

■ Le projet, né d'une demande émirienne, vise la création *ex nihilo* d'un musée universel à Abou Dhabi, portant le nom du Louvre et encadrée par un accord intergouvernemental d'une durée totale de trente ans.

■ Il fait l'objet d'un encadrement juridique à plusieurs niveaux fondé sur l'accord intergouvernemental du 6 mars 2006, ratifié par le Parlement en octobre 2007.

■ Au-delà de l'attribution du nom du Louvre pour trente ans, l'accord prévoit un rôle très étendu de la partie française : prêts d'œuvres issus des collections françaises pour compléter la collection acquise par les Émirats (10 ans à compter de l'ouverture), organisation d'expositions temporaires (15 ans à partir de l'ouverture), expertise technique sur le fonctionnement et l'organisation du musée, formation des personnels, aide pour l'acquisition d'une collection permanente...

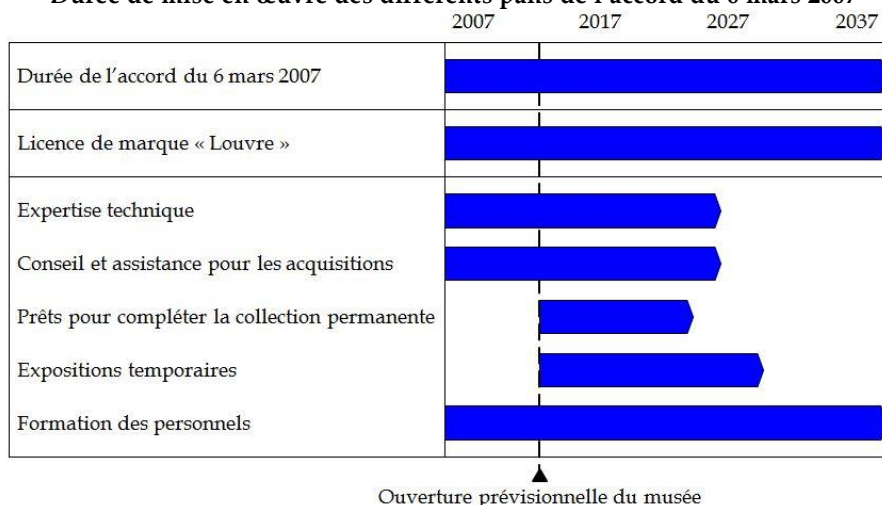
Répartition des versements prévus par l'accord de 2007 par domaine (en %)



Source : commission des finances du Sénat (à partir de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007 relatif au musée universel d'Abou Dhabi)

■ Les flux financiers importants, de l'ordre d'un milliard d'euros sur la totalité de la durée de l'accord, reflètent l'ambition du projet scientifique et culturel.

Durée de mise en œuvre des différents pans de l'accord du 6 mars 2007



Source : commission des finances du Sénat (à partir de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007 relatif au musée universel d'Abou Dhabi)

## UN PROJET QUI DEMEURE MAL CONNU

- Dix ans après la signature de l'accord, aucune évaluation n'a été rendu publique sur sa mise en œuvre.
- Le caractère réduit des informations disponibles s'explique principalement par trois facteurs : la sensibilité du dossier, tant pour la partie française que pour les Émirats arabes unis, sa complexité et enfin le statut privé de l'agence française chargée de le mettre œuvre : l'Agence France-Muséums.
- Le rapport « L'expérience France-Muséums » vise donc faire le bilan des actions menées par la France et des perspectives pour les années à venir.

## L'AGENCE FRANCE-MUSÉUMS : UN RÔLE DE PILOTAGE ET DE COORDINATION DES MUSÉES FRANÇAIS

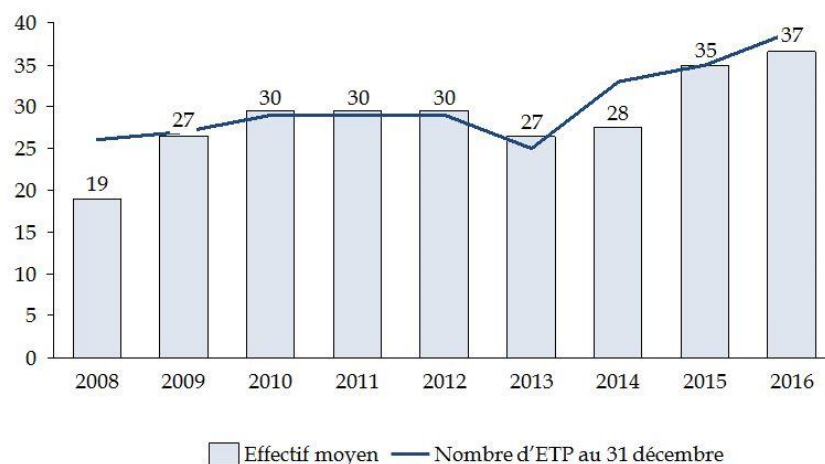
■ L'Agence France-Muséums est une société par actions simplifiée (SAS) immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) de Paris depuis le 23 août 2007 et détenue par douze musées français. Avec un peu plus d'un tiers des parts, le Louvre est actionnaire principal – mais non majoritaire – de l'Agence.

Elle est chargée de la mise en œuvre de l'accord hors gestion de la marque « Louvre », qui est du ressort direct du musée du Louvre.

■ Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, l'Agence France-Muséums dispose d'une équipe d'environ quarante personnes, dont la moitié est basée à Abou Dhabi, et de la redevance versée chaque année par les Émirats arabes unis, pour un montant d'environ 15 millions d'euros après indexation sur l'inflation.

■ Une partie de la redevance est reversée aux musées partenaires.

Évolution des effectifs de l'Agence France-Muséums depuis 2008



N.B. : les ETP sont les emplois équivalent temps plein. Une personne employée à mi-temps correspond ainsi à 0,5 ETP.

Source : commission des finances du Sénat (à partir des données transmises par l'AFM)

- Du côté des musées, le Louvre est l'établissement qui bénéficie des versements les plus importants, ce qui s'explique à la fois par la place singulière qu'occupe l'institution dans le paysage patrimonial français et par le rôle prépondérant du musée au sein du projet
- Le pilotage du projet est complexe : l'Agence doit à la fois représenter la France auprès des Émirats et les Émirats auprès des musées français tout en coordonnant les établissements partenaires du projet.

## APRÈS DIX ANS DE TRAVAIL, DES ENJEUX POUR L'AVENIR QUI RESTENT CONSIDÉRABLES

■ Au total, dix ans après la signature de l'accord, le travail de l'Agence France-Muséums a rendu possible l'ouverture d'un musée d'envergure internationale dans un temps somme toute limité au regard des enjeux.

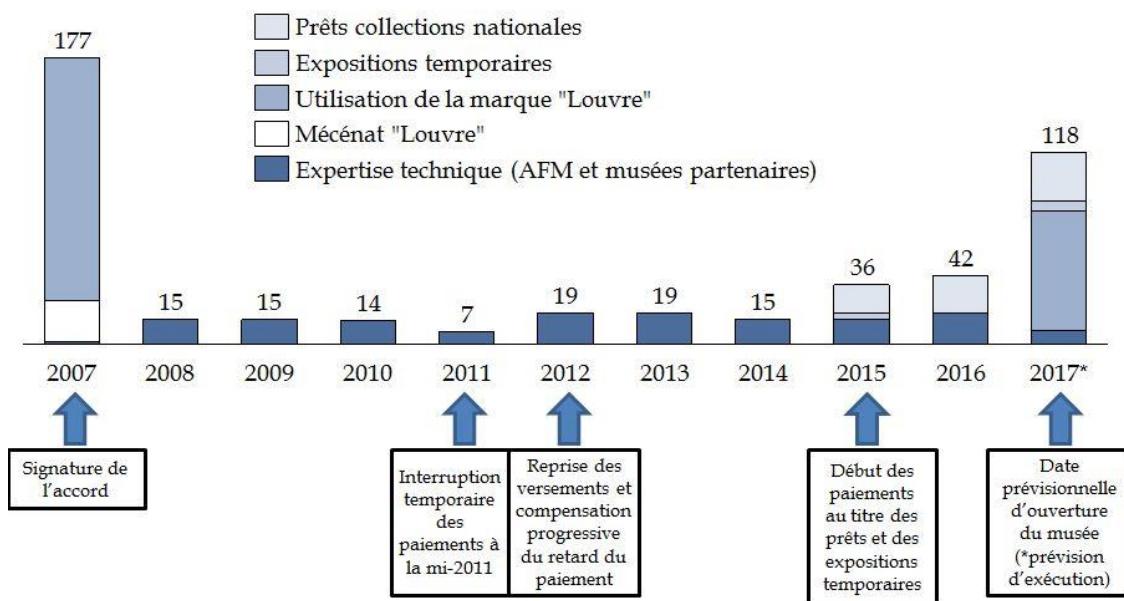
La France doit donc s'honorer du rôle qu'elle a joué jusqu'ici dans le projet et la qualité du travail mené doit être soulignée.

■ Loin d'être épuisé, l'enjeu budgétaire demeure considérable pour les années à venir : au total, alors que selon l'accord de 2007 environ la moitié des versements prévus par l'accord auraient dû être effectués au 31 décembre 2016, les paiements effectués par

la partie émiratie représentent un tiers environ du total des flux financiers et plus de 500 millions d'euros seront versés à la France dans les prochaines décennies.

■ Cette situation résulte du retard qui a été pris : l'ouverture est désormais prévue pour 2017, tandis que l'accord prévoyait initialement qu'elle se tiendrait en 2014. Ce retard est principalement lié aux difficultés résultant, pour les Émirats arabes unis, de la crise financière de 2007-2008 et de la baisse du cours du pétrole : une revue des politiques publiques a été lancée dans le courant de l'année 2011 et le projet, quoique finalement maintenu, a été ralenti pendant deux ans.

Versements effectifs de la partie émirienne à la France de 2007 à 2016 (et prévision d'exécution pour 2017)  
(en millions d'euros)



Source : commission des finances du Sénat (à partir des données transmises par l'AFM)

■ L'ouverture constitue une étape cruciale et très délicate, qui appelle une grande vigilance de la part de la France.

L'envergure du projet et les forts enjeux symboliques qui lui sont attachés exigent une attention soutenue de la part non seulement de l'Agence, mais aussi des responsables politiques français, pour garantir que le musée, au sein duquel seront présentées, en année pleine, près d'un millier d'œuvres issues des collections françaises (soit 20 % à 25 % du total des prêts à l'étranger chaque année), sera à la hauteur à la fois des attentes des Émirats arabes unis et de la réputation du Louvre.

## UN PROJET EXCEPTIONNEL QUI INVITE À MIEUX VALORISER LES MARQUES ET SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS EN MATIÈRE CULTURELLES

■ **Le projet du Louvre Abou Dhabi est exceptionnel.**

Il serait vain de chercher à le « répliquer », tant en raison de la rareté de telles demandes que des ressources limitées dont disposent les musées pour y répondre.

Mais les enseignements tirés de l'expérience du Louvre Abou Dhabi doivent être mis à profit pour que la France tire pleinement parti du potentiel que représentent ses marques culturelles et son savoir-faire en matière d'ingénierie patrimoniale.

### LES RECOMMANDATIONS

*Recommandation n° 1* : Afin de rénover l'offre de produits dérivés et ses canaux de distribution, **mettre en œuvre une stratégie plus active de gestion et de valorisation des marques culturelles des grands musées**, en lien avec l'Agence du patrimoine immatériel de l'État et la Réunion des musées nationaux (RMN-GP).

*Recommandation n° 2* : **Renforcer le dialogue entre le ministère de la culture et celui des affaires étrangères et impliquer plus étroitement les services diplomatiques culturels français à l'étranger** afin que les projets des opérateurs du ministère de la culture bénéficient de relais jouissant d'une bonne connaissance du terrain et des acteurs locaux.

*Recommandation n° 3* : **Développer, à moyen terme, une stratégie ministérielle de valorisation de l'expertise française en matière d'ingénierie culturelle** à l'étranger en s'appuyant sur la convention conclue avec Expertise France.

*Recommandation n° 4* : Pour donner les moyens aux grands musées français de répondre aux nombreuses sollicitations dont ils sont l'objet, **autoriser les établissements culturels dont les besoins le justifient à créer une structure dédiée à la valorisation de leur savoir-faire en matière d'ingénierie culturelle, en partenariat avec d'autres établissements publics et des acteurs privés.**

*Recommandation n° 5* : Pour mettre à profit l'expérience acquise dans le cadre du projet du Louvre Abou Dhabi, **étudier les possibilités d'intégration au sein de l'administration du ministère de la culture, ou de certains établissements publics culturels, d'une partie du personnel de l'Agence France-Muséum.**



### Commission des finances

<http://www.senat.fr/commission/fin/index.html>  
Téléphone : 01 42 34 27 07 – Télécopie : 01 42 34 26 06



**Vincent Éblé, rapporteur spécial**  
Sénateur (PS) de Seine-et-Marne



**André Gattolin, rapporteur spécial**  
Sénateur (LREM) des Hauts-de-Seine