

Présentation de son rapport par Jean-Paul Cluzel

Monsieur le Ministre, Cher Frédéric Mitterrand,

Mesdames, Messieurs,

Le Grand Palais vous accueille, Monsieur le Ministre, sur son balcon d'honneur, et c'est effectivement un honneur de vous recevoir ici. Permettez-moi de vous remercier pour votre présence et vos paroles qui représentent pour moi un réel soutien. Vous m'avez tracé le chemin et soyez bien sûr qu'il sera suivi.

Avant de présenter à vos invités et à la presse, l'esprit de mes propositions, je tiens à souligner que je n'aurais pu mener à bien ce travail sans le concours de deux éminents membres du Conseil d'Etat et de l'Inspection Générale des Finances, MM Alban de Nervaux et Renaud Guidée, que le Vice Président Jean-Marc Sauvé et Jean Bassères ont bien voulu mettre à ma disposition pendant près de 3 mois.

J'avais souhaité, et vous m'y aviez encouragé, M le Ministre, m'entourer des avis de personnalités extérieures à la Rmn et au Grand Palais. Jérôme Neutres, mon conseiller personnel, que j'ai arraché à nos services culturels à New York, a fait de cette ambition une réalité. 42 personnalités françaises et étrangères de premier plan, responsables de musées, de centres d'art et de création, ou issues des médias et du monde numérique ont participé à 6 réunions de travail. Leur qualité et leur participation montrent l'intérêt et le consensus que suscite dans le monde de la culture au sens large ce projet que vous avez voulu, Monsieur le Ministre, avec le Président de la République.

Enfin, il s'agit d'un rapport sérieux, étoffé de chiffres et d'annexes juridiques, conçu à partir d'hypothèses économiques et financières prudentes. Ce sérieux, je le dois largement, au travail des équipes de la Rmn et du Grand Palais. Je remercie tout particulièrement l'Administrateur Général de la Rmn, Thomas Grenon, Elodie Perthuisot, l'Administrateur adjoint, Franck Beaugendre, le Directeur Financier et, à vrai dire, tout le Comité de Direction de la Rmn et les nombreux cadres qui se sont mobilisés, et que je souhaite mobiliser encore plus à l'avenir. Les équipes du Grand Palais, plus petites, n'en ont pas été moins actives avec à leur tête Fabrice Lacroix.

Enfin, je tiens à souligner la participation active d'Universcience et de sa Présidente Claudie Haigneré à notre projet. C'est d'elle que sont venues des propositions parmi les plus constructives et imaginatives.

En voici les grandes lignes :

1) Le Grand Palais doit être le lieu où se rencontrent toutes les pratiques culturelles.

Une formule résumerait le projet : « un monument républicain ». Au plan historique, si l'on excepte la Tour Eiffel, qui reste plus un exploit technologique qu'un lieu de culture, le Grand Palais des Champs Elysées est le premier grand monument que nous aient légué les institutions républicaines. A son frontispice est gravée cette inscription : « La République Française dédie ce monument à la gloire de l'art français ». En ce début de XXIème siècle où les formes d'expression culturelle et artistique se sont multipliées et sont devenues un enjeu du lien social, le pays a besoin d'un « monument républicain » qui permette et reflète ce foisonnement.

La culture aujourd'hui ne se visite plus : elle se vit. A cet égard, le fait que ni le Grand Palais ni la Rmn ne soient des « musées », puisqu'ils n'ont pas de collections à mettre en valeur, mais que leur vocation est d'exposer celles des autres, est un véritable atout. Le Grand Palais peut accueillir toutes les formes de culture, des expositions les plus exigeantes aux cultures urbaines. C'est également un lieu où doivent continuer à venir les grands salons du marché de l'art et les événements liés à la mode. Les opérateurs économiques sont à juste titre attachés à ce lieu de prestige pour mettre en valeur leurs activités, qui jouent un rôle important dans nos exportations.

Il ne faut donc pas renoncer à la diversité actuelle des activités présentées, mais les ordonner pour accroître leur visibilité et les mettre en cohérence. Le Grand Palais, même dans sa partie des Galeries Nationales, dépend souvent des initiatives des autres. Elles contribuent à la diversité culturelle et à l'équilibre économique dans le futur comme aujourd'hui. Mais il faut aussi sans doute retrouver plus de maîtrise dans la programmation et dégager un calendrier de saisons où l'on retrouve temps forts réguliers et surprises.

Ce sera une des missions du nouvel établissement public unique, que je propose de substituer à la Rmn et au Grand Palais. La création en son sein d'une direction culturelle et scientifique forte sera un élément important de la réforme. Elle sera notamment chargée de construire une programmation plus volontariste. Elle devra être en dialogue avec les autres directions de l'établissement et avec nos partenaires extérieurs dans les musées.

Les travaux de rénovation immobilière, qui se sont arrêtés après la réfection, imparfaite d'ailleurs, de la verrière, doivent répondre à ce projet culturel et scientifique : accueillir et organiser la diversité des formes d'expression culturelle. Le parti pris d'aménagement respecte l'architecture des trois parties du bâtiment.

Le Palais de la Découverte reste dans le Palais d'Antin, le long de l'avenue Franklin Roosevelt. La Nef elle-même et les galeries rénovées qui l'entourent accueilleront ce « bouillon de culture » qu'est le cœur du projet. Les Galeries Nationales, installées de plain pied dans les galeries restaurées qui font le tour de la Nef recevront un cadre dignes d'elles, avec des surfaces accrues de 30% et l'ouverture de baies vitrées qui permettra à l'œil de communiquer avec la Nef et vice versa. Les balcons rénovés compléteront la circulation, tandis que la restauration des magnifiques volumes du rez-de-chaussée sera l'occasion de s'ouvrir aux activités les plus diverses, y compris commerciales, pour augmenter les recettes du futur établissement, sans handicaper ses missions culturelles.

Dans l'esprit originel du lieu, très bien pensé par les architectes de 1900, le bâtiment intermédiaire qui relie la Nef au Palais de la Découverte abriterait les fonctions communes à l'ensemble, autour de l'accueil et de l'animation des publics, dont des espaces dédiés aux activités numériques. Le hall d'entrée donnant sur l'avenue Franklin Roosevelt serait également mutualisé, et l'ensemble des circulations rétablies avec la Nef.

Le coût de la rénovation et des aménagements proposés s'élève à 236 M€ HT sur 5 ans, dont 62 M€ pour les travaux de structure de la partie relevant du Palais de la Découverte. Mais compte tenu de la rentabilité élevée des travaux envisagés, et pour préserver les comptes publics, un taux d'autofinancement d'un minimum de 50% permettra de réduire la contribution de l'Etat au chiffre raisonnable de 117M€, étalé sur plusieurs exercices

Un tel autofinancement, rare pour un projet à forte dimension culturelle, permet d'écarter une privatisation partielle ou complète de l'exploitation, qui me paraît incompatible avec la nature publique du monument lui-même et la nécessaire maîtrise du projet culturel par le politique. Il a été calculé tout en gardant le niveau des investissements de modernisation et de formation du futur établissement à un niveau au moins égal à l'actuel. Ainsi, la rénovation du Grand Palais ne se fera pas au détriment des autres activités du futur ensemble.

Rénové, le Grand Palais pourra accueillir des manifestations 12 mois sur 12, mettant fin à une des plus grandes lacunes de la situation actuelle, celle d'un bâtiment fermé au public près de la moitié de l'année. La jauge passera de 11 000 à 20 000 personnes.

L'ensemble de ce projet nécessite un concours international d'architecture pour que les aménagements projetés, qui devront respecter les obligations liées à un monument historique, permettent d'introduire une réelle modernité. Il s'agit en quelque sorte de faire ce que les Britanniques ont su faire avec la Tate Modern de Londres à partir... d'une simple usine électrique.

2) Un nouvel opérateur international

Outre son expérience de la commercialisation des espaces en restant respectueuse de la qualité culturelle des événements, le Grand Palais offrira au nouvel ensemble un atout de taille : le monument lui-même. Mais la Rmn apportera un atout aussi précieux : l'expertise de ses équipes.

En dépit d'un redressement financier réel initié dès 2003, qui a nécessité de nombreux efforts et sacrifices des équipes, un certain malaise persiste, né pour l'essentiel de la difficulté de situer la mission de l'établissement après que les grands musées nationaux aient acquis leur personnalité propre. Peu à peu, les activités de la Rmn se sont recentrées sur les prestations de services à ces musées, si l'on excepte les Galeries Nationales et les liens privilégiés qu'elle a conservés avec les musées sous statut de SCN.

Elle excelle dans le montage d'expositions, et ses éditions, ses boutiques-librairies, son agence photographique et son savoir faire en matière de médiation culturelle sont en progression constante et ont peu d'équivalent. Toutefois, les musées estiment à juste titre aujourd'hui que seule l'excellence justifie la préférence et qu'il ne saurait y avoir ni de monopoles ni même de partenariats imposés.

L'excellence dans la liberté est l'objectif raisonnable que le futur établissement peut s'assigner. Je propose donc d'inscrire le futur opérateur dans un véritable mécanisme concurrentiel, adapté à la réalité juridique et économique de notre temps. C'est par la qualité des prestations offertes, et non par une obligation réglementaire désuète, que le futur opérateur devra naturellement être préféré par les musées, grands et petits, français ou étrangers. Seule son efficacité le rendra incontournable. L'apport que représente cet outil de travail incomparable qu'est le Grand Palais, et le dialogue avec les personnels pour présenter ce projet culturel innovant et ambitieux, devraient être de nature à convaincre les esprits que l'avenir ne se prépare pas « dans le rétroviseur ».

Il faudra aussi développer l'autonomie des branches d'activités les plus ouvertes à la concurrence, sans exclure, mais à terme et dans le dialogue social, d'éventuelles filialisations. La conquête de marchés internationaux, au besoin par croissance externe ou la création de *joint-ventures*, peut avoir besoin de telles mesures..

Les activités de l'Agence photographique pourront en outre bénéficier de la volonté de l'Etat de rationaliser et de valoriser le patrimoine que représentent les photographies faites des collections de nos musées et les fonds artistiques. Le Grand Palais lui-même peut devenir l'écrin de collections photographiques entièrement numérisées, et le plus grand musée virtuel du monde. Ces ambitions s'inscrivent parfaitement dans votre projet, Monsieur le Ministre, de numérisation du patrimoine culturel de la France.

Au plan des structures, un nouvel établissement devrait naître du regroupement des deux établissements actuels, le Grand Palais et la Rmn, sans que l'un absorbe l'autre, sur un pied d'égalité. Ce nouveau statut prévoirait un président exécutif, nommé par le Gouvernement et agissant sous le contrôle d'un conseil d'administration resserré. Avec le Directeur scientifique et culturel, un Directeur Général délégué viendrait assister le Président. Un Conseil d'orientation stratégique, à rôle consultatif et constitué de personnalités extérieures dont l'utilité a été prouvée lors des travaux préparatoires, compléterait ce dispositif. La création de ce nouvel établissement sera enfin l'occasion d'ouvrir rapidement le dialogue social, puisqu'il entraîne la négociation de nouveaux accords de travail.

Avec le soutien de Thomas Grenon, nous poursuivons dans les mois qui viennent le souci de transparence qui a jusqu'ici présidé à cette réflexion, et dont la publication de ce rapport, avec votre accord M. le Ministre, est un témoignage concret.

Adossé à ce « monument républicain » qu'est le Grand Palais, dont la notoriété déjà élevée devrait s'accroître encore au terme des travaux, le futur établissement disposera alors de tous les atouts pour s'imposer sur la scène française et internationale, auprès de publics élargis.

Jean-Paul Cluzel