

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I I I <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition, ouverte à la presse, de M. Jean-Paul Cluzel, président du Grand Palais, sur son rapport au Président de la République « Un Grand Palais rénové – Un nouvel opérateur culturel » ..... 2
- Présences en réunion ..... 14

Mercredi  
19 mai 2010  
Séance de 10 heures

Compte rendu n° 44

SESSION ORDINAIRE DE 2009-2010

**Présidence de  
Mme Michèle Tabarot,  
*présidente*  
puis de  
M. Christian Kert,  
*vice-président***



## COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**Mercredi 19 mai 2010**

*La séance est ouverte à dix heures dix*

*(Présidence de Mme Michèle Tabarot, présidente de la Commission)*



*La Commission des affaires culturelles et de l'éducation entend **M. Jean-Paul Cluzel**, président du Grand Palais, sur son rapport au Président de la République « Un Grand Palais rénové – Un nouvel opérateur culturel », et **M. Fabrice Lacroix**, secrétaire général.*

**Mme la présidente Michèle Tabarot.** Je suis heureuse d'accueillir M. Jean-Paul Cluzel, président du Grand Palais, que je remercie tout d'abord de nous permettre régulièrement de découvrir, dans des conditions assez exceptionnelles, de superbes expositions.

Le 3 novembre dernier, le Président de la République vous a demandé de réfléchir à l'avenir de l'édifice et vous a confié la mission de lui présenter pour l'ensemble du Grand Palais un projet culturel et scientifique cohérent, sous-tendant la rénovation de tout le bâtiment.

En effet, si la création en janvier 2007 de l'Établissement public du Grand Palais avait pour objectif de mener à bien la restauration et la valorisation du monument, cette mission est rendue délicate par la multiplicité des occupants des lieux, notamment la Réunion des musées nationaux – RMN – et le Palais de la Découverte, pour ne citer que les principaux. De ce fait, le bâtiment ne présente aucune cohérence architecturale.

Je vous laisserai présenter les conclusions de votre rapport, qui a été diffusé aux membres de notre commission. D'ores et déjà, je souhaiterais que vous nous apportiez des informations sur plusieurs points.

En premier lieu, comment qualifieriez-vous vos relations avec le Palais de la Découverte, qui occupe une partie du Grand Palais ? Même si cet enjeu important n'est pas directement traité dans le rapport, vous évoquez à plusieurs reprises l'importance de la gestion unitaire des lieux et la nécessaire « mutualisation » de certaines parties de l'édifice, qui lui sont actuellement affectées. Tout ceci a suscité une certaine émotion, pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce propos ?

En deuxième lieu, votre double nomination à la tête de l'Établissement public du Grand Palais, en septembre 2009, et à la présidence de la Réunion des musées nationaux, en novembre 2009, vise à faciliter cette démarche de cohérence voulue par le Président de la République. Dans cet objectif, votre rapport préconise la création d'un établissement unique regroupant l'Établissement public du Grand Palais et la RMN. Une telle réorganisation, radicale et novatrice, pose de nombreuses questions. Pourriez-vous en particulier nous donner des détails sur les modalités pratiques et le calendrier de cet éventuel regroupement ?

En troisième lieu, vous militez pour la transformation du nouvel établissement ainsi créé en leader de l'ingénierie muséale au plan international, les partenaires étrangers préférant selon vous avoir des relations avec un seul interlocuteur plutôt qu'avec ce « consortium » de musées. Pourriez-vous nous en dire plus sur ce point ?

Enfin, vous évoquez l'importance d'un régime fiscal permettant de prétendre au mécénat d'entreprise. Pourriez-vous nous exposer plus précisément ce que cela recouvre en termes de statut juridique et de fiscalité ?

**M. Jean-Paul Cluzel, président du Grand Palais.** À mon tour, je remercie les membres de la commission de leur fidélité aux événements que nous organisons au Grand Palais.

Selon les années et la nature de nos expositions, trois à quatre millions de visiteurs bénéficient aujourd'hui des activités du Grand Palais, que ce soit sous la Nef, dans les Galeries nationales de la RMN ou au Palais de la Découverte. Ces trois entités font du Grand Palais le sixième ou septième monument le plus visité en France, d'où l'importance de la réflexion engagée par les pouvoirs publics et par votre commission.

Le Grand Palais représente une surface globale de 77 000 mètres carrés. On le comprend : des travaux de simple restauration d'un tel bâtiment sont donc coûteux. Comme le montrent les annexes du rapport, la simple rénovation du clos et du couvert et un aménagement *a minima* des salles d'exposition représentent déjà 170 à 180 millions d'euros de travaux – à comparer aux 236 millions d'euros nécessaires pour la rénovation et les améliorations que je préconise.

Culturel et scientifique, ce projet vise également à faire passer ce que j'appelle la « jauge instantanée de visiteurs » de 11 000 à 20 000 personnes. S'il est donc relativement coûteux – du fait de la superficie du bâtiment –, il entend également avoir un impact populaire fort. Du fait de la coexistence du Palais de la Découverte, des Galeries nationales et de la Nef, le bâtiment est probablement celui qui, parmi tous les grands monuments publics parisiens et vraisemblablement français, attire la plus grande diversité sociale.

Le bâtiment, en particulier les activités de la Nef ou les expositions, crée des ressources propres non négligeables. Nous proposons aux pouvoirs publics qu'à peu près la moitié du coût des travaux soit financée par un emprunt remboursé sur nos recettes au cours des trente années d'exploitation à venir – la part restant à la charge de l'État serait alors de 115 millions d'euros –, le tout calculé de manière prudente avec des recettes de mécénat faibles et sans participation d'Univscience pour la réfection du clos et du couvert de la partie occupée par le Palais de la Découverte.

Après vous avoir exposé ces quelques éclaircissements par rapport à un montant global élevé, j'en viens à vos questions, madame la présidente.

Le bâtiment dans son ensemble est composé de trois parties : le Palais d'Antin, du côté de l'avenue Franklin-Roosevelt ; la Nef où se trouvent les Galeries nationales et les espaces sous la verrière, entre l'avenue du Général-Eisenhower et l'avenue Winston-Churchill ; un bâtiment intermédiaire par lequel on accède souvent aux expositions des Galeries nationales, où se trouve le grand escalier en fer à cheval.

À l'origine, ce bâtiment était un ensemble dans lequel on pouvait circuler, mais l'évolution historique commencée à partir des années 1930, l'installation du Palais de la Découverte en 1937, puis la construction des Galeries nationales en 1966 ont entraîné son cloisonnement. Aujourd'hui, du fait des trois occupants – Palais de la Découverte, RMN, Établissement public du Grand Palais –, nous gérons trois établissements recevant du public (ERP). Un des buts poursuivis est donc d'arriver à la constitution d'un seul ERP, ce qui suppose de rétablir la circulation entre les trois parties du bâtiment, de créer des issues de secours supplémentaires et de gérer la sécurité de manière mutualisée, trois impératifs pour lesquels nous sommes en relation très étroite avec les services spécialisés de la préfecture de police.

Conçus par trois architectes différents, le Palais d'Antin, la Nef et le bâtiment intermédiaire sont aujourd'hui chacun occupé par les trois entités, c'est-à-dire qu'aucun ne peut être identifié à une activité : le Palais d'Antin est principalement utilisé par le Palais de la Découverte, mais certaines parties de son sous-sol peuvent être utilisées par l'Établissement public du Grand Palais ; le bâtiment intermédiaire est partagé entre l'Établissement public du Grand Palais, le Palais de la Découverte et la RMN ; la Nef est divisée entre la RMN et l'Établissement public du Grand Palais. Mon rapport propose de rétablir une logique conforme à celle voulue par les architectes de l'Exposition universelle de 1900. Nous trouverions ainsi autour de la Nef, un espace d'exposition réunissant le Grand Palais et la RMN ; le Palais d'Antin serait dévolu au Palais de la Découverte ; le bâtiment intermédiaire mutualisé accueillerait les fonctions d'accueil, de billetterie, de librairie-boutique, mais aussi des salles consacrées à la médiation culturelle. Ce dernier élément est très important pour Mme Claudie Haigneré, présidente d'Universcience, et moi-même car les activités de médiation, fondamentales, manquent aujourd'hui gravement d'espace dans l'établissement, en particulier pour les scolaires. Or, nous accueillons aujourd'hui 15 000 groupes scolaires pour les activités des Galeries Nationales, tandis que la moitié des 800 000 visiteurs du Palais de la Découverte est constituée de publics d'âge scolaire.

Ce parti pris logique a suscité l'émotion de membres éminents de la communauté scientifique, notamment de trois Prix Nobel dans une tribune parue dans *Le Figaro* samedi dernier. Il me semble toutefois qu'ils n'ont pas lu avec suffisamment d'attention nos propositions, qui ne prévoient aucune diminution de l'espace d'exposition, mais simplement un transfert important. Dans la partie du bâtiment intermédiaire du côté de la Seine, un espace vide au premier étage relie le Palais d'Antin à la Nef ; au rez-de-chaussée, des espaces de bureau sont occupés par le Palais de la Découverte. Nous proposons de garder au Palais de la Découverte une partie de cette aile, mais de la consacrer uniquement à des espaces d'exposition au premier étage, et de faire du rez-de-chaussée des espaces d'accueil et de médiation. Au Palais d'Antin, la Rotonde, aujourd'hui occupée par des éléments d'expérience scientifique et qui est également un espace d'accueil, doit à mon sens retrouver sa splendeur architecturale de 1900. Nous proposons de la mutualiser au sens d'un établissement recevant du public et d'en faire un lieu de communication, ce qui ne veut pas dire qu'elle séparera les deux parties nord et sud du Palais d'Antin, l'idée étant précisément de faire tomber les cloisons installées au fur et à mesure du temps. Les deux arguments essentiels apparus dans la polémique ne tiennent donc pas.

C'est grâce à de nouveaux axes de communication ouest-est et nord-sud, auxquels s'ajouteront les décloisonnements et les issues de secours supplémentaires, que l'on fera passer la jauge de 11 000 à 20 000 places.

Madame la présidente, il s'agit d'aller, non pas vers une gestion unitaire de la programmation scientifique et culturelle, mais vers une seule unité responsable de la sécurité d'un établissement recevant le public répondant aux normes. Il n'est pour moi pas question de m'immiscer dans la politique de programmation du Palais de la Découverte, qui relève de la responsabilité de la présidente d'Universcience.

Aujourd'hui, le cloisonnement entre les activités des Galeries Nationales et celles qui s'exercent sous la Nef est aberrant puisque l'on y trouve des manifestations artistiques de même nature, je pense par exemple à *Monumenta*, consacrée à Christian Boltanski et financée par le ministère de la culture, et aux expositions des Galeries Nationales *Turner et ses peintres* ou *La Voie du Tao*. C'est pourquoi le Président de la République et le ministre m'ont demandé de réfléchir à une programmation cohérente pour l'ensemble de la Nef, ce qui suppose une seule entité responsable pour aboutir à une identité culturelle forte. Celle-ci est possible à travers la diversité des publics et des activités culturelles alliant la présentation du patrimoine à celle de l'art contemporain. Elle est également possible grâce à une forte activité de salon consacrée au marché de l'art, les professionnels du secteur ayant été unanimes à marquer auprès de moi leur attachement à pouvoir continuer à utiliser le Grand Palais, qui est pour eux un atout dans la compétition internationale avec les places de Londres et de New York. Un commandement commun entre les Galeries Nationales et le reste du Grand Palais apparaît donc logique.

Pour y parvenir, un exécutif et un conseil d'administration uniques me semblent nécessaires. Si cela aurait pu se faire par l'absorption d'un des établissements par l'autre, il m'a paru plus novateur de créer un établissement public nouveau, afin d'améliorer nos relations avec le monde extérieur et d'apporter à l'ensemble du projet une visibilité politique plus forte. Cette création n'est pas particulièrement difficile à réaliser dans la mesure où, d'une part, l'établissement public du Grand Palais et la RMN sont des établissements publics industriels et commerciaux, d'autre part, que leurs missions sont fondamentalement semblables, en particulier dans le domaine culturel. Ainsi, nos consultations auprès du Conseil d'État concluent unanimement à la possibilité de créer un établissement public par simple décret, une jurisprudence constante établissant la possibilité de créer un nouvel établissement public dès lors que l'on reste à l'intérieur des catégories définies par le législateur, ce qui est le cas. Cela suppose par ailleurs de consulter les organes représentatifs du personnel de la RMN et du Grand Palais, ainsi que le comité paritaire. En effet, selon le code du travail, la création de toute nouvelle entreprise par la fusion de deux préexistantes entraîne *ipso facto* la mise en cause des accords collectifs de travail. Or, les conventions collectives actuelles datent de 1990 et ont, à mon sens, besoin d'être modernisées, à la fois pour la bonne gestion du futur établissement, mais également sur des points importants touchant aux aspirations des personnels, en particulier la couverture sociale et la précarité – encore importante à la RMN. Pour reprendre la vieille expression d'André Bergeron, je pense qu'il y aura « du grain à moudre » dans une négociation dans laquelle nous pourrions demander aux personnels d'aller vers plus de modernité tout en étudiant leurs aspirations légitimes. Ainsi, la création par décret d'un nouvel établissement industriel et commercial ouvrirait une période de négociation obligatoire de quinze mois.

C'est pour moi un aspect très important de la modernisation du Grand Palais. Tout ceci m'apparaît absolument nécessaire afin de mettre le futur établissement à égalité de concurrence avec ses partenaires privés : face au développement actuel d'opérateurs privés qui gèrent des musées ou des boutiques dans les musées, le service public doit conserver une position prédominante dans toutes ses activités.

L'activité muséale se développe énormément dans le monde – *Le Monde Magazine* évoquait récemment la création d'une vingtaine de musées majeurs. Dans beaucoup de pays, en particulier les pays émergents où la fréquentation muséale était jusqu'alors peu habituelle, la demande s'accroît, en lien avec l'élévation du niveau de vie et du niveau culturel. Les gens désirent découvrir non seulement des collections permanentes, qui reflètent leur propre culture et la culture mondiale, mais encore des expositions temporaires qui permettent de communiquer avec une des expressions majeures de notre vie. Si le nombre de visiteurs étrangers décline dans certains musées, toutes les statistiques montrent en revanche que, en ces temps de difficultés économiques, la fréquentation par nos compatriotes de nos cinémas, de nos musées et de nos théâtres n'a jamais été aussi importante. Pour beaucoup d'entre eux, la culture est aujourd'hui un moyen de mieux comprendre ce qui se passe, et non un réflexe de fuite devant la réalité comme sous l'occupation allemande. Ce lien entre la citoyenneté et la culture est un phénomène mondial. D'où l'importance pour la France, dont les collections permanentes figurent parmi les plus importantes et les expériences en la matière parmi les meilleures, de disposer d'opérateurs nationaux de premier plan.

Le projet du Louvre d'Abou Dhabi, avec la création d'un consortium dans lequel se trouvent rassemblés de nombreux intervenants tels le Louvre, Orsay et la RMN, est relativement lourd. Un opérateur culturel unique, travaillant en étroite association avec nos grands musées, pourrait proposer ses services d'une manière plus simple, telle est mon idée directrice.

**M. Fabrice Lacroix, secrétaire général du Grand Palais.** Un mot sur la modification du régime fiscal proposée dans le rapport.

Aujourd'hui, les activités d'expositions temporaires aux Galeries Nationales, gérées par la RMN, ne sont pas soumises à la TVA, contrairement aux activités concurrentielles, par exemple l'ensemble des activités commerciales de la RMN, notamment de librairie-boutique.

Après une analyse détaillée des textes et de la jurisprudence communautaires, la RMN et le Grand Palais ont considéré que les expositions temporaires devaient être soumises à la TVA. Nous avons des discussions avec l'administration fiscale à ce sujet, car le régime mixte actuel entraîne des conséquences importantes sur les recettes annuelles, mais aussi sur le plan de financement global du futur opérateur Grand Palais – RMN, notamment au regard des travaux. En outre, le mécanisme actuel est à l'origine d'une grande complexité administrative et de gestion et mobilise aujourd'hui beaucoup de monde à la RMN. Enfin, nos concurrents étrangers, comme la Tate Gallery de Londres, sont soumis à la TVA.

Voilà pourquoi le rapport de Jean-Paul Cluzel retient comme hypothèse que l'ensemble des activités d'exposition temporaire soit soumis à la TVA. Dans ce cas, nous dégagerons une capacité d'autofinancement de l'ordre de 119 millions d'euros – au lieu de 70 à 75 millions –, et la participation de l'État au coût du projet architectural s'en trouvera limitée à 115 millions d'euros.

D'autres aspects fiscaux, qui ont une portée moindre dans le projet de rapprochement, feront l'objet d'une discussion avec l'administration fiscale : les reports fiscaux déficitaires, l'intégration fiscale et la contribution économique territoriale (CET) à laquelle la RMN n'est aujourd'hui pas soumise, notre souhait étant que le futur établissement ne le soit pas non plus.

Par ailleurs, nous exprimons dans le rapport le souhait que le Grand Palais, compte tenu de ses activités de restauration patrimoniale, puisse bénéficier d'un régime de mécénat favorable, qui peut venir en contradiction avec la soumission aux impôts commerciaux. Cette question doit donc faire l'objet d'un arbitrage de la puissance publique au regard de la mission d'intérêt général de conservation, de restauration et de mise en valeur du bâtiment confiée au Grand Palais. Pour l'instant, dans les chiffres présentés, nous n'avons pas retenu comme hypothèse centrale un régime de mécénat favorable. Simplement, des financements tiers modifieraient l'équilibre du financement et la participation en concours publics.

**M. Michel Herbillon.** Monsieur Cluzel, votre rapport est très intéressant et riche d'ambitions. Je vous remercie d'avoir apaisé certaines inquiétudes, légitimes, sur la place du Palais de la Découverte dans le nouveau projet, mais aussi celles des personnels à propos des conventions collectives. Sur ces deux points, le temps de la pédagogie sera nécessaire.

Nous ne pouvons que souscrire aux objectifs que vous poursuivez : décroïsonner, apporter davantage de visibilité grâce à un opérateur unique, renforcer la diversité sociale des publics, augmenter la jauge, redonner à l'un des plus beaux monuments de Paris sa cohérence architecturale.

Les précisions apportées sur l'aspect fiscal et le mécénat me paraissent également importantes, car on ne trouve pas facilement 236 millions d'euros en ces temps de difficultés budgétaires.

De plus en plus de Français fréquentent les musées ; la culture et les musées sont des éléments d'attractivité pour notre pays qui est encore – mais pour combien de temps ? – la première destination touristique au monde. Quelle visibilité souhaitez-vous donner à ce nouvel établissement dans ce contexte de concurrence internationale, notamment chinoise ? En quoi ce nouvel établissement se différenciera-t-il, par exemple, de la Tate Gallery de Londres ou du MoMA ?

Pouvez-vous par ailleurs nous apporter des précisions sur l'idée de « Musée imaginaire » que vous développez dans votre rapport ? S'agira-t-il d'une version numérique de collections existantes et sera-t-elle dans ce cas payante ?

Enfin, quels objectifs de performance économique et commerciale entendez-vous donner à ce nouvel établissement et au « musée imaginaire » ? Avez-vous réfléchi à des éléments spécifiques de politique commerciale ?

**M. Patrick Bloche.** Nous ne souhaitons pas rouvrir le débat qui a eu lieu quand le Grand Palais a acquis son statut actuel et quand l'État s'est offert la facilité d'assurer la restauration du bâti, Yves Saint-Geours et Sébastien de Gasquet étant alors appelés à relever l'audacieux défi de l'autofinancement.

Monsieur Cluzel, votre rapport est passionnant. Nous sommes sensibles à vos propositions phares : « *Faire du Grand Palais le lieu d'accueil de toutes les formes de culture, des expositions les plus exigeantes aux cultures urbaines, et de dialogue entre les arts et les sciences ; ouvrir la programmation aux musées et centres d'art en région et à la scène artistique internationale* ». Nous ne pouvons que souscrire à l'objectif de donner au nouveau Grand Palais une grande ambition culturelle pour chasser l'idée d'un grand espace commercial dont la rentabilité serait destinée à assurer la restauration du bâti.

À travers votre proposition de créer un nouvel établissement public industriel et commercial réunissant le Grand Palais et la RMN, vous entrez dans ce vaste débat sur la synergie entre toutes les formes de musées en France, puisque leurs statuts sont différents. Nous avons encore à l'esprit la grave crise traversée par la RMN. Nous savons combien nos grands musées ont gagné en autonomie, la contrepartie étant pour eux de trouver de plus en plus de ressources propres. De ce fait, le terrain est historiquement miné.

Votre rapport semble s'inscrire davantage dans le cadre de la révision générale des politiques publiques RGPP 1 que de la RGPP 2 et vous soulignez d'ailleurs que « *le rapporteur de la mission RGPP 2, Mme Françoise Miquel, va plus loin, en estimant que la grande majorité des SCN peut rejoindre la future Maison de l'Histoire de France, les autres pouvant être rattachés aux collectivités locales concernées* ». Or, j'ai cru comprendre que ce n'était pas ce que vous proposiez à propos du Grand Palais, de la RMN et des services à compétence nationale, comme les musées d'Ecouen, de Cluny ou de Saint-Germain-en-Laye. Pouvez-vous revenir sur ce point, car ce dossier est très conflictuel ?

Pouvez-vous en dire un peu plus sur une autre de vos propositions : « *Construire un nouveau "contrat moral" avec les grands musées nationaux* » ?

Par ailleurs, comptez-vous instituer une relation privilégiée avec le Centre des monuments nationaux ?

Les statuts des personnels, les conventions collectives sont des sujets très lourds. Si nous nous rappelons la qualité du dialogue social que vous aviez mené à Radio France, nous mesurons également à quel point il sera difficile de relever le défi de ce nouveau contrat social, notamment dans le délai de quinze mois que vous fixe la loi.

Enfin, quand le Gouvernement sera-t-il amené à arbitrer vos propositions en matière de financement ?

**M. Marcel Rogemont.** Monsieur le président, je tiens à saluer la qualité de votre travail.

La naissance même de la RMN s'est faite sur le thème de la mutualisation. Lors de son audition par la Commission, Mme Haigneré a aussi évoqué ce thème mais à propos de la Cité des sciences et non du Palais de la Découverte. Aujourd'hui, on en vient à l'idée d'un rattachement de certains musées nationaux dépourvus de la personnalité juridique. Ne faut-il pas y voir une sorte d'irréductibilité de la part du nouvel opérateur ?

De nombreux musées provinciaux vivent correctement. Dans la mesure où vous préconisez une large responsabilisation des SCN, pourquoi ne pas dépasser le critère de la taille et proposer, comme l'avait fait une mission parlementaire sur les musées il y a quelques années, que l'on dote la plupart des musées nationaux de la personnalité juridique ?

**Mme Monique Boulestin.** Monsieur Cluzel, votre rapport, dont je tiens à saluer à mon tour l'intérêt, s'appuie sur la double nécessité d'ouvrir un grand pôle culturel populaire dans la capitale, mais aussi un véritable centre d'art et de culture destiné à accueillir tous les publics. Comment pensez-vous construire « *un nouveau "contrat moral" avec les musées* », et développer durablement la mutualisation si elle ne peut pas être imposée par les textes ?

**M. Jacques Gersperrin.** Je vous félicite pour votre ambition de faire de ce musée un grand opérateur culturel international. Mais parlons un peu d'argent ! Le coût global de

votre projet s'élève à 236 millions d'euros, dont 119 millions provenant de l'autofinancement et 117 millions à la charge de l'État, ce qui est beaucoup dans un contexte budgétaire difficile.

Vous visez une utilisation des lieux douze mois par an, soit deux fois plus qu'aujourd'hui. S'il me semble fort utile de faire passer ce que vous appelez la « jauge instantanée » de 11 000 à 20 000 personnes, cela pose toutefois quelques problèmes. Ainsi, dès lors que les travaux doivent se dérouler sur un site occupé, de 2012 à 2017, comment l'équilibre financier sera-t-il assuré ? Comment s'opère par ailleurs la concertation avec la Ville de Paris, dont l'estimation de la valeur du terrain serait supérieure de 23 millions d'euros à la vôtre sans que vous ne l'ayez intégrée dans un projet de budget qui pourrait de la sorte apparaître comme un peu optimiste ?

**Mme Colette Langlade.** Votre rapport indique que vous avez pour objectif d'accueillir le public toute l'année. Vous souhaitez aussi faire du Grand Palais un lieu moins parisien et plus ouvert aux régions comme à l'étranger afin de lui donner un fort impact populaire. Pour tout cela, la coopération avec les musées et les centres d'art et de création en province, ainsi qu'avec les services à compétence nationale (SCN) dans le domaine culturel sera essentielle et vous avez dit que de telles démarches peuvent être engagées sans attendre le commencement des travaux de rénovation. Quelles formes prendra cette coopération ?

Vous insistez aussi dans votre rapport sur les expositions dans la nef, l'éclectisme de la programmation, la sélection d'événements de prestige, l'amélioration de l'organisation du calendrier des manifestations, ainsi que sur les événements à destination des jeunes. Comment attirer et sensibiliser ce public qui manifeste une certaine désaffection vis-à-vis des études scientifiques ? Comment rapprocher la science du citoyen ?

**Mme Françoise Imbert.** Le calendrier de mise en œuvre de votre projet me paraît très serré : les choix que doivent faire les pouvoirs publics quant à l'avenir du Grand Palais et de la RMN doivent intervenir avant la fin juin 2010. J'imagine l'inquiétude des personnels, dont les mille employés de la RMN, qui craignent que la fusion des établissements ne se réalise à leur détriment. Des discussions se sont-elles tenues avec les personnels, notamment ceux du Palais de la Découverte, concernant l'utilisation et la réorganisation de l'espace ? Certains locaux, logistiques et de bureaux, seraient en effet retirés au Palais tandis que son salon d'honneur serait affecté par la réorganisation d'ensemble. Des discussions ont-elles également eu lieu quant à l'avenir professionnel des personnels dans le nouvel EPIC ?

Par ailleurs, la numérisation prévue du fonds photographique s'insère-t-elle dans le projet de numérisation du patrimoine de la France et de quelle manière ?

**M. Jean-Paul Cluzel.** MM. Michel Herbillon et Patrick Bloche et Mme Monique Boulestin m'ont interrogé sur la notion de contrat moral et sur la place du futur opérateur par rapport aux grands musées.

Il existe, je crois, une unanimité parmi vous, et dans l'opinion publique, pour considérer que la restauration du monument qu'est le Grand Palais ne pouvait se limiter à celle de sa verrière, bien qu'il s'agisse d'une réussite architecturale. Les travaux correspondants n'ont permis qu'une sauvegarde du bâtiment, d'ailleurs incomplète : des fuites d'eau subsistent. L'idée de restaurer l'unité du bâtiment, dans le cadre d'une politique culturelle cohérente vis-à-vis des publics reçoit un large assentiment.

Mais, outre les enjeux financiers, la principale difficulté de la réforme est d'ordre intellectuel : quel rôle jouera le futur EPIC dans un univers muséal transformé ?

La RMN a été créée en 1895 avec une mission précise et limitée : la collecte centralisée des recettes de billetterie afin de financer les acquisitions des musées nationaux. Il n'existait alors qu'un seul grand musée national, Le Louvre, et quelques musées en régions. Depuis lors, les musées se sont multipliés et la fonction de la RMN a évolué vers une gestion de l'ensemble des musées en liaison étroite avec la direction des musées nationaux. Ce mouvement s'est poursuivi jusqu'à la création du Grand Louvre, dont la taille justifiait l'autonomie de gestion, d'autres établissements publics ayant vu le jour à sa suite.

Cette évolution nécessaire a rencontré un grand succès auprès du public et s'est accompagné du développement des expositions temporaires, qui a également modifié les rapports entre la RMN et ses musées. Traditionnellement, nos musées offraient surtout des expositions permanentes : au Louvre, on allait voir les collections couvrant les périodes s'étendant jusque vers 1830, au-delà, les collections d'Orsay puis celles du Centre Pompidou. Or, autant les expositions permanentes attirent les touristes étrangers, autant les expositions temporaires sont nécessaires pour renouveler le public et conviennent ainsi particulièrement bien aux visiteurs français. On peut en vérifier régulièrement la réussite telle que celle de l'actuelle exposition *Crime et Châtiment* à Orsay.

La RMN ne pouvant ainsi plus assumer un rôle de gestion vis-à-vis des musées, j'ai recherché, à travers le présent rapport, quelles fonctions de mutualisation pouvaient lui être utilement conservées. À la suite d'un rapport de la Cour des Comptes et des travaux de la mission d'évaluation et de contrôle (MEC) de l'Assemblée nationale, les calculs économiques semblent montrer que l'on pourrait mettre en commun la gestion de boutiques, d'éditions, de photos, de guides et de conférences, d'acquisitions d'œuvres... Mais, pour l'heure, les cahiers des charges des musées nationaux ne sont guère tournés vers la mutualisation. En outre, l'évolution de la législation, française et européenne, rend juridiquement incertaine l'édiction d'obligations en ce sens.

Il faut rétablir le dialogue, qui s'est effrité, entre la RMN et les musées. La première s'est peu à peu dépouillée de ses attributions ; elle en garde une certaine nostalgie. Mais pour les musées, elle représente encore l'ancienne puissance tutélaire. C'est donc aussi pour insuffler un nouvel état d'esprit qu'il m'apparaît nécessaire de créer un nouvel établissement. Nous ne réussirons pas la réforme sans une discussion avec tous les musées, quelle qu'en soit la taille, c'est d'ailleurs ce que vient de faire Mme Marie-Paule Vial, qui dirige les musées de Marseille. Les musées souhaitent travailler avec la RMN et avec l'établissement qui lui succédera mais sur des bases libres. C'est pourquoi je pense qu'un contrat moral reposant sur une appétence mutuelle se substituerait utilement à de simples obligations juridiques.

C'est pour les mêmes raisons que je souhaite que le nouvel établissement comporte une direction scientifique. Aujourd'hui, la RMN, qui organise vingt-cinq expositions par an, ne compte qu'un seul conservateur parmi ses mille collaborateurs... Or nous voulons développer ces expositions, notamment à l'étranger, ce qui nécessitera de disposer d'un petit corps de cinq ou six conservateurs, à l'instar de ce qui se pratique à la Bundeskunsthalle de Bonn qui, comme le Grand Palais, ne possède pas de collections permanentes et travaille uniquement en relation avec les autres musées. Cette mesure doit faire partie d'un ensemble, aux côtés du changement de statut et de l'actualisation des conventions collectives afin de moderniser la pratique sociale, dans le respect des personnels. On nous reproche parfois en effet d'être moins flexibles que les opérateurs privés.

M. Michel Herbillon a évoqué l'attrait international du Grand Palais et m'a interrogé sur la vocation touristique du projet. Le Grand Palais apporte déjà une importante contribution dans ce domaine, à travers l'organisation régulière de foires et de salons, dont la FIAC qui a reçu l'année dernière près de 100 000 visiteurs. Le marché de l'art et la mode sont particulièrement importants à nos yeux et nous aimerions pouvoir accueillir des défilés de mode, comme le souhaite la Chambre syndicale de la haute couture.

S'agissant des expositions artistiques, le Grand Palais et la RMN, ne disposant pas de collections permanentes, doivent attirer les touristes par des opérations temporaires, comme les expositions Turner ou Monet. Il faut développer la communication car, bien souvent, les visiteurs étrangers ne connaissent le Grand Palais que comme un beau monument. La rénovation architecturale proposée poursuit cet objectif, notamment par l'aménagement des galeries et des balcons qui permettra la création d'un circuit de visites indépendant des activités de la nef. Lors de la *Nuit des Musées*, samedi dernier, le Grand Palais est le musée parisien qui a reçu le plus grand nombre de visiteurs – 24 000 – grâce à un spectacle visuel et sonore, artistique et populaire, représentatif de ce que nous voulons faire désormais : *Noctambulles*, réalisé sous la nef par Francis Kurkdjian et Béatrice Ardisson.

M. Michel Herbillon et Mme Françoise Imbert m'ont interrogé sur la numérisation. Toutes les grandes institutions culturelles développent aujourd'hui leur communication numérique, notamment à travers leur portail. Il serait donc illusoire de revendiquer un monopole en la matière. Toutefois, la RMN bénéficie d'un atout important par son agence photographique qui couvre la presque totalité des œuvres des musées nationaux français et qui a passé des accords avec des institutions étrangères, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Elle peut ainsi donner accès à un « musée imaginaire », soit pour son propre compte, sur son site Internet, soit pour des tiers, comme elle l'a fait pour le Louvre, à l'occasion de l'exposition *Turner*, en offrant la possibilité d'une visite virtuelle de l'ensemble des œuvres britanniques en France.

L'avenir des techniques numériques ne réside pas seulement dans la présentation de collections ; il peut déboucher sur l'appropriation des œuvres d'art par ceux qui surfent sur la toile. La visite virtuelle favorise la socialisation de l'art, en démultipliant les publics. Nous escomptons cinq millions de visiteurs par an et même beaucoup plus grâce aux techniques numériques qui donnent une dimension supplémentaire aux musées.

Mmes Monique Boulestin Colette Langlade et Françoise Imbert m'ont interrogé, de même que MM. Patrick Bloche et Jacques Groperrin, sur le dialogue social. Sur ce point, il faut distinguer le Palais de la Découverte du Grand Palais et de la RMN. Mme Claudie Haigneré, en tant que présidente d'Universcience, le nouvel établissement regroupant la Cité des Sciences et de l'Industrie et le Palais de la Découverte, conduit seule le dialogue social au sein de ce dernier. Mais, naturellement, nous nous sommes mis à sa disposition pour expliquer notre projet architectural et les opportunités offertes au Palais de la Découverte par la mise à disposition d'un bâtiment mutualisé, avec une meilleure billetterie, une bibliothèque commune aux arts et aux sciences, des espaces de médiation accrus, ce qui est particulièrement important pour un établissement qui reçoit chaque année 400 000 visiteurs scolaires. Ces apports considérables valent bien quelques réaménagements de bureaux. C'est ce que Fabrice Lacroix est allé expliquer aux personnels du Palais de la Découverte à l'occasion d'une assemblée générale. Si le Gouvernement m'y autorise, nous pourrions rapidement affiner la programmation des travaux et traiter plus en profondeur la question de la répartition des locaux.

Le dialogue social avec les personnels de la RMN est indispensable, quelle que soit la formule statutaire que l'on retiendra, y compris si l'on choisissait non pas de créer un nouvel établissement mais d'aller vers l'absorption de la RMN par le Grand Palais. Car les actuelles conventions collectives doivent être revues. Ainsi, aujourd'hui, on ne peut déplacer un vendeur de la librairie d'Orsay à celle du Louvre sans avoir saisi une commission paritaire, ce qui prend beaucoup de temps et fait obstacle à la nécessaire souplesse de gestion, par exemple pour répondre à un afflux temporaire de visiteurs. Se pose aussi la question de la précarité de certains personnels, en particulier des guides-conférenciers.

Le dialogue a déjà commencé, aussi bien avec les organisations syndicales qu'avec le comité d'entreprise de la RMN, récemment réuni à cet effet par son administrateur général, Thomas Grenon. Plusieurs séances de travail ont eu lieu. Le dialogue va se poursuivre.

Vous m'avez aussi interrogé sur le calendrier de la réforme. En deux mois de travail, il n'a pas été possible d'approfondir tous les éléments d'aménagement d'un bâtiment de 77 000 m<sup>2</sup>. C'est pourquoi, je l'ai dit, je souhaite que le Gouvernement m'autorise rapidement à engager les études détaillées de programmation qui doivent suivre le projet global, dont le coût a été estimé à 236 millions d'euros, de façon très sérieuse, avec l'appui de l'inspection générale des finances – dont je suis moi-même issu –, d'un membre du Conseil d'État et l'aide d'un cabinet de consultants extérieur. Ces études ne nécessiteront pas de subventions spéciales.

Les calculs relatifs à l'équilibre économique de l'exploitation du Grand Palais durant les travaux figurent en annexe du rapport. Les réductions d'activités ne soulèveront pas de difficultés particulières, hormis quelques ajustements de trésorerie. Nous tablons sur un maintien, pendant toute la durée de réalisation du projet et par la suite, de la subvention annuelle de 20 millions d'euros attribuée à la RMN, le Grand Palais ne recevant de son côté aucune subvention.

Les structures doivent être clarifiées afin d'engager le dialogue avec les personnels, mais aussi – je réponds ainsi à la question de Mme Colette Langlade – avec les grands musées nationaux, les centres d'art et de création et les musées en régions. Car il faut reconnaître que l'organisation administrative actuelle, avec plusieurs exécutifs et plusieurs conseils d'administration d'établissements, n'est pas la mieux adaptée pour que s'opère une concertation efficace et pour que s'engage la phase d'études concrètes qui exige des appels d'offres, des consultations d'architectes, *etc.*

Selon le calendrier prévisible, l'arbitrage gouvernemental devrait intervenir sur les grands principes de mon rapport avant la fin du printemps, puis s'engageront les travaux de programmation fine, le nouveau statut de l'établissement public devant s'élaborer et être adopté entre le 30 juin et la fin de l'année. Mon objectif est ainsi que le nouvel établissement public voit le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

M. Jacques Gasparrin m'a interrogé sur le terrain d'assiette du nouvel établissement. Je précise que les éléments d'information correspondants figurent en annexe de notre rapport, de même qu'un avis du Conseil d'État. Le terrain n'appartient ni à l'État, ni au Grand Palais. Il existe un contentieux entre l'État et la Ville de Paris à ce sujet. Le maire de Paris m'a confirmé son accord pour vendre le terrain au prix convenu il y a quelques années entre la Ville et le cabinet du ministre de la culture, qui était alors M. Jean-Jacques Aillagon. Si le Gouvernement retient l'idée d'un achat, plutôt par l'État que par l'établissement public, ses

modalités se discuteront entre responsables politiques. Le sujet renvoie d'ailleurs, d'une façon plus générale, à la gestion domaniale de l'État.

*M. Christian Kert, vice-président de la Commission, remplace Mme la présidente Michèle Tabarot.*

**M. Hervé Féron.** L'autofinancement du projet pourra-t-il se faire sans « dégâts collatéraux » sur le fonctionnement des institutions impliquées ?

Par ailleurs, j'ai bien noté que la relation de la RMN avec les musées manquait de souplesse et que la notion de tutelle l'imprégnait encore. Votre rapport pose des principes et fournit des orientations. Comment vont-elles se décliner lors de la phase de mise en œuvre opérationnelle ? La cohérence s'impose dans la relation entre le nouvel établissement et les musées mais, pour autant, ces derniers doivent conserver une certaine autonomie dans leurs territoires. Lorsque ces éléments seront précisés, nous serions heureux de vous entendre à nouveau.

**M. Jean-Paul Cluzel.** J'ai omis de répondre aux questions relatives aux services à compétence nationale, qui sont des musées nationaux répartis sur l'ensemble du territoire. En fait, je me suis penché en priorité sur la rénovation du Grand Palais, en raison de son coût élevé, et sur les relations entre la RMN et les musées nationaux. Les SCN auraient, à eux seuls, justifié une mission particulière. Toutefois, ils ont été évoqués au cours de plusieurs réunions de travail. Nous savons qu'ils souhaiteraient devenir eux aussi des établissements publics indépendants. Mais le ministère du budget et une partie des services du ministère de la culture y sont réticents pour les plus petits musées, qui comptent parfois moins de vingt collaborateurs. Dans le cadre de la RGPP 2, on a évoqué la possibilité de les rattacher, selon les cas, à la future Maison de l'Histoire de France, aux collectivités locales, à la RMN et au Centre des monuments nationaux (CMN). Deux choses seulement sont certaines : il faut respecter leur indépendance scientifique dans la gestion de leurs collections et beaucoup de ces musées, souvent installés dans des châteaux, ont été très mal entretenus. Le problème du financement, en particulier celui de leur rénovation, dépasse de beaucoup celui de leur statut. À titre d'exemple, 100 millions d'euros seraient nécessaires pour les travaux du château de Compiègne.

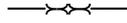
Nous avons été extrêmement prudents quant à nos capacités d'autofinancement du projet. En tenant compte de l'accroissement des activités – donc des recettes – devant résulter de l'augmentation de la surface des zones d'exposition, qui passeront de 3 500 à 6 000 m<sup>2</sup>, de la climatisation de la nef et de la sécurisation des balcons, la capacité d'autofinancement pouvant être affectée au projet devrait passer de 7,7 à 9,9 millions d'euros par an, après que nous aurons provisionné divers éléments, telle une diminution de quatre millions d'euros du chiffre d'affaires de l'édition en raison de la mise en concurrence. Notre capacité d'autofinancement pourrait ainsi atteindre à terme près de quatorze millions d'euros. Nous avons aussi dégagé des résultats du futur établissement toutes les dépenses d'investissements courants et les futures charges d'entretien du Grand Palais ainsi que les investissements de modernisation de l'outil de travail, notamment informatique.

L'autofinancement nous permet aussi d'écarter les projets de privatisation que l'opinion publique avait mal accueillis, à juste titre. Nous ouvrons simplement la possibilité de locations partielles et temporaires au rez-de-chaussée de la Nef, rentables et sans incidences sur l'activité muséale, qui devrait s'accroître de 50 %.

Enfin, je serais heureux que les membres de votre commission viennent visiter les très beaux espaces de ce formidable projet.

**M. Christian Kert, président.** Merci pour toutes les informations que vous nous avez apportées.

*La séance est levée à onze heures cinquante.*



## **Présences en réunion**

### **Réunion du mercredi 19 mai 2010 à 10 heures**

*Présents.* - M. Marc Bernier, M. Patrick Bloche, Mme Marie-Odile Bouillé, Mme Monique Boulestin, M. Bruno Bourg-Broc, M. Xavier Breton, Mme Joëlle Ceccaldi-Raynaud, Mme Pascale Crozon, M. Bernard Debré, M. Pascal Deguilhem, Mme Sophie Delong, Mme Marianne Dubois, M. Yves Durand, Mme Martine Faure, M. Hervé Féron, Mme Valérie Fourneyron, M. Michel Françaix, M. Sauveur Gandolfi-Scheit, M. Gérard Gaudron, M. Jean-Jacques Gaultier, M. Jacques Groperrin, Mme Françoise Guégot, M. Michel Herbillon, Mme Sandrine Hurel, Mme Françoise Imbert, M. Olivier Jardé, M. Christian Kert, Mme Colette Langlade, M. Dominique Le Mèner, M. Pierre Lequiller, Mme Geneviève Levy, M. Apeleto Albert Likuvalu, M. Alain Marc, Mme Muriel Marland-Militello, Mme Martine Martinel, M. Gilbert Mathon, M. Jean-Philippe Maurer, M. Michel Ménard, Mme Françoise de Panafieu, M. Christian Paul, M. Franck Riester, M. Jean Roatta, M. Marcel Rogemont, Mme Michèle Tabarot, M. Jean-Louis Touraine

*Excusés.* - Mme Marie-Hélène Amiable, Mme Sylvia Bassot, Mme Danielle Bousquet, M. Édouard Courtial, M. David Douillet, M. Gilles d'Ettore, Mme Jacqueline Irlès, M. Yvan Lachaud, Mme Colette Le Moal, M. Didier Robert