

N° 360

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2007-2008

---

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 28 mai 2008

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur la **gestion de l'Institut du monde arabe (IMA)**,*

Par M. Adrien GOUTEYRON,

Sénateur.

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jean Arthuis, *président* ; MM. Claude Belot, Marc Massion, Denis Badré, Thierry Foucaud, Aymeri de Montesquiou, Yann Gaillard, Jean-Pierre Masseret, Joël Bourdin, *vice-présidents* ; M. Philippe Adnot, Mme Fabienne Keller, MM. Michel Moreigne, François Trucy, *secrétaires* ; M. Philippe Marini, *rapporteur général* ; MM. Bernard Angels, Bertrand Auban, Mme Marie-France Beaufils, M. Roger Besse, Mme Nicole Bricq, MM. Auguste Cazalet, Michel Charasse, Yvon Collin, Philippe Dallier, Serge Dassault, Jean-Pierre Demerliat, Éric Doligé, André Ferrand, Jean-Claude Frécon, Yves Fréville, Christian Gaudin, Paul Girod, Adrien Gouteyron, Charles Guené, Claude Haut, Jean-Jacques Jégou, Alain Lambert, Gérard Longuet, Roland du Luart, François Marc, Michel Mercier, Gérard Miquel, Henri de Raincourt, Michel Sergent, Henri Torre, Bernard Vera.



## SOMMAIRE

Pages

<b>LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL .....</b>	<b>5</b>
--	----------

### **AVANT-PROPOS RÉUSSIR LE SAUVETAGE DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE**

<b>I. DES DYSFONCTIONNEMENTS QUI ONT PRÉOCCUPÉ VOTRE COMMISSION DES FINANCES.....</b>	<b>7</b>
---	----------

<b>II. LA NÉCESSITÉ DE RÉUSSIR LE SAUVETAGE DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE .....</b>	<b>8</b>
--	----------

<b>III. LE CONTRÔLE DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL : VÉRIFIER LES CHANCES DE SUCCÈS DE L'OPÉRATION DE SAUVETAGE .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

<b>A. UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER À CONFIRMER SUR LE MOYEN TERME.....</b>	<b>12</b>
---	-----------

<b>B. UNE BIBLIOTHÈQUE ET UN MUSÉE DONT LE RÔLE DOIVENT ÊTRE REDÉFINIS.....</b>	<b>16</b>
---	-----------

<b>C. REMOBILISER LES PERSONNELS.....</b>	<b>18</b>
---	-----------

<b>D. RENDRE L'IMMEUBLE DE JEAN NOUVEL PLUS FONCTIONNEL.....</b>	<b>19</b>
--	-----------

<b>TRAVAUX DE LA COMMISSION - AUDITION SUR LE RÉFÉRÉ DE LA COUR DES COMPTES RELATIF À L'INSTITUT DU MONDE ARABE (IMA).....</b>	<b>21</b>
--	-----------

### **LISTE DES ANNEXES**

<b>ANNEXE 1 - RÉFÉRÉ DE LA COUR DES COMPTES.....</b>	<b>55</b>
--	-----------

<b>ANNEXE 2 - OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA COUR DES COMPTES SUR LA GESTION DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE (IMA).....</b>	<b>61</b>
--	-----------

<b>ANNEXE 3 - LETTRE DU PREMIER MINISTRE À M. PHILIPPE SÉGUIN, PREMIER PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES, EN DATE DU 23 JUIN 2008 .....</b>	<b>85</b>
--	-----------

<b>ANNEXE 4 - LETTRE DU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES À M. DOMINIQUE BAUDIS, PRÉSIDENT DE L'IMA, EN DATE DU 31 MARS 2008 .....</b>	<b>95</b>
---	-----------

<b>ANNEXE 5 - PROTOCOLE D'ACCORD, DU 13 DÉCEMBRE 2007, ENTRE LE COMITÉ POPULAIRE GÉNÉRAL DES LIAISONS EXTÉRIEURES ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE DE LIBYE ET L'INSTITUT DU MONDE ARABE .....</b>	<b>99</b>
---	-----------



## **LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL**

1) **La France, principal contributeur financier de l'Institut du monde arabe, ne peut pas, et ne doit pas être absente du conseil d'administration.** Il y a là une question de responsabilité et de compétences : pour éviter que l'IMA revive des temps difficiles, il faut que sa gouvernance puisse bénéficier, outre de celle des Etats arabes, du regard et de l'expertise de nos ministères du budget, de celui des affaires étrangères et européennes, voire de celui de la culture ;

2) **L'actualisation de la dotation de la France à l'Institut du monde arabe en fonction de l'inflation annuelle est souhaitable,** à condition bien évidemment que l'établissement tienne les objectifs financiers qu'il s'est fixés ;

3) **L'application du protocole d'accord, en date du 13 décembre 2007, entre le comité populaire général des liaisons extérieures et de la coopération internationale de Libye et l'Institut du monde arabe** relatif au paiement de ses arriérés de versement au fonds de dotation doit constituer une priorité pour notre ambassade à Tripoli ;

4) La réforme de la bibliothèque et celle du musée ne peuvent être différées : elles exigent à la fois un investissement financier significatif, un recentrage de leur mission et la nomination de responsables à même de porter un nouveau projet ;

5) La gestion des ressources humaines doit être renouvelée afin de **rompre avec le désenchantement** évident dont souffrent les personnels de l'Institut du monde arabe ;

6) **L'accès du public à l'Institut du monde arabe, et la circulation au sein de celui-ci apparaissent peu commodes. L'architecte du bâtiment doit être associé** à l'opération de sauvetage de l'Institut du monde arabe, afin que celui-ci soit en mesure de s'ouvrir à un public plus nombreux.



## **AVANT-PROPOS : RÉUSSIR LE SAUVETAGE DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE**

L'Institut du monde arabe (IMA) est une institution singulière. Pour ses visiteurs, il est un centre culturel prestigieux, connu pour ses grandes expositions patrimoniales. Selon le Quai d'Orsay, qui supporte le versement d'une subvention de fonctionnement de 12,6 millions d'euros, et suit l'évolution de l'Institut, à défaut d'en assurer la tutelle, il s'agit d'une organisation internationale. Sur un plan juridique, l'Institut du monde arabe est une fondation de droit privé, au sein de laquelle siègent des ambassadeurs des Etats arabes, mais aucun représentant de notre pays. Ce caractère insaisissable donne à l'Institut du monde arabe une originalité reconnue. Il est aussi à l'origine de dysfonctionnements qui ont jalonné sa gestion depuis son ouverture en 1987.

### **I. DES DYSFONCTIONNEMENTS QUI ONT PRÉOCCUPÉ VOTRE COMMISSION DES FINANCES**

La Cour des comptes a consacré pas moins de cinq contrôles à l'Institut du monde arabe qui, à chaque fois, l'ont conduit à formuler des critiques persistantes soulignant son incapacité à empêcher une dérive tant stratégique que financière, et à parvenir « *à déterminer ce que devait être sa place parmi les grandes institutions culturelles parisiennes* ». Un rapport de l'Inspection générale des finances de 2005 **allait même jusqu'à préconiser la fermeture de certains départements, comme la bibliothèque.**

Les parlementaires ont aussi très tôt formulé leurs inquiétudes sur la gestion de l'Institut du monde arabe. Notre collègue Josselin de Rohan, dans une question écrite en date du 28 février 1991, s'était alors déjà inquiété auprès du Premier ministre de l'époque, M. Michel Rocard, du déficit de fonctionnement de l'institution<sup>1</sup>.

Le référé de la Cour des comptes relatif à la période 2003-2006, transmis au Premier ministre le 11 décembre 2007, communiqué à votre commission des finances le 25 avril 2008, souligne, une fois encore, la **gravité des défaillances pour la période concernée.**

**Le déficit d'exploitation cumulé atteignait, selon la Cour des comptes, 38,5 millions d'euros en 2006.**

---

<sup>1</sup> La réponse, datée du 5 mars 1992, faisait valoir que « un plan de restructuration a été mené à bien par la présidence de l'Institut du monde arabe avec l'appui du ministère des affaires étrangères (ministère de « tutelle » de l'institut) et en relation avec le ministère des finances. Ce plan doit mettre fin aux difficultés de fonctionnement rencontrées dernièrement. D'ailleurs, la reprise des contributions des Etats arabes laisse bien augurer de l'avenir de cette institution ».

Les observations de la Cour des comptes sont sévères sur un certain nombre de points. Elle relève ainsi une « *gestion de la trésorerie laxiste et coûteuse* », des « *pratiques d'achats et de sous-traitance contestables* », avec des surfacturations systématiques émanant d'une société qui entretenait des relations privilégiées avec l'ancien directeur du département du musée et des expositions, et enfin un inventaire des collections défaillant.

Elle appelle à une **clarification sur des points importants** : la rémunération, le rôle et le statut fiscal du directeur général, la stratégie du musée et de la bibliothèque, la valorisation des activités connexes et la recherche du mécénat.

La gravité de la situation de l'Institut du monde arabe aurait pu conduire la Cour des comptes à inscrire son contrôle dans son rapport public. Le référé évoque, en effet, « *une spirale entraînant l'IMA vers une situation d'échec mettant en cause jusqu'à sa pérennité* ». Si elle ne l'a pas fait, c'est parce qu'elle a considéré que son nouveau Président, **M. Dominique Baudis**, nommé le 1<sup>er</sup> février 2007, s'était investi dans une opération de sauvetage, qui doit, selon la Cour des comptes, lui donner un élan nouveau.

## II. LA NÉCESSITÉ DE RÉUSSIR LE SAUVETAGE DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE

Comme le reconnaît dans son préambule le contrat d'objectifs et de moyens, négocié au cours de l'année 2008 par son président, M. Dominique Baudis, l'Institut du monde arabe s'est trouvé confronté à « *une crise financière qui a conduit à la quasi cessation de paiement* ». Au cours de son audition par votre commission des finances, le 27 mai 2008, M. Alain Pichon, président de la 4<sup>ème</sup> chambre de la Cour des comptes, a même évoqué la **nécessité d'une entreprise de refondation**, en indiquant qu'elle devait conduire non pas seulement à « *une remise à niveau, un simple sauvetage, mais une redéfinition des objectifs, un bilan au bout de vingt ans de ce que l'IMA peut apporter et un examen sans tabous* ».

Votre rapporteur spécial a constaté un désenchantement **évident des personnels de l'Institut**. Son président l'a attribué au cours de son audition devant votre commission des finances à « *une crainte permanente à propos de la pérennité de l'établissement et à la mise en œuvre d'un plan de licenciement économique -on ne pouvait faire autrement- qui s'est traduit par le départ de près de 10 personnes, ce qui, sur un effectif de 150, représente 7,5 % de diminution. Cela provoque toujours un traumatisme, d'autant qu'il s'agissait souvent de gens qui étaient là depuis le début* ». Pour votre rapporteur spécial, **le mal est plus profond**. Si l'Institut du monde arabe a connu depuis sa création vingt ans de succès auprès du public, il a aussi subi vingt années de déficit qui ont menacé sa pérennité. **Les déficits ont conduit au fil du temps à diminuer l'étendue des ambitions culturelles**, et, depuis

les années 80, à réduire d'année en année tel ou tel festival, tel ou telle programmation artistique, telle ou telle politique d'acquisition d'œuvres d'art. Il s'en est suivi le sentiment peu enthousiasmant d'un établissement culturel entré dans une spirale du déclin, et **celui d'un décalage progressif entre les ambitions initiales des plus hautes autorités politiques des pays arabes et de la France, et la réalité.** Or pour les personnels, leur Institut est tout autant un cadre de travail **qu'une « cause » au sens noble du terme.**

Pour sauver cette cause, l'Institut du monde arabe a longtemps souffert de **l'absence de compétences de gestion d'un niveau suffisamment élevé, et d'un accompagnement des pays arabes et de la France défaillant.**

Au cours de son audition, M. Alain Pichon, président de la 4<sup>ème</sup> chambre de la Cour des comptes, a ainsi souligné que *« dans l'histoire de l'Institut du monde arabe, les critères qui avaient prévalu pour la désignation et le choix des différents directeurs généraux qui se sont succédés depuis l'actuel titulaire du poste, étaient plus guidés par des considérations que je qualifierai de politiques et diplomatiques au sens noble du terme que par des critères privilégiant l'expérience managériale et un souci de gestion ».*

**Les Etats arabes n'ont pas tous honoré leurs engagements,** puisqu'il manquait toujours en 2006 34 millions d'euros de contributions des Etats fondateurs<sup>1</sup>, dont 13,9 millions d'euros pour l'Irak et 12,5 millions d'euros pour la Libye. En 2006, le budget de fonctionnement de l'Institut du monde arabe était assuré à 54 % par la France, à 9 % par la partie arabe, le reste relevant de ressources propres.

De ce point de vue, la France a assumé en large partie le soutien financier de l'Institut du monde. Pour autant, **elle a tardé à actualiser le niveau de sa subvention d'exploitation annuelle, maintenue jusqu'en 2006 à son niveau de 1990 :** de 1990 à 2006, l'Institut du monde arabe a perçu la même contribution de la France – 8,5 millions d'euros. On a pu ainsi considérer que, compte tenu de l'inflation, elle avait perdu 30 % de sa valeur. La stagnation de la contribution française est liée notamment à la **perplexité du ministère du budget quant à la pertinence de la stratégie conduite pendant longtemps par les dirigeants de l'Institut du monde arabe.**

Voilà pourquoi la nomination de M. Dominique Baudis, le 1<sup>er</sup> février 2007, en tant que président de l'Institut du monde arabe a-t-elle pu être perçue, à juste titre, comme l'annonce d'une **opération de sauvetage de l'institution.** Outre la nomination d'un président concevant son rôle comme

---

<sup>1</sup> L'accord initial prévoyait une subvention annuelle à hauteur de 60 % pour la France et de 40 % pour les pays arabes, répartis en fonction de la clef de financement de la ligue arabe, mode de répartition déterminé par les pays arabes eux-mêmes. Face aux arriérés de paiement, M. Camille Cabana, alors président de l'Institut du monde arabe, avait imaginé un autre système : obtenir, pour solde de tout compte, le paiement des arriérés de paiement de la part des pays concernés, et placer ces sommes dans un fonds de dotation dont les intérêts devaient permettre de contribuer au financement de l'institut. Ce fonds de dotation est de 39 millions d'euros et produit des intérêts annuels de l'ordre de 2 millions d'euros. Ce sont les arriérés au fonds de dotation qui sont ici visés.

celui d'un président directeur général, ce sauvetage passe par la nomination, déjà effectuée, d'un **directeur général adjoint** auprès du directeur général doté de compétences administratives et financières, la conclusion, en 2008, d'un **contrat d'objectifs et de moyens** entre l'Institut et le ministère des affaires étrangères et européennes, fédérant l'action des agents de l'IMA, une **clarification du rôle du musée et de la bibliothèque** de l'Institut, aujourd'hui tous deux en crise, et le développement de ressources propres.

Le contrat d'objectifs et de moyens permet de détailler l'ensemble de ces éléments, et met en avant des lignes de force politique, comme la nécessité de mieux mettre en valeur au sein de l'Institut **la culture des pays du Golfe, qui n'a pas toujours été suffisamment reconnue.**

#### Chronologie relative au contrat d'objectifs et de moyens

- 31 mars 2008 : approbation des orientations du projet de contrat d'objectifs et de moyens et accord sur la poursuite de la procédure par lettre du secrétaire général du ministère des affaires étrangères et européennes ; celle-ci avait été mise au point en liaison avec le ministère du budget ;
- 1<sup>er</sup> avril 2008 : approbation, à l'unanimité, par le conseil d'administration des orientations et de la poursuite de la procédure ;
- négociation en interne avec les chefs de service et avec les représentants du personnel ;
- 13 juin 2008 : avis du comité d'entreprise
- 16 juin 2008 : approbation à l'unanimité par le Haut-Conseil ;
- 24 juin 2008 : approbation à l'unanimité par le conseil d'administration ;
- 15 juillet 2008 : envoi au ministère des affaires étrangères et européennes et au ministère du budget ;
- octobre 2008 : en attente d'une réponse du ministère des affaires étrangères et européennes, au nom de l'Etat fondateur français, indiquant à l'IMA qu'il valide le document qui lui a été soumis lui donnant ainsi son statut de projet d'entreprise pour 2008-2009-2010.

*Source : Institut du monde arabe*

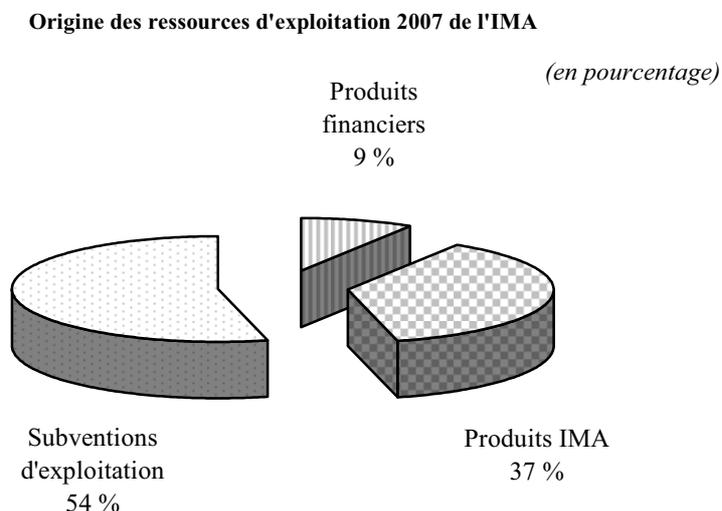
**Ce plan de sauvetage, à la fois indispensable et ambitieux, est accompagné par l'Etat**, qui a rebasé sa contribution annuelle au niveau de 12,6 millions d'euros<sup>1</sup>. **Celle-ci a ainsi été revalorisée à hauteur de l'inflation constatée entre 1990 et 2006.** Votre rapporteur spécial considère que **l'actualisation de la nouvelle dotation en fonction de l'inflation annuelle sera souhaitable**, à condition bien évidemment que l'Institut du monde arabe tienne les objectifs financiers qu'il s'est fixés.

La stratégie de redressement financier de l'Institut repose en particulier sur le **développement des recettes propres**, après qu'aurent été accomplis des efforts de réduction de la dépense. Cette stratégie est liée au constat d'un niveau de recettes variable, qui n'a jamais été à la hauteur des dépenses. **Les objectifs de relance des ressources propres sont très ambitieux : + 20 % sur la période 2007-2010.** On évoque ainsi l'objectif

---

<sup>1</sup> Il s'agissait là vraisemblablement d'une des conditions posées par M. Dominique Baudis pour accepter sa nomination.

volontariste d'une **augmentation des ressources issues de l'exploitation des espaces et du restaurant de 50 %**. Le mécénat progresserait de **20 %** sur la période.



Source : Institut du monde arabe

De surcroît est prévue une réduction sur trois ans de 15 % des coûts de fonctionnement courants.

Ce sont les **chances de succès de cette opération de sauvetage que votre rapporteur spécial s'est attaché à évaluer au cours de séances de travail avec les responsables de l'Institut du monde arabe et leurs équipes**.

### III. LE CONTRÔLE DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL : VÉRIFIER LES CHANCES DE SUCCÈS DE L'OPÉRATION DE SAUVETAGE

Votre rapporteur spécial, avant même de disposer du référé de la Cour des comptes, avait engagé un « **contrôle au long cours** » de l'**Institut du monde arabe** qui l'a amené à auditionner plusieurs fois les responsables de l'Institut du monde arabe, et ceux des ministères qui en assurent le suivi : le ministère des affaires étrangères et européennes et le ministère du budget. Il a eu également des réunions de travail avec l'**ensemble des chefs de département de l'Institut** où il s'est rendu à quatre reprises. Il a enfin visité « de fond en comble » l'Institut, jusqu'aux réserves qui « ont fait coulé beaucoup d'encre » en 2007 en raison des défaillances constatées dans l'inventaire des collections.

Il lui est, en effet, apparu nécessaire de mener ses propres investigations : le contrôle de la Cour des comptes et celui mené par les rapporteurs spéciaux des commissions des finances des deux assemblées, en application de l'article 57 de la LOLF, diffèrent sensiblement. Leur rapport au temps est différent. Les **travaux de la Cour des comptes sont**

**fondamentalement rétrospectifs**, puisqu'ils portent toujours sur la gestion passée d'une administration ou d'un établissement. De l'examen du passé la Cour des comptes s'efforce d'établir des leçons pour l'avenir.

Le contrôle parlementaire, lui, s'inscrit dans le champ politique. Il est dès lors davantage tourné vers une action administrative en train de se construire, afin de vérifier que les mesures prises par les gestionnaires correspondent aux orientations définies par les décideurs politiques, et qu'elles apparaissent susceptibles d'atteindre les objectifs fixés. **Il s'agit donc d'un contrôle<sup>1</sup> « au présent », avec par nature, toutes les forces et les limites de l'exercice.**

**Les deux types de contrôles se complètent** : la transmission par la Cour des comptes de ses référés au Parlement permet à celui-ci de se saisir des recommandations de la Cour des comptes, de leur donner le cas échéant le retentissement médiatique qu'elles méritent, d'en suivre l'application en auditionnant les responsables d'administrations en cause, voire d'user de son droit d'amendement pour assurer leur mise en œuvre, dans le cadre, notamment, de l'examen des projets de loi de finances.

C'est ainsi que votre rapporteur spécial partage la recommandation de la Cour des comptes visant à **assurer un pilotage plus efficient de l'Institut du monde arabe. La France, principal contributeur financier de l'Institut du monde arabe, ne peut pas, et ne doit pas être absente du conseil d'administration.** Il y a là une question de responsabilité et de compétences : pour éviter que l'IMA revive des temps difficiles, il faut que sa gouvernance puisse bénéficier, outre de celle des Etats arabes, du regard et de l'expertise de nos ministères du budget, de celui des affaires étrangères et européennes, voire de celui de la culture. Comme l'a fait valoir M. Alain Pichon, président de la 4<sup>ème</sup> chambre de la Cour des comptes lors de son audition : *« ceci pose peut être un problème de dialogue et de concertation avec les partenaires du monde arabe, mais on est là devant un organisme qui ressemble à un établissement public sans en être un ».*

Mais votre rapporteur spécial a pu aussi analyser les premiers résultats de la politique de redressement financier de l'Institut du monde arabe, et juger de la force de sa nouvelle stratégie.

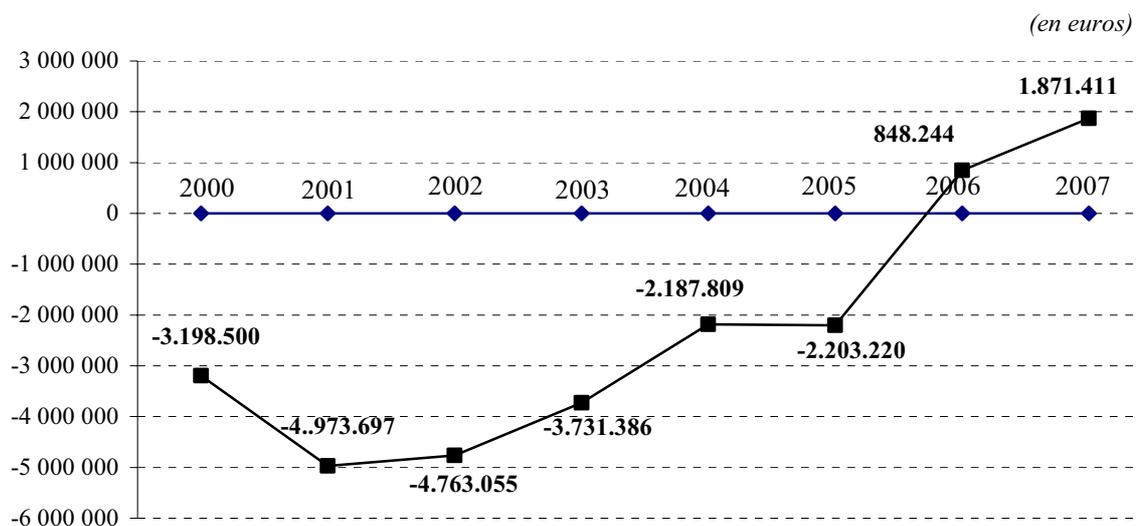
#### ***A. UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER À CONFIRMER SUR LE MOYEN TERME***

L'Institut du monde arabe a réussi, en 2006 et 2007 à revenir à l'équilibre et à dégager un résultat net comptable positif après vingt années de déficits successifs. L'Institut du monde arabe n'est donc plus en déficit, ce qui constitue un grand changement par rapport aux vingt années qu'il a connues.

---

<sup>1</sup> Rapport d'information n° 366 (2007-2008) du 3 juin 2008.

Evolution du résultat net comptable de l'IMA 2000-2007

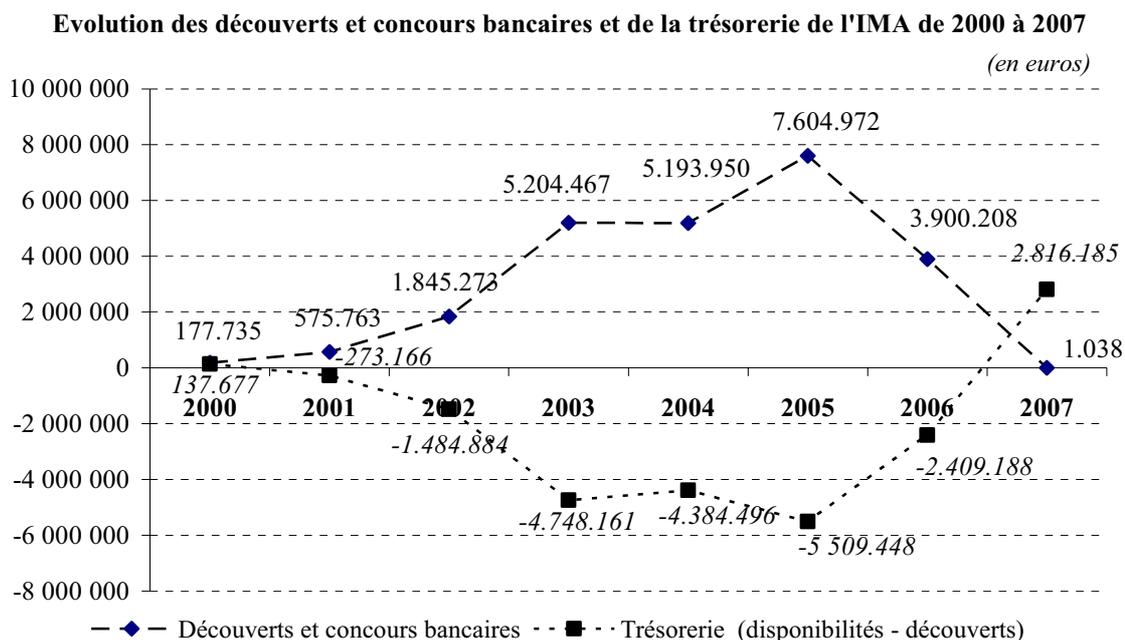


Source : Institut du monde arabe

Par ailleurs, **le ratio d'endettement<sup>1</sup> s'améliore** puisque la dette de l'IMA est passée de 15 millions d'euros à 6,5 millions d'euros, selon son président, M. Dominique Baudis. Les annuités d'emprunt s'établissent encore selon le rapport d'objectifs et de moyens de l'institut à 937.500 euros annuels, et courent sur une période de huit ans.

La trésorerie est redevenue excédentaire, et les découverts bancaires, à l'origine de frais financiers significatifs, ont quasiment été résorbés.

<sup>1</sup> Celui-ci a été utilisé notamment pour financer les dépenses d'exploitation.



Source : Institut du monde arabe

Certaines fragilités financières subsistent néanmoins : elles concernent **l'absence de paiement des arriérés des derniers pays arabes concernés, la difficulté de développer les ressources propres au niveau prévu et la nécessité de consentir certains investissements indispensables.**

Si aucun accord sur les arriérés de paiement n'a encore été conclu avec l'Irak, il faut se féliciter du protocole d'accord, en date du 13 décembre 2007, entre le comité populaire général des liaisons extérieures et de la coopération internationale de Libye et l'Institut du monde arabe sur ce sujet. Celui-ci prévoyait le versement par ce pays, de manière fractionnée sur les années 2007-2008-2009, d'un montant cumulé d'arriérés ramené de **15 millions d'euros à 8 millions d'euros**. En contrepartie de cette réduction, la partie libyenne s'est engagée au financement d'une grande exposition patrimoniale à hauteur de 2 millions d'euros. **Cet accord prometteur n'a encore trouvé, malheureusement, aucun début concret d'application** et il convient donc d'engager notre ambassade à Tripoli à faire de ce dossier une priorité diplomatique.

S'agissant des ressources propres de l'Institut, les objectifs sont ambitieux. Ils doivent permettre de faire face aux aléas propres à l'organisation des grandes expositions patrimoniales de l'Institut du monde arabe. Celles-ci connaissent habituellement des fréquentations importantes, mais elles varient selon le thème de l'exposition. **La manifestation récente relative à la « Méditerranée des phéniciens » a ainsi connu une fréquentation inférieure aux prévisions**, et aux expositions comparables de 2006 et 2007 organisées par l'Institut. **Le développement des autres recettes**

**commerciales doit donc permettre de faire face à la fragilité structurelle des recettes issues de l'organisation des expositions.**

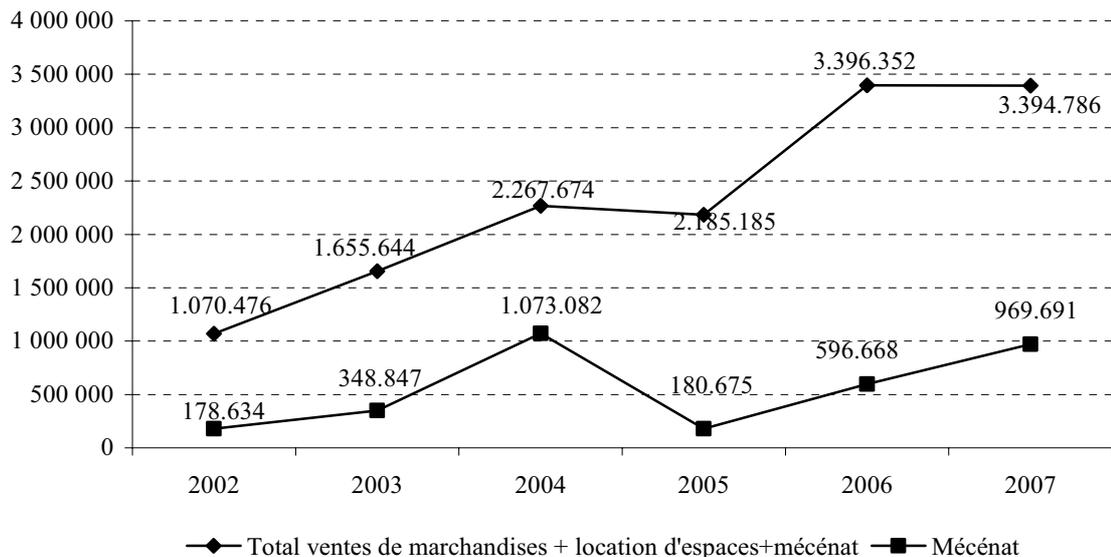
Dans ce domaine, des résultats tangibles ont été obtenus, en ce qui concerne par exemple la **concession relative au service de restauration proposé notamment au cinquième étage du bâtiment de l'institut**. Celle-ci a été confiée au restaurateur Noura, moyennant un calcul de la redevance qui apparaît plus avantageux pour l'IMA, et une participation de cette entreprise aux travaux de rénovation des cuisines du restaurant.

De gros efforts ont été faits concernant le mécénat. C'est par ce biais qu'ont pu être financés **d'importants travaux concernant le bâtiment : éclairage nocturne de celui-ci (Veolia Environnement) et réfection de la terrasse (300.000 euros financés par les ambassadeurs des pays arabes)**.

Mais en 2007, **le montant total des ventes de marchandises, de la location des espaces et des recettes de mécénat a stagné**, malgré la montée en puissance de cette politique de mécénat.

Evolution des ventes de marchandises, de la location des espaces et du mécénat

(en euros)



Source : Institut du monde arabe

**L'exercice 2007 a ainsi connu des résultats médiocres en termes de recettes commerciales**, liées, selon l'Institut du monde arabe, à des phénomènes exceptionnels, qui ne devraient donc pas se reproduire en 2008. Au titre de ces éléments exceptionnels, il convient de relever la fermeture du restaurant, en 2007, pendant 4 ou 5 mois, pour en changer le concessionnaire. Par ailleurs, « l'encours fournisseurs »<sup>1</sup> atteignait en septembre 2006, un niveau très important, de l'ordre d'un peu plus de 9 millions d'euros. De nombreux fournisseurs, notamment de la librairie ou de la boutique

<sup>1</sup> Ceci correspond aux factures des fournisseurs non encore payées.

d'artisanat, avaient interrompu leurs livraisons. Ceci a conduit à une diminution du chiffre d'affaires de la librairie et de la boutique, passé de 1,8 million d'euros en 2006 à 1,6 million d'euros en 2007. Malgré l'apurement de l'encours fournisseurs, grâce aux recours à l'endettement, la clientèle n'a pas encore pu être reconquise. Un audit a dès lors été conduit afin d'examiner les moyens d'améliorer la rentabilité de la librairie, mais surtout de la boutique. Celle-ci doit pouvoir produire un résultat net au-delà des 100.000 à 150.000 euros annuels.

Dans le même temps, les investissements nécessaires pour moderniser l'Institut du monde arabe sont importants. Si les travaux de rénovation du bâtiment peuvent relativement facilement être financés par le biais du mécénat, cela apparaît plus difficile en ce qui concerne **la modernisation des deux piliers « historiques » de l'établissement : la bibliothèque et le musée**. Or, au-delà de la définition, pour ces deux espaces, d'un projet cohérent, des dépenses seront nécessaires, pour déployer un nouveau système informatique à la bibliothèque, et revoir la scénographie du musée.

### ***B. UNE BIBLIOTHÈQUE ET UN MUSÉE DONT LE RÔLE DOIVENT ÊTRE REDÉFINIS***

On a pu regretter pendant longtemps l'absence d'une stratégie identifiable au sein de l'Institut du monde arabe. Les missions assignées à l'IMA par son acte fondateur étaient claires<sup>1</sup>. Il appartenait donc aux autorités dirigeantes de l'Institut de donner une plus grande consistance aux orientations esquissées. Or, au moins jusqu'à une période récente, l'IMA n'a pas vraiment tranché un certain nombre de débats de fond, ce qui a pu aboutir, dans le passé, à l'élaboration d'objectifs incertains ou contradictoires. Certains objectifs apparaissent difficiles à tenir au regard d'un monde arabe qui apparaît, à certains égards, en crise : « *la réflexion en commun des Français et des Arabes sur le monde actuel et son avenir* » se heurte à un certain nombre de tabous.

Mais dans la conduite du projet « politique » de l'Institut du monde arabe, celui-ci dispose **d'un certain nombre d'atouts** que le contrat d'objectifs et de moyens s'est efforcé de recenser : **un public nombreux, une notoriété forte, des activités culturelles de qualité et des agents impliqués**.

**Le musée et la bibliothèque, qui sont les piliers institutionnels de l'établissement, restent les deux sujets de préoccupations principaux. Au**

---

<sup>1</sup> *L'article 1 de ses statuts assigne à l'IMA quatre buts : développer et approfondir en France l'étude, la connaissance et la compréhension du monde arabe, de sa langue, de sa civilisation, de ses valeurs culturelles et spirituelles et de son effort de développement ; favoriser les échanges culturels, la communication et la coopération entre la France et le monde arabe, en particulier, dans les domaines des sciences et des techniques ; faciliter la réflexion en commun des Français et des Arabes sur le monde actuel et son avenir ; participer ainsi à l'essor des rapports entre la France et le monde arabe, en contribuant au développement des relations entre celui-ci et l'Europe.*

fil des ans, ils sont entrés **dans un processus de paupérisation** qui a conduit l'Inspection générale des finances, en 2005, à s'interroger sur leur pérennité. A la demande de M. Dominique Baudis, la direction des musées de France et l'inspection générale des bibliothèques ont conduit des audits sur ces espaces en crise.

Or ces audits succèdent eux-mêmes à de nombreux rapports, dont l'application a toujours buté sur la difficulté des décisions à prendre. Comme l'indique le rapport du 30 octobre 2007 de l'Inspection générale des bibliothèques, *« onze ans après le premier rapport établi par l'inspection générale des bibliothèques sur la bibliothèque de l'IMA, et en dépit de cette abondance de diagnostics et de recommandations émanant d'instances diverses, il est particulièrement préoccupant de constater que de nombreux dysfonctionnements subsistent en 2007 tels que décrits dans ces rapports successifs, dysfonctionnements auxquels s'ajoute un tassement sensible de la fréquentation »*. Avant le rapport de 2007, une commission interne sur l'avenir de la bibliothèque avait déjà rédigé un rapport, resté sans suite face aux réactions du personnel de la bibliothèque.

Votre rapporteur spécial considère que la **conclusion du contrat d'objectifs et de moyens offre de réelles perspectives pour parvenir effectivement à une modernisation de la bibliothèque, qui apparaît aujourd'hui bien peu concurrentielle par rapport à ce que proposent de nombreuses autres bibliothèques à Paris dans le domaine de la langue et de la civilisation arabe.**

Le contrat d'objectifs et de moyens s'engage à définir un plan d'action pour mettre en œuvre l'audit de l'Inspection générale des bibliothèques. Parmi les priorités figure le déploiement du nouveau système informatique de bibliothéconomie, la réouverture du prêt à domicile et la mise en ligne du catalogue, et du fonds, de la bibliothèque. Ce dernier point est essentiel, face à la forte émergence des services en ligne et à la mise à disposition de publications numériques.

S'agissant de l'offre documentaire, l'audit propose une plus grande sélectivité dans le choix des documents proposés : *« la bibliothèque de l'IMA n'est pas une bibliothèque de recherche. Aujourd'hui, les recouvrements entre les acquisitions effectuées par l'IMA et celles de la bibliothèque interuniversitaire des langues orientales ou de la Bibliothèque nationale de France, voire de la Fondation nationale des sciences politiques, sont assez importants, et permettent d'envisager un partenariat précis en matière de répartition des rôles (acquisitions) et d'orientation des publics. De plus, dans le domaine de l'histoire et de la civilisation, l'IMA n'a ni les ressources financières, ni les espaces pour concurrencer ces grandes bibliothèques »*. D'où la proposition d'un **choix raisonné d'une collection plus restreinte**, privilégiant la dimension d'actualité et offrant une place importante à l'audiovisuel. L'audit souhaite maintenir des acquisitions en langue arabe, mais en évitant d'acquérir des ouvrages de recherche ou des documents trop spécialisés ou « partisans ».

Enfin, **la masse salariale du personnel de la bibliothèque doit être stabilisée, après avoir été divisée par 2 en dix ans.** Elle représente aujourd'hui près de 90 % du coût du service. Sauf en ce qui concerne le chef de service, la rémunération moyenne du personnel de la bibliothèque de l'IMA est supérieure aux personnels de qualification équivalente travaillant dans la fonction publique d'Etat.

Le rapport propose le **recrutement d'un professionnel très qualifié pour assumer la responsabilité de la bibliothèque : ce recrutement permettrait sans doute de produire un électrochoc salutaire, comme l'a été le recrutement d'un nouveau responsable à la tête du département des langues.**

Le musée apparaît dans une position encore plus fragile. **Ses responsables jouent un rôle majeur dans la préparation des expositions temporaires et leur activité apparaît reconnue.** Mais faute d'avoir disposé, compte tenu des contraintes financières pesant sur l'Institut du monde arabe, d'un budget d'acquisition suffisant, tant en œuvres du patrimoine qu'en œuvres contemporaines, **les collections du musée apparaissent limitées.** Elles n'ont bien entendu aucune commune mesure avec le nouveau département des antiquités orientales du Louvre. **Le musée de l'IMA offre par ailleurs une scénographie désuète, où les œuvres apparaissent mal mises en valeur. Le renouveau du musée passera nécessairement par des investissements significatifs.**

Les pistes actuelles consistent à recruter un conservateur du patrimoine pour être le chef de projet de la réforme du musée. Elles signifient ainsi que le renouvellement d'une partie de l'encadrement constitue une des clés du sauvetage de l'institution. **La réforme du musée doit conduire à recentrer sa mission autour d'actions éducatives menées auprès du jeune public, en donnant une forte dimension audiovisuelle et interactive au projet muséographique.**

Plus généralement, c'est le jeune public, scolaire en particulier, qui constitue un des publics cibles de l'Institut du monde arabe. Celui-ci a d'ores et déjà une compétence reconnue dans l'accueil de ce jeune public, et sa notoriété auprès des établissements scolaires, apparaît comme un élément très positif.

### ***C. REMOBILISER LES PERSONNELS***

Les personnels de l'Institut du monde arabe se caractérisent par un âge moyen significatif (50 ans) et une ancienneté moyenne dans leur emploi importante (15 ans). Beaucoup sont présents depuis les origines de l'Institut. Cet aspect empêche *ipse facto* le renouvellement des équipes, notamment d'encadrement. **Il empêche une réforme de l'organigramme d'un Institut qui se caractérise par un trop grand cloisonnement des services et du management.**

42 % des personnels sont dans la dernière tranche de promotion à l'ancienneté et voient leur salaire stagner. 63 % n'ont pas suivi de formation depuis 3 ans. Votre rapporteur spécial a pu percevoir ici et là le risque d'une démotivation de certains personnels, qui manquent de perspectives.

On peut noter un déficit de reconnaissance des agents de l'IMA et une incapacité à développer leurs compétences professionnelles par une politique moderne de formation continue. Il faut donc réformer la gestion des ressources humaines, dans une période difficile où les charges de personnel devraient diminuer de 7 % en application du contrat d'objectifs et de moyens.

Le contrat d'objectifs et de moyens souligne, en effet, que les effectifs et les dépenses de rémunération sont restés en apparence stables, mais que **le développement de l'intérim et de la sous-traitance a entraîné une augmentation globale de la dépense**. Le poste des salaires, traitements et charges salariales du personnel permanent de l'Institut du monde arabe est passé entre 2000 et 2005 de 7,13 millions d'euros à 7,96 millions d'euros, tandis que la masse salariale totale, prenant en compte le personnel intérimaire et la sous-traitance augmentait, de 9,68 millions d'euros à 12,56 millions d'euros sur la même période. Il faut donc diminuer, sur la base du volontariat, les effectifs de 20 emplois nets en trois ans.

Cet effort important doit permettre comme le propose le contrat d'objectifs et de moyens d'offrir aux autres agents « ***des perspectives de progression pour ceux qui travaillent davantage et acceptent d'améliorer leurs compétences*** ».

#### **D. RENDRE L'IMMEUBLE DE JEAN NOUVEL PLUS FONCTIONNEL**

L'Institut du monde arabe est logé dans un beau bâtiment réalisé par un architecte prestigieux, M. Jean Nouvel, prix Prizker d'architecture. Les responsables de la maintenance de ce bâtiment ont souligné que **les coûts d'entretien apparaissaient maîtrisés**. Les travaux de rénovation menés aujourd'hui, en ce qui concerne notamment la sécurité des ascenseurs, correspondent à des investissements nécessaires après vingt années de fonctionnement du bâtiment.

Pour autant, **sur le plan fonctionnel, le bâtiment de l'Institut du monde arabe présente certains défauts graves qu'il convient de corriger si l'on souhaite développer la fréquentation du lieu**, et en particulier des espaces autres que ceux des expositions temporaires. Le rapport d'Inspection générale des bibliothèques du 30 octobre 2007 souligne ainsi, dans un chapitre intitulé « *des espaces devenus vétustes* », les « *dysfonctionnements de la tour à livres*<sup>1</sup> ». Celle-ci, dont votre rapporteur spécial a perçu au cours de ses visites les limites, est qualifiée de « *catastrophe fonctionnelle* » selon un autre rapport de la même Inspection générale des bibliothèques datant de 1996. Le

---

<sup>1</sup> Partie éminente du bâtiment, cette « tout à livres » figure un minaret de Mosquée, symbole d'une montée vers la connaissance.

rapport de 2007 constate que les dysfonctionnements « *perdurent et se sont même aggravés du fait du développement des collections : aux difficultés de rangement dans un espace en pente, s'ajoutent des problèmes de sécurisation de la consultation dans la tour qu'il est quasiment impossible de surveiller convenablement dans les conditions actuelles* ». Les sièges de la salle de lecture, dessinés par l'architecte, apparaissent particulièrement inconfortables, et ne facilitent pas la fréquentation du public.

Plus fondamentalement, **l'accès à l'Institut du monde arabe, et la circulation au sein de celui-ci apparaissent peu commodes**. S'agissant de l'entrée, celle-ci se fait en effet par une porte étroite, entre les ascenseurs, sous un plafond bas : ceci n'incite pas les visiteurs à entrer pour explorer l'ensemble des activités de l'IMA et monter ainsi jusqu'à la terrasse et au restaurant. Quant à la circulation au sein du bâtiment, celle-ci est malaisée, faute notamment d'une signalétique adaptée, mais aussi de la desserte d'un certain nombre d'espaces par des ascenseurs qui ne se prêtent pas à l'accueil d'un public nombreux.

Au cours de son audition, M. Dominique Baudis a indiqué partager ce constat : « *Pour ce qui est de l'entrée, je partage votre point de vue. En tant que visiteur, j'ai toujours été étonné de pénétrer dans un si beau bâtiment par un trou de souris ! Il faut presque baisser la tête à cause du palier. On pourrait trouver des solutions mais cela ne peut se faire qu'avec l'accord de l'architecte* ».

Votre rapporteur spécial invite donc **à associer l'architecte à l'opération de sauvetage de l'Institut du monde arabe**, afin que celui-ci soit en mesure de s'ouvrir à un public plus nombreux.

\*

\*\*

Il est trop tôt pour porter une évaluation définitive sur les résultats de l'opération de sauvetage menée par l'équipe dirigeante de l'Institut du monde arabe. L'ensemble des parties concernées, les pays arabes et la France, les personnels sont bien conscients que **la refondation en cours est une absolue nécessité**, dont l'échec menacerait une institution vitale pour le dialogue des cultures, et pour la reconnaissance de l'apport de la civilisation arabe à l'humanité toute entière. **La situation financière de l'Institut du monde arabe reste fragile** : son redressement dépendra de la réussite du contrat d'objectifs et de moyens dont certains éléments, très ambitieux, exigeront un **grand volontarisme de la part du conseil d'administration de l'établissement au sein duquel la France doit jouer tout son rôle**.

**TRAVAUX DE LA COMMISSION**

**AUDITION SUR LE RÉFÉRÉ  
DE LA COUR DES COMPTES RELATIF  
À L'INSTITUT DU MONDE ARABE (IMA)**

Présidence de M. Jean Arthuis, président

Séance du 27 mai 2008

---

## Ordre du jour

Audition de **MM. Dominique BAUDIS**, président de l'Institut du monde arabe (IMA), **Mokhtar TALEB-BENDIAB**, directeur général, **François BAUDET**, directeur général adjoint, **Alain PICHON**, président de la 4<sup>ème</sup> chambre de la Cour des comptes, et **Jean FÉLIX-PAGANON**, directeur Afrique du Nord et Moyen-Orient au ministère des affaires étrangères et européennes.

**M. Jean Arthuis, président** - La séance est ouverte.

Cette audition est consacrée à la situation et à la gestion de l'Institut du monde arabe. Elle est ouverte aux membres de la commission des affaires culturelles et je me réjouis d'accueillir mon collègue Jacques Valade ; elle est également ouverte aux membres de la commission des affaires économiques et de la commission des affaires étrangères.

L'Institut du monde arabe est une institution singulière. Pour ses visiteurs, il est un centre culturel prestigieux, connu pour ses grandes expositions patrimoniales. Selon le Quai d'Orsay, qui supporte le paiement d'une subvention de fonctionnement de 12,6 millions d'euros et suit l'évolution de l'Institut à défaut d'en assurer la tutelle, il s'agit d'une organisation internationale. Sur un plan juridique, l'Institut du monde arabe est une fondation de droit privé, au sein de laquelle siègent des ambassadeurs des Etats arabes, mais aucun représentant de notre pays. Ce caractère insaisissable donne à l'Institut du monde arabe une originalité reconnue. Il est aussi à l'origine de dysfonctionnements qui ont jalonné sa gestion depuis son ouverture en 1987.

La Cour des comptes a consacré pas moins de cinq contrôles à l'Institut qui, à chaque fois, l'ont conduit à formuler des critiques persistantes soulignant son incapacité à empêcher une dérive tant stratégique que financière et à parvenir « à déterminer ce que devait être sa place parmi les grandes institutions culturelles parisiennes ». Un rapport de l'Inspection générale des finances de 2005 allait même jusqu'à préconiser la fermeture de certains départements, comme la bibliothèque. Les parlementaires ont aussi très tôt formulé leurs inquiétudes sur la gestion de l'Institut du monde arabe.

Le référé de la Cour des comptes relatif à la période 2003 2006, transmis au Premier ministre le 11 décembre 2007 et qui n'a pas à notre connaissance répondu, a été communiqué à notre commission des finances le 25 avril dernier. Il souligne, une fois encore, la gravité des défaillances pour la période concernée. Malgré les efforts de votre prédécesseur, Monsieur le Président Baudis, le déficit d'exploitation cumulé atteignait, selon la Cour,

38,5 millions d'euros en 2006. Elle relève qu'il manquait toujours en 2006 34 millions d'euros de contributions des Etats fondateurs, dont 13,9 millions d'euros pour l'Irak et 12,5 millions d'euros pour la Libye. En 2006, le budget de fonctionnement de l'Institut du monde arabe était assuré à 54 % par la France, à 9 % par la partie arabe, le reste relevant de ressources propres.

Sur ces mêmes questions financières, nos tables rondes sur la finance islamique nous ont appris que vous aviez été autorisé en 2007 par l'Autorité des marchés financiers à bénéficier des donations au titre des « instruments de la purification de la part impure des dividendes ». Peut être pourrez vous nous en dire plus ?

Les observations de la Cour sont sévères sur un certain nombre de points. Je relèverai une « gestion de la trésorerie laxiste et coûteuse », des « pratiques d'achats et de sous traitance contestables », avec des surfacturations systématiques émanant d'une société qui entretenait des relations privilégiées avec l'ancien directeur du département du musée et des expositions, et enfin un inventaire des collections défaillant.

Une clarification est réclamée sur des points importants : la rémunération, le rôle et le statut fiscal du directeur général, la stratégie du musée et de la bibliothèque, la valorisation des activités connexes et la recherche du mécénat.

La gravité de la situation de l'Institut du monde arabe aurait pu conduire la Cour des comptes à inscrire son contrôle dans son rapport public. Le référé évoque en effet « une spirale entraînant l'Institut du monde arabe vers une situation d'échec mettant en cause jusqu'à sa pérennité ». Si elle ne l'a pas fait, c'est parce qu'elle a considéré que son nouveau Président, nommé fin 2006, s'était investi dans une opération de sauvetage, qui doit, selon la Cour, lui donner un élan nouveau.

Plus d'un an après votre nomination, Monsieur le Président, il apparaît bienvenu, pour la commission des finances, de dresser un bilan d'étape de cette opération de sauvetage, d'autant que notre collègue Adrien Gouteyron, rapporteur spécial de la mission « Action extérieure de l'Etat » poursuit un contrôle de votre institution dont il pourrait tirer un rapport. C'est la raison pour laquelle cette audition est ouverte à nos collègues des commissions des affaires culturelles et des affaires économiques ainsi qu'à la presse. Il s'agit aussi de s'interroger sur les réformes structurelles pouvant être apportées en termes de gouvernance, pour dissiper notamment les ambiguïtés du statut de l'Institut du monde arabe, permettre à la tutelle ministérielle de s'exercer et déterminer une véritable stratégie à travers un contrat d'objectifs et de moyens.

Pour nous éclairer, j'ai donc le plaisir d'accueillir :

- M. Alain Pichon, président de la 4<sup>ème</sup> chambre de la Cour des comptes, et M. Roch Olivier Maistre, conseiller maître ;

- M. Dominique Baudis, président de l'Institut du monde arabe, M. Mokhtar Taleb Bendiab, directeur général et M. François Baudet, directeur général adjoint ;

- M. Jean Félix Paganon, directeur « Afrique du Nord et Moyen Orient » au ministère des affaires étrangères et européennes, et qui est notre futur ambassadeur en Egypte.

Je laisse la parole à M. Alain Pichon pour nous apporter toutes les précisions nécessaires sur le référé de la Cour des comptes.

**M. Alain Pichon** - Messieurs les présidents, Madame, Messieurs les sénateurs, Monsieur le Président Baudis, Mesdames et Messieurs, votre exposé, Monsieur le Président Arthuis, a bien résumé la situation et le travail que la Cour a mené pendant l'année 2007 sur la gestion et les comptes de l'Institut du monde arabe, essentiellement pour la période 2003 2006.

Ce n'était pas la première fois que la Cour se penchait sur la gestion de cet institut puisque, dès sa constitution sous la forme d'une association, dans les années 80, la Cour avait déjà eu l'occasion de sensibiliser les pouvoirs publics à un montage qui, pour être original, méritait quelques remarques.

A chaque fois que la Cour s'est penchée sur l'Institut du monde arabe, elle a trouvé des éléments de dysfonctionnements ou d'errements montrant sa faible capacité à définir une stratégie et à avoir une situation financière stable, pérenne et autorisant des ambitions pour l'avenir.

A l'issue du dernier contrôle qui a porté, comme je le disais, sur les exercices 2003 à 2006, qui s'est achevé en octobre, la Cour n'a pas dormi. Depuis l'audition du président Baudis, nous avons considéré que le contrôle, avec l'envoi du référé, était achevé et qu'il fallait attendre les réponses.

Vous avez évoqué le problème de la réponse au référé. Je dois vous apporter les précisions suivantes : il y a eu une réponse faite par le ministère des affaires étrangères mais cette réponse, au demeurant sur papier blanc, était un projet qui a été transmis par le ministère au Premier ministre. Nous sommes toujours dans l'attente de la transmission officielle de la réponse du Premier ministre reprenant les données fournies par le ministère des affaires étrangères.

On ne peut pas dire que, juridiquement, la réponse du Premier ministre soit parvenue au président Séguin en la forme.

Lorsque la phase d'instruction du contrôle s'est achevée, nous avons estimé devoir procéder à deux auditions, respectivement celle du secrétaire général du ministère des affaires étrangères et celle de M. Baudis. C'est à cette occasion qu'il a présenté son programme et ses ambitions légitimes, qui visaient à rétablir une situation un peu dégradée et compromise.

Je rappelle que le contrôle avait donné lieu à des événements douloureux puisque le rapporteur avait constaté que des pièces du musée

manquaient, puis étaient revenues. Bref, il y a eu un certain nombre d'événements difficiles qui montraient qu'au moins la gestion des pièces muséales méritait d'être remise en cause et d'aplomb.

Le président Baudis nous a présenté un programme qui nous a sinon convaincus, du moins beaucoup séduits. C'est pourquoi nous n'avons pas estimé devoir mettre au rapport public les constatations que l'on a faites, jugeant que ce serait une manière de compromettre, par une communication publique prématurée, l'évolution positive des premières initiatives de M. Baudis.

Ce n'était pas là une façon de cacher quoi que ce soit à l'opinion publique mais cela risquait d'être contreproductif. Nous avons utilisé la voie du référé plus classique adressé au Premier ministre, au ministre des affaires étrangères et au ministre du budget et, conformément au code des juridictions financières, ce référé vous a été transmis dans le délai de 3 mois.

Que disait en substance le référé et les constatations de la Cour ? Vous les avez évoquées tout à l'heure, Monsieur le Président. J'y reviendrai mais plus brièvement. Nous sommes tout d'abord devant un organisme sui generis, dont le statut est pour le moins original. Ceci remonte à son acte de naissance originel.

Nous sommes devant une association adossée à une fondation qui est à la fois de droit français mais qui est créée par un acte fondateur international, validé par tous les ambassadeurs des pays de la Ligue arabe. C'est donc là un statut un peu original.

Nous avons voulu souligner - mais ceci n'est pas une critique ad hominem - qu'il nous apparaissait que, dans l'histoire de l'Institut du monde arabe, les critères qui avaient prévalu pour la désignation et le choix des différents directeurs généraux qui se sont succédés depuis l'actuel titulaire du poste, étaient plus guidés par des considérations que je qualifierai de politiques et diplomatiques au sens noble du terme que par des critères privilégiant l'expérience managériale et un souci de gestion.

Il nous apparaissait que, dans l'avenir, il faudrait peut-être être attentif à ces derniers critères dans les critères de nomination du directeur. Il était également recommandé que soit institué auprès du conseil d'administration un comité d'audit financier et comptable et que soit mis en œuvre au sein de l'Institut un véritable contrôle interne de gestion.

Enfin, il nous apparaissait que le Haut conseil auprès de l'Institut du monde arabe pouvait jouer auprès du président et de son directeur général un rôle très utile d'inspirateur et d'« accoucheur » de stratégies mais que ce Haut conseil n'avait guère été en mesure d'exercer cette fonction car il n'avait été réuni qu'en de trop rares occasions.

La seconde série de considérations porte sur le terme que vous avez utilisé pour l'exclure car, effectivement, pour l'Institut du monde arabe, le mot tutelle ne convient pas. Il n'y a pas de tutelle ministérielle à proprement parler.

Ceci résulte du statut que j'évoquais tout à l'heure mais il n'empêche que l'importance des concours financiers de l'Etat, de même que les missions assignées à la fondation, qui portent l'Institut par son acte fondateur, légitimeraient que le ministère des affaires étrangères, sur le budget duquel est imputée la contribution annuelle de 12,6 millions d'euros, soit davantage associé aux orientations stratégiques de cet organisme et à son fonctionnement.

Dans la terminologie du Quai d'Orsay, les sommes versées à l'Institut du monde arabe ne sont d'ailleurs pas une subvention mais une contribution à une organisation internationale. Ceci renvoie au problème de statut que j'évoquais.

J'ajoute que l'on pourrait considérer que la composition du conseil d'administration mériterait peut être d'être revue. D'autres départements ministériels sont principalement concernés par la vie, les missions et la projection de l'Institut du monde arabe. Je pense au ministère de la culture et au ministère des finances. Ceci pose peut être un problème de dialogue et de concertation avec les partenaires du monde arabe mais on est là devant un organisme qui ressemble à un établissement public sans en être un.

Troisième série de remarques : l'absence d'une stratégie identifiable. Les missions assignées à l'IMA par son acte fondateur étaient claires, même si l'acte lui même ne procède pas d'une très grande limpidité dans ses finalités. Il appartenait donc aux autorités dirigeantes de l'Institut de donner une plus grande consistance aux orientations esquissées. Or, au moins jusqu'à une période récente, l'IMA n'a pas vraiment tranché dans un certain nombre de débats de fond, ce qui a pu aboutir, dans le passé, à des objectifs incertains ou contradictoires.

On peut par exemple relever les orientations qui ont consisté à privilégier, dans le cadre des grandes expositions, dont certaines ont connu un succès éminent, des thèmes qui, pour être sans doute attractifs, s'éloignaient sensiblement de la vocation arabe stricto sensu d'établissement. Je pense par exemple à l'exposition « Pharaons », à l'exposition sur les Phéniciens ou à celle sur les photographes arméniens.

Je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire mais c'est un choix qu'il faut assumer en disant que, désormais, bien qu'Institut du monde arabe, on se projette avec des expositions muséales, culturelles qui n'ont qu'un rapport indirect et secondaire avec le monde arabe stricto sensu.

La Cour a entendu le président Baudis lui exprimer son souhait de s'orienter dans une voie nouvelle et différente par rapport à l'acte fondateur, voie qui consisterait à impliquer et à utiliser fortement l'Institut du monde arabe comme un acteur de la mise en œuvre d'une politique d'intégration des populations françaises d'origine arabe, notamment essentiellement maghrébine.

Nous avons pris acte de ce choix. Je viens d'ailleurs de prendre connaissance de la lettre du Président de la République qui valide cette orientation. M. Baudis a ajouté qu'il souhaitait ouvrir le champ d'action de la fondation à des Etat islamiques non arabes.

C'est un choix. Il faut en peser et en mesurer toutes les conséquences et, sur ces deux orientations, la Cour estimait, bien qu'elle n'ait évidemment pas à se substituer aux organes de décision que sont l'Institut lui même et les autorités publiques de l'Etat, qu'elle pouvait les mettre en garde contre les conséquences que cette double et nouvelle inflexion pouvait entraîner, le cas échéant, sur le plan diplomatique global et au sein même du conseil d'administration, en modifiant les équilibres politiques et financiers posés par l'acte fondateur.

La Cour ajoutait que l'affermissement de la tutelle de l'Etat pourrait permettre de donner toutes les garanties devant ces nouvelles orientations stratégiques.

Pour entrer dans le détail de la vie de l'Institut, on ne peut dire que ces missions, dans le passé, aient été remplies avec une pleine efficacité et une pleine performance, pour reprendre une terminologie lolfienne. On ne peut dire qu'il y ait eu des définitions explicites et cohérentes qui aient été insufflées aux deux départements majeurs de l'IMA que sont le musée d'un côté et la bibliothèque de l'autre, alors que l'on aurait pu penser légitimement que c'était les deux pôles essentiels de l'Institut depuis son origine.

Or, on a considéré qu'ils n'avaient jamais acquis dans le monde culturel la reconnaissance à laquelle ils pouvaient légitimement prétendre, présentant d'ailleurs des faiblesses dans la gestion du musée, notamment la conservation des œuvres d'art qui appelait des réserves, que dans une remise en ordre très sérieuse. Il nous paraît essentiel que ces deux départements, mais aussi les activités connexes génératrices de ressources financières - restaurant et boutique Médina - fassent l'objet d'une redéfinition pour générer davantage de ressources.

Ces ressources sont la structure financière de l'Institut du monde arabe, structure qui n'a jamais été propre et apte à lui assurer un véritable équilibre de gestion.

A l'origine, le financement de l'IMA était assuré par deux types de versement qui devaient se compléter, celui de la France, qui prenait en charge le fonctionnement de l'Institut à hauteur de 60 % et le solde, pour 40 %, qui relevait de l'ensemble de ses partenaires arabes.

Or, ceux ci, assez rapidement, au bout de cinq ou six ans d'existence de l'Institut, peut être déçus par l'orientation de l'activité, peut être ayant modifié leurs propres priorités, se sont un peu vite désengagés, si bien qu'en 1995, l'un de vos prédécesseurs, Monsieur le Président, s'est vu contraint de figer les dotations arabes aux montants qu'elles avaient atteint à cette date afin de constituer un fonds de dotation qui était en quelque sorte capitalisé et qui

était appelé à recevoir le solde des impayés. Vous avez fait allusion, Monsieur le Président, aux créances qui sont encore à recouvrer. Peut être M. Baudis pourra t il nous en dire plus tout à l'heure.

Cette capitalisation devait dégager des produits financiers permettant de gager et de couvrir les charges de fonctionnement. Rapidement, ces produits se sont avérés insuffisants, en partie notamment du fait de la défaillance de plusieurs Etats arabes qui ne se sont pas acquittés de leur dette jusqu'à présent, si bien que le montant du fonds s'établissait à 38,3 millions d'euros au moment de notre contrôle. Il manque une trentaine de millions - 34 millions d'euros - de contributions dont, à titre principal, celles de l'Irak et la Libye.

Lors de son audition, le président Baudis nous avait dit - c'était au moment où il y avait des perspectives de voyage et de contact avec les autorités libyennes - que les autorités libyennes paraissaient s'être engagées à s'acquitter de la majeure partie de leur dette mais selon un protocole assez compliqué qui pouvait toutefois donner de meilleures espérances à l'Institut.

Si l'ensemble de ces créances s'avéraient être recouvrées, il est indéniable que le fonds pourrait atteindre un montant de l'ordre de 70 millions d'euros, ce qui permettrait de dégager des produits financiers d'un volume bien plus en rapport avec les besoins de l'Institut, besoins qui vont aller croissants, non seulement pour faire face à des dépenses de fonctionnement mais surtout pour engager et entreprendre le nécessaire programme de réparations et de gros entretien d'un bâtiment qui, pour original qu'il soit, après une vingtaine d'année d'existence, a sans doute besoin d'un programme de rénovations, ce qui devrait conduire à prévoir un financement en conséquence.

La défaillance des Etats arabes, ainsi que les coûts de fonctionnement qui sont allés croissants, ont été compensés par l'Etat français qui, au cours de la décennie écoulée, aura versé plus de 100 millions d'euros au titre du fonctionnement de l'Institut. Pour être objectif, il faut reconnaître qu'en même temps que l'Etat accroissait et augmentait ses contributions, l'Institut du monde arabe a su faire preuve, notamment au cours des dernières années, d'un certain dynamisme, dégageant plus de 70 millions d'euros de ressources sur son activité propre, sur ses activités muséales, sur ses activités de mécénat. Toutefois, malgré ces ressources, on n'a pu éviter un déficit de gestion récurrent, au moins jusqu'aux années 2005 2006.

La situation actuelle, qui a conduit l'Etat français à apporter un concours croissant pour rétablir l'équilibre financier de l'Institut, ne saurait perdurer trop longtemps. Vous avez fait allusion à des missions d'inspection qui, il y a quelques années, mettaient en cause tout ou partie de l'Institut. Il serait donc particulièrement opportun à nos yeux d'encourager le président de l'Institut du monde arabe à poursuivre dans la recherche d'autres ressources financières je pense notamment au domaine du mécénat dans une exploitation plus rentable de ces espaces commerciaux et de restauration. L'Institut est

situé dans un endroit prestigieux et privilégié de l'espace parisien et, en relation avec les partenaires arabes, on pourrait renforcer la structure et la solidité financière.

Telles sont les remarques que la Cour avait souhaité évoquer dans son travail et dans son référé adressé aux autorités de l'Etat. Nous l'avons fait avec la ferme espérance de voir s'interrompre la spirale d'échec dans laquelle l'Institut du monde arabe paraissait s'être engagé dans les années précédentes.

Cette opération de sauvetage dans laquelle le président Baudis s'est particulièrement investi, la Cour tient à le souligner, nous paraît devoir recevoir le soutien moral, financier et politique des pouvoirs publics, en souhaitant que ceci soit formalisé dans un contrat d'objectifs et de moyens qui, en octobre 2007, restait encore à finaliser. J'ai vu qu'il existe sous forme de projet mais mon information remonte à six mois. Je ne puis donc en dire plus.

**M. le président** - Merci pour le rappel du contenu de ce référé, qui ressemble fort à un réquisitoire !

Nous allons entendre le président Baudis, à moins que le représentant du ministère, M. l'ambassadeur Jean Félix Paganon, ait quelques observations à formuler.

**M. Jean Félix-Paganon** - Je pense qu'il est préférable d'écouter le président Baudis.

**M. le président** - Monsieur le Président Baudis, vous avez la parole.

**M. Dominique Baudis** - Merci.

Messieurs les présidents, Madame, Messieurs les sénateurs, merci de nous entendre à la suite de ce référé de la Cour des comptes.

Je dois dire que c'est, pour l'Institut du monde arabe et pour l'équipe qui travaille avec moi, une formidable opportunité de sensibiliser les pouvoirs publics, le Parlement, la Cour des Comptes, le Quai d'Orsay sur notre mission, la façon dont nous l'exerçons, les difficultés que nous rencontrons.

Vous avez souligné, Monsieur le Président, que l'Institut du monde arabe est une institution originale et singulière. C'est tout à fait exact. C'est une institution unique ; elle n'a pas d'équivalent en France ni en Europe ou ailleurs dans le monde.

C'est, sur le plan juridique, une fondation de droit privé, c'est pourquoi le terme de tutelle n'est pas approprié mais, en même temps, les fondateurs sont des Etats et il est vrai aussi que cette fondation privée - ce n'est pas la seule - bénéficie de contributions publiques importantes, principalement de la part de l'Etat français.

L'Institut du monde arabe a été imaginé à la fin des années 80 par le président Giscard d'Estaing. Le décret de création, les statuts sont signés Valéry Giscard d'Estaing et Jean François-Poncet.

L'objectif politique de l'Institut était, dans l'esprit du président de la République, à la fin d'une décennie, celle des années 70, marquée pas deux événements qui avaient traumatisé l'opinion, les attentats de Munich et la conférence de Téhéran, avec une multiplication par trois ou quatre des prix du pétrole en 1973, d'être une vitrine de la culture et de la civilisation du monde arabe, de façon à bien faire prendre conscience à nos concitoyens, à Paris, en France, en Europe, que le monde arabe, ce n'était pas « terrorisme et racket pétrolier » mais qu'il existait une culture et une civilisation qu'il fallait connaître. Voilà la mission initiale confiée à l'Institut du monde arabe.

L'Institut du monde arabe a bénéficié d'une très grande constance dans le soutien politique accordé par les présidents de la République successifs. Le Président Mitterrand a repris le projet qui datait de 1980 et l'a porté très haut avec l'installation de l'Institut du monde arabe dans ce magnifique bâtiment signé Jean Nouvel ; le Président Chirac a accordé beaucoup d'importance à l'Institut du monde arabe et le Président Sarkozy également. Il en témoigne dans un texte qu'il nous a adressé à l'occasion de notre vingtième anniversaire.

Vingt ans d'existence, vingt ans de succès en termes d'audience auprès du public. L'Institut du monde arabe a bien rempli la mission qui lui était assignée : faire connaître la culture, la civilisation du monde arabe au public français ; la connaissance précède la reconnaissance, la reconnaissance mène au respect alors que l'ignorance entretient la crainte, le doute et nourrit parfois les haines. Un million de visiteurs chaque année ! Ceci fait de l'Institut du monde arabe l'une des quinze institutions culturelles les plus fréquentées à Paris - où la concurrence est rude.

Devant nous, il y a le Louvre, Beaubourg, Branly, avec des budgets sans commune mesure avec le nôtre !

En même temps - c'est le paradoxe - vingt ans d'existence, vingt ans de succès auprès du public et vingt ans de déficit. Ceci a justifié plusieurs rapports de la Cour des comptes, jusqu'à ce dernier qui nous réunit aujourd'hui et qui porte sur la période 2003 2006 qui s'achève deux mois à peine avant mon arrivée.

Mon action n'étant pas en cause, je vais très librement m'exprimer sur le sujet, essayer de montrer l'utilité de cette maison, de dégager les axes stratégiques autour desquels elle peut se redresser, mais, comme vous l'avez dit, c'est une opération de sauvetage.

J'en avais d'ailleurs parfaitement conscience quand j'ai accepté la mission qui m'a été confiée par le Président Chirac et je vous avoue que j'ai demandé trois jours de réflexion avant d'accepter. Je n'avais pas envie d'être le fossoyeur de l'Institut du monde arabe.

Et puis je me suis dit qu'après tout, dans la vie, il fallait relever des défis quand on croyait à une cause et j'ai accepté cette mission.

Nous avons réussi, en 2007 à revenir à l'équilibre et a dégager un résultat positif après vingt années de déficits successifs. L'Institut du monde arabe n'est donc plus en déficit, ce qui est un grand changement.

Par ailleurs, l'Institut du monde arabe portait une dette extrêmement lourde. Nous étions à près de 15 millions d'endettement ; nous sommes aujourd'hui à 6,5 millions d'euros.

Retour à l'équilibre, diminution de l'endettement, augmentation sensible des recettes de mécénat et des recettes commerciales de location d'espaces. Je souligne, devant la représentation nationale, que nous avons un autofinancement des recettes propres billetterie, location d'espaces, ventes à la librairie, mécénat- qui représente près de 40 % de notre budget.

Vous connaissez les collectivités locales, les départements, les régions, les villes : Peu d'établissements culturels s'autofinancent à 40 %. M. Roch Olivier Maistre, qui a bien connu ces questions auprès du Président Jacques Chirac, peut en témoigner : un établissement culturel qui se finance à 40 %, cela n'existe pas !

Je suis d'accord - et je l'ai dit publiquement au moment où j'ai pris mes fonctions - pour reconnaître les faiblesses et les lacunes de l'Institut du monde arabe. Mais je voudrais que l'on n'oublie pas le travail qui a été fait pendant vingt ans : un million de visiteurs par an, 40 % d'autofinancement, c'est un exploit ! Effectivement, il fallait améliorer considérablement la gestion. Les questions culturelles étaient au cœur des préoccupations des équipes de l'IMA plus que les problèmes de gestion.

C'est pourquoi, il y a deux ans, M. François Baudet a été nommé directeur général adjoint auprès de M. Taleb Bendiab, directeur général ; M. Baudet, compte tenu de son parcours professionnel, connaît à la fois les questions budgétaires et les questions culturelles. L'IMA a donc bénéficié de cette approche en phase avec nos objectifs et nos missions culturelles, mais aussi très consciente des exigences de rigueur qui s'imposent à nous.

Cette dérive financière, qui finissait par créer une spirale dans laquelle nous pouvions disparaître, a donc été inversée. Nous sommes en équilibre et nous avons engagé une opération de désendettement.

Je veux évoquer les différents points évoqués par le président Pichon, le remercier du travail que la Cour des comptes a opéré et des encouragements contenus dans les conclusions du rapport de la Cour, qui souligne les efforts et les premiers résultats en matière de redressement.

S'agissant du contrat d'objectifs et de moyens, vous dites que je suis un peu en décalage par rapport au mois octobre. Effectivement, l'une des préconisations de la Cour était un plan stratégique. D'ailleurs, j'avais proposé à l'Etat, en contrepartie d'une réactualisation de l'aide financière, que ceci s'inscrive dans un contrat d'objectifs et de moyens. On a beaucoup travaillé sur ce document d'une centaine de pages que j'ai adressé à la fin de l'année au ministère des finances et au ministère des affaires étrangères ; le secrétaire

général du ministère des affaires étrangères m'a fait connaître son accord total sur les objectifs et les moyens de les atteindre.

Ce contrat d'objectifs et de moyens trace donc pour trois ans les actions à entreprendre pour redresser totalement l'Institut et accroître son rayonnement.

Sur le point précis du restaurant, nous bénéficions d'un emplacement extraordinaire, l'une des plus belles vues sur Paris. C'est un centre de ressources important pour nous. Malheureusement, ce restaurant a été mal géré, mal tenu, de mauvaise qualité. Les clients ne venaient plus. Dès mon arrivée, j'ai résilié le contrat, j'ai lancé un nouvel appel à candidature et nous avons eu un très bon candidat, qui est un restaurateur de cuisine orientale, Noura, bien connu à Paris et qui a investi dans des travaux de modernisation des cuisines pour un montant de 1,2 d'euros en contrepartie d'un contrat de plusieurs années. On a la garantie d'avoir un très grand professionnel.

Quant à la boutique, nous avons lancé une étude auprès d'un cabinet spécialisé pour voir comment optimiser les résultats de la boutique d'artisanat. Cette boutique rapporte tout de même, bon an, mal an, entre 100.000 et 150.000 d'euros. On peut optimiser les résultats.

Le musée et la bibliothèque sont effectivement deux sujets de préoccupations. Les expositions sont un facteur de recettes et de notoriété mais les deux piliers institutionnels de la maison sont le musée et la bibliothèque.

J'ai demandé à l'Etat de désigner un expert compétent sur chacune des deux institutions, musée et bibliothèque. La direction des musées de France et la direction des bibliothèques ont mandaté des personnes expérimentées et compétentes, M. Humbert pour le musée et M. Renoult pour la bibliothèque. Nous disposons depuis quelques semaines des rapports sur la base desquels nous allons pouvoir moderniser et optimiser le fonctionnement de ces deux piliers historiques de l'institution.

Quant au bâtiment, le président Pichon soulignait qu'il est beau mais qu'au bout de vingt ans, il subit les injures du temps. Nous refaisons la climatisation, les ascenseurs et on vient de refaire la terrasse avec un financement intégralement supporté par les ambassadeurs des pays arabes qui ont donné 300.000 euros pour sa réfection et l'aménagement d'une œuvre d'art.

Il est vrai que le ministère des affaires étrangères a majoré la subvention mais, ce faisant, il l'a remise au niveau où elle était en 1990 car, de 1990 à 2006, nous percevions la même somme. Elle avait perdu 30 % de sa valeur...

**M. le président** - 12,6 millions d'euros, c'est le montant actualisé ?

**M. Dominique Baudis** - C'est cela. Quand je suis arrivé, on était à 8,5 millions d'euros. C'est la somme que nous percevions en 1990.

C'est un effort appréciable et j'en suis reconnaissant au ministère, mais c'est l'ajustement d'une somme qui n'avait pas été actualisée depuis dix-sept ans.

Cela contribue pour beaucoup à notre équilibre. Les recettes de mécénat, les recettes commerciales y contribuent également. Reste la question du financement par les Etats arabes. L'un de mes prédécesseurs, M. Camille Cabana, s'épuisait à courir d'une capitale à l'autre pour obtenir des versements annuels de cotisations pour couvrir les frais de fonctionnement. Il était prévu dans l'accord initial 60 % pour la France, 40 % pour les pays, répartis en fonction de la clef de financement de la ligue arabe, mode de répartition déterminé par les pays arabes eux mêmes. L'argent ne rentrait plus. Il est entré la première année, la deuxième un peu moins, la troisième encore moins et à la fin, plus du tout.

M. Camille Cabana a proposé un autre système. Il leur a dit : « Vous avez tous des arriérés ; payez les. Ce jour là, on arrête le compteur et on place la somme. L'Institut du monde arabe se financera sur les produits de ce fonds de dotation ».

**M. le président** - ... Qui est de 93 millions d'euros.

**M. Dominique Baudis** - Non, j'aimerais bien ! Il est l'ordre de 39 millions d'euros.

**M. le président** - J'ai ici une situation patrimoniale de l'Institut du monde arabe avec des capitaux propres et un fonds de dotation de 93.388.427 euros, ainsi qu'une dotation statutaire de 4.731.000 euros. Les reports antérieurs s'élèvent à - 38.409.000 euros. Qu'est ce que cela signifie ?

**M. François Baudet** - Il s'agissait des contributions des Etats fondateurs pour financer le bâtiment. Une partie de ce financement couvre donc le bâtiment.

**M. le président** - Il faudrait que cela apparaisse clairement dans la situation nette de l'Institut du monde arabe.

**M. Dominique Baudis** - Les sommes investies dans la construction du bâtiment figurent comptablement.

**M. le président** - La France a t elle participé à cette dotation ?

**M. Dominique Baudis** - Sur la construction ?

**M. le président** - Oui. 60 % ?

**M. Dominique Baudis** - Je ne pourrais vous dire quelle a été la clef de répartition.

**M. le président** - Autrement dit, la France et les pays arabes ont fait une dotation initiale sur la construction ; les pays arabes ont ensuite apporté une contribution qui a été transformée en dotation...

**M. Dominique Baudis** - Le financement du bâtiment a été assuré par la France et par les pays arabes. Quand le bâtiment a ouvert ses portes, l'accord franco arabe était de 60/40 pour le fonctionnement.

Rapidement, les pays arabes n'ont pas assumé la part de 40 %. C'est à ce moment que Camille Cabana a proposé d'arrêter le compteur et de placer la somme.

**M. le président** - On a photographié les dettes à un moment donné et on a inscrit cela dans le fonds de dotation.

**M. Dominique Baudis** - ... Qui produit des intérêts.

**M. le président** - Ce qui supposerait que l'on ait en trésorerie les fonds correspondants ; pour l'instant, on n'a pas grand chose en trésorerie.

**M. Dominique Baudis** - Pour le moment, ce fonds nous rapporte près de 2 millions d'euros par an mais il n'a pas été complètement doté. Cinq pays n'ont pas payé et, parmi eux, deux sont de gros contributeurs, la Libye - 15 millions d'euros - et l'Irak - 14 millions d'euros - plus le Yémen, la Somalie et le Soudan.

**M. le président** - Tout cela est donc placé en valeur mobilière de placement. Très bien...

**M. Dominique Baudis** - Chaque jour, je m'efforce d'obtenir de la Libye, de l'Irak, du Soudan, du Yémen, de la Somalie le versement de ce qui nous est dû. Si le fonds était complètement doté, si tout le monde avait payé, on aurait 4 millions d'euros de produits financiers annuels du fonds de dotation et non deux.

**M. le président** - Vous aurez aussi la partie impure des dividendes de la finance islamique.

**M. Dominique Baudis** - Je me suis renseigné : en réalité, cela nous rapporte 25.000 euros !

**M. le président** - C'est un début !

**M. Dominique Baudis** - Pour ce qui est du contenu des missions, on sort là des limites financières.

Vous avez évoqué la question de l'ouverture de l'Institut du monde arabe à des Etats islamiques non arabes. Jamais je n'ai évoqué cette question. C'est une perspective que je n'ai jamais envisagée une seconde et c'est d'ailleurs totalement illusoire. On ne peut réformer les statuts de l'Institut du monde arabe qu'avec le consentement d'une majorité qualifiée. On ne peut donc pas le faire sans l'accord des ambassadeurs arabes.

On peut imaginer leur réaction si je leur proposais demain d'intégrer l'Iran, l'Indonésie et la Turquie ! Je ne l'ai donc même pas un instant envisagé !

Concernant les expositions, quel est le point commun entre les pharaons et le monde arabe ? C'est l'Egypte, soit à peu près 35 % de la population du monde arabe !

On ne peut faire d'identification entre monde arabe et monde islamique. Les Arabes ne sont pas tous Musulmans, les Musulmans ne sont pas tous Arabes.

Les Phéniciens, dont l'exposition vient de se terminer, représentent le monde arabe préislamique. C'est le Liban, Tyr, Carthage. Ces pays - la Tunisie ou le Liban - revendiquent très fortement l'héritage culturel phénicien.

La dernière question est celle de la vocation de l'IMA sur l'intégration. C'est effectivement une direction que j'ai très fortement affirmée. Elle n'est pas inscrite dans les statuts qui datent de 1979 ou 1980 mais la société française de 2008 n'est pas tout à fait celle de 1980. Une part importante de nos concitoyens est héritière de la culture et de la civilisation du monde arabe. Cela les aide à se construire comme citoyens pleinement français que de constater que leur pays, la France, met en valeur et en lumière les richesses de la diversité.

D'ailleurs, le Président de la République, à l'occasion du vingtième anniversaire, nous a adressé un message dans lequel il nous demande de nous impliquer très fortement dans cet aspect de notre mission.

J'ai voulu répondre à différents points, encore une fois en vous remerciant de nous avoir éclairés grâce à votre rapport, qui nous aide dans ce travail de redressement.

**M. le président** - Merci. Voilà qui doit réjouir la Cour. C'est assez encourageant.

Monsieur l'Ambassadeur veut-il s'exprimer ?

**M. Jean Félix-Paganon** - Quelques mots pour répondre aux observations de la Cour et, d'une manière générale, apporter le soutien du ministère des affaires étrangères aux réponses que le président Baudis vient de donner.

Je voudrais revenir brièvement sur deux concepts qui ont été évoqués à la fois par le président Pichon et par le président Baudis.

Tout d'abord, de notre point de vue, la singularité principale de cette institution réside dans la création d'un partenariat entre les pays arabes et le Gouvernement français. C'est ce qui est au cœur de cette démarche.

Ce partenariat a évidemment connu des aléas mais, on l'a vu dans les chiffres que vous rappelez, il ne faut pas oublier qu'il y a eu une contribution initiale considérable des pays arabes lors de la création de cette institution.

La partie française avait apporté les terrains. C'était là l'essentiel de notre contribution. Il y a eu une certaine contribution pour la construction mais

une partie très importante de celle-ci et c'est un acquis du point de vue de nos partenaires arabes a été financée par les Arabes.

Cela crée une relation de partenariat que nous ne pouvons négliger ; nous ne pouvons nous en tenir à un certain déséquilibre dans les contributions au fonctionnement de cette institution et oublier qu'à l'origine, l'effort des pays arabes a été considérable.

Ceci doit nous amener à prendre en compte ou à anticiper toute modification que nous souhaiterions apporter dans le fonctionnement de cette institution aussi bien dans la répartition des pouvoirs que dans l'orientation que nous souhaitons donner à l'Institut du monde arabe.

Seconde remarque sur les résultats au regard des objectifs. Je voudrais m'associer à ce qu'a dit le président Baudis. De notre point de vue, cette entreprise est un succès.

Le président de l'IMA a souligné la place de l'Institut dans le panorama culturel parisien. Je voudrais souligner pour ma part l'intérêt et l'importance que les pays arabes attachent à cette institution.

Vous me direz que si l'on juge cet intérêt à l'aune des contributions financières et de la régularité de celles-ci, on pourrait penser que cet intérêt est faible. Comparaison n'est pas raison mais la Ligue arabe est elle-même en déficit permanent et l'ensemble des pays arabes sont de très piètres contributeurs ! D'ailleurs, le secrétaire général de la Ligue arabe passe son temps à courir les pays pour tendre la sébile !

Pour autant, je ne crois pas que cette incapacité des pays arabes à assurer un financement pérenne de la Ligue arabe puisse être interprétée comme une absence d'intérêt.

Je crois donc qu'il ne faut pas se limiter à cette approche purement économique ou comptable des choses ; il faut avoir une vision plus globale. Je pense honnêtement que l'Institut du monde arabe est un des éléments importants de l'image de notre pays dans les pays arabes. C'est une image d'ouverture et de pays en pointe sur ce que l'on n'appelait pas encore à l'époque le « dialogue des civilisations ». M. Baudis a rappelé le contexte politique et émotionnel dans lequel le Président Giscard d'Estaing a lancé ce projet ; aujourd'hui, les choses ont changé, on parle de dialogue des civilisations. La France joue un rôle éminent dans cet effort international et l'Institut du monde arabe est l'un des éléments, en tout cas dans les élites arabes, qui témoigne de notre engagement en faveur du dialogue des civilisations.

L'entreprise du président Baudis, de notre point de vue, est une véritable entreprise de refondation. Ce n'est pas seulement, me semble-t-il, une remise à niveau, un simple sauvetage mais une redéfinition des objectifs, un bilan au bout de vingt ans de ce que l'IMA peut apporter et un examen sans tabous. Le fait que des études aient été demandées sur ce qu'étaient les piliers

initiaux de l'Institut du monde arabe, à savoir la bibliothèque et le musée, va dans ce sens.

Je crois qu'il faudra, au regard des propositions ou des recommandations qui seront faites, examiner ce que peut être la contribution de l'IMA dans ces deux domaines et, si des réorientations spectaculaires ou importantes sont à faire, envisager, toujours avec nos partenaires, des décisions en ce sens.

Il faut effectivement s'appuyer le plus possible sur ce qui fonctionne et ne pas hésiter à réformer éventuellement les choses sur lesquelles l'Institut du monde arabe n'a pas nécessairement un avantage comparatif considérable par rapport à d'autres institutions.

Je ne veux pas anticiper sur les décisions mais nous devons saluer le courage avec lequel le président Baudis procède à l'audit de l'ensemble des activités de l'Institut du monde arabe.

Les premiers résultats en matière de gestion sont impressionnants ; on ne peut que louer le fait que, pour la première fois, nous avons un budget en équilibre mais aussi une réduction de la dette ! C'est donc un effort d'assainissement en profondeur.

**M. le président** - Tout excédent permet de réduire la dette !

**M. Jean Félix-Paganon** - Oui, mais une partie de l'excédent a permis de réduire la dette. On n'a pas un excédent avec une dette constante. De ce point de vue, le résultat est donc impressionnant.

Nous sommes en plein accord avec le président Baudis sur certaines orientations générales qu'il a développées. Le recours au mécénat n'est pas nouveau mais ce qui l'est, ce sont les résultats obtenus.

En ce qui concerne l'ouverture, ce qu'a dit le président Baudis relève du bon sens. Nous ne pourrions bouger sur ces sujets qu'avec l'accord de nos partenaires ; bien évidemment, nos partenaires sont attachés à l'identité de l'Institut du monde arabe. La question ne se pose donc pas.

Je ne peux que m'associer à ce qu'a dit le président Baudis s'agissant du fait que l'IMA ne se réduit pas à la dimension islamique du monde arabe, notamment concernant les expositions sur les pharaons. N'oublions pas que le passé préislamique est un des éléments fondamentaux de l'identité égyptienne, qu'il s'agisse du passé copte ou du passé pharaonique.

Le journal officiel en Egypte s'appelle « Al Ahram » ; ce sont les pyramides en arabe. Il n'y a donc pas négation du passé non islamique de l'Egypte par les responsables égyptiens contemporains.

En ce qui concerne la représentation du département ministériel, cela a été dit, il n'y a pas de tutelle proprement dite. Je voudrais cependant rappeler que l'administration française et le département ne sont pas totalement absents des organes de décision de l'Institut du monde arabe. Le secrétaire général du Quai d'Orsay est membre de droit du Haut conseil ; certes, celui ci ne se réunit

pas à des périodicités très fortes mais nous avons notre mot à dire sur les grandes orientations de l'Institut.

J'ajoute qu'un poste de conseiller diplomatique auprès du président est tenu par un diplomate. Enfin, le contrôleur financier du département assiste à toutes les réunions du conseil d'administration. On ne peut donc pas dire que nous sommes face à une absence totale de l'administration dans la gestion de l'Institut du monde arabe.

Nous avons en même temps reconnu la pertinence des remarques de la Cour sur ce sujet et souhaitons donc compléter ce dispositif par la désignation d'un agent départemental. Les discussions ont été entreprises avec nos partenaires mais, malheureusement, ils nous ont posé des questions sur la permanence des équilibres au sein du conseil et il faudra leur rapporter les apaisements nécessaires en ce sens. Le président s'y emploie ainsi que nous mêmes et nous pensons que nous réussirons à convaincre nos partenaires arabes.

Nous souhaitons que cette représentation du département soit centrée sur les questions de gestion. Ce sera donc le directeur des affaires financières du Quai d'Orsay qui siègera au conseil d'administration. Nous ne souhaitons pas en effet donner un caractère trop politique à la présence du Quai d'Orsay au sein du conseil d'administration.

Les préoccupations de la représentation nationale et de la Cour ont porté essentiellement sur la gestion plus que sur orientations politiques et c'est à cette préoccupation qu'il faut répondre. Je crois qu'il ne faut pas donner le sentiment à nos partenaires arabes que nous souhaitons transformer l'Institut du monde arabe en institution muséale française de droit commun, dans laquelle l'administration déterminerait les orientations scientifiques ou culturelles.

L'ouverture aux jeunes issus de l'immigration est une problématique nouvelle. Elle n'était pas présente à la création de l'Institut du monde arabe mais notre intérêt est d'utiliser les circonstances nouvelles. L'une des priorités que l'on peut légitimement assigner, en plein accord avec nos partenaires arabes, est de nous tourner vers ce public.

Enfin, s'agissant du contrat d'objectifs et de moyens, comme l'a dit le président Baudis, nous avons reçu ce document. Il a été examiné par les deux départements ministériels compétents, qui ont conjointement donné leur accord formel au président Baudis. L'adoption de ce plan, de notre point de vue, permettra de formaliser l'engagement de ce département sur le niveau de la subvention ; une lettre conjointe de nos deux ministres MINEFI et affaires étrangères est en préparation pour formaliser cet engagement de façon officielle.

**M. le président** - Merci. Voilà qui doit être bien accueilli par le président.

Monsieur le Président, la Cour avait fait des observations sur le statut du directeur général. Peut être pourriez vous répondre à ces réserves...

**M. Dominique Baudis** - Statutairement, le président est proposé au conseil d'administration par la partie française. Le directeur général en l'occurrence M. Taleb Bendiab est nommé par le président, après avis du conseil d'administration sur proposition de la partie arabe.

Concrètement, cela signifie que le conseil des ambassadeurs arabes à Paris me fait savoir son choix ; je recueille l'avis du conseil d'administration et je nomme. J'ai compétence liée.

M. Taleb Bendiab est algérien. C'est un diplomate. Il a été ambassadeur d'Algérie dans plusieurs pays, notamment au Liban et faisait partie de la délégation algérienne à l'Organisation des Nations Unies, à New York. Il a dirigé plusieurs années le centre culturel algérien à Paris avant de se retrouver à la direction générale de l'IMA.

Le rapport de la Cour des comptes a en effet mis en lumière un dysfonctionnement, les émoluments versés au directeur général n'étant pas traités comme un salaire. Il n'existait pas de charges, M. Taleb Bendiab bénéficiant du statut diplomatique.

La Cour dit que cela ne peut convenir : ou bien il est diplomate payé par son pays ou bien il est salarié ; dans ce cas, c'est le droit commun qui s'applique.

A la suite du rapport et de la réunion du conseil d'administration, en février dernier, j'ai recueilli l'avis du contrôleur financier du Quai d'Orsay sur cette question. De deux choses l'une : ou bien l'ambassade d'Algérie réintègre M. Taleb Bendiab dans ses cadres, le met à disposition de l'IMA et nous remboursons l'ambassade d'Algérie et il s'acquitte de tout ce qui est fiscalité, charges et cotisations diverses auprès du pays d'origine ou bien il est salarié de l'IMA et s'acquitte de la part salariale et des cotisations ; nous prenons alors la part patronale à notre charge.

J'ai écrit à l'ambassadeur d'Algérie il y a environ trois semaines ; on attend une réponse assez rapide. Ou il est pris en charge par l'Algérie dans le cadre d'une convention et on rembourse, ou il est salarié et on s'acquitte des charges.

**M. le président** - M. Taleb Bendiab me pardonnera d'avoir posé cette question mais il importait que les réponses du président couvrent l'intégralité des observations de la Cour.

La parole est au président Valade.

**M. Jacques Valade** - Merci de m'avoir convié à cette série d'auditions. Vous savez combien j'y suis intéressé et fidèle, particulièrement dans le cadre de l'Institut du monde arabe car c'est un peu à la frontière de nos responsabilités, compte tenu des missions de la commission des affaires culturelles.

La commission a toujours suivi avec intérêt et une certaine satisfaction les activités de l'Institut du monde arabe, sous la présidence du prédécesseur du président Baudis et de Dominique Baudis lui même.

Nous avons eu l'occasion à plusieurs reprises d'être conviés à visiter les expositions que vous organisiez.

J'ai apprécié les remarques, les observations et les critiques du président Pichon, qui considérait que vous outrepassiez quelque peu le périmètre géographique et les réponses de Dominique Baudis m'ont particulièrement satisfait.

Cependant, je voudrais poser la question de savoir comment ces choix se sont effectués. Y a t il un conseil scientifique, une concertation avec les cotisants de cet institut ? Y a t il une interaction avec la vie muséale parisienne et française, de façon à ce qu'il n'y ait pas de télescopages qui pourraient être préjudiciables au succès de ces manifestations, même si celui ci est important ?

Par ailleurs, au delà de ces remarques relatives au fonctionnement et à l'essence même de ce musée, je voudrais exprimer ma grande satisfaction sur le procédé en cours d'élaboration et de mise en place au travers du contrat d'objectifs et de moyens.

La commission des affaires culturelles a eu l'occasion de travailler dans ce contexte mais dans des domaines différents, notamment dans celui des grands organismes de radio et de télévision français.

Il est clair que c'est une excellente solution et que ce contrat d'objectifs et de moyens permet même si le cas qui nous occupe ici est celui d'un organisme international une projection sur l'avenir convenable, avec un engagement qui, dans le domaine des moyens, est multiforme.

C'est une bonne chose mais j'exprime le désir, Monsieur le Président de la commission des finances, qu'il y ait autant que faire se peut simultanément entre la mise en place de l'équipe dirigeante notamment la nomination du président et l'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens. Il est anormal qu'autant de temps s'écoule entre le choix du président, son intronisation et la formulation du contrat d'objectifs et de moyens. Il faut que ce soit lié. On y gagnera en clarté et sans doute en sécurité !

Enfin, existe t il un contrôle parlementaire ? M. Pichon et vous même, Monsieur l'Ambassadeur, avez évoqué l'interaction entre les différentes administrations concernées mais, dès l'instant qu'il s'agit de crédits d'Etat...

**M. le président** - C'est ce que fait M. Gouteyron...

**M. Jacques Valade** - Non, ce n'est pas ce dont je parle. Y a t il, au moment de l'élaboration et de la discussion interactive des contrats d'objectifs et de moyens, une présentation devant une commission, que ce soit celle des affaires étrangères, des affaires culturelles ou des finances, voire l'ensemble ?

Ce serait souhaitable compte tenu de la contribution importante que la France apporte au fonctionnement de cet institut.

**M. le président** - Je pense que le contrôle parlementaire est réel mais il n'y a rien de prévu pour réviser les projets de contrats d'objectifs et de moyens (COM). Il n'est pas nécessaire de le mettre dans la loi pour le faire...

**M. Jacques Valade** - Ce que j'évoque est prévu dans la loi.

**M. le président** - Oui, mais on peut le faire en dehors de la loi.

**M. Jacques Valade** - Là, c'est a priori.

**M. le président** - Je comprends.

Le président Baudis a-t-il quelque chose à dire sur ce que vient d'exprimer le président Valade ?

**M. Dominique Baudis** - Quelques réponses brèves...

S'agissant de la coïncidence et du calendrier entre une équipe et le contrat d'objectifs et de moyens, nous nous y sommes efforcés. J'ai pris mes fonctions en février ; on s'est mis à travailler sur le contrat d'objectifs et de moyens et on l'a adressé au ministère des affaires étrangères et au ministère des finances en novembre. Par ailleurs, ce contrat couvre la période 2007, 2008, 2009.

On l'a mis en route au moment où je prenais mes fonctions, tout en l'élaborant en même temps pendant la première année. C'est donc un contrat qui a été achevé un an après son entrée en vigueur ; on voit déjà les résultats de la première année.

S'agissant du contrôle parlementaire, compte tenu du fait que nous sommes une fondation privée, c'est un peu compliqué à inscrire juridiquement. Il va de soi que, bénéficiant d'un niveau élevé de concours de l'Etat, nous sommes à la disposition du Sénat, de l'Assemblée nationale et des différentes commissions. J'ai eu le plaisir de rencontrer M. Gouteyron peu de temps après ma prise de fonction, de même que l'Assemblée nationale.

Concernant les choix d'expositions, nous n'avons pas de procédure écrite. In fine, le choix est arrêté par le président de l'IMA ; si cela tourne mal, c'est lui qui en subira les conséquences.

On le fait en relation avec les autres institutions muséales pour ne pas organiser les mêmes expositions. On est en permanence en relation avec ces institutions, toutes nos expositions étant largement basées sur des prêts des grands musées français et étrangers.

Ce matin encore, on travaillait sur des choix d'expositions pour les années à venir. Ce sont des opérations qu'il faut engager avec deux ou trois ans d'avance.

Quand je suis arrivé, j'ai changé certains choix. On devait faire par exemple, au mois d'octobre prochain, la grande exposition sur les Nabatéens.

Je n'étais pas convaincu que cela réunirait beaucoup de visiteurs ; les gens n'ont pas une vision très précise de ce que c'est. On a donc changé et fait « Bonaparte et l'Egypte ».

J'en ai parlé au Président Chirac peu de temps après mon arrivée, au mois de mars. Il m'a remis une lettre pour le Président Moubarak. Avoir l'accord des Egyptiens sur un tel projet n'était pas gagné d'avance et on ne pouvait le faire à leur nez et à leur barbe. C'est aussi leur maison. Ils sont entrés dans cette logique et ont contribué à l'exposition qui sera, je crois, très belle.

Cet été, on va présenter une exposition sur Oum Kalsoum, la chanteuse égyptienne qui était connue dans tout le monde arabe.

On commence à réfléchir à une exposition soit sur l'architecture contemporaine dans le golfe, soit sur les peintres du Bosphore...

**M. le président** - Vous n'avez pas été tenté de vous intéresser au Grand Louvre d'Abou Dabi ? N'y a t il pas eu un détournement par le Grand Louvre au détriment de l'Institut du monde arabe ?

**M. Dominique Baudis** - Je voulais présenter cette exposition ; Abou Dabi préfère semble-t-il présenter l'exposition des maquettes au Louvre même ce que l'on peut comprendre. Ils paient assez cher pour pouvoir choisir l'endroit où ils présenteront la maquette mais on va essayer de se coordonner pour faire, au même moment, une exposition différente, qui aura beaucoup de sens, sur ce qui se passe dans le golfe en matière d'architecture : les îles artificielles, les « palm islands » au large de Dubaï, la tour la plus haute du monde, l'hôtel Burj Al Arab.

Le Louvre est passionnant mais c'est quand même un aspect d'un tout...

**M. le président** - La bourse également...

**M. Dominique Baudis** - ... Ainsi que le siège de la banque de Dubaï, qui est très intéressant.

On prépare une exposition sur les peintres du Bosphore, sur la Sainte Famille en Egypte. On a ainsi toute une série de sujets, comme les orientalistes...

On travaille également avec la Libye sur une exposition sur les trésors archéologiques de ce pays.

On fait ce travail en relation avec les autres musées ; on a des séances « brain storming » durant lesquelles on fait remonter les idées avant de faire un choix.

**M. le président** - Ils s'inspirent même de Molière en mariant le Grand Turc et la République de Venise.

La parole est à M. Gouteyron.

**M. Adrien Gouteyron, rapporteur spécial** - Messieurs les présidents, beaucoup de sujets fondamentaux ont été abordés et traités.

Néanmoins, en abordant le contrôle que j'ai mené, j'étais parfaitement conscient du statut très spécifique de l'Institut et, d'autre part, du moment très stratégique auquel survenait ce contrôle, tout au début de l'opération de sauvetage et de refondation.

Je me permettrais de poser quelques questions extrêmement précises qui vont peut être paraître un peu matérielles, voire terre-à-terre mais je crois qu'elles sont nécessaires à une bonne compréhension de la situation de l'Institut et peuvent contribuer, par les réponses que vous apporterez, à appuyer l'opération de redressement que vous avez entreprise et que je salue.

J'ai mené ce contrôle aussi sérieusement que j'ai pu. C'est un contrôle au long cours. J'ai auditionné plusieurs responsables de l'Institut. Je m'y suis rendu à quatre reprises ; je l'ai même visité de fond en comble pour essayer de comprendre certaines choses.

En interrogeant les personnels, j'ai pu mesurer un très grand attachement des personnes à l'Institut qu'il faut saluer ; les crises successives et les déficits perdurant, j'ai parfois perçu un certain désenchantement.

Je voudrais relever quelques faits caractéristiques. L'âge moyen y est de 50 ans, l'ancienneté moyenne de 15 ans. Beaucoup de personnes sont là depuis l'origine. 42 % sont dans la dernière tranche de promotion à l'ancienneté et voient donc leurs salaires stagner.

Dès lors, on peut se demander comment l'Institut du monde arabe va réformer sa gestion du personnel et lui donner du souffle. La pyramide des âges n'est pas très favorable et je crois que ce point est important pour que les personnels soient très associés à l'opération de redressement.

Secundo, tout le monde a fait le constat de la stratégie de redressement de l'Institut. Toutefois, les objectifs de dynamisation des ressources propres sont élevés : plus 20 % sur la période 2007-2010.

J'ai étudié le document que vous avez bien voulu nous distribuer. A l'avant dernière page, on a deux graphiques, celui qui exprime l'évolution des ventes de marchandises, locations d'espaces et mécénat et, en dessous, les produits du mécénat.

Je m'inquiète de la stagnation du graphique du haut puisque, depuis 2006, on voit que la somme n'augmente pas mais je salue les efforts très importants qui ont été faits pour le mécénat.

J'ai relevé dans le contrat d'objectifs et de moyens une partie importante consacrée au bâtiment. Vous l'intitulez : « Rendre au bâtiment sa splendeur initiale ». Le mot n'est pas excessif !

Je voudrais souligner ici quelques difficultés. L'architecte, on le sait, est prestigieux mais j'ai visité la bibliothèque et constaté qu'une partie des livres est présentée dans une réplique d'un minaret arabe qui ne facilite pas

vraiment leur consultation. Quand on éprouve l'ergonomie des sièges, on n'est pas tout à fait satisfait. L'entrée même de l'Institut n'est ni flatteuse, ni engageante, tout le monde l'a observé. Cela surprend un peu. Y a t il eu des contacts avec l'architecte pour remédier à ces difficultés réelles ?

Je voudrais revenir sur ce qu'a dit M. l'ambassadeur Jean Félix-Paganon à propos de la représentation du ministère des affaires étrangères (MAE) dans les instances de l'Institut. J'ai craint un moment que vous ne disiez pas clairement que le ministère était favorable à la présence de la France, de l'administration française et de votre ministère au conseil d'administration mais j'ai compris que ce n'était pas le cas, puisque vous nous avez dit que la demande avait été exprimée. Comment cette demande a t elle évolué ? A t elle des chances de prospérer ? Des objectifs peuvent ils être envisagés dans le temps ?

Une remarque concernant le contrat d'objectifs et de moyens. L'un de vous a dit que le secrétaire général du Quai d'Orsay avait donné un accord de principe. Je crois qu'il est important, pour que ce document devienne un appui à votre politique sur lequel l'Institut puisse fonder son action, qu'il soit signé par les deux parties. Cette signature peut elle intervenir dans des délais raisonnables ?

**M. Dominique Baudis** - Merci de l'intérêt que vous avez porté à l'institution. Nos entretiens et vos visites, longues et approfondies, ont témoigné de cet intérêt que vous portez à l'Institut et nous sera très utile.

Vous avez constaté - comme cela a été mon cas quand je suis arrivé - un très grand attachement des personnels à cette maison. Pour ceux qui y travaillent, l'Institut du monde arabe n'est pas simplement un emploi mais aussi une cause qu'ils servent. Il y a donc une assez forte implication affective dans le fonctionnement et les missions de l'IMA.

Le désenchantement est évident. Il est principalement dû à une crainte permanente à propos de la pérennité de l'établissement et à la mise en œuvre d'un plan de licenciement économique - on ne pouvait faire autrement - qui s'est traduit par le départ de près de 10 personnes, ce qui, sur un effectif de 150, représente 7,5 %. Cela provoque toujours un traumatisme, d'autant qu'il s'agissait souvent de gens qui étaient là depuis longtemps.

Effectivement, la pyramide des âges est très déséquilibrée. La plupart de ceux qui exercent des responsabilités sont là depuis le début, ce qui va poser un problème car on risque d'avoir, dans 3-4 ans, de très nombreux départs à la retraite de tout l'encadrement et de se retrouver avec une maison qui aura perdu son expérience et sa mémoire.

J'ai pris l'engagement devant les équipes de tout faire pour éviter un second plan de licenciement ; en revanche, nous devons réduire la masse salariale. On essaie de le faire par une politique d'incitation au départ à la retraite. M. Baudet a eu, dans le cadre de la mise en œuvre du contrat d'objectifs et de moyens, des réunions ce matin encore avec les syndicats,

pour faire rapidement le point sur notre stratégie et la façon dont nous l'enclenchons.

**M. François Baudet** - Ce plan de départ repose sur le volontariat. Une provision de 1,7 million d'euros a été inscrite au budget de façon à inciter les salariés qui le souhaiteraient à partir afin de continuer de réduire la masse salariale d'une dizaine de postes, rajeunir les effectifs et rééquilibrer la pyramide des âges.

Un accord de méthode a été signé avec l'ensemble des délégués syndicaux il y a une semaine. Nous sommes en concertation avec les membres du comité d'entreprise dans le cadre des dispositions légales en matière de mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi, fût il fondé sur le volontariat.

**M. Dominique Baudis** - S'agissant du second point, il y a effectivement une contradiction dans l'avant dernier feuillet. Quelque chose interpelle : on a des recettes de mécénat en forte augmentation et, en revanche, une stabilité de nos recettes propres mécénat, billetterie, location d'espaces, vente de marchandises.

De gros efforts ont été faits concernant le mécénat. Pour ce qui est de la commercialisation, on s'est heurté, il y a un an et demi, à une série de difficultés ; par ailleurs, on a eu une fermeture du restaurant pendant 4 ou 5 mois pour en changer l'exploitation.

Cette série d'opérations a entraîné des résultats médiocres en termes de recettes commerciales. Ceci a été compensé par l'augmentation du mécénat. L'objectif est de reprendre la croissance des recettes commerciales et celle du mécénat.

**M. François Baudet** - En effet, du fait d'un montant astronomique de l'encours fournisseurs, qui atteignait, en septembre 2006, un peu plus de 9 millions d'euros, de nombreux fournisseurs, notamment de la librairie ou de la boutique d'artisanat, avaient interrompu leurs livraisons.

Nous avons donc constaté une diminution du chiffre d'affaires de la librairie et de la boutique qui est passé de 1,8 million d'euros en 2006 à 1,6 million d'euros en 2007. Malgré l'apurement de cet encours fournisseurs par le recours à l'endettement, nos clients ne sont pas revenus. Il est très difficile de reconquérir ces clients, d'où l'audit que nous sommes en train de conduire dont parlait le président Baudis, pour examiner les moyens d'améliorer la rentabilité de la librairie mais surtout de la boutique.

**M. Dominique Baudis** - Concernant la bibliothèque, les sièges sont particulièrement inconfortables. Le rapport sur la bibliothèque le souligne. Ces sièges, dessinés par Jean Nouvel, sont beaux mais inconfortables. On va pouvoir les changer.

Pour ce qui est de l'entrée, je partage votre point de vue. En tant que visiteur, j'ai toujours été étonné de pénétrer dans un si beau bâtiment par un

trou de souris ! Il faut presque baisser la tête à cause du palier. On pourrait trouver des solutions mais cela ne peut se faire qu'avec l'accord de l'architecte.

Concernant la réforme des statuts, le ministère des affaires étrangères, à la suite du rapport de la Cour, a souhaité et j'ai dit à M. Félix Paganon que je souscrivais totalement à son désir être représenté à qualité par quelqu'un chargé de la gestion administrative et financière. Le ministère est représenté au conseil d'administration puisque tous les membres français sont désignés par le ministère des affaires étrangères en fonction de leur carrière, de leurs centres d'intérêt. Le nouveau représentant du ministère des affaires étrangères sera désigné du fait de ses fonctions.

On engage la réforme. Je vais réunir le Haut conseil et proposer une réforme des statuts.

Cette réforme ira dans plusieurs directions : en premier lieu, accorder un siège à l'Union européenne et un à la Ligue arabe, de façon à adosser davantage l'IMA sur l'Europe et sur la Ligue arabe.

En second lieu, le conseil d'administration ajouterait deux sièges, l'un pour un représentant du Quai d'Orsay et, pour respecter la parité du conseil, un autre pour un ambassadeur arabe.

Aujourd'hui, 6 ambassadeurs arabes sur 22 siègent au conseil d'administration. Ils passeraient à 7 et les 6 personnalités qualifiées françaises passeraient également à 7.

Je propose cette réforme au Haut conseil le lundi 16 juin ; il faut ensuite une réunion du conseil d'administration. Cela devrait entrer en vigueur assez rapidement.

Dès demain, M. Testot, conseiller diplomatique et le directeur général, M. Taleb Bendiab, vont faire la tournée des ambassadeurs pour les convaincre du bien fondé de cette réforme.

Enfin, je suis très preneur d'une signature du contrat d'objectifs et de moyens entre le ministère des affaires étrangères, les finances et l'Institut du monde arabe. Je suis prêt à signer mais la réponse appartient aux deux ministères concernés.

**M. Jean Félix-Paganon** - Je voudrais rappeler en complément que ce contrat d'objectifs et de moyens a fait l'objet d'un véritable dialogue entre le président Baudis et l'administration. En amont, le président a partagé avec nous ces orientations, a voulu s'assurer que ces premières conclusions recueillaient ou recueilleraient sans difficulté l'accord de l'administration. Nous avons donc eu, avant la version définitive de ce contrat d'objectifs et de moyens, un vrai dialogue et une vraie capacité de l'administration à faire part de ses propres préoccupations.

En second lieu, une fois ce document adopté par le président et diffusé, se posait la question du partenariat. Nous ne sommes pas seuls et nous

retombons donc inlassablement sur la même question : à qui revient il tout d'abord d'approuver ce document ? Je crois qu'il ne faut pas faire de querelle théologique mais ce n'est pas forcément une mauvaise chose que ce contrat ait été adopté par le conseil d'administration. De ce point de vue, nous nous félicitons qu'il y ait un accord au sein du conseil d'administration parce qu'il faut être attentif à ne pas donner l'impression que c'est l'administration française qui dicte à l'Institut du monde arabe le détail de ces décisions.

Se pose la question de la formalisation d'un document sur lequel nous sommes globalement d'accord. Je comprends que nous sommes sous instruction du Premier ministre de ne pas prendre d'engagement pluriannuel dans l'attente des conclusions de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et que cette instruction vaut pour l'ensemble des administrations. Il faut que nous nous efforcions de combiner cette contrainte avec notre souhait de formaliser dans les meilleurs délais notre approbation aux recommandations et notre approbation de ce contrat d'objectifs et de moyens.

Nous y travaillons. Il existe un projet de lettre conjointe de nos deux ministres qui circule entre les deux administrations et nous espérons pouvoir assez rapidement adresser ce courrier confirmant le niveau de la subvention dont je précise qu'il est de 12,3 millions d'euros et non de 12,6 millions d'euros en des termes compatibles avec les instructions du Premier ministre concernant la RGPP.

**M. le président** - Merci.

La parole est aux commissaires.

**M. Aymeri de Montesquiou** - Je ne sais si vous avez abordé ce point mais je voudrais m'intéresser aux contributions des Etats.

Le président Baudis a raison lorsqu'il dit qu'à l'époque, on avait essayé de gommer les séquelles du colonialisme, de moins penser à un terrorisme qui avait commencé à la fin des années 60 et à l'augmentation dramatique du prix du pétrole. Il y avait aussi un élément politique qui me semble essentiel.

En avril 1976, j'avais proposé au président Giscard d'Estaing ce projet d'Institut du monde arabe, dans un contexte de rivalité ou d'augmentation de la puissance de la diplomatie française par rapport à la diplomatie britannique. Les Britanniques venaient de quitter les pays de la trêve. Le roi Idriss, leur allié, avait été chassé de Libye. En Irak, le président Chirac avait des relations très cordiales avec le Raïs et on assistait à un changement à la direction de l'Arabie saoudite.

Le roi Fayçal avait été assassiné l'année précédente et le roi Khaled avait conservé Rachid Pharaon, conseiller personnel du roi Fayçal.

Il y avait donc une poussée française dans les pays arabes mais, pour établir une bonne clef de contribution à l'Institut du monde arabe, les Arabes,

personnalités affectives, considéraient qu'il fallait davantage prendre en compte les relations de chef d'Etat à chef d'Etat que d'Etat à Etat.

Je ne sais quelle est aujourd'hui la clef de contribution de chaque Etat mais ne serait ce pas une bonne opportunité de prendre 3 ou 5 pour 1000 de tous les pays contributeurs afin d'être certain d'avoir une ressource plutôt stable ? Si les recettes étaient budgétées dans chaque pays, on aurait beaucoup plus de ressources.

**M. le président** - D'après ce que j'ai compris, on ne demande plus rien.

**M. Aymeri de Montesquiou** - Mais on parle de changer les statuts... Le point important est que ce n'est pas une institution muséale. C'est un lieu d'échanges entre les pays arabes et la France ou les pays arabes et l'Union européenne. Ce sont donc les budgets des ministères des affaires étrangères qui doivent apporter leurs contributions. Il y a peut être là un biais pour que les choses soient mieux établies.

**M. François Trucy** - Une observation très irritée à propos du contrat d'objectifs et de moyens.

Il y a 15 jours, je vous exposais le fonctionnement de l'établissement public de la Défense. Nous nous sommes aperçus que cette institution sociale éminemment utile tente depuis trois ans d'avoir son contrat d'objectifs et de moyens.

On a écouté avec intérêt les paroles rassurantes qui ont été exposées tout à l'heure mais il est extraordinaire que, derrière une très bonne idée sur tous les plans, l'Etat n'ait jamais été capable de mettre sur pied un contrat d'objectifs et de moyens ! Il a envoyé sur le devant de la scène, avec ou sans parachute, des présidents successifs qui ont eu bien du mérite. Je pense que la statue de M. Baudis devrait être plus élevée que les autres !

**Mme Nathalie Goulet** - Comme Aymeri de Montesquiou, je veux tout d'abord souligner le caractère éminemment politique de l'Institut du monde arabe, marque de la politique de la France et d'une certaine politique arabe dans un monde arabe extrêmement hétérogène.

Le président Gouteyron a parlé des salariés de l'IMA. Je pense qu'il y a aussi un problème de répartition entre les différents pays.

Historiquement, je connais assez bien la question puisque Daniel Goulet avait été pressenti pour devenir président de l'IMA. Nous nous étions à l'époque attachés au fonctionnement de cette maison.

Je voudrais dire un mot, étant la seule représentante de la commission des affaires étrangères et connaissant particulièrement bien les pays du Golfe, de la vision que ceux-ci avaient de l'IMA jusqu'à une date récente. Cette vision était celle d'un président à la carrière déjà bien avancée venant chercher de l'argent.

Le fait que les pays arabes, notamment les pays du Golfe, aient cessé leurs contributions ne vient pas uniquement de leur volonté de ne pas payer ou du fait qu'ils sont de mauvais contributeurs mais ils ont considéré pendant de très nombreuses années que les programmes étaient très axés sur le Maghreb et moins sur les pays du Golfe. En conséquence, ils se sont sentis un peu éloignés de la gestion de l'IMA. Plus on va rapprocher les programmes et les expositions des pays du Golfe et plus la contribution sera évidente, en dehors de l'augmentation du prix du pétrole et de leur volonté marquée d'investir dans le domaine culturel.

Il y a un cap extrêmement important, à un certain moment de l'histoire, entre l'IMA et les pays du Golfe et on nous a toujours dit : « L'IMA est formidable. C'est certes une représentation des pays arabes mais surtout du Maghreb. Vous êtes le pays d'Europe qui a 7 millions de population immigrée ; vous considérez que l'IMA est un instrument au service de la culture du Maghreb plus que des pays du Golfe ».

Cette vision a tendance à s'inverser depuis l'arrivée du président Baudis parce qu'il représente une autre image et véhicule un autre programme et je crois que tous les efforts qui ont été faits d'un point de vue administratif et financier l'ont aussi été en fonction de l'orientation du programme.

Vous ne pouvez demander à de gros contributeurs de contribuer sans arrêt pour un programme et un institut dans lequel ils ne se reconnaissent pas.

Par ailleurs, l'ouverture à l'Europe me semble extrêmement importante car l'IMA, d'un point de vue culturel, est une marque de fabrique. Après bien des arguties, on a réussi à faire enfin exposer un photographe saoudien au musée des arts premiers pour la première fois en septembre, avec des photographes venus d'ailleurs. L'IMA a apporté non sa contribution financière mais son label, ce qui a permis l'ouverture à l'Arabie saoudite du musée des arts premiers. Il est très important que ceci continue à fonctionner.

Il existe un projet concurrent en Espagne ; les Espagnols sont en train de monter un Institut du monde arabe et vont probablement utiliser un certain nombre de faiblesses de l'IMA français qui n'a pas forcément été à une vitesse de croisière suffisante. Il faut vraiment soutenir les efforts du président Baudis et éviter de rendre cet institut par trop administratif, avec une tutelle qui donnerait à nos amis, notamment ceux du Golfe, l'impression d'être déséquilibrée.

C'est une structure atypique ; il faut la conserver autant que faire se peut en renforçant les contrôles et en évitant les problèmes budgétaires comme ceux qu'elle a connus - cela me semble sur la bonne voie , en continuant à rivaliser d'ingéniosité dans les programmes de façon à ne pas laisser la porte ouverte à cet institut espagnol qui, au cœur de l'Andalousie, a des racines historiquement compatibles avec le monde arabe !

Les problèmes financiers vont probablement être réduits à leur plus simple expression uniquement par le renforcement des programmes tels qu'ils

sont. Il était important de montrer que le déficit de l'Institut n'est pas structurel mais aussi très lié aux programmes.

Je voulais dire également à quel point l'ensemble des pays du Golfe étaient contents de voir M. Baudis arriver à la tête de cet établissement ; ils y ont vu un signe manifeste de changement d'orientation et d'une volonté politique marquée, dans un monde qui bouge.

**M. le président** - Merci. Vous exprimez là le point de vue du Golfe !

La parole est à M. Baudis.

**M. Dominique Baudis** - Merci de vos encouragements.

Aymeri de Montesquiou a bien suivi le processus de création de l'Institut du monde arabe. Il a évoqué une clef de répartition pour les financements ; en fait, cette clef a été mise en œuvre au départ puisqu'on a adopté celle de la Ligue arabe : chaque pays arabe devait acquitter sa part sur la base de la clef de répartition de la Ligue.

Comme je l'expliquais, cela a marché très peu de temps. Il y a eu des relations difficiles entre France et l'Irak au moment de la première guerre du Golfe. Il était alors difficile de demander le paiement de la contribution de l'Irak à l'IMA.

Même chose avec la Libye il y a quelques années. Au delà de ces difficultés politiques, culturellement les pays arabes ont du mal à rentrer dans une logique où chacun paye sa cotisation régulièrement en fin d'année pour couvrir les dépenses de fonctionnement.

C'est pourquoi Camille Cabana a passé un accord avec les pays membres de l'IMA en disant : « Il n'y a plus de cotisations. Payer vos arriérés, on les placera et on ne vous demande plus rien ».

On est maintenant au milieu du gué ; sur 22 pays, 17 ont payé les arriérés. Il reste à récupérer les arriérés de 5 pays. Si je les récupère, on double le fonds de dotation et les produits financiers du fonds.

Aujourd'hui, il est très difficile de changer de pied et de reprendre les cotisations alors que tous ne se sont pas acquittés du versement au fonds de dotation. J'ai une obligation vis à vis de la Libye et de l'Irak qui, malgré la crise terrible qu'il traverse, dispose de capacités financières qui ne sont pas négligeables pour essayer de solder cette affaire du fonds de dotation, quitte à essayer d'inventer ensuite un autre système.

La réforme des statuts n'a pas d'incidences sur la question du financement. Les statuts ne traitent pas de la question du financement. La réforme des statuts est destinée à avoir une représentation à qualité du directeur administratif et financier du Quai d'Orsay.

L'effort que je fais va dans deux directions : essayer d'obtenir que ceux qui n'ont jamais payé payent enfin d'où un accord avec la Libye qu'elle a signé et développer avec eux des opérations bilatérales.

En réalité, payer des cotisations pour des frais de fonctionnement à Paris n'intéresse pas les pays membres.

Imaginons une situation similaire avec une maison de l'Europe à New-York. On renâclerait aussi à payer notre cotisation chaque année mais si elle organise l'année prochaine un mois de la France, on va se mobiliser et faire un effort. C'est à peu près pareil.

J'essaie donc de récupérer ce qui nous est dû et de développer le bilatéral. On l'a fait avec le Qatar. On a loué un espace de 1.000 m<sup>2</sup> à l'Etat du Qatar qui a présenté une exposition.

C'est l'offre que je fais à certains pays arabes qui me disent souvent : « Vous nous dites que c'est notre maison mais quand on veut faire une exposition, on n'y arrive jamais ! ».

On garde donc dans l'Institut les expositions de haut niveau et on met 1.000 m<sup>2</sup> en location pour les pays. En développant de telles opérations bilatérales, je pense que l'on peut ramener peu à peu du financement mais il est vrai qu'aux yeux des Etats du Golfe, qui disposent des ressources les plus importantes, l'Institut du monde arabe, dès le départ, a été en situation de déséquilibre en faveur du Maghreb.

Cela s'explique par des raisons évidentes : proximité géographique, liens historiques. Surtout, beaucoup de Maghrébins vivaient à Paris au moment où l'IMA s'est créé. Quand l'IMA a créé ses équipes, il a fallu trouver des bibliothécaires, des spécialistes des musées, des vendeurs pour la librairie, des professeurs de langues. On a pris des Algériens, des Marocains, des Tunisiens. Il y a très peu d'Egyptiens et Syro Libanais. Le Golfe n'est pas représenté, sauf par une saoudienne francophone spécialiste d'art contemporain.

J'essaye de faire un effort dans cette direction. J'y suis allé, j'y retournerai. Je mesure le travail à accomplir. Il y a un déficit de confiance. Ils se méfient maintenant de l'Institut du monde arabe, ayant longtemps considéré que l'on venait leur soutirer de l'argent et qu'on ne renvoyait pas l'ascenseur.

J'ai pour objectif de monter une très grande exposition sur l'architecture contemporaine dans le Golfe.

Je souligne que le Sénat peut beaucoup nous aider grâce aux groupes d'amitié : lorsqu'ils passent à Paris, emmenez les à l'Institut du monde arabe voir une exposition, prendre un verre sur la terrasse. Dans toutes ces relations institutionnelles, si vous mettez en évidence le rôle de l'IMA, vous lui donnez de l'importance aux yeux des représentants des pays arabes, qui verront que cette institution compte aux yeux de la France.

Merci à François Trucy pour ses encouragements. Je ne souhaite que travailler dans le cadre d'un contrat. J'en serais très heureux !

**M. le président** - Merci. Nous voici au terme de cette audition intéressante. Je pense que le président Pichon et M. Roch Olivier Maistre sont

maintenant convaincus que leurs observations réitérées sont enfin suivies d'effets, avec les encouragements très forts du MAE.

Nous avons essayé, avec le président Gouteyron, d'assumer nos prérogatives de contrôle, dont notre rapporteur a dit toutes les vertus. Ceci en est une nouvelle illustration. Il s'agit en quelque sorte de mettre sous pression les gestionnaires publics dont l'obligation est de rendre compte.

On est ici en présence d'une institution d'une nature très originale mais, puisqu'il y a des fonds publics, j'ai compris que, pour le contrat d'objectifs et de moyens, il y aurait l'assurance de maintenir cette subvention de 12,6 millions d'euros.

Compte tenu de la réussite impressionnante de la gestion du président Baudis, peut être qu'un jour cette subvention pourra être allégée, ce qui sera une contribution à l'équilibre de nos finances publiques. Cela fera un peu moins de bons du trésor souscrits par les fonds souverains du Golfe !

Quelqu'un demande t il la parole ?

Merci à la Cour, au ministère, à l'IMA, à son président, à son directeur général et à son directeur général adjoint en charge de la gestion et des finances notamment.

Après une audition aussi riche, je pense que les membres de la commission des finances seront unanimes pour encourager le président Gouteyron à bien vouloir publier un rapport sur cette mission...

C'est donc une décision unanime !

Ainsi prend fin notre séance.

(La séance est levée à 19 heures 45)

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe 1</b> : Référé de la Cour des comptes.....	55
<b>Annexe 2</b> : Observations définitives de la Cour des comptes sur la gestion de l'Institut du Monde arabe (IMA) .....	61
<b>Annexe 3</b> : Lettre du Premier ministre à M. Philippe Séguin, Premier président de la Cour des comptes, en date du 23 juin 2008.....	85
<b>Annexe 4</b> : Lettre du ministère des affaires étrangères et européennes à M. Dominique Baudis, président de l'IMA, en date du 31 mars 2008.....	95
<b>Annexe 5</b> : Protocole d'accord, du 13 décembre 2007, entre le Comité populaire général des liaisons extérieures et de la coopération internationale de Libye et l'Institut du Monde arabe.....	99



**ANNEXE 1**  
**RÉFÉRÉ DE LA COUR DES COMPTES**





*Le Premier président*  
50285

Paris, le

à

**MONSIEUR LE PREMIER MINISTRE**

Objet : Le fonctionnement de l'Institut du monde arabe

P.J. : Copie d'un rapport de la Cour des comptes valant relevé d'observations définitives ainsi que 12 recommandations

Depuis la préfiguration de l'Institut du monde arabe (IMA) en 1980, la Cour a porté à plusieurs reprises son attention sur les conditions de sa constitution, sur l'économie générale de sa mission et sur la manière dont son fonctionnement a été assuré depuis sa création en 1987. Les cinq contrôles menés par la juridiction l'ont chaque fois conduit à formuler des critiques persistantes soulignant l'incapacité à empêcher la dérive tant stratégique que financière d'une institution qui n'est jamais parvenue à déterminer ce que devait être sa place parmi les grandes institutions culturelles parisiennes.

A l'issue du dernier contrôle portant sur les exercices 2003 à 2006 qui vient de s'achever, la Cour pouvait émettre des doutes sérieux sur la possibilité de redresser la situation de l'Institut. Son seul déficit d'exploitation cumulé a atteint 38,5 M€ en 2006, ce qui représente près de deux années de dépenses de fonctionnement ! C'est la raison pour laquelle elle a souhaité procéder à l'audition du secrétaire général du ministère des affaires étrangères et de M. Dominique Baudis, Président de l'IMA depuis février 2007. A cette occasion, ce dernier lui a présenté son programme, visant à rétablir la situation de l'Institut et à développer une stratégie renouvelée. Dans ces conditions, la Cour a décidé de renoncer à un projet d'insertion au rapport public afin de ne pas compromettre, par une communication publique prématurée, l'évolution positive résultant des premières initiatives du nouveau Président.

Il apparaît cependant que cette ambition a besoin de s'inscrire dans la durée, afin d'entamer un redressement durable de l'Institut et de bénéficier du soutien vigilant des autorités de l'Etat. En raison de ces enjeux diplomatiques, culturels et financiers, la Cour m'a demandé d'appeler votre attention sur ce dossier par voie de référé.

### **1. Les ambiguïtés du statut**

Une première recommandation a trait à la nécessité d'effacer les ambiguïtés d'un statut qui n'a plus sa raison d'être originelle. L'annexe ci-jointe développe le détail des remarques de la Cour à ce sujet. Parmi elles, il en est une qui lui paraît essentielle : doter l'IMA d'un véritable directeur général des services aux compétences et à l'expérience managériales adaptées aux missions de l'établissement. Les choix opérés jusqu'à présent par la partie arabe pour cette fonction ont privilégié davantage des critères d'ordre politique que les qualités administratives requises pour assurer une véritable coordination des services. Il conviendrait donc d'être attentif aux conditions de nomination de ce directeur. Il est recommandé en outre que soit institué auprès du conseil d'administration un comité d'audit financier et comptable. Enfin, il serait souhaitable de redonner au Haut Conseil auprès de l'IMA sa vocation d'inspirateur qu'il n'a pas été en mesure d'exercer, n'étant réuni qu'en de très rares occasions.

### **2. La « tutelle » ministérielle**

Certes, la notion de tutelle ne s'applique pas à un organisme du type de l'IMA en raison de son statut associatif, adossé à une fondation, le tout institué par un acte fondateur datant de 1980 qui, pour ne pas être un traité, a tout de même été signé par les représentants de chacun des 23 Etats de la Ligue arabe. Il n'empêche que l'importance des contributions financières de l'Etat français, de même que les missions assignées à la Fondation par l'acte fondateur, légitiment que le ministère des affaires étrangères, sur le budget duquel est imputé la subvention annuelle de 12,6 M€, soit associé aux initiatives de cet organisme ainsi qu'à son fonctionnement. Cela doit conduire à prévoir sa présence statutaire au sein du conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, de même que probablement celle d'autres départements ministériels concernés, notamment ceux de la culture et des finances.

### **3. L'absence d'une stratégie identifiable**

La mission assignée à l'IMA par l'acte de fondation était claire même si sa définition restait très générale. Il appartenait, dans ces conditions, aux autorités dirigeantes de l'Institut de donner consistance aux grandes orientations esquissées. Or, l'IMA n'a jamais vraiment tranché entre un certain nombre de débats de fond ce qui aboutit à une stratégie incertaine et contradictoire. A titre d'exemple, la Cour relève que se maintiennent les orientations consistant à privilégier, dans le cadre des grandes expositions, les thèmes qui, pour être sans aucun doute attractifs, occultent assez largement la vocation arabe de l'établissement (ainsi les expositions Pharaon, Les Phéniciens, Les photographes arméniens ...).

La Cour a également relevé, à l'occasion de l'audition de M. Baudis, la volonté du nouveau président d'orienter l'IMA dans une voie différente des principes de l'acte fondateur, laquelle consisterait à impliquer fortement l'Institut dans la mise en œuvre de la politique nationale d'intégration des populations françaises d'origine arabe, c'est-à-dire essentiellement maghrébine. De plus, M. Baudis envisage d'étendre le champ d'action de la Fondation en ouvrant aux Etats islamiques non arabes la compétence originellement réservée aux seuls Etats de la Ligue arabe. Sur ces deux orientations, la Cour estime qu'elle n'a pas à se substituer aux organes de décision, tant de l'Institut que de l'Etat, mais elle se doit de mettre en garde les pouvoirs publics sur les conséquences que cette double inflexion risquerait d'entraîner sur le plan diplomatique. Modifiant l'équilibre entre les régions du monde arabe, en particulier au détriment du golfe arabo-persique, ces nouvelles orientations n'ont pas fait l'objet d'une concertation officielle avec l'ensemble des parties concernées. A l'avenir, le renforcement de la tutelle de l'Etat devrait permettre de donner toutes les garanties au bien-fondé de telles évolutions stratégiques.

De même, s'agissant des missions qu'auraient à remplir tant le musée que la bibliothèque, aucune définition explicite et cohérente n'a été jusqu'à présent insufflée à ces deux départements majeurs de l'Institut. De ce fait, ils n'ont jamais acquis dans le monde culturel la reconnaissance à laquelle ils devraient prétendre. Ils présentent d'ailleurs des faiblesses signalées et la gestion du musée appelle les plus grandes réserves. Il est essentiel que ces deux départements, mais aussi les activités connexes génératrices de ressources financières, fassent l'objet d'une redéfinition majeure de leurs objectifs et de leurs performances.

#### **4. Une structure financière inapte à assurer l'équilibre de l'Institution**

A l'origine, le financement de l'IMA était assuré par deux types de versements complémentaires, celui dont la France prenait la charge à hauteur de 60 %, le solde de 40 % relevant de ses partenaires arabes. Or, ceux-ci, sans doute déçus par l'orientation de l'activité de l'IMA, ont très vite commencé à reconsidérer leur engagement de sorte qu'en 1995 le Président de l'Institut s'est vu contraint de figer les dotations arabes au montant qu'elles avaient atteint à cette date en vue de constituer un fonds de dotation, lequel devait recevoir le solde des impayés, en vue de dégager des produits financiers gageant les charges de fonctionnement.

Mais rapidement ces produits seront insuffisants en raison de la défaillance de plusieurs pays arabes qui restent débiteurs de leur participation. Ainsi, si le montant du fond s'établit en 2007 à 38,3 M€, il manque 34 M€ de contributions, dont, à titre principal, celle de l'Irak pour 13,9 M€ et celle de la Libye pour 12,5 M€. Concernant ce dernier pays, il faut souligner les démarches entreprises par M. Baudis qui auraient abouti à un engagement des autorités libyennes à s'acquitter de la majeure partie de leur dette. Si l'ensemble de ces créances pouvait être recouvré, le fonds de dotation atteindrait le montant de 72 M€, ce qui permettrait de dégager sans doute des produits d'un volume en rapport avec les besoins de l'Institut, notamment pour entreprendre le nécessaire programme de réparation et de gros entretien de ses locaux.

Cette défaillance des Etats arabes a été compensée par la France qui aura versé, au cours de la décennie écoulée, 104 M€ au titre du fonctionnement de l'Institut. Il faut également relever le relatif dynamisme dont a su faire preuve l'IMA durant cette période, en dégageant 78 M€ de ressources liées à son activité, au prix néanmoins d'un déficit de gestion systématique. En tout état de cause, la situation actuelle qui contraint la France à apporter un concours croissant pour assurer l'équilibre financier de l'Institut ne saurait perdurer. Il est donc particulièrement opportun d'encourager le Président de l'IMA à poursuivre la recherche d'autres ressources financières dans le domaine du mécénat, comme dans celui d'une exploitation plus rentable des espaces commerciaux, en relation avec les partenaires arabes dont il faut renforcer, par ce biais, l'implication dans l'activité de la Fondation en vue de maintenir la force du lien originel.

Telles sont les remarques essentielles que la Cour a cru devoir porter à votre connaissance, Monsieur le Premier ministre, afin d'interrompre la spirale entraînant l'IMA vers une situation d'échec mettant en cause jusqu'à sa pérennité. Une telle opération de sauvetage, dans laquelle M. Baudis s'est particulièrement investi, devrait recevoir le soutien des pouvoirs publics de manière claire et formalisée dans un contrat d'objectifs et de moyens.

--o0o--

Je vous serais obligé de me faire connaître, dans le délai de trois mois prévu à l'article R. 135-2 du code des juridictions financières, les suites que vous aurez données à la présente communication, dont copie est transmise au ministre des affaires étrangères et européennes et au ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique.

4/4

Je vous rappelle qu'en application de l'article L. 135-5 du code des juridictions financières, ce référé sera transmis, trois mois après vous avoir été envoyé, aux commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. Il sera accompagné de vos réponses si celles-ci sont parvenues dans ce délai. A défaut, vos réponses seront transmises au Parlement dès réception par la Cour.

Philippe SÉGUIN

**ANNEXE 2**

**OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA COUR DES COMPTES  
SUR LA GESTION DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE (IMA)**



## **OBSERVATIONS DEFINITIVES**

LA GESTION DE L'INSTITUT  
DU MONDE ARABE (IMA)

Exercices 2003 à 2006

A plusieurs reprises, la Cour a porté son attention sur le fonctionnement de l'Institut du Monde Arabe (IMA) depuis sa création. A l'issue de son premier contrôle, après avoir relevé de graves irrégularités dans la gestion de cet organisme, elle avait choisi d'intervenir par une insertion dans son rapport public pour 1984. Depuis lors, la situation, loin de s'améliorer, a suscité les contrôles tant de l'inspection générale des affaires étrangères que de l'inspection générale des finances. La Cour, quant à elle, a réitéré ses observations critiques par la voie de deux référés successifs au ministre des affaires étrangères.

L'instruction qui vient de s'achever a constaté des errements persistants mais elle a permis aussi de relever les débuts d'un redressement, qu'il apparaît nécessaire d'encourager.

Ces perspectives, présentées avec conviction par M. Dominique Baudis, président de l'Institut, lors de son audition devant la 4<sup>ème</sup> chambre le 11 octobre 2007, ont conduit la Cour à renoncer à une insertion au rapport public, qui semblait pourtant s'imposer dès lors que, pour la période des comptes examinés, la situation était apparue encore plus critiquable que celle relevée lors des précédents contrôles. Mais, face à l'énoncé cohérent et déterminé d'un programme de redressement, la Cour a estimé qu'elle aurait risqué de compromettre, par une communication publique, l'évolution positive résultant des premières initiatives du nouveau président. Mais ce choix n'empêche pas la Cour de poser dans toute son ampleur le problème de la place que cette institution doit occuper dans les relations de la France avec le monde arabe et de la nécessaire reprise en main de sa gestion, tous points sur lesquels le Président de l'Institut a d'ailleurs pris des engagements formels.

Au moment de sa création, lorsque la France a mené avec ses divers partenaires arabes les négociations ayant abouti à la création de l'Institut, le statut de celui-ci –une Fondation gérée sur le mode associatif- répondait assez exactement aux finalités qui lui étaient fixées. Depuis lors, le bouleversement intervenu dans les règles présidant à son financement a engendré un déficit structurel de l'organisme et a nécessité un appel récurrent aux subventions de l'Etat. Cette évolution a fait apparaître en pleine lumière les ambiguïtés et les insuffisances d'une structure dont l'organisation statutaire mérite d'être repensée en fonction tant de la stratégie qu'elle entend mettre en œuvre que des finalités qu'elle veut réaliser conformément à son objet social tel qu'il résulte de l'acte fondateur d'octobre 1980.

Les critiques de la Cour peuvent paraître ne pas prendre exactement en compte les amorces de redressement déjà opérées dès la nomination de M. Baudis au mois de février 2007, mais l'exposé développé dans le présent relevé des observations sur le fonctionnement de la fondation devrait, dans son esprit, servir d'appui au président pour lui permettre de mener à bien l'entreprise de redressement à laquelle il veut attacher sa marque. Seront ci-après examinées successivement les propositions de réforme institutionnelle qui paraissent devoir être retenues dans la perspective du nouvel élan à donner à la fondation (I) et les divers constats portant sur l'état de la gestion (II).

## I – Une institution originale qui mérite désormais une réforme structurelle

Tout organisme doit s'adapter à l'évolution de son environnement. C'est particulièrement flagrant pour l'IMA dont le statut, les missions et le financement méritent d'être repensés alors que l'Institut célèbre le vingtième anniversaire de son installation dans son immeuble parisien.

### 1 – Les ambiguïtés du statut

Initialement, le statut de l'Institut visait à répondre à une participation équilibrée de la France d'une part et de l'ensemble des Etats de la Ligue arabe d'autre part. C'est en fonction de cet impératif que la mission de président est statutairement réservée à la partie française, le directeur général étant présenté par le collège des ambassadeurs arabes à Paris siégeant au conseil d'administration, en vue de sa nomination par le Président de l'Institut (article 8 des statuts : « *Le Directeur général de l'Institut est nommé par le président après avis du conseil d'administration statuant sur proposition des Etats fondateurs arabes* »). Cette organisation correspond au schéma habituel des associations lequel distingue un président sans fonction exécutive, celle-ci étant assumée par le directeur général, extérieur au conseil d'administration. Or dans le cas d'espèce, il est apparu très vite que la cohabitation d'un président jouissant de larges pouvoirs, alors que son directeur n'assume pas en réalité sa fonction de chef des services (article 15 des statuts : « *Sous l'autorité du Président, le Directeur général de l'Institut dirige les services et le personnel de celui-ci dans les conditions fixées par le règlement intérieur* »), a eu pour effet, tout en renforçant la position du premier, de ne pas assurer le respect des stipulations de l'article 15 précité en ce qu'il concerne la direction et la coordination des services.

Il convient par ailleurs de souligner que les responsabilités confiées au trésorier en vertu des statuts ( « *il encaisse les recettes et acquitte les dépenses* ») exigeraient du titulaire une implication dans la gestion quasiment quotidienne ce qui ne correspond pas à la finalité des attributions à caractère bénévole confiées à un membre du conseil d'administration. En revanche, pourrait être mise en place, conformément à la proposition présentée faite à la Cour dans une correspondance du 26 octobre 2007 du contrôleur financier, une *cellule d'audit*, composée de spécialistes extérieurs désignés en fonction de leur compétence, se chargeant du suivi des opérations financières les plus importantes engagées par l'Institut afin d'éclairer le conseil d'administration de toutes les mesures prises au titre des activités de la Fondation.

Enfin, il convient de relever que le règlement intérieur, prévu par l'article 26 des statuts, et rendu obligatoire par le Code du travail (articles L122-33 à L122-39), qui devrait préciser l'organisation interne de la Fondation pour en favoriser un fonctionnement satisfaisant, n'a jamais été élaboré ni promulgué, si on exclut un document de quelques pages, daté de janvier 2005, portant cette appellation et présentant la triple caractéristique de ne pas être signé, de n'être pas diffusé auprès des agents contrairement aux prescriptions du code du travail (article L122-33 et L122-36) et de ne traiter, à titre principal, que du fonctionnement du haut-conseil et du conseil d'administration. De plus il est fâcheux de constater que, depuis l'origine, l'IMA ne dispose toujours pas d'un véritable organigramme, en complément du document synoptique annexé au rapport d'activité annuel, censé faire apparaître le détail des fonctions de chaque département. Cette carence illustre les faiblesses de l'Institut dans les domaines de la coordination des services et de la bonne gestion de l'établissement.

La Cour signale l'absence de toute structure à compétence transversale - du moins en l'état actuel de ses investigations - qu'il s'agisse du contrôle de gestion, du contrôle interne, de la stratégie, de la sûreté et de la sécurité du site, du mécénat et de la programmation des actions à entreprendre, laquelle n'est ni intégrée ni pluriannuelle. S'agissant du mécénat, elle a constaté avec satisfaction qu'à l'arrivée de M. Baudis d'importantes ressources provenant d'entreprises donatrices ont été encaissées. Selon le Président Baudis, les ressources attendues du mécénat devraient s'élever pour 2007 à 1,6M€ : il s'agit là de gains dus à l'action déterminée du Président auprès des entreprises françaises. Il est souhaitable que l'Institut engage une réflexion et mette en place une structure assurant la pérennisation de ce type de ressources.

Par ailleurs, l'IMA est doté d'un organe *sui generis* prévu par l'article 3 des statuts et dénommé « Haut conseil de l'IMA ». Celui-ci est composé de six personnalités cooptées par la partie française pour une durée de trois ans et d'un représentant de chaque Etat fondateur, en réalité les ambassadeurs arabes à Paris. Alors que les statuts ont prévu de placer l'Institut sous l'autorité morale du conseil et sous son patronage, cet organe n'a, jusqu'à ce jour, joué aucun rôle ne s'étant réuni que très rarement, dont à peine deux fois au cours des cinq dernières années. Il aurait pourtant été utile qu'il prête une attention vigilante à la dérive financière constatée et qu'il se préoccupe, fort des compétences remarquables de l'ensemble de ses membres, de la définition d'une stratégie répondant aux évolutions des relations de la France avec le monde arabe.

2 – Une « tutelle » ministérielle qui, pour n'être pas statutairement obligatoire, n'en est pas moins nécessaire.

En principe, aucune disposition d'ordre législatif ou réglementaire, pas plus que les termes du statut n'investissent le ministère des affaires étrangères ni *a fortiori* le ministère de la culture ou des finances d'une quelconque tutelle administrative sur la fondation comme sur l'association. La seule formalisation d'un contrôle de l'Etat est intervenue à la suite de l'arrêté du 28 mars 1996 confiant au contrôleur financier du ministère des affaires étrangères un rôle important dans le suivi des dépenses et l'appréciation des documents budgétaires. Il assiste d'ailleurs avec voix consultative à toutes les séances de l'ensemble des organes de l'Institut. La Cour n'a pas manqué d'apprécier que depuis deux ans son contrôle, demeuré lacunaire lors de la période précédente, alors qu'il aurait dû jouer un rôle d'alerte devant la gravité de certains faits (dégradation des comptes, pratiques d'achats critiquables, trésorerie en déshérence), a pris une forme beaucoup plus exigeante sous l'impulsion d'un contrôleur financier ayant la volonté d'exercer les responsabilités dont il est investi. Aujourd'hui, il pourrait venir en appui à l'expert comptable et au commissaire aux comptes pour s'assurer de leurs correctes diligences dans la tenue et la certification des comptes et informer, en tant que de besoin, le président et le conseil d'administration de la sincérité de ces derniers. A cet égard, la perspective de la création d'un « comité d'audit », chargé de vérifier périodiquement, au profit du Président et du conseil, le respect des procédures dans l'ensemble de la chaîne de décision de l'Institut devrait permettre d'améliorer la qualité de la gestion.

Quoi qu'il en soit, le ministère des affaires étrangères ne peut se désintéresser du fonctionnement et des initiatives de la Fondation, ne serait-ce qu'en raison de sa contribution financière croissante à l'équilibre des comptes de l'établissement. Ainsi entre 1996 et 2006, la France aura versé près de 104 M€ pour assurer le fonctionnement de l'Institut. Un tel niveau de participation impose que la puissance publique soit présente au sein du conseil d'administration, qu'il s'agisse du bailleur de fonds, en l'espèce le

ministère des affaires étrangères, mais également des autres départements ministériels concernés, ministère de la culture et ministère de l'économie et des finances. L'Etat serait ainsi formellement associé à la prise de décision concernant la mise en œuvre de la politique de l'Institut tout en lui apportant le soutien qu'il peut attendre de ses administrations et de ses opérateurs. Il s'agit également d'un rééquilibrage naturel au sein du Conseil d'administration, les Etats arabes membres étant présents en tant que tels en son sein, ainsi que la Ligue arabe et l'Union européenne..

Quant au choix de l'imputation budgétaire de la subvention, il conduit à considérer le concours financier versé par la France comme une contribution volontaire à une organisation internationale. Il s'agit là d'une interprétation ne reposant sur aucun fondement juridique puisque l'Institut ne peut être considéré comme une organisation de cette nature. Certes les prérogatives des Etats arabes membres de la fondation, la composition des organes de gouvernance et l'originalité de cette institution ont pu conduire, dans un souci de parallélisme des formes, le ministère des affaires étrangères, confirmé dans ce choix par le ministère des finances, à choisir une telle imputation mais elle ne saurait être admise si elle conduit ce ministère à se sentir déchargé de l'obligation de veiller aux justes orientations d'un organisme qu'il faut considérer comme un opérateur de l'Etat au sens de la LOLF.

A cet égard, sa participation aux organes statutaires et son association formelle à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie devraient lui donner toutes les garanties raisonnables pour exercer une action qui, sans être qualifiée de tutelle, lui permettrait de jouer tout son rôle dans le suivi de la gestion de l'Institut.

De surcroît, l'acte fondateur de 1980, socle sur lequel reposent l'existence et les finalités de l'IMA, a prévu de lui confier une mission d'ordre culturel en animant une recherche en profondeur sur la langue ainsi que les valeurs culturelles et spirituelles du monde arabe. A cet égard, dans le passé, le ministère de la culture était représenté au sein de l'IMA en déléguant dans les fonctions essentielles de directeur du département du musée et des expositions un conservateur général du patrimoine. Il est fâcheux que cette amorce de coopération n'ait pas connu de suite, après le départ de ce dernier en 1996, ce qui n'a pas facilité la détermination de la place spécifique que doit occuper dans l'ensemble des établissements culturels parisiens, la fonction de l'IMA (musée, bibliothèque). La Cour relève cependant que l'actuel Président a obtenu l'appui récent du ministère de la culture sous la forme d'une mission d'audit de la bibliothèque et de l'affectation d'un conservateur à la tête du musée. Une telle action est une mesure opportune qui devrait contribuer à réorienter dans un sens plus conforme à sa vocation plusieurs des actions spécifiques de l'Institut.

Enfin, il est surprenant de constater que l'IMA n'a guère été impliqué ou associé à la conception et à l'élaboration du projet « Louvre Abu Dhabi » tel qu'il a été prévu par l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007, à la réalisation duquel il ne participe en aucune manière alors même que certains acteurs de ce projet sont présents au sein du Haut Conseil. Mais il est vrai que ce dernier a été assez largement mis en sommeil et que cette opération paraît avoir été gérée au sein de l'établissement du Musée du Louvre.

### 3 – L'absence de toute stratégie clairement identifiable

Comme le précise l'acte de fondation, l'IMA avait pour vocation de « *développer la connaissance du monde arabe, d'animer une recherche en profondeur sur la langue, ses valeurs culturelles et spirituelles, ainsi que de favoriser les échanges et la coopération, en*

*particulier dans les domaines des sciences et des techniques ...* ». Certes, il s'agit là de missions dont la définition reste très générale et le document originel ne pouvait qu'énoncer de simples principes. C'est à l'IMA qu'il appartient de donner consistance et précision à cette ambition, étant entendu que tant les affaires étrangères que la culture devraient y être associées. Initialement l'objectif était clair : il y avait d'une part la volonté des Etats arabes de faire connaître à un large public français les réalités complexes et multiformes du monde arabe ; on pouvait relever d'autre part le souci de la France de placer l'IMA dans le groupe de tête des institutions culturelles françaises, ce qui a abouti à une politique des grandes expositions, dont certaines ont posé l'image de l'Institut et dégagé des ressources financières non négligeables. Il convient de relever toutefois que certaines de ces expositions, notamment celle qui a connu le succès le plus spectaculaire dans la période récente – l'exposition « Pharaon » –, ne présentent souvent qu'un lien ténu avec le monde arabe en tant que tel. L'IMA a d'ailleurs récidivé avec une récente exposition sur le thème des Phéniciens. Ainsi les manifestations culturelles à la « périphérie » historique ou géographique du monde arabe mériteraient-elles de faire l'objet d'une réflexion stratégique au sein des instances dirigeantes de l'IMA.

Par ailleurs, jamais n'a été véritablement approfondie la portée qu'il convenait de donner à la vocation arabe de l'Institut. Même s'il est majoritairement musulman, le monde arabe ne saurait se limiter à l'Islam du fait d'une part que l'Islam déborde le monde arabe et que d'autre part le monde arabe comprend en son sein d'autres communautés confessionnelles, certes minoritaires, mais à l'égard desquelles la France s'est toujours reconnue une responsabilité particulière.

Si l'on venait à méconnaître la vocation internationale de l'IMA, laquelle reste fondamentale, on risquerait, comme l'esquissait lors d'un conseil d'administration le précédent Président <sup>1</sup>, d'engager l'établissement sur une voie hasardeuse qui n'est pas conforme au statut originel de la Fondation tel qu'il a été rappelé solennellement par le président de la République le 30 novembre 1987 : « *Voilà, en tout cas, une réalisation qui prouve la volonté de la France d'être en mesure de servir la relation entre nos cultures, entre ce vaste monde qui est le vôtre, et nous-mêmes reliés que nous avons été à travers l'histoire par la géographie, par la mer Méditerranée, après tant de confrontations et de luttes, baignés, surtout lorsque l'on songe à la montée de l'Islam par l'Espagne, aux sources les plus prestigieuses et les plus exaltantes d'une culture que nous avons appris à connaître et à intégrer dans nos propres concepts.* ». Les annonces récentes de l'actuel président visant à élargir le champ d'action de l'IMA posent des questions de fond qui méritent de recevoir l'arbitrage des plus hautes autorités de l'Etat : est-il concevable d'élargir, au-delà des pays arabes, aux pays musulmans l'action de l'Institut ? Est-il raisonnable d'envisager d'adjoindre aux missions originelles de l'établissement orientées vers l'étranger arabe, des actions spécifiquement tournées vers les politiques d'intégration des résidents d'origine arabe en France, qu'ils soient de nationalité française ou non ? Il est étonnant qu'il n'y ait eu aucun débat sur ce sujet ni au sein du conseil d'administration, ni surtout au sein du Haut Conseil, et que le ministère des affaires étrangères, voire les autres ministères concernés, n'aient à aucun moment consultés ou associés à une telle réflexion remettant en cause l'acte fondateur centré sur le seul monde arabe. Il est possible qu'une telle orientation présente le risque, si elle était confirmée, de voir, certains Etats du golfe

---

<sup>1</sup> Dans le procès verbal dudit conseil d'administration il est noté : « *Le président indique que s'agissant de cinéma il convient de cibler les jeunes de municipalité de banlieue* » ....

arabo-persique se désengager ou considérer qu'il y a là une forme de rupture du pacte initial..

En réalité, les initiatives engagées par l'IMA depuis quelques années ont donné l'image d'une dispersion dans plusieurs directions sans cohérence véritable ni objectif clairement affiché. Or, l'offre culturelle est aujourd'hui surabondante et généralement d'une grande qualité ; d'autres opérateurs investissent progressivement le domaine arabe avec des moyens d'une toute autre ampleur que l'IMA (Louvre, Baubourg, La Villette).

Dans ce contexte l'IMA doit renouveler son inspiration en élaborant un plan stratégique pluriannuel en accord avec les ministères concernés. Pareille orientation est au confluent tant des ambitions de la diplomatie française que des attentes des Etats de la Ligue arabe ; elle doit associer, dans la mesure du possible, les autres acteurs culturels français susceptibles de se coordonner avec l'IMA, en tenant compte des attentes prévisibles du public français. En tout état de cause, l'IMA ne peut plus se contenter d'opérations ponctuelles, à l'écho médiocre et sans lien direct avec sa vocation.

Sur ces différents points, la Cour n'a pu que constater l'absence ces dernières années de toute orientation stratégique de sorte que l'IMA, tout en laissant s'estomper son identité propre, se trouve éclipsé par des acteurs aux initiatives plus novatrices, plus professionnelles et plus attrayantes. Une réflexion approfondie sur ces points conditionne la survie de l'établissement. Ils pourraient être consacrés dans un contrat d'objectifs et de moyens, comportant notamment l'engagement de verser un montant négocié pour la subvention annuelle. C'est à cette seule condition que le redressement financier de l'IMA, mainte fois annoncé, pourra peut-être cette fois-ci être envisagé avec quelques garanties de succès durable.

Ces considérations reçoivent une illustration particulièrement nette s'agissant des activités organisées autour du musée et de celles relevant de la bibliothèque. En ce qui concerne le musée, sur la gestion duquel la Cour apportera des observations critiques à l'occasion de l'examen de la gestion patrimoniale, l'IMA n'a jamais choisi entre différents objectifs. Malgré une fréquentation soutenue, quoique modeste (environ 80 000 visiteurs par an), aucune option claire et distincte entre plusieurs options possibles n'a été retenue. Elles ne sont d'ailleurs pas exclusives les unes des autres : par exemple, faut-il exposer les collections, à titre permanent ? Convient-il d'assurer la rotation du patrimoine muséal ? A-t-on l'intention de mettre l'accent sur un art arabe contemporain aux contours multiples, aucune des pièces relevant de cette catégorie n'ayant d'ailleurs jamais été exposée *in situ* ? Est-on disposé à rassembler des pièces à caractère historique ? ..... Dans les faits il se dégage l'impression que toutes ces finalités sont poursuivies plus ou moins concomitamment dans un désordre qui ne facilite pas la définition de la vocation muséale de l'établissement.

La finalité de la bibliothèque n'est pas plus clairement déterminée au regard des missions de l'IMA. Elle se partage entre une mission générale destinée à faire découvrir le monde arabe au grand public, mission qu'elle n'assure qu'en partie en raison d'un fonds documentaire dont une partie ne peut intéresser que des érudits et un rôle à caractère scientifique au profit de chercheurs, mais qui s'écarte largement de sa mission générale. Cette absence de choix d'une orientation connaît naturellement ses limites dans la mesure où l'IMA n'est adossé à aucun centre de recherche universitaire ce qui réduit naturellement l'intérêt d'un tel centre documentaire.

De fait, la bibliothèque de l'IMA connaît la concurrence d'autres structures similaires (bibliothèque nationale de France, la bibliothèque de l'INALCO) sans parler des fonds documentaires de certains centres spécialisés (CERI, l'IREMAM). Or l'IMA se doit de définir clairement la mission de la bibliothèque. Si son orientation en faveur du milieu scientifique devait être retenue, elle aurait le plus grand intérêt à prendre appui sur un centre de recherche ou sur une université pour donner toute son ampleur à l'action qu'elle entend mener. A défaut, elle aura le plus grand mal à survivre en l'état dans un environnement concurrentiel, dont le dynamisme discréditerait un fonds à la nature incertaine et inadaptée aux attentes de publics divers. L'audit de l'inspection des bibliothèques sur ce département de l'Institut, réalisé très récemment à la demande de l'actuel président, est un signe de la volonté de ce dernier de prendre en compte cette préoccupation pour dégager des priorités et des objectifs.

#### 4 – Une structure financière incapable d'assurer l'équilibre et la pérennité de l'institution.

A l'origine, le financement de l'IMA était assuré par deux types de versements complémentaires, celui dont la France prenait la charge à hauteur de 60%, le solde de 40% relevant de ses partenaires arabes. Or, ceux-ci, sans doute déçus par l'orientation de l'activité de l'IMA, ont très vite commencé à reconsidérer leur engagement sur le plan financier de sorte qu'en 1995 le Président de l'Institut, soutenu par son conseil d'administration, s'est vu contraint de figer les dotations arabes au montant qu'elles avaient atteint à cette date en vue de constituer un fonds de dotation, lequel devait recevoir le solde des impayés. Il était entendu que les produits financiers de ce fonds devaient permettre de couvrir les dépenses de fonctionnement de l'Institut.

L'effet de décrochement de la partie arabe au financement de l'IMA ressort tout particulièrement du tableau ci-après :

Répartition des recettes de l'IMA de 1996 à 2006 (M€)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Subvention de fonctionnement en provenance des Etats arabes	2,92	2,99	1,82	2,15	1,49	1,97	1,38	0,71	1,98	2,29	2,09
Subventions de fonctionnement France	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	10,85	8,67	9,85	10,66	11,89
Autres ressources	2,60	4,52	6,60	9,59	7,74	5,87	5,04	8,32	9,33	10,30	8,24
Total des recettes	14,19	16,18	17,10	20,41	17,90	16,51	17,27	17,70	21,16	23,24	22,22
part arabe	21%	18%	11%	11%	8%	12%	8%	4%	9%	10%	9%
part française (publique)	61%	54%	51%	42%	48%	53%	63%	49%	47%	46%	54%

Ainsi, alors que la France aura versé, au cours de la dernière décennie, 104M€ pour le fonctionnement de l'Institut, la partie arabe ne se sera acquittée que de 21,8M€. Il faut néanmoins relever le relatif dynamisme dont a su faire preuve l'IMA durant cette période en dégagant de l'ordre de 78M€ de ressources au titre de son activité et en triplant le niveau annuel de ces ressources entre 1996 (2,6M€) et 2006 (8,24M€). Mais ce dynamisme a été gagé par un déficit de gestion systématique et un manque de rigueur qui aboutissent aujourd'hui à faire figurer au bilan un déficit cumulé de plus de 38M€. Il est ainsi apparu

très vite que les produits financiers dudit fonds étaient notoirement insuffisants pour couvrir les dépenses de fonctionnement ce qui explique l'alourdissement spectaculaire du report des déficits antérieurs comme le fait apparaître le tableau suivant :

PASSIF	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Capitaux propres</b>	<b>50 313 078</b>	<b>64 050 930</b>	<b>59 583 929</b>	<b>60 568 118</b>	<b>62 514 080</b>
Fonds de dotations	78 677 835	96 426 268	94 426 268	97 888 427	93 388 427
Dotations statutaires exc. Budg. Fonc.	231 044	231 044	231 044	231 043	4 731 043
Reports antérieurs	-25 856 421	-30 619 475	-34 350 862	-36 538 670	-38 409 175
<b>Dont résultat de l'exercice</b>	<b>-4 763 054</b>	<b>-3 731 387</b>	<b>-2 187 807</b>	<b>-2 203 221</b>	<b>848 244</b>

Plusieurs pays arabes restent redevables de sommes non négligeables au titre de leur versement pour solde de tout compte au fonds de dotation. Ainsi, les dettes des pays arabes s'élèvent à près de 35M€, dont 12,5M€ pour la Libye, 13,9M€ pour l'Irak, le solde, étant dû par l'Egypte (2,7M€), le Soudan (1,9M€), le Yémen (1,7M€), la Somalie (1,2M€) ainsi que la Tunisie et le Qatar. Si l'ensemble de ces créances pouvait être recouvert à une échéance raisonnable, le fonds de dotation atteindrait le montant substantiel de 70M€, ce qui permettrait de dégager sans doute des produits financiers d'un montant mieux en rapport avec les besoins de crédits de fonctionnement de l'Institut. A cet égard, il faut relever les efforts entrepris par l'actuel Président auprès des autorités libyennes qui se seraient engagées à verser, de manière fractionnée sur une période de 3 ans, une partie seulement de la créance due, pour un montant de 8 à 10M€. M. Baudis a également entrepris des démarches similaires auprès de responsables de l'Etat irakien et espère obtenir des résultats aussi satisfaisants dans le traitement de ce dossier. Il faut saluer l'action ainsi entreprise qui, si elle est couronnée de succès, aura permis de faire aboutir un contentieux né il y a plus de 10 ans.

En tout état de cause, la situation actuelle qui contraint la France à apporter un concours croissant pour assurer l'équilibre financier de l'Institut ne saurait se poursuivre. Seule une profonde remise en ordre du fonctionnement de l'Institut, dont les premières mesures doivent être soulignées, justifierait la pérennité du montant de la contribution française ce qui n'exclut nullement la mise en œuvre concomitante de la réorientation de ses interventions. Or la fuite en avant consistant à éponger par des subventions exceptionnelles le déficit structurel de la Fondation ne peut se prolonger et appelle d'urgence une clarification tant des responsables de l'IMA que de ses bailleurs de fonds. Le projet de contrat d'objectifs et de moyens, associant l'IMA et le ministère des affaires étrangères, constitue sans aucun doute une solution satisfaisante pour sortir de cette situation.

## **II – Une gestion dégradée qui appelle une sérieuse remise en ordre déjà partiellement engagée**

### **1 – Le personnel**

Les effectifs de l'IMA sont restés d'une grande stabilité pendant la période : ils s'établissent à 170 agents relevant, pour la plupart d'entre eux, de l'accord d'entreprise de l'Institut. Les recrutements récents concernent en 2006 le directeur général adjoint, dont la Cour ne saurait contester le bien-fondé puisque le redressement amorcé lui est largement imputable. En outre un directeur des ressources humaines a vu ses fonctions précisées, ce qui correspond à la création d'un nouveau poste dont l'utilité n'est pas non plus contestable. Quant au remplacement en 2007 du directeur administratif et financier, il répondait à une évidente nécessité, en raison des manquements constatés dans l'accomplissement de ses fonctions.

Il faut relever l'âge relativement élevé de la plupart des agents de l'IMA, ce qui est la résultante de recrutements remontant aux origines de l'institution et d'un faible taux de renouvellement. Ces agents sont incontestablement attachés à l'Institut, qu'ils servent avec dévouement, mais on ne peut garantir que ces caractéristiques constituent un élément favorable tant à la mobilité interne entre les services qu'au dynamisme dont l'Institut aurait le plus grand besoin pour assurer son nécessaire renouvellement.

Ce personnel présente également deux autres traits significatifs : la présence d'une majorité de femmes et un assez fort niveau de qualification qui se traduit par une proportion élevée de cadres (49% de l'effectif). Une telle situation conduit à s'interroger sur les raisons d'un recours sans cesse accru à la sous-traitance au point que le coût de celle-ci représente presque 70% des dépenses de personnel (3,9 M€ de sous-traitance en 2006 pour 5,1 M€ de salaires bruts). Il convient d'examiner de manière critique les fonctions qui ont été externalisées, souvent trop rapidement, et sans en avoir tiré les conséquences en terme de personnel permanent.

Si accord d'entreprise, complété par 14 accords périphériques, a permis de couvrir l'essentiel des ressources humaines, une telle situation ne facilite sûrement pas la gestion ni l'information des salariés en raison de l'éclatement excessif des dispositions statutaires. De surcroît, l'IMA ne dispose pas de charte déontologique, les dispositions figurant à ce titre dans l'accord d'entreprise étant particulièrement lacunaires et d'ailleurs nullement respectées, ni de règlement intérieur comme cela a été évoqué. Or ce dernier est rendu obligatoire par les articles L122-33 et suivant du code du travail.

La grille des emplois, incluse dans l'accord d'entreprise, est sans doute trop détaillée et de ce fait trop contraignante ; il conviendrait de l'assouplir en particulier en la sortant de l'accord d'entreprise, ce qui donnerait plus de souplesse à la gestion des ressources humaines, afin de mieux adapter les fonctions au renouvellement des missions et à l'évolution de la structure. C'est dans ces voies que s'est engagée la présidence actuelle, ce qui rend absolument indispensable les adaptations contractuelles ainsi signalées.

Quant au niveau des rémunérations du personnel, il apparaît raisonnable. En revanche, les salaires ne comportent pas de part variable ce qui contribue à figer la position

des agents sans qu'il soit possible de moduler une partie de leur rémunération en fonction de leur mérite.

La rémunération du Directeur général est la plus élevée de la Fondation, s'établissant à 7 750€ nets par mois. Mais si l'on prend en compte l'ensemble des avantages attachés à la fonction qu'il exerce, (logement, frais de représentation, véhicules, gardiens etc...) on atteint une charge annuelle de 204 986,35€. Or le Conseil d'administration n'a jamais été saisi d'une telle situation pas plus que le président n'a formellement concédé ces avantages ; or l'article 8-3 des statuts est formel : « *La rémunération du Directeur général est fixée par le Président après avis du Conseil d'administration* »).

L'un des avantages les plus importants dont bénéficie le titulaire de la fonction consiste à échapper à toute retenue fiscale au motif que ce salaire constituerait selon l'IMA une indemnité représentative de frais. Mais cette qualification paraît d'autant moins justifiée que le directeur général se voit par ailleurs remboursé de l'essentiel de ses frais. En tout état de cause, elle fait apparaître des incohérences au regard de la réglementation fiscale (arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux frais professionnels déductibles et article 81 du CGI). Une clarification s'impose, tant du point de vue de la situation statutaire du directeur général, dont on ne sait s'il est ou non bénévole d'une association - ce qui pourrait être le cas -, employé de l'IMA, ou diplomate de son pays d'origine, avec à la clef le régime des émoluments et des avantages qui en découle.

La Cour a relevé en outre qu'à deux reprises les directeurs généraux précédents avaient bénéficié, pour des montants substantiels (27.441€ et 45.000€), lors de la fin de leur mandat d'indemnités de départ nullement prévues par le statut de l'établissement ; par ailleurs le conseil d'administration n'en a pas été informé, alors qu'il aurait du donner un accord formel à l'octroi de ces indemnités, ni que des explications convenables ne soient apportées. De telles pratiques ne peuvent se renouveler alors même que l'Etat français se voit contraint, du fait d'une gestion passée critiquable, d'accorder des contributions complémentaires à l'Institut.

#### Les éléments de rémunération des directeurs généraux

Nom du directeur général	BENNOUNA	EL ANSARY	TALEB-BENDIAB
Durée des fonctions	Du 22/05/1991 au 31/12/1998	Du 01/01/1999 au 31/03/2005	Prise de fonction le 01/04/2005 – actuellement en poste
Rémunération mensuelle	6 860,00 €	7 744,00 €	7 750,00 €
Loyer / stationnement	3 049,00 €	4 000,00 €	2 850,00 €
Chauffeur	-	6 500,00 €	5 840,00 €
Voiture	-	-	Mise à disposition par l'ambassade d'Algérie
Impôts	-	16 000€ / an	-
Indemnité d'installation	6 098,00 €	9 147,00 €	-
Indemnité de départ	9 mois de loyer soit 27 441,00 €	45 000,00 €	-

Par rapport à celle du Directeur général, la rémunération du Président ne pose pas de problème d'ordre juridique. Elle n'en est pas moins singulièrement plus modeste alors que le Président se trouve, quant à lui, impliqué plus directement dans la gestion

permanente de la Fondation. Le salaire versé au Président, en application de l'article 9 des statuts (« *Le conseil d'administration statuant à la majorité des 2/3 de ses membres peut autoriser le Président à recevoir une rémunération sur proposition de la partie française* »), est ainsi arrêté à 5 400€ brut, imposable fiscalement et socialement, soit 4 346,84€ net.

## 2 – Les finances et les comptes

La situation financière de l'Institut n'aura jamais cessé d'être préoccupante et dès 1996, la Cour avait, dans une formule lapidaire, considéré que « *du point de vue financier, il pourrait légitimement être envisagé de liquider purement et simplement l'Institut.* ». La création d'un fonds de dotation en 1996 a permis de sortir d'une première crise mais aujourd'hui le modèle a manifestement vécu et le constat actuel est plus que jamais préoccupant.

A/ Une présentation comptable conduisant à la remise en cause de la sincérité du bilan

La confection du bilan et du compte de résultat est réalisée conformément aux principes de la comptabilité privée et des prescriptions s'appliquant aux associations, notamment en ce qui concerne les dotations statutaires. Cette tâche est confiée aux services financiers de l'Institut assistés d'un expert-comptable et elle est placée sous le contrôle d'un commissaire aux comptes.

Une analyse approfondie des documents comptables fait apparaître une interrogation sur les principes retenus en matière d'imputation des charges et produits, en particulier en ce qui concerne les stocks de marchandises, les ventes et les achats. Ces choix comptables peu orthodoxes ont un effet direct sur la détermination de la « marge commerciale » et de la « marge sur matière et services » telles que celles-ci figurent dans les documents comptables portés à la connaissance des organes statutaires. La Cour a en particulier relevé que le mode de calcul retenu pour l'agrégat « marge sur services » conduisait également à retenir, outre les erreurs d'imputation déjà signalées, les subventions quand bien même ces dernières n'ont en réalité aucun lien avec l'activité de production de l'IMA. Un tel choix est critiquable au regard des prescriptions du plan comptable (article 321-7) et il conduit surtout à présenter une marge positive de 10 M€ en 2006 alors qu'après correction conformément aux dispositions précitées la marge est en réalité négative, faisant apparaître un déficit de 2,9 M€. Il en était de même pour l'année précédente où la marge figurant au bilan correspondait à un gain de 6,556 M€, alors que par l'application de la méthode orthodoxe aurait conduit à établir une marge négative faisant apparaître une perte de 4,756 M€.

En outre, le principe d'exhaustivité du patrimoine n'est pas respecté à l'IMA, en l'absence d'un inventaire fiable des œuvres d'art figurant dans les collections du musée. Ainsi les dons faits à la Fondation depuis son origine n'ont jamais été inscrits à l'inventaire. Par ailleurs ces œuvres ne sont jamais réévaluées en fonction de l'évolution du marché de l'art. Une telle situation justifierait la réalisation d'un recensement complet des collections, s'accompagnant d'un réexamen complet de la valeur de ce patrimoine afin d'obtenir enfin une image fidèle de celui-ci au bilan.

Les mêmes interrogations sont soulevées pour la bibliothèque : il est urgent d'adapter les règles d'amortissement comptable en fonction des différentes catégories d'ouvrages et de prendre en compte également les dons. Nombre de livres anciens ne peuvent être considérés comme de simples ouvrages de lecture et il ne devraient pas être amortis car leur valeur ne se déprécie pas avec le temps ce qui conduit à les considérer, d'un point de vue comptable, comme des œuvres d'art. A chaque nouvel inventaire du fonds de la bibliothèque on relève des disparitions nombreuses, les livres en cause restant néanmoins dans les écritures comptables. Enfin, le logiciel de suivi des ouvrages de la bibliothèque devrait développer la fonction financière qui est embryonnaire et ne permet pas de déterminer le montant total de la valeur du stock de livres.

Ainsi, la Cour est fondée à émettre une réserve sur la sincérité du poste « Immobilisations corporelles » tel qu'il figure au bilan de l'IMA et elle suggère son réexamen en vue d'une évaluation plus conforme à la réalité du patrimoine de l'Institut.

ACTIF	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Immo corp.</b>	<b>38 442 204</b>	<b>36 757 713</b>	<b>34 497 552</b>	<b>32 744 708</b>	<b>28 439 141</b>
Constructions	30 590 627	28 916 045	26 733 347	25 012 856	23 179 533
Inst. Tech	618 884	493 455	402 592	307 444	199 133
Autres immo. Corp.	7 202 193	7 317 713	7 331 113	7 393 908	3 535 244
Immo. En cours/ av et acptes	30 500	30 500	30 500	30 500	1 525 231

Par ailleurs, l'IMA ne fait pas figurer au bilan les créances du fonds de dotation, lesquelles s'établissent à 34,946 M€ pour un fonds doté à hauteur de 38,272 M€. Les dispositions statutaires n'ayant pas prévu de renonciation à l'exigibilité de principe des versements arabes et de manière générale de toute créance de l'établissement, la Fondation doit donc faire figurer à l'actif du bilan les sommes qui lui sont dues à ce titre et prévoir au besoin des provisions en fonction des incertitudes affectant le recouvrement de ces titres. En particulier, les sommes dont la Libye, l'Irak, le Soudan et la Somalie sont redevables devraient faire l'objet d'une telle régularisation en traitant comme il se doit, et sous couvert du conseil d'administration, la part de la créance qui pourrait être admise en non-valeur. Cette présentation comptable aurait également l'avantage de contraindre les organes statutaires, et en particulier les représentants des pays arabes, à se prononcer formellement sur un tel sujet à l'occasion de la délibération portant sur les comptes. Ne pas faire mention de ces sommes au bilan conduit à poser le problème de la sincérité du poste des créances de l'actif tel qu'il est retranscrit dans le tableau ci-après :

ACTIF	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Créances</b>	<b>1 664 721</b>	<b>14 814 248</b>	<b>9 269 948</b>	<b>9 349 516</b>	<b>6 899 422</b>
Clients	927 220	1 819 654	1 615 710	1 149 502	1 775 235
Fournisseurs débiteurs	0	0	0	3 143	9 803
personnel	0	0	39 103	42 865	36 704
Etat, taxes sur CA	0	0	447 946	950 713	1 254 132
Autres créances	737 501	12 994 594	7 167 189	7 203 293	3 823 548

Enfin l'examen du poste « dettes » figurant au bilan montre que l'en-cours des sommes dues aux fournisseurs n'a cessé de croître, passant de 5,174 M€ en 2002 à 8,352 M€ en 2005, avec des délais de règlement supérieurs à 200 jours. Si la situation de ce poste

est préoccupante, une incertitude demeure sur le montant des restes à payer ainsi comptabilisés puisque, jusqu'à la fin de l'année 2006 date à laquelle le nouveau directeur général adjoint a imposé des directives relatives aux achats, il n'existait pas de dispositif formalisé d'engagement préalable permettant aux services comptables de suivre les commandes passées par les différents directeurs de départements. En l'absence de procédure opposable, il ne faut pas exclure que certaines commandes passées par les services aient pu ne pas être retranscrites dans les documents comptables par défaut d'information de la direction financière. Il s'ensuit une nouvelle réserve portant sur la sincérité du compte, cette fois en ce qui concerne les sommes dues par l'IMA à ses fournisseurs et sur la portée de la « circularisation » entreprise par le commissaire aux comptes lors de la certification. Cette remarque ne concerne évidemment que la période antérieure à l'exercice 2006 pour les raisons qui viennent d'être évoquées.

L'ensemble de tous ces éléments conduit la Cour à mettre en cause la sincérité des documents comptables et à estimer que le bilan ne donne pas une image fidèle de la situation financière et patrimoniale de l'Institut du monde arabe. On doit, après pareil constat, poser la question de la certification des comptes telle qu'elle résulte des diligences entreprises par le commissaire aux comptes.

B/ Un équilibre financier obtenu grâce aux subventions complémentaires

L'analyse du haut du bilan montre d'une part que les immobilisations figurant à l'actif - elles atteignent 23,179 M€ en 2006 - diminuent sous l'effet des amortissements et de l'absence d'investissement de l'Institut. Ce montant des amortissements est neutralisé par l'effet des reports antérieurs négatifs figurant au passif soit un déficit global d'exploitation de 38,4 M€ en 2006.

PASSIF	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Capitaux propres</b>	<b>50 313 078</b>	<b>64 050 930</b>	<b>59 583 929</b>	<b>60 568 118</b>	<b>62 514 080</b>
Fonds de dotations	78 677 835	96 426 268	94 426 268	97 888 427	93 388 427
Dotations statutaires exc. Budg. Fonc.	231 044	231 044	231 044	231 043	4 731 043
Reports antérieurs	-25 856 421	-30 619 475	-34 350 862	-36 538 670	-38 409 175
<b>Dont résultat de l'exercice</b>	<b>-4 763 054</b>	<b>-3 731 387</b>	<b>-2 187 807</b>	<b>-2 203 221</b>	<b>848 244</b>

Il en résulte que les amortissements inscrits dans les documents comptables ont un caractère théorique, leurs montants étant neutralisés par les déficits reportés. L'effet de ces déficits n'est pas négligeable puisque, sur un total de 45 M€ d'amortissements et provisions inscrits au bilan en 2003, 34,4 M€ sont neutralisés par les reports antérieurs. Inévitablement, dans ce contexte, ils ont un caractère fictif de sorte qu'il n'est pas possible de dégager une capacité d'investissement autre que théorique, en dehors du recours au fonds de dotation ou d'un endettement devenu aujourd'hui insupportable. Il s'ensuit que l'Institut est de moins en moins capable d'assurer le remplacement de tout équipement d'infrastructure, alors même qu'un programme de renouvellement de ces équipements devrait s'imposer dans un immeuble ayant plus de vingt ans d'âge et donnant des signes évidents de dégradation. Lorsque de telles dépenses s'imposeront, et cela ne saurait tarder, la Fondation sera contrainte soit de puiser dans son fonds de dotation, soit d'alourdir son endettement. Or, sans doute pour retarder pareille échéance, l'IMA n'a, à ce jour, procédé à aucun examen complet de l'état de vétusté de l'immeuble, ni arrêté un programme pluriannuel de rénovation.

En 2006, l'IMA a renoué avec un résultat positif sous l'effet des premières mesures de rationalisation des procédures d'achat, mises en œuvre en cours d'année, mais c'est

surtout l'obtention de contributions exceptionnelles, versées par le ministère des affaires étrangères pour 3,080 M€, et par le Sénat<sup>2</sup> pour 0,142 M€, en complément de la subvention annuelle de 8,671 M€, qui ont permis d'obtenir un tel résultat. Au total, les versements de subventions par la France s'établissent à 11,893 M€ hors taxes pour 2006, soit une augmentation de 11% par rapport à 2005, exercice au cours duquel la France avait versé 11,51 M€, y compris une rallonge de 1,795 M€. De ce fait, si les grandes expositions patrimoniales ont permis de dégager de substantiels excédents financiers d'exploitation (le Maroc de Matisse, Pharaon ou Venise et l'Orient et sans doute Les Phéniciens), seuls les versements complémentaires de la France ont permis de limiter le déficit de sorte que l'IMA a paru renouer en 2006 avec un équilibre financier qui ne correspond en aucune manière à un accroissement de ses ressources propres. Il est vrai également que les premières mesures de redressement prises en 2006 ont certainement eu des effets positifs sur la situation de l'exercice. Mais à ce stade, et en raison des interrogations portant sur la sincérité des documents budgétaires et comptables, il semble délicat d'en tirer de véritables conclusions optimistes.

C/ Une gestion de la trésorerie laxiste et coûteuse.

Alors que le montant de la trésorerie de l'IMA, telle qu'elle apparaît au bilan, peut paraître satisfaisant, la réalité est d'une toute autre nature : en effet, le bilan prend en compte, sans aucune précision, les sommes correspondant au fonds de dotation alors que la trésorerie effectivement disponible aurait dû exclure ce montant. Le tableau ci-après, qui fait apparaître un niveau exceptionnellement élevé du découvert bancaire n'est que le résultat d'une situation paradoxale qui permet à l'Institut de se prévaloir d'une trésorerie disponible abondante alors qu'elle est largement fictive, ce qui le contraint à recourir massivement aux facilités bancaires, toujours très onéreuses.

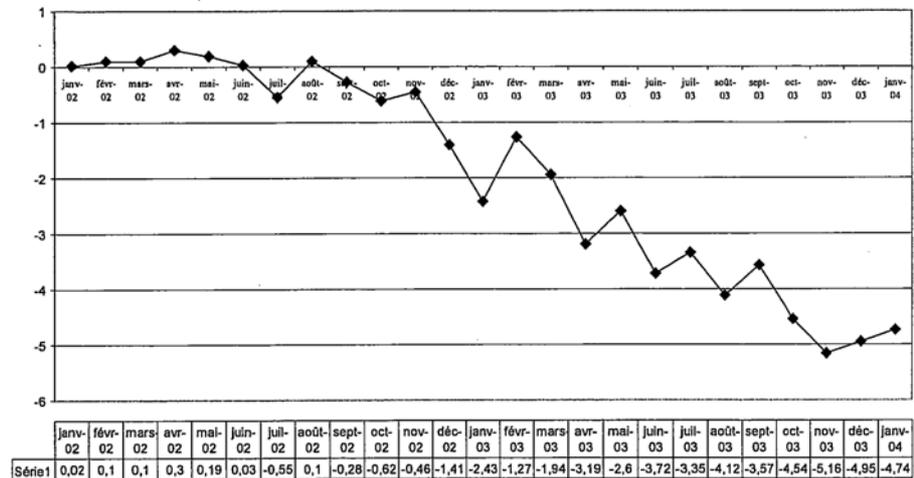
Trésorerie nette et passif financier du bilan (toutes sommes en €)

ACTIF	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Trésorerie net</b>	<b>18 277 649</b>	<b>20 837 074</b>	<b>25 589 391</b>	<b>26 156 935</b>	<b>32 030 747</b>
Avances et acptes versés s/com	1 449	11 046	13 709	3 111	3 054
VMP	23 894 198	29 592 171	35 086 860	38 865 694	46 892 344
Disponibilités	360 389	456 306	809 454	2 095 524	1 491 020
Clients	927 220	1 819 654	1 615 710	1 149 502	1 775 235
Découverts, concours bancaires	-1 731 374	-5 204 467	-5 193 949	-7 604 971	-11 442 016
Dettes fournisseurs	-5 174 233	-5 837 636	-6 742 393	-8 351 925	-6 688 890

Le découvert en cause a débuté en 2002 pour s'alourdir de manière systématique et atteindre le montant exorbitant relevé en 2006. Le compte bancaire de l'IMA auprès de la banque San Paolo présente un découvert à partir du début de l'année 2002 qui prend rapidement l'allure d'une constante financière d'autant plus que les sommes en jeu ne sont pas négligeables puisque ce déficit s'établissait à 1,731 M€ à la fin de l'année 2002 pour atteindre 5,193 M€ au terme de l'année suivante. L'évolution de ce déficit est retranscrite dans le graphique ci-après :

<sup>2</sup> En complément, le Sénat a versé 142 000€ en 2006 au titre de la réserve parlementaire.

**Evolution de la situation du compte de l'IMA auprès de la Banque SanPaolo / Palatine de janvier 2002 à janvier 2004 (M€)**



Pendant cette période, le Conseil d'administration n'a pas été tenu informé de l'ampleur d'un tel découvert qui aurait dû être traité comme un prêt en raison de sa persistance ; or à aucun moment le Conseil, en application de l'article 16 des statuts lequel prévoit que « les prêts et hypothèque sont soumis, après résolution favorable du conseil d'administration, à l'approbation de l'autorité administrative », n'a autorisé un tel choix.

Au début de l'année 2004, la gravité de la situation et les pressions exercées par la banque qui souhaitait se prémunir contre tout risque éventuel d'insolvabilité, ont conduit la direction générale à présenter enfin ce découvert au conseil d'administration en vue d'obtenir une régularisation *a posteriori*. Il en est résulté l'octroi, avec l'accord du conseil, d'une garantie spéciale accordée à la banque San Paolo par le nantissement des titres du fonds de dotation à hauteur de 140% des sommes avancées soit 8,9 M€ pour 5,7 M€. La banque obtenait ainsi une garantie allant au-delà du risque qu'elle prenait et qui lui a permis en outre de récupérer la gestion d'une partie importante du fonds à hauteur du montant des titres nantis. Malgré cela, l'IMA a pu conserver la maîtrise du choix des produits financiers.

Le coût total de ce découvert s'est élevé à 656 091 € sur 4 ans, dont 228 722 € pour la période antérieure à l'officialisation de cette pratique. En particulier, il n'a jamais été évoqué la possibilité d'une avance de trésorerie du fonds de dotation à l'Institut, à charge pour ce dernier de reconstituer le fonds sans avoir à se préoccuper de la rémunération de l'avance de trésorerie ainsi concédée. Cette possibilité n'est plus intéressante aujourd'hui en raison de l'évolution des taux, mais elle aurait pu présenter un intérêt lors de la crise initiale bien qu'elle eût entraîné l'inconvénient d'une perte de rendement des sommes ainsi distraites du compte.

Le découvert obtenu en 2004 était rémunéré au taux EONIA + 1%, en dehors de toute mise en concurrence formalisée des établissements bancaires. Dans un contexte plus

officiel, après mise en concurrence, l'IMA a obtenu en 2006 auprès de FINAMA un découvert au taux de EONIA + 0,65% alors même qu'entre-temps les taux étaient relevés sous l'effet d'une augmentation du taux d'intervention de la banque européenne. La Cour relève le manque de transparence des conditions initiales d'obtention du découvert. Depuis 2007, l'IMA dispose auprès de FINAMA d'un crédit de 7,5 M€ au taux EURIBOR + 0,65 %. Cette somme a été affectée au remboursement des dettes fournisseurs, le reliquat a été placé sur des titres « GROUPAMA Cash » rapidement mobilisables. En complément, l'IMA a également obtenu auprès de cette banque un découvert bancaire d'un montant de 2,5 M€ au taux EONIA + 0,5 %. Ce découvert est destiné à permettre une souplesse de trésorerie en cas de retard de versement de la subvention mais n'a pas été utilisé.

Aujourd'hui, le Fonds de dotation est nanti à hauteur de 41% pour un montant 15,78 M€. Par ailleurs, il sert progressivement de réserve financière pour assumer des travaux d'entretien et de mise à niveau des installations des infrastructures, 4,5 M€ ayant été affectés à cette fin (ascenseur, électricité, ...).

Une telle situation justifierait que soient débattues au fond devant les organes statutaires de l'Institut les conditions d'utilisation des sommes inscrites au fonds de dotation. A cet effet, il serait de bonne gestion que le Conseil d'administration, qui a d'ailleurs été tenu informé de la situation du fonds dans la période récente, précise, dans des directives formalisées, sa position concernant les placements, leur rendement et les garanties à souscrire.

Il est patent que la marge de manœuvre financière de l'Institut, telle qu'elle pourrait apparaître à l'examen des bilans est largement fictive. En réalité son endettement le met dans une dépendance à l'égard des établissements financiers, ce qui vient encore réduire la place des marges de manœuvre dont il dispose pour redéployer sa stratégie dans l'avenir.

### 3/ Des pratiques d'achats et de sous-traitance contestables

Le contrôle de la Cour a permis de constater l'absence de toute procédure et donc de toute clarté dans la politique d'achat de l'Institut. Cela est dû à la fois à la trop grande liberté laissée dans ce domaine aux directeurs de département, la Direction générale n'imposant aucune obligation au titre du respect, sinon du code des marchés publics qui ne s'applique pas à la Fondation, du moins de la réglementation européenne, en particulier la directive du 31 mars 2004. Faute de respecter le principe de mise en concurrence des prestataires, il en résulte inévitablement des surcoûts sans même évoquer des pratiques gravement critiquables, comme le démontrent les relations entretenues par le département du musée et des expositions avec la société ARKAB PRODUCTIONS. Cette société a pu pratiquer des surfacturations systématiques allant jusqu'à présenter un devis de 130 000 € alors même que le recours à la concurrence a permis de réduire cette somme à 30 000 €. De surcroît la Cour a constaté qu'il avait été traité de gré à gré avec une société dont 50 % du capital est détenu par un membre de la famille du directeur concerné.

Le contrat de sous-traitance multiservices passé avec la société Peco-Penauille a été présentée en 2004 au conseil d'administration (réunion du conseil d'administration du 7 janvier 2004) comme une innovation et un instrument de maîtrise des dépenses en vue de faciliter le suivi des différents marchés tout en dégageant 10 % d'économie par un effet d'échelle et d'optimisation des prestations. La présence d'un interlocuteur unique était considérée comme facilitant le suivi de l'exécution du marché alors même que cet avantage était l'objet d'une facturation intégrée dans le coût global des prestations fournies.

Coût de la sous-traitance

2003		2004		2005		2006	
Total sous-traitance	Dont Penauille						
3 709 155 €	545 630 €	3 857 869 €	2 460 971 €	5 054 837 €	3 688 135 €	3 869 436 €	2 216 342 €
part relative Penauille	15 %	part relative Penauille	64 %	part relative Penauille	73 %	part relative Penauille	57 %

Ainsi, malgré les affirmations du précédent directeur administratif et financier le recours à une société multiservices n'a pas diminué le coût de la sous-traitance de 10 % comme cela a été affirmé mais, au contraire, a augmenté cette charge, à périmètre constant, de 4 % entre 2003, année de référence, et 2006. En outre le versement d'une somme de 532 700 € depuis 2004 au profit de la société chargée de la maîtrise d'œuvre apparaît largement surévalué en raison du rôle que les services de l'Institut ont été néanmoins contraints d'assurer dans le suivi des prestations.

Comme précédemment, on relève, s'agissant du recours à la société Penauille, qu'il n'a pas été fait appel à la concurrence de sorte que rien ne garantit que les prestations facturées dans le cadre de ce contrat de sous-traitance le soient au moindre coût. Il faut signaler qu'aujourd'hui, la mise en place de procédures d'achat conformes aux exigences européennes en la matière, constitue une protection pour L'Institut à l'égard de telles dérives. L'actuel directeur adjoint a d'ailleurs pris en compte le surcoût de ce marché et l'a dénoncé au début de l'année 2007. Aujourd'hui, l'IMA a conscience que le recours à ce type de sous-traitance ne présente qu'un médiocre intérêt.

4 / Une activité commerciale à dynamiser

Cette activité commerciale concerne une librairie, un restaurant et une boutique d'objets souvenirs, *La Medina*.

L'activité de restauration est concédée et constitue un centre de profit non négligeable rapportant plus de 230 000€ par an. Cette concession est en cours de renouvellement dans des conditions favorables à l'Institut qui serait bien inspiré de faire de ce restaurant un élément particulièrement attractif de son image et de son activité si on considère qu'il est situé à l'un des endroits où on dispose d'une belle vue sur Paris.

Quant à la boutique *La Medina*, sa gestion pose de sérieux problèmes. Elle est en effet fort mal située dans un bâtiment préfabriqué installé sur le parvis de l'IMA ; n'étant pas intégrée dans la structure du musée, le flux des visiteurs n'est pas conduit à y faire naturellement station. Aucun objectif n'est fixé à *La Medina*, ni du point de vue commercial en général ni du point de vue de la sélection des produits susceptibles de promouvoir le rayonnement et la connaissance de l'Institut alors que toutes les grandes institutions culturelles parisiennes ont compris qu'une des clefs de leur succès tenait à l'attractivité de la boutique qui leur est attachée. Par ailleurs, le fait de ne pas comptabiliser la rémunération du directeur commercial parmi les coûts fixes vient fausser assez substantiellement les résultats positifs dont se prévaut *La Medina*.

Cette situation justifierait la mise en place d'une politique commerciale digne de ce nom, chargée de promouvoir l'image de la Fondation, mais il faut s'appuyer sur des

compétences dont aucun des responsables actuels de l'IMA n'est en mesure de se prévaloir. Le Président en a pris conscience et a engagé une réflexion approfondie sur ce sujet, laquelle devrait entraîner une redéfinition de la politique commerciale et une nouvelle affectation pour *La Medina*, laquelle devrait être destinée désormais à accueillir des expositions, en particulier au profit d'entreprises. Il serait alors pleinement tiré profit de la localisation de cet espace par l'Institut en raison des tarifs élevés qu'on peut pratiquer pour ce type d'activité.

## 5 – Des actes graves dans certains aspects de la gestion

### A – Les inventaires des collections

L'une des priorités du contrôle de la Cour a consisté à réclamer l'inventaire des collections, qu'il s'agisse du fonds d'art contemporain ou des antiquités islamiques. Or à l'occasion des opérations visant à contrôler l'exactitude des informations d'ordre patrimonial, il est apparu qu'aucune des données chiffrées présentées n'était conforme à la réalité constatée. Lors de l'établissement de cet inventaire des œuvres « manquantes » sont réapparues, d'autres ont été découvertes entassées dans un local dont le rapporteur de la Cour n'a pu obtenir qu'à grand peine qu'il lui soit ouvert. La situation fait apparaître désormais qu'il n'y aurait que cinq objets manquants après qu'on avait craint qu'il y en eût près de cent. Quant aux objets découverts, ils seraient la propriété de l'ancien directeur du musée, qui les y aurait entreposés, mais sans en avoir jamais sollicité autorisation et surtout sans être en mesure de prouver que ces objets lui appartiennent. Concernant ces objets, l'inventaire mené ultérieurement par la police, en présence d'un commissaire priseur, devait permettre de dénombrer 250 œuvres au total, pour une valeur de 591 000 €, dont il est impossible de préciser présentement la propriété.

Devant la gravité des faits, le Président de l'IMA a jugé devoir saisir le Procureur de la République en déposant une première plainte le 4 mai 2007 et en procédant au licenciement pour faute grave du directeur du musée. Une plainte complémentaire a été déposée le 26 octobre 2007 contre le directeur du musée à la mise en lumière de faits qui portent atteinte au renom de l'Institut.

Outre les insuffisances relevées à l'occasion de ses contrôles, La Cour se doit de signaler les conditions déplorables dans lesquelles certaines de ces œuvres sont conservées alors que leur fragilité aurait justifié qu'on en prit un soin particulier.

### B- Les relations ambiguës avec diverses sociétés prestataires de service

Par ailleurs, l'IMA a recours pour de nombreux projets à une société d'ingénierie culturelle, ARKAB Productions. Cette société entretient des relations privilégiées avec l'ancien directeur du département du musée et des expositions qui fait appel à elle, comme on l'a vu, en dehors de toute mise en concurrence. Le contrôle financier s'est étonné de cette situation, d'autant plus que dans certains cas des conventions passées entre l'IMA et ARKAB n'étaient même pas signées. Il s'agit en particulier d'une convention de coproduction passée pour l'exposition « Venise et l'Orient » en mars 2006 qui n'a fait l'objet d'aucune mise en concurrence et d'aucun visa de la part de la direction générale de l'IMA.

Les relations financières entre l'IMA et la société ARKAB sont retranscrites dans le tableau ci-après dans lequel figurent les dépenses de l'IMA extraites du grand livre et le chiffres d'affaires d'ARKAB obtenu à partir de son dossier fiscal :

	ARKAB	
	IMA	CA
	(HT)	(HT)
2003 (*)	127 000,00 €	126 167,00 €
2004	169 291,40 €	235 836,00 €
2005	179 836,60 €	221 137,00 €
2006	55 000,00 €	
2007	62 456,22 €	
Total	593 584,21 €	583 140,00 €

(\*) : Arkab a été créé en Mars 2003.

Il ressort de cette présentation qu'en trois ans la société ARKAB a réalisée 98 % de son chiffre d'affaires avec l'IMA. Par ailleurs, les liens de cette société avec l'ancien directeur du musée sont aujourd'hui encore sources d'interrogation.

De plus, l'examen des pièces de dépenses du budget du département a révélé que le directeur a effectué des achats ne correspondant pas avec les missions du musée ainsi que l'acquisition d'objets dont il avait l'usage et dont il n'a pas été possible de retrouver la trace au sein de l'Institut. Il en résulte une interrogation sur un éventuel détournement des crédits affectés au musée au profit d'acquisitions à caractère personnel. Aujourd'hui, la mise en place de procédures claires concernant tout à la fois la mise en concurrence, l'engagement de dépense et les procédures d'achat devraient permettre de faire en sorte que de telles pratiques ne seront pas renouvelées.

Synthèse des recommandations de la Cour

<u>1</u>	L'organisation interne	L'organisation interne montre ses faiblesses par manque de procédure, par défaut de transversalité et par défaillances de fonctions essentielles, telles que l'évaluation, la réflexion stratégique et la programmation. Il devient nécessaire aujourd'hui de mettre en place dans des structures à compétence transversale : le contrôle de gestion, le contrôle interne, la stratégie, sûreté et sécurité du site, le mécénat et la programmation des actions à entreprendre, dans une perspective intégrant tous les services et ayant une portée pluriannuelle.
<u>2</u>	La gouvernance	<p>Le mode de direction de l'IMA n'est plus adapté ; il nécessite de repenser la fonction du directeur général, qui est le représentant de la partie arabe au côté du Président désigné par la France, mais n'assure pas son rôle de directeur des services. S'il est nécessaire de maintenir une double représentation à la tête de la Fondation, il convient de décharger le représentant des Etats arabes d'une tâche de gestion à laquelle il n'est manifestement pas adapté ; c'est à un véritable professionnel de la gestion d'une institution de nature culturelle qu'il convient de confier cette fonction.</p> <p>Les statuts sont datés et nécessitent d'être repensés en assurant le toilettage de dispositions qui n'ont pas forcément de sens, en intégrant les demandes d'évolution précédemment évoquées et en prenant en compte les nécessités de clarification qu'impose la situation actuelle de l'IMA.</p>
<u>3</u>	La tutelle	Il n'est plus possible que le ministère des affaires étrangères se tienne à l'écart de l'examen tant des objectifs que du fonctionnement de la Fondation ; or, dans ce domaine, rien n'est prévu de sorte que les intérêts supérieurs de notre diplomatie ne sont pas forcément pris en compte. Il est donc nécessaire d'organiser les relations avec la puissance publique en lui donnant une place en tant que telle au sein du conseil d'administration et en formalisant cette relation dans un contrat d'objectifs et de moyens.
<u>4</u>	Le modèle financier	Le modèle financier, après une mutualisation des dépenses abandonnée au profit d'un fonds de dotation, n'a pas permis de surmonter les difficultés permanentes de l'Institut, suscitant des concours « exceptionnels » renouvelés de la part de l'Etat. Aujourd'hui, il faut le repenser en associant les différents partenaires à chacun des projets de l'IMA.
<u>5</u>	Plan stratégique	l'IMA s'est écarté de ses objectifs initiaux sans pour autant leur substituer une nouvelle finalité en l'absence de stratégie claire et affirmée qu'un plan stratégique réaliste devrait retranscrire après avoir été accepté par toutes les parties en cause. Aujourd'hui il est impératif que la Fondation expose sa stratégie dans un plan ad hoc validé par l'ensemble des parties en présence, qu'il s'agisse du ministère des affaires étrangères

		ou des différents Etats arabes. Ce plan stratégique, s'il devait formaliser les souhaits d'extension de l'action de l'IMA au « voisinage » géographique du monde arabe et aux Français ayant des origines arabes, devrait recevoir préalablement un arbitrage favorable du Premier ministre.
<u>6</u>	Musée et bibliothèque	Les missions du musée et de la bibliothèque doivent être définies avec précision en se rapprochant, en tant que de besoin, du ministère de la culture voire de ses principaux opérateurs. Il est également demandé d'affecter à la tête de ces départements des conservateurs ayant toutes les compétences requises.
<u>7</u>	Fonds de dotation	Les créances du fonds de dotation doivent être intégrées dans le bilan. Leur recouvrement doit être poursuivi, à l'image de ce qui a été fait pour la Libye, avec tout l'appui possible du ministère des affaires étrangères. Le conseil d'administration doit fixer des directives claires à la direction générale en ce qui concerne la gestion du fonds de dotation, qu'il s'agisse d'objectif de rendement, de choix de placement ou de sécurité.
<u>8</u>	Accord d'entreprise	L'accord d'entreprise doit être simplifié et doit regrouper l'ensemble des documents périphériques en vue d'assurer une plus grande souplesse de la gestion du personnel. Il doit également être prévu une charte déontologique ainsi qu'un règlement intérieur.
<u>9</u>	Directeur général	La situation personnelle du Directeur général, qu'il s'agisse de son statut quasi-diplomatique, de la nature de ses défraiements ou de son régime fiscal, doit être clarifiée. Le conseil d'administration doit être informé des décisions prises à son égard. Quant à la poursuite de la pratique de versement d'émoluments à caractère exceptionnel ou de tout autre avantage indû elle ne peut être acceptée, en particulier au regard de la situation financière générale de l'Institut.
<u>10</u>	Ressources financières	La recherche de financements complémentaires au titre du mécénat doit se poursuivre et se pérenniser. Il en est de même pour l'activité commerciale, en particulier en ce qu'elle concerne <i>La Médina</i> .
<u>11</u>	Sincérité des comptes	Toutes les mesures doivent être prises pour assurer la garantie de la sincérité des comptes. Si des procédures ont été mises en place permettant de mieux contrôler les engagements financiers et les achats, il est nécessaire de les poursuivre en vue de fiabiliser l'ensemble de la gestion. Cela passe par la mise en place d'un contrôle interne, d'un contrôle de gestion et d'un comité d'audit. La Cour a également pris acte de la décision du Président de remplacer le commissaire aux comptes et l'expert comptable actuellement mandatés par l'IMA.
<u>12</u>	Les collections	En complément du besoin de fiabilisation comptable des inventaires, il est nécessaire de prendre toutes les mesures de sécurité en vue de garantir la préservation du patrimoine de l'Institut, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.



**ANNEXE 3**

**LETTRE DU PREMIER MINISTRE À M. PHILIPPE SÉGUIN,  
PREMIER PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES,  
EN DATE DU 23 JUIN 2008**



KCC A0807981 CDC  
24/06/2008



*Le Premier Ministre*

Paris, le 23 juin 2008

N° 946/08/SG

*Monsieur le Premier président,*

*En réponse au référé n° 50285 du 11 décembre 2007 relatif au fonctionnement de l'Institut du monde arabe, je vous prie de trouver jointes à la présente lettre, des observations qui expriment la position du Gouvernement.*

*Je vous prie de croire, Monsieur le Premier président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.*



*François FILLON*

*Monsieur Philippe SEGUIN  
Premier président  
COUR DES COMPTES  
13 rue Cambon  
75100 PARIS CEDEX 01*

### **1. L'organisation interne (Recommandation 1)**

*« L'organisation interne montre ses faiblesses par manque de procédure, par défaut de transversalité et par défaillances de fonctions essentielles, telles que l'évaluation, la réflexion stratégique et la programmation. Il devient nécessaire aujourd'hui de mettre en place dans des structures à compétences transversales : le contrôle de la gestion, le contrôle interne, la stratégie, sûreté et sécurité du site, le mécénat et la programmation des actions à entreprendre dans une perspective intégrant tous les services et ayant une portée pluriannuelle. »*

Le Président de l'IMA a déjà engagé d'importantes réformes depuis sa prise de fonctions le 1<sup>er</sup> mars 2007. A la demande du Ministre des Affaires étrangères et du Ministre délégué au Budget, il a transmis aux ministres le 11 janvier 2008 un document détaillé retraçant les actions qu'il se propose d'entreprendre sur la période 2008-2010. Ce document préconise un certain nombre de mesures qui auront pour effet de répondre aux défaillances constatées par la Cour des Comptes. Ainsi, est notamment prévu un recours systématique à des audits dont le suivi sera assuré par un comité d'audit.

Le projet du Président de l'IMA développe également une ample vision stratégique. Il donne à l'Institut les moyens d'une véritable programmation pluriannuelle. Au plan de la gestion interne, cette réflexion porte sur l'ensemble des services de l'Institut dont la coordination sera ainsi mieux assurée.

Compte tenu de l'ampleur des réformes envisagées, le Président de l'IMA a souhaité le soumettre à l'approbation du Conseil d'administration lors d'une prochaine session. Le Haut Conseil aura aussi à en connaître. Cette procédure mettra ainsi les instances de l'IMA en position de suivre la mise en œuvre de ce plan d'action.

### **2. La gouvernance (Recommandation 2)**

*« Le mode de direction de l'IMA n'est plus adapté ; il nécessite de repenser les fonctions du directeur général, qui est le représentant de la partie arabe au côté du président désigné par la France, mais n'assure pas son rôle de directeur des services. S'il est nécessaire de maintenir une double représentation à la tête de la fondation, il convient de décharger le représentant des Etats arabes d'une tâche de gestion de laquelle il n'est manifestement pas adapté ; c'est à un véritable professionnel de la gestion d'une institution de nature culturelle qu'il convient de confier cette fonction.*

*Les statuts sont datés et nécessitent d'être repensés en assurant le toilettage de dispositions qui n'ont pas forcément de sens en intégrant les demandes d'évolution précédemment évoquées et en prenant en compte les nécessités de clarification qu'impose la situation actuelle de l'IMA. »*

Une redynamisation de l'IMA a été engagée par le nouveau Président au cours de la première année de son mandat. Une volonté de poursuivre la mise en ordre interne en portant une attention particulière aux méthodes de gestion, s'exprime clairement à travers un document intitulé « contrat d'objectifs et de moyens ». Ce document a été transmis au ministère des Affaires étrangères et au ministère du Budget ; il devrait être prochainement soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Le projet du Président d'élargir la composition du Haut Conseil afin que celui-ci redevienne un instrument d'orientation stratégique, et celui du ministère des Affaires étrangères d'être formellement représenté au Conseil d'administration amèneront par ailleurs à demander une modification des statuts.

S'agissant plus particulièrement de la fonction de directeur général, le ministère des Affaires étrangères partage le sentiment de la Cour selon lequel cette fonction devrait pouvoir être confiée à un gestionnaire d'institution culturelle. Il rappellera ce point lorsque le mandat du titulaire de ce poste viendra à échéance. Toutefois, le directeur-général étant nommé sur proposition des pays arabes, c'est à ceux-ci qu'il reviendra de rechercher éventuellement un nouveau candidat correspondant à ce profil à l'issue du mandat de l'actuel titulaire.

### **3. La tutelle (Recommandation 3)**

*« Il n'est plus possible que le ministère des affaires étrangères se tienne à l'écart de l'examen tant des objectifs que du fonctionnement de la fondation ; or, dans ce domaine, rien n'est prévu de sorte que les intérêts supérieurs de notre diplomatie ne sont pas forcément pris en compte. Il est donc nécessaire d'organiser les relations avec la puissance publique en lui donnant une place en tant que telle au sein du conseil d'administration et en formalisant cette relation dans un contrat d'objectif et de moyens. »*

Le ministère des Affaires étrangères est représenté au Haut Conseil, par son Secrétaire général qui assiste personnellement aux réunions. Cette instance qui ne s'était pas réunie depuis plusieurs années a été convoquée dans les mois qui ont suivi la nomination de M. Baudis à la tête de l'IMA. A cette occasion, le Président a clairement indiqué qu'il entend réunir au moins une fois chaque année le Haut Conseil conformément aux statuts de la Fondation, afin que celui-ci redevienne la structure d'orientation stratégique de l'IMA.

Lors de sa dernière réunion, le Haut Conseil a été informé des grandes lignes d'action que le Président se propose de mettre en vigueur et il a encouragé le Président à poursuivre dans cette direction. Depuis, ces grandes lignes d'action ont été développées et détaillées dans un plan que le Président de l'IMA a soumis au ministre des Affaires étrangères le 11 janvier. Ce document est en voie d'approbation.

Le ministère des Affaires étrangères estime que l'action de l'IMA constitue un prolongement de notre diplomatie. A titre d'exemple, il souligne notamment le fait que l'IMA a été sollicité et est disposé à participer aux actions qui seront entreprises dans le cadre du projet d'Union pour la Méditerranée et de la Présidence française de l'Union européenne. Nos ambassades sont par ailleurs régulièrement associées aux missions que le président de l'IMA effectue notamment dans le Golfe. Le ministère des Affaires étrangères et européennes réfute donc l'opinion de la Cour selon laquelle les intérêts supérieurs de notre diplomatie ne seraient pas suffisamment pris en compte dans les activités de l'IMA.

S'agissant de la représentation de la France au Conseil d'administration, le ministère des Affaires étrangères qui a déjà demandé la reconduction du mandat d'un ambassadeur a, en outre, proposé une modification des statuts afin de pouvoir nommer l'un de ses agents en fonction à Paris afin de le représenter es-qualité dans cette enceinte. Il n'est pas indifférent enfin que le contrôleur budgétaire du ministère des Affaires étrangères participe au contrôle des comptes de l'Institut.

#### **4. Le modèle financier (Recommandation 4)**

*« Le modèle financier, après une mutualisation des dépenses abandonnée au profit d'un fonds de dotation, n'a pas permis de surmonter les difficultés permanentes de l'Institut, suscitant des concours « exceptionnels » renouvelés de la part de l'Etat. Aujourd'hui il faut le repenser en associant les différents partenaires à chacun des projets de l'IMA. »*

Dans les propositions qu'il a communiquées au ministre des Affaires étrangères, le Président de l'IMA s'est engagé à rétablir l'équilibre financier de l'institution. Son effort passe par une gestion commerciale d'un espace d'exposition, « La Medina », l'appel à contribution des Etats sur des projets ad-hoc et le recours au mécénat, dont la contribution a été multipliée par deux en 2007.

Dans la mesure où les relations se renforcent avec les pays arabes, le système des dons retrouve par ailleurs une certaine efficacité. Après le Koweït, qui a accordé 1 M€ pour la rénovation du musée, l'Arabie Saoudite a fait un don d'un même montant à l'IMA en 2007. De son côté, le Conseil des ambassadeurs

arabes à Paris a décidé de financer à hauteur de 300 000 € une œuvre d'art dans le cadre des travaux de rénovation de la terrasse.

S'agissant des concours « exceptionnels » versés à l'institut, ceux-ci visent à actualiser le montant d'une subvention restée figée depuis 1990. Dans la lettre qu'ils lui ont adressée le 30 mars 2007, le Ministre et le Ministre délégué au Budget ont indiqué à M. Baudis que le « contrat pluriannuel de performance » qui lui est demandé permettra de « confirmer le soutien de l'Etat, afin de garantir la viabilité de votre institution dans la durée. »

##### **5. Plan stratégique (Recommandation 5)**

*« L'IMA s'est écarté de ses objectifs initiaux sans pour autant leur substituer une nouvelle finalité en l'absence de stratégie claire et affirmée qu'un plan stratégique réaliste devrait retranscrire après avoir été accepté par toutes les parties en cause. Aujourd'hui il est impératif que la fondation expose sa stratégie dans un plan ad hoc validé par l'ensemble des parties en présence, qu'il s'agisse du ministère des affaires étrangères ou des différents Etats arabes. Ce plan stratégique, s'il devait formaliser les souhaits d'extension de l'action de l'IMA au « voisinage » géographique du monde arabe et aux Français ayant des origines arabes, devrait recevoir préalablement un arbitrage du Premier ministre. »*

La stratégie de l'IMA est exposée dans le programme qui sera prochainement soumis par M. Baudis à l'approbation du Conseil d'administration. Les orientations stratégiques ont déjà fait l'objet de discussions au Haut Conseil. Le ministère des Affaires étrangères et européennes, qui a été normalement informé des principaux projets de manifestation de l'IMA, a exprimé son plein appui à ces projets.

S'agissant plus particulièrement de la question de l'ouverture de l'IMA aux jeunes Français issus de l'immigration, le Président de l'IMA a eu l'occasion de rappeler les visites déjà organisées pour de nombreuses classes originaires notamment du département de Seine-Saint-Denis. Son souhait d'approfondir cette action a reçu l'approbation du Haut Conseil réuni le 14 novembre dernier. Le Président de la République, par lettre du 17 décembre, a également marqué à M. Baudis l'importance qu'il attachait à « cette dimension des activités de l'IMA » et son soutien à leur développement

L'intention d'associer de manière ponctuelle des pays non arabes à des activités de l'IMA, ne paraît pas, de l'avis du ministère des Affaires étrangères, contraire par principe aux buts de l'Institut. Ce point évoqué devant le Haut Conseil a d'ailleurs suscité l'intérêt des pays arabes.

#### **6. Musée et bibliothèque (Recommandation 6)**

*« Les missions du musée et de la bibliothèque doivent être définies avec précision en se rapprochant, en tant que de besoin, du ministère de la culture voire de ses principaux opérateurs. Il est également demandé d'affecter à la tête de ces départements des conservateurs ayant toutes les compétences requises. »*

Des audits portant sur le musée et la bibliothèque ont été demandés par le président de l'IMA. Afin de mieux positionner ces départements par rapport à l'extérieur, il est envisagé d'orienter le premier vers un musée des civilisations didactique et interactif, qui serait dirigé par un conservateur, la seconde vers une médiathèque. Le Président de l'IMA a indiqué au ministère des Affaires étrangères qu'il soumettra des propositions au Conseil d'administration.

#### **7. Fonds de dotation (Recommandation 7)**

*« Les créances du fonds de dotation doivent être intégrées dans le bilan. Leur recouvrement doit être poursuivi, à l'image de ce qui a été fait pour la Libye, avec tout l'appui possible du ministère des affaires étrangères. Le conseil d'administration doit fixer des directives claires à la direction générale en ce qui concerne la gestion du fonds de dotation, qu'il s'agisse d'objectif de rendement, de choix de placement ou de sécurité. »*

Comme l'a noté la Cour, la procédure de versement de ses arriérés par la Libye est désormais engagée avec la signature d'un protocole d'accord le 13 décembre 2007, qui prévoit un remboursement sur trois ans des deux tiers de sommes dues (15,5 M€) pour tenir compte des années d'embargo. Le Président de l'IMA s'attache désormais à obtenir que l'Irak (13,8 M€) s'acquitte de ses obligations, après les assurances reçues du ministre irakien des Affaires étrangères qu'une solution serait recherchée dans les meilleurs délais. Il restera alors le Yémen, dont la situation est très difficile, mais pour des montants très inférieurs. Le ministère des Affaires étrangères donne tout son appui à l'action du Président de l'IMA dans ce domaine.

Le Président de l'IMA se propose de saisir le Conseil d'administration de propositions en vue d'une meilleure gestion du fonds. Le conseil sera associé aux décisions de principe et aura ainsi les moyens d'assurer l'ensemble de ses prérogatives.

#### **8. Accord d'entreprise (Recommandation 8)**

*« L'accord d'entreprise doit être simplifié et doit regrouper l'ensemble des documents périphériques en vue d'assurer une plus grande souplesse de la gestion du personnel. Il doit également être prévu une charte déontologique ainsi qu'un règlement intérieur. »*

Dans les actions qu'il se propose d'engager, le Président de l'IMA a évoqué son intention de doter l'IMA de chartes, notamment en matière d'éthique et d'informatique ; celles-ci étant destinées à compléter le règlement intérieur. C'est également dans le cadre de cette réflexion que pourront être développés les autres points abordés par la Cour.

#### **9. Directeur général (Recommandation 9)**

*« La situation personnelle du directeur général, qu'il s'agisse de son statut quasi diplomatique, de la nature de ses défraiements ou de son régime fiscal, doit être clarifiée. Le conseil d'administration doit être informé des décisions prises à son égard. Quant à la poursuite de la pratique d'émoluments à caractère exceptionnel ou de tout autre avantage indu elle ne peut être acceptée, en particulier au regard de la situation financière de l'Institut. »*

Le directeur général a le statut diplomatique du fait qu'il figure sur la liste du personnel de l'ambassade d'Algérie. A ce titre, il bénéficie d'immunités.

Le ministère des Affaires étrangères partage le jugement de la Cour sur la nécessaire intervention du Conseil d'administration quant aux décisions concernant d'éventuels émoluments à caractère exceptionnel. Il considère pour sa part que les faits évoqués relèvent d'une période révolue et, depuis le contrôle effectué par la Cour, le ministère n'a pas eu connaissance que de tels faits se soient reproduits.

#### **10. Ressources financières (Recommandation 10)**

*« La recherche de financements complémentaires au titre du mécénat doit se poursuivre et se pérenniser. Il en est de même pour l'activité commerciale, en particulier en ce qui concerne La Médina. »*

Une recherche active de mécénat a été engagée. La procédure de location de l'espace « Médina » est désormais engagée pour des opérations menées par des Etats ou des entreprises sous leur entière responsabilité, dans le cadre d'un accord de type commercial. Une première exposition organisée par le Qatar durant un mois a rapporté à l'Institut la somme de 375 000 €. D'autres opérations du même type sont envisagées, notamment avec les Emirats du Golfe.

#### **11. Sincérité des comptes (Recommandation 11)**

*« Toutes les mesures doivent être prises pour assurer la garantie de la sincérité des comptes. Si des procédures ont été mises en place permettant de mieux contrôler les engagements financiers et les achats, il est nécessaire de les*

*poursuivre en vue de fiabiliser l'ensemble de la gestion. Cela passe par la mise en place d'un contrôle interne, d'un contrôle de gestion et d'un comité d'audit. La Cour a également pris acte de la décision du président de remplacer le commissaire aux comptes et l'expert comptable actuellement mandatés par l'IMA. »*

Des progrès importants ont déjà été réalisés et la garantie de la sincérité des comptes constitue une priorité de la direction de l'IMA. C'est la raison pour laquelle, le Président de l'IMA a proposé la création d'un comité d'audit. Pour sa part, le ministère des Affaires étrangères veillera à la qualité et à l'exactitude des informations comptables communiquées au Conseil d'administration. Ces questions seront plus particulièrement abordées en collaboration avec le contrôleur financier qui a indiqué avoir été sensibilisé aux observations de la Cour.

#### 12. Les collections (Recommandation 12)

*« En complément du besoin de fiabilisation comptable des inventaires, il est nécessaire de prendre toutes les mesures de sécurité en vue de garantir la préservation du patrimoine de l'Institut, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. »*

Le Président de l'IMA s'est personnellement attaché à rétablir une situation devenue anormale. Il a pris les mesures qui s'imposaient pour que la quasi-totalité des œuvres de l'Institut soit retrouvée. Par ailleurs, les inventaires ont été actualisés. La nomination d'un nouveau responsable a permis de mieux assurer la sécurité de ce patrimoine. Dans ces conditions, une exposition des œuvres modernes de l'IMA a pu être organisée. Il est d'ailleurs envisagé que ces collections soient également présentées dans d'autres sites./.

Rép. à Référé n°
du 11/12/2007
4ème Chambre
CE 14/10/2007
Prés. A. Sciaralunga
A. Millaud
ADP N° 30265

**ANNEXE 4**

**LETTRE DU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET  
EUROPÉENNES À M. DOMINIQUE BAUDIS, PRÉSIDENT DE  
L'IMA, EN DATE DU 31 MARS 2008**

MINISTÈRE  
DES  
AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
ET  
EUROPÉENNES

—  
Le Secrétaire général  
—

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PARIS, le 31 mars 2008

Monsieur le Président,

Par lettre du 11 janvier 2008, vous avez adressé au Ministre des Affaires étrangères et européennes et au Ministre du Budget le projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'Institut du monde arabe (IMA) et le ministère des Affaires étrangères et européennes pour 2007-2010.

Les services du ministère des Affaires étrangères et européennes et du ministère du Budget l'ont examiné avec la plus grande attention. Je suis heureux de vous faire savoir que les orientations de ce projet répondent aux demandes exprimées dans la lettre conjointe que vous ont adressée, le 30 mars 2007, les Ministres des Affaires étrangères et européennes et du Budget.

Nous sommes donc en mesure de valider les axes stratégiques retenus, à savoir le maintien du caractère pluridisciplinaire des activités de l'Institut, le développement des recettes et l'amélioration de la gestion. Ce document pourrait par la suite faire l'objet d'aménagements pour affiner certaines dispositions, sans porter atteinte à l'économie générale du projet.

M. Dominique Baudis  
Président de l'Institut du Monde Arabe  
1 Rue des fossés saint Bernard- place Mohammed V  
75351 Paris cedex 07

Je vous propose de soumettre ces orientations générales au prochain conseil d'administration de l'IMA.

Par ailleurs, comme le Ministre vous en a informé le 26 février, le ministère des Affaires étrangères et européennes souhaite être représenté es-qualités au conseil d'administration de l'IMA. Dans ces conditions, il serait utile que ce conseil soit saisi lors d'une prochaine session, d'une proposition de réforme des statuts de la Fondation permettant un élargissement de la représentation française.

En saluant les efforts entrepris pour le redressement de la situation financière de l'Institut et l'orientation stratégique que vous avez définie, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma parfaite considération.



Gérard ERRERA



**ANNEXE 5**

**PROTOCOLE D'ACCORD, DU 13 DÉCEMBRE 2007, ENTRE  
LE COMITÉ POPULAIRE GÉNÉRAL DES LIAISONS  
EXTÉRIEURES ET DE LA COOPÉRATION  
INTERNATIONALE DE LIBYE ET L'INSTITUT DU MONDE  
ARABE**

## **Protocole d'Accord**

*entre*

***Le Comité Populaire Général des liaisons Extérieures  
et de la Coopération Internationale***

*et*

***L'Institut du Monde Arabe  
à Paris***

*Dans le cadre des efforts qu'ils ont fournis pour lever les obstacles qui entravent leur coopération, et en vue de renforcer leur coopération culturelle, le Comité Populaire Général des liaisons extérieures et de la Coopération Internationale et l'Institut du Monde Arabe à Paris, en vertu de ce qui a été convenu entre eux lors de la réunion qui s'est tenue à Tripoli le 23/08/2007, sont convenus de ce qui suit :*

### **Article 1**

*En vertu de cet accord, la Grande Jamahiriya contribuera au règlement des arriérés de paiements au profit de l'Institut du Monde Arabe.*

### **Article 2**

*Les deux parties sont convenues de réduire le montant cumulé de 15 millions d'Euros (quinze millions d'Euros) à 8 millions d'Euros (huit millions d'Euros). La Grande Jamahiriya acquittera cette somme à l'Institut du Monde Arabe en plusieurs versements sur une période de trois ans (2007-2008-2009).*

### **Article 3**

*La Grande Jamahiriya contribuera à l'exposition culturelle qu'organisera l'Institut du Monde Arabe sur la Libye en collaboration avec l'Office des Antiquités libyen et le Président de la Mission Archéologique française en Grande Jamahiriya à hauteur de 2 millions d'Euros (deux millions d'Euros). Et étant donné que la Libye avait déjà versé un montant de 843 000 Euros (huit cent quarante trois mille Euros) à l'Institut, montant duquel sera déduite la somme de 130 000 Euros (cent trente mille Euros) que la Libye a déjà versé à l'Institut pour l'organisation de l'exposition ayant pour thème « Le désert n'est pas silencieux », le solde, le montant restant est donc de 713 000 Euros (sept cent treize mille Euros).*



J:\pays\libye\protocole\Protocole d'accord version finale. Fr.doc

*Par conséquent, la somme à verser pour contribuer à l'organisation de la grande exposition culturelle précitée est de 1 287 0000,00 Euros (un million deux cent quatre vingt sept mille Euros).*

**Article 4**

*L'Institut du Monde Arabe procède à la nomination d'un cadre de nationalité libyenne afin d'occuper l'un des postes principaux de l'Institut et ce après avoir effectué le premier versement de la contribution.*

*Cet accord entre en vigueur dès la signature des deux parties.*

Fait à Paris le ..... 13 décembre 2007 .....

*en deux exemplaires originaux en langues arabe et française avec la même valeur et force juridique pour les deux parties.*

Pour la République française

  
Dominique Baudis

Président de l'Institut du Monde Arabe

Pour la Grande Jamahiriya

  
Mohamed Tahr Hamoud Siyala

Secrétaire adjoint auprès du Comité  
Populaire des Liaisons Extérieures et de  
la Coopération Internationale

## اتفاق تسوية

بين

اللجنة الشعبية العامة للاتصال الخارجي والتعاون الدولي

و

معهد العالم العربي في باريس

إن اللجنة الشعبية العامة للاتصال الخارجي والتعاون الدولي ومعهد العالم العربي في باريس، وفي إطار السعي لتذليل العقبات التي تواجه أوجه التعاون، وسعيًا منهما لتعزيز التعاون الثقافي بينهما.

وبناءً على ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع الذي عُقد في طرابلس بتاريخ 2007/08/23.

اتفق الطرفان على الآتي :

### المادة 1

يتم بموجب هذا الاتفاق تسوية مساهمات الجماهيرية العظمى المتأخرة لصالح معهد العالم العربي بباريس.

### المادة 2

اتفق الطرفان على تخفيض المبلغ المتراكم من 15 مليون يورو (خمسة عشر مليون يورو) إلى 8 مليون يورو (ثمانية مليون يورو) تقوم بتسديدها الجماهيرية العظمى إلى المعهد على أقساط خلال ثلاث سنوات (2007-2008-2009) مسيحي.

### المادة 3

تقوم الجماهيرية العظمى بالمساهمة في المعرض الثقافي الكبير الذي سينظمه المعهد حول ليبيا بالتعاون مع مصلحة الآثار الليبية ورئيس بعثة الآثار الفرنسية في الجماهيرية العظمى بمبلغ وقدره 2 مليون يورو دفعت منه ليبيا سابقاً مبلغ 843 (ثمانمائة وثلاثة وأربعون ألف يورو) ويُخصم منه مبلغ 130 (مائة وثلاثون ألف يورو) وتم صرفه على معرض "الصحراء ليست صامتة"، عليه فإن المبلغ المتبقي 713 (سبعمائة وثلاثة عشر ألف يورو) وإن المبلغ المطلوب

دفعه للمساهمة في المعرض الثقافي الكبير 1.287.000,00 (مليون ومائتي وسبع وثمانين ألف يورو).

المادة 4

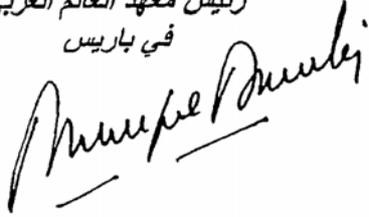
يقوم المعهد بتعيين عنصر ليبي للعمل ضمن الوظائف الرئيسية في ملاك المعهد بعد سداد أول دفعة من المساهمة.

يدخل هذا الاتفاق حيز النفاذ اعتباراً من تاريخ التوقيع عليه.

حرر هذا الاتفاق في مدينة باريس... بتاريخ... بين الجانبين العربية والفرنسية وكلاهما متساو في القوى القانونية.

عن  
عن جمهورية فرنسا  
دومنيك بوليس

رئيس معهد العالم العربي  
في باريس



عن  
الجمهورية العظمى  
محمد الطاهر حمود سيالة

الأمين المساعد باللجنة الشعبية العامة للاتصال  
الخارجي والتعاون الدولي

