

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Référé de la Cour des comptes.....	55
Annexe 2 : Observations définitives de la Cour des comptes sur la gestion de l'Institut du Monde arabe (IMA)	61
Annexe 3 : Lettre du Premier ministre à M. Philippe Séguin, Premier président de la Cour des comptes, en date du 23 juin 2008.....	85
Annexe 4 : Lettre du ministère des affaires étrangères et européennes à M. Dominique Baudis, président de l'IMA, en date du 31 mars 2008.....	95
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.....	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^{ème} 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 ¹, 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

¹ 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
Capitaux propres	50 313 078	64 050 930	59 583 929	60 568 118	62 514 080
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
Dont résultat de l'exercice	-4 763 054	-3 731 387	-2 187 807	-2 203 221	848 244

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 retenues 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
Immo corp.	38 442 204	36 757 713	34 497 552	32 744 708	28 439 141
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
Créances	1 664 721	14 814 248	9 269 948	9 349 516	6 899 422
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
Capitaux propres	50 313 078	64 050 930	59 583 929	60 568 118	62 514 080
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
Dont résultat de l'exercice	-4 763 054	-3 731 387	-2 187 807	-2 203 221	848 244

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 Sénat² 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.

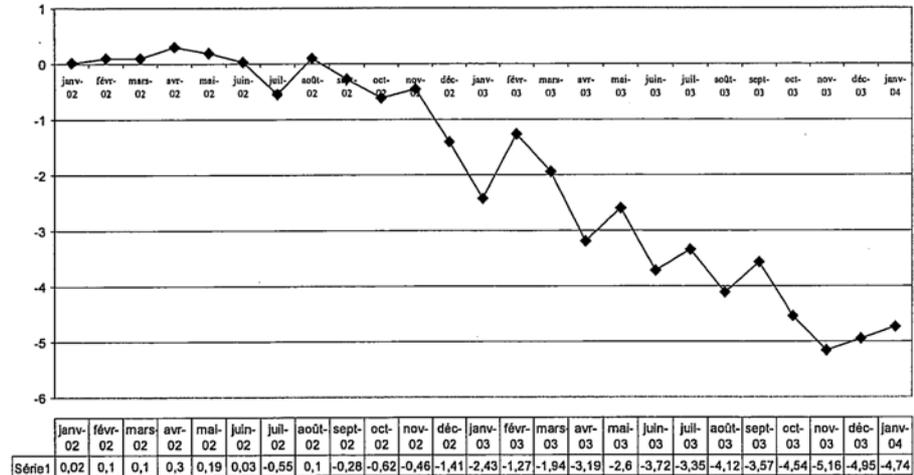
Trésorerie nette et passif financier du bilan (toutes sommes en €)

ACTIF	2002	2003	2004	2005	2006
Trésorerie net	18 277 649	20 837 074	25 589 391	26 156 935	32 030 747
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 :

² 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 chiffre 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^{er} 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
DEC 14/10/2007
Président 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 بمبلغ 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

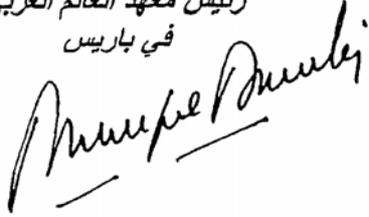
يقوم المعهد بتعيين عنصر ليبي للعمل ضمن الوظائف الرئيسية في ملاك المعهد بعد سداد أول دفعة من المساهمة.

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

