

Hervé Barbaret

Administrateur général du musée du Louvre

Dare Valore Avere Valore

Rome

14 décembre 2011

Respect des valeurs et création de valeur

Introduction : La création de valeur dans le respect des valeurs du musée

1. La contribution de l'Etat
2. Les ressources de mécénat
3. Les recettes de billetterie
4. Le Fonds de Dotation
5. Les recettes exceptionnelles. Le modèles « Abu Dhabi »

Qu'est ce qu'un musée universel au 21^{ème} siècle?

- Universalité des collections
- Universalité des publics

Quel mix financier ?

Une situation budgétaire contrainte

+ De nouveaux besoins exigeant des financements nouveaux

= la nécessité d'un nouveau mix financier

Les 4 grands leviers d'action pour les grands musées :

1/ l'Etat

2/ le mécénat

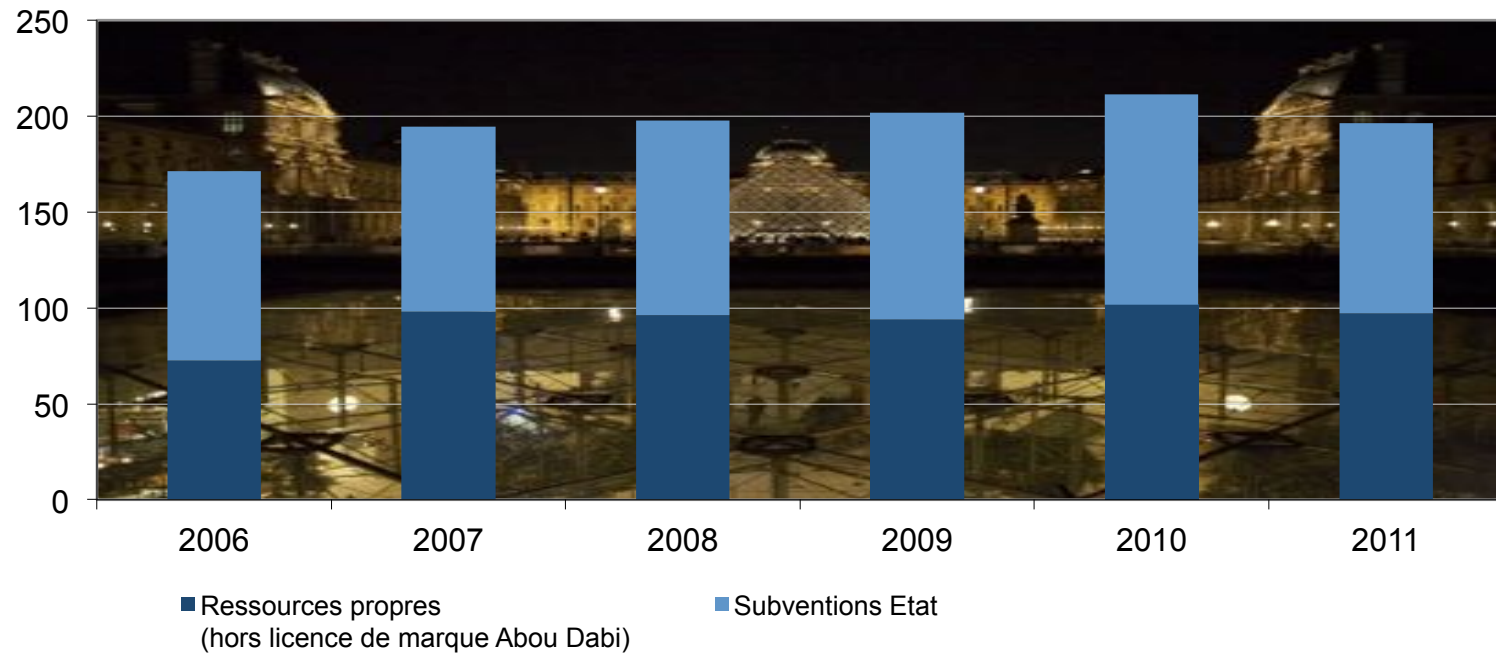
3/ la billetterie

4/ le fonds de dotation

1. La contribution de l'Etat : une tendance à la baisse

La diminution de la subvention de l'Etat à la culture : un effet de conjoncture ou une tendance de long terme?

Origine des ressources du musée



L'autonomisation de la gestion des musées

- **Le Louvre établissement public**
 - un mode de gestion récent dans les politiques publiques françaises
 - 3 principes : responsabilisation, autonomie (déconcentration des moyens), évaluation
 - la contractualisation : un pilotage par la performance
 - développement des recettes et rationalisation des dépenses

Les 4 grands leviers d'action pour les grands musées :

1/ l'Etat

2/ le mécénat

3/ la billetterie

4/ les recettes exceptionnelles

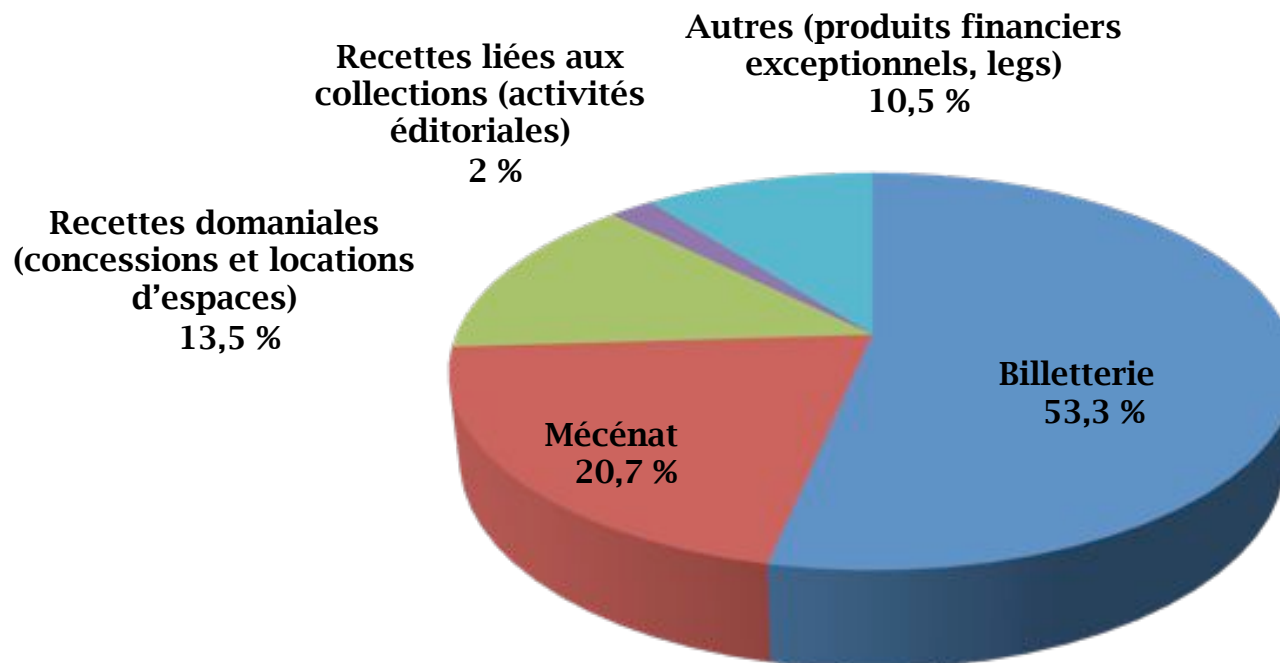
Les risques associés au développement des ressources propres

- Un risque réputationnel
- Un risque d'éviction
- Un risque inflationniste

2. Le mécénat et les ressources propres

En France, des institutions culturelles de plus en plus tributaires des ressources propres

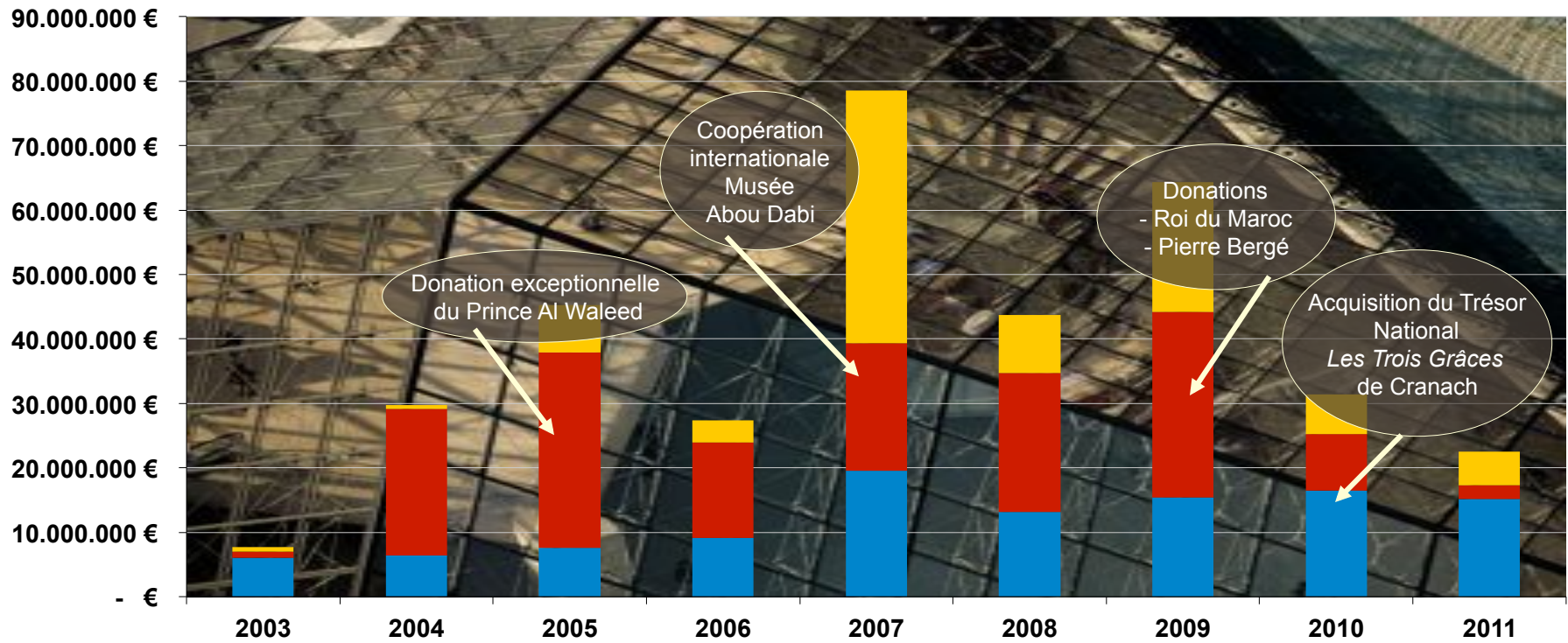
Répartition des ressources propres :
prévision 2011



2. Le mécénat et les ressources propres

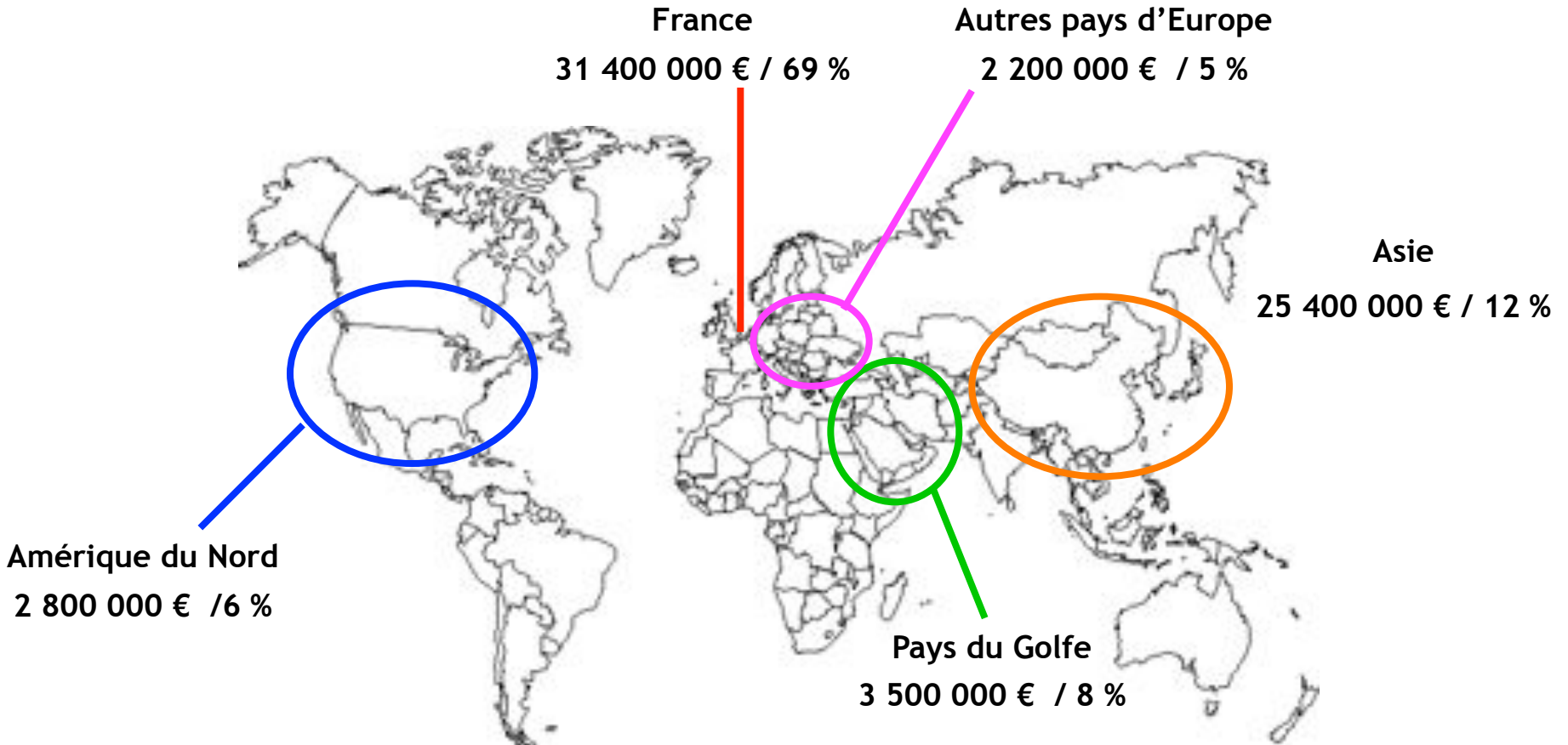
Les spécificité des recettes de mécénat : une grande volatilité

Total des mécénats (trésorerie)



2. Le mécénat et les ressources propres

Répartition des donateurs du Louvre



Géographie des donateurs au Louvre en 2008

Le régime fiscal général du mécénat d'entreprise

Principes généraux

- Lorsqu'une entreprise assujettie à l'impôt en France fait un don à un organisme d'intérêt général, elle bénéficie :
 - d'une réduction de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu
 - de contreparties matérielles et immatérielles
- Pour les entreprises, la réduction d'impôt est égale à 60 % du montant du don effectué



Les dispositions fiscales du le mécénat : les spécificités du secteur culturel

Le régime fiscal général du mécénat d'entreprise :
quelques cas particuliers

les trésors nationaux

- La loi 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France :
 - institue deux dispositifs comportant des avantages fiscaux importants pour les entreprises qui contribuent au maintien sur le territoire national d'œuvres considérées comme des trésors nationaux.
- les deux dispositions introduites par la loi de 2002 sont les suivantes :
 - La première donne droit à une réduction de l'impôt sur les sociétés égale à 90% des versements effectués par une entreprise pour l'acquisition par l'Etat, ou toute personne publique, d'un trésor national destiné à une collection publique ;
 - La seconde instaure une réduction d'impôt égale à 40% des dépenses d'acquisition consacrées par une entreprise à l'acquisition pour son propre compte d'un trésor national. Dans ce cas, l'œuvre, classée trésor national, doit être présentée au public dans un musée de France pendant dix ans et ne peut être revendue durant cette période.



Le régime fiscal général du mécénat des donateurs individuels

- Le régime de réduction d'impôt sur le revenu dont peuvent bénéficier les particuliers a été unifié et amélioré par la loi du 1er août 2003.
- La réduction d'impôt est égale à 66 % des sommes versées, retenues dans la limite annuelle de 20 % du revenu imposable.



Quelques grandes campagnes de mécénat emblématiques

La construction du département des arts de l'Islam

La construction d'un 8ème département au Louvre consacré aux arts de l'Islam :

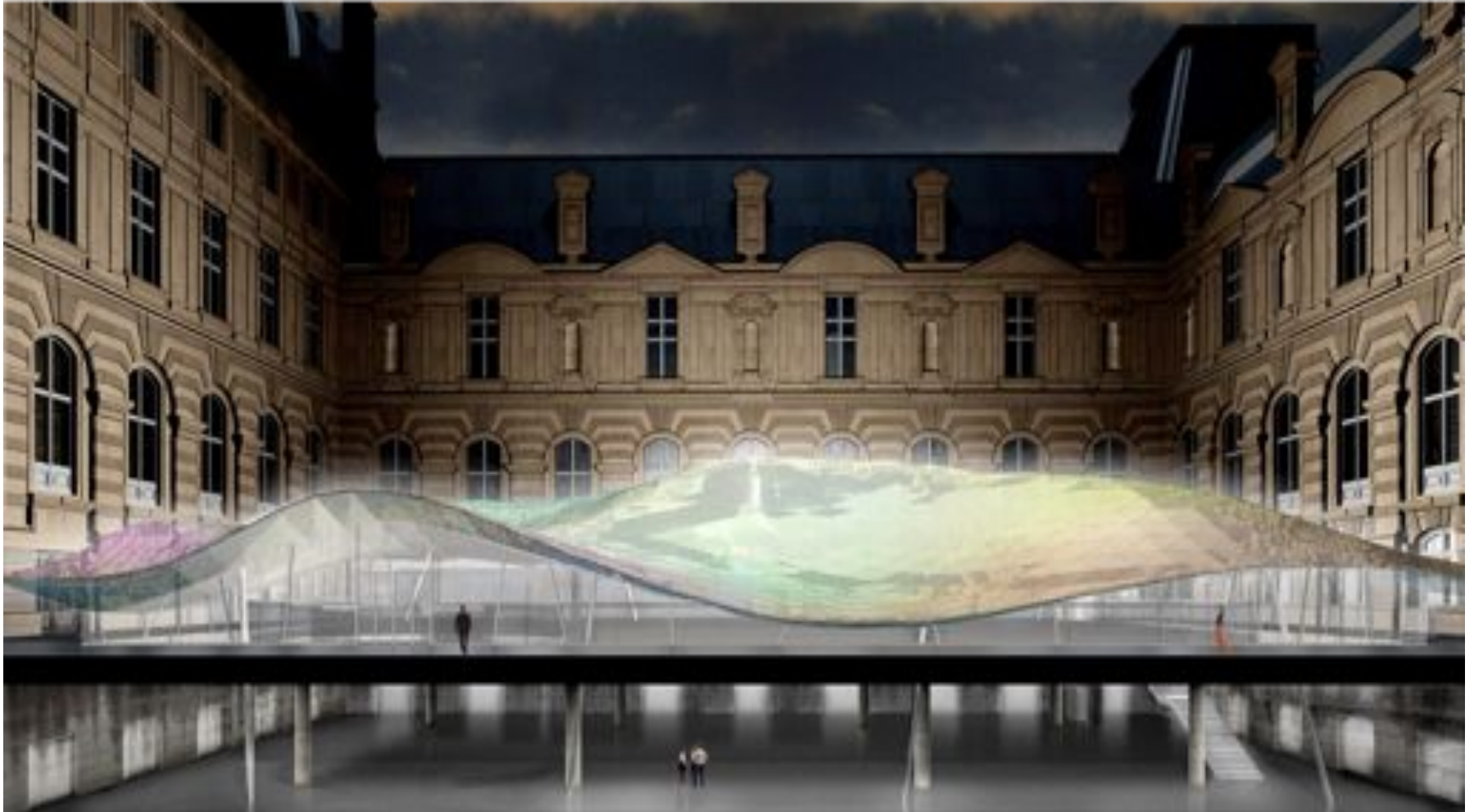
Historique du projet :

- Projet lancé en 2003, par décision du président de la République
- Juillet 2005 : concours d'architectes remporté par Mario Bellini et Rudy Ricciotti
- Juillet 2008 : pose de la première pierre
- Ouverture automne 2012



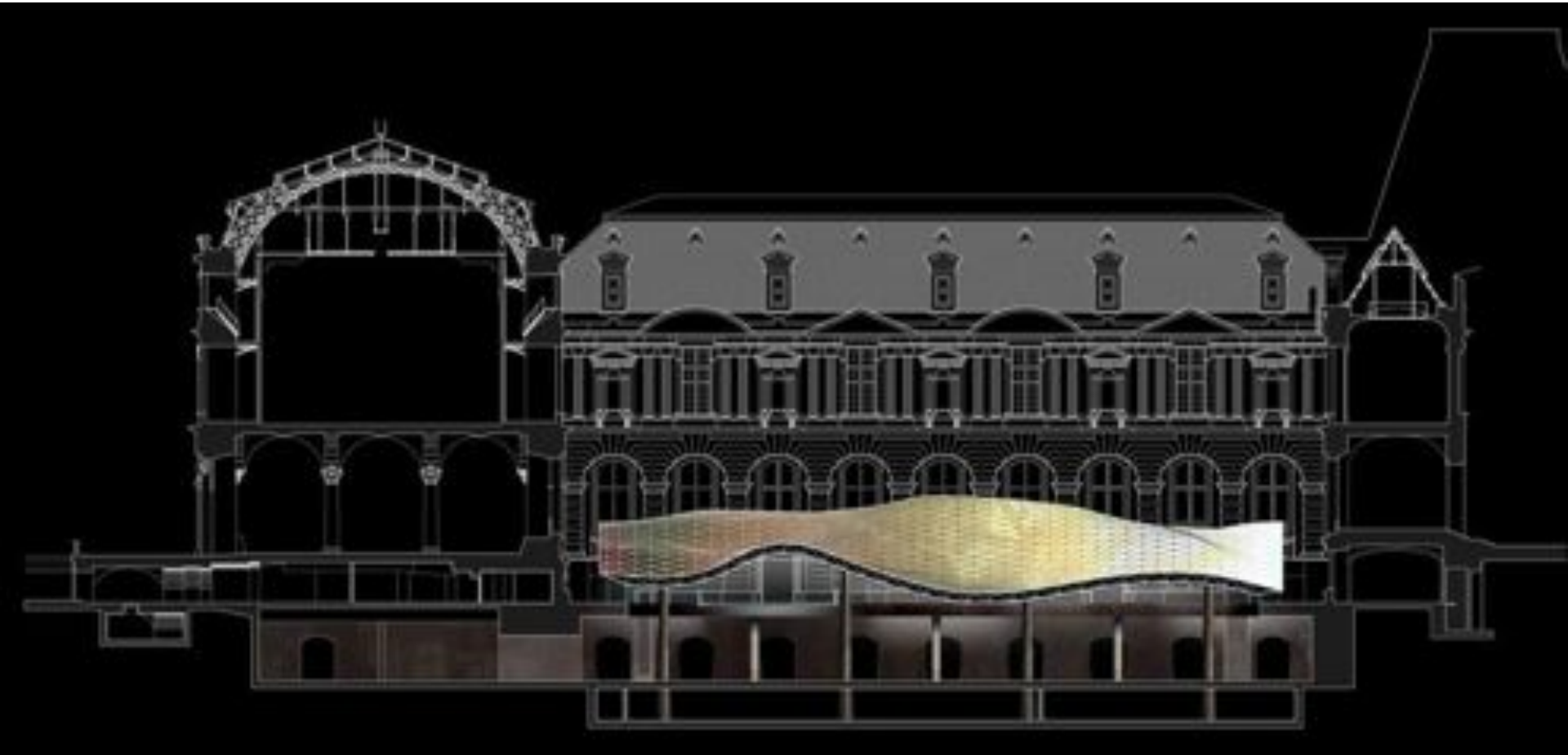
quelques grandes campagnes de mécénat emblématiques

La construction du département des arts de l'Islam



Herve Barbaret - Rome, le 14 decembre 2011

2. La construction du département des arts de l'Islam



quelques grandes campagnes de mécénat emblématiques

La construction du département des arts de l'Islam

L'état de la recherche de fonds



Budget révisé à la suite des études de faisabilité	84 millions d'euros
État français et musée du Louvre	28,3 millions d'euros
Contribution royale de Sa Majesté le Roi Mohammed VI du Maroc	15 millions d'euros
Dons :	
Sa Altesse royale le Prince Al Maktoum bin Tahar bin Abdoullah Al Saoud, ambassadeur principal	17 millions d'euros
Sa Altesse Cheikh Sabah Al Ahmad Al-Jaber Al-Sabah, Émir du Koweït au nom de l'État de Koweït	5 millions d'euros
Sa Majesté le Sultan Qabous Bin Said Al-Saïd, Sultan d'Oman et le peuple omanais	5 millions d'euros
Total	4 millions d'euros
Lafarge	4,5 millions d'euros
La République d'Azerbaïdjan	1 million d'euros
Mitsui Group	0,55 million d'euros
Fondation Orange	0,4 million d'euros
Fabrice Jonson (donateur individuel)	0,3 million d'euros
Susan H. Kross Foundation (Fondation américaine)	0,24 million d'euros
Restant à financer	5,7 millions d'euros



Les Trois Grâces, Lucas Cranach, 1531
© Musée du Louvre

L'appel à la générosité publique : la campagne d'appel aux dons pour *les Trois Grâces* de Cranach

Budget total d'acquisition : 4 millions d'euros

Structure de financement envisagée :

- Apport du musée du Louvre : 1 M€
- Apport de 2 entreprises mécènes via la procédure spécifique aux trésors nationaux (90% de déduction fiscale) : 2 M€
- Montant à collecter via une campagne d'appel aux dons (entreprises et particuliers): 1 M€

La co-organisation d'événements culturels en partenariat avec une entreprise : la présentation d'œuvres majeures du Louvre à l'hôtel de ville de Milan par l'entreprise Eni

- Eni : groupe italien du secteur de l'énergie, c'est l'une des plus importantes sociétés pétrolières au monde

Le partenariat

- Partenariat entamé en 2008 lors de l'exposition *Mantegna* (mécénat classique)
- En 2009, mise en place d'un partenariat triennal pour un mécénat qui permet de financer 3 expositions (*Rivalités à Venise* en 2009, *L'antiquité rêvée* en 2010, *Raphaël* en 2012), 3 restaurations et 3 journées d'étude du Louvre autour du patrimoine italien
- En parallèle, 3 prêts d'œuvres accordés à Eni pour une exposition d'un mois à Milan à la fin de chaque année: le *Saint Jean Baptiste* de Léonard de Vinci en 2009, la *Femme au miroir* de Titien en 2010. Prêt 2011 en cours de détermination
- Le lieu : la sala Alessi du Palazzo Marino, l'hôtel de ville de Milan en plein centre. Exposition monographique gratuite, ouverte tous les jours pendant un mois sur des plages horaires très larges.

quelques grandes campagnes de mécénat emblématiques



Leonardo a Milano - déc 2009

Fréquentation : 180 588 visiteurs en 32 jours



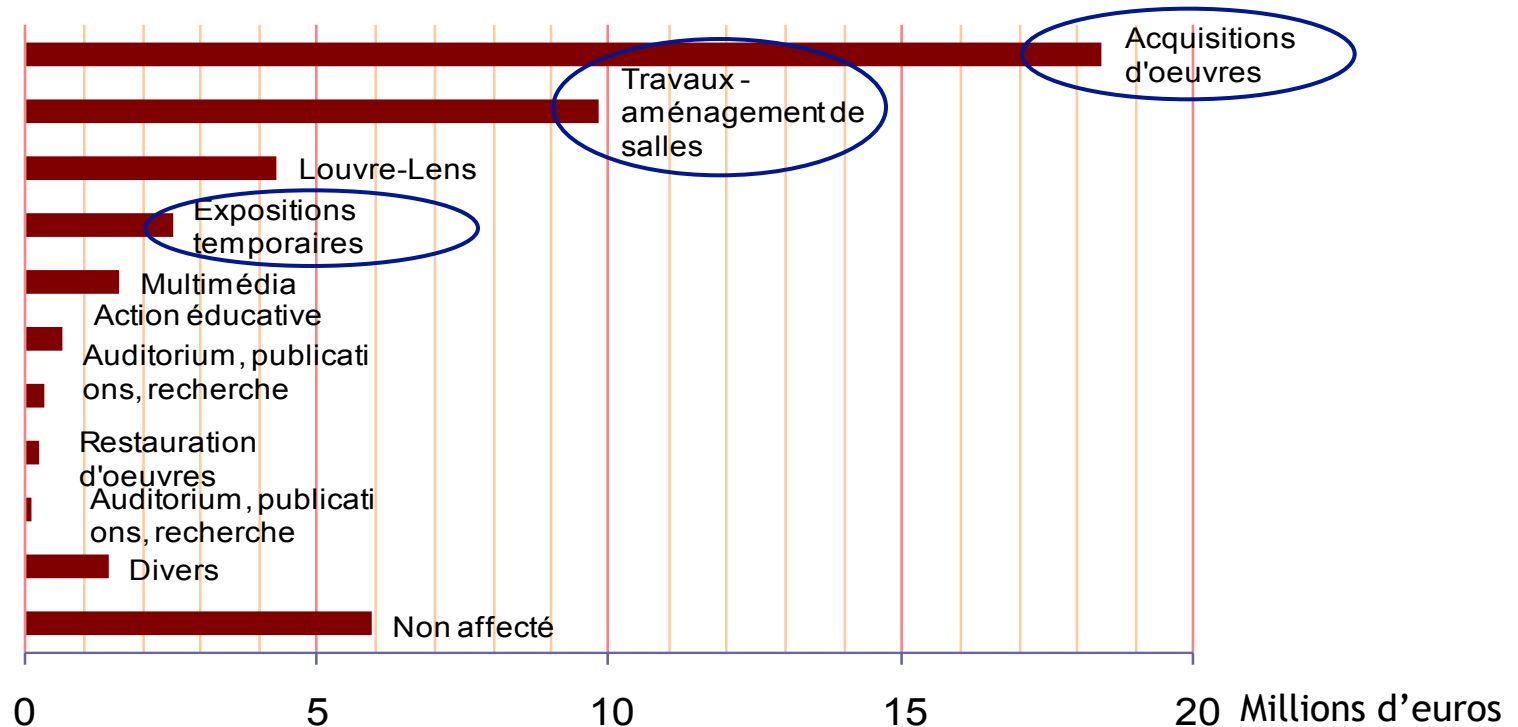
Tiziano a Milano - déc 2010

Fréquentation : 190 295 visiteurs en 35 jours

2. Le mécénat et les ressources propres

Les spécificité des ressources propres de mécénat : une concentration sur les besoins de financement patrimoniaux, culturels et visibles

Projets financés par les mécénats au Louvre en 2008



Les 4 grands leviers d'action pour les grands musées :

1/ l'Etat

2/ le mécénat

3/ la billetterie

4/ les recettes exceptionnelles

Les politiques tarifaires

- Politiques tarifaires > impact sur :
 - La viabilité économique d'un musée
 - La fonction sociale du musée
 - Son image
- Dualité des politiques tarifaires :
 - Depuis les années 1980 : autonomisation des musées + hausses de la fréquentation > augmentation des tarifs
 - Souci de démocratisation > impératif de service public, objectifs d'accessibilité et d'égalité devant les tarifs > modération du tarif et multiplication des exonérations
 - Système de discrimination positive pour certaines catégories de public (handicap social, physique, économique)
- tarif et prix d'entrée :
 - Coûts financiers associés (garde d'enfants, transport...)
 - Coûts non financiers (coût d'opportunité)
 - Coûts symboliques (crainte de ne pas tirer plaisir de la visite)
- le consentement à payer :
 - Évaluation du bien culturel (ex : qualité et ampleur des collections)
 - Fonction du revenu, du capital culturel, de la fréquence de visite
 - Incite à différencier les niveaux de tarifs en fonction des populations cibles

Les politiques tarifaires

Exemple du Louvre

- Hausse constante de la fréquentation : 3M de visiteurs en 1989, 6M en 1994, 8.7M en 2011
- Dualité des publics :
 - Public de passage (touristes) :
 - amateurs occasionnels (26% des visiteurs ne sont pas allés dans un musée depuis un an, 24% n'y sont allés qu'une ou deux fois)
 - attiré par les collections permanentes
 - peu sensible au prix
 - prêt à payer jusqu'à 12€
 - Public de proximité (parisiens):
 - amateur d'art (63% sont allés au moins 6 fois au musée dans l'année)
 - attiré pas les événements (expositions, nocturnes, concerts...)
 - très sensible au prix

Les 4 grands leviers d'action pour les grands musées :

1/ l'Etat

2/ le mécénat

3/ la billetterie

4/ les recettes exceptionnelles

4. Les recettes exceptionnelles

- Nouveaux types de ressources propres, exploitation de la marque et du savoir-faire des musées : les projets de coopération à l'international et le développement de nouveaux musées
- Exemple:
 - Le Louvre Abou Dhabi

4. Les recettes exceptionnelles

Le Louvre Abu Dhabi

Quelques dates

- **6 mars 2007** : Signature de l'accord intergouvernemental liant la France et les Émirats arabes unis pour la création d'un musée universel appelé Louvre Abou Dabi.
- **Juin 2007** : Création de l'agence France Muséums en charge de la conception du Louvre Abou Dabi.
- **2010** : Début du chantier du chantier de construction
- **Décembre 2010** : Remise du projet scientifique et culturel définitif
- **Fin 2015** : Date prévisionnelle de l'ouverture

Quelques chiffres

Les ressources financières : 1 milliard d'euros sur trente ans qui bénéficient à l'ensemble des musées français participants

- 190 M€ sur dix ans pour les musées participant aux prêts d'œuvres.
- 195 M€ sur quinze ans pour les musées participant à l'expertise et l'organisation des expositions.
- 165 M€ sur vingt ans pour l'expertise de l'agence France-Muséums et des musées français
- 400 M€ (étalés sur trente ans) pour pouvoir utiliser le nom de « Louvre Abou Dabi », dans des conditions strictement encadrées, le Louvre bénéficie par ailleurs d'un mécénat de 25 M€ pour son développement

4. Les recettes exceptionnelles

Le Louvre Abu Dhabi

Les objectifs des Emirats Arabes Unis

- L'ambition d'un développement fondé sur la culture
- Acquérir une expertise en matière muséale : constitution de collections, étude des œuvres, organisation d'exposition, politique de public

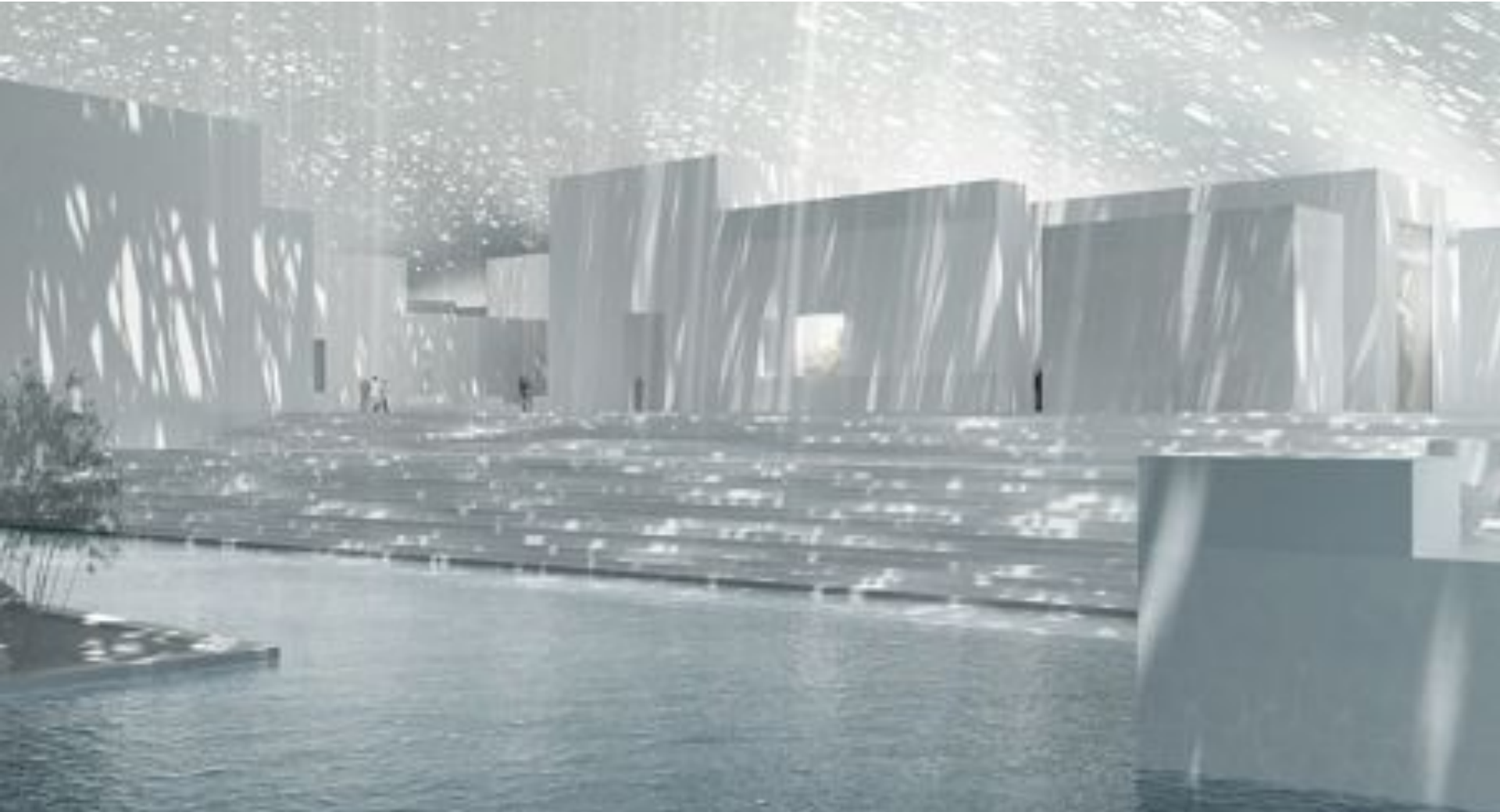
Les objectifs des musées français

- Contribuer au projet extraordinaire du premier musée universel hors du monde occidental
- Toucher de nouveaux publics
- Mutualiser leurs moyens
- Bénéficier de ressources financières



4. Les recettes exceptionnelles

Le Louvre Abu Dhabi



Les fonds de dotation

Définition :

- Structure juridique inspirée des endowment funds américains, le fonds de dotation a été institué par la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie pour développer les financements privés en faveur de missions ou d'organismes d'intérêt général :
- « Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général »