

Cour des comptes



L'INSTITUT DE  
FRANCE ET LES  
CINQ ACADÉMIES : UN  
PATRIMOINE  
EXCEPTIONNEL, UNE  
GESTION MANQUANT  
DE RIGUEUR

Rapport public thématique



## SOMMAIRE

<b>DÉLIBÉRÉ</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>13</b>
<b>CHAPITRE I DES INSTITUTIONS ANCIENNES, SOUCIEUSES DE LEURS PARTICULARISMES</b> .....	<b>17</b>
<b>I - Des institutions profondément ancrées dans l’histoire</b> .....	<b>17</b>
A - Les académies et l’Institut : des origines partagées .....	17
B - Des académies réunies mais dissemblables .....	19
C - La place originale de l’Institut.....	21
D - L’évolution différenciée des missions des académies .....	22
E - L’hétérogénéité des statuts et de l’organisation .....	25
<b>II - Des institutions juridiquement et financièrement indépendantes</b> .....	<b>27</b>
A - Un concours de l’État libre d’emploi .....	27
B - Un système peu transparent : les fondations « abritées » .....	30
<b>III - Un patrimoine exceptionnel</b> .....	<b>33</b>
A - Un patrimoine financier de plus d’un milliard d’euros.....	33
B - Un patrimoine immobilier locatif considérable .....	36
C - Un patrimoine culturel d’intérêt national .....	37
<b>CHAPITRE II UNE GESTION DU PATRIMOINE PEU RIGOREUSE</b> .....	<b>41</b>
<b>I - Les difficultés liées à certaines libéralités</b> .....	<b>41</b>
A - Le respect parfois aléatoire de la volonté des donateurs .....	41
B - Les risques insuffisamment mesurés de certains legs .....	43
<b>II - Une amélioration récente de la gestion financière</b> .....	<b>48</b>
A - Des institutions ayant longtemps vécu au-dessus de leurs moyens	48
B - Des errements passés soldés tardivement .....	51
C - Des améliorations à poursuivre .....	53
<b>III - Les faiblesses de la gestion immobilière locative</b> .....	<b>55</b>
A - L’imprécision des règles applicables.....	55
B - Une mise en concurrence des mandats tardive et marginale .....	56
C - Des mandataires largement laissés à eux-mêmes.....	57
D - Un parc locatif sous-exploité .....	58

<b>IV - La situation contrastée des fondations musées.....</b>	<b>61</b>
A - Des modes d'exploitation très hétérogènes.....	61
B - Une absence de synergies en dépit d'initiatives positives récentes.....	65
C - Une réticence à l'appellation « musée de France ».....	66
D - Un mécénat très particulier : Chantilly.....	68
<b>CHAPITRE III UN FONCTIONNEMENT ENCORE</b>	
<b>MARQUÉ PAR DES DÉRIVES .....</b>	<b>75</b>
<b>I - Une gestion erratique des personnels.....</b>	<b>75</b>
A - Les revers de l'autonomie des académies .....	75
B - Une politique salariale opaque et non encadrée.....	81
C - Des risques juridiques mal maîtrisés .....	85
<b>II - Des conditions avantageuses en matière de logements.....</b>	<b>87</b>
A - Les régimes de faveur .....	87
B - Un usage extensif des logements de fonction .....	89
<b>III - Des avantages discutables accordés aux membres des</b>	
<b>académies.....</b>	<b>92</b>
A - Des sources de rémunérations accessoires multiples .....	92
B - Des frais de déplacement non encadrés.....	98
<b>IV - Un mode d'organisation peu efficient .....</b>	<b>99</b>
A - La répartition des charges, source de tensions .....	99
B - Un fonctionnement courant du palais appelé à évoluer .....	101
C - Un système d'information à moderniser.....	103
<b>CHAPITRE IV UNE NÉCESSAIRE RÉFORME DES MODES</b>	
<b>DE GESTION .....</b>	<b>107</b>
<b>I - Clarifier les règles de droit.....</b>	<b>107</b>
<b>II - Refondre l'ensemble des contrôles.....</b>	<b>110</b>
A - Réhabiliter le rôle du comptable public .....	110
B - Renforcer les contrôles d'ordonnateur internes et externes .....	112
<b>III - Professionnaliser la gestion.....</b>	<b>114</b>
A - Perfectionner la gestion du patrimoine.....	114
B - Harmoniser et coordonner la gestion interne .....	114
<b>IV - Moderniser la gouvernance.....</b>	<b>115</b>
A - Améliorer la transparence des décisions.....	115
B - Mieux informer et rendre compte .....	117

---

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>121</b>
<b>RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>129</b>
<b>RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS ET DES ORGANISMES CONCERNÉS.....</b>	<b>141</b>



## Les rapports publics de la Cour des comptes

### - Élaboration et publication -

La Cour publie, chaque année, un rapport public annuel et des rapports publics thématiques.

Le présent rapport est un rapport public thématique.

Les rapports publics de la Cour s'appuient sur les contrôles et les enquêtes conduits par la Cour des comptes ou les chambres régionales et territoriales des comptes et, pour certains, conjointement entre la Cour et les chambres régionales et territoriales ou entre les chambres. En tant que de besoin, il est fait appel au concours d'experts extérieurs, et des consultations et des auditions sont organisées pour bénéficier d'éclairages larges et variés.

Au sein de la Cour, ces travaux et leurs suites, notamment la préparation des projets de texte destinés à un rapport public, sont réalisés par l'une des sept chambres que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour des comptes, ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, et donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et statutaire de leurs membres garantit que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations ressortant d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La publication d'un rapport public est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses accompagnent toujours le texte de la Cour.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication.

Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Leur rapport d’instruction, comme leurs projets ultérieurs d’observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une chambre ou une autre formation comprenant au moins trois magistrats, dont l’un assure le rôle de contre-rapporteur, chargé notamment de veiller à la qualité des contrôles. Il en va de même pour les projets de rapport public.

Le contenu des projets de rapport public est défini, et leur élaboration est suivie, par le comité du rapport public et des programmes, constitué du Premier président, du Procureur général et des présidents de chambre de la Cour, dont l’un exerce la fonction de rapporteur général.

Enfin, les projets de rapport public sont soumis, pour adoption, à la chambre du conseil où siègent en formation plénière ou ordinaire, sous la présidence du Premier président et en présence du Procureur général, les présidents de chambre de la Cour, les conseillers maîtres et les conseillers maîtres en service extraordinaire.

Ne prennent pas part aux délibérations des formations collégiales, quelles qu’elles soient, les magistrats tenus de s’abstenir en raison des fonctions qu’ils exercent ou ont exercées, ou pour tout autre motif déontologique.

\*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr). Ils sont diffusés par *La Documentation Française*.

## Délibéré

La Cour des comptes, délibérant en chambre du conseil (formation ordinaire), a adopté le présent rapport intitulé *L'Institut de France et les cinq académies : un patrimoine exceptionnel, une gestion manquant de rigueur*.

Le rapport a été arrêté au vu du projet communiqué au préalable aux administrations, organismes et personnes concernés et des réponses adressées en retour à la Cour.

Les réponses sont publiées à la suite du rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

Ont participé au délibéré : M. Migaud, Premier président, MM. Durrleman, Briet, Mme Ratte, MM. Paul, Duchadeuil, Mme Moati, présidents de chambre, M. Maistre, conseiller maître, remplaçant M. Vachia, Mme Françoise Saliou, conseillère maître, remplaçant M. Piolé, MM. Descheemaeker, Bayle, Bertrand, Levy, Mme Froment-Meurice, M. Lefas, présidents de chambre maintenus en activité, MM. de Mourgues, Rémond, Ganser, Pannier, Andréani, Tournier, Vivet, Diricq, Martin, Mme Froment-Védrine, M. de Gaulle, Mme Monique Saliou, MM. Sépulchre, Arnauld d'Andilly, Mme Vergnet, MM. Chouvet, Clément, Saudubray, Rousselot, Aulin, Senhaji, Cahuzac, Dors, Basset, Mmes Coudurier, Périgord, M. Appia, conseillers maîtres, MM. Jouanneau, Delbourg, conseillers maîtres en service extraordinaire.

Ont été entendus :

- en sa présentation, Mme Moati, présidente de la chambre chargée des travaux sur lesquels le rapport est fondé et de la préparation du projet de rapport ;
- en son rapport, M. Paul, rapporteur général, rapporteur du projet devant la chambre du conseil, assisté de M. Frangialli, conseiller maître, et de M. Herbin, conseiller référendaire, rapporteurs devant la chambre chargée de le préparer, et de M. Clément, conseiller maître, contre-rapporteur devant cette même chambre ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, M. Johanet, Procureur général. Il était accompagné de M. Miller, avocat général.

M. Filippini, secrétaire général, assurait le secrétariat de la chambre du conseil.

Fait à la Cour, le 28 avril 2015.

Le projet de rapport soumis à la chambre du conseil a été préparé puis délibéré le 4 décembre 2014 par la troisième chambre, présidée par M. Lefas, président de chambre, et composée de M. Bayle, président de chambre maintenu, M. Tournier, Mme Moati, MM. Sabbe, Guibert, Saudubray, de Nicolay, Senhaji, Mme Dardayrol, conseillers maîtres, MM. Blairon et Marland, conseillers maîtres en service extraordinaire ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Frangialli, conseiller maître et M. Herbin, conseiller référendaire, et, en tant que contre-rapporteur, M. Clément, conseiller maître.

Le projet de rapport a été examiné et approuvé, le 22 décembre 2014, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Migaud, Premier président, MM. Durrleman, Lefas, Briet, Mme Ratte, MM. Vachia, Paul, rapporteur général du comité, Duchadeuil, Piolé, présidents de chambre, et M. Johanet, procureur général, entendu en ses avis.



## Introduction

Lors de leur création, pour les plus anciennes il y a plus de trois siècles, les cinq académies (Académie française, Académie des inscriptions et belles-lettres, Académie des sciences, Académie des beaux-arts, Académie des sciences morales et politiques) se sont vu confier par le souverain les plus hautes missions scientifiques, culturelles, philanthropiques et de conseil. La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 dispose, dans des termes pratiquement inchangés depuis la Constitution de l'an III, que ces institutions « ont pour mission de contribuer à titre non lucratif au perfectionnement et au rayonnement des lettres, des sciences et des arts ».

Ces missions, dans lesquelles elles se reconnaissent toutes, ont naturellement évolué, mais de manière différenciée d'une académie à l'autre.

Au fil du temps, le prestige de fondation et de réputation attaché aux institutions du quai de Conti (les académies et l'Institut de France qui les rassemble), tout comme les apports, prérogatives et privilèges accordés par la collectivité nationale, leur ont permis de réunir un patrimoine financier, immobilier et culturel exceptionnel. Pour cette raison, ces institutions sont redevables devant le pays d'une information claire et exhaustive sur leur gestion et sur l'usage du patrimoine qui leur a été confié ou qu'elles ont constitué.

Lors de ses précédents contrôles, la Cour avait relevé que l'autonomie juridique de chacune de ces entités, conjuguée au poids de l'histoire, avait pour conséquence, pour l'Institut comme pour chacune des académies, un fonctionnement marqué par l'opacité, l'absence de règles formalisées et une gestion caractérisée par d'importants dysfonctionnements et lacunes. Elle avait souhaité une communauté de gestion plus étendue entre l'Institut et les académies, notamment dans le domaine des ressources humaines ou du patrimoine immobilier, et la fixation de règles prudentielles pour la gestion financière. Elle avait recommandé un meilleur suivi des délégations de service public accordées pour la gestion de certains musées. Elle avait enfin appelé à ce que soient instaurés un contrôle interne des opérations plus efficace et des procédures de décision et de suivi plus sûres, ainsi que l'exigent l'importance des biens que ces institutions publiques détiennent et le

volume des fonds qu'elles manient. En 2007, la Cour a constaté que ces recommandations n'avaient été que très partiellement suivies, l'Institut invoquant des contraintes de coût pour repousser la mise en place d'un mécanisme de contrôle interne ou d'audit externe. Elle en a rendu compte dans son rapport public annuel de 2009<sup>1</sup>.

Remplissant pour la première fois la mission de contrôle exclusif que lui a confiée la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, la Cour se penche à nouveau sur la gestion des institutions du quai de Conti et sur l'utilisation qu'elles font de leur patrimoine. La loi de 2006 offre en effet aux six institutions publiques *sui generis* que sont l'Institut et les cinq académies un cadre nouveau. Elles deviennent des « personnes morales de droit public à statut particulier placées sous la protection du Président de la République » (article 35) et toute tutelle ministérielle est supprimée : « l'Institut et les académies s'administrent librement. Leurs décisions entrent en vigueur sans autorisation préalable. Ils bénéficient de l'autonomie financière sous le seul contrôle de la Cour des comptes » (article 36). Par exception, et comme c'était déjà le cas auparavant, les dons et legs qu'elles reçoivent sont autorisés par décret en Conseil d'État (article 38), après instruction préalable du dossier par le ministère chargé de l'enseignement supérieur.

Pour autant, les quatre articles que la loi de 2006 consacre à l'Institut de France et aux académies sont loin d'apporter une réponse aux questions que soulève leur caractère particulier. S'il y est clairement affirmé la disparition des règles et des procédures de supervision qui s'appliquaient antérieurement, rien n'est dit de ce qui s'y substitue, sauf la mention du « seul contrôle de la Cour des comptes », dont le contour n'est pas défini. Les lois et règlements applicables aux établissements publics ne les gouvernent plus, sauf pour ces institutions à les réintroduire volontairement dans leurs règles internes, ce que, de manière générale, elles se sont gardées de faire dans le règlement général et dans le règlement financier adoptés en 2007. Elliptique sur le contenu des missions qui leur sont dévolues, la loi ne précise pas davantage – sauf la mention des dons et legs – la nature de leurs ressources ni les concours publics auxquels elles peuvent prétendre. Dans la pratique, enfin, les

---

<sup>1</sup> Cour des comptes, *Rapport public annuel 2009*, deuxième partie. La gestion de l'Institut de France, pp. 103-108. La Documentation française, février 2009, 1073 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

investigations menées par la Cour ont montré que le fonctionnement quotidien des six institutions avait été peu modifié par cette intervention législative, qui apparaît en définitive comme une occasion manquée d'améliorer leur organisation et leur administration.

Le patrimoine de l'Institut et des cinq académies, qui inclut les biens mobiliers et immobiliers détenus par les fondations abritées, peut être estimé à plus de 1,5 Md€, auquel s'ajoute celui des fondations musées ainsi que leurs collections, dont la valeur est inestimable. Ces institutions vivent essentiellement des ressources que leur procure la gestion de ce patrimoine. Elles reçoivent également une aide de l'État qui prend une triple forme : une subvention de fonctionnement, l'affectation ou la mise à disposition de fonctionnaires et la prise en charge d'une partie des indemnités reçues par les académiciens, pour un total de 10,7 M€ en 2013. S'ajoutent pour l'État les dépenses fiscales qui résultent du mécénat dont bénéficient les six institutions au travers du dispositif des fondations abritées : ce montant n'a pas été évalué par l'État.

Cependant, l'enjeu du contrôle de la Cour sur les six institutions va au-delà d'une appréciation sur l'usage qu'elles font des concours publics qui leur sont accordés. Encouragés par des dispositions fiscales favorables, particuliers et entreprises placent leur confiance dans ces institutions en les faisant bénéficier de leurs libéralités. Il appartient dès lors à l'Institut et aux académies d'entretenir cette confiance. Pour cela, ils doivent observer la plus grande rigueur dans la gestion des biens qui leur sont confiés.

Le contrôle de la Cour a porté sur la gestion des six institutions sur la période 2005-2013<sup>2</sup>. Elle a adressé un relevé d'observations provisoires commun à l'Institut et aux cinq académies, complété par des observations spécifiques communiquées à chaque académie. L'ensemble des destinataires a répondu. Ont également été consultées sur la totalité des observations provisoires ou sur certaines d'entre elles les administrations

---

<sup>2</sup> Les comptes du receveur des fondations, autrement dit l'agent comptable de l'Institut et des académies, et ceux du comptable propre au domaine de Chantilly, ont été examinés pour les années 2005 à 2012 dans le cadre des procédures juridictionnelles de la Cour.

centrales intéressées<sup>3</sup>. Un relevé d'observations provisoires particulier consacré à la cession des parts d'une société propriétaire d'un immeuble sis rue Gabriel à Paris, a été adressé à l'Institut de France, qui y a répondu. Le chancelier de l'Institut, les secrétaires perpétuels des académies et l'administrateur du domaine de Chantilly ont été auditionnés par la Cour.

Après avoir présenté l'Institut de France et les cinq académies, institutions profondément ancrées dans l'histoire, la Cour décrit les faiblesses de tous ordres constatées dans la manière dont elles gèrent leur patrimoine exceptionnel et s'administrent elles-mêmes, en dehors du régime de droit commun applicable aux administrations publiques. Elle formule enfin ce que pourraient être les voies d'une réforme du cadre de gestion, qui ne peut plus être longtemps différée.

### L'Institut de France



Source : Image de Croquant, sous licence Creative Commons Attribution-Sharealike 3.0 Unported <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.en>, disponible sur : [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Paris\\_Institut\\_de\\_France.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Paris_Institut_de_France.jpg)

---

<sup>3</sup> Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ministère des finances et des comptes publics, ministère de la culture et de la communication.

# **Chapitre I**

## **Des institutions anciennes, soucieuses de leurs particularismes**

Les institutions rassemblées dans le palais du 23, quai de Conti présentent trois caractéristiques principales : elles sont, notamment du fait de leurs missions, profondément enracinées dans une longue histoire ; elles bénéficient, au travers des fondations qu'elles abritent, d'un mécanisme qui garantit leurs ressources et leur permet de n'être que faiblement dépendantes des concours directs de l'État ; elles ont, au fil du temps, accumulé un capital financier, foncier, immobilier et culturel considérable.

### **I - Des institutions profondément ancrées dans l'histoire**

#### **A - Les académies et l'Institut : des origines partagées**

Constitué de la réunion des cinq académies (Académie française, Académie des beaux-arts, Académie des inscriptions et belles-lettres, Académie des sciences, Académie des sciences morales et politiques), l'Institut de France a pour mission, sous l'autorité de ses instances collégiales et de son chancelier, de gérer les biens et services communs à ces compagnies. Cependant, les académies, depuis l'ordonnance royale du 21 mars 1816, peuvent disposer de ressources propres, détenir et recevoir des propriétés, et se sont vu progressivement reconnaître une personnalité juridique distincte de l'institution qui les rassemble.

La plupart des académies ont été créées au XVII<sup>e</sup> siècle : l'Académie française en 1635, l'Académie des inscriptions et belles-lettres en 1663, l'Académie des sciences en 1666. L'Académie des beaux-arts a réuni en 1816 les Académies royales de peinture et de sculpture créées en 1648 ainsi que celles de musique et d'architecture qui avaient vu le jour respectivement en 1669 et en 1671. Supprimées en 1793 par la Convention, les académies ont été recréées en 1795 sous forme de « classes » au sein d'un « Institut national chargé de recueillir les découvertes [et] de perfectionner les arts et les sciences ». L'Institut a ensuite été organisé par la loi du 3 brumaire An IV sous le nom d'Institut national des sciences et des arts. L'ordonnance royale de 1816 rétablit les académies dans leur indépendance, par transformation des anciennes classes, sans toutefois supprimer l'Institut qui est depuis cette date défini par ses composantes, les académies, auxquelles s'ajoute en 1832 l'Académie des sciences morales et politiques.

Depuis la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, rien n'est venu modifier en profondeur cet ordonnancement. L'Institut de France s'est vu reconnaître en 1988 par le Conseil d'État le statut d'établissement public à statut législatif et réglementaire particulier puis, en 2003, celui d'établissement public administratif de l'État, cette même qualité d'établissement public étant généralement, mais non unanimement, étendue par la jurisprudence aux académies.

Les incertitudes qui, à bien des égards, caractérisaient le dispositif antérieur et la volonté des académies que leurs personnalités propres soient pleinement reconnues, ont conduit le législateur à faire évoluer, sans rupture par rapport aux principes précédemment affirmés, cette construction historique complexe. Le Gouvernement a ainsi introduit dans la loi de programme sur la recherche du 18 avril 2006 un titre IV, amendé en cours de débat parlementaire, consacré aux dispositions relatives à l'Institut de France et aux académies, dont le contenu a été présenté *supra*.

Deux décrets en date du 11 mai 2007, portant approbation respectivement du règlement général de l'Institut de France et du règlement financier de l'Institut et des académies, ont été publiés en

application de la loi du 18 avril 2006<sup>4</sup>. Dans le règlement financier, le comptable de l'Institut et des académies continue de se voir appliquer le principe de la responsabilité personnelle et pécuniaire qui caractérise les comptables publics, sans que pour autant soit défini le contenu du bloc de régularité qu'il lui appartient de faire observer. Cette grave lacune réglementaire l'empêche de cerner le champ des responsabilités qui lui incombent et prive la Cour de toute référence dans l'exercice de sa fonction de juge des comptes. Avec l'article 5 du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, les six institutions sortent explicitement de son champ d'application, même si l'Institut considère qu'avant comme après 2006, les institutions s'appliquaient à elles-mêmes, de leur propre chef, les principes de la comptabilité publique.

## **B - Des académies réunies mais dissemblables**

Les cinq compagnies composant l'Institut sont de tailles très diverses, l'écart entre l'académie la moins dotée et l'académie la plus dotée allant de 1 à 12 avec un total de bilan à la fin 2012 de 12 M€ pour l'Académie des sciences morales et politiques et de 146 M€ pour l'Académie des beaux-arts, cette dernière possédant en outre, avec l'Institut lui-même dont le total de bilan atteint 990 M€, le patrimoine immobilier et culturel de loin le plus considérable. Plusieurs de ces académies disposent également d'un parc immobilier locatif important.

---

<sup>4</sup> Le premier de ces textes est présenté par l'Institut de France dans son recueil de textes constitutifs comme s'appliquant exclusivement à lui-même. Il figure pourtant au Journal officiel, qui fait foi en la matière, et dans Légifrance, comme étant celui de l'Institut et des académies.

**Tableau n° 1 : les chiffres-clés de l'Institut et des cinq académies  
au 31 décembre 2012**

	Année de création	Effectifs théoriques membres	Effectifs des services	Actif du bilan	Budget
Institut de France	1795		174	989,8 M€	44,1 M€
Académie française	1635	40 académiciens	22	129,2 M€	7,4 M€
Académie des inscriptions et belles-lettres	1663	55 académiciens 40 associés étrangers 50 correspondants français 50 correspondants étrangers	15	44,9 M€	3,4 M€
Académie des sciences	1666	250 académiciens 150 associés étrangers	46	136,5 M€	24,5 M€
Académie des beaux-arts	1816	59 académiciens	104	238,5 M€	24,5 M€
Académie des sciences morales et politiques	1832	50 académiciens 60 correspondants	5	19,6 M€	2,2 M€

*Source : Cour des comptes à partir des données de l'Institut de France et des académies.*

Les effectifs employés varient de cinq agents à l'Académie des sciences morales et politiques à une centaine (fondations incluses) à l'Académie des beaux-arts. Cette dernière présente, en outre, la particularité de disposer de très peu de fonctionnaires, alors qu'ils sont relativement nombreux (24) à l'Académie des sciences, laquelle compte par ailleurs pratiquement autant de membres académiciens que les quatre autres réunies.

L'Institut lui-même mis à part, les financements publics (subventions, prise en charge partielle des indemnités académiques et dépenses de personnel directement imputées sur le budget de l'État) bénéficient principalement à l'Académie des sciences alors qu'ils jouent un rôle réduit à l'Académie française et à l'Académie des inscriptions et belles-lettres, et minime à l'Académie des beaux-arts.

## C - La place originale de l'Institut

L'Institut de France, même s'il ne se reconnaît pas dans ce terme, peut être regardé comme une « confédération » regroupant des entités fonctionnant, comme lui-même, de manière collégiale, organisées à tous les niveaux sur le principe de l'élection aux diverses fonctions, et disposant chacune de ses propres règles statutaires, plus ou moins formalisées. Aux termes du règlement général, chaque académie participe à la gestion des services de l'Institut et à l'administration des moyens dont il dispose. En matière financière, ces services centraux sont à la disposition de l'ensemble des composantes et, en matière administrative, peuvent intervenir comme prestataires au profit des académies.

Au-delà de la gestion commune de l'Institut par les entités qui le composent, les deux questions de l'équilibre entre l'Institut et les académies, et des similitudes ou différences prévalant entre les académies, se sont toujours trouvées au cœur de la vie de ces institutions. Sans introduire de véritable bouleversement en la matière, la loi de 2006, en insistant sur la personnalité morale propre de chacune des académies, a donné un signal d'encouragement aux forces centrifuges qui, de tout temps, ont marqué la vie de cet ensemble institutionnel.

Aux termes du règlement intérieur de l'Institut, siègent de droit à son assemblée générale tous les membres de chaque académie, à l'exception de l'Académie des sciences qui, en raison de l'importance de son effectif, délègue cinquante académiciens. L'Institut est présidé à tour de rôle par chaque académie. Le président organise la vie de l'assemblée générale et exécute ses décisions qui sont d'ordre réglementaire, institutionnel, académique et scientifique, la gestion administrative et financière des institutions étant assurée par la commission administrative centrale (CAC)<sup>5</sup>.

La CAC se compose des secrétaires perpétuels des académies et de deux membres titulaires de chacune des académies, qui les élit chaque année. Les secrétaires perpétuels des académies forment avec le chancelier son bureau, dont le rôle est central dans la vie de l'ensemble de

---

<sup>5</sup> Dans les académies, cette fonction est exercée par leurs commissions administratives respectives.

ces institutions. La CAC « définit l'organisation des services de l'Institut et fixe les règles générales de leur fonctionnement par un règlement intérieur. Elle détermine les conditions dans lesquelles les services (...) de l'Institut concourent aux missions des académies. Elle délibère des orientations et modes de gestion des propriétés foncières ou mobilières, fondations ou dotations de l'Institut, ainsi que des règles d'emploi des fonds qui sont affectés aux services généraux (...) ». Le règlement général prévoit que la CAC élit le chancelier de l'Institut parmi ses membres tous les trois ans et que sa désignation est soumise à l'approbation du Président de la République. À l'expiration de ses fonctions, le chancelier peut être réélu. Il est l'ordonnateur des recettes et des dépenses de l'institution, cette même fonction étant exercée pour chacune des académies par leurs secrétaires perpétuels respectifs.

## **D - L'évolution différenciée des missions des académies**

Historiquement, les missions des académies portaient principalement sur la régulation des sciences et des arts dont elles avaient la charge (usage de la langue française, inscriptions et devises des monuments et médailles, etc.), sur les aides et encouragements apportés à ces différentes disciplines, et sur la formation (École des beaux-arts, institutions culturelles françaises à l'étranger, École de danse de l'Opéra de Paris, notamment). Dans le prolongement de ces missions, s'est inscrite une démarche à caractère social et philanthropique.

Ces attributions d'origine se retrouvent dans les soutiens que l'Institut et les académies apportent en faveur de la recherche, de la création artistique et littéraire, mais aussi de la bienfaisance. Ils peuvent prendre la forme de prix reconnus, comme ceux distribués par l'Académie française, ou significatifs dans leurs montants, comme ceux financés par la fondation del Duca : le grand prix d'archéologie de l'Institut, décerné sur proposition de l'Académie des inscriptions et belles lettres peut atteindre, selon les années, 150 000 ou 200 000 €. S'y ajoute une myriade de prix, aides, bourses et encouragements individuels, que l'Académie des sciences a entrepris de regrouper pour leur donner un montant minimum, alors que d'autres académies s'y refusent au nom du respect de la volonté des donateurs.

Les six institutions ont distribué, en 2012, un total de 24,2 M€ de prix, bourses, et encouragements divers, dont 18,2 M€ pour l'Institut de France (75 % du total), 3,8 M€ pour l'Académie des sciences (16 %, le montant des gratifications accordées par cette dernière étant cette année-

là très supérieur à la moyenne des années antérieures), 1,2 M€ pour l'Académie des beaux-arts, 0,4 M€ pour l'Académie française, 0,4 M€ pour l'Académie des sciences morales et politiques et 0,1 M€ pour l'Académie des inscriptions et belles-lettres. Le montant total est significatif en valeur absolue. Il est toutefois à mettre en regard des actifs de rapport qui dépassent 1,5 Md€. S'agissant du seul Institut de France (hors domaine de Chantilly), le montant des prix et encouragements pour 2012 (18,2 M€) correspond à 1,8 % du total des actifs du bilan, soit 989,4 M€, hors palais de l'Institut et patrimoine des fondations musées.

En dehors de cette activité de distribution de prix et de soutiens, les missions historiques de régulation assignées aux académies lors de leur création, et reformulées lors de leur renaissance en 1816, ont évolué de manière différente d'une académie à l'autre. Dans certains cas, comme à l'Académie des beaux-arts, elles se sont, pour une large part, dissipées. Dans d'autres, comme à l'Académie française, elles ont perduré mais leur contenu s'est adapté aux réalités nouvelles. À l'Académie des sciences, une réflexion a été menée à bien sur la nature des missions incombant à cette compagnie ; elles ont fait l'objet d'une codification par voie réglementaire. L'Académie des inscriptions et belles-lettres et l'Académie des sciences morales et politiques se sont engagées dans des démarches de même nature, qui pour l'instant n'ont pas abouti.

Les six institutions jouent par ailleurs un rôle notable de coopération internationale, bilatérale ou multilatérale. L'Institut de France et l'Académie des beaux-arts exercent, pour leur part, une mission de conservation et de diffusion du patrimoine culturel, notamment, pour l'Institut, par la gestion de la bibliothèque Mazarine, de la bibliothèque de l'Institut et de celle de la fondation Dosne-Thiers, et, pour l'Académie des beaux-arts, par celle de la bibliothèque Marmottan.

Depuis l'an IV, les textes statutaires de l'Académie des beaux-arts lui reconnaissent un rôle de « défense et illustration du patrimoine artistique de la France » et de « développement des relations artistiques internationales ». Elle doit veiller « à la qualité de l'enseignement dans les écoles spécialisées ». À ce titre, l'ordonnance de 1816 lui a confié l'organisation des concours, la distribution de grands prix, dont celui de Rome, le « contrôle » de l'École des beaux-arts et de l'Académie de France à Rome, la publication d'un dictionnaire général des beaux-arts, la diffusion et la vulgarisation des nouveaux procédés et techniques artistiques. Enfin, « au service de [cette] vocation, elle gère son patrimoine, notamment les fondations dont la responsabilité lui est confiée par dons et legs (...) ». Au fil du temps, l'académie a perdu

l'essentiel de ces missions en matière de formation, de relations internationales et de présence culturelle à l'étranger : si le lien se maintient avec la *Casa de Velasquez* en Espagne, elle n'entretient plus guère de relations institutionnalisées avec l'École nationale supérieure des beaux-arts ou l'Académie de France à Rome. Depuis 1968, la délivrance du prix de Rome, qui constituait l'une de ses attributions, a été supprimée et le ministère de la culture s'est imposé dans la fonction de régulation artistique et culturelle. De ce fait, la tâche d'entretenir le patrimoine dont l'ont dotée ses mécènes, conçue au départ comme le moyen d'assurer les autres missions, n'a plus cette finalité.

Fondée en 1663, l'Académie des inscriptions et belles-lettres avait originellement pour fonction d'établir les inscriptions et devises des monuments et médailles en l'honneur du roi. Bien que cette mission initiale se soit marginalisée au cours du XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'académie a continué d'intervenir dans les domaines des sciences historiques et d'érudition, notamment par le biais de ses publications spécialisées, appréciées des chercheurs. Les liens avec les établissements français de recherche à l'étranger vis-à-vis desquels elle assurait autrefois une mission de « contrôle », se sont distendus, l'académie conservant toutefois une place dans les instances des écoles françaises à l'étranger et intervenant à une échelle modeste dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les statuts de l'Académie française, établis en 1635, disposent que sa principale mission est de « travailler (...) à donner des règles à notre langue et à la rendre pure, éloquente et capable de traiter des arts et des sciences ». Illustration principale de cette mission, la confection du Dictionnaire a fait l'objet de huit éditions depuis 1694. La neuvième, qui devrait, lorsqu'elle sera achevée, compter quelque 58 000 mots, en est à son troisième tome, paru en 2011, le quatrième et dernier étant attendu pour 2016. Adaptant le contenu de sa mission historique en faveur de la langue française, et prolongeant l'œuvre du dictionnaire, l'académie a ouvert un service en ligne (« dire ; ne pas dire ») au travers duquel elle s'efforce de corriger les fautes et tics de langage les plus fréquemment observés. En coopération avec l'Académie des sciences, elle participe aux travaux de terminologie et de néologie visant à compléter le vocabulaire économique, scientifique, technique et juridique, en évitant le recours à des mots ou expressions issus de l'anglais.

Pour sa part, l'Académie des sciences, créée en 1666, a procédé au début des années 2000 à une reformulation et à une actualisation de ses missions traditionnelles. Le décret du 31 janvier 2003 lui reconnaît cinq

grandes missions : encourager la vie scientifique, promouvoir l'enseignement des sciences, transmettre les connaissances, favoriser les coopérations internationales et assurer un rôle d'expertise et de conseil. Par voie de conséquence, l'académie a créé en son sein les structures chargées d'exercer ces missions. Dans le domaine des relations scientifiques internationales, l'académie assure au nom de l'État les relations avec l'*International council for science* (ICSU).

À côté de ces missions traditionnelles, le rôle de conseil des autorités publiques, et notamment la faculté de rendre des avis au gouvernement, existe depuis longtemps dans les textes constitutifs de certaines académies, comme celle des sciences morales et politiques. L'article 35 des statuts de l'Académie des beaux-arts dispose : « l'académie (...) donne son avis motivé sur tous les projets, problèmes, difficultés ou questions d'art qui lui sont adressés par le gouvernement ». De la même manière, les statuts de l'Académie des sciences disposent qu'en matière de recherche, de programmes scientifiques et technologiques, « seule ou avec d'autres académies », elle présente « des recommandations, des vœux ou des suggestions concernant des problèmes d'intérêt national ou international », et qu'elle traite « des problèmes de société ayant des composantes scientifiques en prenant position publiquement par des rapports circonstanciés ». Cependant, en pratique, les académies n'assurent que très peu cette mission de consultation et de conseil<sup>6</sup>. L'Institut de France et les académies ont fait part à la Cour de leur disponibilité pour être davantage sollicités par les pouvoirs publics.

## **E - L'hétérogénéité des statuts et de l'organisation**

Sur le plan de l'organisation statutaire et administrative, la plus grande diversité prévaut entre les académies. À l'Académie française, l'organisation repose essentiellement sur les lettres patentes qui lui ont été accordées en 1635 et divers textes pris en 1816, complétés par d'autres apports, qui concourent encore à définir son mode de fonctionnement, bien que de nombreuses dispositions en soient devenues obsolètes.

---

<sup>6</sup> La liste des principaux avis rendus par les cinq académies au cours des années récentes est présentée en annexe n° 3.

L'Académie française n'a jamais éprouvé le besoin de remettre en cause ce corpus ancien de droit écrit. L'Académie des beaux-arts vit également sur des textes accumulés et hérités du passé ; de nombreux ajouts réglementaires ou issus de décisions de son assemblée, intervenus entre 1959 et 2009, ont modifié le dispositif mis en place en 1816, rendant l'ensemble assez hétéroclite.

Les autres académies se sont engagées dans des processus de refonte de leurs textes statutaires, qui n'ont pas abouti. L'Académie des inscriptions et belles-lettres dispose de statuts adoptés par décret en 1999 et s'est engagée dans leur révision, qui n'est pas achevée. L'Académie des sciences morales et politiques, pour sa part, a échoué en 2010 dans la modernisation des règles la gouvernant, qui résultent de l'addition d'une douzaine de textes réglementaires adoptés entre 1888 et 2005. Seule l'Académie des sciences, du fait de deux décrets adoptés en 2002 et 2003, dispose de règles claires et cohérentes, distinguant entre statuts proprement dits et règlement intérieur.

La loi du 18 avril 2006, sans apporter de bouleversement, a incité les académies à poursuivre leurs cheminements institutionnels particuliers, plutôt que de les encourager à unifier ou à rapprocher leurs textes constitutifs.

La diversité des académies se lit par exemple dans la situation faite à leurs secrétaires perpétuels. Le qualificatif de « perpétuel », autrefois d'application générale, vaut essentiellement aujourd'hui pour l'Académie française et l'Académie des beaux-arts, des limites d'âge ou de durée de fonction ayant été introduites, ou étant en cours d'adoption, à l'Académie des sciences, à l'Académie des inscriptions et belles-lettres et à l'Académie des sciences morales et politiques. L'Académie des sciences présente la particularité de disposer de deux secrétaires perpétuels qui se partagent le suivi des différentes disciplines et les tâches de gestion. Les académies sont dotées de manière générale d'une administration légère à la tête de laquelle est placée un secrétaire général ou le directeur de cabinet du secrétaire perpétuel. À l'Académie des beaux-arts, ces deux fonctions coexistent, non sans une certaine imprécision sur les rôles respectifs des deux titulaires.

L'ancienneté des institutions du quai de Conti ne saurait constituer un obstacle à des évolutions statutaires. L'exemple du Collège de France, créé par François I<sup>er</sup> en 1530, qui vient de conduire la réforme de ses statuts, devrait inciter l'Institut et les académies à s'engager à leur tour dans cette voie.

## **II - Des institutions juridiquement et financièrement indépendantes**

### **A - Un concours de l'État libre d'emploi**

En application d'une convention conclue avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche en date du 15 mai 2012, une dotation de 3 781 750 € a été attribuée à l'ensemble formé par l'Institut et les académies pour chacun des deux exercices 2012 et 2013. L'affectation d'un tel concours financier remonte à 1995. Auparavant, les factures de fonctionnement et de fournitures étaient adressées à la paierie générale du Trésor, qui en assurait le paiement. Sur cette base, jamais réévaluée, la procédure a été simplifiée en 1995 avec la mise en place d'une subvention globale correspondant aux dépenses annuelles de ces institutions, à laquelle se sont ajoutés ultérieurement d'autres financements. Le fait que la dotation demeure pour l'essentiel calculée sur des bases historiques, établies il y a 20 ans, suffit à démontrer que son montant est sans lien avec le coût des missions que l'État demanderait aux bénéficiaires d'assurer.

Une nouvelle convention pluriannuelle couvrant la période 2014-2018 a été signée en mai 2014 entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'Institut et les cinq académies. Le montant total de la dotation annuelle attribuée dans le cadre du programme 150 – *Formations supérieures et recherche universitaire* se monte à 3 591 690 €.

La subvention versée sur les crédits du programme 150 représentait pour 2012 une part limitée, mais néanmoins significative, des produits d'exploitation de deux des institutions : 9,3 % pour l'Institut de France lui-même (bibliothèques comprises) et 20,6 % pour l'académie la mieux dotée, celle des sciences. Pour cette dernière la subvention inclut les contributions versées par l'État à une organisation internationale non gouvernementale, l'*International council for science* (ICSU), et au Comité français des unions scientifiques internationales (COFUSI). Déduction faite de ces deux contributions, dont la première ne fait que transiter par le budget de l'Académie des sciences, la subvention de fonctionnement a représenté, en 2012, 14,1 % de ses produits d'exploitation. S'agissant des trois autres académies, la part des subventions rapportée aux produits d'exploitation est tellement réduite que l'on peut s'interroger sur leur signification : Académie des

inscriptions et belles lettres : 4,1 %, Académie française : 2,3 %, Académie des beaux-arts : 0,3 %.

L'exemple de l'Académie des sciences morales et politiques illustre la déconnexion qui existe entre le montant de la subvention reçue et l'exercice de missions de service public. L'apport de l'État au titre du ministère chargé de l'enseignement supérieur a été multiplié par 6,5 d'une année sur l'autre (2010-2011), sans que les missions dévolues à ladite académie aient été modifiées en quoi que ce soit. Cet accroissement spectaculaire, à partir d'un montant qui n'avait guère de sens (47 177 € en 2010), avait été précédé en 2009 par un versement ponctuel de 300 000 € du ministère de l'éducation nationale au titre d'une convention particulière. Son objet, aussi étendu qu'imprécis, était la « mise en place d'un programme d'actions consolidant les acquis dans un cadre pérenne et explorant des nouvelles formes de développement ». Il s'agissait de faire visiter par des lycéens le palais de l'Institut, d'organiser un petit nombre de sessions de formation pour les enseignants et les inspecteurs de l'éducation nationale et de mettre en place un « concours scolaire ». Les actions prévues n'ont été que très partiellement réalisées sans que l'apport financier soit revu à la baisse, et la convention, initialement prévue pour durer trois ans, n'a pas été renouvelée, la disparition de cet apport ayant été compensée les années suivantes par l'accroissement de la subvention de fonctionnement.

Si la convention qui couvre les années 2012 et 2013 fait allusion de manière extrêmement sommaire aux missions des six institutions bénéficiaires de l'aide ministérielle, aucun objectif n'est assigné en contrepartie des sommes allouées et les engagements exigés sont pour le moins minimalistes, l'Institut de France et les académies s'engageant pour l'essentiel à poursuivre l'amélioration de leur gestion conformément aux observations de la Cour. Aucun indicateur de performance n'est proposé pour juger de la mise en œuvre de la convention, laquelle est loin de présenter les caractéristiques d'un contrat d'objectifs et de performance, comme ceux qui lient l'État à ses opérateurs, qualité que l'Institut et les académies ont perdue en 2011.

Aux subventions de fonctionnement s'ajoutent les dépenses de personnel supportées par l'État, s'agissant des fonctionnaires affectés au sein des différents services de l'Institut ou des académies, ainsi que des fonctionnaires mis à leur disposition, une part de leur rémunération restant à la charge de leur administration d'origine (voire la totalité – cf. *infra*). Ces dépenses ont représenté en 2013 un montant total de 4,4 M€. Il convient enfin de prendre en compte le coût représenté par les

indemnités versées par l'État à chaque académicien, qui s'est élevé en 2013 à 2,6 M€. Au total, les aides de l'État représentent donc 10,7 M€.

**Tableau n° 2 : synthèse des aides de l'État 2013 (en euros)**

	Subvention de fonctionnement	Indemnités académiques	Dépenses de personnel	Total
Institut de France	1 403 352	131 289	1 877 717	<b>3 412 358</b>
Académie des beaux-arts	73 427	314 719	151 482	<b>539 628</b>
Académie des inscriptions et belles-lettres	94 695	305 494	260 559	<b>660 748</b>
Académie des sciences	1 793 350 <sup>7</sup>	1 373 276	1 119 794	<b>4 286 420</b>
Académie française	109 719	225 737	654 134	<b>989 590</b>
Académie des sciences morales et politiques	307 177	277 800	231 549	<b>816 526</b>
<b>Total</b>	<b>3 781 720</b>	<b>2 628 315</b>	<b>4 410 798</b>	<b>10 705 269</b>

Source : Institut de France

Les principes posés par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 ne sont donc pas mis en œuvre à l'Institut de France et dans les académies. L'Institut considère pour sa part qu'« on ne peut (...) faire directement référence à la LOLF pour l'Institut et les académies ». S'agissant de la convention récemment signée couvrant la période 2014-2018, l'Institut a confirmé à la Cour : « L'Institut et les académies ne sont pas des opérateurs de l'État et ils n'ont pas d'autorité de tutelle. Leurs relations ne s'inscrivent donc pas dans un contrat d'objectifs et de moyens qui comporterait des indicateurs de performance. Ces relations ne sont pas davantage rythmées par un dialogue de gestion ».

<sup>7</sup> Dont, pour une part très significative, la contribution française à l'*International council for science*.

Alors que la loi du 18 avril 2006 a supprimé la tutelle de l'État et offert une plus grande autonomie financière à l'Institut et aux académies, le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche continue de leur verser des subventions et de leur affecter du personnel, en dehors de toute référence aux principes et aux procédures de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), notamment la justification au premier euro.

### **B - Un système peu transparent : les fondations « abritées »**

L'autonomie financière de l'Institut et des académies leur est assurée par le mécanisme des fondations dites « abritées ». Sur la base d'un avis rendu par le Conseil d'État en 1988, les fondations de l'Institut de France ont droit à l'appellation de « fondation », elles sont autorisées par décret en Conseil d'État, mais à la différence des fondations reconnues d'utilité publique (FRUP), elles ne sont pas dotées de la personnalité morale. Les quelques 1 100 fondations d'origine, d'ancienneté, d'importance et de nature très diverses qu'abritent l'Institut et les académies leur apportent l'essentiel de leurs ressources. Elles rythment par leur présence la vie de ces institutions. Elles délivrent notamment les prix et subventions qui contribuent à leur notoriété.

### **Les trois catégories de fondations abritées**

Il existe trois sortes de fondations abritées :

- la première catégorie est constituée de fondations avec charges dont les fondateurs ont voulu que celles-ci s'inscrivent dans le prolongement des travaux académiques. Entrent aussi dans cette catégorie les fondations, notamment abritées à l'Institut, qui décernent des grands prix littéraires, scientifiques ou culturels attribués par des jurys présidés par des académiciens ;

- la deuxième catégorie comporte des fondations dont les fondateurs ont voulu qu'elles contribuent au fonctionnement d'une académie ou de l'Institut et leur permettent de remplir leur mission, soit que les charges le précisent, soit qu'elles soient sans charges. Certaines académies bénéficient de fondations de ce type, qui sont au contraire l'exception parmi les fondations abritées à l'Institut ;

- la troisième catégorie, qui concerne l'Institut et l'Académie des sciences, se compose de fondations dont les charges sont précisées par les fondateurs sans qu'elles soient dans le prolongement direct des travaux de l'Institut et des académies bénéficiaires. Elles poursuivent un objectif d'intérêt général, qui est approuvé par les institutions elles-mêmes et confirmé par décret en Conseil d'État.

Certaines de ces fondations sont « actives », d'autres non. Une partie d'entre elles bénéficient d'une dotation, d'autres, dites « fondations de flux », n'en disposent pas. La plupart sont de simples lignes de compte gérées par l'Institut de France ou l'académie de rattachement. Certes, elles ont l'obligation de respecter la volonté du donateur ou du testateur, mais, par la force des choses, les plus anciennes sont gérées hors de leur présence ou de celle de leur représentant ou successeur. Certaines fondations, au contraire, sont dotées d'un conseil d'administration et constituent des centres de décision distincts de l'institution de rattachement. Enfin, une catégorie particulière est celle des « fondations musées », dont la plus importante est issue du legs du duc d'Aumale, qui comporte le domaine de Chantilly<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Un descriptif des principaux legs « emblématiques » reçus par l'Institut et les académies figure en annexe n° 2.

Nonobstant l'absence de personnalité juridique distincte de celle de l'entité de rattachement et sans que cela résulte d'une disposition législative explicite, les fondations abritées par l'Institut de France et les académies font bénéficier les particuliers et les entreprises qui les dotent du régime fiscal que le législateur a donné au titre du mécénat aux fondations en général, et aux FRUP en particulier. Ce régime fiscal résulte principalement de l'application des articles 200 et 238 *bis* du code général des impôts et notamment des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (TEPA) : exonération de droits de mutation et réduction de l'impôt sur le revenu pour les particuliers ; réduction de l'impôt sur les sociétés pour les entreprises. À ces dispositions s'ajoute le fait que, selon les règles fiscales en vigueur, le nu-proprétaire qui abandonne l'usufruit de parts de société ou de tout portefeuille de valeurs mobilières est exonéré d'impôts sur le revenu au titre des produits de ces valeurs ; de même, en vertu des règles de droit commun applicables à cet impôt, il ne sera pas taxé au titre de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) pour ces valeurs mobilières dont l'usufruit est donné à l'Institut.

L'assimilation des « fondations abritées » au dispositif juridique et fiscal qui régit les fondations en général, sur le fondement d'un avis rendu par le Conseil d'État – contrairement à la Fondation de France qui tient ses droits de la loi –, fait la force du système mis en place au fil de leur histoire par l'Institut de France et les cinq académies. Elle en fait aussi sa vulnérabilité.

L'Institut et les académies remettent à chaque donateur un reçu justifiant de leur apport, mais ne sont pas en mesure d'apprécier le montant de la dépense fiscale qu'il génère. Il résulte de ce mécanisme une réduction – sans doute significative, mais de montant inconnu – de recettes fiscales, dont le Parlement n'est pas informé. Les mécénats reçus par l'Institut de France sous forme de fonds de concours et les dons et legs dont bénéficient les fondations représentent quelques cas par an. Il est donc délicat d'en déduire l'existence d'une tendance générale quant à leur évolution dans le temps. En mettant à part les apports exceptionnels (legs del Duca, donation Bettencourt), dont les montants peuvent être très élevés, les concours financiers apportés par des entreprises ou des particuliers sont au nombre de cinq à sept par an. L'Institut de France note que « le rythme annuel des dons reçus dans l'année ou émanant de donations temporaires d'usufruit accordées à l'Institut est de l'ordre de 20 M€ », ce qui représente un flux financier très significatif.

### **III - Un patrimoine exceptionnel**

L'Institut de France et les cinq académies détiennent, avec leurs fondations, un patrimoine d'une triple nature : financier, principalement constitué de leurs portefeuilles de valeurs mobilières ; immobilier, avec l'important parc des logements qu'ils mettent en location ainsi que leurs propriétés foncières ; culturel, avec des monuments historiques, des musées et leurs collections.

Cette dernière composante n'est pas évaluée ; les deux premières, valeurs et disponibilités constituant la « trésorerie active » et l'immobilier locatif, peuvent être estimées à un montant total supérieur à 1,5 Md€. Les produits tirés de la gestion de ces deux catégories d'actifs, auxquels s'ajoutent les recettes apportées par les musées, assurent l'indépendance financière des institutions du quai de Conti.

#### **A - Un patrimoine financier de plus d'un milliard d'euros**

L'Institut de France et les académies détiennent, directement ou au travers de fondations abritées, un volume d'actifs financiers de plus d'un milliard d'euros (1 096 860 737 € au 31 décembre 2012), dont près des trois quarts appartiennent à l'Institut de France.

L'utilisation de ces portefeuilles, constitués à partir de donations et de legs à caractère philanthropique, doit être conforme aux vœux exprimés par les donateurs, et leur montant impose *a fortiori* que les institutions qui détiennent ces actifs soient capables d'en assurer la sécurisation. S'ajoutent aux valeurs mobilières de placement, qui constituent l'essentiel des actifs financiers, divers types de liquidités, notamment des comptes sur livret et des comptes bancaires.

La composition des actifs financiers détenus par l'Institut et les académies et leur mode de gestion ont profondément évolué au cours des années récentes. Historiquement, ces actifs provenaient, soit des legs et donations reçus, soit d'acquisitions que l'Institut et les académies effectuaient d'une manière relativement artisanale, au travers de leur direction commune des services financiers. En 2005, les titres détenus directement représentaient près de la moitié du portefeuille des institutions. En 2012, cette part a été ramenée à 17 %. La quasi-totalité du portefeuille des académies ne contient plus désormais de titres détenus en

direct. Les détentions de ce type qui subsistent pour l'Institut correspondent à la volonté des fondateurs et apparaissent le plus souvent dans les fondations à gestion spécifique. Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, les fonds confiés aux cinq organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), auxquels il est fait appel, représentaient 54 % de l'actif de l'Institut et des académies. Ces fonds dits « dédiés » font l'objet d'une gestion commune de la part des institutions et des organismes professionnels qu'ils ont sélectionnés pour les assister. Il s'y ajoute des OPCVM ouverts et destinés à assurer le placement d'une trésorerie abondante, la part des supports monétaires représentant 24 % du portefeuille.

Principal détenteur de la « trésorerie active », l'Institut de France disposait au 31 décembre 2012, outre les valeurs mobilières de placement dont le total s'élevait à 704,5 M€, d'un montant de disponibilités de 101,1 M€, comprenant notamment des comptes sur livret, où se trouvaient en particulier, en attente d'utilisation, des liquidités appartenant à la fondation del Duca et les fonds de mécénat reçus pour la construction du futur auditorium. Les produits financiers de l'Institut de France, hors cessions nettes d'actif et reprises sur provisions, ont représenté 20 M€ en 2012.

Le tableau n° 3 met en évidence que l'actif du bilan du seul Institut de France est près de deux fois supérieur au total cumulé des actifs des cinq académies. Les disparités sont très fortes entre les académies : le total des actifs immobiliers et mobiliers de l'Académie des beaux-arts est très supérieur à celui de l'Académie des sciences et de l'Académie française ; quant aux Académies des inscriptions et belles-lettres et des sciences morales et politiques, elles ne disposent que de patrimoines réduits, tant pour leurs immobilisations corporelles que pour leur trésorerie active.

**Tableau n° 3 : comparaison des bilans – exercice 2012 (en M€)**

	Institut de France	Académie française	Académie des sciences	Académie des sciences morales et politiques	Académie des beaux-arts	Académie des inscriptions et belles-lettres
<b>ACTIF</b>						
<b>Fonction investissement/Emplois stables</b>	<b>171,02</b>	<b>80,96</b>	<b>32,04</b>	<b>8,52</b>	<b>115,34</b>	<b>35,10</b>
<i>Immobilisations incorporelles</i>	0,29	0	0,12	0	0,15	0
<i>Immobilisations corporelles</i>	162,56	80,42	31,87	8,51	114,95	35,10
<i>Immobilisations financières</i>	8,15	0,54	0,05	0	0,24	0
<b>Fonction exploitation/Actif circulant</b>	<b>13,25</b>	<b>0,48</b>	<b>0,92</b>	<b>0,07</b>	<b>4,04</b>	<b>0,20</b>
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>13,21</b>	<b>0,48</b>	<b>0,92</b>	<b>0,07</b>	<b>4,04</b>	<b>0,20</b>
<i>Stocks</i>	0,13	0	0	0	0,76	
<i>Avances et acomptes versés</i>	0,62	0,10	0,17	0,01	1,20	0,02
<i>Créances clients et comptes rattachés</i>	12,46	0,38	0,74	0,05	2,08	0,18
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>0,03</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Créances diverses</i>	0,03	0	0	0		
<b>Trésorerie active</b>	<b>805,56</b>	<b>47,81</b>	<b>103,62</b>	<b>11,04</b>	<b>119,14</b>	<b>9,70</b>
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	704,45	38,86	73,72	8,45	90,57	7,67
<i>Disponibilités / soldes bancaires débiteurs</i>	101,11	8,95	29,90	2,60	28,57	2,03
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>989,83</b>	<b>129,25</b>	<b>136,58</b>	<b>19,63</b>	<b>238,52</b>	<b>45,00</b>

<b>PASSIF</b>						
<b>Fonction financement/ressources durables</b>	<b>987,74</b>	<b>129,03</b>	<b>136,10</b>	<b>19,60</b>	<b>236,04</b>	<b>44,69</b>
<i>Fonds propres</i>	864,01	80,39	110,21	12,02	143,70	24,21
<i>Provisions pour risques et charges</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Amortissements et provisions</i>	123,73	48,07	25,68	7,50	91,73	20,48
<i>Dettes financières</i>		0,57	0,20	0,08	0,60	
<b>Fonction exploitation/passifs circulants</b>	<b>2,09</b>	<b>0,22</b>	<b>0,48</b>	<b>0,03</b>	<b>2,48</b>	<b>0,31</b>
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>1,67</b>	<b>0,02</b>	<b>0,44</b>	<b>0</b>	<b>0,63</b>	<b>0,31</b>
<i>Dépôts de garantie</i>	0,86	0	0	0		0,21
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	0,81	0,02	0,44	0	0,63	0,10
<b>Dettes hors exploitation</b>	<b>0,42</b>	<b>0,20</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>1,86</b>	<b>0</b>
<i>Dettes diverses</i>	0,42	0,20	0,04	0,02	1,86	
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>989,83</b>	<b>129,25</b>	<b>136,58</b>	<b>19,63</b>	<b>238,52</b>	<b>45,00</b>

Source : Cour des comptes à partir des comptes financiers des institutions

## **B - Un patrimoine immobilier locatif considérable**

Le patrimoine immobilier constitué par l'ensemble de l'Institut et des cinq académies comporte près de 56 200 m<sup>2</sup> de surface habitable dans Paris, représentant une valeur vénale totale d'au moins 340 M€, et un ensemble de 11 600 hectares de terres agricoles, forêts, propriétés bâties ou non bâties, répartis sur l'ensemble du territoire national, le domaine de Chantilly comptant pour 7 800 ha.

Pour le seul Institut de France, la surface utile des immeubles de rapport parisiens s'élève à 16 498 m<sup>2</sup>, dont 6 305 m<sup>2</sup> de locaux commerciaux. L'essentiel du patrimoine immobilier locatif a fait l'objet d'une évaluation par France Domaine, à la demande de l'Institut, en novembre 2010. La valeur vénale de l'ensemble a été estimée à 96,1 M€. Cependant, cette évaluation reste incomplète puisque tous les immeubles n'ont pas été traités. Elle est, en outre, imprécise et, dans certains cas, trop ancienne.

Les propriétés bâties, autres que les immeubles de rapport, et les propriétés non bâties se composent principalement de terres agricoles, de fermes et de forêts, représentant un total de 2 100 hectares auxquels s'ajoute le domaine de Chantilly qui s'étend sur 7 800 hectares. Le domaine de Chantilly comporte également un ensemble de maisons et d'immeubles, dont un hôtel, deux golfs et deux fermes. Les loyers des immeubles de rapport et les fermages ont apporté 8,3 M€ de produits d'exploitation à l'Institut de France en 2012 (dont 3,6 M€ pour le domaine de Chantilly).

Le patrimoine immobilier des cinq académies est également considérable. Essentiellement situé à Paris et en région parisienne, il représente près de 40 000 m<sup>2</sup>. L'Académie des beaux-arts est détentrice de plus du tiers des parts d'une société civile immobilière (SCI) propriétaire de la galerie Vivienne à Paris. Les loyers tirés des immeubles de rapport ont représenté 3,5 M€ à l'Académie des beaux-arts en 2012. Pour sa part, l'Académie française détient près de 10 000 m<sup>2</sup> d'espaces locatifs à usage d'habitation, essentiellement situés à Paris. Elle est également propriétaire de 700 hectares de terres agricoles et a perçu 2,9 M€ de loyers et de fermages en 2012.

**Tableau n° 4 : valeur vénale du patrimoine immobilier locatif de l'Institut et des académies (hors fondations musées)**

	Immobilier de rapport		Propriétés bâties/non bâties	
	Superficie	Valeur	Superficie	Valeur*
Institut de France	16 500 m <sup>2</sup>	103 M€	9 900 ha	71 M€
Académie française	9 900 m <sup>2</sup>	75 M€	700 ha	5,4 M€
Académie des inscriptions et belles lettres	5 200 m <sup>2</sup>	21,3 M€		
Académie des sciences	4 500 m <sup>2</sup>	36,8 M€	1 000 ha	5 M€
Académie des beaux-arts	17 300 m <sup>2</sup>	90 M€		
Académie des sciences morales et pol.	2 800 m <sup>2</sup>	15 M€		
<b>TOTAL</b>	<b>56 200 m<sup>2</sup></b>	<b>341,1 M€</b>	<b>11 600 ha</b>	<b>81,4 M€</b>

Source : Cour des Comptes d'après données Institut de France et académies et France Domaine

\* Estimation Cour des comptes à partir du bilan au 31 décembre 2012 (y compris domaine de Chantilly). Pour l'Institut de France, cette estimation englobe deux immeubles situés à Paris non utilisés par l'Institut à titre locatif (19, quai de Conti et 10, rue Alfred de Vigny – Hôtel del Duca).

## C - Un patrimoine culturel d'intérêt national

Propriété de l'État, le palais du 23, quai de Conti, ancien Collège des Quatre-Nations, représente un élément constitutif majeur du patrimoine culturel dont dispose l'Institut de France, qui y est hébergé depuis 1805 après avoir été installé initialement au Louvre. Le monument inclut la coupole dessinée par Le Vau, la bibliothèque Mazarine et la bibliothèque de l'Institut.

La situation juridique du palais doit être clarifiée : le décret du 1<sup>er</sup> décembre 2008 relatif à l'utilisation des immeubles domaniaux par les services de l'État et ses établissements publics a en effet modifié le régime d'affectation et de remise en dotation des immeubles appartenant à l'État. Ces immeubles sont désormais mis à la disposition des services de l'État et de ses établissements publics dans le cadre de conventions qui précisent les conditions financières et portent sur les obligations incombant à l'utilisateur, notamment en matière d'entretien et de travaux.

Les conventions d'utilisation des immeubles domaniaux doivent être conclues avant le 31 décembre 2016<sup>9</sup>.

Cependant, ne relevant plus depuis la loi du 18 avril 2006 de la catégorie des établissements publics, l'Institut ne peut pas bénéficier, sur ce fondement, de la part de l'État d'une convention de ce type pour l'utilisation du palais du quai de Conti. France Domaine, dépositaire de la responsabilité de l'État propriétaire, doit donc déterminer avec l'Institut le régime juridique d'utilisation de cet immeuble et élaborer avec lui un dispositif contractuel d'occupation conforme aux règles issues du code général de la propriété des personnes publiques. En outre, l'importance patrimoniale et la valeur culturelle de l'édifice, situé dans une zone à haute fréquentation touristique, justifieraient qu'une partie de celui-ci, et spécialement la coupole, soit plus largement ouverte au public qu'elle ne l'est actuellement.

Outre le quai de Conti, le patrimoine culturel est essentiellement rassemblé dans les fondations musées de l'Institut de France, de l'Académie des beaux-arts et, dans une moindre mesure, des deux sites culturels de l'Académie des sciences. Plusieurs de ces musées (musées Marmottan Monet et Jacquemart-André à Paris, Condé à Chantilly, Claude Monet à Giverny) présentent un attrait culturel et touristique très élevé et enregistrent une fréquentation importante. Si l'attrait de la maison de Claude Monet à Giverny tient essentiellement à la nature du site et à ses jardins, les collections des trois principaux musées sont tout à fait exceptionnelles. À Chantilly, le musée Condé présente les collections du duc d'Aumale constituées de 1 000 peintures, de sculptures, de plusieurs milliers d'estampes, de 2 500 dessins, d'autant de gravures, de pièces de mobiliers et de céramiques. Une bibliothèque de 1 500 livres manuscrits et de 30 000 livres imprimés, dont 12 000 ouvrages anciens, complète ces collections. L'ensemble place le domaine de Chantilly comme le deuxième musée de peintures de la Renaissance en France après le musée du Louvre et le deuxième pour ses collections de manuscrits à peinture du Moyen-Âge après la Bibliothèque nationale de France.

---

<sup>9</sup> Décret du 16 juillet 2014 prorogeant le délai de conclusion des conventions d'utilisation des immeubles domaniaux.

Le musée Marmottan Monet abrite de très remarquables collections de peintures impressionnistes. Il est le dépositaire de la plus importante collection au monde d'œuvres de Claude Monet. La bibliothèque Marmottan de Boulogne-sur-Seine est riche de 20 000 ouvrages et abrite le plus important fonds de France (7 000 volumes) consacré à l'époque napoléonienne. Le musée Jacquemart-André détient de remarquables collections de peintures italiennes, françaises et hollandaises ainsi que d'objets d'art.

Pour sa part, l'Académie des sciences détient deux « maisons-musées ». Entré dans son patrimoine en 1897, le château d'Abbadia, à Hendaye (Pyrénées-Atlantiques), construit par Viollet-Le-Duc sur un site exceptionnel au bord de l'océan, abrite une bibliothèque (11 000 volumes) et un observatoire astronomique ; il est confié en gestion à des partenaires publics locaux. Classée monument historique en 1937 et léguée à l'académie en 1992, la maison de Louis Pasteur à Arbois (Jura) constitue un lieu de mémoire consacré à la vie et à l'œuvre de l'homme de science ; l'académie en garde la propriété mais en a confié depuis 2012 la gestion à des partenaires locaux.

### ————— *CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS* —————

*Depuis la loi de programme sur la recherche du 18 avril 2006, les académies, comme l'Institut de France qu'elles composent, sont des personnes morales de droit public à statut particulier, placées sous la protection du Président de la République. Institutions aux dimensions et aux moyens très inégaux, les académies ne sont pas homogènes au regard des règles statutaires, généralement anciennes et complexes, qui les gouvernent.*

*L'Institut et les académies s'administrent librement, en l'absence de toute tutelle ministérielle, et sous le seul contrôle de la Cour des comptes. Fort peu dépendantes des subventions de fonctionnement de l'État, ces institutions sont à la tête d'un patrimoine financier et immobilier de plus de 1,5 Md€, auquel s'ajoute un patrimoine culturel remarquable, constitué de monuments, de musées et de collections artistiques. Ce patrimoine comprend le palais du quai de Conti, mis à leur disposition par l'État dans des conditions aujourd'hui incertaines, et qui mériterait d'être largement ouvert au public.*

*Cet important patrimoine est pour l'essentiel détenu dans les quelque 1 100 fondations, de nature et d'importance très diverses, que les six institutions abritent. Il provient des dons et legs qu'elles ont reçus au fil du temps, et qui sont aujourd'hui encouragés par le régime fiscal favorable dont bénéficient les particuliers et les sociétés qui les apportent. Ce dispositif est à l'origine de moins-values fiscales, dont le montant devrait être évalué par l'État et connu du Parlement.*

*En conséquence, la Cour recommande de :*

- 1. procéder à une évaluation par l'État de la dépense fiscale liée aux mécénats reçus par les fondations abritées ;*
  - 2. déterminer avec France Domaine le régime juridique d'utilisation du palais de l'Institut et élaborer un dispositif d'occupation et d'ouverture au public de cet immeuble domanial.*
-

# **Chapitre II**

## **Une gestion du patrimoine peu rigoureuse**

L'administration de l'important patrimoine de l'Institut de France et des académies souffre de faiblesses de quatre types : celles inhérentes au mécanisme même des fondations abritées, les risques afférents à la gestion des valeurs mobilières de placement, et des insuffisances caractérisées dans la gestion de l'immobilier locatif et des fondations musées.

### **I - Les difficultés liées à certaines libéralités**

#### **A - Le respect parfois aléatoire de la volonté des donateurs**

La gestion de certains dons et legs reçus au fil du temps révèle la difficulté que les institutions éprouvent à gérer ces biens en toute transparence, tout en respectant la volonté des donateurs.

Ainsi, les travaux de gros entretien du manoir de Kerazan (Finistère), propriété de l'Institut de France au titre de la fondation Astor, sont financés par la fondation Lefoulon-Delalande, alors que celle-ci a pour objet de contribuer à la recherche médicale dans le domaine cardiovasculaire. Si la convention constitutive de cette fondation l'autorise à consacrer chaque année 5 % de ses revenus annuels à des initiatives culturelles, il est difficile de considérer que les travaux lourds d'entretien du manoir sont assimilables à de tels projets.

S'agissant de la fondation del Duca, la cession d'une propriété de plus de 50 hectares, le haras de Quétieville (Calvados) soulève aussi la question du respect de la volonté du testateur. Le testament de Mme del Duca fait apparaître que celle-ci souhaitait que ce site soit utilisé, soit comme laboratoire de recherche médicale, soit comme maison de repos. La commission administrative centrale de l'Institut a pourtant autorisé en 2005, l'année même du legs, la cession du haras pour 2 M€.

Un autre exemple est celui de la Fondation des amis des sciences. La Société de secours des amis des sciences, association reconnue d'utilité publique, a été dissoute en 2008 et son patrimoine (13,5 M€) a été transféré à une fondation abritée par l'Académie des sciences. Cependant, alors que les statuts de l'association étaient assez précis sur ses modes d'action (attribution d'allocations individuelles ou collectives à de jeunes chercheurs, attribution de secours exceptionnels à des scientifiques, etc.), l'objet de la fondation abritée est beaucoup plus elliptique et permet désormais d'accorder des aides qui ne correspondent plus aux missions historiques de l'association et semblent éloignées des missions mêmes de l'Académie des sciences. Ainsi, la fondation finance un « fonds d'assistance au personnel de l'académie-formations » qui permet de venir en aide au personnel de l'académie et de financer sa formation.

Il convient également d'évoquer le cas de la fondation Tissier, abritée par l'Institut de France. Construite dans les années 1870, la villa « Beau site », située sur les contreforts du Mont Boron à Nice, a été léguée en 1988 à l'Institut de France par Gisèle Tissier, harpiste et styliste de renom, veuve de l'architecte et aquarelliste Paul Tissier, à condition qu'elle soit ouverte au public et accueille des concerts. Cependant, le legs ne comportait pas les ressources financières qui auraient permis de réaliser les travaux nécessaires à ces activités. Les volontés de Mme Tissier n'ont donc été que partiellement respectées, l'Institut s'étant contenté d'un accord avec un musée de la ville de Nice pour y exposer des instruments de musique de sa collection. À la suite d'une procédure judiciaire, la révision des charges du legs a été autorisée, permettant à l'Institut de vendre le domaine. La vente est intervenue en 2008 pour 2,6 M€. La possibilité d'une mise en valeur conjointe de la villa avec deux sites géographiquement proches et de nature voisine, la villa Kerylos, appartenant à l'Institut, et la villa Ephrussi, propriété de l'Académie des beaux-arts, n'a jamais été explorée.

## **B - Les risques insuffisamment mesurés de certains legs**

Le régime d'acceptation des dons et legs par l'Institut et les académies est le régime de droit commun : ils sont toujours autorisés par décret en Conseil d'État après instruction préalable du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. La Cour a cependant observé des cas dans lesquels cette procédure n'avait pas permis de garantir les intérêts financiers de l'Institut et des académies.

### **1 - Des biens légués sans les ressources nécessaires à leur conservation**

Certains legs constitués de biens immobiliers ont été acceptés alors qu'ils ne pouvaient manifestement pas dégager les ressources nécessaires à leur bonne conservation ou à leur remise en état.

L'exemple le plus emblématique est le château de Castries (Hérault), donné en 1985 à l'Académie française par le duc René de Castries, membre de l'Académie française, et son épouse. Cette donation a occasionné durant trois décennies des difficultés de tous ordres. L'académie a dû emprunter une somme totale de 750 000 € auprès de deux fondations qu'elle abrite pour assurer le paiement des dépenses du domaine. En 1999, l'académie parvint à conclure avec la région Languedoc-Roussillon une convention de mise à disposition gratuite du château pour une durée de 20 ans, avec transmission des obligations d'entretien et de restauration du monument. En 2009, l'académie a appris que la donation consentie par le duc et son épouse avait excédé dans une large proportion la quotité disponible de leurs biens. Avant d'accepter la donation, l'académie n'avait pas vérifié si elle était exempte de charges, alors que la présence d'héritiers réservataires démontrait d'évidence le contraire. L'académie n'étant pas en mesure de dégager sur ses moyens propres la somme permettant d'acquitter l'indemnité due à ceux-ci, et le conseil régional, qui avait changé de président, ayant dénoncé en juillet 2013 la convention de mise à disposition, des négociations se sont ouvertes, visant à ce que les héritiers relèvent l'académie de l'interdiction d'aliéner figurant dans la donation : la vente apparaissait comme la seule issue possible pour mettre un terme au litige. À la suite de nombreux échanges entre toutes les parties intéressées, la commune de Castries a proposé de se porter acquéreur de la totalité des biens pour la somme de 2,8 M€. En vertu d'un protocole d'accord, l'académie s'est vu allouer une somme de 1,15 M€ sur le produit de la vente, ce qui a permis d'apurer la

dette contractée auprès des deux autres fondations. La pérennité de cette solution n'est pas acquise. Elle présente un risque, en premier lieu pour la commune, qui pourrait ne pas être en mesure d'assumer une telle charge, et en second lieu pour l'État, qui pourrait être contraint d'intervenir pour aider cette dernière au nom de la sauvegarde des monuments historiques.

## **2 - Des conditions floues, sources de difficultés ou de contentieux**

D'autres exemples démontrent que des legs ont été acceptés alors que les conditions n'étaient pas clairement explicitées dès l'origine ou que l'acte de donation était entaché d'une malfaçon initiale, ce qui a été la source de procédures contentieuses longues et coûteuses.

L'exemple le plus caractéristique est celui du legs Bussinger à l'Institut de France. En 1995, M. André Bussinger, sans héritier, avait fait part à l'Institut de son intention de lui léguer un ensemble de biens immobiliers constitué d'un château à Braux-Sainte-Cohière (Marne), classé monument historique, d'une villa à Golfe-Juan (Alpes-Maritimes) et d'un immeuble sis rue Poussin à Paris, dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement. L'acte de donation a été régularisé en 1997 et complété d'un document intitulé « conditions particulières » dans lequel M. Bussinger a manifesté divers souhaits pour éclairer la donation. À la suite de son décès, un différend est né entre l'Institut et le légataire universel sur les modalités d'exécution de la donation. De nombreuses procédures s'en sont suivies et ont abouti à ce que le juge de cassation annule en 2009 la qualité de propriétaire de l'Institut. Aux termes d'un protocole transactionnel, le légataire universel a cédé à l'Institut l'immeuble de la rue Poussin à Paris (pour 4,2 M€) et la villa de Golfe-Juan (pour 800 000 €) libres de toutes charges. En contrepartie, le château de Braux-Sainte-Cohière (évalué à 400 000 €) a fait l'objet d'une donation à l'Institut, celui-ci étant libre de disposer de ce patrimoine. Début 2014, le château a été vendu.

L'Académie des beaux-arts a accepté en 2010 le legs de Mme Simone Lurçat, veuve de Jean Lurçat, peintre cartonnier, membre de l'académie, principalement constitué de la maison-atelier de l'artiste et de la collection d'œuvres d'art et d'archives qu'elle abrite à Paris (XIV<sup>e</sup> arrondissement). Mme Lurçat a souhaité expressément qu'y soit créé un musée ouvert au public. Or, avant même l'acceptation du legs, l'académie a été en mesure de constater que les disponibilités de cette fondation seraient limitées. De surcroît, la topographie des lieux ne se prête guère à une ouverture au public, d'autant qu'elle obligerait à trouver une solution pour le stockage des tapisseries et œuvres d'art qui y sont entreposées.

L'ouverture du musée est donc loin d'être assurée. L'académie recherche aujourd'hui des mécènes pour la fondation.

Les mêmes constats peuvent être formulés à l'égard de la fondation Paule François, au titre de laquelle l'Académie française est propriétaire d'un château situé dans la province de Namur (Belgique) et classé monument historique. En dépit d'une campagne de travaux de cinq années au terme de laquelle la restauration des lieux a été achevée, la définition d'une utilisation du site est toujours en attente. Une association avec l'Académie royale de langue et de littérature françaises de Belgique a été envisagée pour trouver au château une destination qui réponde aux vœux de la donatrice : celle-ci souhaitait que le monument devienne un lieu de travail et d'échanges servant au rayonnement de la langue française au sein de cette région francophone de Belgique. Une étude est également menée avec la province de Namur en vue de faire mieux connaître le site. Cependant, toutes ces options demeurent hypothétiques.

### **3 - Les difficultés liées à l'intervention d'académiciens**

Le fait que certains mécènes soient eux-mêmes académiciens ou qu'un legs soit accordé par leur famille ou leur entourage n'est pas sans poser problème, comme le traitement privilégié réservé à certains membres de ces institutions dans la gestion des biens issus de libéralités.

Cette situation a déjà été évoquée dans le cas du château de Castries donné à l'Académie française par un membre de cette institution, ou dans celui du legs accordé à l'Académie des beaux-arts par Mme Lurçat.

Un exemple plus récent est celui de la fondation Écologie d'avenir, créée en 2011. En 2009, M. Claude Allègre, membre de l'Académie des sciences, a engagé une démarche auprès de l'Institut en vue de promouvoir une écologie scientifique et de contribuer au débat public sur ce thème, grâce aux concours qui seraient apportés par un groupe d'entreprises intéressées au sujet. La fondation abritée par l'Institut, dénommée Écologie d'Avenir, a été créée en juin 2011, M. Allègre en étant le fondateur. La fondation a pour but « d'associer les réflexions philosophiques, scientifiques et économiques sur l'écologie, hors toute polémique sur le climat et de tout débat à caractère politique », cette dernière mention ayant été introduite à la demande du chancelier de l'Institut au regard des prises de position de son fondateur, faisant débat, sur le réchauffement climatique.

Le mode de fonctionnement de la fondation apparaît très particulier. Aux termes d'une convention conclue avec une association, dénommée Association Écologie d'avenir Claude Allègre, l'ensemble des dépenses de la fondation, notamment pour l'organisation de colloques, transitent par cette association, créée à cet effet et présidée par un autre membre de l'Académie des sciences. La création de cette association, qui agit pour le compte et selon les directives de la fondation, apparaît d'autant moins justifiée que l'existence d'une fondation abritée peut apporter par elle-même une gestion et une gouvernance individualisées. L'association, au demeurant, est une structure légère ; elle compte un seul salarié, proche parent du fondateur. Ce mode d'organisation a conduit la fondation à se doter d'un comité de coordination entre les deux structures, présidé par l'un des deux secrétaires perpétuels de l'Académie des sciences.

En 2009, la cession par l'Institut de la société par action simplifiée (SAS) Compagnie d'exploitation et de financement (CEF) Capucines a été marquée par de nombreuses anomalies, liées à l'intervention de M. Pierre Cardin, membre de l'Académie des beaux-arts. Au titre de la fondation del Duca, l'Institut de France s'est, en effet, trouvé détenteur en 2005 des parts de cette société, propriétaire d'un immeuble sis avenue Gabriel, à Paris. Celui-ci faisait l'objet d'une double location, à usage d'habitation et à titre commercial, à une société détenue par M. Pierre Cardin, une partie de l'immeuble étant exploitée en résidence hôtelière sous la marque Résidence Maxim's.

Le chancelier de l'Institut, président de la fondation del Duca, ayant envisagé la cession de l'immeuble, a promis à M. Cardin, par un échange de lettres en janvier 2009, de lui vendre la société qui en était propriétaire, sous réserve de l'autorisation de la CAC. Une promesse de vente a été signée le 12 février 2009. La cession des parts de la SAS est intervenue le 29 juin 2009, pour le prix de 60,1 M€. Celle-ci a été conclue par M. Cardin au nom de la société acheteuse, la SCI Résidence Maxim's.

La Cour observe dans ce cas précis une série d'anomalies. En premier lieu, la vente des parts de la CEF Capucines a été organisée sans réelle mise en concurrence au profit d'un académicien qui disposait, du seul fait de sa situation, de la connaissance de cette opération. Bien qu'aucune publicité n'ait été faite sur la mise en vente de l'immeuble, des manifestations d'intérêt pour ce bien avaient pourtant été transmises antérieurement au gestionnaire qui l'administrait. La plus élevée a été communiquée par le chancelier de l'Institut à M. Cardin, lui permettant de surenchérir *a minima*. La même possibilité de réévaluer leur offre n'a

pas été offerte aux autres investisseurs intéressés. Ayant procédé de la sorte, l'Institut considère qu'un processus d'enchères a été mis en place et que « des mises en concurrence ont donc eu lieu ». Pour que cette opération répondît aux critères d'un véritable appel d'offres, il eût fallu confier cette vente à plusieurs agences immobilières spécialisées et lui assurer une large publicité. Ainsi, l'Institut aurait été assuré de tirer le meilleur parti de la cession de son bien.

Une deuxième anomalie consiste en ce que, pour évaluer en 2009 la valeur de l'immeuble qu'il mettait en vente, l'Institut de France s'est principalement fondé sur une estimation datant de 2004, effectuée par l'administrateur d'une grande partie de son patrimoine locatif. En l'espèce, l'Institut de France s'est exonéré de la règle qu'il observe d'ordinaire, à savoir le recours à une estimation de France Domaine.

Autre anomalie, la vente s'est effectuée sans information suffisante de la CAC, pourtant la seule instance compétente pour en décider : lors de sa réunion de février 2009, l'échange initial de lettres d'intention entre le chancelier et M. Cardin ne lui a pas été transmis et le montant de la vente a été communiqué de manière confidentielle en séance sans être porté au procès-verbal. La promesse de vente ne lui a pas été transmise lors de sa réunion suivante en mai 2009. Enfin, la CAC n'a pas eu connaissance en juillet 2009 de l'acte de vente et de ses conditions, et n'a donc pas davantage été informée de la cession du bail commercial intervenue précédemment. Le procès-verbal de sa séance ne porte pas trace du montant final de la vente ni de son contenu.

Enfin, au moment de la vente par l'Institut de la CEF Capucines à la SCI Résidence Maxim's, M. Cardin n'était plus propriétaire ni associé de cette SCI, alors que la CAC avait formulé le souhait que l'immeuble soit vendu à M. Cardin. Bien qu'il ait signé en son nom, il n'était donc pas l'acheteur réel auquel la CAC pensait avoir affaire, puisqu'un marchand de biens s'était substitué à lui le 25 juin 2009.

L'Institut a reconnu cette substitution mais le chancelier a indiqué à la Cour qu'« il ne pouvait savoir, ni même imaginer » ce changement de propriétaire de la SCI. Pourtant, son attention aurait dû être alertée par la mention de la cession préalablement intervenue du fonds de commerce par M. Cardin, qui figurait à l'acte de vente des parts sociales : dès le 13 mars 2009, M. Cardin avait en effet vendu au futur propriétaire de la SCI le fonds de commerce de l'hôtel Résidence Maxim's. Le 6 juillet 2009, le chancelier a rendu compte de la vente de la SAS CEF

Capucines à la CAC qui en a pris acte, seul le nom de M. Cardin, et non sa qualité de signataire, étant mentionné.

L'ensemble, murs et fonds de commerce, a fait l'objet d'une nouvelle cession en 2010 pour un total de 75 M€, soit une plus-value de presque 15 M€.

Ces différents exemples montrent la nécessité pour l'Institut et les académies de disposer d'un outil commun et objectif d'analyse des risques financiers et juridiques, qui leur permette d'évaluer, avant toute acceptation et soumission au Conseil d'État, les conséquences d'un legs ou d'une donation sur leurs charges d'investissement et de fonctionnement.

## **II - Une amélioration récente de la gestion financière**

### **A - Des institutions ayant longtemps vécu au-dessus de leurs moyens**

La politique de l'« impasse budgétaire », selon l'expression employée en 2008 lors d'une réunion de la CAC, s'est traduite par le fait que la gestion budgétaire de l'Institut, et dans une moindre mesure des académies, était jusqu'en 2010 pilotée par la dépense plutôt que par la fixation de crédits limitatifs. L'équilibre entre recettes et dépenses n'était alors assuré en fin d'année que par un prélèvement arbitrairement fixé sur le produit des valeurs mobilières de placement, sans rapport avec leurs revenus réels, parfois même sur les recettes budgétaires de certaines fondations et surtout par la ressource que représentaient les nouveaux dons et legs.

#### **1 - Une rentabilité des valeurs mobilières longtemps surestimée**

L'Institut et les académies ont surestimé les recettes des valeurs mobilières de placement et, en conséquence, opéré des prélèvements excessifs. La politique de distribution consistait en ce que soit garanti, sous la forme de « coupons », un certain niveau de revenus au patrimoine des fondations, quels que soient les résultats économiques réels de la gestion financière. Le taux de distribution, identique pour toutes les

fondations, était fixé chaque année au mois de septembre. C'est donc le besoin budgétaire qui était le facteur déterminant dans la distribution des « coupons » et non l'évolution des marchés.

Le tableau n° 5 illustre le décalage entre le pourcentage du fonds distribué et le niveau de revenus d'un portefeuille de référence composé à parité d'actions et d'obligations de la zone euro. Il présente les taux de versements reçus des fondations sur leur dotation permanente et sur leur réserve et permet de relever le caractère excessif des prélèvements jusqu'en 2009.

**Tableau n° 5 : comparaison des taux de distribution annuelle des revenus avec les taux moyens des contrats en euros**

Taux de distribution annuelle	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sur la dotation permanente	6,1 %	5,5 %	5,5 %	5,5 %	5,5 %	4,7 %	2,0 %	3,2 %	3,0 %
Sur les réserves	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,0 %	2,0 %	1,5 %	1,4 %
Taux moyen contrats en euro	4,4 %	4,2 %	4,1 %	4,1 %	4,0 %	3,6 %	3,4 %	3,0 %	NC

Source : services financiers de l'Institut sur la base d'un audit financier en 2012

Un audit comptable, mené en 2012 par un cabinet extérieur, a mis en évidence qu'à partir d'un solde initial de 6,4 M€ en 2000, la gestion du fonds commun de l'Institut s'était traduite par un résultat déficitaire de 2000 à 2011 de 15,1 M€, en raison essentiellement d'une politique de distribution à hauteur de 81,1 M€, pour des plus-values dégagées par la gestion financière de 69,1 M€.

## 2 - Le recours à des ressources supplémentaires incertaines

Au-delà de la ponction sur les revenus financiers des fondations, le déficit budgétaire global de l'Institut et des académies a longtemps été compensé en partie par un prélèvement sur les réserves des fondations, auquel s'est parfois ajoutée la perception de frais de secrétariat. Ces institutions ont donc vécu en partie sur les fonds propres des fondations,

alors que ces réserves sont en principe destinées à leur permettre de répondre à leur vocation et à leur mission. Ce système était en outre marqué par une certaine obscurité compte tenu de la disparité des prélèvements, variant sensiblement d'une institution et d'une fondation à l'autre. En outre, les fondations concernées par ces prélèvements ignorent si les frais de gestion imputés constituent la contrepartie d'un service rendu, et dans quelle proportion.

L'Institut de France et les académies se sont aussi efforcés d'assurer leur équilibre par l'entrée de nouvelles fondations, ce qui s'est révélé assez aléatoire, certaines d'entre elles n'ayant d'ailleurs guère enregistré d'arrivées nouvelles pendant la période examinée. Sauf exception, les six institutions n'ont pas enregistré ces dernières années la création de fondations nouvelles libres de charges. Il est à noter que le besoin d'équilibre des comptes grâce à de nouveaux dons et legs est plus accusé pour l'Institut que pour les académies.

### **3 - Une prévision budgétaire longtemps défailante**

La gestion budgétaire a été longtemps marquée par un défaut de prévision. Dans les académies et à l'Institut de France, les modifications apportées aux budgets initiaux en cours d'exercice sont décidées par les ordonnateurs et donnent lieu à délibération de la commission administrative lorsque l'équilibre budgétaire est modifié. Or, au cours de la période examinée, la gestion budgétaire de certaines institutions a été marquée par un nombre important de décisions budgétaires modificatives : par exemple, à l'Académie des sciences, 90 décisions budgétaires modificatives ont été effectuées sur l'exercice 2012.

Sans doute certaines augmentations des dotations en matière de travaux sur le patrimoine immobilier locatif n'étaient-elles pas prévisibles. Tel n'est pas le cas pour la plupart des postes, pour lesquels il apparaît d'évidence un manque d'anticipation. La multiplicité des modifications, spécialement apparente à l'Académie des sciences, témoigne en réalité d'une gestion fondation par fondation, et non coordonnée sous l'autorité de l'ordonnateur, comme le prévoit le règlement financier.

## B - Des errements passés soldés tardivement

### 1 - Des pertes liées à l'absence de véritable stratégie

L'absence de véritable stratégie s'est traduite par des pertes de plusieurs millions d'euros. En effet, la réorganisation des portefeuilles a abouti à des cessions d'actifs se traduisant par des pertes nettes. Même si elles portaient sur des actifs qu'il avait été imprudent d'acquérir et dont il était préférable de se délester, ces cessions sont parfois intervenues dans des périodes inopportunes ou à des conditions défavorables, se traduisant par des pertes significatives au regard des valeurs d'acquisition.

**Tableau n° 6 : plus-values et moins-values de cessions des valeurs mobilières de placement (VMP) – Institut de France (en €)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produits de cession des VMP	6 108 204	5 738 713	2 409 454	2 514 573	994 401	566 967	2 372 677	1 307 911	1 108 398
Charges de cession des VMP	2 185 600	2 584 076	13 763 361	1 362 362	12 095 809	28 634	199 993	4 708 839	4 192 762
<b>TOTAL</b>	<b>3 922 604</b>	<b>3 154 637</b>	<b>-11 353 907</b>	<b>1 152 211</b>	<b>-11 101 408</b>	<b>538 334</b>	<b>2 172 684</b>	<b>-3 400 928</b>	<b>-3 084 364</b>

Source : Services financiers de l'Institut de France

Ces pertes ont notamment affecté des titres de téléphonie. Ainsi, à fin septembre 2012, la valeur de bilan d'un ensemble de titres France Telecom, Nokia et Ericsson était de 5,62 M€ pour des valeurs de cotation représentant un total de 1,05 M€ à la même date, soit des moins-values latentes de 4,56 M€.

Compte tenu de l'absence d'une politique de placement inscrite dans la durée et préservatrice du patrimoine des fondations, le report à nouveau négatif est un phénomène ancien et, à aucun moment depuis près de 15 ans, la situation des marchés financiers n'a permis d'effacer les pertes. En effet, la passation des écritures a été constamment différée, dans l'espoir que l'accroissement des provisions non distribuées du fonds commun de l'Institut permette d'effacer les 18 M€ de report à nouveau négatif constaté au début de la période examinée. Le stock de provisions (15 M€ en 2007) n'a pas atteint un niveau suffisant avant la crise financière de 2008, celle-ci obligeant l'Institut à passer un montant de dépréciation cumulé de plus de 41 M€.

L'imminence des pertes a donné lieu à l'inscription d'importantes dotations aux provisions en 2008 et en 2011, entraînant l'apparition d'un résultat financier de ce fait fortement négatif pour chacun de ces deux exercices, alors que les pertes ont été enregistrées l'année suivante, en 2009 et en 2012.

## **2 - L'enregistrement comptable tardif des dépréciations et ses conséquences**

L'audit comptable mené en 2012 auquel il a déjà été fait référence (cf. *supra*) a révélé que les moins-values n'étaient pas affectées annuellement à chaque fondation, aboutissant à une surévaluation des dotations permanentes et des réserves des fondations abritées estimée alors à 53,9 M€ pour l'Institut et à 69,3 M€ pour les académies. En conséquence, il a été envisagé de répercuter, à compter de 2013, les dépréciations inscrites dans les comptes globaux de l'Institut et des académies depuis 2004 dans les comptes des fondations, qui n'avaient enregistré jusqu'alors que la valeur historique de leur dotation permanente et de leurs réserves.

Cependant, en raison de difficultés importantes liées à l'inadaptation des systèmes d'information de l'Institut et aux faiblesses de la documentation concernant les fondations, il n'a pas été possible de définir le montant des moins-values à affecter à chacune des fondations. À la suite de nombreux travaux de retraitement par l'agence comptable de l'Institut, il a été décidé de retenir des hypothèses simplificatrices, qui ont permis d'obtenir un résultat approximé.

Au final, cette opération d'enregistrement comptable des dépréciations dans les dotations permanentes et les réserves des fondations s'est traduite par une réfaction moyenne comprise entre un quart et un cinquième des fonds, qui s'est révélée une surprise pour les gestionnaires des fondations. Cette opération indispensable, dont la Cour et les rapports d'audit avaient, depuis plusieurs années, souligné la nécessité, a permis de repartir sur des bases plus saines.

## **C - Des améliorations à poursuivre**

### **1 - Une politique budgétaire plus réaliste**

Une révision systématique de l'ensemble des charges des fondations au regard de leurs ressources prévisibles a été engagée, afin de parvenir à une adéquation plus satisfaisante entre prévisions et réalisations effectives des dépenses. À l'Académie des sciences, il a été mis fin à la pratique tendant à recourir à des dizaines de décisions budgétaires modificatives. Une meilleure coordination entre les services participant à l'élaboration des prévisions financières et à leur traduction en termes budgétaires a été mise en place récemment. Les informations remontent désormais mieux en matière de travaux à accomplir sur les immeubles, de prévisions des dépenses de personnel et de besoins des fondations musées. Les documents budgétaires ont gagné en précision et leur présentation en a été améliorée, tout comme celle des comptes financiers. Il reste à l'Institut et aux académies à progresser dans la présentation analytique des budgets et des comptes en fonction des tâches assignées.

L'objectif poursuivi est que seul désormais un petit nombre de fondations, dont les dispositions prévoient explicitement que le don ou le legs accordé peuvent avoir une destination générale et non un objet particulier clairement spécifié, concourent directement au fonctionnement tant de l'Institut de France que des académies.

À partir de 2010, les taux de prélèvement sur les nouveaux dons et legs ont été réduits et des règles ont été fixées pour encadrer le placement de la trésorerie. La gestion de celle-ci fait depuis quelques années l'objet d'une politique plus structurée de placements à court terme, qui a permis de générer davantage de ressources. La situation n'a été régularisée qu'en 2011, et les pratiques de ponction sur les revenus financiers des fondations ont alors cessé. À partir de 2012, l'Institut de France a voté son budget en équilibre réel.

### **2 - Une gestion plus prudente et mieux organisée des portefeuilles**

Conformément au règlement financier qui prévoit qu'un contrôle de la gestion des valeurs mobilières est effectué par un organisme extérieur tous les trois ans, trois audits ont été réalisés en 2006, 2009 et

2012. Ils ont mis en évidence les faiblesses de la gestion des actifs financiers et ont contribué à les corriger.

D'indéniables progrès ont en premier lieu été réalisés à partir de 2010 par les services de l'Institut et des académies dans la professionnalisation de la gestion des valeurs mobilières. L'Institut et les académies ont réorganisé la gestion de leurs portefeuilles : les actifs ne relevant pas de dispositions fixées par les donateurs ont fait l'objet d'une mutualisation systématique dans des fonds dédiés, dont la part dans l'ensemble du portefeuille s'est accrue et dont la gestion est confiée à des sociétés financières.

Par ailleurs, répondant à plusieurs observations faites par la Cour lors du précédent contrôle, une charte de gestion des portefeuilles a été adoptée en 2007. Outre les conditions dans lesquelles des établissements financiers sont sélectionnés, dans le respect des règles de concurrence et dans le cadre d'une procédure de renouvellements réguliers, cette charte a permis de fixer un socle de règles prudentielles minimum et d'encadrer la fonction du directeur des services financiers de l'Institut dans la gestion du portefeuille et le suivi des orientations données aux gestionnaires.

Un comité des fonds dédiés a été instauré, réunissant régulièrement les gérants de ces fonds dédiés afin qu'ils puissent rendre compte de leur gestion et de leur stratégie. Deux instances permettant d'améliorer la gouvernance des portefeuilles ont également été créées : d'une part, en 2010, la commission des portefeuilles composée du chancelier, des secrétaires perpétuels et d'académiciens choisis pour leurs compétences financières, qui fixe les orientations stratégiques et statue, avant validation par les commissions administratives, sur le renouvellement des gestionnaires ; d'autre part, en 2012, le comité des placements, composé de trois personnalités extérieures bénévoles, du directeur des services financiers, des gestionnaires et de trois académiciens, qui assiste le chancelier et les secrétaires perpétuels dans leur gestion des fonds.

Cette organisation va dans le bon sens ; cependant, la répartition des responsabilités entre les différentes instances mériterait d'être clarifiée et formalisée à l'occasion d'une remise à jour de la charte de gestion des portefeuilles. Celle-ci, que le temps et la pratique ont rendue obsolète, doit en outre être actualisée et complétée.

### **III - Les faiblesses de la gestion immobilière locative**

#### **A - L'imprécision des règles applicables**

La loi du 18 avril 2006 n'a pas tranché la question de l'applicabilité du code général de la propriété des personnes publiques (CGPPP) à la gestion des immeubles détenus, à travers leurs fondations, par l'Institut et les académies. La doctrine assimile pourtant ces institutions, personnes morales de droit public, aux personnes publiques visées à l'article L. 2 du CGPPP.

Cette assimilation est certaine pour l'Institut dans la mesure où le règlement général précise que sa gestion immobilière s'exerce dans « le cadre général du code général de la propriété des personnes publiques et dans le respect des actes constitutifs des dons et legs ». En pratique, les services apprécient selon les cas, s'il est pertinent ou non de mettre en œuvre les règles du CGPPP, mais le contrôle de la Cour a montré que l'application des règles de base (publicité, mise en concurrence) n'était pas systématique.

Aucune démarche n'a été engagée afin de formaliser des règles internes spécifiques. Les statuts ou règlements des académies n'abordent pas ces questions ; seules les décisions des commissions administratives font, le cas échéant, office de règles.

Les académies ont des avis partagés sur la question de l'applicabilité du CGPPP à leur patrimoine immobilier. Cependant, elles en respectent les principes généraux tout en se réservant la possibilité d'y déroger si elles le jugent utile. Il conviendrait donc que les règles applicables par les académies fussent expressément précisées et unifiées.

## **B - Une mise en concurrence des mandats tardive et marginale**

La gestion du patrimoine immobilier locatif de l'Institut et des académies est déléguée individuellement par chacune de ces entités à un petit nombre de gestionnaires. La plus grande partie de ce patrimoine est en effet confiée, à deux exceptions près<sup>10</sup>, à une seule société de gestion de biens immobiliers, générant ainsi pour elle une situation de quasi-monopole. De manière générale, les mandats de gestion ont été conclus pour des durées anormalement longues, toujours supérieures à 10 ans et pouvant aller, pour de nombreux immeubles, jusqu'à 30 ans. La plupart des mandats en cours ont été conclus au cours de la période 2001-2005 ; certains ont été renouvelés à une date très récente.

L'Institut et les académies ne sont plus soumis au code des marchés publics mais relèvent désormais de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, qui soumet les pouvoirs adjudicateurs concernés au respect des « principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures » (article 6). Les dispositions du décret d'application du 30 décembre 2005 prévoient, s'agissant de la durée des marchés de types accords-cadres, marchés à bons de commande ou de prestations similaires, qu'elle est fixée « en tenant compte (...) de la nécessité d'une remise en concurrence périodique ». Les règles internes issues du guide des procédures pour les marchés passés par l'Institut et les académies prévoient que, pour les marchés dont le montant serait inférieur aux seuils réglementaires, le recours aux règles élémentaires de publicité et de mise en concurrence est systématique. Or, à deux exceptions près, l'ensemble des mandats ont été conclus ou renouvelés sans mise en concurrence préalable, y compris très récemment.

Pour le domaine de Chantilly, il a été décidé en 2008 de confier la gestion des biens immobiliers non transférés à la Fondation pour la sauvegarde du domaine de Chantilly (FSDC) à un gestionnaire de biens,

---

<sup>10</sup> L'Académie des sciences a choisi en 2005 de déléguer la gestion de ses immeubles à une société différente ; par ailleurs, les biens issus des legs del Duca et Bonnefous sont confiés à la société qui les gère avant leur entrée dans le patrimoine de l'Institut.

alors qu'elle était précédemment assurée directement par l'administrateur du domaine. Ce mandataire a été sélectionné à la suite d'une consultation avec appel d'offres. Cependant, à l'issue de la procédure, l'Institut a retenu la société déjà titulaire de la majeure partie des mandats de gestion de ses immeubles, alors qu'elle n'était pas la mieux disante.

Une seconde procédure de mise en concurrence a été mise en œuvre en 2013 pour le renouvellement d'un mandat de gestion par l'Académie des inscriptions et belles-lettres. Elle a abouti, là encore, à la désignation de la même société. Cependant, la Cour a constaté, à la lecture du rapport d'analyse des offres, que la procédure avait été respectée et que l'appel à concurrence avait été émis conformément aux dispositions du décret de 2005. Cet exemple témoigne d'une « bonne pratique » qu'il convient d'étendre à l'ensemble des académies et de l'Institut.

### **C - Des mandataires largement laissés à eux-mêmes**

En dépit de caractéristiques communes et de l'importance de leurs parcs immobiliers respectifs, l'Institut et les académies n'ont pas cherché à mettre en commun leurs moyens afin d'être en capacité de contrôler les mandataires dans des conditions plus conformes à leurs intérêts propres. Aucune démarche n'a été entreprise en vue d'une collaboration des différentes entités dans cette tâche.

Les obligations du mandataire à l'égard du mandant restent imprécises. De plus, les termes varient d'un mandat à l'autre. Selon les cas, les missions sont plus ou moins détaillées en matière de sélection des candidats locataires. La mise en place d'une procédure de révision des loyers peut être mentionnée sans que soient toutefois précisées les modalités et règles de révision. Dans certains mandats, les administrateurs sont autorisés à faire réaliser les « petits travaux courants et tout marché de travaux nécessaire ou utile » dans la limite d'un montant variant du simple au triple. Les formulations ne sont pas satisfaisantes et comportent trop d'incertitudes pour être maintenues en l'état. Elles laissent une trop grande latitude aux gestionnaires et rendent difficile tout contrôle de la part du propriétaire. Les obligations d'information du mandant imposées aux mandataires se limitent à la production d'un bilan financier annuel.

Lors de son précédent contrôle, la Cour avait observé que l'Institut et les académies avaient en fin de compte confié aux gestionnaires des missions qui avaient pour effet de déposséder de leurs compétences, tant

l'agent comptable, auquel était enlevée la mission de relance à l'égard des locataires débiteurs, que les services ordonnateurs qui déléguaient aux mandataires la conclusion de marchés de travaux. Cette situation n'a pas changé. La répartition des tâches entre le gestionnaire et le comptable souffre d'un manque de formalisation et de transparence, ce qui a pour conséquence de brouiller leurs responsabilités respectives, même si dans la pratique la coopération entre eux et avec les services ordonnateurs s'est améliorée.

La récente consultation avec appel à concurrence, menée en décembre 2013 par l'Académie des inscriptions et belles-lettres pour le renouvellement d'un mandat de gestion, a été l'occasion pour celle-ci de rédiger un cahier des clauses particulières préfigurant le futur texte du mandat à renouveler. Ce texte marque un net progrès par rapport à celui des mandats précédents et comble une partie des lacunes identifiées par la Cour.

Des améliorations notables ont pu être obtenues très récemment par certaines académies en matière de comptes rendus des gestionnaires. Les avancées ont été répercutées sur l'ensemble des mandats concernés. Cependant, aucune de ces mesures n'a été formalisée. De plus, alors que les honoraires versés aux gestionnaires de biens ont été initialement fixés à 5,75 % des encaissements, complétés par 4 % du coût des travaux en cas de rénovation d'appartements ou de travaux plus lourds, l'Académie des inscriptions et belles-lettres a obtenu, à l'occasion de la renégociation de son mandat de gestion, que soient revus à la baisse les taux d'honoraires des mandats de gestion de 5,75 % à 4 %. Cette révision a pu être étendue à l'ensemble des mandats en cours dans les autres académies et à l'Institut de France.

## **D - Un parc locatif sous-exploité**

Une comparaison a pu être effectuée entre le prix des loyers au m<sup>2</sup>, hors loi de 1948, tels qu'ils sont pratiqués dans les immeubles de l'Institut et des académies via leurs gestionnaires (373 baux d'habitation) et les prix du marché tels qu'ils sont constatés par l'Observatoire des loyers de l'agglomération parisienne (OLAP). Les données comparées sont celles du premier semestre 2013.

Au sein de l'ensemble des parcs immobiliers locatifs de l'Institut et des académies, figurent 30 logements encore placés sous le régime de la loi du 1<sup>er</sup> septembre 1948 représentant une surface utile totale de près de

1 500 m<sup>2</sup>, soit 2 % de la surface totale. Hors loi de 1948, l'ancienneté moyenne des baux (hors baux commerciaux) varie entre 11 et 14 ans. S'agissant de l'Institut, l'ancienneté moyenne des baux est de 5 ans. 52 baux ont une ancienneté supérieure à 20 ans, dont 32 pour la seule Académie des beaux-arts. Pour la quasi-totalité des logements, le contrat de location est conclu pour une durée de six ans, conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 1989<sup>11</sup>. Compte tenu de ces caractéristiques, il apparaît que les loyers pratiqués par l'Institut et les académies se situent en moyenne à un niveau plutôt inférieur aux valeurs du marché.

En moyenne, selon les types de logement et selon les caractéristiques des immeubles, la valeur basse des loyers pratiqués dans le parc locatif de l'Institut et des académies est inférieure de 22 % aux valeurs basses calculées par l'OLAP. Les valeurs hautes sont inférieures de 16 % aux données de l'OLAP. Dans la plupart des cas, les loyers pratiqués sont inférieurs aux valeurs de l'OLAP ; dans des cas limités, les loyers pratiqués sont supérieurs.

La lecture des états locatifs laisse apparaître, en outre, la situation très favorable de certains locataires. À titre d'exemple, dans l'immeuble appartenant à l'Institut de France sis rue Poussin, dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, un appartement duplex de 80 m<sup>2</sup> et trois pièces est loué depuis novembre 2004 au prix de 16,4 € par m<sup>2</sup> par mois, alors que les relevés de l'OLAP disponibles pour ce type de logement indiquent que le prix moyen au m<sup>2</sup> dans le quartier s'établit entre 21 €/m<sup>2</sup> (valeur basse) et 26 €/m<sup>2</sup> (valeur haute). Le niveau général des loyers de l'immeuble sis rue Coysevox, dans le XVIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris est aussi très inférieur aux prix du marché, alors même que la plupart des baux de cet immeuble sont relativement récents (le plus ancien date de 2004). Il a également été constaté dans un immeuble de l'Institut de France sis rue Saint-Ferdinand, dans le XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris, un écart significatif de loyer (du simple au double) entre deux appartements de 50 m<sup>2</sup> rigoureusement identiques, occupés, l'un depuis février 2006, l'autre depuis juillet 2009. Des cas particuliers comparables ont aussi été relevés par la Cour dans plusieurs immeubles des académies. Pour certains logements de l'Académie française, plusieurs personnes,

---

<sup>11</sup> Loi du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

conformément aux dispositions du legs, ne sont pas redevables de loyers, mais s'acquittent du seul paiement des charges correspondant au logement occupé.

L'Institut de France a indiqué que le choix parfois opéré, jusqu'en 2012, consistant à mettre à la charge de l'occupant les travaux à effectuer dans les logements, en contrepartie d'un loyer modéré, expliquait au moins pour partie les constatations de la Cour. En 2012, cette politique a été abandonnée afin de favoriser une revalorisation des loyers, historiquement sous-évalués.

En outre, la révision des loyers ne fait pas l'objet d'une procédure formalisée ni d'un texte contractuel avec les gestionnaires de biens. Dans la plupart des cas examinés, la revalorisation est proposée par simple lettre à l'occasion du congé d'un locataire. Le mandataire propose dans ce cas à l'entité propriétaire la réalisation de travaux de rénovation en indiquant leur montant prévisible, ainsi qu'un nouveau montant de loyer après travaux. Ces estimations manquent de références objectives et ne sont pas suffisamment étayées. De plus elles aboutissent le plus souvent à des revalorisations limitées.

Il apparaît enfin que des surfaces qui pourraient être exploitées restent inoccupées. Selon les estimations de la Cour, les surfaces vacantes atteignent un total de 2 400 m<sup>2</sup> pour l'ensemble de l'Institut et des académies, dont près de 850 m<sup>2</sup> pour l'Académie des beaux-arts. L'Académie française, l'Académie des beaux-arts et l'Académie des inscriptions et belles-lettres ont ainsi pu réduire les surfaces inoccupées, ou sont en passe de le faire, dans le cadre de campagnes de travaux sur plusieurs années, visant notamment à restructurer l'étage des chambres de service pour constituer des appartements.

Dans le domaine de Chantilly, les travaux d'entretien et de valorisation du parc immobilier locatif ont été négligés jusqu'à une période récente, avec pour conséquence une faible rentabilité locative. La pratique courante jusqu'en 2008 a consisté à faire prendre en charge les travaux indispensables relevant ordinairement du propriétaire par le locataire, avec pour contrepartie un abandon ou une réduction de loyer et des baux de très longue durée. Cette pratique a eu de surcroît l'inconvénient d'entretenir une complète opacité dans l'attribution des baux, les consultations étant très limitées et faisant même de ce fait obstacle à une meilleure valorisation. En contrepartie des travaux réalisés dans une propriété située dans un terrain de deux hectares dans le prolongement du parc du château de Chantilly, un bail a même été déclaré

transmissible aux héritiers des constituants de la SCI locataire du bien. Ces pratiques n'ont aujourd'hui plus cours et un travail de réévaluation des loyers a été accompli à Chantilly pendant la période sous contrôle. Cependant, les baux concernés sont toujours en vigueur et ne seront pas remis en cause. La mise en location de tels biens d'exception devrait faire l'objet d'une large publicité, conformément aux règles du droit commun. Il serait préférable que les travaux soient réalisés par l'Institut lui-même afin d'obtenir des loyers correspondant au prix du marché et dont la faculté d'évolution ne soit pas entravée par des baux de très longue durée.

Aujourd'hui, les services de l'Institut estiment que la rentabilité du patrimoine immobilier locatif de l'ensemble des académies et de l'Institut peut être évaluée à 3 %, après calcul des honoraires des gestionnaires. Ce calcul est basé sur une estimation très incertaine de la valeur du patrimoine immobilier, qui demeure ancienne (certains biens n'ont pas été réévalués depuis les années 2000) et non exhaustive. L'évolution favorable des honoraires, qui ont été révisés à la baisse (de 5,7 à 4 %) après la négociation du nouveau mandat de gestion relatif aux immeubles de l'Académie des inscriptions et belles-lettres et l'extension de cette baisse à l'ensemble des autres mandats, ont sans doute eu un effet positif sur cette rentabilité. Certaines situations particulières relevées par la Cour ont également pu trouver une issue conforme aux intérêts des académies et de l'Institut. S'agissant de la rentabilité du patrimoine immobilier, les constats de la Cour montrent néanmoins qu'un réel potentiel de progression existe.

## **IV - La situation contrastée des fondations musées**

### **A - Des modes d'exploitation très hétérogènes**

Certains grands musées issus de donations faites à l'Institut ou aux académies connaissent une fréquentation remarquable et des résultats satisfaisants : musée Condé à Chantilly, musées Jacquemart-André et Marmottan Monet à Paris. Ces résultats sont d'autant plus notables que ces musées, qui pourraient rivaliser avec les plus grands musées de l'État ou des collectivités territoriales, non seulement parviennent à équilibrer leur exploitation mais apportent des ressources significatives à l'Institut et à l'Académie des beaux-arts.

**Tableau n° 7 : principales fondations musées**

Désignation	Fondation de rattachement	Date du legs	Localisation	Mode de gestion	Fréquentation 2012 <sup>12</sup>
<i>Institut de France</i>					
Domaine de Chantilly et musée Condé	Duc d'Aumale	1886	Oise	Convention avec la FSDC	270 000 (Musée Condé)
Musée Jacquemart-André	Jacquemart-André	1912	Paris	Délégation de service public	386 000
Abbaye royale de Chaalis	Jacquemart-André	1912	Paris	Directe	40 000
Bibliothèque Thiers	Dosne-Thiers	1905	Paris	Directe	NC
Château de Langeais	Jacques Siegfried	1904	Indre-et-Loire	Délégation de service public	100 000
Villa Kerylos (Beaulieu-sur-Mer)	Théodore Reinach	1928	Alpes-maritimes	Délégation de service public	56 000
Manoir de Kerazan (Loctudy)	Astor	1928	Finistère	Directe	20 000
<i>Académie des beaux-arts</i>					
Maison de Claude Monet (Giverny)	Claude Monet	1966	Eure	Directe	570 000
Musée Marmottan Monet	Paul Marmottan	1932	Paris	Directe	309 000
Villa Ephrussi de Rothschild (Saint-Jean-Cap-Ferrat)	Ephrussi de Rothschild	1933	Alpes-maritimes	Délégation de service public	150 000
<i>Académie des sciences</i>					
Château d'Abbadia (Hendaye)	Antoine d'Abbadia	1895	Pyrénées-atlantiques	Délégation de service public	45 000
Maison Louis Pasteur (Arbois)	Amis de Louis Pasteur	1991	Jura	Partenariat avec les collectivités locales	16 000

Source : Cour des comptes à partir des éléments transmis par l'Institut de France, l'Académie des beaux-arts et l'Académie des sciences

Au total, les fondations musées de l'Institut et des académies ont accueilli près de 2 millions de visiteurs en 2012. Les produits

<sup>12</sup> La fréquentation de certains de ces musées peut varier sensiblement d'une année sur l'autre en fonction des expositions qui y sont accueillies. Le nombre de visiteurs indiqué inclut ceux des parcs ou jardins.

d'exploitation liés aux visites et aux événements accueillis (billetterie, ventes des boutiques, locations d'espaces, redevances des exploitants) atteignent des montants significatifs à l'Institut de France : 1,5 M€ (Chantilly non compris) et surtout à l'Académie des beaux-arts : 14 M€ (chiffres 2012). Ils sont plus modestes à l'Académie des sciences. Pour autant, l'équilibre de gestion de certaines fondations musées est problématique et leur sort reste incertain. Certains musées sont confrontés à un déséquilibre structurel récurrent. C'est notamment le cas du manoir de Kerazan : la gestion de ce site, assez peu fréquenté (moins de 20 000 visiteurs par an), produit des revenus annuels de l'ordre de 130 000 € et apparaît structurellement déséquilibrée.

#### **Un exemple de site déficitaire : le Manoir de Kerazan (Finistère)**

Certains monuments en gestion directe, peu fréquentés et souffrant d'un déséquilibre chronique de leur compte d'exploitation, bénéficiaient jusqu'en 2013 du mécanisme dit de la « subvention aux fondations en difficulté » que l'Institut recevait de l'État, au titre de son fonctionnement. Le montant de cette subvention, inchangé depuis 2005, s'élevait à 146 064 €. La fondation Astor, dont dépend le manoir de Kerazan, a ainsi bénéficié en 2012 d'une aide de 57 000 €, pour assurer l'équilibre budgétaire du domaine. La Cour s'était interrogée lors de ses contrôles précédents sur la justification de cette subvention, décidée dans les années 1950 pour compenser la dépréciation des rentes de l'État, dans lesquelles les fondations relevant de l'Institut de France étaient obligées de placer leurs fonds. Ce mécanisme n'était pas satisfaisant puisqu'il n'incitait pas, s'agissant des fondations musées, à rechercher d'autres moyens d'améliorer leur gestion. À la suite des recommandations de la Cour, il a finalement été mis fin en 2014 à ce mécanisme.

Le manoir de Kerazan étant inaliénable selon les statuts de la fondation Astor, une réforme structurelle doit être engagée et cette nécessité est signalée par la CAC depuis au moins 2007.

La situation du domaine ne paraît pas s'être améliorée, d'autant que d'autres sources de financement ont été mises en œuvre (vente de certains terrains aliénables, subventions régionales ou départementales, notamment) sans que l'équilibre puisse être rétabli. En outre, à l'exception de la réhabilitation récente du jardin potager, financée grâce à l'aide de la Fondation Yves Rocher, et du financement par mécénat des travaux de mise aux normes pour l'accueil du public, les travaux de gros entretien sont pris en charge par une autre fondation, la Fondation Lefoulon-Delalande.

L'Institut de France a engagé en 2014 la réalisation d'une étude avec l'appui d'un conseil extérieur. Il apparaît d'ores et déjà nécessaire de réduire les charges de personnel ; il est également envisagé de mobiliser de nouveaux partenaires publics locaux.

L'administration des fondations musées de l'Institut et des académies se caractérise par son éparpillement : elle n'est ni homogène, ni mutualisée, ni même coordonnée. Les modalités de gestion, d'organisation et de fonctionnement de ces fondations musées sont elles-mêmes très diverses. Aucun critère objectif ne paraît présider à la décision de conserver un bien en gestion directe ou d'en confier la gestion à un délégué de service public ou à un partenaire extérieur.

Pour des sites assez peu fréquentés ne parvenant pas à assurer par eux-mêmes l'équilibre de leur exploitation, comme la villa Kerylos pour l'Institut, la villa Ephrussi de Rothschild pour l'Académie des beaux-arts, la maison de Louis Pasteur et le château d'Abbadia pour l'Académie des sciences, le renoncement à une gestion directe paraît avoir été imposé aux institutions par la nécessité, cette considération ne pouvant s'appliquer à un grand musée parisien comme Jacquemart-André, relevant de l'Institut de France.

Dans certains cas, cependant, l'équilibre économique des délégations de service public se révèle insuffisamment assuré, car ne dégageant pas les ressources qu'exige le financement des investissements à réaliser. Pour le musée Jacquemart-André et la villa Ephrussi de Rothschild, un allongement de la durée de la délégation a ainsi dû être accordé. Dans le premier cas, l'Institut de France a considéré que les travaux, qui dépassaient par leur ampleur l'aménagement des accès et la mise en valeur des collections prévus dans la convention, ne pouvaient être pris en charge à situation constante par le délégué sans mettre en péril l'équilibre du contrat. Dans le second cas, il est patent que la nature des travaux relevant respectivement du propriétaire et du délégué aurait dû être plus clairement précisée dans le texte de la convention. Dans les deux cas, l'institution propriétaire s'est fiée pour l'essentiel aux calculs économiques présentés par le bénéficiaire pour décider de l'allongement de la délégation.

S'agissant de l'Académie des sciences, si, pour le château d'Abbadia, les données d'une gestion stable paraissent d'ores et déjà avoir été mises en place avec une délégation à des partenaires locaux autour de la commune d'Hendaye, la solution retenue pour la maison de Louis Pasteur est encore trop récente pour que l'on puisse juger du

caractère durable de l'équilibre de l'exploitation recherché au travers d'un partenariat avec le département du Jura.

## **B - Une absence de synergies en dépit d'initiatives positives récentes**

La direction de chaque musée est en règle générale confiée à un académicien, sans qu'il soit garanti qu'il dispose de la compétence nécessaire pour assurer cette fonction très spécialisée. L'attention distraite portée aux collections du musée et de la bibliothèque Marmottan jusqu'à une période récente illustre ce manque de professionnalisme dans la gestion. Jusqu'en 2013, les règles permettant de garantir la sécurité des œuvres y faisaient défaut, si bien que certaines d'entre elles, qu'on croyait disparues, ont été retrouvées par hasard : une collection d'estampes a ainsi été découverte sous le lit du directeur scientifique de la bibliothèque au moment de son départ à la retraite. Au musée Marmottan Monet, il a fallu attendre 2012 pour que soit prise la décision de dresser un inventaire des collections, des critiques ayant été émises sur le sort réservé aux collections d'œuvres d'art et de mobilier léguées par Paul Marmottan. En 2014, cet inventaire a finalement été effectué après l'arrivée d'un nouvel administrateur. À la villa Ephrussi de Rothschild, ce n'est que très récemment qu'une solution provisoire a pu être trouvée pour assurer la présence d'un conservateur, celui du musée Jacquemart-André effectuant jusque-là, à défaut, quelques visites épisodiques.

Les administrateurs et conservateurs de musées ne bénéficient d'aucun appui technique, juridique ou de gestion, de la part des services centraux de l'Institut de France, qui ne disposent pas de spécialistes dans ces domaines. Depuis 2011, des réunions trimestrielles sont néanmoins organisées entre les administrateurs des musées et les chefs de service de l'Institut. De plus, aucune synergie d'ensemble ni aucun partage d'expérience effectif n'ont été recherchés. L'implication de la commission des beaux-arts de l'Institut de France reste très limitée. En dépit de la mise en place récente de réunions périodiques des directeurs de fondations musées, il n'y a pas de service mutualisé véritablement compétent pour assurer une exploitation coordonnée et efficace du patrimoine culturel.

Des sites proches relevant de fondations différentes, comme ceux de Chantilly et de Chaalis dans l'Oise entretiennent peu de relations alors qu'ils relèvent tous les deux du patrimoine de l'Institut. Il n'existe pas de

coordination dans la programmation des expositions des musées Jacquemart-André et Marmottan Monet, et encore moins avec les musées de la capitale relevant de l'État ou de la Ville de Paris. La seule coopération relevée par la Cour concerne la maison de Claude Monet à Giverny et le musée Marmottan Monet, qui ont développé une coopération commerciale pour la mise en vente des produits de leurs boutiques.

Enfin, si une gestion et une promotion touristiques harmonisées ont pu être organisées entre les villas Kerylos et Ephrussi de Rothschild, situées à proximité l'une de l'autre, c'est à la seule initiative du délégataire de service public commun, la société Culturespaces.

L'Académie des beaux-arts a décidé à la fin de l'année 2013 de confier à un cabinet spécialisé la réalisation d'une étude visant à définir une politique globale de gestion de ses fondations musées, après avoir dressé un état des lieux du fonctionnement et des résultats des différents sites. Cette initiative va dans le sens d'une meilleure synergie. S'agissant de la fondation Ephrussi de Rothschild, l'étude a également permis de démontrer que la convention de délégation devait être révisée, dans la mesure où la gestion du délégataire donnait lieu à une rentabilité élevée « assurément sans commune mesure avec la situation initiale », ce qui impliquait qu'un doublement de la redevance (de 3 à 6 %) pouvait être envisagée.

La Cour ne peut qu'encourager l'Institut de France à s'associer à l'Académie des beaux-arts dans cette démarche, *a fortiori* s'agissant des deux sites dont la gestion a été confiée à la société Culturespaces, le Musée Jacquemart-André et la villa Kerylos.

### **C - Une réticence à l'appellation « musée de France »**

Les collections d'une grande valeur artistique dont ces fondations ont la charge ne bénéficient pas de la garantie de bonne gestion culturelle et de sécurité que leur offrirait l'appellation « musée de France »<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Une convention quinquennale, renouvelée en 2014, fait bénéficier de l'aide de l'État l'Institut et les académies propriétaires de monuments historiques classés. Une

L'appellation « musée de France », délivrée par le ministère de la culture en application de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, reconnaît aux musées qui en bénéficient l'importance nationale de leurs collections et les rend éligibles au soutien de l'État au plan scientifique, technique et financier. Les obligations qui en découlent ne peuvent être considérées comme contraires aux charges propres à chaque fondation. Les collections doivent être inscrites dans un inventaire et sont soumises au contrôle scientifique et technique de l'État. L'appellation « musée de France » n'est pas réservée aux personnes publiques puisque sur les 1 300 musées de France, près de 20 % relèvent de personnes morales de droit privé (associations ou fondations).

L'Institut et les académies ont jusqu'à présent refusé le bénéfice de cette appellation, par souci d'indépendance ou comme venant à leurs yeux en contradiction avec les contraintes posées par les donateurs. L'existence d'un tel obstacle n'a jamais été clairement démontrée : même au musée Condé à Chantilly, où les conditions fixées dans son legs par le duc d'Aumale sont draconiennes, les règles et pratiques qu'impliquerait l'adoption de l'appellation « musée de France » paraissent pouvoir être respectées.

S'agissant des sites dégageant d'importantes recettes, tels que la fondation Paul Marmottan (8,5 M€ de recettes en 2012), un dialogue avec les services de l'État permettrait en outre de trouver l'utilisation la plus adaptée aux revenus des activités du musée. Actuellement, en effet, les ressources ne sont pas utilisées pour enrichir son patrimoine artistique ou le développement de ses activités culturelles, l'académie considérant qu'« elle n'a pas vocation à se porter acquéreur d'œuvres d'art », mais ont permis à la fondation de se doter d'un important portefeuille de valeurs mobilières de placement (41,3 M€ au 31 décembre 2012) et d'envisager une opération immobilière à Paris.

L'Institut de France prévoyait fin 2014 d'engager une discussion avec le ministère de la culture et de la communication sur l'attribution de l'appellation « musée de France » à une partie au moins de ses fondations musées. Il est d'ailleurs paradoxal que le musée Condé de Chantilly bénéficie de la mise à disposition gratuite par ce ministère d'un

---

autre convention établit un accord de dispense d'assurance en matière de prêts et de dépôts d'œuvres d'art.

conservateur général du patrimoine sans être un « musée de France ». La Cour ne peut donc qu'encourager cette démarche et inciter l'Académie des beaux-arts à s'y associer.

## **D - Un mécénat très particulier : Chantilly**

S'agissant du château de Chantilly et du musée Condé, l'Institut de France s'est engagé dans une opération de mécénat global en confiant la restauration du château et de ses dépendances, ainsi que sa gestion, à une fondation présidée par l'Aga Khan, la Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly (FSDC). Le soutien de l'Aga Khan au domaine de Chantilly est un engagement ancien, puisqu'il en est un des mécènes depuis les années 1990. En 2001, la société *Aga Khan Cultural Services* a intégré le groupement d'intérêt public (GIP) « Initiative pour un développement durable de Chantilly » dans le cadre de la rénovation de l'hippodrome, alors menacé de fermeture. De plus, le prince Karim Aga Khan IV est membre de l'Académie des sciences morales et politiques.

Ce transfert de gestion se distingue d'une délégation de service public en ce sens qu'il inclut un apport de ressources de mécénat de la part de l'exploitant. Le mécanisme mis en place par la convention de 2005 a dévolu la responsabilité majeure de gestion du site culturel à la FSDC, le domaine immobilier et forestier continuant d'être géré par l'Institut. En conséquence, l'essentiel du personnel du domaine (107 personnes) a été transféré à la fondation, à l'exception des ouvriers forestiers, de l'administrateur et de son assistante. Les agents de l'Institut sont remplacés par des personnels de la fondation au fur et à mesure de leur départ.

Le mécénat apporté par l'Aga Khan ne s'exprime pas dans les formes habituelles : il ne prend pas l'aspect d'un apport d'une fondation privée extérieure à une entité publique. Au contraire, et de façon inhabituelle, les dispositions de la convention de 2005 liant l'Institut de France et la FSDC prévoient que les ressources disponibles provenant de la gestion du domaine perçues par l'Institut (loyers des immeubles, fermages, exploitation de la forêt, etc.) sont affectées à la fondation prioritairement pour les travaux de restauration, d'entretien et de mise en valeur dont la maîtrise lui est confiée. Cette disposition établit *de facto* une quasi-tutelle de la FSDC sur la partie du domaine demeurant en gestion directe de l'Institut, dès lors que le programme de travaux

d'entretien et le montant des provisions pour le mettre en œuvre sont soumis à l'accord de celle-ci.

Le domaine ne bénéficie en conséquence d'aucune marge de manœuvre pour des dépenses non prévues et il est de ce fait soumis à une forte contrainte budgétaire pour les dépenses de restauration du patrimoine historique, dont il demeure le gestionnaire et dont il a la responsabilité.

La gestion du site apparaît empreinte d'une grande complexité dès lors que, dans des conditions manquant de transparence, y coexistent quatre intervenants : l'Institut lui-même, propriétaire des forêts, de terres agricoles, et d'une partie des habitations locatives ; la FSDC ; le GIP associant des collectivités territoriales, responsable de la gestion de l'hippodrome ; enfin, une seconde fondation de l'Aga Khan, de droit suisse, dite « du Pontet », en cours de mise en place pour assurer certaines activités économiques du même mécène. Les frontières entre les domaines relevant de ces quatre acteurs sont parfois incertaines : le GIP a dans ses missions la gestion touristique et culturelle du patrimoine historique, laquelle est en fait confiée par l'Institut à la FSDC ; la fondation du Pontet a vocation à intervenir dans certains emplacements de la partie du domaine confiée en gestion à la même FSDC. Le processus d'échange et de prise de décision entre ces structures n'est pas formalisé par des règles claires.

De nombreuses dispositions, qui permettraient un contrôle effectif de l'Institut et la transparence nécessaire, ne sont toujours pas entrées en vigueur, et les relations entre l'Institut et la FSDC se résument le plus souvent à des contacts personnels entre le chancelier de l'Institut et le président de la fondation. Ces relations personnelles sont certes nécessaires, mais le niveau d'information de la commission de Chantilly, comme de la CAC, sur la gestion du domaine n'est, en contrepartie, pas suffisant. En outre, le comité de concertation, prévu dans la convention de 2005, n'a toujours pas été mis en place. Enfin, d'autres dispositions statutaires concernant la FSDC n'ont toujours pas été mises en œuvre, telles que l'adoption d'un règlement intérieur, alors qu'elles conditionnent le statut de fondation reconnue d'utilité publique.

Après presque dix ans de cette gestion partagée, qui ne devrait pas se poursuivre au-delà des dix ans supplémentaires prévus, une impulsion nouvelle a été effectivement donnée aux travaux de sauvegarde patrimoniale du site. L'action de la FSDC a répondu aux urgences patrimoniales du domaine en finançant notamment les travaux

d'hydraulique et de stabilité du château qui constituaient les enjeux les plus préoccupants. Elle a permis au site de Chantilly de connaître une véritable renaissance.

En 2005, la FSDC s'était engagée à investir près de 80 M€, dont 30 M€ pour les travaux de restauration, 10 M€ pour les grandes écuries et 40 M€ pour les investissements liés à la nouvelle politique d'animation, à l'aménagement des jardins et à l'exploitation courante. À la fin de 2015, près de 60 M€ auront été engagés en incluant la contribution de l'État et des collectivités territoriales, s'élevant à près de 23 M€, le domaine de Chantilly ayant effectué quant à lui, au travers de son excédent, un apport de 12,7 M€. Pour autant, le montant des travaux engagés ne représente que 40 % des besoins identifiés par le schéma directeur qui avait fixé un programme de près de 150 M€ de travaux sur la période 2004-2022. S'ajoute à ces apports l'acquisition, pour la somme de 11 M€, du capital de la société « Musée vivant du cheval », laquelle avait contribué à animer par ses spectacles le site des grandes écuries. Cette structure devrait, ainsi qu'un hôtel de haut de gamme ouvert par la fondation du Pontet, se retrouver dans le patrimoine qui reviendra au domaine de Chantilly lorsque la FSDC cessera d'y intervenir.

Dans ce contexte, l'enjeu du renouvellement des partenariats avec l'État et les collectivités territoriales constitue un défi dans une période de contraction de la dépense publique et suppose que la valorisation du domaine de Chantilly soit confirmée comme une priorité.

S'agissant de la FSDC, une partie de la dotation dont elle a bénéficié a en réalité été affectée à la couverture de son déficit de gestion. À l'exception de l'exercice 2011, celui-ci s'est élevé chaque année à environ 2 M€, en dépit d'une indéniable progression de la fréquentation ; le seuil des 400 000 visiteurs ayant été franchi en 2013, dont 270 000 pour le seul musée Condé. À la fin 2013, le déficit cumulé de l'exploitation du domaine par la FSDC et des charges supportées par celle-ci est estimé à 16 M€.

Au regard des enjeux que le domaine de Chantilly constitue pour le patrimoine national, il importe aujourd'hui de définir les conditions de l'effort commun à poursuivre entre les différents partenaires intervenant sur le site, afin de parvenir en 2025 à une gestion équilibrée du domaine au moyen des ressources propres qu'il pourra dégager. L'architecte en chef des monuments historiques, à partir du schéma directeur 2004-2022 et au regard des urgences patrimoniales, a fixé pour la fondation à 55 M€ le montant des travaux de restauration qui pourraient être engagés sur la

décennie. D'autres travaux de développement du site sont évalués à hauteur de 30 M€. Une hiérarchisation des priorités est certainement nécessaire. Elle doit être précédée d'une étude précise des charges de fonctionnement actuelles et futures.

### CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

*Les exemples relevés par la Cour démontrent que l'Institut et les académies sont parfois dans l'incapacité de concilier les vœux de leurs donateurs avec leurs charges de fonctionnement. Un dispositif commun et objectif d'évaluation des risques financiers et juridiques devrait être mis en place, permettant à ces institutions d'évaluer, au préalable et en toute connaissance de cause, les conséquences de l'acceptation d'un legs ou d'une donation.*

*La gestion des valeurs mobilières de l'Institut et des académies a été marquée par une orientation positive à la fin de la période examinée. Une nouvelle charte des portefeuilles permettant de clarifier la gouvernance, d'officialiser la mise en place des différentes structures ainsi que leurs compétences respectives, doit désormais être adoptée rapidement. Elle devra permettre d'assurer une consolidation de la politique de diversification des placements des fonds dédiés et de préciser le cadre de gestion de la trésorerie par le directeur des services financiers. La transparence des relations financières entre, d'une part, l'Institut et les académies, et d'autre part leurs fondations, doit aussi être recherchée, s'agissant notamment de l'information comptable.*

*La gestion du patrimoine immobilier de rapport a été entièrement déléguée, de manière dispersée par chacune des six entités à quelques sociétés administratrices d'immeubles pour des durées anormalement longues et en l'absence de mise en concurrence préalable. Les difficultés rencontrées au cours de la période examinée, les insuffisances relevées dans la gestion et les améliorations demandées ou mises en place depuis lors, montrent qu'une remise à plat de cette organisation et une plus grande mutualisation sont nécessaires. Celles-ci ne pourront intervenir que dans le cadre d'un renouvellement coordonné des mandats de gestion après mise en concurrence des candidats.*

*Parmi les différents musées issus de donations faites à l'Institut ou aux académies, certains connaissent des résultats très satisfaisants, mais le sort de certains sites déficitaires reste incertain et leur équilibre de gestion est problématique. De manière générale, les modalités de gestion,*

*d'organisation et de fonctionnement de ces fondations musées sont très hétérogènes. En dépit de leur importance en nombre et en valeur culturelle, aucune synergie d'ensemble, ni aucun partage d'expérience, n'ont été recherchés. La mise en place d'un service mutualisé, véritablement compétent pour assurer une exploitation coordonnée et efficace de ce patrimoine, paraît s'imposer.*

*S'agissant du domaine de Chantilly, la situation longtemps déficitaire de sa gestion a conduit l'Institut de France à accepter en 2005 une importante aide financière de l'Aga Khan, laquelle a donné une impulsion nouvelle aux travaux de sauvegarde patrimoniale du site. L'organisation mise en place doit cependant gagner en transparence et la répartition des rôles entre les différents intervenants sur le domaine doit être plus clairement définie. Un effort commun doit être mené pour réduire le poids des charges de fonctionnement afin de parvenir en 2025 à une gestion équilibrée du site au moyen des ressources propres qu'il pourra dégager, tout en permettant le financement des travaux de restauration et les investissements nécessaires au maintien des bons résultats enregistrés depuis 2005.*

*La Cour émet en conséquence les recommandations suivantes :*

- 3. mettre en place un dispositif commun d'évaluation préalable des risques financiers et juridiques avant toute acceptation d'un legs ou d'une donation ;*
- 4. documenter et harmoniser les modalités de calcul des frais de gestion mis à la charge des fondations par l'Institut et les académies ;*
- 5. mettre en place un nouveau système d'information budgétaire et comptable de nature à permettre une présentation analytique des budgets et des comptes, ainsi que la justification des dépenses au premier euro ;*
- 6. clarifier la gouvernance et les règles prudentielles de gestion des portefeuilles de valeurs mobilières ;*
- 7. remettre en concurrence l'ensemble des mandats de gestion des immeubles locatifs sans attendre leur échéance ;*
- 8. fixer des règles communes de gestion du patrimoine immobilier locatif et de contrôle effectif des mandataires ;*
- 9. faire accéder les principales fondations musées à l'appellation « musée de France » ;*

---

*10. concernant le domaine de Chantilly :*

- *adopter le règlement financier particulier prévu par le décret de 2007 ;*
  - *clarifier le cadre de gouvernance du domaine et le rôle des quatre intervenants ;*
  - *concevoir le programme de travaux en cours d'élaboration pour les dix ans à venir dans l'objectif, à cet horizon, d'une gestion équilibrée du domaine.*
-



## **Chapitre III**

# **Un fonctionnement encore marqué par des dérives**

L'examen des conditions de la gestion interne de l'Institut de France et des cinq académies a conduit la Cour à constater l'existence d'irrégularités dans la gestion de son personnel, d'avantages discutables accordés aux membres de l'Institut et, plus généralement, d'un mode de gestion présentant de nombreuses carences.

### **I - Une gestion erratique des personnels**

#### **A - Les revers de l'autonomie des académies**

##### **1 - Des effectifs globalement stables**

Au cours de la période examinée, seuls l'Institut et l'Académie des beaux-arts ont enregistré un accroissement significatif de leur personnel. Les effectifs de l'Institut de France ont enregistré, entre 2007 et 2012, une progression globale de 7,4 %. Cette évolution est surtout le fait d'agents employés en contrat à durée déterminée (CDD), dont le nombre a plus que doublé (passant de 12 agents en 2007 à 30 en 2012), tandis que le nombre de fonctionnaires a diminué de 2,3 %, comme celui des agents en contrat à durée indéterminée (CDI) (- 6,1 %). Cette évolution est significative compte tenu du fait qu'en 2005, à la suite de la signature de la convention du 14 décembre 2005 entre l'Institut et la FSDC, l'essentiel du personnel du domaine a été transféré à cette fondation.

L'effectif des services d'administration de l'Académie des beaux-arts est passé de 10 à 13 personnes. Le nombre de salariés de la fondation

Marmottan Monet s'est accru de 22 en 2008 à 29 en 2012, soit une augmentation de 32 %. L'effectif de la fondation Claude Monet à Giverny a progressé de 11 %, passant de 53 en 2005 à 59 en 2012.

Le nombre d'agents employés par l'Académie des sciences est resté globalement stable, mais la période examinée a été marquée par plusieurs opérations de transfert de personnel : à la fondation de coopération scientifique « Éducation pour la science, dans le sillage de la main à la pâte » (créée en 2012), celui-ci était mis à la disposition de l'académie par le ministère de l'éducation nationale ; au château d'Abbadia à la suite de la mise en place en 2011 d'une délégation de service public, et à la maison de Louis Pasteur dans le cadre d'une convention de mise à disposition auprès de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) qui s'est vu en 2013 confier sa gestion. L'effectif des autres académies est resté stable. Celui de l'Académie des sciences morales et politiques a diminué de moitié (de dix à cinq).

**Tableau n° 8 : effectifs de l'Institut et des académies (2013)**

	Fonctionnaires			Contractuels		Total
	« Affectés sur poste État »	Détachés	Mis à disposition	CDI	CDD	
Institut de France	79	1	3	61	30	174
Académie française	10	0	2	10	0	22
Académie des beaux-arts	3	0	0	59	42	104
Académie des inscriptions et belles-lettres	4	0	2	9	0	15
Académie des sciences morales et politiques	3	0	1	1	0	5
Académie des sciences	15	1	8	14	8	46
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>154</b>	<b>80</b>	<b>366</b>

Source : service du personnel de l'Institut et secrétariats respectifs des académies

De manière générale, aucune des entités ne dispose d'un bilan social régulièrement mis à jour, mais, en 2014, un tel document a pu être produit pour le personnel de l'Institut, et celui de l'Académie des inscriptions et belles-lettres.

## 2 - Une mutualisation quasiment inexistante

Il n'existe pas, dans les institutions du quai de Conti, de service commun chargé de la gestion du personnel. Les 366 agents du personnel de l'Institut et des académies sont ainsi gérés par six services autonomes. La possibilité de mutualiser tout ou partie de la gestion des ressources humaines, à la demande des académies, est inscrite dans le règlement général de 2007 qui précise, à l'article 41, que le directeur des services administratifs de l'Institut est chargé d'assurer « la gestion courante du personnel de l'Institut et, par délégation des secrétaires perpétuels, la gestion administrative du personnel des académies ». Dans ce cas, les services administratifs de l'Institut agissent « comme prestataires de services au profit des académies, à l'initiative et sous le contrôle de celles-ci ».

Cependant, en dépit des recommandations de la Cour visant à une meilleure coordination des académies et de l'Institut dans la gestion de leur personnel, les académies font une analyse plutôt restrictive de ces dispositions, insistant sur leur autonomie et leurs spécificités respectives. Le seul axe de mutualisation mis en place a consisté à confier au service du personnel de l'Institut la liquidation de la paie des six entités, ces dernières conservant entièrement entre leurs mains le pouvoir de décision sur les rémunérations des contractuels, tout comme sur l'attribution des primes et indemnités.

Aucune fonction n'est confiée au service du personnel par les académies en matière de pilotage de la masse salariale. En cas de revalorisation des rémunérations, le service du personnel peut réaliser, sur demande des académies, des simulations, mais ces dernières n'ont que très rarement recours à cette prestation. Au titre de la formation continue, l'ensemble des agents de l'Institut et des académies peuvent en principe bénéficier des mêmes formations. Cependant, les académies ne sollicitent pas le service du personnel de l'Institut, qui n'a pas d'informations sur les actions de formation éventuellement mises en place par celles-ci.

Les procédures de mise à disposition des agents de l'État sont en principe gérées par le service du personnel de l'Institut dans le cadre d'une convention triennale de juin 2009, prolongée en mai 2012. En outre, l'Académie française et l'Académie des sciences ont établi une relation directe avec l'administration et les organismes de recherche : le ministère de l'éducation nationale, pour la première, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), pour la seconde.

La Cour a enfin relevé les différences de régimes en matière de tickets restaurant d'une entité à l'autre, situation qui paraît illogique compte tenu de la localisation de l'ensemble des personnels au sein du palais du quai de Conti.

Certaines tâches nécessiteraient davantage de cohérence et d'intervention de l'Institut, comme le prévoient les dispositions du règlement général. Certaines académies seraient d'ailleurs favorables à une plus grande mutualisation des tâches de gestion des ressources humaines avec l'Institut, ce qui permettrait d'envisager la création d'un service commun de gestion des ressources humaines plus efficace, alors que chacune des entités n'en a pas aujourd'hui réellement les moyens.

### **3 - Des règles peu formalisées et non harmonisées**

En dépit des recommandations de la Cour, les règles relatives à la gestion des ressources humaines sont restées peu formalisées au sein de l'Institut de France comme de la plupart des académies. Depuis le dernier contrôle de la Cour, la période a été marquée par la rédaction de fiches de postes, la mise en place de grilles de rémunération et d'un compte épargne-temps. Un règlement intérieur est en projet.

Seule l'Académie des sciences a adopté, en 2003, un « règlement intérieur des personnels » (RIP), régulièrement mis à jour. Le RIP concerne l'ensemble du personnel de l'académie, quel que soit son statut. Il mentionne notamment les règles relatives à la rémunération et à l'avancement des différentes catégories. La Cour observe cependant que cette initiative, qui constitue une réelle amélioration pour l'Académie des sciences, a été menée sans concertation avec les autres académies ou avec l'Institut, ce qui va à l'encontre de sa recommandation visant à l'harmonisation des règles pour éviter de trop grandes disparités entre les institutions.

Quant aux autres académies, elles sont régies par un ou plusieurs textes, sous forme de règlements ou de statuts approuvés par décret, remontant à leur création et périodiquement mis à jour, qui portent principalement sur les missions de l'académie, sur le mode de désignation de ses membres et sur l'organisation de ses travaux. Ils n'abordent pas la question des moyens, en particulier les ressources humaines et leur gestion. Il n'existe donc pas de règles écrites formalisées : seules les décisions des commissions administratives font office de règles.

À ce titre, la Cour a pu relever :

- la persistance d'une pratique de prêts au personnel, qu'elle avait critiquée lors de ses précédents contrôles et qui est en net recul, mais qui reste régie par des règles non écrites, sauf à l'Académie des sciences. L'Institut et les académies devraient renoncer définitivement à cette pratique et, jusqu'à sa disparition, mieux l'encadrer ;
- l'absence jusqu'en 2014<sup>14</sup>, pour les agents contractuels, d'un dispositif de suivi et d'entretien annuel d'évaluation au sein de l'Institut et des académies. Cette nécessité est conditionnée par l'élaboration préalable de fiches de poste qui reste à réaliser dans la plupart des entités, et qui pourrait être confiée aux services de l'Institut.

En second lieu, à l'occasion de l'examen du suivi de ses recommandations antérieures en 2008, la Cour a constaté que sa demande d'harmonisation des règles applicables à la gestion des ressources humaines n'avait pas été satisfaite, même si certaines décisions, relevant toutefois de sujets mineurs (contrats-types de travail, emploi de stagiaires, modèles d'ordre de mission, participation aux frais de cantine et congés maladie) allaient dans le sens d'une gestion plus unifiée entre l'Institut et les académies.

Le règlement général adopté en 2007 ne porte, pour l'essentiel, que sur l'Institut. En matière de gestion des ressources humaines, les dispositions qu'il contient ne concernent pratiquement que le personnel de l'Institut. De plus, la procédure, dite de la « navette », prévue à l'article 23, qui ouvre la possibilité qu'une décision de la CAC soit applicable au sein des académies après consultation de chaque commission administrative, n'est que rarement utilisée.

Il convient de mentionner la délibération du 3 décembre 2012 de la CAC, qui a posé le principe que l'ensemble des ordonnateurs devait « œuvrer vers une harmonisation des conditions de rémunération et de gestion des personnels des académies et de l'Institut ». Cette délibération n'a cependant pas encore trouvé de mise en œuvre concrète.

---

<sup>14</sup> Un dispositif d'entretien annuel d'évaluation a été institué pour le personnel de l'Institut fin 2014 pour une mise en œuvre à compter de l'année 2015.

#### 4 - La difficile mise en place des instances de dialogue social

À la suite de la publication des arrêtés du 5 septembre 2005 portant institution de comités paritaires centraux à l'Institut de France et dans les académies, seuls l'Institut de France et certaines académies ont engagé les démarches en vue de la mise en place de tels comités. Cependant, en l'absence de désignation de représentants du personnel, celles-ci n'ont pu complètement aboutir.

La publication du décret du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État a conduit à la relance de la démarche, ce texte assouplissant les modalités de désignation des représentants du personnel. Pour l'Institut de France, des élections ont pu avoir lieu et deux comités techniques, l'un pour l'Institut et l'autre pour la bibliothèque Mazarine, ont pu être installés au printemps 2013. Les académies ont entamé des démarches qui ont abouti en 2013 et 2014.

En raison même du nombre de sujets d'intérêt commun, il conviendrait en outre d'étudier l'opportunité de constituer une instance commune à l'ensemble constitué par l'Institut et les cinq académies.

Pour sa part, l'Académie des sciences a mis en place, dès 2004, une commission administrative paritaire en s'inspirant de la pratique des commissions paritaires d'établissement dans les universités. Cette instance *sui generis* se rapproche d'un comité technique paritaire, puisqu'elle est une instance de représentation et de dialogue que l'employeur doit consulter avant de prendre certaines décisions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services. Cependant, elle en diffère aussi puisqu'elle traite également des questions individuelles, ce qui n'est pas conforme à la réglementation. L'Académie des sciences doit donc adapter son organisation.

Si l'Institut et les académies faisaient le choix d'évoluer vers une gestion commune de leur personnel sous l'égide de l'Institut de France, c'est à ce seul niveau que se poserait la question de la constitution des instances de dialogue social.

## **B - Une politique salariale opaque et non encadrée**

### **1 - Un caractère discrétionnaire marqué et sans rapport avec les capacités budgétaires des institutions**

Les rémunérations principales et les indemnités accessoires sont souvent fixées de manière discrétionnaire et sans corrélation avec les capacités budgétaires des institutions.

Il apparaît, en effet, à la lecture des procès-verbaux de la CAC, que les revalorisations de salaires et les attributions de primes ou de gratifications aux agents de l'Institut, tous statuts confondus, ne font pas l'objet d'une décision formelle, ni individuelle ni collective, de la part de la CAC, à l'exception des primes attribuées aux directeurs de service, mais plutôt d'une validation « collective » à l'occasion du vote du budget primitif ou des décisions budgétaires modificatives en cours d'année. De plus, jusqu'à une période récente, ces décisions ont été prises en l'absence d'une politique salariale véritablement formalisée. Cependant, depuis 2010, un avancement de principe à l'ancienneté tous les deux ou trois ans est de rigueur, à l'exclusion de toute autre règle explicite. En décembre 2012, pour la préparation du budget primitif pour 2013, la CAC a posé pour la première fois le principe que la politique salariale de l'Institut visait « en application des recommandations de la Cour des comptes » à homogénéiser les rémunérations en fonction des fiches de poste et de l'ancienneté des agents.

Des observations similaires peuvent être faites s'agissant des académies où l'ensemble des mesures salariales souffre d'un manque de formalisation, et donc de transparence, faute de règle écrite en la matière.

Ainsi, si les procès-verbaux de la commission administrative de l'Académie française mentionnent depuis 2006 les décisions relatives aux augmentations de salaires et de primes, celles-ci ne sont accompagnées d'aucune justification objective. Elles sont prises en l'absence d'une politique salariale formalisée, et sans qu'aucune règle en matière d'augmentation de salaire et d'attribution de primes ait été explicitement fixée, alors que l'intention de « mettre un terme aux procédures arbitraires jusqu'alors pratiquées en matière de salaire » a été plusieurs fois exprimée depuis 2007 par la commission administrative.

À l'Académie des beaux-arts, un rythme bisannuel a été fixé et respecté à partir de 2008 pour les revalorisations de salaires avec avis préalable du directeur des services financiers. Cette règle n'a toutefois pas

fait l'objet d'une formalisation explicite. Aucune norme n'a été arrêtée quant à l'amplitude des revalorisations de salaires, ni à la pratique des primes. La lecture des procès-verbaux de la commission administrative laisse apparaître de nombreux cas particuliers dérogatoires et une pratique informelle d'attribution de primes.

Seule l'Académie des sciences a formalisé les règles régissant, au moins pour partie, la politique salariale. Le RIP comporte en effet un ensemble de dispositions de principe relatives aux primes et indemnités allouées aux agents, tous statuts confondus. Les mesures collectives et individuelles sont examinées chaque année par la commission administrative de l'académie, à l'occasion de l'examen du projet de budget. Les mesures individuelles sont abordées au cas par cas. Aucune mesure individuelle n'est décidée en dehors de ce calendrier annuel.

Dans une lettre adressée en décembre 2013 à l'ensemble des secrétaires perpétuels des académies, le chancelier de l'Institut a indiqué qu'au terme d'une étude juridique il est apparu « nécessaire, pour des raisons tenant à l'opposabilité des actes considérés et à la légalité des décisions individuelles qui peuvent en procéder, d'[en] organiser [la] publication ». Une décision de la commission administrative centrale portant sur les conditions générales de publication des actes réglementaires de l'Institut de France et des académies a été approuvée à la fin de l'année 2014, sans pour autant que les moyens à mettre en œuvre soient précisément définis, en particulier s'agissant des décisions individuelles.

La Cour appelle l'Institut de France et les académies à mettre en œuvre de manière coordonnée une politique des rémunérations reposant sur des principes acceptés par toutes les institutions, inscrits dans les délibérations de chacune de leurs instances, et connus des agents. Dans une période où les efforts doivent être partagés, elle recommande aux personnes publiques que constituent les six entités de ne pas s'écarter des règles appliquées à la fonction publique d'État et des établissements publics nationaux.

## **2 - Une masse salariale en nette croissance**

Alors que les effectifs n'ont que faiblement progressé, la masse salariale s'est accrue, selon les différentes entités, de 10 à 60 % pendant la période examinée. La plus faible progression est celle des charges de personnel de l'Institut. Sur la période 2005-2012, elles ont progressé de 6,5 %, mais on observe un « pic » en 2010 (+ 15 % entre 2005 et 2010),

puis une baisse de 2010 à 2012. Cette évolution est liée à la décision de ralentir le rythme rapide d'avancement du personnel à compter de 2010, et à l'entrée en vigueur d'un dispositif de compte épargne-temps. En 2010, les dépenses de personnel ont été alourdies par le versement d'une importante indemnité de licenciement à l'ancien directeur des services administratifs.

Dans les académies, les évolutions sont très variées, même si toutes voient leurs dépenses de personnel progresser de plus de 10 %, en lien avec les réévaluations salariales successives et les versements de primes intervenus au cours de cette période. Les charges de personnel de l'Académie des sciences progressent de 24 % entre 2006 et 2012, passant de 0,96 M€ à 1,19 M€. C'est le poste « primes et gratifications » qui subit la plus forte progression (+ 124 %). S'agissant des « salaires et appointements », l'évolution (+ 15 %) provient en grande partie du versement des allocations auparavant gérées par la société de secours des amis des sciences, qui a été pris en charge par l'académie à partir de septembre 2008 pour un montant de l'ordre de 200 000 €. Si l'on tient compte de cette réintégration, la variation ne serait que de + 0,2 %.

Les charges de personnel de l'Académie des beaux-arts accusent la plus forte progression (+ 34 %). Cette évolution est plus marquée s'agissant de la fondation Marmottan, où les effectifs ont progressé et où la pratique des primes et des revalorisations salariales a été particulièrement développée.

Le coût moyen par agent est calculé à partir des données du service du personnel de l'Institut et des académies<sup>15</sup>. La comparaison de cette donnée par académie et pour l'Institut laisse apparaître que ce coût moyen varie de façon importante selon les entités. Si le niveau moyen par agent des rémunérations pratiquées (34 400 €) n'apparaît pas déraisonnable, l'ampleur des écarts entre les institutions semble difficilement justifiable.

---

<sup>15</sup> Il consiste à rapporter au nombre d'agents (en équivalent temps plein – ETP) la masse salariale (salaires bruts versés et cotisations patronales).

**Tableau n° 9 : coût moyen par agent (ETP) en 2012**

<i>en €</i>	Effectifs agents	Coût total	Coût/agent
Institut de France	159	4 617 923	29 043
Académie française	20	924 183	46 209
Académie des beaux-arts	92	4 734 771	51 464
Académie des inscriptions et belles-lettres	12	386 219	32 185
Académie des sciences morales et politiques	6	137 226	22 871
Académie des sciences	55	1 063 061	19 328
<b>TOTAL</b>	<b>344</b>	<b>11 863 383</b>	<b>34 487</b>

Source : Cour des comptes d'après services du personnel de l'Institut

L'Académie des beaux-arts présente le coût par agent le plus élevé (plus de 51 000 €) au sein de l'ensemble des académies et de l'Institut. Ce coût est resté relativement stable au cours de la période sous revue pour la plupart des entités ; il a même baissé de 4 % pour l'Institut. Il n'en va pas de même pour l'Académie des inscriptions et belles-lettres, dont le coût moyen par agent a progressé de près de 17 %, ni pour l'Académie des sciences morales et politiques où l'augmentation s'élève à 42 %, les évolutions relatives à ces deux académies étant cependant à rapporter à la faiblesse de leurs effectifs.

Pour certaines entités, la hausse des dépenses de personnel correspond à une augmentation de l'effectif. Ainsi, la progression relative (+ 6 %) des dépenses de personnel de l'Institut de France sur la période 2005-2012 peut être, au moins en partie, rapprochée de l'évolution de l'effectif (+ 7 % sur la même période). On observe que le coût total par agent était en baisse de 4 % depuis 2008. De même, la forte progression (+ 34 %) des dépenses de personnel de l'Académie des beaux-arts sur la période 2006-2012 correspond à une évolution à la hausse de l'effectif (+ 19 % sur la même période, dont + 60 % pour le seul musée Marmottan), mais aussi à une forte progression des dépenses de primes et gratifications (+ 56 %). Le coût moyen par agent de cette académie est le plus élevé au sein de l'ensemble formé par l'Institut et les académies.

S'agissant des autres académies, les dépenses de personnel ont continué d'augmenter (+ 10 % pour l'Académie française, l'Académie des inscriptions et belles-lettres et l'Académie des sciences morales et politiques), alors que l'effectif est resté stable, voire a décliné. Parallèlement le coût moyen par agent progresse globalement.

Au-delà de la nécessité pour l'Académie française et l'Académie des beaux-arts de conduire une politique des rémunérations les amenant à se rapprocher de celle des autres institutions, la Cour souligne que la progression globale des dépenses de personnel constatées dans l'ensemble des entités est très largement supérieure à la hausse des dépenses de personnel des administrations centrales et services déconcentrés de l'État, laquelle a été limitée à 0,6 % par an sur la période 2006-2013.

### **C - Des risques juridiques mal maîtrisés**

Des rémunérations complémentaires sont attribuées aux fonctionnaires affectés au sein de l'Institut et des académies, le plus souvent sans base juridique.

Les fonctionnaires affectés au sein de l'Institut et des académies sur des postes d'État restent soumis aux règles générales du droit de la fonction publique. Ils conservent leur traitement mais des primes ou indemnités sont susceptibles de leur être versées, comme des primes attribuées en reconnaissance d'un niveau de qualification et de technicité, ou en lien avec leur manière de servir (primes de rendement, de service, de fonction ou de résultat). Ce complément de traitement est prévu par le statut général de la fonction publique qui précise cependant que ces indemnités ou primes doivent avoir été « instituées par un texte législatif ou réglementaire ». Ce n'est pas le cas en l'espèce, à l'exception de l'Académie des sciences dont le RIP, qui mentionne le régime de primes des fonctionnaires en vigueur au sein de l'académie, fait référence aux dispositions réglementaires en vigueur.

Pour ce qui concerne les fonctionnaires mis à disposition de l'Institut ou d'une des académies, leur position statutaire est régie par le statut général de la fonction publique et par un décret du 16 septembre 1985. Le fonctionnaire mis à disposition continue à percevoir la rémunération de son administration d'origine mais ne bénéficie plus des primes et indemnités qui y sont liées. L'organisme d'accueil peut prévoir le versement d'un complément de rémunération « dûment justifié » à condition que la convention liant l'administration d'origine et l'organisme d'accueil mentionne cette possibilité et précise la nature du complément de rémunération.

Cette disposition n'est pas convenablement mise en œuvre. Dans la plupart des cas, les fonctionnaires concernés ont perçu au cours de la

période examinée des indemnités complémentaires, alors que la possibilité d'en bénéficier n'était pas mentionnée dans les conventions. S'agissant des deux professeurs agrégés mis à disposition du service du dictionnaire de l'Académie française, la convention prévoit bien qu'un complément de rémunération peut être versé par l'académie, mais reste imprécise quant aux modalités de ce complément. Seule une convention datant de 2014, mettant à disposition de l'Académie des sciences un agent du CNRS, est conforme à la réglementation.

En outre, l'Institut et les cinq académies sont exonérés du remboursement aux administrations concernées de la rémunération principale des fonctionnaires mis à leur disposition, en contradiction avec la réglementation issue de la loi du 2 février 2007 sur la modernisation de la fonction publique et du décret du 26 octobre 2007 relatif à la mise à disposition.

Enfin, la période a été marquée par plusieurs licenciements au sein de l'Institut et des académies, sources de coûts élevés et de risques juridiques.

#### **Le licenciement de l'ancien directeur des services administratifs de l'Institut de France**

L'ancien directeur des services administratifs de l'Institut, maître de conférences des universités en disponibilité, a été licencié en décembre 2009 « *dans l'intérêt du service* ». Eu égard à l'importance des fonctions qu'il avait exercées et à la nature des questions qu'il avait eu à connaître, ce fonctionnaire prétendait à une indemnisation d'un montant total de 720 000 €. Le protocole qui a été signé entre l'Institut et lui en août 2010 a ajouté aux indemnités légales, qui s'élevaient à plus de 120 000 €, une indemnité transactionnelle de 212 000 €, soit un total de 332 000 €. Pour justifier cette indemnité transactionnelle, l'Institut a excipé du fait qu'elle était, pour une part, destinée à indemniser le préjudice financier lié à la remise de ce fonctionnaire à la disposition de son administration d'origine et, pour une autre part, ajoutée aux indemnités légales en contrepartie d'un engagement de non-concurrence pendant une durée de 18 mois.

En réalité, cette indemnité transactionnelle est venue doubler l'indemnité statutaire de licenciement dont l'objet est notamment de compenser les éventuelles différences de rémunération ou de fonctions exercées. De plus, dans la mesure où les obligations de non-concurrence et de confidentialité sont celles communément requises de la part de tout agent, titulaire ou non titulaire, de l'État, le complément accordé à ce titre n'avait pas lieu d'être.

## **II - Des conditions avantageuses en matière de logements**

### **A - Les régimes de faveur**

Au sein du parc immobilier locatif de l'Institut et des académies, des logements sont attribués à des conditions particulièrement avantageuses, voire gratuitement, sans aucune justification et parfois sans que les instances dirigeantes aient été consultées. Les bénéficiaires de ces régimes de faveur sont souvent des personnes ayant un lien personnel avec l'Institut de France ou l'une des académies.

La Cour a relevé des cas de cette nature lors de son examen des états locatifs des immeubles de rapport propriétés de l'Académie française et de l'Académie des beaux-arts. À titre d'exemple, dans l'immeuble sis rue Crébillon dans le VI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, appartenant à l'Académie française, un appartement est loué depuis 1983 à un agent de l'académie pour un loyer inférieur de plus de 52 % à la valeur basse enregistrée par l'OLAP pour ce type de logement. Dans le même immeuble, un appartement a été loué de 2005 à 2014 à un proche parent d'un agent de l'Institut pour un loyer inférieur de 37 % à la valeur basse enregistrée par l'OLAP dans ce type de logement. En outre, rien ne montre, à la lecture des procès-verbaux des réunions des commissions administratives des académies concernées, que ces dispositions aient été validées.

Par ailleurs, selon un usage non écrit établi en 1973, un appartement du parc immobilier de l'Académie française peut être mis gracieusement à disposition du secrétaire perpétuel lorsqu'il quitte ses fonctions et accède à l'honorariat. L'académie justifie cet usage par l'importance de la charge et des responsabilités du secrétaire perpétuel qui exige de la part du titulaire « l'abandon de toute [autre] fonction et le

renoncement à l'œuvre littéraire, ce qui suppose le sacrifice de ses intérêts personnels ». En effet, à l'inverse des autres académies, le secrétaire perpétuel n'est pas assisté à l'Académie française d'un bureau composé notamment d'un président et d'un vice-président avec qui les charges peuvent être partagées. Depuis 1973, trois secrétaires perpétuels ont souhaité mettre un terme à leur mandat : M. Maurice Genevoix (1958-1973), M. Jean Mistler (1973-1985) et M. Maurice Druon (1985-1999). M. Jean Mistler a occupé à titre gratuit, jusqu'à son décès en 1988, un appartement mis à sa disposition dans un immeuble du parc immobilier de l'Institut, dans le IX<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Dans certaines académies, les bénéficiaires attachés à l'honorariat ont été étendus sans base réglementaire aux veuves des secrétaires perpétuels en leur accordant des facilités importantes pour leur logement. Il s'agit de l'Académie française, de l'Académie des inscriptions et belles-lettres et de l'Académie des beaux-arts. Ainsi, après le décès de M. Maurice Genevoix, qui avait bénéficié gracieusement d'un appartement de 137 m<sup>2</sup> dans un immeuble de l'Académie française dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris après avoir quitté ses fonctions de secrétaire perpétuel, sa veuve est restée dans les lieux, aux mêmes conditions, jusqu'à son décès en 2012. Les locaux ont ensuite été reloués pour un loyer mensuel de 3 450 €.

En 1999, M. Maurice Druon ayant annoncé qu'aucun appartement du parc immobilier de l'académie ne correspondait à ses souhaits, la commission administrative avait décidé, « en raison des services rendus », de lui laisser le choix de l'appartement dont l'Académie prendrait le loyer à sa charge. Le logement finalement choisi était situé rue de Lille, dans le VII<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Il comprenait sept pièces réparties sur deux étages, et sa valeur locative moyenne a été estimée, en valeur 2012, à 5 400 € par mois. Après son décès, en 2009, le receveur des fondations, autrement dit l'agent comptable, a informé le nouveau secrétaire perpétuel que le loyer ne pouvait désormais plus être pris en charge par l'académie et que le bail devait être résilié, mais l'académie a considéré qu'il lui appartenait de prendre en charge le logement de la veuve de l'ancien secrétaire perpétuel. En conséquence, un appartement du parc immobilier de l'académie (rue du Ranelagh, XVI<sup>e</sup> arrondissement) a été proposé à Mme Maurice Druon. Cette solution n'ayant pas retenu son assentiment, l'académie a choisi d'accorder une « compensation » à Mme Druon sous la forme d'une participation financière de 3 000 € par mois.

Ces pratiques ne sont cependant pas le fait de toutes les académies : à l'Académie des inscriptions et belles-lettres, le logement mis à la disposition d'un ancien secrétaire perpétuel a certes été laissé à sa veuve, à titre gracieux, pendant plus d'un an après son décès mais il a été mis fin à cette situation par décision du nouveau secrétaire perpétuel.

## **B - Un usage extensif des logements de fonction**

Au sein du personnel de l'Institut de France, dix personnes bénéficient d'un logement de fonction, dont une au sein du palais de l'Institut, les neuf autres agents étant employés dans les fondations musées. En outre, alors que la réglementation actuellement en vigueur sur les logements de fonction n'envisage pas le cas où un agent pourrait bénéficier d'une pluralité de logements utilisés par lui à des titres divers, une telle situation a pourtant été rencontrée à l'Académie française : l'ancien chef de cabinet de l'académie, licencié en 2008, a disposé pendant plusieurs années de cinq logements : deux appartements qu'il avait réunis en un duplex dans le quartier de la Muette, deux encore réunis dans un autre duplex au Quartier Latin, et un dernier dans le château de Berzée, en Belgique, propriété de l'académie.

En outre, trois académiciens disposent d'un logement dans le château d'Enghien, contigu au château de Chantilly, en tant que membres du collège des conservateurs du domaine, conformément aux dispositions testamentaires du duc d'Aumale. Le quatrième logement de ce bâtiment est occupé par la conservatrice générale du patrimoine affectée au musée Condé.

Dans la plupart des cas, l'attribution du logement donne lieu au calcul du montant de l'avantage en nature, mais à l'exclusion de tout paiement d'un loyer ou d'une redevance. Deux exceptions concernent la gardienne et le directeur de la bibliothèque de l'Institut. Ces deux personnes bénéficient de leur logement à titre gratuit, sur la base du régime de la nécessité absolue de service, mais sans le calcul d'un avantage en nature.

S'agissant de l'Académie française, seule l'employée de maison attachée au logement de fonction du secrétaire perpétuel est logée à titre gratuit, par nécessité absolue de service. Contrairement à la solution adoptée par l'Institut, ce logement donne cependant lieu au calcul d'un avantage en nature. Il en est de même pour l'employée de maison du secrétaire perpétuel de l'Académie des inscriptions et belles-lettres. À

l'Académie des beaux-arts, aucun membre du personnel n'est logé au sein du palais de l'Institut. En revanche, dans les fondations, six agents sont logés avec calcul d'un avantage en nature.

Le calcul de l'avantage en nature est effectué par le service du personnel de l'Institut selon le barème de l'Urssaf. Le versement des cotisations sociales, contribution sociale généralisée (CSG) et contribution pour le remboursement de la dette sociale (CRDS), s'effectue à partir de ces montants calculés. Des contrôles de l'Urssaf ont donné lieu en 2010 à deux régularisations relatives, dans un cas au calcul du montant de l'avantage en nature, et dans l'autre cas à la justification de son exonération.

Dans le respect de la réglementation en vigueur (arrêté du 10 décembre 2002 relatif à l'évaluation des avantages en nature en vue du calcul des cotisations de sécurité sociale), l'Institut et les académies ont fait le choix de retenir la méthode d'évaluation forfaitaire de l'avantage en nature, et non celle qui est basée sur la valeur locative réelle du logement, compte tenu du fait que les logements attribués ne sont pas tous situés à Paris. Cette situation constitue un avantage indéniable pour les personnels logés au sein du palais de l'Institut, étant donné son emplacement géographique et le montant moyen des loyers constatés dans le quartier.

Or le calcul d'un avantage en nature n'exclut en aucun cas le paiement par le bénéficiaire du logement d'un loyer ou d'une redevance, si l'employeur en décide ainsi. En s'abstenant de réclamer aux agents bénéficiaires le paiement d'un loyer ou d'une redevance, ce que le calcul d'un avantage en nature ne vient en aucun cas compenser, les académies concernées placent, de fait, ces derniers dans la situation d'agents logés par nécessité absolue de service.

Conformément à la réglementation, la concession d'un logement par nécessité absolue de service, qui comporte la gratuité du logement, n'est envisageable que dans le cas où l'agent concerné « ne peut accomplir normalement son service, notamment pour des raisons de sûreté, de sécurité ou de responsabilité, sans être logé sur son lieu de travail » (article R. 2124-65 du CGPPP). De plus, elle doit impérativement faire l'objet d'une décision d'attribution nominative. En dehors de ce régime, l'occupation de ces logements doit être consentie moyennant le versement d'une redevance, à titre précaire et révoquant, et uniquement pour la durée pendant laquelle leurs bénéficiaires occupent les emplois qui les justifient (article R. 2124-73). Enfin, elle doit faire

l'objet d'une autorisation formelle de la part de l'autorité compétente, sous forme d'une décision unilatérale ou d'une convention (article R. 2122-1).

Il résulte de ce qui précède que l'attribution d'un logement à un agent de l'Institut ou des académies devrait, à tout le moins, faire l'objet, en sus du paiement d'un loyer ou d'une redevance, d'une décision expresse de la commission administrative concernée, précisant notamment la durée de l'autorisation. Le fait de mentionner dans le contrat de travail, dans le cas des agents contractuels, l'attribution du logement n'exonère en rien l'Institut et les académies concernées de cette obligation.

Lors de ses précédents contrôles, la Cour a eu l'occasion de relever le cas d'un logement au sein du palais de l'Institut, attribué par nécessité absolue de service alors que les fonctions du bénéficiaire ne répondaient pas aux conditions de ce régime. La décision avait alors été prise, en 2005, de transformer cette concession en une concession par utilité de service. Cependant, afin de compenser le versement de la redevance à laquelle cette personne était désormais assujettie, la commission administrative centrale avait, parallèlement, décidé l'octroi d'une « indemnité compensatrice de frais, équivalente à ladite redevance », ce qui équivalait, selon la Cour, à « un simple habillage du maintien d'un avantage irrégulièrement accordé ».

Dans le cadre de la présente enquête, la Cour a constaté que la personne intéressée bénéficiait toujours du même logement mais cette fois-ci à titre gratuit. En 2007, la commission administrative centrale a en effet décidé, bien que son logement de fonction lui soit affecté par simple utilité de service, que la gratuité devait finalement lui être maintenue « à titre personnel ». L'année suivante, la commission administrative centrale s'est prononcée en faveur de l'attribution d'une concession de logement par nécessité absolue de service, en dépit des recommandations expresses de la Cour.

Des observations de même nature peuvent être formulées à l'égard des appartements dont bénéficient au sein du palais les secrétaires perpétuels de l'Académie des beaux-arts et de l'Académie des inscriptions et belles-lettres. Si, pour l'Académie française, la mise à disposition d'un appartement dans le Palais repose sur le règlement de 1752, toujours en vigueur, qui prévoit que « le secrétaire trésorier sera perpétuel et jouira en cette qualité du logement que Nous lui avons

assigné au Louvre », rien ne démontre que pour les deux autres bénéficiaires, cet avantage repose sur un texte écrit.

La superficie des trois logements varie entre 100 et 150 m<sup>2</sup>, selon les cas. Comme pour les autres logements de fonction attribués à des agents de l'Institut ou des académies, le logement est attribué à titre gracieux et donne lieu au calcul mensuel d'un avantage en nature qui est porté sur la fiche de paie du secrétaire perpétuel.

Cette situation appelle les mêmes remarques que pour les autres logements de fonction : on ne saurait appliquer aux logements attribués aux secrétaires perpétuels, y compris à celui de l'Académie française, les régimes relatifs aux concessions de logement accordées par nécessité absolue de service et aux conventions d'occupation précaire avec astreinte. Ces attributions doivent donc donner lieu au versement par le locataire d'une redevance ou d'un loyer, que n'exclut en rien la déclaration d'un avantage en nature. Elles doivent aussi être fondées sur une décision nominative réglementaire, qui doit au moins prendre la forme d'une décision expresse de la commission administrative de l'académie concernée, voire de la CAC, au moment de l'élection du secrétaire perpétuel, précisant la durée de l'autorisation ainsi que le montant de la redevance.

### **III - Des avantages discutables accordés aux membres des académies**

#### **A - Des sources de rémunérations accessoires multiples**

##### **1 - Des indemnités académiques versées par l'État**

Remontant à l'Ancien régime, le principe de la rémunération des académiciens a été réaffirmé par l'ordonnance royale du 21 mars 1816. Le régime indemnitaire des académiciens est aujourd'hui issu des dispositions du décret du 5 juin 1962 modifié par le décret du 16 avril 1964 relatif au taux des diverses indemnités allouées aux membres de l'Institut de France. Les indemnités académiques sont versées à tout membre élu dans une des académies. Ceux d'entre eux qui exercent une fonction de responsabilité prévue audit décret (secrétaire perpétuel, chancelier, membre d'une commission, etc.) bénéficient en sus d'une indemnité spécifique pendant la durée d'exercice de ces fonctions.

Le montant annuel de l'indemnité « de base » d'un académicien s'est élevée en 2013 à 5 241 €, tandis que l'indemnité annuelle versée aux secrétaires perpétuels et au chancelier s'est élevée à 15 727 € (soit une indemnité totale de 20 984 €). L'ensemble de ces indemnités a représenté pour l'État un coût total de plus de 2,5 M€. Les crédits correspondants sont inscrits dans le programme 150 du budget de l'État – *Formations supérieures et recherche universitaire*.

La rémunération versée par l'État est répartie par chaque académie entre une part fixe et une part variable, désignée sous l'appellation de « jetons de présence » et calculée en fonction de la participation effective de chaque membre aux séances hebdomadaires. Cette répartition est librement déterminée par chacune des académies et mise en place selon des modalités qui lui sont propres. Selon les cas, la part variable peut représenter de 30 à 50 % de la rémunération. À l'Académie française, cependant, ce dispositif n'a pas été formalisé dans un texte. À l'Académie des sciences, les règles n'ont pas été inscrites dans le RIP.

D'une manière générale, le montant des indemnités académiques paraît modeste et n'appelle pas la critique. En revanche, aucune raison ne justifie qu'en vertu d'une tolérance administrative de 1953<sup>16</sup>, toujours en vigueur, il ne fasse l'objet que d'une déclaration pour la moitié de son montant au titre de l'imposition sur le revenu des personnes physiques, le surplus étant réputé affecté à la couverture de dépenses inhérentes à la fonction.

De plus, conformément aux dispositions d'un décret du 14 février 2001<sup>17</sup>, « l'indemnité prévue pour les secrétaires perpétuels peut leur être maintenue lorsqu'ils sont déchargés de leurs fonctions, sous réserve qu'ils aient assuré leur charge pendant au moins douze ans » (article 2). Le principe même de ce texte pose question, d'autant que les bénéficiaires continuent de recevoir ce qui leur est dû en tant qu'académicien.

---

<sup>16</sup> Décision reprise au Bulletin officiel des finances publiques (BOI-RSA-CHAMP-20-10, § 380).

<sup>17</sup> Décret modifiant le décret n° 64-339 du 16 avril 1964 relatif au taux des diverses indemnités allouées aux membres de l'Institut de France.

## 2 - Les indemnités versées sur les fonds propres

Outre la rémunération qui leur est servie par l'État, les académiciens peuvent recevoir, à divers titres, une indemnité qui leur est versée par leur académie sur fonds propres. Le plus souvent cette indemnité est accordée aux académiciens à qui est confiée une fonction élective (secrétaire perpétuel, président, vice-président, etc.), mais aussi à ceux d'entre eux qui reçoivent une responsabilité dans les travaux de l'académie (commission, délégation, etc.) ou dans la gestion des fondations. Les règles présentent toutefois de très grandes disparités selon les académies et sont caractérisées par une absence complète de formalisme.

La rémunération qui est versée au chancelier de l'Institut de France par l'État, en tant qu'académicien et chancelier, est complétée par une indemnité de fonction, versée à partir des fonds propres de l'Institut. Depuis 2007, cette indemnité se compose de deux parties : une indemnité mensuelle de fonction et une indemnité trimestrielle de représentation. Leur montant respectif, de 3 800 € et de 7 100 €, a été porté en 2008, à 4 180 € et à 7 810 €, puis en 2010 à 4 300 € et à 8 050 €. Chaque secrétaire perpétuel bénéficie également d'une indemnité de fonction, versée à partir des fonds propres de l'académie. Pour certains, cette indemnité est régulièrement réévaluée par la commission administrative de l'académie concernée.

À l'Académie française et à l'Académie des beaux-arts, cette indemnité se compose d'une indemnité mensuelle de fonction et d'une indemnité trimestrielle de représentation. S'agissant de la première de ces institutions, ces indemnités, aujourd'hui fixées à 4 300 €, pour l'indemnité mensuelle, et à 8 050 €, pour l'indemnité trimestrielle, sont réévaluées tous les deux ou trois ans. La Cour a relevé qu'elles avaient augmenté de plus de 13 % entre 2008 et 2010. Le rythme d'évolution est moins soutenu pour l'Académie des beaux-arts. La dernière revalorisation a eu lieu en 2012 pour l'indemnité mensuelle et en 2010 pour l'indemnité trimestrielle. Leur montant est aujourd'hui respectivement de 4 120 € et de 2 500 €. Quant aux secrétaires perpétuels des autres académies, le montant de leur indemnité mensuelle est assez similaire, et fixé à environ 3 500 €. Ce montant n'a pas sensiblement évolué au cours de la période examinée.

L'article 23 du règlement général de l'Institut de 2007 a confié à la CAC la responsabilité de définir les conditions générales d'attribution des indemnités servies au chancelier et aux secrétaires perpétuels (article 23-

13°). À la lecture des procès-verbaux de la commission administrative centrale de l'Institut, il apparaît que cette disposition n'est pas mise en œuvre. À aucun moment, au cours de la période examinée, la CAC ne s'est prononcée sur ces « conditions générales ».

**Tableau n° 10 : indemnités versées en 2013 au chancelier de l'Institut et aux secrétaires perpétuels des académies (en euros)**

	Indemnités - Budget de l'État		Indemnités - Fonds propres			Total général annuel	Equivalent mensuel
	Indemnité académique	Indemnité de fonction	Indemnité mensuelle	Indemnité trimestrielle	Total annuel		
Chancelier de l'Institut <sup>18</sup>	10 482	15 727	4 300	8 050	83 800	110 009	9 167
Secrétaire perpétuel de l'Académie française	5 241	15 727	4 300	8 050	83 800	104 768	8 731
Secrétaire perpétuel de l'Académie des inscriptions et belles-lettres	5 241	15 727	3 500		42 000	62 968	5 247
Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences (1)	5 241	15 727	3 500		42 000	62 968	5 247
Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences (2)	5 241	15 727	3 500		42 000	62 968	5 247
Secrétaire perpétuel de l'Académie des beaux-arts	5 241	15 727	4 120	2 500	59 440	80 408	6 701
Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques	5 241	15 727	3 500		42 000	62 968	5 247

Source : Cour des comptes à partir des données des services financiers de l'Institut

Les décisions de revalorisation des indemnités servies aux secrétaires perpétuels sont prises, sauf pour l'Académie française, par les commissions administratives des différentes académies, sans l'intervention de la CAC. De plus, les commissions administratives des académies traitent de ces questions sur proposition du secrétaire perpétuel et souvent en sa présence (sauf à l'Académie des sciences), ce qui est anormal au plan déontologique.

Certaines académies ont mis en place des régimes complémentaires au bénéfice de certains académiciens exerçant des fonctions particulières. Sur fonds propres, l'Académie française verse ainsi aux membres de la commission du dictionnaire une indemnité

<sup>18</sup> M. Gabriel de Broglie, chancelier de l'Institut, est membre de l'Académie française et de l'Académie des sciences morales et politiques.

forfaitaire de 150 € par séance, et une indemnité de 30 € par séance aux membres de la commission des prix littéraires. À l'Académie des sciences, des sommes sont allouées aux académiciens à qui sont confiées les différentes délégations de l'académie. En 2013, le délégué à l'éducation et à la formation percevait une indemnité nette mensuelle de 535 € ; le délégué à l'information scientifique et à la communication percevait une indemnité nette mensuelle de 1 000 €, et celle perçue par le délégué aux relations internationales s'élevait à 1 070 €. À l'Académie des sciences morales et politiques et à l'Académie des inscriptions et belles-lettres, en revanche, seul le secrétaire perpétuel reçoit des indemnités à raison des fonctions qu'il exerce.

À l'exception de l'Académie des sciences, ces différentes dispositions ne sont pas toujours formalisées dans des règles écrites. L'évolution éventuelle des indemnités n'est pas encadrée. Il conviendrait que ces fonctions électives, lorsqu'elles portent sur des responsabilités en matière de gestion administrative et financière, soient davantage encadrées et que les mandats, éventuellement renouvelables, soient limités dans le temps.

S'agissant de l'Académie des beaux-arts, une indemnité forfaitaire d'installation est versée, sur fonds propres, à chaque nouveau membre élu, selon un usage non écrit qui remonterait aux années 1980, dont le montant a été fixé par la commission administrative en 2007 à 3 850 €. Des indemnités sont aussi accordées aux directeurs de fondation. L'indemnité mensuelle versée au directeur de la Fondation Dufraine à Chars (Val-d'Oise) n'a pas été modifiée depuis 1997. Elle est fixée à 762 €. En revanche, s'agissant des fondations Marmottan Monet et Claude Monet à Giverny, l'indemnité mensuelle versée à chacun des directeurs a été rapidement revalorisée au cours de la période examinée « compte tenu de l'ampleur de leur engagement personnel et des résultats remarquables depuis leurs entrées en fonctions respectives » (commission administrative). Pour la fondation Claude-Monet, elle a progressé de 1 300 € en 2006 à 4 000 € en 2013, tandis que, pour la fondation Marmottan Monet, elle est passée de 1 200 € en 2007 à 5 000 € en 2013. Les indemnités de ces deux directeurs de fondation ont ainsi plus que doublé en six ans. En outre, certaines de ces indemnités sont assorties d'avantages en nature injustifiés.

**Les avantages accordés au directeur de la fondation Claude-Monet**

L'académicien qui exerce depuis février 2008 la fonction de directeur de la fondation Claude Monet dispose d'un véhicule de fonction financé par la fondation. La berline BMW 120d qu'il utilisait jusqu'en 2013 a été remplacée à cette date par une BMW 125i, d'une valeur de 40 461 € TTC.

En novembre 2009, la commission administrative de l'Académie des beaux-arts, ayant autorisé la prise en charge des frais de garage parisien occasionnés par l'utilisation de ce véhicule de fonction, a porté l'indemnité mensuelle du directeur de 1 300 € à 1 700 €. Dans ces conditions, il paraît injustifié que l'intéressé ait obtenu à nouveau en octobre 2012 de la commission administrative que les frais de stationnement mensuels de son véhicule de fonction soient pris en charge rétroactivement à compter de janvier 2012, sur la base du loyer mensuel de 220 € d'une place dans un parc de stationnement privé proche de son domicile parisien.

Au total, le montant de l'indemnité mensuelle versé à l'académicien directeur de la fondation Claude Monet, incluant la prise en charge des frais de stationnement du véhicule à Paris, a triplé en trois ans et demi, passant de 1 300 € en octobre 2009 à 2 400 € en octobre 2010, 3 000 € en avril 2012 et 4 000 € en mars 2013.

Même si le statut de l'Institut et des académies peut être qualifié de *sui generis*, il ne fait pas de doute qu'il s'agit d'organismes à but non lucratif et à la gestion par nature désintéressée, ainsi que le dispose en substance l'article 35 de la loi du 18 avril 2006. Ces institutions bénéficient par ailleurs d'avantages fiscaux accordés à ce type d'organisme.

L'article 261-7 1° d) du code général des impôts (CGI) précise les conditions à retenir pour établir le caractère désintéressé de la gestion d'un organisme agissant sans but lucratif : « l'organisme doit, en principe, être géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant (...) aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation ». Toutefois, un organisme disposant d'un montant annuel de ressources suffisant peut rémunérer certains de ses dirigeants, sans mettre en cause le caractère désintéressé de sa gestion, sous certaines conditions, précisées

dans le décret du 20 janvier 2004<sup>19</sup>, notamment la transparence financière, l'élection régulière et périodique des dirigeants, l'adéquation de la rémunération aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés. Le versement de cette rémunération doit en outre être explicitement prévu par les statuts de l'organisme et avoir été autorisé par son organe délibérant à la majorité des deux tiers de ses membres. Enfin, les comptes de l'organisme doivent être certifiés par un commissaire aux comptes qui doit aussi présenter un rapport sur les conventions prévoyant de telles rémunérations.

Or il apparaît que les textes applicables à l'Institut de France et aux académies sont silencieux sur la rémunération des membres exerçant des fonctions électives de direction (secrétaire perpétuel, président, vice-président, directeur de fondation). S'agissant des dirigeants des fondations de l'Académie des beaux-arts, la rémunération complémentaire et les différentes indemnités dont ils bénéficient ne respectent pas toutes les conditions d'une gestion désintéressée au sens du CGI.

## **B - Des frais de déplacement non encadrés**

En application de l'article 23-12 du règlement général de l'Institut, la CAC a fixé, en 2007, les conditions générales de remboursement de frais de mission au profit de l'ensemble du personnel des académies, mais aussi des membres de l'Institut. Cependant, ce texte s'en tient à des principes très généraux. Aucun barème de remboursement n'est fixé : dès lors que les moyens de transport, d'hébergement et de repas sont « les plus adaptés à la nature et au lieu du déplacement, ainsi qu'à l'intérêt du service », ils sont susceptibles d'être remboursés. Compte tenu de ce caractère non contraignant, une très grande disparité existe dans les règles non écrites mises en œuvre par les académies à propos des frais de déplacement de leurs membres.

Ainsi, tandis que dans certaines académies, aucune indemnité ni aucun remboursement de frais lié à l'éloignement du lieu de résidence des

---

<sup>19</sup> Décret pris pour l'application de l'article 261 du CGI relatif à la gestion désintéressée des organismes agissant sans but lucratif et modifiant l'annexe II à ce code.

membres n'est prévu, l'Académie des beaux-arts fait preuve d'une très grande souplesse à ce sujet, en l'absence de règles formalisées. En effet, dans le cas où l'un de ses membres occupant une fonction élective (présidence ou vice-présidence en particulier) réside en province, ses frais de transport et d'hébergement sont intégralement pris en charge les jours où sa présence est requise. Le défraiement porte sur deux nuitées par semaine dans un hôtel situé à proximité de l'Institut (à hauteur de 195 € la nuit), ainsi que le remboursement des frais de transport (train ou avion, et taxi). Pour l'un d'eux ayant choisi de prendre en location un appartement sur place (loyer mensuel de 780 €), le défraiement a pris la forme d'un remboursement forfaitaire partiel de son loyer à hauteur de 300 €.

En outre, à l'Académie française, a été observé un recours à des locations de voiture par l'ancien chef de cabinet du secrétaire perpétuel. Il n'a pas été établi qu'elles se rapportaient à l'intérêt du service, ce qui pourrait relever, selon l'académie, d'un « abus de fonction pour bénéficier d'avantages » dès lors que l'intéressé avait traité avec le loueur à des fins personnelles sans que l'académie ait passé de contrat avec lui. L'académie a « découvert » en 2007 ces faits remontant à 2004, mais n'a pas porté plainte.

Toutes ces pratiques laissent craindre que cette catégorie de dépense ne soit pas maîtrisée. Les règles devraient être formalisées et harmonisées sur décision de la commission administrative centrale.

## **IV - Un mode d'organisation peu efficient**

### **A - La répartition des charges, source de tensions**

La répartition des charges communes entre les institutions réunies au sein du palais reposait, jusqu'à une période très récente, sur un système daté et peu lisible qui soulevait l'incompréhension des académies. Ces charges (excluant les dépenses liées aux fondations et à la communication) correspondent, d'une part, aux dépenses des services administratifs de l'Institut (service sécurité, service travaux et informatique, service du personnel, service des actions pédagogiques et autres activités, salon des académiciens), d'autre part, à celles des services financiers et de gestion des valeurs mobilières (agence comptable, services de l'ordonnancement, service informatique des services financiers et de l'agence comptable). Selon le système en vigueur

de 2003 à 2008, seuls les frais de personnel sur fonds propres des services concernés de l'Institut étaient pris en compte, et non le reste des dépenses. En 2009, il a été décidé de répartir l'ensemble des coûts de ces services, soit un total de près de 3,7 M€.

Inchangée depuis 2003, la clé de répartition entre l'Institut (qui supporte lui-même environ 60 % des charges) et les académies distinguait entre des critères financiers (mandats, recettes, régies, bordereaux des musées, quittances, nombre de budgets, immeubles et fermages, montant du portefeuille) pour la moitié du total à répartir et des critères non financiers (occupation des salles, fauteuils d'académicien, sièges associés et correspondants, superficie des locaux, nombre de salariés, lecteurs reçus à la Bibliothèque Mazarine) pour un quart. S'y ajoutait un quatrième quart, peu compréhensible, nommé « critères inconnus », pour près d'1 M€.

L'évolution relative des activités de l'Institut et des académies, intervenue depuis les années 2000, a pu modifier la répartition effective des charges et inciter ces institutions à envisager à partir de 2011 une révision de ce système. La CAC a approuvé en juin 2014 la réalisation d'un audit sur la répartition des charges de fonctionnement du palais de l'Institut, à réaliser par un expert extérieur.

S'appuyant sur les quelques données de comptabilité analytique qu'autorise le système d'information comptable actuel, la méthode retenue a consisté, à partir des données de l'exercice budgétaire 2013, à intégrer au socle à répartir la totalité des frais directs qui faisaient auparavant l'objet de transferts. Dans un deuxième temps, la répartition a été opérée en fonction d'indicateurs d'activité rénovés et actualisés. Il est prévu que le modèle mis en place soit mis à jour chaque année afin de maintenir une parfaite corrélation entre les frais de gestion et l'activité réelle de chaque entité. Pour 2014, la répartition effective des charges s'en est trouvée notablement modifiée puisque, tandis que près de 60 % des charges étaient auparavant supportées par l'Institut, cette participation représente désormais 40 % des charges totales. À l'inverse, la part des académies a progressé. Pour certaines le changement est très important et les incite dès à présent à rechercher des pistes d'économies pour l'avenir. Il en est ainsi de l'Académie des inscriptions et belles-lettres, qui a vu sa participation progresser de 237 000 € en 2013 à 335 000 € en 2014.

La Cour avait appelé à l'évolution de ce système. Elle approuve la démarche ainsi mise en œuvre, dont elle relève qu'elle s'est accompagnée d'une grande transparence, qui a permis de lever les incompréhensions

nées du système précédent. Il reste à apprécier si cette démarche introduira dans le fonctionnement de ces institutions une logique de plus grande efficacité.

## **B - Un fonctionnement courant du palais appelé à évoluer**

Réunis dans un même lieu qu'ils partagent – le palais historique du quai de Conti – l'Institut et les cinq académies forment un ensemble complexe, composé d'entités de taille et de nature différentes, dont la gouvernance héritée de l'histoire n'est pas homogène et qui peinent à exercer ensemble les fonctions qui leur sont communes. Réclamée par la Cour à maintes reprises, la mutualisation de ces fonctions n'a pas progressé. La loi de 2006, au contraire, a incité davantage à l'affirmation de l'indépendance de chaque entité qu'à la convergence de leurs efforts.

L'article 1<sup>er</sup> du règlement général prévoit que les services administratifs de l'Institut, chargés par ailleurs de fonctions communes aux institutions (police des locaux qu'elles utilisent en commun, sécurité, travaux d'entretien du palais, etc.), « agissent aussi comme prestataires de service au profit des académies et sous le contrôle de celles-ci ». Il convient d'utiliser plus largement cette faculté, déjà mise en œuvre dans le domaine de la gestion de la paie.

Le fonctionnement du palais de l'Institut est appelé à être modifié en profondeur par l'adjonction à venir d'un auditorium édifié sur la parcelle dite « de l'an IV », ayant appartenu historiquement au collège des Quatre-Nations, que l'État a décidé en 2004 de transférer de la Monnaie de Paris à l'Institut de France. L'historique, long et compliqué, de ce transfert de dotation a été dressé par la Cour dans son rapport public annuel de 2013<sup>20</sup>. Il y était noté qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la libération du terrain n'était pas intervenue. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015 le même constat peut être formulé.

---

<sup>20</sup> Cour des comptes, *Rapport public annuel 2013*, La Monnaie de Paris : une mutation bien engagée, des défis à relever, p. 481-517. La Documentation française, janvier 2013, 547 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Pourtant le 16 janvier 2014 un protocole d'accord était signé entre les responsables des deux institutions voisines. Il laissait ouverte la question d'un éventuel « dédommagement », réclamé par la Monnaie de Paris, dont l'Institut contestait le principe. Le protocole, signé en présence de la directrice de cabinet du Président de la République, protecteur de l'Institut, fixait à novembre 2014 la « date irrévocable » de la libération de la parcelle par la Monnaie, qui posait des problèmes techniques incontestablement complexes. La mise en œuvre de cet accord donnait lieu à diverses réunions où chacune des parties venait accompagnée de ses conseils juridiques. L'Institut de France passait, sans mise en concurrence, un contrat avec un bureau d'études pour un montant prévisionnel de 45 000 € pour « veiller au respect du calendrier de restitution de la parcelle par la Monnaie de Paris ». Une mise en œuvre de la décision de transfert prise par l'État empreinte de bonne volonté aurait pourtant permis d'éviter ces dépenses inutiles d'argent public.

Financée par un recours au mécénat, pour un montant de l'ordre de 22 M€, sans participation de l'État, la réalisation de l'auditorium a été confiée par l'Institut à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), qui assurera une maîtrise d'ouvrage déléguée des travaux. Cet équipement, d'une capacité de l'ordre de 400 places, devrait constituer pour l'Institut lui-même et pour les académies un outil de réunion et d'accueil. Du fait de leurs natures dissemblables, les académies témoignent cependant d'un intérêt inégal vis-à-vis de cette réalisation, la plus engagée en sa faveur étant de toute évidence l'Académie des sciences, du fait de l'importance de son effectif et de son ouverture internationale. Les quatre autres académies se sentent peu concernées, ce qui peut conduire à s'interroger sur la nécessité d'engager une telle opération.

L'Institut de France a devant lui une tâche majeure dans la perspective de la mise en service de l'auditorium, à laquelle il a commencé de s'atteler : procéder à une analyse la plus précise possible des coûts de fonctionnement attendus ; mettre en place une structure commune de gestion ; définir une politique commerciale et de tarification qui tienne compte des natures différentes des événements qui seront organisés ou accueillis ; répartir de manière équitable et acceptée les charges qui résulteront de la maintenance et de l'exploitation. À ces conditions, l'auditorium construit sur la parcelle de l'an IV peut constituer un instrument susceptible à la fois de renforcer les synergies entre les six institutions et de mieux porter leur message.

La Cour observe cependant que la décision de construire cet équipement aurait dû être précédée d'une évaluation des charges de fonctionnement et des modalités envisageables pour leur répartition, qui n'est intervenue que postérieurement. Elle relève également qu'une étude présentant d'autres possibilités pour répondre aux besoins de l'Institut et des académies aurait dû être menée, compte tenu notamment de l'existence de nombreux auditoriums publics dans un périmètre proche du quai de Conti.

### **C - Un système d'information à moderniser**

Il n'existe pas de système d'information réellement efficace et partagé entre l'ensemble des entités, l'obsolescence du système actuel étant constatée depuis plusieurs années et sa modernisation continuellement reportée.

Le schéma informatique en vigueur présente diverses insuffisances, notamment en ce qui concerne le mode de suivi des créances à recouvrer. L'enquête de la Cour a en effet révélé qu'hormis les locataires des immeubles de rapport, les clients ne faisaient pas l'objet d'un suivi individualisé dans un fichier tiers, mais étaient regroupés dans un compte client de la comptabilité générale. Cette procédure présente un double inconvénient : en dehors des locataires, dont le suivi est d'ailleurs davantage assuré par les gestionnaires de biens que par l'agent comptable de l'Institut et des académies, la situation des débiteurs n'est pas suivie de manière individualisée ; surtout, le principe des droits constatés ne peut pas être appliqué, ce qui ne permet pas de retracer l'intégralité des droits dans les comptes et n'offre pas la garantie d'un recouvrement systématique des créances en attente.

D'une manière générale, au cours de ces dernières années, des progrès ont été accomplis en matière de simplification et de sécurisation des procédures comptables, accompagnés d'un effort de recherche d'une plus grande efficacité. Ils ont porté notamment sur le traitement des factures, l'émission des titres de perception et le suivi des engagements. Ils demeurent néanmoins limités en l'absence d'une refonte de plus grande ampleur, qui paraît s'imposer, du système budgétaire et comptable.

Considérant que le système d'information financière et comptable, développé dans les années 1980, ne couvre pas la totalité des besoins en termes d'analyse financière au service de la prise de décision, d'efficacité

et d'efficience des procédures de gestion et de sécurité et de maîtrise des risques, l'édification d'un système plus efficace a été entreprise. Un comité de pilotage constitué d'agents des services de l'Institut et des services des académies a lancé, en 2012 la préparation d'un appel à candidatures sous forme de dialogue compétitif, afin de définir avec le futur prestataire les éléments particulièrement complexes liés aux spécificités de la gestion de l'Institut et des académies, notamment pour le suivi comptable et financier des nombreuses fondations. Ce projet ne semble cependant pas avoir progressé, et le processus de lancement de l'appel d'offres a été interrompu. Il convient de reprendre très rapidement ce travail, condition de l'élaboration d'une comptabilité analytique.

Appelé à faire partager l'information entre les différents acteurs, un système plus performant que l'actuel permettrait de gagner en transparence au sein d'institutions et de services qui demeurent encore très cloisonnés.

### ————— *CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS* —————

*La Cour souligne une nouvelle fois qu'en dépit de ses recommandations, les règles relatives à la gestion des ressources humaines restent peu formalisées au sein de l'Institut de France et de la plupart des académies, tout comme les pratiques en matière d'évolution des salaires, primes et indemnités (à l'exception de l'Académie des sciences), et de remboursement des frais de déplacement.*

*L'évolution des dépenses de personnel révèle un rythme non maîtrisé de revalorisation des rémunérations, de nombreux cas particuliers obéissant à une pratique informelle. Pour certaines académies, les commissions administratives ne semblent pas avoir été consultées. De même, les mesures indemnitaires dont bénéficient aujourd'hui les fonctionnaires affectés ou mis à disposition ne reposent, sauf exception, sur aucune base juridique. Les constats de la Cour confirment que ces manquements traduisent une absence de transparence et de règles écrites.*

*Les attributions de logements dans des conditions avantageuses ne sont pas justifiées. Le régime indemnitaire applicable aux académiciens exerçant des fonctions électives ou la direction d'une fondation n'est pas suffisamment encadré. Il en résulte l'existence d'un régime très favorable, reposant sur des justifications discutables et, en tout état de cause, contraire aux obligations de désintéressement que le législateur a*

*assignées aux académies et à l'Institut, et qui constitue la condition indispensable à l'octroi des avantages fiscaux auxquels ils peuvent prétendre.*

*L'Institut et les cinq académies forment un ensemble complexe dont la gouvernance n'est pas homogène. Réclamée par la Cour à maintes reprises, la mutualisation des fonctions support n'a pas progressé, la loi de 2006, au contraire, incitant davantage à l'affirmation de chaque entité qu'à la convergence de leurs efforts. Des démarches récentes et communes montrent néanmoins que des marges de progrès existent, à l'instar du nouveau dispositif de répartition des charges communes mis en place à la fin de l'année 2014, dont on peut attendre la réalisation de gains d'efficience.*

*La Cour émet en conséquence les recommandations suivantes :*

- 11. mettre en cohérence les dispositions statutaires et les règles internes applicables aux académies et introduire un terme aux fonctions électives de gestion des entités et des fondations ;*
  - 12. mutualiser la gestion du personnel autour de l'Institut et mettre en place de manière unifiée les instances du dialogue social ;*
  - 13. renforcer la formalisation et la transparence des décisions en matière de rémunération et d'indemnisation des membres des académies, et soumettre au droit commun fiscal les indemnités académiques ;*
  - 14. mettre l'Institut et les académies en conformité avec les règles qui s'appliquent aux organismes publics en matière de logements de fonction.*
-



# **Chapitre IV**

## **Une nécessaire réforme des modes de gestion**

Les déficiences relevées dans l'organisation des institutions du quai de Conti, les dysfonctionnements observés dans leur fonctionnement et les faiblesses dans la manière dont elles gèrent le patrimoine qu'elles détiennent sont d'une ampleur telle qu'ils leur imposent de se réformer en profondeur. Elles doivent gagner en professionnalisme, faire preuve d'une plus grande transparence et offrir de meilleures garanties de sécurité. Ce triple objectif peut être atteint de deux manières : de préférence, par des aménagements apportés, dans la mesure du possible, au texte de la loi de programme sur la recherche de 2006, et pour le moins au dispositif réglementaire qui en a découlé ; à défaut, par un retour au statut d'établissement public.

Tout en se plaçant dans le cadre législatif actuel, la Cour recommande des aménagements et des améliorations, qui doivent être réalisés en toute hypothèse.

### **I - Clarifier les règles de droit**

Dans l'hypothèse d'une évolution à partir du dispositif législatif existant, les institutions du quai de Conti demeuraient des personnes morales de droit public à statut particulier tel que prévu par la loi du 18 avril 2006. Ce maintien du cadre législatif en vigueur n'exclut pas son aménagement, notamment en complétant dans certains domaines le titre IV de la loi et en apportant diverses modifications aux deux décrets pris pour son application.

La fonction de contrôle de la gestion de l'Institut de France et des académies dévolue à la Cour des comptes depuis 2006 ne peut s'exercer

que si celle-ci est précisément assurée des règles qu'il leur appartient d'observer. Plus largement, dans un souci de gestion régulière et ordonnée, les institutions doivent sortir du flou juridique actuel sur les textes qui leur sont, ou non, applicables. Avec les réformes de 2006 et de 2012, l'autonomie de l'Institut et des académies n'a cessé de croître sans que des règles internes précises aient été élaborées, l'État et l'Institut ayant fait preuve d'une égale inertie en la matière. Ces institutions n'étant plus des établissements publics mais des « personnes morales de droit public à statut particulier » (article 35 de la loi de 2006), il importe que la loi, ou, à défaut, les institutions elles-mêmes définissent les contours de ce « statut particulier ».

Si, en matière de commande publique, les textes précisent bien qu'elles relèvent de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, et si un règlement particulier sur les marchés, s'inspirant du code des marchés publics, a été adopté, deux domaines appellent des clarifications majeures : la gestion immobilière et celle des ressources humaines.

En matière de gestion immobilière, il convient de revoir les dispositions du décret de 2007 portant approbation du règlement général de l'Institut de France et des académies, qui indiquent sans plus de précision que la disposition des biens de l'Institut s'effectue « dans le cadre général du code général de la propriété des personnes publiques », et restent silencieuses sur le patrimoine des académies ; en vertu de l'article 2 dudit code, il appartient aux six institutions de prévoir son applicabilité et les conditions de celles-ci.

En matière de gestion des ressources humaines, de nombreux fonctionnaires du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche sont affectés en position d'activité à l'Institut ou dans les académies. Cette situation était régulière lorsque ces institutions étaient des établissements publics sous la tutelle du ministère ; mais aujourd'hui ce n'est plus le cas. Cette lacune doit être comblée, faute de quoi ces affectations pourraient être remises en cause. Une modification du décret du 18 avril 2008, qui prévoit limitativement les organismes et administrations dans lesquels les fonctionnaires sont susceptible d'être affectés, est nécessaire afin d'inclure l'Institut et les académies. Quant aux agents contractuels, le droit qui leur est applicable manque de clarté. En outre, un statut commun aux personnels propres des six institutions est en préparation et devrait être adopté en 2015.

D'une manière générale, la Cour recommande qu'en l'absence de toute disposition législative contraire ou de toute règle particulière adoptée par l'Institut et les académies, ce soit celles en vigueur pour la catégorie juridique la plus proche – celle des établissements publics nationaux à caractère administratif – qui trouvent à s'appliquer.

L'État, l'Institut de France et les académies doivent enfin revoir les dispositions qui s'appliquent en matière budgétaire et comptable. Le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique a exclu de son champ d'application l'Institut de France et les académies (article 5). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, le receveur des fondations, autrement dit l'agent comptable de l'Institut de France et des académies, ne peut donc plus être, logiquement, considéré comme un comptable public au sens de l'article 13 du décret, dont les comptes sont jugés par la Cour en application de l'article L. 111-1 du code des juridictions financières (CJF). Pourtant, il est regardé comme tel par le décret du 11 mai 2007 portant approbation du règlement financier de l'Institut de France et des académies. Cette ambiguïté doit être levée.

Dans la situation actuelle, la responsabilité du receveur des fondations naît de la disposition du règlement financier qui prévoit qu'elle s'exerce dans le cadre de l'article 60 de la loi de finances de 1963. Or ce texte, qui demeure en vigueur, renvoie à l'ancien règlement général sur la comptabilité publique de 1962, lequel a été remplacé par le décret de 2012, qui ne s'applique pas à l'Institut et aux académies.

Pour rétablir dans sa plénitude la fonction de comptable public et clarifier les conditions de l'exercice de la responsabilité personnelle et pécuniaire qui s'y attache, la voie à privilégier serait celle d'une modification du décret de 2007 portant règlement financier de l'Institut et des académies : une nomenclature comptable inspirée du plan comptable général y serait conservée, mais dans ce règlement seraient réintégrés un certain nombre de dispositions figurant dans le décret de 2012 sur la gestion budgétaire et comptable publique. Les principes fondamentaux de cette dernière seraient alors sauvegardés, et la Cour, dans l'exercice de sa mission de contrôle, pourrait se référer à l'existence d'un bloc de régularité qu'il lui appartiendrait de faire respecter. Elle retrouverait ainsi le plein exercice de sa fonction de juge des comptes du receveur des fondations. À défaut, c'est l'exclusion du champ d'application de la gestion budgétaire et comptable publique, prévue à l'article 5 du décret du 7 novembre 2012, qui devrait être remise en cause pour lui préférer l'introduction d'exceptions limitées, inscrites dans leurs statuts, comme l'article premier du même décret en prévoit la faculté.

## **II - Refondre l'ensemble des contrôles**

### **A - Réhabiliter le rôle du comptable public**

Le principe de base de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable – aujourd'hui inscrit aux articles 9, 13, 19 et 20 du décret du 7 novembre 2012 – doit être organisé et défini pour être effectif à l'Institut de France et dans les académies, où il a été largement méconnu bien avant que ne soit adoptée la loi de 2006. Le comptable ne peut pas dépendre des ordonnateurs, alors même qu'il doit contrôler les titres de recettes et de dépenses qu'ils lui adressent.

La dépendance excessive du receveur des fondations vis-à-vis des ordonnateurs a pour conséquence que, dans la pratique, si les rejets de mandats sont relativement fréquents, aucune réquisition du comptable par l'un des ordonnateurs n'est récemment intervenue. Dans plusieurs domaines importants, comme le recouvrement des loyers, la passation des marchés ou la gestion des valeurs mobilières, l'agence comptable intervient en fin de processus ; les vérifications qu'elle est amenée à effectuer, notamment en matière budgétaire, sont essentiellement formelles ; parfois consultée, elle est le plus souvent conduite à enregistrer des décisions déjà prises.

La capacité d'intervention du receveur des fondations est singulièrement restreinte en matière de contrôle des liquidations des dépenses de personnel. L'agent comptable n'est pas capable de déceler le versement de rémunérations complémentaires qui aurait un caractère irrégulier, et plus largement de contrôler la paie, n'étant pas destinataire des contrats ou des conventions et n'ayant pas accès à la ventilation des salaires par agent. La paie est, par conséquent, intégrée tous les mois en comptabilité mais sur une ligne comptable unique et par compte comptable. Seul le service de la paie, placé sous l'autorité du directeur des services administratifs de l'Institut, a accès au logiciel utilisé pour la gestion des personnels.

Si, aux termes du décret du 11 mai 2007, le recouvrement des « droits, contributions et toutes autres recettes » incombe au receveur des fondations, dans la pratique, s'agissant des créances sur les locations d'immeubles, son rôle se limite à la supervision des diligences effectuées par les services des ordonnateurs et surtout de celles des administrateurs de biens auxquels l'essentiel des tâches est délégué. La même

constatation peut être faite s'agissant de la capacité d'intervention de l'agent comptable particulier du domaine de Chantilly.

Le futur système d'information comptable devrait permettre au receveur des fondations d'exercer pleinement son contrôle dans le domaine des dépenses de personnel. La Cour prend acte à cet égard de l'intention exprimée par l'Institut et les académies d'apporter les correctifs nécessaires permettant au receveur des fondations d'exercer pleinement sa mission. Le système d'information comptable rénové devrait également être conçu de sorte que le receveur des fondations, à partir de sa comptabilité propre, soit en mesure de vérifier la disponibilité des crédits budgétaires. La possibilité d'exercer ces deux types de contrôle lui échappe aujourd'hui.

Le poste comptable pourrait être soumis à la supervision de la direction générale des finances publiques (DGFIP) et soumis aux inspections de sa mission de contrôle. Plus généralement, le receveur des fondations pourrait être réintégré dans le réseau des comptables publics, recevoir les circulaires et instructions de la DGFIP et bénéficier, avec son équipe, des actions de formation assurées par cette dernière afin d'être doté des compétences techniques et juridiques nécessaires.

La Cour prend acte de la nomination intervenue fin 2014, d'un fonctionnaire expérimenté issu de l'administration universitaire et scolaire, ce qui constitue déjà un progrès.

Quant à l'agent comptable du domaine de Chantilly, le règlement financier particulier du domaine n'ayant toujours pas été pris, en dépit de ce qui avait été prévu par le règlement financier de 2007, il convient de préciser les règles applicables à la gestion de ce domaine alors que le règlement précédent, datant de 1961, avait été conçu pour un établissement public à caractère administratif.

La situation de l'agent comptable chargé des opérations du domaine de Chantilly mériterait d'être clarifiée. Si la nomination du titulaire actuel du poste a fait l'objet d'un accord postérieur à sa nomination de la part de l'administration des finances, sa situation a profondément évolué dès lors qu'il figure aujourd'hui parmi les agents de l'Institut mis à la disposition de la fondation créée en 2005 pour servir de support au mécénat de l'Aga Khan. L'intéressé dépend hiérarchiquement, pour la partie principale de son activité, du directeur de cette fondation privée, laquelle prend en charge l'intégralité de son salaire, y compris la part correspondant à sa fonction de comptable public, sous la forme d'un

versement à l'Institut qui le rémunère. Sa situation est donc paradoxale, puisqu'il est pris en charge par la fondation, en partie grâce aux versements de l'Institut auxquels il procède comme comptable public.

La disparition de l'existence d'un agent comptable séparé pour le domaine de Chantilly pourrait être envisagée avec l'introduction d'un système d'information comptable unifié. Cette évolution souhaitable n'exclut pas de laisser à Chantilly, en tant que de besoin, un collaborateur du receveur des fondations et d'y mettre en place une régie de dépenses et de recettes lorsque viendra le temps de réintégrer dans les activités de la fondation du duc d'Aumale la billetterie et les opérations commerciales aujourd'hui assurées par la fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly.

## **B - Renforcer les contrôles d'ordonnateur internes et externes**

L'Institut de France et les académies devraient mettre en place les outils de contrôle interne et externe, ainsi qu'un service d'audit leur permettant de réduire les aléas qui s'attachent à l'importance du patrimoine qu'ils détiennent et aux opérations qui s'y rapportent. Cette évolution est d'autant plus souhaitable qu'ont disparu depuis 2006 les tutelles dont la présence apportait une certaine garantie. L'important n'est pas de multiplier les outils de contrôle, mais de faire en sorte qu'ils soient articulés entre eux et couvrent les principales zones de risques.

Comme indiqué précédemment, le rétablissement du comptable public dans la plénitude de ses attributions permettra à la Cour d'exercer sur lui sa fonction juridictionnelle et, à travers lui, son contrôle *a posteriori* des opérations de recettes et de dépenses. La mission exclusive dévolue à la Cour par la loi de 2006 dépasse cependant de toute évidence le jugement des comptes, et s'étend à une appréciation portée sur la gestion. Pour autant, la Cour n'est pas placée dans la même situation qu'une autorité ministérielle exerçant une fonction de tutelle ; elle ne saurait intervenir *a priori* en validant certains actes des institutions en cause ni suivre leurs opérations en temps réel. Dès lors, elle doit pouvoir s'appuyer sur des procédures formalisées et des contrôles internes aux entités concernées, susceptibles d'éviter en amont certaines dérives et de lui signaler les pratiques ou actes litigieux.

Dans le domaine de la gestion des valeurs mobilières de placement, où des progrès ont été accomplis depuis 2010, une simplification des méthodes de supervision et une bonne articulation entre les organes de surveillance déjà en place pourraient apporter les garanties de sécurité nécessaires.

De manière plus générale, l'Institut de France et les académies devraient se doter d'un service d'audit interne dont les attributions s'étendraient aux opérations des fondations et qui agirait de manière indépendante. Même si certains contrôles internes peuvent relever du directeur des services financiers, la fonction d'audit interne ne saurait lui être confiée alors que ce responsable se trouve placé sous l'autorité directe et permanente des ordonnateurs. La mise en place d'un tel mécanisme avait été demandée dans le passé par la Cour des comptes : l'Institut avait excipé de son coût pour ne pas y répondre favorablement. Cette argumentation ne saurait être retenue eu égard aux enjeux financiers en cause, même s'il est vrai que la petite taille des institutions du quai de Conti demande que la solution à adopter soit étudiée avec soin. Le service d'audit interne, dont la Cour recommande une nouvelle fois la création, constitue une conséquence du cadre légal mis en place en 2006. Ce service devrait bénéficier de l'autonomie d'action nécessaire en rapportant directement au chancelier et à la CAC, et pouvoir si nécessaire compléter ses travaux par l'appel à des compétences spécialisées extérieures. Des procédures devraient être établies, lui permettant de signaler à la Cour les sujets sur lesquels son intervention apparaîtrait nécessaire.

Il est enfin proposé que les contrôles internes et externes s'appliquant aux six institutions soient complétés par un suivi spécifique des opérations de leurs principales fondations. À l'exemple de ce qui existe pour les fondations reconnues d'utilité publique, la Cour recommande l'intervention de commissaires aux comptes pour les fondations importantes, libres de charges ou non, au-delà d'un montant à fixer de leurs dotations permanentes. L'existence de mécanismes de déduction fiscale pour les dons et legs qu'elles reçoivent justifie et légitime une certification de leurs comptes, dont l'existence devrait progressivement être introduite dans les conventions les liant aux institutions de rattachement, et dont elles seront amenées à prendre en charge le coût.

Dans son rapport public de 2009, la Cour avait évoqué la question d'une certification des comptes de l'Institut de France. Cette recommandation n'avait pas eu de suites. L'Institut de France et les

académies ont récemment indiqué que « l'intervention d'un commissaire aux comptes est envisagée par les ordonnateurs même en présence d'un comptable public ». La Cour ne peut qu'encourager les institutions à avancer dans la mise en œuvre de cette procédure, en la combinant éventuellement avec un processus de certification des comptes des grandes fondations.

### **III - Professionnaliser la gestion**

#### **A - Perfectionner la gestion du patrimoine**

Concernant les valeurs mobilières de placement, l'Institut et les académies devraient développer une stratégie de long terme leur permettant à la fois d'accomplir leurs missions et de protéger leur patrimoine. Le développement des fondations, qui n'est possible que par l'existence de dispositions fiscales particulièrement avantageuses en faveur du mécénat, implique que soit assurée une gestion prudente et transparente des portefeuilles, dans le respect scrupuleux de la volonté des donateurs.

La gestion immobilière devrait être améliorée, qu'il s'agisse du patrimoine mis par l'État à la disposition de l'Institut et des académies ou du parc locatif. Il doit être mis fin aux situations abusives (logements de fonction, loyers de faveur, défaut de déclarations fiscales et sociales) et la rentabilité des actifs immobiliers doit être sensiblement améliorée. Cette réforme passe par la remise en concurrence régulière des mandats de gestion des immeubles.

L'appellation « musée de France » devrait être sollicitée par les fondations musées de l'Institut et de l'Académie des beaux-arts, et les conditions de son attribution devraient être respectées.

#### **B - Harmoniser et coordonner la gestion interne**

Dotés par la loi de personnalités morales distinctes et porteurs chacun d'une longue histoire et de traditions spécifiques, l'Institut de France et les académies ne sauraient se voir imposer une homogénéité réductrice de leurs pratiques de fonctionnement. Ce constat ne saurait empêcher que, dans un souci d'amélioration de leur gestion, de

coopération accrue et de maîtrise des coûts, elles s'efforcent d'harmoniser et de coordonner leurs modes de fonctionnement et de partager davantage leurs moyens.

Une mutualisation plus forte de l'ensemble des fonctions support est nécessaire et pourrait s'accompagner de la mise en place de services communs aux différentes entités :

- un service unique de gestion des ressources humaines pourrait être créé et les règles applicables dans ce domaine, qu'il appartiendra à ce service de mettre en œuvre, devraient être harmonisées ;
- la gestion des biens immobiliers pourrait être confiée à des services transversaux qui soient en capacité de contrôler les mandataires dans des conditions plus conformes à l'intérêt de l'Institut et des académies, et, plus largement, à l'intérêt public ;
- un service de développement culturel pourrait être créé afin d'apporter une assistance scientifique, technique, juridique et de gestion aux fondations musées, en particulier dans la conservation et la mise en valeur de leurs collections et dans leurs relations avec les délégataires de service public, tout en encourageant l'échange d'expériences entre les institutions concernées ;
- un système d'information performant, commun à l'Institut et aux académies, devrait être mis en place, afin d'améliorer la gestion budgétaire et comptable, et de faciliter la circulation interne de l'information.

Pour produire des résultats bénéfiques, une mutualisation des moyens mis en œuvre doit reposer sur l'engagement de chacune des institutions qui souhaitent entreprendre une action collective.

## **IV - Moderniser la gouvernance**

### **A - Améliorer la transparence des décisions**

L'organisation de type « confédéral » mise en place entre l'Institut et les académies ne permet pas d'assurer la meilleure gestion possible de

l'ensemble : la gouvernance doit être revue afin d'améliorer les processus de décision et d'accroître la transparence du fonctionnement des instances dirigeantes. Chaque académie doit être dotée de statuts et d'un règlement intérieur clairs et formalisés. Sans être nécessairement identiques, les statuts des académies doivent être suffisamment proches afin de favoriser le fonctionnement harmonieux de l'ensemble. Approuvés par décret, ils doivent comporter l'énoncé des missions que l'État reconnaît aux académies.

L'Institut et les académies devraient témoigner entre eux d'une solidarité croissante pour faire face à leurs responsabilités communes. Un premier pas vient d'être accompli dans cette voie : une analyse des coûts de fonctionnement complets du palais du quai de Conti a été menée à bien et une répartition des charges communes reposant sur des données objectives et transparentes établie, qui a été acceptée par toutes les entités ; les académies sont désormais dûment informées du mode de calcul des contributions qu'elles sont appelées à verser. Sur cette base, il leur appartiendra dans les années à venir de mieux apprécier la réalité de leurs besoins, notamment quant aux espaces qu'elles utilisent, et de maîtriser de manière plus stricte leurs coûts de fonctionnement. Financée sur la base du mécénat, la construction du grand auditorium, qui sera implanté sur la parcelle de l'An IV transférée par l'État de la Monnaie de Paris à l'Institut, a pris beaucoup de retard mais devrait commencer prochainement ; l'entrée en service de cet équipement obligera les institutions à définir ensemble comment elles se partagent les charges résultant de sa gestion.

La gouvernance des fondations musées devrait être revue afin que soit garanti le professionnalisme de leur administration. Des critères clairs et objectifs devraient être posés au choix de l'option de la délégation de service public pour en assurer la gestion. Les domaines de compétence et les conditions d'intervention des quatre acteurs, publics et privés, qui se partagent le domaine de Chantilly (Institut, GIP, FSDC, fondation du Pontet) devraient être clarifiés et les procédures de concertation prévues entre elles mises en œuvre, ou remplacées par d'autres permettant d'atteindre le même objet.

En matière de communication externe, les synergies sont également limitées, à l'exception du port d'un uniforme unique et de la séance solennelle de rentrée où les cinq compagnies interviennent sur un thème commun. Chaque académie communique de manière disparate autour de la délivrance de ses prix. En 2009, l'Académie des beaux-arts a confié sa communication institutionnelle et événementielle à une agence

extérieure, mais l'expérience ne s'est pas révélée concluante. Le lancement à partir de 2003 de la radio sur le web Canal Académie a constitué une tentative pour le moment inaboutie de communication externe commune aux six institutions<sup>21</sup>.

## **B - Mieux informer et rendre compte**

Dépositaire des importants moyens que l'État et les donateurs mettent à leur disposition, l'Institut et les académies devraient leur rendre compte de l'usage qui en est fait et en informer le public. Le processus d'allocation des moyens financiers par l'État à l'Institut de France et aux académies devrait être aligné sur les principes de la LOLF, sans pour autant que les six institutions soient traitées comme des opérateurs de l'État. La nature et l'étendue des missions de service public que ces institutions assurent pour le compte de l'État devraient être définies et évaluées, la priorité étant d'identifier les coûts et de justifier au premier euro les apports financiers publics, qu'il s'agisse de concours budgétaires, de mise à disposition de personnel ou du bénéfice de la dépense fiscale liée au mécénat.

La première étape indispensable à l'atteinte de cet objectif consiste en la mise en place d'une comptabilité analytique, que devrait rendre possible la rénovation du système d'information.

L'État apporte aux six institutions l'usage du palais du quai de Conti, une subvention de fonctionnement et du personnel qu'il met à leur disposition. Une convention pluriannuelle entre l'État, d'une part, l'Institut et les académies, d'autre part, dont le contenu serait élargi par rapport au dispositif actuel, devrait récapituler ces apports et préciser les modalités de leur utilisation, y compris pour l'utilisation du palais du quai de Conti et les modalités de son ouverture au public. La convention devrait préciser les missions de service public auxquelles correspondent les moyens financiers et en personnel accordés. Un compte rendu annuel de l'utilisation de ces moyens devrait être établi par les bénéficiaires.

---

<sup>21</sup> Le déroulement de cette tentative de mutualisation mal conduite est décrit en annexe n° 4.

Les fondateurs, ou leurs successeurs, et les conseils d'administration des fondations, lorsqu'ils existent, devraient être tenus informés des conditions et des résultats de la gestion des valeurs mobilières de placement que leurs dons et legs ont permis d'acquérir. Les rapports des commissaires aux comptes devraient leur être communiqués, pour les fondations concernées par l'intervention de ceux-ci. Les prélèvements pour charges de fonctionnement opérés par l'Institut et les académies sur les recettes ou opérations des fondations devraient reposer sur un mode de calcul clair, connu et partagé, appelé à être communiqué aux fondateurs et aux instances de gestion des fondations.

L'Institut et les académies devraient publier un rapport annuel commun rendant compte des principaux aspects de leurs activités et de leur gestion et faisant état des conclusions et recommandations du service d'audit interne.

#### ————— *CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS* —————

*Le caractère de personne morale de droit public à statut particulier de l'Institut et des académies ne peut les exonérer de la nécessité de se doter de règles stables et homogènes, protectrices par rapport aux risques de contentieux et d'image qu'ils encourent aujourd'hui. À défaut, s'imposerait un retour au statut d'établissement public national, qui fut le leur antérieurement et qui fournit un cadre juridique plus clair.*

*La Cour préfère se placer dans la première de ces deux options et, à cette fin, formule les recommandations suivantes :*

- 15. introduire les principes fondamentaux de la gestion budgétaire et comptable publique à l'Institut de France et aux cinq académies par modification du décret de 2007 portant règlement financier ou, à défaut, par modification du décret du 7 novembre 2012 ; instituer une agence comptable publique unique ;*
- 16. préciser le cadre législatif et réglementaire applicable en matière de gestion immobilière et des ressources humaines ainsi que les principes permettant aux fondations « abritées » de bénéficier de déductions fiscales ;*
- 17. mettre en place un dispositif mutualisé d'audit interne indépendant, accompagné d'une démarche d'identification des risques ;*

- 
- 18. faire certifier les comptes de l'Institut, des académies et des principales fondations ;*
- 19. publier un rapport annuel d'activités commun aux six institutions.*
-



## Conclusion générale

À plusieurs reprises, la Cour s'est préoccupée ces dernières années de la gestion de l'Institut de France, de l'Académie française, de l'Académie des sciences, de l'Académie des beaux-arts, de l'Académie des inscriptions et belles-lettres et de l'Académie des sciences morales et politiques. Elle s'est inquiétée du non-respect par ces institutions des règles qui leur sont applicables, mais aussi de l'opacité et des faiblesses de leur gestion.

La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 a transformé les institutions du quai de Conti en personnes morales de droit public à statut particulier, les a libérées de toute tutelle et les a placées sous le seul contrôle de la Cour des comptes. C'est dans le cadre de cette nouvelle disposition législative que celle-ci s'est à nouveau penchée sur leur gestion pour la période 2005-2013, pour constater que le nouveau cadre législatif n'avait pas apporté d'amélioration substantielle. Au delà de progrès limités dans des domaines spécifiques, le fonctionnement demeurait très insatisfaisant.

Diverses par nature dans leurs attributions, leur taille respective et leurs moyens, les cinq académies sont également très hétérogènes dans leurs statuts, leurs modes de gouvernance et leurs pratiques de fonctionnement. Ensemble, elles « composent » l'Institut de France, lequel peut être regardé comme une « confédération » dont le mode d'organisation est collégial, à l'image de celui de ses entités constituantes. L'Institut assure la gestion des services que les académies rendent ou des biens dont elles disposent en commun, la mutualisation des moyens ainsi possible demeurant cependant d'ampleur limitée.

Les missions historiquement confiées aux académies se sont modifiées au fil du temps ; d'autres se sont ajoutées sans être nécessairement formalisées. Les institutions académiques en nourrissent elles-mêmes la substance, en dehors de toute inscription dans les politiques publiques définies par l'État.

Les formes et les conditions d'exercice de leurs activités sont fortement déterminées par la constitution et l'entretien d'un patrimoine exceptionnel.

Dans ces conditions, les incertitudes qui pèsent sur la réalité des missions que l'État reconnaît aujourd'hui à l'Institut de France et aux académies, au-delà de la fonction de conservation des arts et des savoirs qui découle de leur seule existence, conduisent à s'interroger sur la justification de son soutien en moyens financiers et en personnel en dehors de toute référence aux principes budgétaires définis par la LOLF.

Une grande partie du patrimoine accumulé par les six institutions, et en particulier par l'Institut lui-même, provient des dons et legs reçus par les quelque 1 100 fondations qu'elles abritent et qui font bénéficier les particuliers et les entreprises qui les appuient des avantages liés au mécénat, générant ainsi une dépense fiscale qui n'est pas mesurée. La Cour considère que ceux qui expriment leur confiance à l'Institut et aux académies en leur apportant des dons et des legs doivent être assurés en retour que la meilleure gestion possible est faite de leurs libéralités.

Tel n'est pas le cas dans plusieurs domaines. La gestion du patrimoine immobilier est ainsi entièrement déléguée à quelques rares gestionnaires pour des durées anormalement longues et en l'absence de mise en concurrence et de tout contrôle, ce qui ne garantit pas aux institutions que leurs intérêts soient satisfaits du mieux possible. Cette situation a connu une amélioration sensible dans une période toute récente. Cependant, des marges de progrès importantes existent afin d'améliorer la rentabilité de ce patrimoine. Elles passent notamment par une meilleure coordination des institutions entre elles et par une remise en concurrence de l'ensemble des mandats de gestion.

La gestion du personnel, tout comme la politique salariale, sont marquées par une absence quasi totale de règles formalisées, notamment en matière d'attribution de primes et d'indemnités. De nombreux régimes de faveur sont accordés sans base juridique ou sans fondement objectif, notamment en matière de logement. La gestion du palais de l'Institut, où cohabitent les six institutions, pourrait être rendue plus efficace par une mutualisation accrue des moyens que chacune met en œuvre.

Au terme de son enquête, la Cour considère que ces désordres de la gestion ont été favorisés par le défaut de règles internes rigoureuses dont les institutions avaient toute latitude de se doter d'une part, et par l'absence d'un statut et d'un environnement juridique clair d'autre part.

Pour répondre à ces déficiences, la Cour, considérant que les six institutions auront à cœur d'en remplir les conditions, préfère se placer dans la perspective d'une évolution conduite sur la base du cadre

juridique actuel, plutôt que dans l'hypothèse d'un retour au statut d'établissement public national, qui était le leur auparavant. Au-delà de la question du statut, nombreuses sont les améliorations à introduire en toute hypothèse dans les procédures applicables et les pratiques suivies.

Il importe en premier lieu de rétablir à l'Institut le rôle du comptable public, de mettre en place les outils et les procédures de contrôle interne et externe, et d'audit, indispensables, et de clarifier les règles de droit applicables aux institutions, sur lesquelles la Cour des comptes pourra elle-même s'appuyer dans l'exercice de sa propre mission. Il convient aussi de davantage professionnaliser la double administration du patrimoine financier et locatif, de mieux harmoniser et coordonner la gestion interne, de moderniser la gouvernance, et d'encourager les six institutions à rendre compte de leur fonctionnement en établissant un dialogue rénové avec l'État et en informant mieux de leurs activités les fondateurs et le public en général.

L'Institut de France et les cinq académies ont affirmé leur singularité institutionnelle et ont vécu depuis l'origine dans leurs traditions respectives. Celles-ci représentent un héritage qu'il faut sans doute préserver mais également adapter au temps présent. Tirant leurs moyens de fonctionnement du budget de l'État et des libéralités qu'elles reçoivent, elles-mêmes sources de dépense fiscale, ces institutions ne peuvent demeurer à l'écart des efforts de maîtrise de la dépense, de professionnalisation et de transparence qui traversent la sphère publique.



# Récapitulatif des recommandations

## Sur l'organisation générale de l'Institut et des académies :

Pour l'État (direction générale des finances publiques et service France Domaine), l'Institut de France et les académies :

1. procéder à une évaluation par l'État de la dépense fiscale liée aux mécénats reçus par les fondations abritées ;
2. déterminer avec France Domaine le régime juridique d'utilisation du palais de l'Institut et élaborer un dispositif d'occupation et d'ouverture au public de cet immeuble domanial.

## Sur les conditions de la gestion du patrimoine :

Pour l'Institut de France et les académies :

3. mettre en place un dispositif commun d'évaluation préalable des risques financiers et juridiques avant toute acceptation d'un legs ou d'une donation ;
4. documenter et harmoniser les modalités de calcul des frais de gestion mis à la charge des fondations par l'Institut et les académies ;
5. mettre en place un nouveau système d'information budgétaire et comptable de nature à permettre une présentation analytique des budgets et des comptes ainsi que la justification des dépenses au premier euro ;
6. clarifier la gouvernance et les règles prudentielles de gestion des portefeuilles de valeurs mobilières ;
7. remettre en concurrence l'ensemble des mandats de gestion des immeubles locatifs sans attendre leur échéance ;
8. fixer des règles communes de gestion du patrimoine immobilier locatif et de contrôle effectif des mandataires.

Pour l'Institut de France et l'Académie des beaux-arts :

9. faire accéder les principales fondations musées à l'appellation « musée de France ».

Pour l'Institut de France :

10. concernant le domaine de Chantilly :

- adopter le règlement financier particulier prévu par le décret de 2007 ;
- clarifier le cadre de gouvernance du domaine et le rôle des quatre intervenants ;
- concevoir le programme de travaux en cours d'élaboration pour les dix ans à venir dans l'objectif, à cet horizon, d'une gestion équilibrée du domaine.

**Sur la gestion interne :**

Pour les académies :

11. mettre en cohérence les dispositions statutaires et les règles internes applicables aux académies et introduire un terme aux fonctions électives de gestion des entités et des fondations.

Pour l'Institut de France et les académies :

12. mutualiser la gestion du personnel autour de l'Institut et mettre en place de manière unifiée les instances du dialogue social ;
13. renforcer la formalisation et la transparence des décisions en matière de rémunération et d'indemnisation des membres des académies, et soumettre au droit commun fiscal les indemnités académiques ;
14. mettre l'Institut et les académies en conformité avec les règles qui s'appliquent aux organismes publics en matière de logements de fonction.

**Sur les évolutions à envisager :**

Pour l'État (direction générale des finances publiques, direction du budget, direction générale de l'administration et de la fonction publique), l'Institut de France et les académies :

15. introduire les principes fondamentaux de la gestion budgétaire et comptable publique à l'Institut de France et aux cinq académies par modification du décret de 2007 portant règlement financier ou, à défaut, par modification du décret du 7 novembre 2012 ; instituer une agence comptable publique unique ;
16. préciser le cadre législatif et réglementaire applicable en matière de gestion immobilière et des ressources humaines ainsi que les

principes permettant aux fondations « abritées » de bénéficier de déductions fiscales.

Pour l'Institut de France et les académies :

17. mettre en place un dispositif mutualisé d'audit interne indépendant accompagné d'une démarche d'identification des risques ;
18. faire certifier les comptes de l'Institut, des académies et des principales fondations ;
19. publier un rapport annuel d'activités commun aux six institutions.



## **Annexes**

Annexe n° 1 : des institutions étrangères comparables et différentes

Annexe n° 2 : historique et description de quelques legs emblématiques

Annexe n° 3 : quelques avis rendus par les académies

Annexe n° 4 : Canal Académie : une tentative de mutualisation mal conduite

## Annexe n° 1 : des institutions étrangères comparables et différentes

L'Europe des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles vit éclore de nombreuses sociétés savantes ou académiques, généralement à l'initiative du souverain ou faisant appel à sa protection, spécialement dans les domaines de la langue, des arts ou des sciences. La première institution destinée à fixer les normes de la langue apparut à Florence en 1583 avec l'*Accademia della Crusca*, qui avait pour objet d'imposer le toscan comme référence de pureté de la langue italienne. Plus proche du modèle de l'Académie française et inspiré par lui, apparurent au XVIII<sup>e</sup> siècle la *Real academia española*, connue aussi comme *Real academia de la lengua*, puis l'Académie impériale de Russie, qui devint en 1944 l'Institut de langue russe *Vinogradov*, placé au sein de l'Académie des sciences de l'Union Soviétique, puis de celle de Russie.

Dans le domaine des arts, les institutions les plus prestigieuses sont sans doute en Angleterre la *Royal academy of arts* fondée en 1768, dont la compétence s'étend à tout le champ des arts visuels, tout comme en Espagne la *Real academia de bellas artes* dont la création date de 1752.

Si la plus ancienne académie des sciences est sans conteste l'*Accademia dei lincei* italienne fondée en 1603, des institutions dotées d'une taille et de moyens très supérieurs à l'Académie des sciences française existent aux États-Unis, où elle compte près de 2 000 membres, ainsi qu'en Chine et en Russie, où elles jouent traditionnellement un rôle d'orientation de la politique scientifique et regroupent de nombreux instituts de recherche, caractéristique remise en cause en Russie depuis 2013. Fondée en 1660, la *Royal Society*, qui compte quelque 1 500 membres, joue au Royaume-Uni le rôle d'une académie, exerce une fonction de conseil scientifique des pouvoirs publics et distribue un volume important d'encouragements en matière de recherche.

La fonction de gestion par les académies d'un patrimoine culturel constitué de monuments et de musées apparaît dans l'ensemble moins développée dans les pays comparables qu'elle ne l'est en France. En Grande-Bretagne, c'est le *National Trust* qui a la charge de mettre en valeur les dons et legs ayant pris la forme de biens culturels, exerçant aussi des missions qui sont confiées en France au Centre des monuments nationaux, à la Fondation du patrimoine et au Conservatoire

de l'espace littoral et des rivages lacustres. Dans une certaine mesure, les sociétés hôtelières d'État des *Paradores* en Espagne et des *Pousadas* au Portugal s'emploient, comme l'Institut et les académies, à dégager des ressources de nature commerciale pour assurer l'entretien des monuments historiques qu'elles détiennent. Dans nombre de pays, des fondations privées à but non lucratif jouent ce rôle.

De manière générale, les institutions scientifiques et culturelles comparables apparaissent davantage spécialisées et assurent rarement comme l'Institut de France une fonction de gestion interdisciplinaire, à l'exception peut-être de l'Académie royale de Belgique, dont le champ est pluridisciplinaire, et surtout de l'Institut d'Espagne. Créé en 1938 sur le modèle de l'Institut de France, celui-ci regroupe les huit académies royales, dont celles chargées de la langue et des beaux-arts, dont il a déjà été fait état, celle couvrant les disciplines historiques, homologue de l'Académie des inscriptions et belles-lettres, et celle responsable des sciences morales et politiques, très comparable à l'académie de même nom en France.

## **Annexe n° 2 : historique et description de quelques legs emblématiques**

Au fil de leur histoire, l'Institut et les académies ont bénéficié d'importants legs dont certains leur fournissent encore des ressources appréciables, et parfois indispensables :

### ***Institut de France***

1) Legs du duc d'Aumale : le domaine de Chantilly a été légué en 1886 à l'Institut de France par Henri d'Orléans, duc d'Aumale, fils de Louis-Philippe, Roi des Français. Il se compose d'un ensemble patrimonial d'une vingtaine de monuments historiques classés ou inscrits, couvrant une période allant du XVI<sup>e</sup> siècle au XIX<sup>e</sup> siècle, le château, son parc et les grandes écuries en constituant l'ensemble le plus remarquable. Le domaine s'étend sur 7 800 hectares et comprend une forêt de 6 300 hectares, un hippodrome, un ensemble de maisons et d'immeubles dont un hôtel, deux golfs et deux fermes, mis en location. Selon le principe du legs, les produits de l'exploitation du domaine forestier, des locations et des fermes devaient garantir les ressources nécessaires à l'entretien du château et des autres monuments. L'hippodrome, dont la fermeture était envisagée dans les années 1990, a été confié en gestion à un groupement d'intérêt public (GIP) associant les collectivités territoriales et l'État, qui a permis d'y faire renaître l'activité hippique et les courses.

Les stipulations du legs du duc d'Aumale interdisent de modifier la présentation des collections à l'intérieur du château et ne permettent pas le prêt d'œuvres, ce qui n'empêche pas le musée Condé, en raison de sa notoriété, d'accueillir des prêts pour ses expositions temporaires. Alors que l'Institut de France éprouvait de plus en plus de mal à assurer une exploitation équilibrée de l'ensemble, la gestion du château, du musée Condé et des jardins a été confiée en 2005 à la Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly, créée par l'Aga Khan, à charge pour celle-ci d'y réaliser un important programme d'investissement sur une période de vingt ans. À son terme, l'Institut de France retrouvera la gestion de l'ensemble, l'Aga Khan lui ayant indiqué que l'intervention de sa fondation ne serait pas prolongée au-delà.

2) Legs del Duca : cette fondation a pour origine la dévolution en 2005 d'une première fondation, reconnue d'utilité publique par décret

en 1975, créée à l'initiative de la veuve de Cino del Duca, homme d'affaires et de presse, pour poursuivre l'action de mécénat qu'il avait initiée. L'objet et les moyens d'intervention de la fondation avaient été définis de manière très large avec un accent mis sur la recherche et la lutte concernant les grandes maladies et les fléaux sociaux, mais aussi la conservation et l'enrichissement du milieu naturel et du patrimoine culturel et scientifique. Ces buts ont été confirmés lors de la dévolution, de même que les prix et encouragements qu'elle décernait.

Le patrimoine légué, d'une valeur alors estimée à 57 M€, comprend, outre des liquidités, plusieurs immeubles dont l'un était destiné à la Croix-Rouge, un autre au CNRS, un dernier à l'Institut Pasteur<sup>22</sup>. Enfin, trois autres immeubles sont revenus à l'Institut : deux biens ont été cédés très tôt, un hôtel particulier sis rue de Lasteyrie à Paris et des haras situés à Quétierville (Calvados), vendus en 2008 par l'Institut pour 2,5 M€. Le troisième immeuble sis avenue Gabriel à Paris, détenu par l'Institut au travers de la société par actions simplifiées (SAS) CEF Capucines, faisait l'objet d'une double location complexe, à usage commercial et d'habitation, auprès de sociétés de M. Pierre Cardin, académicien, pour partie exploité par ce dernier en résidence hôtelière. L'Institut a cédé ses parts de la SAS en juin 2009 pour 60,1 M€. En 2007, l'Institut a bénéficié d'un autre legs au titre de la fondation del Duca correspondant à la forêt du Der (Haute-Marne), pour une valeur de 4 M€. La fondation accorde chaque année de nombreux prix et subventions sur proposition de l'ensemble des cinq académies.

3) Le legs Jacquemart-André : effectué par Nélie Jacquemart à sa mort en 1912, il comprend les collections constituées par elle et par son mari, Edouard André. La fondation Jacquemart-André possède le très vaste hôtel particulier du boulevard Haussmann à Paris, transformé en musée en 1913 et confié en gestion en 1995 à la société Culturespaces, filiale du groupe GDF SUEZ, qui y organise régulièrement d'importantes expositions. Elle est également propriétaire de l'abbaye de Chaalis (Oise) que l'Institut gère directement et dont le domaine est constitué, outre ses jardins, des vestiges de l'église abbatiale et des

---

<sup>22</sup> La Croix-Rouge et le CNRS ayant exprimé une préférence pour recevoir une dotation financière, les immeubles correspondants ont finalement été conservés par l'Institut.

bâtiments monastiques abritant 4 000 œuvres de la collection Jacquemart–André.

4) Figurent encore dans le patrimoine des fondations de l’Institut : le château médiéval de Langeais (Indre-et-Loire), monument historique, construit au milieu du XV<sup>e</sup> siècle (legs Siegfried de 1904), la bibliothèque Thiers à Paris (legs Dosne de 1905), la maison de l’Institut à Londres (legs Rothschild de 1919), le manoir de Kerazan dans le Finistère (legs Astor de 1928) et la villa Kerylos, dans les Alpes-Maritimes, reconstitution d’une villa antique, classée monument historique en 1967 (legs Reinach de 1928).

#### *Académie des inscriptions et belles-lettres*

1) Legs Dourlans : décédé en 1899, M. Gustave-Louis Dourlans – qui n’avait pas de lien direct avec l’académie – en avait fait, par testament, son légataire universel. L’académie a été autorisée à accepter ce legs en 1900, celui-ci étant consenti sans spécification particulière portant sur son usage, sinon l’obligation de servir deux rentes viagères à deux proches du testateur. Le legs comprenait un bien immobilier avenue de Wagram à Paris, emplacement de la future Salle Wagram, et le terrain adjacent abritant un immeuble à usage d’habitation qui fut transformé en 1924, aux frais du preneur, en Théâtre de l’Empire. En contrepartie de son investissement, le preneur ne supporta pendant trente ans que la location du seul terrain non bâti. L’académie récupérait l’immeuble en pleine jouissance en 1954 et le vendait fort opportunément en 1990, une semaine avant le début du krach immobilier intervenu cette année-là ; le produit de la vente lui permettait d’acquérir en 1995, puis en 2001, trois immeubles, sis rue de Caulaincourt, quai de Valmy, et avenue Victoria à Paris, dont la valeur cumulée a été estimée à 21,3 M€ en 2013. Le produit des loyers au titre de ces immeubles constitue de loin la principale ressource de l’académie, qui, grâce à la fondation, peut décerner de nombreux prix.

#### *Académie des sciences morales et politiques*

2) Legs Daigremont : cette fondation a été créée par un legs de la veuve de Joseph Polycarpe Daigremont en 1914. Le patrimoine de la fondation comprend un immeuble sis boulevard Flandrin à Paris et des

valeurs mobilières pour un montant de 3,3 M€. En raison du caractère social du legs voulu par Mme Daigremont, les appartements de l'immeuble ont longtemps fait l'objet de locations à des conditions très favorables<sup>23</sup>. Au milieu des années 80, pour faire face à de gros travaux qu'elle n'avait pas les moyens de prendre en charge en raison de sa gestion inefficace de l'immeuble, l'académie fit appel à l'assistance de l'Institut de France (fondation Noury). En conséquence, l'immeuble fut placé dans l'indivision entre l'académie et l'Institut. En échange de l'aide à l'investissement accordée à l'époque, l'académie, qui a recouvré en 2008 la pleine maîtrise de l'ensemble de l'immeuble, verse à celui-ci la moitié des loyers qu'elle perçoit.

### *Académie des beaux-arts*

1) Legs Michel Monet : le legs par son fils Michel en 1966 de la maison de Claude Monet à Giverny permet à l'académie, au travers de la Fondation Claude-Monet, de disposer d'un site remarquable, notamment par ses jardins, et d'une source de revenus importante : les 570 000 visiteurs accueillis en 2012 ont apporté à la fondation 8,5 M€ de recettes, pour moitié en billetterie et pour moitié par les ventes de sa boutique.

2) Legs Marmottan : historien d'art et collectionneur, Paul Marmottan légua en 1932 à l'Académie des beaux-arts son hôtel particulier parisien, ainsi que tous les meubles, bronzes et peintures qu'il contenait, qui fut transformé en musée en 1934. Divers donations et legs importants, notamment de peintures impressionnistes, enrichirent l'ensemble. En 1980, M. Daniel Wildenstein fit don d'une collection d'enluminures médiévales. Le musée Marmottan est géré directement par l'académie. Il héberge régulièrement des expositions qui attirent un public important. Au cours de ces dernières années, des œuvres détenues par ce musée ont été présentées dans des expositions internationales apportant à la fondation des ressources appréciables. Par ailleurs, la bibliothèque Marmottan de Boulogne-sur-Seine, appartenant à la fondation Marmottan et placée sous la supervision de l'administrateur du musée, est pour l'essentiel confiée en gestion depuis 1996 à la Ville de Boulogne dans des conditions que l'administrateur du musée reconnaît ne pas être encore pleinement satisfaisantes.

---

<sup>23</sup> Un seul cas de cette nature subsiste aujourd'hui.

L'académie conserve la charge des travaux de maintenance de la bibliothèque, conformément aux stipulations d'une convention renouvelée en 2012.

3) L'académie détient également la villa Ephrussi de Rothschild à Saint-Jean Cap Ferrat avec ses jardins et ses collections, léguée en 1933 par Charlotte Béatrix Ephrussi, née de Rothschild, aujourd'hui confiée en gestion à la société Culturespaces.

### Annexe n° 3 : quelques avis rendus par les académies

L'*Académie des sciences* est parmi les cinq académies celle qui exerce de la manière la plus suivie et la plus diversifiée une fonction d'avis, qu'elle rend publics. Certaines de ses interventions sont d'ordre purement scientifique : « La fusion nucléaire : de la recherche fondamentale à la production d'énergie » (2002), « Les isotopes du plutonium et leurs descendants dans le nucléaire civil » (2005). Beaucoup de communications ou de publications concernent des sujets liés à l'environnement et au développement durable : « Exploitation et surexploitation des ressources marines vivantes » (2003), « Sécurité sanitaire et gestion des déchets : quels liens ? » (2004), « Les eaux continentales » (2006), « Evénements climatiques extrêmes : réduire les vulnérabilités des systèmes écologiques et sociaux » (2010).

L'académie s'associe fréquemment à d'autres institutions pour formuler des avis : « La relation dose-effet et l'estimation des effets cancérogènes des faibles doses de rayonnement ionisants », avec l'Académie de médecine (2005), « Sciences et pays en développement », avec l'Académie nationale d'agriculture (2006), « Démographie, climat et alimentation mondiale », avec l'Académie nationale d'agriculture et l'Académie des sciences morales et politiques (2007), « L'accident majeur de Fukushima – considérations sismiques, nucléaires et médicales », avec l'Académie des technologies et l'Académie nationale de médecine (2012).

En 2014, l'académie s'est exprimée sur des questions telles que les conditions d'accès aux publications scientifiques et la politique de la recherche. Ces différentes études ou prises de position sont généralement effectuées à l'initiative de l'académie elle-même. En 2010, c'est à la demande de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche que l'académie a été amenée à faire le point sur l'état des connaissances scientifiques en matière de changement climatique.

L'*Académie des sciences morales et politiques* devrait conduire celle-ci à intervenir fréquemment dans le débat public et amener les pouvoirs publics à la consulter, compte tenu de son domaine de compétences. Or tel n'est pas, ou plus, le cas. Au début des années 2000, l'académie avait formulé divers avis, motions ou vœux : « Vœu contre la brevetabilité du génome humain » (2000), « Vœu sur la traduction des brevets européens » (2000), « Motion sur les réformes des procédures de recensement de la population française » (2000),

« Recommandation sur les adaptations juridiques du droit d'auteur à Internet » (2001), « Avis sur le projet de loi constitutionnelle concernant la charte de l'environnement » (2004) – sujet sur lequel elle s'était exprimée de son propre chef, sans être consultée. Ce type d'interventions s'est fait plus rare dans les années suivantes : motion en 2006 sur la liberté d'expression, avis en 2008 sur le projet de révision constitutionnelle, en 2012 sur l'énergie nucléaire, et en 2013 sur le projet de loi « ouvrant le mariage aux personnes de même sexe ».

L'*Académie des beaux-arts* et l'*Académie des inscriptions et belles-lettres*, du fait de la nature des domaines qui sont les leurs, sont peu amenées à formuler des avis ou recommandations autres qu'extrêmement spécialisés. Les nombreuses publications de la seconde lui permettent néanmoins de jouer un rôle d'expertise pour les études historiques, archéologiques et philologiques.

L'*Académie française*, dans les années récentes, s'est exprimée sur des thèmes variés, ne se limitant pas à la seule défense de la langue : déclaration de 2000 sur le recul des études littéraires, où elle voyait une démission de l'école consacrant les inégalités culturelles d'origine sociale ; résolution de 2002 s'opposant à l'utilisation du terme « *master* » au lieu de « *mastaire* », qu'elle jugeait contraire à l'article 2 de la Constitution, à la loi du 4 août 1994 et au décret du 3 juillet 1996 sur la langue française ; communiqué de 2004 en faveur du maintien de l'enseignement du grec et du latin ; déclaration de 2008 sur la mention des langues régionales dans la Constitution, condamnant un vote de l'Assemblée nationale en faveur de cette inscription ; déclaration de 2013 sur le projet de loi relatif à l'enseignement supérieur et à la recherche, critiquant l'extension de l'usage des langues étrangères dans les enseignements universitaires.

En matière de protection de la langue, l'Académie française s'est montrée dans ses avis extrêmement réservée sur la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades et titres, sujet sur lequel elle s'est prononcée en 1984, 2002 et 2014, ainsi que sur l'application du mot « mariage » aux couples de même sexe, question dont elle avait été saisie en 2013 par un groupe de sénateurs. Dans les deux cas, elle a estimé que seul l'usage trancherait définitivement le débat.

#### **Annexe n° 4 : Canal Académie : une tentative de mutualisation mal conduite**

À la différence de la diffusion sur internet des cours des professeurs du Collège de France, la radio sur le web Canal Académie n'est pas issue d'une démarche réfléchie et collective, qui aurait réuni l'Institut de France et ses composantes pour faire mieux connaître leurs travaux. Elle est née de l'initiative personnelle, prise en 2003, du secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques alors en fonction, qui, avant de rejoindre celle-ci, s'était consacré comme sénateur aux questions de l'audiovisuel et de la communication et continuait d'être attaché à ces sujets. Il s'agissait de donner à l'extérieur un large écho aux travaux de l'institution qu'il dirigeait, même si cet instrument de diffusion des savoirs était ouvert aux autres académies. Certains membres de ces dernières y contribuaient à titre personnel.

À compter de juillet 2005, l'initiative, conduite de manière relativement artisanale avec des moyens limités, bien que quasi exclusivement financée sur fonds publics, était mise en œuvre au travers de l'association de la loi de 1901, Canal Académie.

L'association était présidée par le secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques, qui resta à sa tête jusqu'en 2012, après avoir quitté sa fonction. Une convention était passée en 2005 entre l'académie et l'association Canal Académie, celle-ci se voyant mettre à disposition un cadre, fonctionnaire d'État, et un local dans le palais. Témoignant du caractère personnalisé de l'initiative, il était prévu que la convention cesserait de produire des effets avec le départ du président de l'association. Pendant les premières années de son existence, Canal Académie vécut grâce à des subventions (270 000 € en 2005, 140 000 € en 2006, 150 000 € en 2007) accordées annuellement par inscription au titre de la réserve parlementaire du Sénat sur le budget du ministère de l'enseignement supérieur, au bénéfice de l'Académie des sciences morales et politiques.

À partir de 2012, progressivement les liens se distendaient entre l'Académie des sciences morales et politiques et Canal Académie, et les subventions de l'État se réduisaient. L'association, qui avait mobilisé des ressources humaines disproportionnées (recrutements, octroi de cartes de presse) se révélait incapable de dégager des ressources propres significatives, malgré la création d'un club d'auditeurs « Canal

Académie » et la coproduction hasardeuse d'un ouvrage consacré à « l'art du cognac », destiné à promouvoir cet élément du patrimoine gastronomique français, audacieusement mis en relation avec le patrimoine culturel de l'Institut. Elle était amenée à réduire drastiquement sa programmation et à licencier ses personnels, ouvrant la voie à un contentieux qui n'est pas achevé.

Alors que les résultats d'audience sur le web étaient pourtant encourageants, l'initiative cherchait alors sa voie et les moyens de sa survie à la fois financière et juridique. L'Institut, l'Académie des sciences et celle des beaux-arts se proposaient de lui apporter de modestes concours financiers, mais les trois autres académies ne s'engageaient pas. La création d'une fondation abritée, appelée à remplacer l'association, était décidée, sans réflexion préalable approfondie sur sa justification, et un président de la nouvelle fondation était désigné. L'association survivait pourtant dans une certaine confusion, et l'idée d'une fondation abritée, qui apparaissait très vite ne pas correspondre à l'objectif recherché, était abandonnée.

L'initiative s'orientait alors dans une autre direction : L'association subsistait dans l'attente de la définition d'une solution pérenne, mais la problématique de la survie de Canal Académie était inscrite par l'Institut dans le projet plus large de la création d'un fonds pour la valorisation du patrimoine immatériel de l'Institut de France et des académies, dont Canal Académies serait appelé à devenir le vecteur. Très étrangement, le domaine de Chantilly s'engageait de son côté à la même époque dans une démarche similaire en partenariat avec Google. Le projet de l'Institut était retenu en décembre 2013 par le commissariat général à l'investissement et la Caisse des dépôts au titre du fonds pour la société numérique. Le principe d'une aide de 3 M€ (dont 1 M€ en subvention et le solde en prêt et avance remboursable) était accordé, loin des espérances de départ de l'Institut et sous condition d'une contrepartie de ce dernier. Cette aide n'a pas été mandatée.

En 2014, l'Institut de France et les académies ne paraissent toujours pas en mesure de concevoir un modèle économique apte à concrétiser l'intéressante idée qui avait été à l'origine de Canal Académie et à apporter des ressources propres suffisantes pour garantir son existence.

# **RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS ET DES ORGANISMES CONCERNÉS**



## Sommaire

Réponse de la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche .....	145
Réponse du ministre des finances et des comptes publics et du secrétaire d'État chargé du budget.....	146
Réponse commune de l'Institut de France et des cinq académies ...	148
Réponse du Chancelier de l'Institut de France .....	162
Réponse du secrétaire perpétuel de l'Académie française.....	169
Réponse du secrétaire perpétuel de l'Académie des inscriptions et belles-lettres.....	179
Réponse du secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences .....	184
Réponse du secrétaire perpétuel de l'Académie des Beaux-Arts .....	188
Réponse du secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques.....	195
Réponse du directeur de la Fondation Claude-Monet-Giverny .....	199
Réponse de M. Pierre Cardin, membre de l'Institut de France.....	202
Réponse du directeur de la Fondation Paul Marmottan Monet .....	203
Réponse du président de l'association Canal Académie, membre de l'Institut de France.....	204
Réponse du président de la Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly.....	205
Réponse du directeur des services administratifs de l'Institut de France de 1990 à 2010.....	209
Réponse de Mme Druon .....	211

## Destinataires n'ayant pas répondu

Ministre de la culture et de la communication
M. Claude Allègre, membre de l'Académie des sciences
Président de l'association Écologie d'avenir Claude Allègre, membre de l'Académie des sciences
Chef de cabinet du secrétaire perpétuel de l'Académie française de 1987 à 2008

***RÉPONSE DE LA MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE***

*Vous m'avez adressé le rapport public thématique relatif à l'Institut de France et les cinq académies, élaboré à l'issue du contrôle de ces six institutions sur la période 2005-2013 et après examen de la réponse apportée par mes services aux extraits du relevé d'observations provisoires dont ils avaient été rendus destinataires.*

*S'agissant de la dotation annuelle attribuée sur le programme 150, je note que les éléments communiqués à la Cour à cette occasion ont été repris dans le rapport.*

*Je souhaite rappeler que cette dotation s'inscrit, depuis 2012, dans le cadre d'une convention financière visée par le contrôleur budgétaire, l'Institut n'étant plus considéré comme un opérateur de l'État mais personne morale de droit public « sui generis ».*

*En matière de gestion des ressources humaines et en l'état actuel de la réglementation, notamment du décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 organisant les conditions d'exercice des fonctions en position d'activité dans les administrations de l'État, les personnels titulaires relevant du ministère de l'éducation et exerçant au sein de l'Institut ou ses académies ne peuvent être en position d'activité. Seules les positions de mise à disposition ou de détachement sont applicables.*

*Par conséquent, le ministère appliquera ce principe aux futurs « recrutements » de l'Institut et de ses académies et s'attachera à régulariser le plus rapidement la situation de ses personnels actuellement en poste.*

*Plus généralement, je partage la position de la Cour sur le fait que le caractère de personne morale de droit public de type particulier de l'Institut et des Académies ne peut pour autant les exonérer de la nécessité de se doter de règles stables et homogènes, protectrices par rapport aux risques de contentieux qu'ils encourent aujourd'hui.*

---

***RÉPONSE DU MINISTRE DES FINANCES ET DES COMPTES  
PUBLICS ET DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU BUDGET***

*Nous avons pris connaissance avec intérêt du rapport public thématique sur la gestion de l'Institut de France et des cinq académies. Nous partageons l'essentiel de ses conclusions, notamment sur la nécessité d'améliorer l'efficacité du fonctionnement des institutions du quai de Conti en formalisant et harmonisant davantage leurs règles de gestion et prévoyant une plus grande mutualisation des fonctions support au niveau de l'Institut.*

*Certaines des recommandations de ce rapport s'adressent à des administrations qui relèvent de nos périmètres ministériels et appellent les réponses suivantes de notre part.*

*Si les moyens budgétaires engagés directement par l'État en faveur de ces organismes – de l'ordre d'une dizaine de millions d'euros par an – semblent relativement modérés, il n'en demeure pas moins que l'effort consenti par les finances publiques est important, du fait du régime fiscal applicable aux fondations abritées, qui fournissent une très grande partie des revenus de ces institutions. À cet égard, nous partageons votre souhait de mieux évaluer l'effort consenti par les finances publiques en faveur de l'Institut et des académies.*

*En ce qui concerne le régime juridique d'utilisation du palais de l'Institut, la convention d'utilisation règle habituellement la mise à disposition des immeubles domaniaux utilisés par les services de l'État ou les établissements publics de l'État. Compte tenu du statut particulier de l'Institut et des académies (personnes morales de droit public à statut particulier placées sous la protection du Président de la République) et de la libre administration qui leur est accordée par la loi sous le seul contrôle de la Cour des comptes, la mise à disposition du palais de l'Institut par une convention d'utilisation (sous réserve qu'une expertise juridique approfondie confirme que ce dispositif puisse s'appliquer à des organismes qui ne sont pas des établissements publics nationaux) ou au travers d'un autre dispositif contractuel ad hoc, n'apparaît pas de nature à contribuer significativement à l'amélioration de la gestion de l'Institut.*

*En ce qui concerne le régime budgétaire et comptable applicable à l'Institut et aux cinq académies, la Cour relève que leur exclusion du régime de la comptabilité publique soulève des difficultés juridiques et ne permet pas à la Cour d'exercer pleinement la mission de contrôle des comptes de ces institutions que lui a confiée la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006.*

---

*Du fait de leur grande indépendance et du faible montant des subventions qui leur sont allouées, il ne m'apparaît pas nécessaire de placer ces organismes dans le champ du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. En revanche, leurs règlements financiers pourraient utilement évoluer pour intégrer certains des principes généraux de la gestion budgétaire et comptable publique et clarifier ainsi le cadre de gestion applicable par le comptable public des établissements.*

---

## ***RÉPONSE COMMUNE DE L'INSTITUT DE FRANCE ET DES CINQ ACADEMIES***

### ***Observations liminaires***

*L'Institut de France et les académies ont pris connaissance du rapport public thématique que la Cour des comptes se propose de publier à l'issue d'une procédure de contrôle qui aura démarré, il y a presque deux ans, en juin 2013. Pour la première fois, la Cour fait le choix de présenter un document unique qui contient à la fois des analyses s'appliquant à l'ensemble des entités du quai de Conti, des analyses s'appliquant à certaines d'entre elles, ou à certaines catégories, ou encore des analyses s'appliquant à certaines et des recommandations à l'ensemble. L'Institut et les académies ont eu le souci de présenter une réponse commune tout en préservant leur identité propre, ce qui correspond à la lettre de la loi.*

*Les titres du rapport, des différentes parties et sous-parties sont formulés de façon parfois provocatrice, susceptible d'influencer le lecteur alors qu'ils ne sont le plus souvent pas ou peu confirmés par le contenu même des observations faites quand ils ne les contredisent pas. L'Institut et les académies se félicitent d'ailleurs, qu'au-delà des formulations, la Cour n'ait, sur le fond, relevé aucun manquement, ni d'erreur dans les comptes ni aucun fait grave. Bien évidemment, des marges de progrès existent et depuis 2010 s'est ouverte une période active de modernisation, de définition des procédures, de rigueur accrue de gestion, de renouvellement de tous les principaux collaborateurs de l'Institut et de recrutement de nouvelles compétences qui faisaient défaut.*

*Le contrôle de la Cour des comptes porte sur les années 2005 à 2012 (l'année 2013 n'ayant été ajoutée que dans un second temps) soit dix années pour la première année contrôlée. Les lecteurs ne peuvent pas toujours percevoir avec exactitude à quel moment précis les observations de la Cour s'appliquent. Des remarques concernant le milieu des années 2000-2010 sont devenues aujourd'hui sans objet, celles plus récentes sont postérieures aux décrets de 2007. Cette possibilité d'une confusion chronologique est renforcée par le fait que les années 2013 et 2014, exclues du champ du contrôle, ont été l'occasion de réformes importantes sans que le rapport ne puisse en faire état ou de manière trop incidente. L'Institut et les académies ont fait le choix dans leur réponse commune de ne pas joindre à leur rapport le relevé des inexactitudes que comporte le rapport de la Cour, et qu'ils tiennent à sa disposition, afin de se concentrer sur l'essentiel.*

### **1. Pourquoi l'Institut de France et les cinq académies ?**

*La question de l'existence de l'Institut de France et des cinq académies qui le composent n'est pas directement posée par la Cour. Cette question pourtant, l'Institut et les académies se la posent à chaque instant pour guider leur action au service de la collectivité nationale. En 2007, cette question du rôle des académies dans l'Europe du XXI<sup>e</sup> siècle fut même au centre du rassemblement des académies européennes, organisé à l'initiative du chancelier de l'Institut. Le résultat de ces réflexions est loin de concorder avec l'image réductrice donnée par la Cour.*

#### **a) Des institutions nées de la volonté de l'État**

*Leur ancienneté est un de leurs meilleurs atouts. Apparues à partir de la Renaissance par sécession de l'Église et de la Théologie, les académies sont nées de la volonté de l'État et se sont depuis consacrées aux nouveaux savoirs, à la science, aux choses de l'esprit et se sont établies en foyers autonomes de recherche, de réflexion et de relais faisant circuler l'information. Séparées à l'origine, elles se sont progressivement rapprochées par la conscience de leurs similitudes, en se plaçant toujours en appui aux pouvoirs publics en général, dans l'unique perspective du bien commun qui était la garantie de leur pérennité. De même que l'individu perdant sa mémoire voit sa personnalité se dissoudre, de même les sociétés et les institutions ne se maintiennent qu'enracinées dans un passé toujours présent.*

*Le temps académique, qui n'est autre que celui de la réflexion, tend à s'opposer à l'urgence contemporaine et à apporter une garantie contre les fausses valeurs. Tout ce qui a traversé les siècles transmet l'essentiel aux générations à venir.*

*Après une longue période d'incertitude des pouvoirs publics concernant la qualification des académies et de l'Institut, cette organisation singulière a enfin été reconnue par la loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche.*

#### **b) Une indépendance essentielle**

*La loi de 2006 consacre une autre dimension de la réalité académique : son indépendance. Celle-ci est à la fois originaire et structurelle. En réalité elle est la raison d'être même des académies et de l'Institut. Elle trouve sa confirmation dans le recrutement par cooptation et par le mode d'élection des académiciens mais aussi par l'absence de tout conflit d'intérêt qu'ils s'imposent dans l'exercice de leur mission, l'histoire l'a suffisamment confirmée au cours des siècles, pour que cette indépendance ne soit mise en doute.*

**c) Des missions pérennes, sans cesse adaptées à leur temps**

*Il convient tout d'abord, ainsi que la Cour y convie, de s'appesantir sur les missions de l'Institut de France et des cinq académies qui le composent.*

*L'indépendance des académies et de l'Institut est mise au service du bien commun. En effet, l'existence de ces institutions est conditionnée par une mission générale dont l'expression se retrouve quasiment inchangée dans la Constitution de l'an III et dans la Loi de 2006 : « le perfectionnement et le rayonnement des lettres, des sciences et des arts ».*

*La Cour semble considérer que la formulation a vieilli. Il n'en est rien, comme le montrent les réponses que chaque institution apporte au présent rapport. Non seulement les missions spécifiques ont été maintenues intactes depuis l'origine, mais elles ont été adaptées au fil du temps à une réalité changeante, qu'il s'agisse d'intégrer de nouveaux champs disciplinaires, de nouvelles formes d'expression et de nouveaux horizons à donner à l'action, ou bien qu'il s'agisse d'utiliser de nouveaux moyens pour diffuser la connaissance auprès d'un public élargi. Depuis plus de deux siècles, les missions académiques sont définies de façon cumulative en une phrase. Cette formulation n'épuise évidemment pas l'énoncé des missions académiques. Elle exprime l'unité et l'égalité dans les travaux de plus en plus spécialisés de l'esprit en même temps que l'interdisciplinarité croissante des différentes branches du savoir. Elle souligne le bénéfice constamment réaffirmé du croisement des disciplines et de la confraternité des savants. Une des missions de l'Institut est de permettre à l'ensemble de ces efforts de s'accomplir dans l'harmonie d'un cadre prestigieux et pérenne.*

*L'ensemble de ces missions portent la marque de la modernité et de l'adaptation de la tradition académique, qui est ancienne, certes, mais à vrai dire intemporelle et universelle, aux réalités du monde d'aujourd'hui. Il n'est ainsi pas de question touchant aux défis actuels de la société qui échappe aux objectifs relevant de l'une ou l'autre des académies ou de plusieurs d'entre elles, qu'il s'agisse de la découverte et des origines de l'univers, des équilibres naturels sur la planète terre, du climat, des ressources naturelles, des milieux marins, de la biodiversité, des recherches sur le vivant, le cerveau, la génétique, l'éthique, la bioéthique, la vie et l'intelligence animale, les moyens d'expression et de transmission de la pensée ou de l'action, la robotique, etc.*

*Les membres des académies prennent une part marquante à la vie intellectuelle de notre pays par l'apport de leur œuvre à la pensée, par leurs publications dont la renommée s'étend au-delà de leur spécialité, par leur participation continue aux grands débats d'idées nationaux et internationaux dans les journaux et les médias. Les illustrations dans le*

*passé ne se comptent pas. Trois prix Nobel de littérature ont été attribués à des membres de l'Académie française, un prix Nobel de la paix et deux d'économie à des membres des Sciences morales, 38 prix Nobel scientifiques à des membres de l'Académie des sciences. Un membre de l'Académie française, trois des Inscriptions et belles-lettres et neuf de l'Académie des sciences ont reçu le prix Balzan.*

*À leur tour mécènes, les académies et l'Institut décernent chaque année de très nombreux prix parmi lesquels certains atteignant une grande notoriété, les grands prix du Roman, de la Francophonie, de la littérature-Paul Morand pour l'Académie française, le grand prix d'Archéologie pour l'Académie des inscriptions et belles-lettres, la Grande médaille de l'Académie des sciences, les prix d'architecture, de photographies de l'Académie des beaux-arts, le prix Édouard Bonnefous de l'Académie des sciences morales et politiques. C'est enfin l'Institut de France qui décerne les grands prix, sur proposition de jury d'académiciens, les prix Del Duca dont le prix mondial, Louis D, Mérieux, Lefoulon-Delalande, et bien d'autres.*

**d) Une expertise à faible coût insuffisamment sollicitée par les pouvoirs publics**

*Les académies remplissent aussi la fonction démocratique d'illustrer les mérites justifiés et d'honorer l'excellence confirmée par l'élection.*

*Dans la crise de l'expertise qui affecte les démocraties modernes, les académies offrent, par vocation, leur savoir dont la qualité et le prestige sont mis au service de l'État, et constituent une expertise à faible coût. Ces travaux sont insuffisamment sollicités par les pouvoirs publics alors qu'ils jouent de surcroît un rôle important dans la diplomatie culturelle et scientifique de la France. Les institutions s'efforcent par un souci constant de publication de leurs travaux par le livre, internet et leur diffusion sur Canal Académie, de jouer le rôle attendu d'institutions de référence.*

*Enfin, les académies permettent de corriger l'extrême spécialisation qu'imposent les progrès inouïs de la science par le croisement des disciplines qui élargit les angles de vue et par l'âge qui finit par amener « le dépassement des compétitions et la lucidité par la perception des limites ». Les points de vue généralistes qui font tant défaut aux débats de notre époque trouvent ici une source dans la maxime de Teilhard de Chardin : « tout ce qui s'élève converge ».*

**e) Des missions substantielles**

*Cela signifie aussi dans la pratique que les académiciens ont tous en partage le culte du travail, et qu'entourés de correspondants, de membres*

*des commissions, des groupes de travail, des jurys, des partenaires, des lauréats et du public, ils vivent dans le palais du quai de Conti comme dans une ruche productive, où la planification des espaces de réunion est un problème quotidien, et où la disposition d'un auditorium moderne fait cruellement défaut. Ils ne peuvent donc absolument pas comprendre les remarques dubitatives de la Cour sur l'opportunité de créer cet auditorium, et encore moins accepter la conclusion déconcertante de la Cour selon laquelle « les missions des académies ne subsistent que pour partie. Nombre d'entre elles ont perdu de leur substance, si bien que la vocation première de ces institutions... devient pour l'essentiel la gestion d'un patrimoine financier, immobilier et culturel considérable » !*

*L'Institut et les académies s'étonnent que les quelque dix-neuf mois de contrôle de la Cour puissent ainsi aboutir à une telle présentation qu'ils contestent vigoureusement, tant elle est éloignée à la fois des institutions du quai de Conti et des nombreux passages du rapport de la Cour.*

## **2. Un patrimoine constitué de dons et legs avec charges**

*La Cour des comptes semble ignorer la consistance des patrimoines de l'Institut et des académies. Ces institutions sont en effet les gardiens d'un patrimoine culturel exceptionnel dont elles assurent le rayonnement auprès du public français et étranger dans le respect des volontés des donateurs. La Cour souligne aussi l'importance du « patrimoine financier de plus d'un milliard d'euros » ainsi que le patrimoine locatif considérable. Les anciennes académies étrangères ont souvent d'importants patrimoines, qui font la fierté de leur nation et que personne ne leur conteste. Ainsi de la Royal Society et de la British Academy, de la Leopoldina, de l'Académie dei Lincei, de l'Académie Royale d'Espagne.*

### **a) Un patrimoine issu de dons et legs dont les revenus sont affectés selon les volontés des donateurs**

*La « richesse » de l'Institut et des académies n'est pas constituée de fonds propres dont ils pourraient disposer librement. Il s'agit de dons et legs que les institutions sont tenues de gérer dans le respect des volontés des donateurs. Ces patrimoines revêtent diverses formes : des fondations-musées, de simples dons ou des fondations abritées. C'est à propos de ces dernières que s'instaure un dialogue de sourd, la Cour rappelant que les institutions bénéficiaires doivent refléter la volonté des donateurs, ce qu'elles font très rigoureusement et en toute transparence, et en affirmant ensuite et à plusieurs reprises que les académies et l'Institut vivent des ressources des fondations, ce qui ne correspond pas à la situation générale, mais sans insister sur cette situation qui explique sans doute en partie, sans le justifier, que la contribution de l'État au fonctionnement des académies soit restée si modeste.*

*Il existe en réalité trois sortes de fondations abritées. La première catégorie est constituée de fondations avec charges dont les fondateurs ont voulu que les charges s'inscrivent dans le prolongement des travaux académiques. Entrent aussi dans cette catégorie les fondations, notamment abritées à l'Institut, qui décernent des grands prix littéraires, scientifiques ou culturels attribués par des jurys présidés par des académiciens. La deuxième catégorie est constituée de fondations dont les fondateurs ont voulu qu'elles contribuent au fonctionnement d'une académie ou de l'Institut et leur permettent de remplir leur mission, soit que les charges le précisent, soit qu'elles soient sans charges. Certaines académies bénéficient de fondations de ce type qui sont au contraire l'exception parmi les fondations abritées à l'Institut. La troisième catégorie, qui concerne l'Institut et l'Académie des sciences, est constituée de fondations dont les charges sont précisées par les fondateurs sans qu'elles soient dans le prolongement direct des travaux de l'Institut et des académies bénéficiaires. Elles poursuivent un objectif d'intérêt général, qui est approuvé par les institutions elles-mêmes et confirmé par décret en Conseil d'État.*

**b) Un patrimoine culturel et financier géré avec professionnalisme**

*Les fondations musées relèvent d'une gestion particulière. Ces sites culturels sont administrés professionnellement par leurs institutions propriétaires de trois façons différentes qui correspondent à la nature des lieux et aux ressources dont ils peuvent disposer. L'Abbaye royale de Chaalis dans l'Oise, l'hôtel et la bibliothèque Dosne Thiers, place Saint George à Paris, ainsi que le manoir de Kerazan dans le Finistère sont ainsi par exemple gérés directement par les services de l'Institut. La maison et les jardins de Claude Monet à Giverny et le musée Marmottan Monet à Paris sont gérés directement par l'Académie des beaux-arts.*

*Le musée Jacquemart André à Paris, la villa Kérylos à Beaulieu-sur-mer, le château de Langeais, propriétés de l'Institut, le château-observatoire Abbadia, propriété de l'Académie des sciences, et la villa Ephrussi de Rothschild à Saint-Jean-Cap-Ferrat, propriété de l'Académie des beaux-arts, font l'objet de délégations de service public auprès de structures spécialisées dans l'administration de sites culturels. Enfin, le château et le domaine de Chantilly, propriétés de l'Institut, font l'objet d'un partenariat avec la Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly, créée à l'initiative de S.A. l'Aga Khan.*

*La gestion des valeurs mobilières est assurée par la direction des services financiers qui est commune aux six entités. Elle tient compte de la grande diversité des bénéficiaires des revenus générés par ces placements (Institut ou académies et fondations abritées) dont les besoins ne sont absolument pas comparables alors que le mode de gestion est celui d'un fonds commun.*

*Critiqué par la Cour, il y a plusieurs années, l'Institut de France a pris différentes mesures depuis 2012 pour améliorer la gestion des ressources de ses fondations. Une première commission dite des portefeuilles a été créée pour renforcer les contrôles. Elle est composée des ordonnateurs des cinq académies et de l'Institut et d'académiciens experts en matière financière et se réunit deux fois par an. Une deuxième instance, le comité des placements, a été créée. Il est composé d'un moins grand nombre de membres de l'Institut et d'experts qualifiés. Fonctionnant en sous-comités, cette instance auditionne les gestionnaires qui doivent rendre compte de leur stratégie d'allocations d'actifs et de la pertinence de leur gestion.*

*Depuis 2006, l'Institut a fait réaliser quatre audits sur sa gestion financière qui n'ont détecté aucune anomalie grave ni de fraude dans la gestion de son portefeuille. Un nouvel audit est en cours. Au cours de la période contrôlée, les performances de cette gestion tient très honorablement la comparaison avec les principaux indices.*

**c) La philanthropie, vocation seconde des académies et de l'Institut**

*Dès leur origine, les académies et l'Institut se sont vu reconnaître dans leur vocation une dimension de bienfaisance. Le fait que de si nombreuses fondations aient souhaité les rejoindre est un mouvement naturel, pour lequel l'Institut et les académies n'effectuent aucune « prospection ». Les fondations viennent à eux en raison de leur réputation, de la pérennité qu'ils leur assurent, de la valeur ajoutée qu'ils leur apportent en les faisant profiter de l'expérience et du savoir des académiciens et de la gestion financière irréprochable qu'ils leur appliquent.*

*L'Institut de France et les Académies attachent en particulier la plus grande importance au respect des objectifs de ceux qui ont créé ces fondations. Le contrôle du respect des charges des fondateurs est instruit par les mêmes organes que ceux de l'Institut lui-même. Chaque fondation est gérée de façon distincte avec une comptabilité autonome, dans la plus totale transparence.*

**3. La mutualisation des moyens**

*En réponse à la Cour des comptes qui recommande une plus grande mutualisation des moyens, l'Institut et les académies n'élèvent aucune objection à cet égard, et considèrent que l'intelligence de leur entente est en elle-même un vaste système de mutualisation de moyens.*

*La loi de 2006 ne change pas le cadre législatif qui assure à l'Institut et aux académies l'indépendance des uns par rapport aux autres, la jouissance de leur patrimoine et tous les attributs de la personnalité morale. Les organes de gouvernance de l'Institut sont strictement composés d'élus*

*des différentes académies à parts égales. Le rôle du chancelier, créé par décret en 1953, est essentiel dans cette mutualisation. La Commission administrative centrale est son instrument principal. Le bureau de la Commission administrative centrale s'est révélé de façon informelle comme un précieux « directoire » des démarches communes. La possibilité pour les secrétaires perpétuels de demander la collaboration, sous leur responsabilité, des services de l'Institut est réaffirmée, la réglementation financière est commune.*

*Au contraire de l'appréciation de la Cour, on trouve dans la nouvelle réglementation une affirmation plus nette des missions de l'Institut au bénéfice de l'ensemble des académies, des possibilités affirmées d'adoption de réglementations communes tant dans le domaine réglementaire (article 23.2 du règlement général de l'Institut de France) que dans le domaine financier (article 6.7 du règlement financier de l'Institut et des académies) et une incitation à une collaboration plus ciblée par le biais du recours à des conventions de prestations de service entre les institutions qui le souhaitent.*

*La collaboration entre les six institutions passe aussi par la formalisation de règles de procédure communes et d'usages, formalisation que la Cour appelle de ses vœux et qu'elle mentionne en plusieurs points du rapport. Cette préoccupation est partagée par chacune des institutions du quai de Conti. Elle est mise en œuvre depuis la loi de 2006 et a déjà pu concerner les procédures de mises en concurrence dans le cadre de l'achat public ou la réglementation budgétaire et comptable. C'est aussi le cas pour les modalités de publication des décisions opposables ou par l'adoption d'un règlement commun pour les agents contractuels.*

**a) Une performance honorable des fonds dédiés grâce à une gestion rigoureuse**

*L'Institut et les académies ne peuvent que reprendre à leur compte le constat que fait la Cour d'une gestion aujourd'hui plus prudente et mieux organisée de la gestion des valeurs mobilières, essentielle compte tenu des montants en cause et de l'importance que revêtent les revenus financiers dans le fonctionnement des fondations abritées et celles des institutions elles-mêmes. L'année 2015, marquée par la réalisation d'un audit externe sur la gestion financière de l'Institut et des académies, sera ainsi l'occasion de mesurer les progrès accomplis et de dégager des pistes d'amélioration dans une vision stratégique de placements.*

*Entre 2005 et 2014, la performance cumulée des fonds dédiés a été de +50 % pour un EONIA à 15,48 % alors que cette période a été marquée par deux crises financières dont l'une d'une ampleur historique.*

**b) La modernisation de la gestion des personnels**

*La représentation du personnel n'a pu être organisée qu'en 2013 après la parution du décret n° 2011-184 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État. Le comité technique de l'Institut a été installé en 2013, et le régime des contractuels de droit public a été adopté le 18 novembre 2014 par la CAC après délibération des cinq académies et avis favorable des comités techniques de l'Institut et des académies.*

*Le dialogue social a été renforcé en 2014 avec la mise en place d'une commission consultative paritaire (CCP) compétente à l'égard des agents contractuels de l'Institut, la publication d'un bilan social et la création d'un site intranet pour une meilleure communication destinée aux salariés de chacune des institutions. Une plus grande transparence est donnée sur la politique salariale de l'Institut et des académies.*

**c) Une clarification des règles de répartition des charges communes**

*Un travail important a été accompli en 2014, s'appuyant sur un cabinet de conseil extérieur, visant à l'identification et la répartition des charges communes entre les institutions réunies au sein du Palais de l'Institut. La mise à plat des règles de fonctionnement, effectuée selon la Cour en toute « transparence », a clairement démontré la volonté de l'Institut et des académies de travailler ensemble dans le respect de leur autonomie mais dans la convergence.*

**d) Une mise en commun des bonnes pratiques en matière de gestion immobilière**

*L'existence de patrimoine propre à chaque institution, le plus souvent dépendant d'une fondation, n'autorise pas une globalisation de la gestion, qui risquerait d'alourdir les processus de contrôle et de décision. Les échanges d'informations et de bonnes pratiques, en revanche, existent.*

*La Cour constate que la gestion immobilière est globalement satisfaisante. Il convient de rappeler que, suite à l'audit réalisé en 2008, ses préconisations ont été prises en compte dans la poursuite des mandats en cours, ce qui explique le constat de la Cour.*

*Une mise en concurrence des gestionnaires sera organisée au regard des règles qui régissent aujourd'hui les conventions de mandat, en conformité aussi avec l'ordonnance de 2005 sur les contrats passés par les personnes publiques non soumises au code des marchés publics, en 2015 et en 2016 pour l'Institut et les académies qui le souhaiteraient.*

**e) Vers l'adoption d'un schéma directeur des systèmes d'information**

*Le recrutement d'un responsable des services informatiques, en application des recommandations de l'audit informatique mené en 2013, a été effectué fin 2014. Un projet de schéma directeur des systèmes d'information a été présenté à la Commission administrative centrale du 17 mars 2015 ainsi qu'un projet de charte informatique pour le Palais de l'Institut.*

**4. Le chemin vers la certification des comptes**

**a) L'application des principes fondamentaux de la comptabilité publique**

*La Cour aborde longuement la situation particulière de l'Institut et des académies en matière budgétaire et comptable. Elle s'interroge sur le champ d'application de la comptabilité publique à leur égard alors que l'article 5 du décret de 2012 exclut explicitement l'Institut et les académies ainsi que d'autres institutions de son champ d'application. Il sera fait observer que ni l'Institut, ni les académies n'ont jamais été consultés sur ce texte. On peut supposer que ses rédacteurs, constatant qu'un certain nombre d'institutions relevaient d'une réglementation budgétaire et comptable qui leur était propre, en avaient tiré la conséquence qu'elles échappaient au champ d'application de ce décret et, pour éviter toute ambiguïté, l'avaient dit expressément. Cependant, on ne peut en aucun cas dire, que par suite de ce décret, ces institutions sont sorties du champ de la comptabilité publique.*

*Ce sont bien les principes de la comptabilité publique qui ont toujours inspiré le fonctionnement budgétaire et comptable de l'Institut et des académies et ceci bien avant la loi de 2006, sans que la Cour ne relève jusqu'ici une quelconque difficulté. Ces principes sont rappelés dans le décret du 11 avril 2007 qui renvoie explicitement à la loi du 23 février 1963.*

**b) Le renforcement des procédures de contrôle budgétaire**

*Le chancelier de l'Institut et les secrétaires perpétuels se sont attachés depuis 2012 à la modernisation des procédures de contrôle budgétaire sur la base d'une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques mises en place par les commissions administratives passant ainsi d'une logique de moyens à une logique de résultat. Leur volonté est clairement affirmée et techniquement étayée de mettre en pratique les principes de clarté de gouvernance financière et de maîtrise des risques dont s'inspire la LOLF.*

**c) *La mise en place d'un service d'audit interne et une démarche de certification des comptes***

*La future mise en place d'un service d'audit interne tel que le recommande la Cour pour conduire les changements nécessaires rendant possible une certification des comptes confirme l'engagement pris par le chancelier et les secrétaires perpétuels au cours du contrôle de la Cour de mener à terme le processus de clarification des procédures budgétaires et comptables ainsi que des règles de fonctionnement des six institutions. L'auditeur interne aura dans un premier temps pour mission la mise en place de procédures visant spécifiquement la maîtrise de tout fait générateur de flux financier. Cette mission sera accompagnée de la mise en place d'un nouvel outil financier et comptable.*

*L'arrivée, début février 2015, d'un nouveau receveur des fondations, agent comptable public expérimenté d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, permet aux six institutions de bénéficier de compétences qui manquaient jusqu'ici. Son expérience dans de grands établissements d'enseignement supérieur est reconnue, et plus particulièrement, la mise en place d'un outil financier et comptable, l'introduction d'un contrôle interne et la certification des comptes de l'établissement par un commissaire aux comptes font partie des chantiers qu'elle a dirigés avec succès. Les réformes souhaitées par les ordonnateurs et la Cour peuvent aujourd'hui être menées dans un délai prévisible de trois à cinq ans.*

**Conclusion**

*L'Institut et les académies se sont penchées sur les multiples points abordés par la Cour des comptes dans son rapport, et constatent que ceux-ci se situent dans le prolongement de l'essor donné aux institutions du quai de Conti par la loi de 2006 et les décrets de 2007 dont la Cour retient expressément le maintien et, mis à part quelques questions auxquelles il est répondu, exactement dans le même élan.*

*Les institutions contrôlées auraient souhaité qu'à l'occasion du premier de ce « seul contrôle » que la Cour exerce sur l'Institut et les académies, les perspectives s'élargissent et qu'un réel dialogue entre elles et l'autorité investie du contrôle s'instaure sur les enjeux et les défis des institutions académiques. Un tel dialogue, que l'Institut et les académies ont appelé de leurs vœux, aurait permis de mieux approfondir les questions qui sont essentielles.*

*La première d'entre elles est le financement. La loi de 2006 est muette sur le financement des missions de service public, la subvention de fonctionnement, de 3,5 M d'euros pour les six entités n'a fait que se dévaluer*

*depuis 10 ans, la rémunération des personnels de l'État affectés s'élève à moins de 7 M d'euros par an, soit en tout 10 M d'euros pour le fonctionnement de l'Institut et des cinq académies. Cela est notoirement insuffisant, ainsi que cela a été rappelé chaque année au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche auquel sont rattachées les sommes destinées par l'État au financement des missions de service public de l'Institut et des cinq académies.*

*La deuxième question, tout aussi essentielle, est la place des fondations auprès de l'Institut et des académies, telle qu'elle a été exposée ci-dessus. On comprend mal dans ces conditions les allusions de la Cour à un calcul de la dépense fiscale. Celle-ci résulte de la loi TEPA et du Code des impôts. Les académies et l'Institut sont, à cet égard, dans la même situation que les monuments, les musées, les bibliothèques, les universités, les hôpitaux, les laboratoires et les grandes institutions de recherche. Tous bénéficient à leur tour des grand prix de l'Institut et des académies. Il n'est pas jusqu'aux actions humanitaires qui ne relèvent depuis toujours de la mission de mécénat des mêmes académies.*

*Alors que les appels à la générosité et au financement privé se multiplient, l'Institut et les académies apparaissent comme des acteurs majeurs du mécénat, qui mènent leurs actions en appui aux objectifs généraux des pouvoirs publics et de préférence pour combler les lacunes du système public de financement de la recherche ou de prévoyance.*

*Plus généralement, l'État a cherché ces dernières années à améliorer les relations entre personnes publiques et partenaires privés à travers un certain nombre d'institutions, EPIC, Fonds de dotation, GIP, PPP. Ces nombreux modes de gestion des missions de service public vont dans le sens d'une meilleure coordination de l'intervention de l'État et des acteurs privés par des missions d'intérêt général mais permettant une optimisation des dépenses.*

*Bien avant l'invention de ces nouvelles formes juridiques, l'Institut et les cinq académies ont eu l'expérience d'une longue tradition dans le domaine public-privé qui leur permet même, en quelque sorte, d'apparaître comme des précurseurs dans cette nouvelle philosophie économique de l'État. C'est notamment le cas dans la gestion des dons et legs qui, tout en respectant la volonté des donateurs, participent en grande partie aux financements des missions d'intérêt général, après validation par le Conseil d'État. Cette volonté a d'ailleurs été confirmée par le législateur dans la loi du 18 avril 2006 qui reconnaît implicitement le rôle joué par l'Institut et les cinq académies, en accordant davantage de souplesse à la gestion de ces personnes morales de droit public à caractère particulier. De facto, les nouvelles formes de partenariat public-privé engagées par l'État s'inspirent de la philosophie et de la tradition juridique des pratiques de l'Institut de*

*France et des cinq académies, notamment dans la gestion de leurs « fondations abritées » qui depuis longtemps ont instauré un dialogue régulier avec l'État.*

*Sur ces tendances récentes on aurait attendu de la part de la Cour une démarche plus compréhensive et une évaluation éclairée sur plusieurs années des réalisations.*

*D'autres thèmes eussent pu être plus amplement abordés car ils sont essentiels. C'est le cas des travaux interacadémiques et de ceux avec les sociétés savantes et les académies étrangères.*

*Enfin, la présence de la langue française en France et à l'étranger et le rayonnement international des institutions académiques françaises sont des sujets constamment traités qu'au sein de l'Institut mais à peine évoqués dans le rapport. Cependant les problèmes de gestion touchent ici à l'accomplissement des missions, qu'il s'agisse de l'équilibre entre les publications imprimées et les publications numérisées, et du développement considérable des sites internet des académies et de l'Institut, des fondations et des bibliothèques, de la valorisation des travaux et des trésors culturels par la numérisation, de la survie de Canal Académie qui ne bénéficie d'aucun financement public et de l'ouverture en 2017 de l'auditorium qui sera un instrument de travaux interacadémiques et de rencontres internationales.*

*Les questions budgétaires et comptables permettent à l'Institut et aux académies de conclure par un accord sur les recommandations finales de la Cour des comptes à ce sujet, même si l'analyse qui y conduit n'est pas entièrement partagée ainsi que cela a été dit ci-dessus. Certes, l'Institut et les académies réaffirment leur conviction de ne pas se trouver en vertu de la réglementation actuelle hors du champ de la comptabilité publique. C'est bien parce que ces institutions sont des personnes morales publiques, qu'un régime spécifique leur a toujours été appliqué. L'absence de ce que la Cour qualifie de bloc de régularité qui lui servirait de référence pour exercer son contrôle juridictionnel et dont elle pourrait vérifier la bonne application, doit pouvoir trouver une solution dans une plus grande articulation entre le décret de 2012 et le décret de 2007. Les solutions envisagées par la Cour des comptes ouvrent un dialogue auquel l'Institut de France et les académies se prêteront sans difficulté.*

*Le choix fait par le chancelier de l'Institut et les secrétaires perpétuels des académies d'adresser une réponse commune à la Cour des comptes traduit ainsi leur engagement de poursuivre avec rigueur et efficacité leurs missions spécifiques et convergentes consacrés à tous les domaines du savoir et de la connaissance. Dans un pays qui traverse aujourd'hui une crise de confiance dans les valeurs républicaines, les*

---

*institutions académiques du quai de Conti constituent une référence ancrée dans l'histoire mais ouverte aux dynamiques du monde où l'érudition et l'humanisme en général sont au service du bien commun.*

*Le rapport que la Cour des comptes publie est l'occasion pour nos concitoyens de mieux connaître, voire de découvrir ces institutions multiséculaires trop souvent réduites dans l'opinion au palais qui les abrite et à sa célèbre coupole.*

---

## ***RÉPONSE DU CHANCELIER DE L'INSTITUT DE FRANCE***

*La réponse commune de l'Institut et des académies au rapport thématique de la Cour des comptes a présenté le rôle de l'Institut de France dans l'accomplissement des missions cumulatives que la loi de 2006 assigne aux six institutions notamment dans la modernisation du cadre réglementaire et fonctionnel commun de ces institutions et dans la mutualisation des moyens.*

*L'Institut a rappelé qu'il s'est engagé depuis 2010, dans la clarification des règles de fonctionnement communes, la formalisation des usages et la modernisation des procédures budgétaires et comptables. Le rapport de la Cour ne relève aucune illégalité ni irrégularité grave dans le fonctionnement et la gestion de l'Institut.*

*En matière financière, il est rappelé que depuis 2011, l'exécution du budget primitif de l'Institut est à l'équilibre sans recours à des frais de gestion complémentaires. La Cour prend note de l'absence d'endettement extérieur, de la disparition des emprunts contractés entre fondations et du redressement du besoin en fonds de roulement à partir de 2010. La Cour donne par ailleurs acte de l'orientation positive intervenue dans la gestion des valeurs mobilières et de la mise en œuvre de ses recommandations tendant à une gestion mutualisée et indépendante de ses actifs.*

*En matière de gestion du personnel, la Cour relève les efforts de mutualisation engagés entre l'Institut et les académies. Elle critique, dans un encadré, le montant de l'indemnisation accordée à M. Peuchot, ancien directeur des services administratifs, licencié dans l'intérêt du service sans contester le bien-fondé de cette mesure. L'Institut en prend acte et en déduit l'obligation qui lui incombe de veiller au respect de la transaction passée avec l'intéressé et, en cas de besoin, d'en poursuivre la violation.*

*Il convient de rappeler, d'autant plus que la Cour ne le souligne pas, que l'Institut a, au-delà de ces missions cumulatives, des missions institutionnelles, des missions de conservation et de valorisation des bibliothèques et des archives et de gestion des fondations musées, une mission de mécénat qu'il exerce par les fondations qu'il abrite, ainsi que des actions pédagogiques.*

### ***1. Les missions institutionnelles***

*Ainsi, en vertu des articles 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 23 et 27 du décret 2007-810 du 11 mai 2007, l'Institut exerce une mission de représentation auprès des pouvoirs publics, de correspondance avec ceux-ci sur les sujets généraux*

*traités par l'assemblée générale et la commission administrative centrale, de présence dans les cérémonies officielles, d'accueil des autorités publiques et des représentants des pays étrangers au Palais de l'Institut, ainsi que de « garant des intérêts communs et respectifs des académies ».*

## **2. La gestion du Palais de l'Institut**

*Le Palais de l'Institut, quai de Conti, a été attribué en dotation à l'Institut de France, qui a pour mission de gérer le palais et d'affecter les locaux « selon les usages ». L'établissement de l'Institut dans le Palais Mazarin, décidé en 1805, a été pérennisé en 1815. Le décret impérial relatif à l'installation et à l'administration de l'Institut du 1<sup>er</sup> mai 1815 l'a « définitivement établi dans les bâtiments et dépendances de l'ancien collège Mazarin ». En termes actuels, cet « établissement » peut être qualifié de « dotation ».*

*L'attribution d'un bien appartenant à l'État en dotation à une personne publique qui s'en distingue se retrouve dans de nombreux cas, comme le musée du Louvre, le domaine national de Versailles, le château de Chambord, les musées d'Orsay, Guimet, Rodin, l'Opéra de Paris, l'Opéra-Comique, la Cité de la musique, etc...*

*La dotation est beaucoup plus forte que l'affectation ou la mise à disposition. S'il est vrai, comme le souligne la Cour, que le nouveau code général de la propriété des personnes publiques n'évoque plus le régime de la dotation, on ne peut pourtant pas en déduire que le système des dotations ne s'applique plus. Ici encore, le nouveau code n'a pas eu pour objet et pour effet de remettre en cause nécessairement les dotations précédemment attribuées.*

*La Cour recommande que soit formalisé avec France Domaine le régime juridique d'utilisation du Palais de l'Institut ainsi que le dispositif contractuel d'occupation. L'Institut convient en effet qu'un régime conventionnel peut être recherché.*

*L'Institut informe, par ailleurs, que cet immeuble domanial est hebdomadairement ouvert au public notamment lors des séances publiques des académies. De plus, des visites ouvertes au public sont organisées par des conférenciers en-dehors des périodes de travaux académiques.*

*L'Institut prend acte de l'opportunité de soumettre à une délibération expresse de la CAC toute attribution en cours au titre des logements de fonction dans un souci, qu'il partage, de clarifier les usages. La nécessité de rendre vacants des bureaux au sein du Palais de l'Institut pendant la période des travaux de l'auditorium a été l'occasion, le*

17 mars 2015, de présenter à cette commission un état actualisé de l'affectation des espaces à chacune des institutions.

### **3. La conservation et la valorisation des bibliothèques et des archives**

*La conservation et la diffusion du patrimoine culturel immatériel de la bibliothèque Mazarine, de la bibliothèque de l'Institut et des Archives est également une des missions de l'Institut de France.*

*Dans un des pavillons carrés du palais de l'Institut, a été installée la bibliothèque de Mazarin. On y accède par un bel escalier de marbre. C'est la plus ancienne bibliothèque de lecture publique de France. Elle avait été ouverte aux lettrés dès 1643 dans l'hôtel particulier du cardinal. Transportée dans le palais avec son mobilier, elle fut à nouveau ouverte au public en 1689. Elle conserve aujourd'hui quelque 500 000 ouvrages. L'un des plus anciens, un manuscrit de l'écrivain latin Cassiodore, du IX<sup>ème</sup> siècle. Des livres très rares : la bible imprimée par Gutenberg vers 1450 ou encore le récit du second voyage de Jacques Cartier au Canada, édité à Paris en 1545. La bibliothèque Mazarine accueille aujourd'hui de nombreux chercheurs et étudiants.*

*Une porte sépare la Mazarine d'une autre bibliothèque, celle de l'Institut qui est aujourd'hui la cinquième bibliothèque de France. Elle compte un million et demi d'ouvrages qui composent d'insolites voisinages : les éditions successives, depuis 1694, du dictionnaire de l'Académie française ; la quatrième édition de l'Encyclopédie corrigée par d'Alembert. Les écrits contre l'esclavage de Condorcet, la description de l'Égypte de Vivant-Denon. Les manuscrits et épreuves corrigées de plusieurs romans d'Honoré de Balzac. L'édition originale des Oiseaux dessinés par le naturaliste Audubon. Ou encore les portraits photographiques des membres des académies. Enfin, des pièces d'une valeur inestimable : douze carnets de dessins autographes de Léonard de Vinci, où se mêlent la science, l'art et la philosophie.*

*Dans ses réserves, l'Institut de France possède d'autres fonds importants : les archives des académies depuis leur origine et celles léguées par des académiciens, ouvertes aux chercheurs du monde entier.*

*Contrairement à ce qu'écrit la Cour, le projet de valorisation de ces collections, notamment par la numérisation, avance conformément au plan stratégique qui a été validé par un cabinet d'audit en 2013. Les conditions du financement octroyé au titre du grand emprunt ont été jugées trop restrictives par la CAC ; elles sont en réexamen auprès du Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations. Aujourd'hui des négociations sont en cours en vue d'un partenariat avec un organisme expert de la numérisation et de la diffusion à l'international.*

#### **4. La gestion du patrimoine immobilier**

*L'Institut de France est aussi le gardien d'un important patrimoine. En 1886, le duc d'Aumale lui légua le château de Chantilly avec son admirable collection de peinture ancienne, la deuxième en France après celle du Louvre. D'autres donateurs suivirent l'exemple de ce grand mécène ; l'Institut possède aujourd'hui, entre autres, le musée Jacquemart-André à Paris, la villa Kérylos sur la côte d'Azur, l'abbaye de Chaalis aux environs de la capitale, le manoir de Kerazan en Bretagne et le château de Langeais dans le val de Loire.*

*L'Institut est également propriétaire de la Maison de l'Institut de France à Londres qui accueille des étudiants ou des chercheurs, qui veulent séjourner dans cette ville pour s'y livrer à des travaux littéraires, scientifiques ou artistiques.*

*La conservation de ces propriétés et de leurs collections, leur valorisation et l'ouverture au public font partie des missions de l'Institut de France qui agit dans le respect des charges voulu par les donateurs. La Cour souligne la richesse exceptionnelle de ce patrimoine en omettant de préciser que ces donations avec charges sont inaliénables. En conséquence, ces sites n'ont pas fait l'objet d'une actualisation de leur valeur vénale.*

*L'administrateur et ordonnateur du domaine de Chantilly a corrigé les observations de la Cour notamment concernant le choix de la société de gestion des immeubles qui a bien été retenue après mise en concurrence, l'abandon depuis plus de 7 ans de la pratique de prise en charge des travaux indispensables relevant du propriétaire par les locataires en contrepartie de loyers faibles et une durée longue des baux, ainsi que l'indépendance totale du domaine vis à vis de la fondation au titre du programme des travaux d'entretien.*

*L'Institut confirme que les recommandations de la Cour seront mises en œuvre dès cette année par l'élaboration du règlement financier particulier prévu par le règlement financier de l'Institut et des académies de 2007. La clarification du cadre de gouvernance et du rôle des différents intervenants, ainsi que l'actualisation du programme des travaux de restauration pour la période 2015-2025 et l'atteinte d'un équilibre budgétaire de fonctionnement largement avant le terme seront recherchés rapidement. Enfin, la situation de l'agent comptable de Chantilly sera étudiée et clarifiée dans le cadre de la rédaction du nouveau règlement financier applicable au domaine de Chantilly.*

*La Cour indique que l'Institut refuse l'appellation « musée de France » pour ses sites. L'Institut n'a aucune objection de principe à l'égard*

*de ce label. Il a souhaité que la direction des Musées de France lui précise les obligations qui en découleraient et est tout à fait ouvert à cette discussion.*

*L'Institut de France possède, à travers les fondations abritées, des immeubles de rapport dont les revenus locatifs sont affectés aux différentes charges relatives aux legs et aux donations. Ce patrimoine fait l'objet d'évaluations systématiques par France Domaine. La Cour critique la gestion de ce patrimoine locatif sans tenir compte des récentes évolutions et notamment du rattrapage progressif des niveaux de loyers pratiqués par rapport aux indices de marché. L'Institut précise que la délégation de gestion n'est pas limitée à un seul professionnel du marché, justement pour maîtriser les risques. Un audit sera effectué en préparation de la mise en concurrence des deux gestionnaires d'immeubles à qui l'Institut a délégué la gestion immobilière. Les mandats de gestion seront revus conformément aux recommandations de la Cour.*

#### **5. La mission de mécénat**

*L'Institut de France abrite des fondations, dotées de structures administratives et comptables autonomes qui leur permettent, par les prix et subventions qu'elles décernent dans le prolongement des diverses missions académiques, de jouer un rôle incomparable dans le mécénat moderne. Depuis 1810, un millier de legs et donations, en ce qui concerne l'Institut, provenant de particuliers ont permis, par leurs revenus, de récompenser plusieurs centaines de milliers de bénéficiaires.*

*Les actions soutenues par les Fondations se déploient dans des domaines divers tels :*

- la recherche scientifique : récompense de chercheurs confirmés, soutien de jeunes scientifiques et de laboratoires ;*
- le patrimoine culturel : conservation d'œuvres d'art, création de collections ou aide à de jeunes artistes ;*
- les projets d'éducation et de formation : attribution de bourses d'étude ou de recherche, soutien aux jeunes élèves défavorisés ;*
- les actions humanitaires : lutte contre les maladies endémiques et la pauvreté, l'habitat, le lien social ;*
- les projets de développement durable ou environnemental : sauvegarde du patrimoine rural et naturel.*

*Alors que les fondations reconnues d'utilité publique peuvent les recevoir sans aucun contrôle préalable, les établissements publics, par arrêté ministériel ou préfectoral, l'Institut et les académies restent soumis à un décret en Conseil d'État, procédure assez lourde et dont on pourrait légitimement se demander si elle est adaptée à toutes les situations concrètes, mais, en tout état de cause, observée par l'Institut.*

*Le respect des volontés de chacun des mécènes est assuré en toute transparence notamment grâce au conseil d'administration de la fondation qui, chaque année, se prononce sur tous les projets de la fondation. La Cour écrit que ce respect paraît aléatoire quand des travaux de gros entretien sont financés par une fondation dont l'objet est de contribuer à la recherche médicale. La Cour précise elle-même que les statuts de cette fondation l'autorisent à consacrer 5% de ses revenus annuels à des initiatives culturelles. Elle oublie que si une subvention est par la volonté des fondateurs consacrée à financer des travaux du manoir de Kerazan, ceux des Bernardins ou d'un monument classé, il s'agit bien de soutenir des initiatives à vocation culturelle.*

*S'agissant du haras de Quétiéville, la Cour constate que le testament fait apparaître que Mme Del Duca envisageait que son utilisation soit destinée à un laboratoire de recherche ou à une maison de repos. Toutefois, le testament n'interdisait pas la cession. Après avoir consulté sur les possibilités de transformer le haras en laboratoire de recherche et interrogé le conseil général du Calvados sur la possibilité d'y faire une maison de repos, la vente a été décidée. De toute façon, l'Institut ne pouvait entretenir le haras et les écuries.*

*Par ailleurs, après une instruction qui s'est étalée sur 15 mois concernant la vente des actions de la société Capucine, également reçues au titre du legs de Mme Del Duca, la Cour abandonne ses griefs antérieurs, mais relève encore des « anomalies » et des « défaillances » que l'Institut conteste formellement. M. Cardin n'a bénéficié d'aucun traitement privilégié du fait qu'il était académicien et l'Institut n'a témoigné à son égard d'aucun favoritisme. S'il était informé, ce n'est pas en qualité de membre de l'Institut, mais du fait qu'il était locataire et s'était porté dès l'origine candidat à l'acquisition. Bien informé par les expertises incontestables et concordantes, l'Institut a bénéficié d'enchères doublant les estimations. La CAC a bien été informée et il lui a été rendu compte en temps voulu. Enfin, selon la Cour, « son attention [celle du chancelier] aurait dû être alertée par la mention de la cession préalablement intervenue du fonds de commerce par M. Cardin ». C'est confondre encore un bail de location d'un espace commercial avec la vente des murs de l'immeuble. Le fait que M. Cardin ait vendu son bail commercial à son associé dans un acte visé dans l'acte de vente est sans effet sur ce dernier et n'est pas de nature à alerter dans la mesure où l'acte de vente à M. Cardin est passé par acte authentique devant notaire, que*

*M. Cardin a signé lui-même les documents de vente, qu'il est présent à l'acte, habilité à le signer par l'assemblée générale de la société qui acquiert. Les anomalies et les défaillances annoncées sont inexistantes.*

#### **6. Les actions pédagogiques**

*Enfin, l'Institut de France développe des actions et des outils pédagogiques en faveur des publics scolaires et du grand public, envers les personnalités qui rendent visite au Palais de l'Institut et aux académies ou en s'associant aux activités des fondations abritées et des fondations musées en collaboration avec les acteurs de l'Éducation nationale.*

*Les services de l'Institut attendaient de la Cour des comptes, non seulement la vérification des procédures anciennes mises en place par d'anciens responsables mais aussi et cela a été sollicité dès la réunion de lancement du contrôle, le 3 juillet 2013, un conseil pour mener à terme des chantiers difficiles compte tenu des usages, notamment en matière de gestion des personnels. Si les échanges en ce sens ont été moins nombreux que prévu, cette période de contrôle a du moins permis l'accélération des démarches de modernisation.*

---

## ***RÉPONSE DU SECRÉTAIRE PERPÉTUEL DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE***

*La Cour évoque l'effacement progressif des missions « historiques » assignées aux académies lors de leur création – confirmées lorsque celles-ci ont retrouvé leur dénomination première, en 1816 –, nombre d'entre elles ayant perdu de leur substance ou vu leur importance diminuer au cours des siècles. Elle souligne que, dans une certaine mesure, l'Académie française échappe à ce constat d'ensemble.*

### ***I. L'Académie française face aux défis de la langue***

#### ***1. Les mutations de l'usage et la décomposition de la langue commune***

*Les missions confiées à l'Académie française par ses fondateurs – « donner des règles certaines à notre langue » (Statuts de 1635), « travailler à épurer et fixer la langue, à en éclaircir les difficultés et à en maintenir le caractère et les principes » (Statuts de 1816) –, bien loin de se réduire au fil des ans, ont connu récemment d'importants développements, qui tiennent pour une large part à l'évolution du contexte tant national qu'international dans lequel elles s'inscrivent.*

*Les dernières décennies ont été en effet marquées par des bouleversements linguistiques sans précédent : tout d'abord un accroissement considérable du vocabulaire lié au développement rapide des sciences et des techniques, qui affecte tous les champs de la connaissance, à l'évolution des mœurs et des modes de communication (qui entraîne une interpénétration de tous les langages), à la pression croissante de l'anglo-américain, qui se répand dans tous les domaines d'activité et touche tous les niveaux de langue ; s'y ajoute une désaffection croissante de la langue écrite au profit de la langue parlée, qui tend à devenir la norme pour la plus grande partie des locuteurs et se transforme elle-même rapidement, menaçant ainsi d'éclatement le langage commun. Cette primauté de la langue écrite et la référence à une langue commune – dont la langue écrite constituait le socle – ont aujourd'hui disparu. Face à cette dislocation de la langue commune en une multitude de parlars diversifiés, qui tous tirent leur légitimité du recul de la langue écrite et sont soumis à des modes souvent éphémères, et qui se diffusent grâce à l'internet et aux réseaux sociaux, l'Académie doit, aujourd'hui comme hier, faire le départ entre ce qui relève de l'engouement passager et ce qui recevra confirmation du temps.*

## **2. La langue, ciment de l'unité nationale et facteur de la cohésion sociale : une difficile reconquête**

*De nombreuses menaces pèsent sur notre langue, qui ne cesse de se dégrader, et qui, depuis plusieurs décennies, est de moins en moins bien maîtrisée dans notre pays, comme l'attestent diverses évaluations internationales (rapports PISA, rapports de l'O.C.D.E.) : la montée dans notre pays de l'illettrisme et de l'analphabétisme, facteurs d'inégalités et d'exclusion, est l'objet d'une préoccupation croissante des pouvoirs publics. C'est la langue commune qui incarne et maintient l'unité morale et intellectuelle des Français : sa dégradation fait courir le risque d'un affaïssement de la cohésion et de la conscience nationales. À cela s'ajoute un net recul du français dans le monde, et au premier chef dans la diplomatie et les institutions internationales – en particulier au sein des organismes de l'Union européenne –, où l'anglais menace de devenir l'unique langue de communication et de travail. Comme le notait M<sup>me</sup> Hélène Carrère d'Encausse, Secrétaire perpétuel, dans le discours qu'elle a prononcé lors de la dernière séance de rentrée de l'Académie (« La langue française à l'âge de la globalisation », 4 décembre 2014), « de façon fort étonnante, l'Académie retrouve, en sautant par-dessus près de quatre siècles, la raison d'exister qui incita Richelieu à inventer cette curieuse institution. À sa naissance elle devait contribuer à l'unité des peuples qui n'avaient pas encore constitué une nation. Au XXI<sup>e</sup> siècle, c'est pour répondre à la dispersion des hommes, à leur isolement, à leur désarroi qu'elle doit distinguer et définir l'usage de la langue qui pourrait les rassembler autour de leur longue histoire commune ». Dans la France d'aujourd'hui, où des lignes de fracture culturelles, sociales, de générations, parcourent la société tout entière, la langue doit être une fois encore le lieu et le moyen du rassemblement. En un temps où l'unité de la société française est mise en cause, la langue française, « langue de la République » (Constitution, titre premier, art. 2) est plus que jamais indispensable pour servir de ciment à ses différences.*

### **II. « Dire le « bon usage » à l'ère numérique : tradition et innovation**

#### **1. La 9<sup>e</sup> édition du Dictionnaire : une révolution des méthodes face aux métamorphoses de l'usage**

*Confrontée à cette prolifération exponentielle des vocables et des modes d'expression, l'Académie a dû opérer une refonte complète de son Dictionnaire et adopter de nouvelles méthodes pour rendre compte des évolutions de plus en plus rapides de l'usage : si la 9<sup>e</sup> édition, en voie d'achèvement (3 volumes parus), met à profit les acquis de la lexicographie moderne, c'est dans le souci de se conformer plus fidèlement aux principes qui présidèrent à sa conception : le Dictionnaire de l'Académie ne reflète pas la pluralité des pratiques langagières, à l'instar des autres outils*

*lexicographiques, il est « le dictionnaire de la langue française », en ce qu'il prescrit le « bon usage », qui constitue le socle de la langue commune dont les Français ont besoin pour communiquer et vivre ensemble. Aussi éloigné du purisme que du laxisme, c'est à ce titre que le Dictionnaire sert de référence à tous les autres. Alors même que des évolutions de plus en plus rapides démultiplient la langue commune en une infinité de pratiques langagières (diffusées de manière incontrôlée par le moyen de l'internet et des réseaux sociaux), il est plus que jamais nécessaire, pour maintenir au français sa capacité à rassembler, de guider l'usage quand il est fluctuant, de le fixer quand il est hésitant, et de le redresser quand il est fautif : telle est, aujourd'hui comme hier, la vocation première du Dictionnaire de l'Académie, qui fixe les contours d'une langue rassemblant les diverses tendances linguistiques en usage dans la société française contemporaine. Pour répondre à l'attente du public et permettre notamment à tous les élèves ou étudiants français de disposer d'un ouvrage qui serve de référence et dise le « bon usage », l'Académie entend accélérer le cours de ses travaux (le dernier tome de la 9<sup>e</sup> édition paraîtra en 2016) – mais les moyens dont elle dispose sont sans commune mesure avec ceux des grandes entreprises commerciales. « Cette édition est certainement, depuis la toute première, celle dont l'établissement aura rencontré le plus de difficultés et exigé le plus de soins », écrivait Maurice Druon en 1986. Afin qu'un large public puisse prendre connaissance des travaux de l'Académie au fur et à mesure de leur avancement, le texte du Dictionnaire est mis en ligne au rythme des parutions dans la collection des « Documents administratifs » du Journal officiel) – le Dictionnaire de l'Académie est ainsi le seul ouvrage lexicographique de référence d'accès libre et gratuit : une mise à jour du site de l'Académie est en cours pour faciliter la consultation des entrées de la 9<sup>e</sup> édition ; les deux premiers tomes ont fait par ailleurs l'objet d'une publication (2005) en format de poche pour en rendre la consultation plus aisée. La version électronique de la 9<sup>e</sup> édition (élaborée en partenariat avec le laboratoire ATILF/CNRS-Université de Lorraine) incorpore progressivement tous les mots qui ne figuraient pas dans les tomes publiés parce qu'ils n'étaient pas encore entrés dans l'usage. Cette mise à jour permanente, grâce à l'électronique, confère aux travaux de l'Académie une actualité et une efficacité qu'ils n'ont jamais eues par le passé. Elle permet à l'Académie d'enregistrer cet élargissement presque illimité de l'usage, qui oblige à appréhender la langue commune sans exclure toutes les formes particulières au nom d'un purisme exacerbé. C'est pourquoi la 9<sup>e</sup> édition se caractérise par un quasi-doublement du nombre des entrées de l'édition précédente (59 000, réparties en 4 volumes contre 32 000 en 2 volumes pour l'édition de 1935). Elle diffère donc radicalement des huit éditions précédentes par l'esprit (elle tient compte des progrès de la science lexicographique) et la dimension. Si, trois cents ans après sa présentation au roi, le Dictionnaire de l'Académie est resté œuvre vivante, c'est parce qu'il symbolise le lien, assez exceptionnel, qui unit une nation à sa langue, plusieurs nations – c'est ce que symbolise la Francophonie – à leur langue commune. Les changements sans*

précédent qui caractérisent la 9<sup>e</sup> édition par rapport aux éditions antérieures ont permis au Dictionnaire de l'Académie de retrouver la place qui lui revenait dans le paysage lexicographique contemporain – comme l'attestent par exemple les nombreuses communications qui lui sont consacrées lors des « Journées des dictionnaires » organisées chaque année par l'Université de Cergy-Pontoise.

## **2. Le français, langue de la modernité : de récentes avancées pour une nouvelle mission de service public**

À côté du Dictionnaire, l'Académie accomplit depuis le début du siècle une mission nouvelle, qui se situe dans le droit fil de celle qui lui a été confiée à sa fondation, mais en étend la portée au-delà de l'usage commun : elle participe à l'élaboration de la langue scientifique et technique du XXI<sup>e</sup> siècle. Le dispositif mis en place par le décret n° 96-602 du 3 juillet 1996 relatif à l'enrichissement de la langue française, à la suite de l'adoption en 1994 de la loi sur la langue française dite « loi Toubon », vise à conserver au français sa capacité à nommer – pour ainsi dire en temps réel – l'innovation scientifique, alors même que les réalités ou les notions nouvelles sont désignées en anglais. Pour faire face aux évolutions rapides de l'usage, et contrer plus efficacement les mots anglo-américains qui se répandent dans tous les domaines d'activité, le Premier ministre a souhaité rénover et adapter la procédure d'adoption de termes officiellement recommandés, dont l'emploi s'impose à tous les agents des services et établissements publics de l'État, et pour la passation des marchés publics. Le décret n° 2015-341 du 25 mars 2015 modifiant le décret de 1996 confirme la place essentielle reconnue à l'Académie – « pilier de cet appareil d'État », selon la ministre de la Culture et de la Communication – à toutes les étapes du dispositif. Il revient à l'Académie de se prononcer en dernier ressort (c'est la Commission du Dictionnaire qui assume cette charge par délégation de la Compagnie) sur l'intégralité des termes officiellement recommandés (quelque 650 termes ont été ainsi examinés en 2014), qui ne peuvent être publiés au Journal officiel sans son accord. De ce dispositif, qui ne connaît pas d'équivalent dans le monde, l'Académie assure la cohérence et l'harmonie : elle garantit la fidélité aux qualités intrinsèques de notre langue, qui ont favorisé sa pérennité et son universalité. L'enjeu est primordial : il s'agit de rapporter en permanence les créations lexicales à la langue commune, regardée comme le creuset dans lequel elles sont appelées à se fondre, et d'éviter la spécialisation à outrance des vocabulaires professionnels qui mettrait en péril l'unité morphologique de la langue et entraînerait également un cloisonnement stérile des savoirs. L'Académie, qui a vu ainsi son magistère étendu par le législateur aux langages scientifiques et techniques, considère que les travaux de terminologie et de néologie viennent compléter l'entreprise lexicographique qui constitue sa mission première : en effet, ils permettent d'accompagner la langue française dans ses états les plus contemporains, en orientant ses créations encore instables et mouvantes,

tandis que le Dictionnaire rend compte d'une langue commune et pérenne, que l'usage a affermie et modelée.

### **3. Au service de la collectivité nationale : l'Académie à l'écoute de nouveaux publics**

En complément de l'entreprise lexicographique qu'elle mène conformément à ses statuts de fondation, l'Académie s'attache à répondre à toutes les questions de langue, de grammaire ou d'orthographe qui lui parviennent, et qui témoignent du souci de nos concitoyens de connaître le « bon usage », de disposer de normes sûres auxquelles ils souhaitent se conformer : le service du Dictionnaire a ainsi répondu en 2014 – dans un délai n'excédant pas quarante-huit heures – à quelque 8 000 courriels et 600 lettres ; 5 000 messages, en provenance de 21 pays différents, lui sont parvenus durant le premier trimestre de l'année 2015. Ces messages émanent aussi bien de personnes privées que d'entreprises, d'établissements scolaires ou universitaires, d'organismes officiels ou d'institutions internationales. Cette mission de service public augmente considérablement les charges qui pèsent sur le service du Dictionnaire, dont les effectifs ont diminué par rapport à l'année de lancement de la 9<sup>e</sup> édition (1992). C'est pour faire face à l'augmentation importante de cette demande que l'Académie a décidé en 2010 la création d'un site interactif (« Dire, ne pas dire »), recensant chaque mois les emplois fautifs, les extensions de sens abusives, les néologismes et les anglicismes qui dénaturent la langue française. La fréquentation de ce site est en augmentation constante. Un ouvrage reprenant un certain nombre de notices a été récemment publié (près de 25 000 exemplaires vendus) ; un deuxième volume est actuellement en préparation ; d'autres suivront, de manière à constituer un ensemble cohérent. Ces publications permettent d'atteindre un public différent des internautes, ou offrent à certains d'entre eux la possibilité de disposer d'usuels commodes, appelés à servir de référence en matière de langue : elles rencontrent en particulier un grand succès auprès des enseignants. Une traduction en chinois du premier volume (premier tirage : 8 000 exemplaires), destinée aux étudiants de langue et littérature françaises, vient d'être réalisée ; d'autres traductions sont actuellement à l'étude.

### **III. Défendre et illustrer la langue française dans un monde globalisé : une mission pérenne adaptée au temps présent**

#### **1. Des déclarations publiques au service de la langue française : une réflexion indépendante sur les finalités et les enjeux de la politique linguistique, éducative et culturelle**

Conformément à sa mission et à ses traditions, l'Académie, qui s'était vu sous l'Ancien Régime reconnaître le « droit de harangue » réservé aux cours souveraines, se fait devoir d'intervenir par les déclarations, avis

*ou adresses qu'elle publie régulièrement sur toute matière qui touche à la défense, à la diffusion et à l'enseignement de notre langue ainsi qu'au rayonnement de notre culture. Elle prend publiquement position sur les questions que lui semble appeler l'état présent de la langue française et porte à la connaissance des plus hautes autorités de l'État les principes qu'elle souhaiterait voir adopter pour assurer son avenir et lui conserver sa place dans le monde. Force est de constater que son expertise sur les matières relevant de son magistère est, à l'heure actuelle, peu sollicitée par les pouvoirs publics.*

*Au cours de la période sous revue, l'Académie française a intensifié la mission de consultation et de conseil qui lui est reconnue : elle a multiplié les initiatives visant à restaurer l'enseignement de la langue et de la littérature françaises, à encourager la diffusion et le rayonnement du français ; elle a rempli la mission de conseil des autorités publiques dans tous les domaines qui relèvent de son magistère, et a rendu en diverses circonstances des avis au gouvernement ou aux instances qui avaient sollicité son concours (ainsi, en 2003, la Convention sur l'avenir de l'Europe lui a soumis pour avis le projet de Constitution européenne qu'elle avait élaboré). Elle a défendu notamment la liberté de l'usage contre les empiètements liés à une féminisation abusive arbitraire des noms de métier, titres et fonctions, facteur de désordre dans la langue.*

## **2. Une action internationale en faveur du rayonnement de la langue et de la culture française**

*Grâce au prestige dont elle jouit partout dans le monde et à l'autorité qui lui est reconnue, l'Académie française peut être à bon droit regardée comme un acteur important de la diplomatie culturelle de la France. Au cours des dernières décennies, son action s'est déployée en particulier dans deux directions :*

### **a) Une dimension nouvelle : l'ouverture à la Francophonie**

*Dans un contexte géopolitique marqué par la mondialisation des échanges et l'uniformisation de toutes les cultures, c'est en direction de la Francophonie que l'Académie a spécialement orienté son action au cours de la dernière décennie : l'essor de la Francophonie témoigne de la capacité du français à être le ciment d'une communauté de l'esprit présente sur cinq continents. L'Académie s'associe étroitement à ce mouvement de défense de la diversité contre l'uniformisation du monde culturel autour d'une seule langue et des modes de pensée qu'elle véhicule. Le Secrétaire perpétuel est convié à chacun des Sommets de la Francophonie ; le Secrétaire général de l'Organisation internationale de la Francophonie, M. Abdou Diouf, a confié à M<sup>me</sup> Hélène Carrère d'Encausse la charge de « Grand Témoin » de la Francophonie aux Jeux olympiques d'hiver de Sotchi (2014), où il a été*

*donné à celle-ci de défendre la place du français, langue officielle et historique du Comité internationale olympique, dans un domaine – le vocabulaire sportif – où il ne cesse de régresser.*

*Alors même qu'il est donné d'assister à un dépérissement indéniable de la langue française, à son altération sous l'influence de l'anglais et à son appauvrissement et à son éclatement sur le sol national, l'essor de la communauté de peuples « qui ont le français en partage » témoigne d'une réelle vitalité : notre langue y retrouve son prestige et sa capacité à rayonner. L'Académie a reconnu leur apport en décidant d'introduire dans la 9<sup>e</sup> édition de son Dictionnaire des mots ou des acceptions en usage dans le monde francophone, qui sont de nature à enrichir la langue commune.*

***b) Les échanges interacadémiques : une vocation réaffirmée au dialogue entre les cultures***

*Dans le domaine des relations culturelles internationales, l'Académie française prend l'initiative de travaux communs ou participe à des manifestations périodiques qui impliquent une coopération régulière et des échanges permanents avec des académies étrangères (plusieurs d'entre elles se sont dotées de statuts inspirés de ceux de l'Académie française) : Académie brésilienne des Lettres, Académie suédoise, Académie des Sciences de Russie, Académie royale espagnole, Académie royale de langue et de littérature françaises de Belgique, Académie roumaine, Académie argentine, sans oublier bien sûr l'Accademia della Crusca, etc. Plusieurs membres de l'Académie française ont été admis dans leurs rangs par ces compagnies. Dans toutes les actions qu'elle mène, l'Académie française a le souci constant de porter la cause de la langue française et de marquer son soutien actif à la Francophonie. À titre d'exemples de ces manifestations, on peut citer :*

- *une mission à Pékin, du 13 au 16 décembre 2014, dans le cadre d'un ensemble de manifestations organisées par l'ambassade de France et l'Académie chinoise des Sciences sociales (CASS) à l'occasion de la remise du Prix Fu Lei (traduction d'ouvrages francophones en langue chinoise) – conférences sur les missions de l'Académie française, la langue et la littérature françaises ;*
- *la réunion du Conseil international des Études historiques (Institut d'histoire universelle) de l'Académie des Sciences de Russie, du 23 au 25 février, sous la présidence du Secrétaire perpétuel (nommé à cette charge en 2010) ;*
- *l'organisation d'une séance commune avec l'Académie brésilienne des Lettres, le 19 mars 2015 sur le thème : « Les académies dans le monde contemporain », dans le cadre de la coopération entre les*

*deux compagnies (en 2009, plusieurs membres de l'Académie française avaient participé, à Rio de Janeiro, à une séance solennelle de l'Académie brésilienne).*

*Il apparaît clairement que, comme le souhaite la Cour, les contributions qu'apportent à la culture les membres de l'Académie française dépassent largement l'attribution de leurs traditionnels prix et récompenses.*

### **3. Prix et récompenses : le soutien à la création littéraire sous toutes ses formes et l'aide sociale**

#### **a) Le mécénat littéraire :**

*Le nombre – plus d'une soixantaine – et la diversité des récompenses (prix ou médailles) décernées chaque année par l'Académie lui permettent d'embrasser tous les domaines de la création littéraire, et de servir ainsi au perfectionnement et au rayonnement des lettres françaises, conformément à la mission que lui assignent ses statuts. Certains de ces prix sont entourés d'un grand prestige : le Grand Prix de la Francophonie, le Grand Prix de Littérature et le Grand Prix de Littérature Paul Morand, ou encore le Grand Prix du Roman – qui ouvre chaque année la saison littéraire et dont la Compagnie va célébrer en octobre prochain le centième anniversaire. Plusieurs couronnent des œuvres ou des auteurs francophones qui contribuent de façon éminente au maintien et à l'illustration de la langue française. 5 Prix du rayonnement de la langue française sont attribués chaque année à des personnalités françaises ou étrangères ayant rendu à la langue et aux lettres des services particuliers. 7 Commissions de douze membres chacune se consacrent chaque année à la sélection des candidats aux prix, et soumettent leurs choix à l'approbation de la Compagnie en séance plénière. Les membres de l'Académie française constituent par ailleurs, sur proposition du Secrétaire perpétuel qui en assure la présidence, le jury du Grand Prix culturel de la Fondation Louis D.-Florence de C. (abritée par l'Institut de France) : cette récompense est accordée tous les deux ans à un projet collectif qui sert la langue française, sa qualité et sa place dans le monde. L'Académie française pilote par ailleurs le jury du Prix mondial de la Fondation Simone et Cino Del Duca, qui se réunit sous la présidence du Secrétaire perpétuel. Ce prix a couronné au cours des dernières années deux futurs lauréats du Prix Nobel de littérature : Mario Vargas Llosa et Patrick Modiano. L'Académie française décerne également, au titre de la Fondation Simone et Cino Del Duca, 3 prix destinés à encourager de jeunes auteurs francophones. D'autres distinctions accordées par l'Académie permettent notamment de soutenir des genres littéraires faiblement représentés dans l'édition française – ainsi la poésie – et de soutenir des secteurs de la création qui connaissent de graves difficultés. L'Académie contribue ainsi au libre épanouissement de la création et à sa vitalité, dans des domaines où les auteurs doivent faire preuve d'une grande*

*persévérance pour assurer la poursuite de leur œuvre et trouver un public. Avec la Grande Médaille de la Chanson française et le Prix du Cinéma René Clair, l'Académie récompense des auteurs qui servent la langue française et la vie du français dans le monde, et en illustrent les plus belles qualités. L'Académie a engagé à quatre reprises, quand le besoin s'en est fait sentir, des procédures de regroupement de certains prix, lorsque les revenus des fondations ne permettent plus d'attribuer les récompenses conformément à la volonté des donateurs ou si les charges imposées par ceux-ci ne peuvent plus être observées, compte tenu de l'évolution de la société et des mœurs.*

**b) Le mécénat social et éducatif :**

*Cette remarque vaut également pour les quelque 230 Prix d'œuvres sociales, aides et subventions que l'Académie distribue chaque année à des familles nombreuses ou en difficulté, à des œuvres de bienfaisance, à des associations caritatives, mais aussi à des personnes ayant accompli des actes de courage, de dévouement ou de solidarité exceptionnels. Historiquement liés au mécénat littéraire de l'Académie, ils témoignent d'une époque où la libéralité des donateurs associait le désir de récompenser le talent dans les lettres et le souci de contribuer à l'avancement moral du genre humain et au progrès social. Les Prix Cognac-Jay, destinés aux familles nombreuses, ou les Bourses de la Fondation Jean-Walter-Zellidja, accordées à des étudiants francophones désireux de parfaire leur formation à l'étranger, sont bien connus du grand public. L'Académie se félicite de pouvoir apporter, dans un contexte marqué par la crise économique et financière, sa contribution à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion grâce à la générosité des nombreux donateurs qui lui ont témoigné leur confiance.*

**IV. Une nécessaire adaptation des moyens à de nouveaux enjeux**

**1. Les services de l'Académie française : une exigence accrue pour des missions nouvelles**

*Devant l'accroissement et le développement de ses missions de service public ou d'intérêt général, l'Académie française a dû faire face durant la dernière décennie à une réduction de l'aide qui lui était accordée par l'État :*

- *baisse de la subvention versée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : - 41,11 % de 2005 à 2013 ; celle-ci représente environ 5 % du budget de l'Académie pour l'exercice 2013 ;*

- *diminution du nombre de postes d'enseignants affectés au service du Dictionnaire ou mis à disposition de l'Académie par rapport à 1992-1993 (date de la publication du 1<sup>er</sup> tome de la 9<sup>e</sup> édition du Dictionnaire) : - 20 %.*

*Le haut niveau de compétences et la formation d'excellence exigés des collaborateurs dont l'Académie souhaite s'assurer le concours pour mener à bien ses travaux – l'entreprise du Dictionnaire, en particulier, exige une qualification tout à fait spécifique et ne peut s'accommoder d'une rotation permanente des effectifs – ne permettent pas d'envisager, à moins d'un accroissement de l'aide accordée par l'État, une diminution de la masse salariale. L'évaluation du coût moyen/agent, établie par la Cour, doit être comprise à la lumière de ces éléments d'information. Étant donné la spécificité des fonctions exercées par les rédacteurs du service du Dictionnaire, toute volonté d'instaurer une harmonisation avec l'Institut de France ou les autres Académies des conditions de leur rémunération trouverait rapidement ses limites.*

## **2. Dans un contexte de crise économique et financière, une gestion dynamique du patrimoine immobilier**

*Pour ne pas renoncer à remplir les missions de service public et d'intérêt général que la Nation lui a confiées, et compte tenu de la stagnation ou de la diminution des aides accordées par l'État, l'Académie française, confrontée aux aléas de la crise économique et financière, s'est attachée à valoriser au cours des dernières années son patrimoine immobilier. Elle a à cette fin réalisé dans ses immeubles entre 2005 et 2013 des travaux à hauteur de 3 862 331 euros, dont un programme de gros travaux d'aménagement de nouveaux espaces locatifs (d'un montant de 2 657 587 euros), grâce auxquels près de 60 % des charges de l'Académie sont financées (en 2013) par les revenus qu'elle tire de son patrimoine immobilier. Le revenu locatif a ainsi augmenté de 42,53 % de 2005 à 2013 (le pourcentage des loyers par rapport à l'ensemble des produits atteignant 35,57 % en 2011). Si le pourcentage des impayés par rapport au quittancement s'élevait en 2006 à 5,86 %, il n'est plus que de 4,37 % en 2014 (il en résulte une nette diminution du nombre des litiges, souvent très onéreux). La gestion de son patrimoine immobilier constitue aujourd'hui pour l'Académie un enjeu stratégique : c'est essentiellement la valorisation dont il a fait l'objet au cours de la dernière décennie qui lui permet de dégager de nouvelles ressources au service de ses missions, et de n'être que faiblement dépendante des concours directs de l'État.*

**RÉPONSE DU SECRÉTAIRE PERPÉTUEL DE L'ACADÉMIE  
DES INSCRIPTIONS ET BELLES-LETTRES**

**1. L'Académie remercie la Cour d'avoir relevé que la puissance publique (en la circonstance le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche) manque à ses obligations en négligeant trop souvent de la consulter dans les domaines de sa compétence et en s'intéressant trop peu aux missions que l'État lui confie depuis la réforme de 1701, missions dont le nombre et l'importance se sont accrues au cours des siècles suivants.**

*Cette négligence pourrait produire l'impression, suggérée dans le rapport par les formulations générales (chapitre I et conclusion), que les missions dévolues à l'Académie se sont évaporées au fil du temps et ne subsistent que pour partie. En réalité, l'Académie continue d'exercer celles que lui a fixées son premier règlement du 16 juillet 1701 (art. XX) touchant le développement et la pratique des sciences historiques et d'érudition, sa mission initiale de trouver des devises latines ou françaises pour les monuments et les médailles du Roi, qui n'était pas exclusive, se marginalisant progressivement à partir des premières décennies du XVIII<sup>e</sup> siècle.*

*C'est le caractère fondamental des missions de nature scientifique confiées à l'Académie qui explique au demeurant que le Conseil du Roi ait jugé nécessaire, dans un arrêt de 1716, de modifier sa dénomination originelle (Académie des Inscriptions et Médailles), en celle que nous lui connaissons aujourd'hui, la notion de belles-lettres renvoyant à l'étude des humanités.*

*Depuis lors, les missions de l'Académie, loin d'avoir été modifiées ou restreintes, se sont étendues, tout naturellement, à des champs de recherche nouveaux (philologie, numismatique, archéologie, épigraphie, etc.) qu'elle a largement contribué à forger en Europe dans le prolongement de ses premiers travaux. On relèvera à cet égard la continuité des textes qui la régissent (art. XX du règlement du 16 juillet 1701, art. XXI du règlement du 22 décembre 1786, art. 32 de son règlement approuvé par l'ordonnance du 9 juillet 1816, art. 1<sup>er</sup> du décret n° 99-14 du 11 janvier 1999 portant approbation de ses actuels statuts, qui, de manière plus condensée, rappelle que l'Académie a pour mission « l'étude scientifique des monuments, des documents, des langues et des cultures des civilisations de l'Antiquité, du Moyen Âge et de l'âge classique ainsi que des civilisations non européennes »). Conformément à l'art. 35 de la loi programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche, l'Académie contribue au perfectionnement et au rayonnement des lettres, des sciences et des arts, en*

conformité avec les missions qui lui ont été confiées en 1701 et qui ont été sans cesse confirmées depuis lors.

**2. L'Académie croit devoir rappeler que sa vocation demeure fondamentalement scientifique et culturelle, la formulation générale du § 4 de la conclusion du rapport pouvant laisser planer un doute sur la conviction de la Cour à cet égard.**

*L'importance de ses publications, instruments de recherche fondamentaux et vecteurs de diffusion des connaissances scientifiques, l'illustre de façon éclatante, comme le montrent aussi celles des prix qu'elle distribue dans le monde de la recherche. On en trouve des marques supplémentaires en consultant sa Lettre d'information mensuelle et son site Internet ([www.aibl.fr](http://www.aibl.fr)) qui témoignent de l'ampleur et de la variété de ses activités scientifiques ou bien en examinant la composition du personnel de son secrétariat (5 agents pour les publications ; 1 pour leur numérisation et leur mise à la disposition du public sur le portail Persée, portail en libre accès de revues scientifiques françaises en sciences humaines et sociales ; 1 pour ses séances et ses prix ; 1 pour la communication scientifique sur son site Internet, sans compter plusieurs auxiliaires chargés de gérer des fonds d'archives scientifiques ou bien d'éditer des recueils scientifiques au sein des collections de l'Académie).*

*Les contributions de l'Académie à la science et à la culture répondent aux vœux de la Cour (conclusion), puisque l'Académie favorise également leur rayonnement, à côté de la délivrance de prix, grâce à un éventail de moyens complémentaires : par le biais de ses séances et des manifestations qu'elle organise en partenariat avec d'autres institutions du monde de l'enseignement et de la recherche (Collège de France, Sorbonne, CNRS, École normale supérieure, EPHE, INALCO, Écoles françaises à l'étranger, musée du Louvre, etc.), grâce à ses très nombreuses publications et à leur mise en ligne, extrêmement consultée, du fait aussi du réseau scientifique et académique international dans lequel elle joue un rôle actif et au sein duquel sa collaboration est souvent sollicitée, ainsi dans le cadre de l'Union académique internationale qu'elle a contribué à créer après la Grande Guerre. Tout récemment, le Ministère des Affaires étrangères a invité l'Académie, en raison de son niveau d'expertise unique, à participer à l'évaluation des missions archéologiques françaises à l'étranger en délivrant des labels d'excellence.*

*Témoignent grandement de la permanence du rayonnement de l'Académie à travers le monde les liens pluriséculaires qu'elle a tissés, avec la communauté scientifique de très nombreux pays, souvent aussi au niveau institutionnel. Pour n'évoquer que quelques exemples, citons ici le Cambodge, dont le Roi, S. M. Norodom Sihamoni, est associé étranger de l'Académie, qu'il considère comme un partenaire majeur dans les relations*

*franco-cambodgiennes ; mentionnons aussi les pays du Maghreb et du Proche-Orient avec lesquels sont notamment organisés, avec régularité, des colloques d'archéologie, ou bien encore la Roumanie ou le Guatemala dont les académies nationales ont voulu, par voie de convention, exprimer leur souhait d'une coopération suivie avec l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres. Il convient aussi d'indiquer le rôle très actif joué, en tant que relais et promoteurs de ses actions, par les membres étrangers de l'Académie qui sont issus de très nombreux pays dont ils comptent parmi les grandes figures majeures de la vie culturelle et scientifique (notamment de Suisse, d'Italie, d'Allemagne, de Croatie, de Grèce, de Tunisie, de Russie, des États-Unis, de Chine ou du Japon).*

*De leur côté, les grandes écoles françaises à l'étranger demandent spontanément à l'Académie évaluations et conseils. Elles sont heureuses que leurs conseils d'administration et scientifique soient parfois accueillis dans l'appartement de réception de l'Académie, au-dessus duquel, comme le relève la Cour, trois pièces et leurs dégagements mansardés sont aménagés de façon à être habitables par le Secrétaire perpétuel.*

**3. Les publications de l'Académie, qui sont des publications scientifiques de référence, relèvent moins de son rôle d'expertise (annexe n° 3) qu'elles n'illustrent sa participation à la recherche, dont elle édite les travaux jugés les meilleurs ou qu'elle soutient en réalisant des instruments de travail fondamentaux.**

*Base de toute recherche historique ou philologique, ces publications forment un ensemble unique de sources littéraires et archéologiques, utilisées par les spécialistes de toutes les disciplines relevant non seulement des humanités et des sciences humaines, mais aussi des sciences sociales. Elles constituent un vaste ensemble de références, consultées tant en France qu'à l'étranger, qui s'enrichit chaque année d'une vingtaine de nouveaux titres. Destinés en priorité à un public de savants et de chercheurs, près desquels ils attestent du haut niveau de la recherche française, les publications de la Compagnie bénéficient d'une diffusion nationale et internationale auprès du monde scientifique. Dans le cadre de sa politique d'échanges, l'Académie entretient des liens constants avec plusieurs centaines d'organismes français et étrangers (académies, sociétés savantes, universités, centres de recherche, bibliothèques, etc.). On se félicitera ici du succès rencontré par les périodiques de l'Académie mis en ligne sur Persée, portail en libre accès de revues scientifiques françaises en sciences humaines et sociales, créé en 2005 par les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ([www.persee.fr](http://www.persee.fr)) et notamment des Comptes rendus de ses séances qui suscitent plus de 50 000 visites et plus de 5 000 téléchargements mensuels, ce qui les place dans le peloton de tête de l'ensemble des collections accessibles en ligne sur le portail Persée.*

*Pour mémoire, rappelons qu'en premier lieu, l'Académie édite deux périodiques : les Comptes rendus des séances de l'Académie (4 fascicules par an, totalisant plus de 1500 p. enrichies d'une illustration très abondante), créés en 1857, et le Journal des Savants, le plus ancien journal littéraire d'Europe, fondé en 1665 (dont elle assume la charge depuis 1909). Elle publie également d'importants Mémoires (les Mémoires de l'Académie, qui sont des monographies sélectionnées pour illustrer l'excellence scientifique française, et les Monuments et Mémoires de la Fondation Eugène Piot, l'un des fleurons français au sein des grandes publications d'histoire de l'art). Les nombreuses collections de l'Académie touchent tous les domaines qui relèvent de sa compétence : Préhistoire, Antiquité, Moyen Âge, Renaissance, Âge classique, Orientalisme, histoire de l'art, histoire des religions, linguistique. Il s'agit des Corpus : Inscriptionum Semiticarum, des Inscriptions et Antiquités sud-arabes, Vasorum Antiquorum (CVA), des Inscriptions de Délos et des Inscriptions syriaques ; du Répertoire d'Épigraphie sémitique ; de l'Inventaire des Inscriptions sudarabiques ; des Recueils : des Inscriptions de l'Éthiopie des périodes pré-axoumite et axoumite, des sculptures sur pierre de la Gaule romaine (dit « Nouvel Espérandieu ») et des Historiens de la France (séries des documents financiers, des obituaires et des pouillés) ; de l'Histoire littéraire de la France ; des Chartes et diplômes relatifs à l'histoire de France ; du dictionnaire encyclopédique du Bouddhisme Hôbôgirin ; de la Collection orientaliste Epigraphie et archéologie au sein de laquelle est récemment paru le 1er volume de l'Atlas archéologique et épigraphique de Pétra ; des Cahiers de la Villa Kérylos ; de la Carte archéologique de la Gaule, qui dresse, département par département, le catalogue des trouvailles archéologiques, depuis l'âge du Fer jusqu'au début du Moyen Âge, une série qui atteint, au-delà du monde universitaire et des pouvoirs publics locaux, un très large public de lecteurs, souhaitant mieux connaître l'histoire de la région à laquelle ils restent attachés. À cet ensemble considérable d'ouvrages, s'ajoute un certain nombre de volumes fournissant les Actes des divers colloques organisés par l'Académie en vue de contribuer au rayonnement de la recherche en cours, mais aussi de susciter ou bien d'animer des entreprises de coopération internationale.*

**4. L'Académie remercie la Cour de l'encourager à un regroupement de ses prix. Elle a d'ores et déjà entamé une réflexion en ce sens, qui devrait aboutir cette année même.**

*Il n'est pas question de contrevenir à la volonté explicite des donateurs (début du chapitre I). Mais un regroupement, quand il est possible, est d'autant plus souhaitable qu'un récent décret (n° 2014-997 en date du 2 septembre 2014) accorde aux prix de l'Académie une valeur plus grande encore dans le monde universitaire, puisqu'ils ouvrent désormais droit à l'éméritat – après qu'un arrêté du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en date du 20 janvier 2010 les a comptés parmi les distinctions*

*permettant l'obtention de la prime d'excellence scientifique attribuée à certains personnels de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.*

*L'Académie souligne qu'elle s'applique à ce que la volonté de ses donateurs et les charges propres à ses fondations (début du chapitre II) soient respectées.*

***5. Les obligations de reportage sur les immeubles de l'Académie incombant à son mandataire ne se limitent pas à un bilan financier annuel (partie III du chapitre II).***

*En effet, il est également demandé à ce dernier de fournir, pour chaque immeuble, un dossier d'état des lieux dans lequel doivent être précisées ses principales caractéristiques physiques, réglementaires et environnementales ; il doit aussi remettre en fin d'année un rapport d'activité de la période concernée réunissant les documents suivants : état locatif, évolution du quittancement, mouvements des locataires et rénovations depuis 2006, suivi des impayés, suivi des travaux, fiches des visites d'immeubles, budget pluriannuel des travaux sur les 5 années à venir procédures, sinistres, ainsi qu'une fiche des caractéristiques financières hors loyers (assurance, taxes et impôts, honoraires de gestion, etc.). Concernant la revalorisation limitée des loyers de ses immeubles mis en exergue par la Cour, l'Académie précise que cet état de fait résulte en partie de l'application du décret d'encadrement des loyers « Duflot » du 1<sup>er</sup> août 2012.*

*L'Académie se réjouit que la Cour ait relevé (partie III du chapitre II) la bonne gestion des trois immeubles d'où elle tire l'essentiel de ses ressources.*

***6. L'Académie dispose d'un comité technique et d'un premier bilan social, tout comme l'Institut de France (chapitre III).***

*Elle a installé son propre comité technique en octobre 2013, a présenté en 2014 devant cette instance un bilan social pour 2013.*

*Tout comme à l'Institut de France, des entretiens annuels d'évaluations ont été mis en place pour les contractuels à l'Académie ; ils se sont déroulés en septembre octobre 2014.*

---

## ***RÉPONSE DU SECRÉTAIRE PERPÉTUEL DE L'ACADÉMIE DES SCIENCES***

### ***LES MISSIONS DE L'ACADEMIE DES SCIENCES***

*Depuis sa création en 1666, l'Académie des sciences se consacre au développement des sciences tant au plan national qu'international et conseille les pouvoirs publics en ce domaine.*

*Aujourd'hui, l'Académie des sciences exerce ses missions selon cinq axes :*

#### ***Encourager la vie scientifique***

*La production de connaissances motivée, soit par la soif de savoir, soit par son utilisation, est vitale pour la puissance économique d'une nation. Par ses initiatives, l'Académie est au cœur de cette dynamique par :*

- *l'organisation de débats scientifiques sur les grands sujets d'actualité : 213 manifestations entre 2005 et 2015, dont 101 séances publiques, notamment la sécurité des systèmes informatiques, l'enfant et les écrans, les vaccinations du futur, quelle place pour les énergies renouvelables ? ..., et 49 colloques scientifiques ;*
- *la remise de prix. Pour susciter réflexion et découvertes, mais aussi apporter la reconnaissance aux meilleurs scientifiques et aux projets les plus prometteurs, l'Académie décerne environ 80 prix annuels à des scientifiques français ou étrangers ;*
- *la publication des Comptes Rendus de l'Académie des sciences. Cette revue est, depuis sa création en 1835 par François Arago, une référence prestigieuse.*

#### ***Promouvoir l'enseignement des sciences***

*L'apprentissage du raisonnement et l'éducation aux sciences sont essentiels à la formation de l'esprit critique des citoyens et au renouvellement d'une communauté scientifique de qualité. L'Académie y concourt grâce à :*

- *une réflexion sur l'organisation de l'enseignement des sciences, du primaire à l'université, telle que "l'enseignement de l'informatique en France : il est urgent de ne plus attendre" ;*

- l'action "La Main à la Pâte"<sup>®</sup> menée au primaire et au collège, aujourd'hui fondation de coopération scientifique aidant à la formation des enseignants ;
- la mise en place d'un réseau de correspondants académiques scientifiques et technologiques - CAST - auprès des rectorats ;
- l'attribution de bourses d'études à des bacheliers scientifiques ou techniques prometteurs ;
- les rencontres express "Speed science" organisées avec cent académiciens et cent jeunes (collégiens et lycéens).

#### **Transmettre les connaissances**

*L'essor technologique sans précédent que connaît le monde depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle a rendu plus complexes les rapports que la Société entretient avec la science. L'Académie participe à la diffusion de la culture scientifique grâce à :*

- un site Internet régulièrement consulté (200 000 consultations par an). Plus de 14 000 lecteurs sont destinataires de la lettre mensuelle d'information ;
- des séances plénières ouvertes au public, à Paris et en région (depuis 1996) dont les enregistrements sont téléchargeables ;
- une publication semestrielle, vitrine de la réflexion des académiciens, destinée au public ;
- un partenariat avec les éditions "De vive voix", pour une collection de livres audio ;
- des jumelages académiciens/jeunes chercheurs/parlementaires, afin de jeter des passerelles entre les communautés scientifique et politique ;
- un patrimoine et des archives progressivement numérisés et ouverts aux chercheurs ;

- un programme « Pour l'universalisme scientifique » qui permet à l'Académie des sciences de développer sa mission de diffusion des connaissances autour d'un triptyque : un savant/un lieu patrimonial/une discipline scientifique, à savoir : Louis Pasteur/sa maison à Arbois (Jura)/les sciences du vivant ; Antoine d'Abbadie/son château-observatoire d'Abbadia (Hendaye, Pyrénées-Atlantiques)/les sciences de l'univers ; Adolphe de Lépinois/son domaine du Ry-Chazerat (Journet, Vienne)/les technologies au service de l'environnement.

L'Académie communique aussi sur ses actions au travers de son rapport d'activité (depuis 2008) ainsi que par le biais de différents médias.

#### **Favoriser les collaborations internationales**

La science est universelle et les défis à relever sont, pour la plupart, de dimension mondiale. L'Académie concourt à l'internationalisation des sciences à travers :

- des actions de coopération bi- ou multilatérales (53 accords internationaux, à ce jour) ;
- des réseaux d'académies : européens, africains ou internationaux ;
- la représentation de la France au sein d'institutions scientifiques internationales telle que l'ICSU ;
- la coordination des acteurs de la recherche française grâce au Comité académique des relations internationales scientifiques et techniques (CARIST).

L'Académie des sciences figure parmi les cinq plus importantes académies du monde. Son expertise et sa notoriété l'amène à accompagner certains pays pour la mise en place de leur académie des sciences. Elle est promoteur de l'influence scientifique française à l'étranger.

#### **Assurer un rôle d'expertise et de conseil**

L'une des missions historiques de l'Académie des sciences est de conseiller les pouvoirs publics, l'arbitrage en matière de choix scientifiques et technologiques restant du ressort du politique.

Afin de jouer pleinement son rôle d'acteur majeur du dialogue entre science et société, l'Académie des sciences s'est dotée, en 2012, d'une charte de l'expertise qui permet d'assurer la rigueur nécessaire de ses expertises.

*L'Académie des sciences est confortée dans cette mission d'expertise par sa pluridisciplinarité, son indépendance et l'excellence incontestée de ses membres, renforcée par l'obligation qu'elle s'est donnée d'élire au moins la moitié de ses nouveaux membres parmi des scientifiques âgés de moins de 55 ans.*

*Elle exerce cette mission à la demande des pouvoirs publics ou après auto-saisine. Ses conclusions peuvent faire l'objet d'une publication sous la forme :*

- *de rapports d'analyse : 93 entre 2000 et 2013 ;*
- *d'avis et de recommandations : 45 entre 2000 et 2013.*

*Ainsi, à titre d'exemple, l'Académie a remis, au cours de ces toutes dernières années, des avis et rapports sur l'énergie, le climat, les structures de la recherche, la crise des publications scientifiques.*

*L'Académie approuve le commentaire de la Cour tendant à inciter les pouvoirs publics à la solliciter plus fréquemment.*

*L'ensemble de ses actions multiples et diverses ne peut être mis en œuvre que par la participation active de ses 269 académiciens et d'un personnel administratif de grande qualité. Cela nécessite des ressources importantes qui ne sont que partiellement couvertes par la subvention du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.*

---

## ***RÉPONSE DU SECRÉTAIRE PERPÉTUEL DE L'ACADÉMIE DES BEAUX-ARTS***

### **Observations liminaires**

*Il n'échappera pas au lecteur attentif qu'il existe un décalage flagrant entre d'une part le fond du rapport de la Cour des Comptes qui ne contient aucune véritable critique majeure ni un quelconque dysfonctionnement grave et, d'autre part, des titres délibérément spectaculaires qui véhiculent un message particulièrement négatif à l'encontre de notre institution.*

*Aussi, il appartient à l'Académie des Beaux-Arts de rétablir, à nouveau, un certain nombre de réalités, en particulier concernant les missions spécifiques pérennes qui sont les siennes et la façon dont elle s'attache à les remplir en toute indépendance morale et financière.*

### **1. Le soutien à la création artistique**

*« Contribuer à la défense et à l'illustration du patrimoine artistique de la France, ainsi qu'à son développement, dans le respect du pluralisme des expressions », ainsi est définie la vocation de l'Académie dans ses statuts.*

*Afin de remplir ses missions de soutien à la création, l'Académie des beaux-arts poursuit une action de mécénat sous des formes diversifiées : octroi de nombreux prix à des artistes débutants ou consacrés, organisation de concours, financement de résidences d'artistes, attribution d'aides à des projets, manifestations ou associations d'ordre artistique, engagement afin d'assurer le devoir de mémoire et la pérennité de l'œuvre de membres éminents ayant appartenu à l'Académie des Beaux-Arts (Jean Lurçat, par exemple).*

### **Prix, Bourses et Concours**

*Chaque année, l'Académie des beaux-arts distribue un nombre très substantiel de prix à des artistes; il peut s'agir de prix de consécration ou d'encouragement mais la plupart sont attribués à des artistes au seuil de leur carrière. Elle contribue ainsi à l'épanouissement de l'art des jeunes générations d'artistes, dans un souci constant de pluralisme d'expression. Au cours de la Séance publique annuelle de l'Académie, qui a lieu chaque année à la fin du mois de novembre, sont remis plus de 50 prix pour un montant total dépassant 400.000 €, qui récompensent des artistes ou des auteurs d'ouvrages consacrés à l'art.*

*Les concours organisés par l'Académie consacrent chaque année un certain nombre de lauréats dans des disciplines artistiques diverses ; pour rappel ci-dessous les concours gérés par l'Académie du plus ancien au plus récent :*

- *Grand Prix d'Architecture (doté et organisé par l'Académie) ;*
- *Prix de Dessin Pierre David-Weill (organisé par l'Académie, doté par Michel David-Weill) ;*
- *Prix Liliane Bettencourt pour le chant choral (doté par la Fondation Bettencourt-Schueller) ;*
- *Prix du Cercle Montherlant (prix du livre d'art, organisé par l'Académie et doté par M. Jean-Pierre Grivory PDG de Cofinlux) ;*
- *Grand Prix d'Orgue Jean-Louis Florentz (Organisé par l'Association des Orgues du Maine et Loire, premier Prix doté par l'Académie) ;*
- *Prix de Photographie de l'Académie des Beaux-Arts - Marc Ladreit de Lacharrière (doté par Fimalac, organisé et financé par l'Académie) ;*
- *Prix de Gravure Mario Avati (organisé par l'Académie, doté par le fonds Helen et Mario Avati).*

*Les Prix attribués par l'Académie :*

- *Prix Pierre Cardin (dotés par Pierre Cardin) ;*
- *Prix de la Fondation Simone et Cino Del Duca (dotés par l'Institut de France) ;*
- *Prix François-Victor Noury (récompensant un cinéaste, financé par l'Institut de France) ;*
- *Le Prix Nahed Ojjeh (doté par Mme Nahed Ojjeh, récompense un graveur) ;*
- *le Prix de la Fondation Pierre Gianadda (doté par Leonard Gianadda, récompense un sculpteur).*

*Il est à noter que de très grands talents reconnus aujourd'hui ont ainsi été distingués par l'Académie à l'orée de leur carrière.*

*Afin de mettre en contact les jeunes lauréats et le public, l'Académie organise au cours de l'année des expositions gratuites dans son espace d'exposition 27, quai de Conti (Salle Comtesse de Caen). Ces dernières attirent en moyenne 5.000 à 10.000 visiteurs sur un mois.*

*Un exemple de participation active de l'Académie des Beaux-Arts à l'enseignement artistique : la Casa de Velazquez*

*L'Académie des beaux-arts prend une part active dans la gestion de la Casa Velazquez, Ecole française à l'étranger, dont elle organise le concours d'admission pour la section artistique en partenariat avec l'Académie de France à Madrid.*

*Des membres éminents de l'Académie participent au conseil d'administration (le Secrétaire perpétuel et un membre de l'Académie), à la commission d'admission (10 membres de l'Académie) ainsi qu'au conseil artistique présidé par un membre de l'Académie (les membres du bureau de l'Académie et un membre de chacune des sections, soit 9 académiciens).*

*Il est à noter que les membres de l'Académie rendent régulièrement visite sur place aux pensionnaires afin d'apprécier leurs travaux.*

*Par ailleurs, l'Académie a également renoué des relations étroites avec l'Académie de France à Rome, et ce dans la perspective rapprochée de participer au choix annuel des pensionnaires.*

*Au total, c'est plus de 100.000€ que l'Académie consacre chaque année au soutien de ces deux écoles françaises à l'étranger.*

*Accueil d'artistes en résidence*

*L'Académie accueille des artistes en résidence pour des séjours de travail dans sa propriété de Chars (Val d'Oise), issue du legs consenti par Louis Dufraigne en 1942, qui comprend des logements et 15 ateliers.*

*Elle met également à leur disposition trois ateliers à la Cité Internationale des Arts de Paris et finance le séjour de deux artistes à la Fondation Robert Laurent-Vibert à Lourmarin (Vaucluse).*

*En outre, par l'intermédiaire de plusieurs de ses membres, l'Académie participe aux actions d'associations ou de fondations œuvrant pour l'égalité des chances et l'éveil artistique auprès des jeunes générations qui n'ont pas accès à ces disciplines (ex : la fondation Culture et Diversité).*

### Le devoir de mémoire

*Le cas du legs Lurçat illustre parfaitement ce que l'Académie tient pour son devoir de mémoire, son devoir moral. L'Académie considère, et ce malgré les critiques émises par la Cour sur l'acceptation de ce legs, que celle-ci était pleinement justifiée par l'importance et la qualité des œuvres de ce grand artiste qui fut membre de la Compagnie et dont les œuvres sont exposées dans les musées du monde entier. Soulignons, si besoin était, que l'acceptation de ce legs a été autorisée par décret en date du 25 novembre 2010 signé par le Premier Ministre et la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le Conseil d'État (section de l'intérieur) entendu.*

*La donation n'était pas seulement constituée de la maison principale et des œuvres et archives, elle comprenait également une importante donation financière ainsi que deux ateliers d'artistes ; la maison construite par André Lurçat a été classée en 1975 à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques et a reçu le label XX<sup>ème</sup> siècle.*

*Sur un tel projet, une simple vision comptable ne suffit pas et ce sont l'honneur et le devoir de notre Académie de faire rayonner l'œuvre d'un tel artiste, même si pour cela elle devait avoir à soutenir partiellement le projet sur ses fonds propres. Nous sommes là dans un domaine d'appréciation qui appartient pleinement et naturellement à l'Académie.*

### **2. Gestion des fondations-musées : des fondations à vocation culturelle ouvertes au grand public**

*Au service de sa vocation artistique, l'Académie gère son patrimoine constitué de dons et legs et administre son important patrimoine muséal composé notamment du Musée Marmottan Monet et de la Fondation Claude Monet à Giverny.*

*Au travers de ces deux fondations-musées, l'Académie met à la disposition du grand public un patrimoine et des collections tout à fait exceptionnels.*

*Rappelons qu'entre 2008 et 2014, la fréquentation est passée de 138.000 à 398.000 visiteurs au Musée Marmottan Monet (soit quasiment un triplement) et de 407.000 à 625.000 visiteurs à la fondation Claude Monet à Giverny (soit une augmentation de 50 %). Dans le même temps, les chiffres d'affaires et les résultats nets respectifs de ces deux sites ont triplé pour le Musée Marmottan et doublé pour Giverny.*

*La qualité des deux directeurs, personnalités éminentes issues des rangs de l'Académie (article 20 des statuts), n'est certainement pas étrangère à ces résultats tout à fait exceptionnels.*

*Il n'est que de citer l'ouverture de Giverny 7 jours sur 7 (à compter de 2009) au lieu de 6 précédemment, pour illustrer le double impact de décisions stratégiques qui ont été largement couronnées de succès.*

*Il va sans dire que cet accroissement marqué et rapide de l'activité de nos musées n'a pu se faire sans une hausse sensible des charges et en particulier des effectifs et de la masse salariale. Cette augmentation est compensée par la croissance des résultats, ce qui permet d'assurer sans difficulté l'équilibre économique de ces fondations-musées.*

*Il faut souligner que cette mission culturelle remplie au bénéfice du public est entièrement assumée sur fonds propres de l'Académie, et ce sans aucun soutien de la part de l'État.*

*De plus, les importantes recettes tirées des expositions dont les derniers succès ont été retentissants, comme celle consacrée aux « Impressionnistes en privé<sup>24</sup> » au Musée Marmottan (plus de 281.000 visiteurs, près de 2.300 visiteurs par jour et 3,6 M€ de recettes), permettent d'autofinancer les importants travaux d'entretien et de mise aux normes réguliers et indispensables.*

*Un certain nombre d'établissements muséaux publics seraient probablement très heureux de jouir d'une situation comparable à celle du Musée Marmottan Monet et de la fondation Claude Monet à Giverny.*

*Précisons que le Musée Marmottan Monet mène une politique de prêts et d'échanges avec la plupart des grands musées mondiaux souvent demandeurs en la matière, ce qui accroît d'autant la notoriété de ses collections uniques au monde.*

*Par ailleurs, il va sans dire que ces deux fondations-musées agissent en synergie dans tous les domaines de la promotion et du rayonnement auprès du public.*

---

<sup>24</sup> Une évaluation de fréquentation publiée en août 2014 a montré que sur une période comparable le Musée Marmottan Monet se classait en 3<sup>ème</sup> position après le Musée d'Orsay et le Centre Pompidou, loin devant le Musée du Luxembourg.

### **3. Production intellectuelle : les travaux de l'Académie**

*L'Académie poursuit également une activité de réflexion sur les questions d'ordre artistique lors de ses séances hebdomadaires au cours desquelles elle convie des personnalités du monde de la politique culturelle à l'occasion de communications privées et publiques. Citons quelques communications récentes qui ont attiré un public nombreux : « Proust et la Peinture » par Jean-Yves Tadié, professeur émérite de littérature française à l'Université de Paris-Sorbonne, le 4 février 2015 ; « Vers un musée des charmes » par Jean-Hubert Martin, Directeur honoraire du Musée national d'art moderne – Centre Pompidou, le 3 décembre 2014 ; « Liszt et Wagner » par Georges Liébert, essayiste et éditeur, le 1<sup>er</sup> octobre 2014 ou encore « Préserver le Patrimoine en temps de guerre » avec notamment Anne Labourdette, Conservatrice du Patrimoine et Directrice du Musée de la Chartreuse de Douai, Christina Kott et Gaëlle Pichon-Meunier, historiennes, le 2 avril 2014.*

*Par ailleurs, l'Académie publie une « lettre » trimestrielle illustrant la pluridisciplinarité à laquelle notre institution est tant attachée. Celle-ci tirée à 3.000 exemplaires rencontre un succès grandissant auprès de nombreux lecteurs français et étrangers et est disponible sur le site Internet de l'Académie.*

*En outre, les travaux menés par les membres de l'Académie lors des séances hebdomadaires ont abouti à la production d'un certain nombre de rapports d'intérêt public dédiés aux différents aspects de la politique culturelle.*

*L'Académie souhaite clairement faire l'objet d'une écoute plus attentive de la part des pouvoirs publics et ainsi jouer pleinement son rôle de conseil auprès des instances gouvernementales.*

### **4. Aides sociales**

*Enfin, l'Académie est très attachée à la situation souvent précaire d'un grand nombre d'artistes et distribue annuellement près de 600.000€ sous forme d'aides et encouragements.*

*L'Académie apporte ainsi un soutien financier souvent crucial pour les bénéficiaires après examen détaillé des critères ouvrant droit à ces aides (basées sur les conditions d'admission au RSA lors de deux commissions réunies semestriellement), et ce dans le strict respect des dispositions testamentaires des donateurs.*

*En conclusion, il apparaît que la Cour a trop souvent tendance à faire abstraction des éléments, chiffrés ou non, figurant à la « décharge » de l'institution contrôlée. En conséquence, nous nous devons de souligner que l'Académie, à l'instar de l'Institut et des autres Académies, attentive aux précédentes remarques et recommandations de la Cour, a entrepris dès 2010 d'importantes réformes institutionnelles portant notamment sur une redéfinition et un renforcement des principales procédures internes et un accroissement de la rigueur de la gestion dans tous les domaines. Cet effort de rationalisation et de sécurisation des activités de l'Académie s'étant principalement intensifié entre 2012 et 2014, le rapport de la Cour n'en fait bien évidemment aucun cas puisque cette période récente est exclue du champ de son contrôle actuel (2005-2012).*

*Au final, nous espérons que ces différentes précisions sur le travail de notre Académie permettront à la Cour de mieux apprécier la diversité de ses champs d'intervention et la préoccupation principale de ses membres de contribuer en permanence à l'épanouissement de la création artistique française et internationale.*

---

### ***RÉPONSE DU SECRÉTAIRE PERPÉTUEL DE L'ACADÉMIE DES SCIENCES MORALES ET POLITIQUES***

*L'académie des sciences morales et politiques se réjouit tout d'abord de ce qu'aucune irrégularité n'ait été constatée par la Cour dans sa gestion au cours de la période sous revue. Cependant, outre les éléments communs relevés dans la réponse adressée à la Cour par l'Institut de France et les cinq académies et sans entrer dans le relevé de quelques inexactitudes de détail, l'académie souhaite préciser deux points dont la présentation lui semble pour le moins contestable.*

*Tant en introduction qu'en conclusion de son rapport, la Cour semble considérer que les **missions de service public** des académies se seraient diluées avec le temps au profit exclusif de la gestion de leur patrimoine. Il n'en est rien.*

*Créée en tant que seconde classe de l'Institut national, l'académie en partage, pour son champ d'activité, les missions générales : « recueillir les découvertes, perfectionner les arts et les sciences » (Constitution de l'an III, 1795). On retrouve la formule presque inchangée dans la loi-programme sur la recherche de 2006 : « contribuer à titre non lucratif au perfectionnement et au rayonnement des lettres, des sciences et des arts ». Une autre formulation en est donnée dans la lettre de François Guizot demandant à Louis-Philippe de rétablir l'académie en 1832. Il s'agit de réunir les sciences humaines et sociales dans « une institution spéciale et de les constituer en un corps savant destiné à les cultiver en commun, à en propager, hors de son sein, l'étude et le développement ». La pratique en a fait, par ailleurs, dès l'origine, un « conseiller irremplaçable des pouvoirs publics et [un] observateur attentif de la vie de la cité », selon les mots du Président de la République le 10 octobre 1995 lors du bicentenaire de l'Institut de France. L'académie accomplit régulièrement ces missions confiées par l'État, en plus d'exécuter les charges définies dans le cadre des fondations qu'elle abrite (distribution de prix, aides sociales, subventions, organisation de colloque) et qui concourent à l'intérêt général.*

*Le **perfectionnement** des sciences humaines et sociales demeure le travail constant de l'académie qui organise chaque année sur un thème fixé par son président — « La France est-elle malade de sa justice ? » (2006), « Université, science et recherche dans la France d'aujourd'hui » (2009), « La France dans le monde » (2013), « La religion » (2015), etc. — un cycle d'une trentaine de conférences ouvertes au public. Elle organise par ailleurs régulièrement des colloques sur des thèmes variés : pas moins de huit en 2014. Cette mission est également menée, sans intervention de l'État, grâce au soutien de la Fondation Del Duca de l'Institut de France, dans le cadre de programmes de recherche pluri-annuels définis à l'initiative d'un*

*académicien. Constatant la quasi absence, faute de moyens, d'enquêtes quantitatives en matière sociologique sur de nombreux sujets, Raymond Boudon a lancé une vaste enquête, en lien avec le GEMASS (CNRS), concernant « la perception des inégalités et le sentiment de justice en France » (2008-2012). Deux ouvrages ont rendu compte des résultats de cette enquête (Éditions Armand Colin). L'ensemble des résultats bruts est accessible en open-data pour toute la communauté scientifique. Constatant la faible part des études sur la guerre dans les études universitaires françaises, Jean Baechler a lancé une série de colloques et de journées d'étude sur le thème « Guerre et Société » (2013-2015) qui débouchera sur la publication d'une douzaine d'ouvrages consacrés à tous les aspects du phénomène. Constatant la méconnaissance en France de la pensée des pays d'Europe centrale et orientale depuis 1945, Chantal Delsol entreprendra la publication d'un Dictionnaire pour la rendre plus accessible au public francophone (2016-2017). Il convient de redire que ces actions, qui entrent de manière évidente dans le cadre des missions de service public de l'académie, ne sont rendues possibles que grâce à la générosité privée.*

*La diffusion — ou le rayonnement — de ses travaux est un souci permanent de l'académie. Pour des raisons de coût, l'accent a été mis sur la diffusion des travaux académiques sur internet, grâce au site [www.asmp.fr](http://www.asmp.fr), enrichi chaque semaine de nouveaux textes. C'est suivant la même logique que l'académie a donné la première impulsion au site de Canal Académie. La publication traditionnelle n'a pour autant pas été abandonnée. L'académie dirige, depuis fin 2012, une nouvelle collection aux Éditions Hermann— « Débat public » — qui compte déjà sept ouvrages publiés. Le huitième, sous presse, paraîtra sous le titre *Recréer un système monétaire international*, avec les contributions de Jacques de Larosière, Jean-Claude Trichet et Michel Pébereau : cet ouvrage représente, par ailleurs, la contribution de l'académie à la consultation des Nations-Unies sur les nouveaux Objectifs du Millénaire pour un Développement durable. L'académie publie enfin un Bulletin trimestriel, qui regroupe certains de ses travaux ; il est tiré à 1 000 exemplaires et distribué gratuitement, notamment aux bibliothèques universitaires en sciences humaines et sociales.*

*Le rôle de **conseiller des pouvoirs publics** a connu une évolution depuis la création de l'académie. La professionnalisation de la politique et la multiplication des instances d'expertise et de conseil depuis un siècle ont sans doute rendu moins indispensable l'appel à l'expertise académique, d'autant plus qu'en matière de compréhension de l'homme et de la société la confusion n'a fait que croître entre opinions — ou idéologies — et savoirs rationnels. Nous ne sommes plus à l'époque où le gouvernement confiait à l'académie — avec les crédits nécessaires — la mission d'étudier le sort des classes laborieuses dans les manufactures naissantes et où le rapport confié à Villermé débouchait sur la loi interdisant le travail des enfants. L'académie n'a, malgré tout, jamais cessé de s'impliquer dans la vie de son temps. La*

*Cour cite les avis et motions rendus depuis 15 ans, à la suite d'auto-saisine (annexe n° 3). Il ne s'agit là que de la partie émergée de l'iceberg. De manière moins visible, l'académie rend régulièrement des avis sur la nomination de maîtres de conférences, directeurs d'étude ou professeurs dans des grands établissements d'enseignement supérieur (collège de France, école pratique des hautes études, école des hautes études en sciences sociales, conservatoire national des arts-et-métiers); elle participe aux conseils scientifiques et d'administration de certaines écoles françaises à l'étranger (école française de Rome, Casa de Velasquez); elle nomme des représentants dans de nombreuses commissions publiques.*

*S'il est moins fort qu'à l'origine, le lien de l'académie avec les pouvoirs publics n'est cependant pas rompu. Pour se limiter au début de l'année 2015, l'académie a reçu une délégation sénatoriale, menée par le Président Gérard Larcher, le 9 mars, pour une audition dans le cadre du rapport, commandé aux assemblées par le Président de la République, sur le « renforcement du sentiment d'appartenance républicaine ». Le 19 mai prochain, l'académie recevra la Garde des Sceaux afin de lui exposer ses réflexions sur le projet de réforme du droit des contrats, l'académie ayant été consultée, avec d'autres, sur cette question.*

*Cette dernière consultation n'apparaît pas dans le rapport de la Cour, bien qu'elle en ait été informée. Il n'est pas plus fait mention de la publication de l'ouvrage « La France prépare mal l'avenir de sa jeunesse », publié en 2007. Cet ouvrage, préparé en collaboration avec le CEPREMAP, relevait les dysfonctionnements majeurs de la société française. Neutre politiquement et publié au cours de la campagne électorale de 2007, grâce au soutien de la Fondation Del Duca (voir supra), l'ouvrage avait pour mission de sensibiliser l'opinion à des questions qui, malheureusement, sont toujours d'actualité. Plus étonnant, le fait que l'académie ait été chargée d'organiser le centenaire de la loi de 1905 par le gouvernement n'est pas mentionné, bien qu'appartenant à la période sous revue. Cette action, qui a mobilisé l'académie pendant un an (2005), a débouché sur l'organisation de quatre colloques internationaux, de deux séances solennelles ainsi que sur la publication de trois ouvrages et d'un DVD-Rom recueillant les communications prononcées au cours de l'année, soit l'équivalent de 2 000 pages de textes. L'ensemble de l'opération a été menée avec un réel souci d'économie, les moyens alloués par les services du Premier ministre, en parfaite intelligence avec l'académie, étant composés de 160 000 euros et de la mise à disposition de deux personnes : un professeur agrégé et un adjoint administratif. La modicité de ces moyens — qui serait à comparer avec les frais engendrés par d'autres célébrations ou d'autres consultations confiées par l'État à des comités ad hoc — est une preuve de la rentabilité que représente pour les pouvoirs publics la mobilisation d'une expertise d'exception : l'expertise académique.*

*Fière d'accomplir avec régularité les missions qui lui ont été confiées et disponible pour être consultée par les pouvoirs publics sur les problèmes de notre temps, l'académie souhaiterait toutefois que son activité soit plus clairement mise en regard des moyens réels dont elle dispose pour la soutenir.*

*La Cour met, en effet, en avant dans le titre de son rapport le caractère « exceptionnel » du patrimoine de l'institut et des académies. S'il est exceptionnel, **le patrimoine de l'académie des sciences morales et politiques** l'est surtout par sa faiblesse : un portefeuille de valeurs mobilières d'environ 12 millions d'euros et un immeuble de rapport à Paris, d'une valeur vénale de 15 millions d'euros.*

*Encore convient-il de rappeler une fois encore que l'ensemble de ce patrimoine est chargé, puisqu'il est la somme des patrimoines des fondations abritées, l'académie, pas plus que les autres institutions du quai Conti, n'ayant reçu de dotation publique. Par ailleurs, l'académie ne bénéficie pas de l'existence de fondations abritées dont les missions seraient de contribuer à son fonctionnement. Ce patrimoine n'est donc en aucun cas disponible pour l'exécution des missions de service public, pas plus que ne le sont les revenus qu'il engendre.*

*Le budget annuel de l'académie — qui est représenté par la somme des crédits versés par l'État et des revenus du patrimoine, à laquelle peuvent s'ajouter marginalement quelques dons ponctuels — doit être clairement lu comme se répartissant entre, d'une part, le budget des différentes fondations et, de l'autre, le budget de fonctionnement de l'académie proprement dite. Sur ce second budget sont financées à la fois l'administration des fondations — grâce aux frais de gestion prélevés sur les revenus et les flux enregistrés — et l'accomplissement des missions de service public.*

*Or, ce budget est, bon an mal an, d'un montant de 400 000 euros répartis en trois tiers à peu près équivalents : quote-part des frais communs engendrés par la vie du Palais, frais de personnel et frais courants. De ce point de vue analytique, que la Cour avait tout le loisir d'adopter, ayant à disposition l'ensemble des éléments, les chiffres deviennent beaucoup moins frappants... L'académie souhaitait faire cette remarque car elle estime qu'elle permet de mieux cerner la réalité d'une institution qui, avec un faible coût de structure et un budget de fonctionnement des plus réduits, agit néanmoins avec constance au service de la collectivité nationale.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DE LA FONDATION CLAUDE-  
MONET-GIVERNY**

**1. Coût de la voiture de fonction :**

*Cette voiture, mise à la disposition du directeur, dont la Cour souligne la valeur de 40 461 € TTC, a, en réalité, coûté à la Fondation Claude-Monet la somme de 27 961,52 € TTC.*

*Ce coût, très inférieur à la valeur-catalogue du modèle en question, s'est établi déduction faite de la reprise pour 22 620 €, du modèle précédent, et de la remise consentie par le concessionnaire BMW d'Évreux.*

*Le remplacement en a été effectué après appel d'offre auprès de trois fournisseurs officiels de la marque.*

**2. Utilité d'une voiture en dehors des mois d'ouverture :**

*Si, au cours de l'instruction, conformément aux procédures contradictoires habituellement appliquées par la Cour, les rapporteurs avaient jugé bon d'interroger le directeur de la Fondation sur l'utilité d'un véhicule entre le 2 novembre et le 27 mars - dates respectives d'ouverture et de fermeture des jardins et de la maison du peintre au public - il est hors de doute que ceux-ci n'auraient pas manqué de prendre en considération les justifications qu'il se fait un devoir de présenter, et qui établissent la nécessité de ce moyen de transport, non seulement pendant les quelque sept mois d'ouverture, mais encore et tout autant durant les cinq mois de fermeture.*

*Les justifications que le directeur tient à faire valoir auprès de la Haute Juridiction sont les suivantes :*

- *il gère plus de cinquante employés dont près de la moitié sont des CDI ; il est donc amené à traiter les cas individuel, à définir en dehors de la saison les primes et les éventuelles augmentations, à prendre si nécessaire, les décisions disciplinaires ;*
- *la préparation du budget de l'année suivante ;*
- *les décisions d'investissements, de réparations, ou de restaurations de la maison du peintre, des jardins, des divers immeubles, propriétés de la Fondation à Giverny. Ces décisions sont prises après consultation sur place de M. Delesne, architecte-conseil de la Fondation depuis 2008, de M. Hubert Le Gall, architecte*

*d'intérieur, décorateur agréé de la Fondation, de Mme Sylvie Patin, Conservateur général du Patrimoine, membre correspondant de l'Académie des Beaux-Arts, spécialiste de Claude Monet ;*

- *il participe ès-qualité - sans pouvoir le plus souvent s'y faire représenter - aux diverses réunions des conseils d'administration des offices de tourisme de la région et de la CAPE (Communauté d'Agglomérations des Portes de l'Eure), il siège en outre au Conseil d'administration de l'EPCC-Musée des Impressionnistes de Giverny ;*
- *au cours de l'hiver, il participe encore aux réunions et aux manifestations organisées par la mairie de Giverny, commune dont la Fondation Claude-Monet, avec ses quelque 600 000 visiteurs annuels, ses cinquante employés résidant pour la plupart sur son territoire, est l'acteur essentiel ;*
- *son activité s'exerce aussi auprès des représentants de l'État et des collectivités territoriales, tant aux Andelys (sous-préfecture) qu'à Évreux (préfecture et siège du Conseil Général) ou encore à Rouen, capitale de la Haute-Normandie. Il répond en outre régulièrement aux invitations des groupements d'intérêts économiques de la région pour y créer ou y conforter les liens avec les décideurs locaux, entrepreneurs et commerçants.*

*La mission du directeur de la Fondation Claude-Monet n'est donc pas de celles qui relèvent du « télé-travail », même si le téléphone et internet restent des auxiliaires indispensables et d'un usage constant.*

*La Fondation Claude-Monet-Giverny n'est pas une « marmotte » : son directeur ne se met pas en hibernation du 2 novembre au 27 mars de l'année suivante...*

*Le directeur, qui n'a jamais été sollicité au cours de l'instruction - et il le regrette - aurait eu à cœur de faire visiter la Fondation aux rapporteurs : ceux-ci auraient pu se rendre compte « de visu » que la Fondation Claude-Monet est sise à plus de 6 km de la gare SNCF de Vernon et que les trajets Giverny-Paris, Giverny-Les Andelys, Giverny-Évreux, Giverny-Rouen etc. auxquels il est souvent astreint en hiver comme en été, ne peuvent s'effectuer sans l'aide d'un véhicule automobile.*

### **3. Parking parisien :**

*Le directeur de la Fondation résidant à Paris, comme ses prédécesseurs Gérald et Florence Van der Kemp, et ne disposant plus à compter de février 2010, du parking dont il bénéficiait en vertu de fonctions*

*antérieures, l'Académie a admis la nécessité d'un parking fermé à proximité de son domicile parisien. Elle a accepté la prise en charge des frais de location qui en découlent.*

*Prenant acte des résultats remarquables de la politique et de la gestion du directeur de la Fondation depuis sa désignation, l'Académie a, par paliers et par homothétie avec les variations de l'indemnité de ses confrères les deux directeurs successifs de la Fondation Marmottan, ajusté l'indemnité de fonction du directeur de la Fondation Claude-Monet.*

*En octobre 2012, la Commission administrative, prenant acte que l'indemnité précédemment versée à M. Gall excluait, déjà, la charge du parking, acceptait d'ajouter à la somme de 3000 € versée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, la prise en compte des frais de stationnement du véhicule.*

*Si, en dépit de ces précisions, il était constaté qu'un trop perçu aurait pu être réglé en sa faveur, le directeur en rembourserait le montant aussitôt.*

*En conclusion, le directeur de la Fondation Claude-Monet-Giverny tient à rappeler les éléments suivants dont il veut penser que la Cour les a relevés au cours de l'instruction : depuis sa désignation par ses confrères en avril 2008,*

- la fréquentation de la Fondation Claude-Monet est passée de 407 521 visiteurs en 2008 à 624 992 en 2014 ;*
- le chiffre d'affaires est passé, lui, de 4 665 056,64 € en 2008 à 9 539 505,51 € en 2014 ;*
- le résultat net global d'exploitation de la Fondation Claude-Monet par an, qui était en 2008 de 1 423 113,76 € est passé en 2014 à 4 000 000 € (estimation avant clôture de l'exercice) ;*
- le résultat net d'exploitation cumulé des sept saisons (2008-2014) de la Fondation Claude-Monet se monte donc à 18 997 747,54 €.*

***RÉPONSE DE M. PIERRE CARDIN, MEMBRE DE L'INSTITUT  
DE FRANCE***

*Ce dossier remonte maintenant à six années et n'ayant été assisté d'aucun conseil, ni notaire ni avocat, j'avoue ne plus me souvenir des détails et ne pas être en mesure d'en donner. Il est certain qu'à l'époque je souhaitais vendre le fonds de commerce de la Résidence Maxim's qui perdait beaucoup d'argent depuis des années et l'on m'avait proposé de percevoir, en outre, une redevance sur l'exploitation du nouveau fonds de commerce à partir du moment où celle-ci se faisait sous la marque « Résidence Maxim's », ce qui ne s'est jamais produit.*

*J'ai signé en toute confiance les papiers que l'on m'a présentés. Si de ce fait, M. Le Chancelier de l'Institut a pu penser que mon souhait était d'acquérir l'intégralité de l'immeuble de l'avenue Gabriel, je le prie très sincèrement de bien vouloir m'en excuser, car je ne disposais pas des liquidités nécessaires à cette opération d'acquisition et il n'aurait pas été réaliste de penser que je puisse, alors, me lancer dans une opération de promotion immobilière assortie de lourds emprunts. De plus il aurait été illogique que je commence par céder un fonds de commerce à une structure que j'aurais ensuite rachetée. Je suis informé par le rapport de votre Cour qu'il y aurait eu revente de l'immeuble et je tiens à préciser que je n'ai participé en aucune façon, ni de près ni de loin, à cette opération de revente.*

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DE LA FONDATION PAUL  
MARMOTTAN MONET**

*Je prends acte de votre rapport qui appelle de ma part les observations suivantes :*

- *la rédaction du passage Chapitre III, paragraphe 2 intitulé « indemnités versées sur les fonds propres » pourrait laisser penser que l'indemnité du Directeur actuel de la Fondation Marmottan Monet est passée directement de 1200 euros à 5000 euros, or il conviendrait pour être plus exact d'apprécier mon indemnité au regard du dernier montant de celle perçue par mon prédécesseur. Par ailleurs ce dernier bénéficiait d'un logement de fonction d'une superficie de 147 m<sup>2</sup> au sein du musée, à l'attribution duquel j'ai renoncé.*
  - *le temps passé à exercer mes fonctions de directeur est important et mon implication a permis d'ores et déjà d'obtenir des résultats que vos investigations auront sans doute révélées. Le musée Marmottan Monet ayant quasi doublé sa fréquentation en 2014 et retrouvé une situation largement bénéficiaire.*
-

*RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION CANAL  
ACADÉMIE, MEMBRE DE L'INSTITUT DE FRANCE*

*Je n'ai pas de remarques particulières de fond à vous transmettre.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA FONDATION POUR LA  
SAUVEGARDE ET LE DÉVELOPPEMENT DU DOMAINE DE  
CHANTILLY**

*La Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly (FSDDC) est le fruit de la rencontre de la volonté de l'État et de l'Institut de France, conjuguée à la mienne, de dynamiser la région chantillienne en redonnant à son plus beau site, le Domaine de Chantilly, l'éclat qu'il avait à l'époque du Duc d'Aumale tout en contribuant à l'enrichissement culturel du site, à son attractivité et à son équilibre économique.*

*Pour ce qui me concerne, il s'est agi, au-delà de l'intérêt personnel que je porte à ce domaine magnifique, de mettre en œuvre une tradition familiale selon laquelle, quand l'Aga Khan d'une époque donnée est accueilli dans un lieu, comme c'est le cas pour moi dans de nombreux pays, il se doit de contribuer à son développement culturel et économique dans le respect de ses traditions et de ses lois.*

*À l'occasion des nombreuses discussions que j'ai eu le plaisir d'avoir en tant que président de la FSDDC avec les autorités de l'État, de la région, du département et de la ville, comme bien sûr avec l'Institut de France, notamment au sein du conseil d'administration de la FSDDC que je réunis régulièrement, j'ai souvent souligné, au-delà des dons et subventions que reçoit la FSDDC, la nécessité de créer des sources de revenu pour assurer le développement pérenne du Domaine de Chantilly, à l'instar de ce que j'ai pu réaliser sur de nombreux sites dans le monde. On est d'ailleurs saisi de l'importance des besoins financiers lorsque l'on consulte le schéma directeur proposé en 2006 par Monsieur Pierre-Antoine Gatier, architecte en chef des monuments historiques. Il évaluait en effet à presque 150 millions d'euros les besoins financiers nécessaires à la restauration du site dans son entier.*

*C'est la raison pour laquelle j'ai créé la Fondation du Pontet, à but non lucratif ("FDP"), afin qu'elle développe à Chantilly, au travers de personnes morales qu'elle contrôle intégralement, des activités rentables. Comme je l'ai annoncé publiquement depuis longtemps et en accord avec l'Institut de France, les entités porteuses de ces activités seront données par la FDP à la FSDDC ou à l'Institut de France, au choix de ce dernier, et ce, dès que les prêts sans intérêt accordés par la FDP à ces entités seront apurés.*

*Ainsi, il est loisible d'espérer qu'une partie importante du financement du Domaine de Chantilly sera assurée à l'avenir par son propre*

*renforcement économique et par les apports qui, à terme, proviendront des activités créées sous l'égide de la FDP.*

*Ces activités, qu'il s'agisse de l'hôtel de très haut niveau construit dans la tradition architecturale cantilienne aux abords immédiats du Parc et des Grandes Écuries, de la relance de lieux de restauration sur le Domaine ou du projet de parking souterrain sous l'Hémicycle des Grandes Écuries, ont été choisies non seulement pour répondre à des impératifs identifiés localement depuis longtemps, mais aussi pour leur potentiel économique et leur contribution à l'embellissement et à l'attractivité du site.*

*Cette stratégie ne me fait naturellement pas perdre de vue la nécessité de développer d'autres sources de financements. C'est la raison pour laquelle j'ai récemment pris l'initiative de créer aux États-Unis d'Amérique la fondation "Friends of the Domaine de Chantilly Inc.", dont il est trop tôt pour évoquer ce qu'elle pourra apporter à la FSDDC.*

*Quant aux sujets spécifiques que la Cour des comptes relève dans la partie du rapport que vous m'avez communiqué, il y a été répondu point par point dans la note de travail qui a été communiquée à Madame Sophie Moati, Présidente de la 3<sup>ème</sup> Chambre de la Cour des comptes, en annexe à la lettre que je lui avais adressée à sa demande le 24 février 2015.*

*Je voudrais cependant vous faire part ici de quelques aspects importants de cette note de travail, en ce qu'ils soulignent l'essor pris par le Domaine de Chantilly depuis la création de la FSDDC.*

*Tout d'abord, la FSDDC a accompli un travail considérable de sauvegarde et de développement du Domaine de Chantilly, qui se traduit par la restauration complète des éléments suivants :*

- *les grands appartements du château (Grande singerie, Salon de musique, Salon d'angle et Chambre de Monsieur le Prince) ;*
- *le Parterre Le Nôtre et la Grille d'honneur ;*
- *le Jardin anglais ;*
- *la salle du Santuario dans le château ;*
- *la Galerie de peinture du château de Daumet ;*
- *la Maison de Sylvie ;*
- *le Hameau et ses berges ;*
- *la salle du Jeu de paume, devenue une salle d'exposition au standard international ayant reçu notamment les expositions suivantes : Delacroix et l'aube de l'orientalisme, à l'automne 2012, André le Nôtre et les jardins de Chantilly, au printemps 2013 et Fra Angelico, Botticelli, Chefs-d'œuvre retrouvés, à l'automne 2014 ;*
- *la Cour des remises des Grandes Écuries (intérieur, extérieur, clos et couvert) et les menuiseries des Grandes Écuries.*

*Il faut ajouter qu'au-delà des traditionnels spectacles équestres organisés au sein des Grandes Écuries, j'ai souhaité la création sur ce site du « Musée du Cheval », doté d'objets exceptionnels susceptibles d'intéresser tous les publics, en particulier les enfants. Ce musée est en voie de devenir l'un des plus beaux musées du monde spécialisés dans cette discipline.*

*Ces réalisations ont été rendues possibles par des financements importants dont il faut rappeler que, sur la période 2006 à 2014, ils ont représenté environ 24,6 millions d'euros de fonds publics et environ 40,6 millions d'euros de fonds privés. Il faut souligner ici que ces financements n'auraient pas suffi si les restaurations rappelées plus haut et la création du Musée du Cheval n'avaient pas suscité un nouvel engouement du grand public pour le domaine. Deux séries de chiffres le confirment :*

- visiteurs : 31 % de croissance (340 009 en 2006 et 445 393 en 2014) ;
- billetterie : 75 % de croissance (2.8 millions d'euros en 2006 et 4.9 millions d'euros en 2014).

*Je souhaite aussi noter un accroissement significatif de la mission de la FSDDC au fil du temps. Ce mouvement permettra au public, dans les années qui viennent, de visiter des bâtiments actuellement utilisés autrement ou non affectés. L'Institut de France a par exemple souhaité que la FSDDC puisse à terme restaurer le Château d'Enghien, situé sur le domaine, en vue de l'affecter à une nouvelle destination d'intérêt public. Dans un autre registre, cet accroissement pourrait également concerner le bâtiment des Vieilles Balances, situé sur le champ de course, projet qui impliquerait un accord particulier avec France Galop et l'Institut de France.*

*Tout ce qui précède a été rendu possible grâce à l'efficacité des salariés de la FSDDC, à la coopération sans faille avec l'Institut de France et nos autres grands partenaires, mentionnés plus haut.*

*Il me faut également souligner ici ce que nous devons aux échanges aussi fréquents que fructueux avec l'administrateur de l'Institut de France à Chantilly, Monsieur Jérôme Millet et avec les conservateurs des collections, personnalités qui se réunissent toutes les quinzaines avec l'équipe dirigeante de la FSDDC, au sein de son Comité de direction.*

*Je citerai enfin le Comité culturel de la FSDDC présidé par le vice-président de la FSDDC, le Prince Ayn Khan, qui est entouré de plusieurs membres du Conseil d'administration, des conservateurs du domaine et de l'administrateur de l'Institut de France.*

*Je saisis l'occasion de la présente lettre, dont vous m'indiquez qu'elle sera publiée avec le rapport de la Cour des comptes, pour les remercier tous.*

*Mon souhait en guise de conclusion est que l'Institut de France, lorsqu'il reprendra les rennes directement sur l'ensemble du Domaine de Chantilly en 2025, puisse sereinement envisager le maintien en état et un développement pérenne de ce fleuron de la France.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS  
DE L'INSTITUT DE FRANCE DE 1990 À 2010**

*C'est à la suite de divergences d'appréciation, notamment sur les conditions de cession d'un ensemble immobilier de la Fondation Simone et Cino Del Duca de l'Institut, que le directeur des services administratifs en poste depuis 1990 a été remercié. Ce licenciement lui a causé de considérables et réels préjudices professionnel, matériel, social, familial et moral.*

*C'est pour tenir compte de ces préjudices d'une part et éviter un contentieux d'autre part que le conseil de la chancellerie et le conseil du directeur des services de l'Institut se sont rapprochés pour aboutir, après concessions réciproques, à un accord transactionnel.*

*Ces divergences et ces préjudices auraient conduit, sans cet accord transactionnel, à un recours du directeur des services administratifs devant le juge administratif en annulation d'un licenciement injustifié et en condamnation au versement d'une indemnité pour préjudices graves causés par cette illégalité.*

*Cette transaction s'est concrétisée de deux manières.*

*Tout d'abord, il a été procédé à la reconnaissance de la divergence au sujet des conditions de la cession de l'immeuble du 42 av Gabriel, le conseil du directeur des services administratifs ayant exigé la remise d'une lettre officielle du chancelier (Gabriel de Broglie) dédouanant le directeur des services administratifs de toute participation de près ou de loin aux opérations de cession dudit bien immobilier. Le conseil du directeur des services administratifs a ainsi reçu un courrier officiel de l'avocat de la chancellerie de l'Institut du 10 août 2010 rédigé comme suit :*

*« En réponse à votre lettre du 5 août 2010, je ne puis que vous indiquer qu'aucune pièce du dossier de licenciement de Monsieur Peuchot ne concerne la cession des actions de la SAS Capucines relative à l'immeuble sis 42 avenue Gabriel à Paris. M. le Chancelier (Gabriel de Broglie) affirme qu'il n'a jamais saisi, et par conséquent jamais dessaisi, Monsieur Peuchot de ce dossier.*

*Je vous prie de croire... ».*

*Ensuite, la convention transactionnelle rédigée par les conseils des parties a pris en compte les préjudices considérables subis par le directeur des services administratifs.*

*En effet, en acceptant le poste qui lui avait été proposé par l'Institut, le directeur renonçait à une carrière universitaire qu'il ne pouvait plus reprendre après 20 ans d'absence suite aux disponibilités successives sollicitées par les chanceliers Édouard Bonnefous, Marcel Landowski, Pierre Messmer. C'est d'ailleurs dans cet esprit que l'Institut, pour tenir compte des qualités professionnelles et personnelles du directeur des services administratifs, appréciées pendant 20 ans, notamment par Pierre Messmer au cours de 7 ans de collaboration quotidienne, s'était engagé à tout mettre en œuvre pour permettre, à la suite de ce licenciement injustifié, sa nomination au tour extérieur à la 1ère classe des IGAENR, que la chancellerie de Gabriel de Broglie, n'a en réalité, en ce qui la concerne, pas recherchée.*

*En conséquence, en retrouvant ses uniques fonctions de maître de conférences des Facultés de droit, le directeur des services administratifs licencié ne retrouvait pas un emploi d'une nature équivalente, le poste à l'Institut étant celui d'une vie, non duplicable, correspondant à un engagement total. Il ne retrouvait pas non plus une rémunération identique puisque, au jour de son retour à l'Université le 2 février 2010, son traitement de Maître de conférences était cinq fois inférieur à la rémunération annuelle qui lui était servie, eu égard à ses responsabilités et à la qualité de ses services, par décision de la Commission administrative centrale de l'Institut sur proposition des chanceliers précédents. Ces graves préjudices professionnel et matériel devaient naturellement être pris en compte.*

*Il serait également difficile de nier qu'une telle situation n'ait causé au directeur des services administratifs des préjudices social, familial et moral tout aussi graves qu'il importait encore de prendre en considération.*

*Ce sont les raisons pour lesquelles, à côté de l'indemnité statutaire de licenciement dont le montant est simplement calculé selon le nombre d'années en poste, a été servie une indemnité transactionnelle, dont les termes ont été négociés par les conseils des parties.*

---

***RÉPONSE DE MME DRUON***

*Je vous informe que je ne souhaite pas apporter de réponse à ce rapport.*

---