



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Inspection Générale des Affaires Culturelles

n° 2012-31

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA CITÉ DE L'ARCHITECTURE ET DU PATRIMOINE



Septembre 2012

Norbert ENGEL
Inspecteur général des affaires culturelles

Jean-François de CANCHY
Inspecteur général des affaires culturelles

SOMMAIRE

	Pages
LETTRE DE MISSION	
SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS	
I – UN HISTORIQUE RAPIDE	3
II – LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE	4
1) La gouvernance	4
2) Les moyens financiers	5
3) Les moyens humains	6
4) Le bâtiment – Les moyens techniques	7
III – LES PRIORITES DE LA CAPA	8
1) Première priorité : faire émerger une institution unique	8
2) Deuxième priorité : une montée en puissance réaliste et responsable	9
3) Le développement des ressources propres	9
IV – APPRECIATION GENERALE SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA CITE	9
1) Une chute du nombre de visiteurs	11
2) Une fréquentation faible pour une institution de cette nature	11
3) L'architecture est-elle une discipline accessible au grand public ?	12
V – LE MUSEE DES MONUMENTS FRANCAIS	13
1) Les collections	13
2) Les acquisitions	13
3) Stockage et présentation des collections du musée	14
4) Les moyens du musée	14
VI – L'ECOLE DE CHAILLOT	14
1) Le DSA architecture et patrimoine	14
2) L'école d'application des architectes et urbanistes de l'Etat	15
3) Les coopérations internationales et la formation continue	15
4) Moyens en personnel et budget	15
VII – L'INSTITUT FRANCAIS D'ARCHITECTURE	16

1) Les moyens de l'IFA	16
2) La bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine	16
3) Le centre d'archives d'architecture du XXe siècle	17
VIII – DES CAUSES STRUCTURELLES AUX DIFFICULTES DE LA CAPA	18
1) L'aile Passy et les jardins du Trocadéro	18
2) Une insuffisante coordination générale des travaux de gros œuvre de l'aile Passy du Palais de Chaillot qui n'est pas sans conséquence sur l'aile de Paris et la CAPA	19
3) L'aile de Paris du Palais de Chaillot et la CAPA	23
CONCLUSION	28

Liberté Egalité Fraternité
République Française

Ministère de la Culture et de la Communication

Le Ministre

Note à l'attention de
Madame Ann-José Arlot
Chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles

30 MAR, 2012

Objet : Évaluation de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Dans le cadre du programme de travail que j'ai confié à l'inspection générale des affaires culturelles pour 2012 et qui comprend un nouveau volet pluriannuel, relatif à l'évaluation des établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, je souhaiterais que soit menée une mission d'évaluation de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

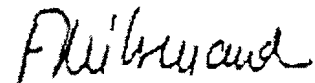
Cet établissement, opérateur essentiel de l'État pour l'étude et la diffusion de l'histoire de notre patrimoine, la formation des architectes de l'État et la valorisation de la création architecturale en France et dans le monde, n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation depuis sa création institutionnelle en 2004, sa préfiguration et son ouverture au public en septembre 2007.

Cette mission s'attachera à analyser l'établissement sous les principaux angles de l'accomplissement de ses missions, notamment au regard de son organisation très spécifique autour du rassemblement de trois grands départements préexistants, le musée des Monuments français, l'Institut français d'architecture et l'école de Chaillot.

Il conviendra, en particulier, d'examiner comment ces départements ont su préserver leurs spécificités et développer leur excellence en mettant à profit la synergie qu'ont pu créer leur rapprochement et la mutualisation de certaines fonctions.

De même, devront être analysés les modes de coordination et de pilotage de l'ensemble des départements, l'inscription de l'action de l'établissement dans les priorités définies par le ministère ainsi que la gestion et la gouvernance de l'établissement.

Le rapport devra être rendu dans un délai de trois mois.



Frédéric MITTERRAND

SYNTHÈSE DES PRINCIPALES OBSERVATIONS ET PRÉCONISATIONS

La CAPA a aujourd'hui 5 ans. Cette réunion de trois entités (Musée des Monuments Français, Institut Français d'Architecture, École de Chaillot) s'est finalement faite sans heurts et la Cité vit aujourd'hui sans conflits au fil de l'eau.

Pourtant, on ne saurait parler de vrai succès, au vu de la trop faible fréquentation d'une institution sise dans un des lieux les plus emblématiques et des plus fréquentés de Paris. Fréquentation au demeurant en baisse ces dernières années. On comparera ainsi les budgets et l'audience de la CAPA à ceux de l'Arsenal.

On osera ici un certain nombre d'explications au faible rayonnement d'une institution à la gestion scrupuleuse et modeste :

- au sortir d'une gestation mouvementée et heurtée, le président de la Cité a posé ses priorités (retour au calme, mixité sans heurts des trois composantes, avec pour public cible de la Cité, élus et professionnels (aménageurs, architectes...) sans souci premier de l'importance de la fréquentation ;
- la réunion des trois entités (dont seule l'École de Chaillot semble se réjouir vraiment) s'est faite mécaniquement plus qu'organiquement, n'engendrant pas d'économie d'échelle financière et peu de mélange de publics ;
- un bâtiment ingrat dans un site à la domanialité très complexe : l'extérieur du bâtiment non ravalé, son entrée dissuasive, sa complexité interne que les travaux successifs semblent avoir accru plus que corrigé, rendent le parcours rébarbatif, voire incompréhensible ;
- Un musée des monuments français qui se refuse à être ce qu'il est, à savoir un parcours pédagogique et chronologique de l'histoire de l'architecture devant aboutir aux présentations de l'architecture contemporaine. On n'a pas la prétention à être un musée des beaux-Arts en présentant des maquettes ;
- Un affichage public du musée (métro, colicots, kakemonos) déficient et/ou absent. La communication manque d'impact et de puissance.

Les inspecteurs en charge de la mission sont unanimes à dire que des augmentations de la subvention publique ou du personnel ne sauraient être en mesure de modifier le tableau de la Cité.

Aussi préconisent-ils :

1. une intervention sur l'extérieur du bâtiment (ravalement) en particulier un remodelage de l'entrée commune avec le théâtre. Pour faire de cette « barrière » un appel au public nonobstant les problèmes qui s'attachent à un monument classé, il conviendra d'user d'imagination (montages lumineux...)
2. a) Repenser entièrement le fonctionnement interne du bâtiment en tirant parti des espaces les plus nobles (grand hall d'accueil/bibliothèque) pour afficher plus largement la contemporanéité architecturale.
b) Ouvrir les terrasses au public, ménager le plus de perméabilité possible. L'ouverture du bâtiment côté Place de Varsovie, pourrait participer heureusement à cette idée.
3. Repenser le Musée des Monuments Français comme parcours pédagogique, chronologique, véritable introduction à l'architecture contemporaine. Pareillement l'Institut Français d'Architecture doit

apprendre à oser.

4. Nommer comme successeur de Monsieur de Mazières un président à plein temps dont le double souci devrait être l'accélération des synergies et l'ouverture au grand public de l'institution.

5. Apporter une attention toute particulière à une communication imaginative, voire provocante pérenne et non pérenne. La Cité doit se considérer comme en concurrence constante avec les autres institutions culturelles de Paris.

6. Plus généralement, et il s'agit là d'un point essentiel, trouver les moyens de faire avancer de concert l'ensemble des acteurs sur le lieu du Palais de Chaillot (ministères différents, Ville de Paris, etc ...).

Norbert ENGEL

Inspecteur général des affaires culturelles

Jean-François de CANCHY

Inspecteur général des affaires culturelles

RAPPORT D'EVALUATION DE LA CITE DE L'ARCHITECTURE ET DU PATRIMOINE

Par lettre de mission en date du 30 mars 2012, le ministre de la Culture et de la Communication, Frédéric Mitterrand, a chargé l'inspection générale des affaires culturelles d'une mission d'évaluation de la Cité de l'architecture et du patrimoine (CAPA). Cette mission s'inscrit dans le volet pluriannuel d'évaluation des établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication mis en oeuvre pour la première fois en 2012 par l'IGAC.

Elle n'est donc pas encore en mesure de faire appel à des grilles d'analyse et à des approches méthodiques stabilisées. Pour le dire en peu de mots, il ne s'agit, dans l'état actuel des choses, ni d'une inspection basée sur des contrôles sur pièce dans le cadre d'une procédure contradictoire, ni d'un audit approfondi ; s'inspirant dans certains cas de l'une ou de l'autre, elle propose une procédure d'évaluation globale originale.

En l'espèce, elle s'attache à examiner, selon les termes de la lettre de mission comment « les trois grands départements préexistants de la Cité, [le musée des Monuments français, l'Institut français d'architecture et l'école de Chaillot] ont su préserver leurs spécificités et développer leur excellence en mettant à profit, une possible synergie créée par leur rapprochement et la mutualisation de certaines fonctions ».

Confiée à Norbert Engel et Jean-François de Canchy, Inspecteurs généraux des affaires culturelles, la mission a débuté à la mi-mai 2012. L'élection du Président de la Cité de l'architecture et du patrimoine, François de Mazières comme député de Versailles le 17 juin 2012 et la démission qu'il a immédiatement présentée à Mme la ministre de la Culture et de la Communication ont conduit les auteurs de ce rapport à modifier quelque peu leur calendrier de travail afin d'être en mesure de remettre un rapport provisoire au début du mois de juillet et le rapport définitif à la fin du mois de septembre.

I – UN HISTORIQUE RAPIDE

La Cité de l'architecture et du patrimoine est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication.

« Créé par décret du 9 juillet 2004, elle est inaugurée le 17 septembre 2007 par le Président de la République. Elle a pour mission de conserver, restaurer et présenter au public le plus large des collections que l'État lui confie... d'assurer toutes activités de diffusion de la culture architecturale et patrimoniale auprès du public... de présenter les réalisations et projets témoignant de la création architecturale et urbaine dans le monde... et d'assurer des actions de formation à l'intention des professionnels publics et privés de l'architecture et du patrimoine ».

Elle découle de la fusion de 3 entités formant aujourd'hui ses trois départements :

- le musée des monuments français dont l'origine remonte à Viollet le Duc. Cet ancien service à compétence nationale (SCN) rassemble d'exceptionnelles collections de maquettes, de moulages et de peintures reproduisant grandeur nature les chefs d'œuvre de notre histoire patrimoniale ;
- l'Institut français d'architecture, anciennement de statut associatif et situé rue de Tournon, qui fut créé en 1981 pour assurer la promotion de l'architecture contemporaine ;
- l'École de Chaillot qui forme depuis plus d'un siècle les architectes du patrimoine mais aussi les futurs architectes des bâtiments de France (Architectes Urbanistes de l'État, option patrimoine) et architectes en chef des monuments historiques (ACMH).

Cette fusion intervient à la suite d'une série de projets successifs et récents d'utilisation des locaux du Palais de Chaillot dont l'histoire quelque peu chaotique comprend un incendie majeur en juillet 1997,

qui a conduit à fermer pour dix ans les portes du musée.

François de Mazières a été chargé en 2004 de la création de ce nouvel établissement et reconduit en octobre 2009. Il est parallèlement élu maire de Versailles en mars 2008.

II – LE FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE

1 – La gouvernance :

La tutelle exclusive de l'EPIC est confiée au ministère de la Culture. Il n'est pas interdit de s'interroger sur la pertinence de ce choix pour une institution ayant vocation à s'intéresser aux problèmes les plus larges d'urbanisme, de transports, de la ville, d'environnement.

Au sein du ministère de la Culture et de la Communication, le suivi de l'établissement est assuré par la direction générale des patrimoines. Le secrétariat général ne suit plus les pré CA et ne siège plus au CA. L'évaluation sur l'exécution des objectifs fixés dans des lettres d'objectifs annuelles adressées au président de l'établissement est réalisée par la direction générale ; cette évaluation conditionne la part variable du salaire du président. Globalement la tutelle du ministère est jugée comme relativement faible par le secrétariat général : le contrat de performance est sans conséquence et les objectifs des lettres d'objectifs ne sont pas tous atteints.

Le président de la Cité exerce pleinement ses fonctions, de façon très centralisée, malgré son mandat de maire de Versailles : les éventuels reproches formulés ici ou là concernent davantage la très grande concentration des pouvoirs entre ses mains qu'un exercice de ses fonctions à temps partiel. Son salaire brut a été divisé par deux dès son élection à la mairie de Versailles et sa part variable ajustée par l'administration centrale en fonction du temps de travail et des résultats obtenus.

Le Conseil d'administration se réunit de façon régulière, en général 2 fois par an ainsi que le prévoient les statuts, en décembre et en mai/juin, sauf cas particulier. Une relative sérénité ressort de la lecture des compte-rendus, dont le caractère essentiellement technique semble vouloir éviter le débat.

Cinq personnalités choisies en raison de leurs compétences ont été nommées pour une durée de cinq ans par arrêté au ministère de la culture et de la communication en date du 14 décembre 2009 (P.J. 5).

Parmi les commissions prévues dans le décret du 9 juillet, le conseil pédagogique du Centre des hautes études de Chaillot et la commission d'acquisition fonctionnent également ; en revanche le conseil d'orientation scientifique n'a pas été constitué. A minima, hors décisions particulières de la ministre de la culture et de la communication à l'occasion du renouvellement du Président de la CAPA, il apparaît utile qu'une telle commission voit le jour.

Le contrat de performance 2009-2011 est achevé et le prochain est en cours de rédaction. Il met l'accent sur les points suivants :

axe 1 développer la fréquentation du musée et des expositions

objectif 1 : mieux connaître les publics pour adapter l'offre culturelle

objectif 2 : améliorer l'attractivité et l'accueil des publics

objectif 3 : développer la fréquentation du jeune public

A l'évidence ces objectifs sont insuffisants pour favoriser le développement d'une fréquentation globale du musée et des expositions ; de nombreuses études ont été conduites qui permettent de bien connaître désormais la composition du public et la fréquentation des jeunes fait l'objet d'efforts particuliers. Mais

ces indicateurs purement quantitatifs ne rendent qu'imparfaitement compte d'une réalité plus complexe.

En ce qui concerne les 3 axes suivants : élargir [...] l'offre de formation, notamment en développant et consolidant l'action internationale (axe II, objectif 3), renforcer le rôle de la cité comme institution de référence de la culture architecturale et patrimoniale, notamment par le renforcement des liens avec les réseaux professionnels et les partenariats (axe III, objectif 3) et optimiser la gestion interne de l'établissement (axe IV), il est possible de considérer ces objectifs remplis.

Le temps nécessaire à la rédaction d'un nouveau contrat de performance (plus de dix huit mois jusqu'à présent) peut apparaître surprenant d'autant que la décision de mise en place de cette mission d'évaluation est relativement récente (mars 2012), comme la démission du Président de l'Établissement (juin 2012). Les discussions autour de la part variable de la rémunération du Président montrent que les résultats obtenus tangentent en général les objectifs fixés sans totalement les atteindre pour un certain nombre d'entre eux (fréquentation, ressources propres...).

C'est ainsi que la lettre adressée au Président de la CAPA par la directrice du Cabinet du ministre de la culture et de la communication en date du 3 avril 2012 précise que :

« le dispositif de rémunération variable est fondé pour 80 % sur la réalisation d'objectifs qui vous ont été notifiés en 2011, complétés par 20 % laissés à l'appréciation du ministre de la culture et de la communication.

Au regard des résultats de votre établissement en 2011, il apparaît qu'un objectif n'a pas été atteint, celui relatif à la fréquentation, et qu'un autre, celui relatif aux ressources propres ne l'a été que partiellement. Aussi, je donne mon accord au versement de 59 % sur 80 % de la part variable qui y sont attachés ».

2 – Les moyens financiers (en euros) :

Budget	Réalisé 2008	Réalisé 2011	Variation
Charges de personnel	7 308 743	8 255 029	+ 13 %
Fonctionnement (hors dotation aux amortissements)	12 560 921	12 791 532	+ 2 %
Total des charges	19 869 664	21 046 561	+ 6 %

Comparatif des dépenses 2008/2011

Budget	Réalisé 2008	Réalisé 2011	Variation
Total des subventions du ministère de la Culture	14 579 263	16 185 480	+ 11 %
Ressources propres	5 791 943	5 333 076	- 8 %
<i>dont mécénat</i>	1 330 833	1 442 564	+ 8 %
<i>dont billetterie</i>	1 333 171	1 057 846	- 21 %
<i>dont location d'espaces</i>	1 194 142	929 925	- 22 %
Total des recettes	20 371 206	21 518 556	+ 5,6 %

Comparatif des recettes 2008/2011

Ces éléments budgétaires doivent être interprétés avec précaution en raison de l'intervention de facteurs extérieurs susceptibles d'affecter la signification des totaux présentés (gratuité d'accès aux collections permanentes, remboursement des mises à dispositions, gels...).

Ils sont néanmoins très significatifs d'une situation qui pourrait être caractérisée ainsi :

- un budget total modeste au regard des ambitions, important au regard des résultats, dans la frange basse par rapport à celui accordé aux grands établissements publics nationaux du ministère ;
- une stabilité des dépenses en francs constants, mais avec une plus forte augmentation des charges de personnel en 2008 et 2011 (+ 13 %) que des dépenses de fonctionnement (+ 2%) ; et donc une dégradation des budgets artistiques ;
- un accompagnement financier significatif de la part du ministère de la Culture (+ 11 % de 2008 à 2011), à rapprocher de l'augmentation des charges de personnel ;
- une diminution des ressources propres imputable essentiellement à la billetterie et à la location d'espaces (situation conjoncturelle en 2011 due à la crise économique ?).

3 – Les moyens humains :

Effectifs (CIASSP)	Réalisé 2008	Réalisé 2011	Variation
ETPT de droit privé	123	133,7	9 %
<i>Rappel du plafond</i>	<i>141</i>	<i>136</i>	<i>- 4 %</i>
Fonctionnaire mād	28	16	- 43 %
Total (privés et mād)	151	149,7	- 1 %

Comparatif des effectifs 2008/2011

- Globalement la masse salariale semble contenue malgré les difficultés d'harmonisation des différents statuts dus à la présence de fonctionnaires provenant de l'ancien SCN du musée, de contractuels de l'ancienne association de l'IFA et aux nouvelles embauches de l'EPIC.
- Il ne semble pas résider de marges d'économie dans les effectifs (hors contrat multiservice) à l'exception de quelques cas isolés qui ont pu faire débat à l'intérieur de l'établissement (les 1 ou 2 postes consacrés à la revue Archiscopie, par exemple). Compte tenu de la diversité de ses missions et de l'importance du bâtiment, un effectif de 150 agents n'apparaît pas d'emblée excessif.
- La situation sociale interne à la CAPA est relativement apaisée y compris dans le cadre de la rédaction en cours du contrat d'établissement ; en témoignent les appréciations très modérées des représentants du personnel au CE et aux CHSCT et des représentants syndicaux. Principal sujet de discussion : la situation du personnel employé par les contrats multiservice et éventuellement les conséquences sur la bonne marche de l'établissement.
- En effet, un important contrat multiservice a été remis en concurrence à la fin de 2010 et attribué à la mi 2011 au groupement FMC (groupe Elior). Ce contrat donne aujourd'hui satisfaction aux dirigeants de la Cité.

Contrat multiservice	Réalisé 2008	Réalisé 2011	Variation
----------------------	--------------	--------------	-----------

Coût total forfait et hors forfait	3 853 327 €	3 766 764 €	- 2 %
------------------------------------	-------------	-------------	-------

Comparatif 2008/2011 du coût du contrat multiservice

Contrat multiservice	Nb ETPT
Pilotage et évènementiel	3,0
Accueil-billetterie	12,1
Accueil-billetterie	12,1
Sécurité	24,6
Maintenance	4,2
Propreté	12,6
Total	68,5

Nombre d'emplois pris en charge en 2011 par le contrat multiservice

4 – Le bâtiment – Les moyens techniques

La Cité de l'architecture et du patrimoine est implantée dans l'aile ouest du Palais de Chaillot, dite aile de Paris dont elle occupe 22.000 m² sur 9 niveaux. Elle partage ses locaux, et singulièrement son entrée principale située sur la Place du Trocadéro, avec le Théâtre national de Chaillot.

Après une série de projets d'inspiration et de facture très différentes, le ministère de la Culture et de la Communication confie, pour son implantation, en 1999 la maîtrise d'ouvrage des travaux à l'EMOC, et la maîtrise d'œuvre à l'architecte Jean-François Bodin.

Les études d'aménagement intérieur sont terminées en 2003 et les travaux (qui concernent exclusivement l'aménagement intérieur) s'achèvent en 2007.

Les problèmes rédhibitoires posés par le bâtiment sont exposés au chapitre V.

Il convient de noter que l'un des handicaps immobiliers de la Cité, non résolu jusqu'à présent, réside dans la persistance de réserves dans 7 sites éloignés de Paris. Ce point sera développé au chapitre V. Malgré les efforts constants de la direction, aucune solution satisfaisante n'a pu être trouvée.

Les moyens techniques mis à disposition (ateliers, véhicules, parc informatique, mobilier...) sont adaptés, fonctionnels et modestes : deux véhicules seulement, une petite Citroën C 3 pour les besoins du personnel et une camionnette pour les œuvres ; pas de véhicule de fonction, notamment pour le Président.

III – LES PRIORITES DE LA CAPA

Les principaux enjeux définis par le Président de la Cité depuis son ouverture ont été :

1) Première priorité : faire émerger une institution unique

Il s'agit de créer en priorité, dans un lieu préexistant et fortement contraint, une institution unique partageant services, espaces, moyens et objectifs communs à partir de trois structures (dont deux déjà installées sur le site), de statut et aux missions différentes, ayant pour l'essentiel en commun un passé relativement agité en raison de la succession de projets concurrents et une volonté très modérée de travailler ensemble ...

Cet objectif a été globalement rempli. L'intégration progressive des agents dans le statut unique d'un EPIC est en cours sans dérapage financier évident. La situation sociale est calme, les contestations sur les choix politiques quasi inexistantes.

S'il fallait nuancer cette appréciation, sans doute faudrait-il mentionner que l'effort de la direction a été parfois effectué au détriment de l'imagination, de l'enthousiasme, des tensions que devrait générer la vie d'une institution de cette nature.

En ce qui concerne le bilan des avantages, des progrès et des économies générées par la réunion des trois départements au sein d'une même institution la réponse est, à ce stade, réservée.

Sur le fond la Cité n'a pas démontré, sur un site très fréquenté, sa capacité à accueillir un public large; ce point sera développé plus loin. Mais d'ores et déjà 2 chiffres sont parlants : 230.000 visiteurs pour 8,5 millions de personnes sur la dalle du Trocadéro.

En deuxième lieu, les économies d'échelle introduites par la mise en commun des moyens ne sont pas évidentes. La mission, en tout cas, ne dispose pas d'éléments permettant d'identifier des économies réelles générées par la mutualisation des moyens ; cela, en raison de la modification des périmètres ou de la nature des interventions (l'IFA au Trocadéro est relativement différente de l'IFA de la rue de Tournon, les ambitions du musée sont aujourd'hui très supérieures à celles du service à compétence nationale qu'il était précédemment et les contraintes d'un bâtiment tel que celui du Trocadéro sont évidemment spécifiques).

Seuls à ce stade peuvent être notées en faveur d'une réponse plutôt positive les contraintes imposées par la rareté des crédits budgétaires, la rigueur de gestion de la direction et sa volonté clairement affirmée d'un affichage modeste de ses moyens (crédits de réception, de missions, mobilier, équipements techniques...).

Sans doute l'externalisation des fonctions de sécurité/accueil/billetterie est-elle, en vérité, l'élément mesurable susceptible d'introduire le maximum d'économies de gestion.

Les échanges qui ont eu lieu entre les auteurs de ce rapport et le personnel ont, en tout état de cause, laissé apparaître un relatif scepticisme des agents quant aux conséquences de ce regroupement : seule la responsable de l'École de Chaillot a affirmé bénéficier des synergies, de l'ouverture que constitue la présence de son département au sein d'une institution vivante, ouverte au public et au service des professionnels.

La directrice du musée, pour sa part, a exprimé l'idée que la prise en charge des tâches administratives par les services communs de l'Établissement public était pour elle le principal avantage qu'elle tirait de la situation. Cette appréciation n'a pas été contredite par le directeur de l'IFA.

2) Deuxième priorité : une montée en puissance réaliste et responsable

Cette priorité s'est traduite par l'accent mis sur la reconnaissance par les milieux professionnels, responsables politiques et économiques, maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre de la Cité comme un partenaire institutionnel, **au détriment de la diffusion grand public** pourtant expressément évoquée dans le décret constitutif.

Cette orientation a été particulièrement mise en valeur par l'opération globale de communication autour du projet du Grand Paris qui, incidemment, a été le principal succès public dans la

programmation de la Cité.

Il y a tout lieu de penser avec le président que **son** objectif est désormais atteint tant sur le plan intérieur qu'international. Force est de constater en revanche qu'il l'a sans doute été au détriment de la mission statutaire de démocratisation et d'accès du grand public aux problématiques générales de l'architecture et de l'urbanisme, malgré quelques efforts insuffisamment couronnés de succès tels que les expositions « Habiter écologique », « Architecture et bande dessinée » ou « Hôtels Particuliers parisiens ». Cette question déterminante fera l'objet d'un développement particulier dans ce rapport.

3) Le développement des ressources propres

- Troisième priorité, enfin, qui a fait l'objet d'échanges détaillés avec l'administration de tutelle : le développement des ressources propres. Le comparatif présenté au début de ce rapport laisse apparaître un tassement de ces ressources de 8 % entre 2008 et 2011. Cette baisse est principalement due à la chute des recettes de billetterie qui sera analysée plus loin, ainsi qu'à la location d'espace, manifestement affectée par la crise économique. En revanche, les recettes de mécénat ont, elles, cru de 8 % durant cette période. Elles sont très liées à l'action personnelle du président.

A l'évidence, des efforts importants ont été accomplis par l'Établissement public pour favoriser la location d'espaces qui devrait, si la conjoncture s'améliorait, repartir à la hausse. Ces mêmes efforts portant sur l'accroissement du public n'ont, pour les auteurs de ce rapport, pas les mêmes chances de succès à l'avenir pour les raisons développées plus loin. Le risque est qu'à terme, les recettes actuelles de mécénat soient affectées par la compétition acharnée que se livrent les grandes institutions parisiennes et la relative modestie de l'impact médiatique de la Cité.

IV – APPRÉCIATION GÉNÉRALE SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA CITÉ

La gestion de l'établissement semble répondre aux impératifs de rigueur mais ne se rapproche qu'insuffisamment des objectifs fixés par la tutelle ; un point particulier au terme de cinq années de fonctionnement pose désormais problème : **l'incapacité manifeste de la Cité à s'inscrire dans une logique de développement des publics à un niveau compatible avec celui des principales institutions parisiennes de taille comparable et conforme aux missions définies dans le décret de création de l'GP.**

Fréquentation	Unité	2008	2010	2011	Variation/ 2010
Musée et expositions temporaires	Visiteurs	316 869	321 339	237 200	- 26 %
	Visites		393 999	303 563	- 23 %
Total général (y compris école de Chaillot)	Visiteurs	368 979	359 577	306 026	- 15 %
	Visites		432 237	372 389	- 14 %
Offre numérique site chaillot.fr	Visites	634 606	948 208	970 503	- 2 %

*Données de fréquentation de la Cité de l'architecture et du patrimoine
(chiffres fournis par la Cité le 05/06/2012)*

Publics spécifiques	2008	2010	2011	Variation/ 2010
Part fréquentation étrangères	12 %	17 %	21 %	4
<i>Dont UE</i>	7 %	9 %	10 %	1

Part jeune public (-18 ans)	12 %	14 %	16 %	2
Part 18/25 ans dans les col. perm.	10 %	17 %	13 %	- 4

Composition du public de la cité

Portzamparc – rêver la ville	Cathédrale	mars à septembre 2007	57 000
Vauban, bâtisseur du Roi soleil	S1 et cath.	nov. 2007 à février 2008	55 000
Dans la ville chinoise et Positions	S1 et cath.	juin à septembre 2008	60 000
Le grand Pari(s)	Carlu	avril à novembre 2009	215 000
Habiter écologique et N'en jetez plus !	S1 et Vie D	mai à novembre 2009	55 000
	Itinérances	France et Europe	70 000
Claude Parent	Mi S1	janvier à mai 2010	37 000
Architecture et bande dessinée	S1	juin à décembre 2010	120 000
Cycle Ville et nature	S1 et cath.	mars à juillet 2011	75 000
Hôtels particuliers parisiens, ...	S1 et VID	oct. 2011 à février 2012	105 000

Fréquentation des principales expositions temporaires payantes (en visites)

Les chiffres sont à manier avec précaution et ont fait l'objet de plusieurs échanges entre les auteurs du rapport et la direction ; des nuances doivent être apportées. Cela étant, ces statistiques sont, dans leur grande masse, représentatives de la situation.

Les objectifs politiques affichés lors de l'ouverture portaient sur une jauge relativement modeste pour un établissement de 22.000 m² proche de la Tour Eiffel : 500.000 visiteurs/an environ.

Dans la réalité, le contrat de performance 2009/2011 fixait comme cible de fréquentation les chiffres suivant pour le sous-total musée et expositions temporaires de la CAPA.

	2008	2009	2010	2011
Nombre de visiteurs du musée et des expositions temporaires	316 069	350 000	360 000	375 000

Objectifs de fréquentation du contrat de performance 2009/2011

Quelques commentaires peuvent être proposés à ce stade :

1) Une chute du nombre de visiteurs

Si l'on compare ce qui est comparable, c'est à dire le nombre de visiteurs du musée et des expositions temporaires, et non le nombre de visites ou le total des entrées qui intègre notamment la fréquentation de l'École de Chaillot, le total général s'effondre en 2011 avec 237.200 entrées (contre 321 339 réalisés en 2010 et 375.000 dans le contrat d'objectif).

Cette chute peut être en partie imputée à la fin de l'opération de communication sur le Grand Paris qui a attiré 215.000 visiteurs entre avril et novembre 2009. Elle ne peut, en revanche être attribuée à une dégradation de la situation générale en 2011, la hausse moyenne de fréquentation des musées parisiens ayant atteint cette année 5 %. Elle tient aussi nous semble-t-il à **une politique de communication faible, inadaptée et dispersée.**

La cité possède un service « communication et partenariat » qui officie transversalement pour toutes les

composantes de la CAPA aussi bien pour faire connaître l'institution qu'à l'occasion des expositions permanentes. Les responsables justifient l'existence séparée d'un service mécénat à raison de la spécificité des métiers.

La stratégie de communication reste des plus classiques avec affichage traditionnel, kakemonos flyers... tout en s'intéressant désormais au WEB et aux réseaux sociaux. Les responsables interrogés (le chef de service n'étant que depuis peu dans la maison) affirment vouloir lancer une vraie campagne de proximité auprès des taxis, hôtels, commerces ... après avoir remarqué que les plus proches voisins de la CAPA l'ignoraient.

Si on ne peut que saluer cette prise de conscience (la Cité a ouvert ses portes en 2007) force est de constater que cet effort restera sans doute insuffisant parce que l'imagination comme la puissance de signal font défaut : parcours lumineux, habillage de la station de métro -des appels ont été lancés à ce propos et sont restés sans réponse de la part de la RATP jusqu'à présent- usage en « souricière » du parvis -qui se heurte aux intérêts économiques du CMN-, action commune avec les deux occupants de l'aile de Passy (musée de l'homme, musée de la marine, qui d'ailleurs n'ont jamais su jeter les bases d'une collaboration entre eux)...

Cela pour illustrer sous ce seul angle la **complexité et la paralysie du site**, qui engloutit cependant à force de projets successifs non coordonnées de très importantes sommes d'argent dont la visibilité publique et même peut être la simple efficacité restent très limités.

2) Une fréquentation faible pour une institution de cette nature

En chiffres absolus, le total des entrées de la Cité la situait en 2011 au 23e rang des institutions parisiennes, entre le musée des arts décoratifs et le musée de Cluny.

Si l'on considère l'objectif fixé de faire de la CAPA, installée dans un bâtiment emblématique et qui devrait à priori être particulièrement accessible au public, une institution de référence nationale pour une discipline fondatrice du ministère de la Culture depuis l'époque Malraux, revenue sous la tutelle de la rue de Valois en 1995 et disposant d'une direction de plein exercice à partir de cette époque, puis d'un service de la DGCA en 2008, la modestie de ces résultats pose question.

On ne peut s'empêcher de rappeler, en effet, que le premier organigramme du ministère de la Culture comprenait en 1959 une direction des Archives de France, une direction de l'Architecture, une direction générale des Arts et Lettres et le CNC. Ce n'est que postérieurement que furent créés, à partir de 1961, les directions du Théâtre, de la Musique et des Musées de France, tandis que la direction de l'Architecture menait dans le domaine du patrimoine, mais également de la création architecturale une action particulièrement dynamique jusqu'à son transfert au sein du ministère de l'Équipement en 1974. A l'évidence, les enjeux de l'architecture, de l'urbanisme et de l'Environnement semblent moins pertinents en 2012 qu'ils ne l'étaient entre 1960 et 1974.

3) L'architecture est-elle une discipline accessible au grand public ?

Une observation d'ordre général a été recueillie à plusieurs reprises par la mission qui s'inscrit à faux contre elle : l'architecture ne serait pas une discipline qui intéresse réellement le public, mais un lieu de débats réservés aux professionnels.

Cette observation n'est pas recevable. Avec une fréquentation se situant entre 160.000 et 220.000 visiteurs, les expositions généralistes d'architecture organisées par le Centre Pompidou se situent entre la 53e place et la 83e place parmi les 220 expositions les plus fréquentées du Centre entre 1977 et 2011. Chacune de ces manifestations a reçu une moyenne de 2100 visiteurs/jours. Les expositions monographiques d'architectes se situent entre la 91e et la 108e place, avec un moyenne de 1200 visiteurs/jours.

	Expositions	Nombre de jours	Nombre de visiteurs	Moyenne par jour
1978-1979	Le temps des gares	102	220 055	2157
1977-1978	La ville et l'enfant	95	212 900	2241
1994	La ville	75	160 160	2135
1984	Images et imaginaires de l'architecture	71	143 235	2017
2007-2008	Richard Rogers	88	149 443	1698
2005	Robert Mallet Stevens	107	149 318	1395
2008	Dominique Perrault	96	120 375	1254
2001	Jean Nouvel		120 000	1579

Fréquentation des principales expositions d'architecture au Centre Pompidou

Certes, certaines expositions du Centre Pompidou (architecture et industrie, 65.618 visiteurs en 2003 – Coop Himmelbau : 91.733 visiteurs en 1992, ou Porzamparc : 44.109 visiteurs en 1996) n'atteignent pas de tels chiffres. Par ailleurs, une comparaison dans l'absolu des expositions du Centre Pompidou et de la Cité de l'architecture et du patrimoine se révèle difficile à établir en raison des différences de moyens financiers, techniques, immobiliers et de la « notoriété médiatique spontanée ».

Plus intéressante est la comparaison avec le Pavillon de l'Asenal qui, en effet, a fait l'objet d'un audit de l'inspection générale de la Ville de Paris en mai 2005 ; il recevait en 2005 une subvention de la Ville de 2,5 M€ qui constituait 90 % des 2,75 M€ de son budget de fonctionnement. Avec une fréquentation de 130.000 personnes, les résultats étaient considérés comme satisfaisants par l'Inspection générale de la Ville. Disposant d'un budget sensiblement équivalent aujourd'hui, aux dires de son directeur, M. Cabasse, et de 16 ETP, le Pavillon de l'Asenal se maintient à une moyenne de 180.000 visiteurs. Il est vrai que les objectifs, le mode de fonctionnement et la composition du public sont très différents et, surtout, que l'accès au Pavillon de l'Asenal est gratuit.

V – LE MUSÉE DES MONUMENTS FRANÇAIS

1 – Les collections

Le musée des Monuments français est le département le plus ancien de l'Établissement public. Son fonds constitutif est celui du musée de la sculpture comparée (1879-1937). Créé à l'initiative de Viollet Le Duc en 1882 sur le site du Palais de Chaillot, sa vocation première était de présenter des moulages en grandeur réelle des exemples les plus emblématiques de la statuaire française du XIIe au XVIe siècle. Après sa transformation en musée des Monuments français en 1937, la politique d'acquisition conservera les mêmes axes jusqu'à la fin des années 1950, tout en élargissant sensiblement le propos.

C'est ainsi qu'un important fonds de copies de peintures murales réalisées sur le site et de reproductions de vitraux a été constitué entre 1933 et 2004. Enfin, un ensemble consacré à l'architecture française des XIXe et XXe siècles a été progressivement développé depuis le début des années 2000 dans le cadre des nouvelles missions de la CAPA, donnant naissance à la « Galerie d'architecture moderne et contemporaine ».

La réduction des surfaces d'acquisition et de stockage conduira le musée à engager une large politique de mise en réserves ou de dépôts successifs : lors du déménagement de 2002-2003, 97 % de la collection présente à Chaillot sera répartie dans des lieux de stockage extérieurs.

Un plan de récolement général de cet ensemble vient d'être engagé. 15 % des moulages ont été d'ores et déjà récolés. L'éloignement des cinq réserves, la diversité, la fragilité et la monumentalité des œuvres rendent cette opération particulièrement compliquée.

2 – Les acquisitions

Le budget d'acquisition du musée se situe bon an mal an autour de 200.000 € auxquels s'ajoutent les dépenses de restauration, d'un montant de 60.000 € en 2011. Pour l'essentiel, ces enrichissements concernent la galerie d'architecture moderne et contemporaine. Même s'ils sont réalisés en liaison avec le Centre Pompidou et le musée d'Orsay, voire même du FRAC de la région Centre, même si elles tiennent compte des collections de l'École nationale supérieure des Beaux Arts (ENSBA), il ne semble pas inutile d'affirmer davantage encore les complémentarités ou les spécificités et les modalités d'enrichissement des trois principales collections nationales situées à Paris qui comprennent un fonds important d'architecture moderne et contemporaine.

De nombreuses questions sont apparues sans réponse aux rapporteurs : la répartition des rôles et des choix entre le Centre Pompidou et la CAPA, au delà des seules considérations économiques (qui ne sont certes pas sans conséquence !) ; la continuité des collections entre le musée d'Orsay, l'ENSBA et la CAPA et leur possible rapprochement en vue d'accrochages et d'expositions communes. Voir même, à l'intérieur de la CAPA, l'articulation des collections du musée avec celles du service des archives que gère l'IFA.

Il n'est pas possible, enfin, de ne pas mentionner l'ouverture en 2013 du FRAC de la région Centre sur le site des substances militaires à Orléans dont la place nationale et internationale est désormais reconnue. Présentant une collection inédite sur l'art et l'architecture contemporaine constituée depuis plus de vingt ans et composée de 800 maquettes et quelques 15.000 dessins, le FRAC disposera d'une surface globale d'environ 3.300 m² (dont 1.400 m² pour la collection permanente) et de réserves externalisées pour un coût d'investissement global de 10,5 M€ dont 20 % à la charge de l'État.

3 – Stockage et présentation des collections du musée

Les réserves sont dispersées sur 7 sites éloignés de Paris (3 à Sens – 1 à Provins – 1 à Villeneuve-le-Roi) et deux locaux loués à des entreprises spécialisées (l'une à la Porte de la Chapelle et l'autre à Fleury Mérogis). Le coût annuel s'élève à environ 600.000 €, et le besoin total en espaces s'élève à 13.000 m². Des recherches soutenues ont été engagées au cours de ces dernières années en vue de favoriser leur regroupement dans un lieu unique proche de Paris, sans résultat jusqu'à présent.

Les collections présentées au Palais de Chaillot se développent, pour leur part, sur une surface de 8.800 m², dont 288 m² pour la galerie d'actualité.

La présentation et la cohérence de cet ensemble ont cependant posé question aux rédacteurs du présent rapport. Si des interrogations formelles peuvent être formulées dès à présent sur la continuité du parcours en terme de chronologie, de pédagogie, de contenu ou de parcours, ce sont véritablement des questions de fond qui se posent. Elles sont évoquées au chapitre IX sur les causes structurelles aux difficultés de la CAPA.

4 – Les moyens du musée

Le département du musée est composé de 25 agents, dont 5 fonctionnaires répartis en 3 pôles :

- conservation : 11 agents
- régie : 5 agents
- direction, documentation et archives, production, secrétariat, édition : 9 agents

Les services transversaux de l'Établissement public, direction financière, gestion du personnel, direction de la communication, direction du développement, direction des publics et service pédagogique concourent largement au fonctionnement du musée.

Le musée est dirigé depuis 2009 par Mme Laurence de Finance, Conservatrice en chef.

VI – L'ECOLE DE CHAILLOT

L'école de Chaillot est depuis 2004 le département formation de la Cité de l'architecture et du patrimoine. A son origine, en 1887, une chaire d' « Histoire de l'architecture française » avait été créée dans le Palais du Trocadéro au sein du musée de sculpture composée pour permettre au service des monuments historiques alors en cours de création de disposer d'architectes experts pour la restauration des édifices nouvellement protégés.

1 – Le DSA architecture et patrimoine

La formation historique de l'école est aujourd'hui habilitée en tant que DSA, mention architecture et patrimoine.

Cinq professeurs sont associés à ce DSA à temps partiel. Ils assurent l'enseignement avec une quarantaine d'autres intervenants. La coordination de l'option Edifice est assurée par M. Benjamin Mouton, inspecteur des MH et l'option Edifice par M. Lorenzo Diez, AUE.

Trois promotions étaient présentes à l'école en juin 2012 :

La promotion 2009-2011 : 47 élèves (sur les 62 inscrits en 1er année) ont reçu le diplôme

La promotion 2010-2012 : 38 élèves

La promotion 2011-2013 : 54 élèves

2 – L'école d'application des architectes et urbanistes de l'État

Les architectes et urbanistes de l'État (AUE) constituent un corps interministériel qui relevait en juin 2012 de la tutelle des ministères de la culture et de la communication (MCC) et de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (MEDDTL).

La maîtrise d'œuvre de la formation post-concours AUE a été confiée en 1994 conjointement à l'école de Chaillot et à l'école des Ponts Paris Tech. Les deux établissements assurent l'ingénierie pédagogique, la gestion administrative et le suivi des élèves. Seize AUE ont été formés dans la promotion 2010-2011 dont 6 pour l'option patrimoine, 17 dans la promotion suivante.

Au terme de cette formation, les AUE élèves sont titularisés en fonction des résultats obtenus.

3 – Les coopérations internationales et la formation continue

La Cité de l'architecture et du patrimoine est membre de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et de l'AEAA (Association Européenne pour l'Enseignement de l'Architecture) qui lui permet de bénéficier d'un certain nombre de programmes de coopération internationale notamment avec la Syrie, la Bulgarie, le Maroc, la Tunisie, le Cambodge et la Chine.

Par ailleurs des cours publics permettent d'assurer des cycles de formation continue, notamment des cycles d'architecture et maîtrise d'ouvrage ; 186 maîtres d'ouvrage ont été formés depuis le début, 34 ont reçu un certificat d'achèvement de leur formation en 2011. Des journées de formations pour les

élus y sont régulièrement organisés.

4 – Moyens en personnel et budget

Les services de l'Ecole proprement dite ont oscillé entre 7,5 et 10,1 ETP en 2011. L'école bénéficie de cinq professeurs associés à temps partiel pour un total de 113 enseignants.

Les dépenses de l'Ecole de Chaillot pour l'année 2011 sont estimés dans les documents de la CAPA à 409,33 K€.

	2010	2011	Evolution
Fonctionnement	213 294	251 827	18,07 %
Rémunérations	184 062	157 502	- 14,43 %
Total	397 356	409 329	3,01 %

L'augmentation des dépenses de fonctionnement par rapport à 2010 est dû au report en 2011 de dépenses de fonctionnement.

Pour sa part, la présente mission n'a pas d'observation particulière à formuler sur le fonctionnement de l'Ecole de Chaillot.

L'école de Chaillot est dirigée depuis 2003 par Mme Mireille Grubert, professeur des Universités.

VII – L'INSTITUT FRANCAIS D'ARCHITECTURE

Avant son intégration dans l'EP de la Cité, l'Institut français d'architecture, localisé rue de Tournon depuis sa création en 1981, était une association chargée de la promotion de l'architecture contemporaine.

Depuis son intégration, l'IFA comprend en particulier le centre d'archives d'architecture du XXe siècle et la bibliothèque spécialisée en architecture et urbanisme des périodes modernes et contemporaines.

La majeure partie des expositions présentées par la CAPA a été réalisée sous sa responsabilité. Une appréciation de portée très générale sur l'actuel positionnement de l'IFA au niveau national comme à l'intérieur de la CAPA se trouve dans le chapitre de ce rapport consacré aux causes structurelles des difficultés de la CAPA.

1 – Les moyens de l'IFA

Le journaliste Francis Rambert, critique d'architecture et journaliste, a été nommé à la présidence de l'IFA le 13 février 2010 et maintenu comme directeur de ce département lors de la création de l'EP de la Cité de l'architecture et du patrimoine en juillet de la même année.

L'IFA comprend 49 agents répartis en cinq pôles : programmes, production, édition, archives et bibliothèque.

2 – La bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine

L'hypothèse et les modalités d'installation d'une bibliothèque consacrée à l'architecture du XXe siècle et à l'actualité au sein de la Cité de l'architecture et du patrimoine ont fait l'objet de rapports d'étude et de réflexion contradictoires avant son ouverture en raison, notamment, des changements de programme antérieurs.

Le travail de préfiguration de cette bibliothèque, qui figurait dans les propositions de Jean-Louis Cohen en 1997, fut initié par Renée Herbouze, conservatrice à la sous-direction des études, de la documentation et de l'inventaire de la direction de l'architecture et du patrimoine. En décembre 2006, Mme Joëlle Muller a été chargée d'une étude organisationnelle complémentaire en vue de préconisations pour l'ouverture. Enfin, à la demande du Président de la Cité, l'Inspection générale des bibliothèques a été, à son tour, chargée d'une expertise du projet. Confié à M. Georges Perrin, le rapport contradictoire a été remis en septembre 2007.

Pour aucun de ces rapports, la nécessité de disposer d'une bibliothèque à la Cité ne fait question, pas davantage que son emplacement ; il est vrai que le projet, déjà avancé, figurait dans le programme initial et qu'il est d'usage de disposer d'un tel département dans une institution de cette nature. Peut-être est-il possible aujourd'hui, au regard du bilan effectué par la présente mission d'évaluation, de poser la question de la pertinence de ce choix, tout au moins en matière d'emplacement.

Certes, comme les autres services de la CAPA, la bibliothèque est-elle organisée et gérée de façon tout à fait professionnelle. Treize agents à temps plein + 1 agent en CDD ont accueilli, sur une surface de 1280 m² disposant de 100 places de travail (actuellement 75, en raison de l'effondrement récent d'un plafond) une moyenne de 85,5 lecteurs par jour (96 les week-ends et jours fériés) en 2009, 86,9 lecteurs en 2010 (104,8 les week-ends et jours fériés) et 87,25 lecteurs en 2010 (110,09 les week-ends et jours fériés).

La composition sociologique de ces lecteurs est bien connue. 80 % d'entre eux sont des étudiants. 88 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits de l'accueil. Il est vrai que la bibliothèque occupe un étage entier du pavillon de tête de l'aile de Paris disposant d'une vue magnifique à 360° sur la place du Trocadéro, la Tour Eiffel et l'Est de Paris. Les espaces de lecture vastes et clairs se situent en partie sous l'une des fresques peintes du musée. De telles conditions de confort imposent d'ailleurs à la bibliothèque des mesures spécifiques pour restreindre l'accès aux « séjourneurs », lycéens et collégiés des grandes institutions proches ou simples habitants du quartier...

Il n'est pas interdit au regard de ce bilan, de poser quelques questions qui, certes, vont à l'encontre d'idées communément admises, notamment par quelques professionnels consultés par les rédacteurs de ce rapport.

- Une bibliothèque d'une telle qualité, d'un tel confort a-t-elle réellement sa place dans l'emplacement qui lui a été désigné à l'intérieur du Palais de Chaillot pour l'usage de 85 lecteurs/jour ? Ne pourrait-on imaginer a minima qu'un espace aussi prestigieux soit consacré à l'accueil du public en général, alors que les expositions de prestige sont aujourd'hui reléguées dans un sous-sol aveugle ?

- Allant plus loin, une bibliothèque consacrée à la création la plus contemporaine se justifie-t-elle au sein de la CAPA, alors que tous les efforts de l'Etat au cours des quinze dernières années consistent à donner une meilleure cohérence à l'action menée par les diverses institutions publiques chargées de l'enseignement de l'histoire de l'art, notamment grâce à la création de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) ? Est-il cohérent qu'une cinquantaine d'étudiants se rende au Trocadéro chaque jour pour consulter un fond documentaire consacré à la création la plus contemporaine, alors que les recherches portant sur l'architecture en général se situent ailleurs, dans les bibliothèques des écoles d'architecture ou l'INHA ? Existe-t-il un véritable besoin des étudiants en architecture d'Ile de France, dont le nombre peut être estimé à 8000 environ, pour l'offre documentaire d'une telle bibliothèque ? Que se passerait-il si elle était regroupée ailleurs ? Les liens entre le public venu découvrir les collections ou les expositions de la CAPA et les lecteurs de la bibliothèque est-il avéré ? Toutes ces questions, semble-t-il, méritent réflexion.

- Dernière observations concernant la bibliothèque de la CAPA : son implantation, sur un étage entier du Pavillon de tête de l'aile de Paris interdit toute possibilité d'aménagement en vue d'un accès public

aux terrasses qui devrait être une priorité de tout réaménagement interne de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Ces interrogations posées à la tutelle ne sont pas réservées au seul ministère de la culture dans le présent rapport : elles ne sont pas très éloignées de celles évoquées dans le présent rapport par les 4000 m² consacrés à l'accueil des chercheurs sur un étage entier de l'aile de Passy du Palais de Chaillot par le futur musée de l'Homme et donc gelés comme espace public.

3 – Le centre d'archives d'architecture du XXe siècle

Le centre d'archives d'architecture du XXe siècle a été créé en 1980 par l'association de l'Institut français d'architecture, IFA. En 2004, la Cité de l'architecture et du patrimoine a repris aux termes du décret de 2004 les droits et obligation de l'IFA et en particulier la gestion de ce fond d'archives. En 2010, les archives nationales ont souhaité développer des actions de partenariat avec le centre des archives de l'IFA qui sont exprimées dans une convention signée en 2012 par le directeur général des patrimoines et le président de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Le centre d'archives comprend 10 agents placés sous l'autorité d'un conservateur ; ils sont répartis sur une surface de 2000 m² **très éloignée de la CAPA** et située au 127 de la rue de Tolbiac dans des locaux offrant 5 postes de consultation publique ouverts 3 fois par semaine durant 7 heures^{1/2}.

Les commentaires des professionnels concernant ce centre d'archives sont relativement unanimes : il s'agit d'un fond tout à fait exceptionnel peu ou mal inséré dans la vie de la Cité de l'architecture et très isolé par sa localisation dans le XIIIe arrondissement. Cette appréciation est partagée par le chef de service, par ailleurs délégué syndical au CHSCT qui regrette **l'absence** de comité scientifique et plus généralement **de liens avec les départements de l'IFA et du musée.**

VIII – DES CAUSES STRUCTURELLES AUX DIFFICULTES DE LA CAPA

Il n'existe pas, semble-t-il, de marges de manœuvres significatives susceptibles d'améliorer la situation actuelle de la CAPA grâce à une amélioration de sa gestion administrative voire même de sa programmation artistique.

Les **difficultés** évoquées ici ne tiennent pas, non plus, aux moyens concédés à l'EPIC ; quelques millions d'euros supplémentaires, quelques équivalents ETP accordés en complément n'auraient que peu de chance de modifier la situation actuelle. Les causes en sont **structurelles et largement immobilières.**

1) L'aile Passy et les jardins du Trocadéro

La CAPA partage avec le Théâtre national de Chaillot, le musée de la Marine (sous tutelle de la Direction du Patrimoine – DMPA – du ministère de la Défense) et le musée de l'Homme (sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Ecologie) le « privilège » d'occuper les bâtiments du Palais de Chaillot dont les jardins sont placés sous la responsabilité de la Ville de Paris et, pour une petite partie, du Centre des Monuments nationaux (CMN).

La mission confiée le 1er février 2008 par le ministre d'Etat, ministre de l'écologie et du développement et de l'aménagement durables, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, le ministre de la culture et de la communication et le ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique au Vice Président du Conseil Général des Ponts et Chaussées et aux chefs de l'IGAENR, de l'IGF et de l'IGAC concernant l'évaluation du projet de rénovation du musée de l'Homme a été l'occasion de faire, en préalable, un point sur la situation domaniale du Palais de Chaillot.

Ainsi que le souligne le rapport de mission remis en mai 2008 (page 12) : « Sans prétendre refaire ici un point détaillé de la situation domaniale du Palais de Chaillot [...] il y a lieu de mentionner quelques points :

- l'affectataire juridique du palais de Chaillot dans son globalité est, depuis l'origine, un seul ministère dont l'identité a d'ailleurs varié : le ministère de l'instruction publique et des beaux arts de 1879 à 1935 [...] enfin le ministère en charge de la culture depuis 1959 ;
- au jour présent, et depuis l'origine, le MNHN (au titre du musée de l'homme) et le musée de la marine sont les occupants "de fait" à titre gratuit des locaux où ils sont installés, aucun titre d'affectation ou d'occupation n'ayant jamais, à la connaissance de France Domaine, été établi pour ces deux établissements en dépit de tentatives occasionnelles ;
- les deux musées participent aux frais de fonctionnement et d'entretien courant de l'immeuble mais ne participent pas (sauf à titre occasionnel et exceptionnel) aux dépenses de maintenance lourde et de gros entretien (notamment de gros œuvre), frais qui sont supportés par le ministère affectataire, mais pour des montants limités qui expliquent le manque d'entretien général du bâtiment que l'on constate depuis quelques années ».

Ces travaux d'entretien et de restauration (études, travaux, interventions ponctuelles) à la charge de la direction de l'architecture et du patrimoine s'est établi sur la période 1998-2007 à une moyenne de 1296 K€ pour l'ensemble du palais de Chaillot selon ce même rapport :

« Sur l'aile de Passy qui comprend le musée de l'Homme et le musée de la Marine ainsi qu'une partie du Théâtre national de Chaillot, le montant annuel moyen a été de 2,94 M€ ce qui, pour un bâtiment de cet importance et de cet âge est manifestement très faible [...].

Total CP (en €)	Divers travaux	Aile de Passy	Aile de Chaillot	Total Chaillot
1998/2004	6 066 953	2 380 617	38 966	8 486 536
2005/2007	1 112 828	563 884	2 797 943	4 474 655
1998/2007	7 179 781	2 944 501	2 836 909	12 961 191

Sur la même période, les travaux d'entretien et de restauration MH réalisés sur l'aide de Chaillot qui a accueilli la Cité de l'Architecture et du Patrimoine (CAPA) sont d'un montant équivalent : 2.8 M€.

2) Une insuffisante coordination générale des travaux de gros oeuvre de l'aile Passy du Palais de Chaillot qui n'est pas sans conséquence sur l'aile de Paris et la CAPA

De même que le présent rapport, le rapport de 2008 a jugé nécessaire de situer la problématique du musée de l'Homme dans l'ensemble architectural du Palais de Chaillot. C'est pourquoi le rapport sur la CAPA évoquera également la situation respective des musées de l'Homme et de la Marine, du Théâtre national de Chaillot, du CMN et des jardins du Trocadéro.

Le rapport de 2008 insiste sur la nécessité d'une meilleure coordination entre les différentes tutelles, tant pour la gestion globale et le partage des espaces que pour la prise en charge des dépenses communes de clos et de couvert.

C'est peu de dire que ces recommandations ne semblent guère avoir été suivies d'effet. Les visites successives du musée de la Marine, du chantier actuel du musée de l'Homme, ainsi que du Théâtre de Chaillot effectuées dans le cadre de la présente mission ont laissé apparaître la persistance de substantielles divergences ou, au minimum, d'absence de dialogue entre les intervenants concernant un nombre très sensible de questions : au premier chef évidemment l'affectation ou le mode d'utilisation des espaces de l'aile de Passy, notamment du Pavillon d'About, des appartements libérés par l'Amiral directeur du musée de la Marine, du hall d'entrée. Chacun se réfère à des décisions qui auraient été prises dans des circonstances qui restent à préciser malgré la nécessité qui impose de trancher de façon unilatérale en raison de l'urgence imposée par le calendrier du chantier du musée de l'Homme.

Or ces décisions portent sur des choix dont l'impact est global, non seulement sur l'aile Passy du Palais de Chaillot, mais à l'évidence sur l'ensemble du Palais de Chaillot : localisation d'un restaurant de prestige ou de lieux donnés à la location, accès communs, sécurité, réseaux. L'intervention de l'ABF conservateur du Palais et la mission de maîtrise d'ouvrage sur l'ensemble du Palais confiée à l'OPPIC ne parviennent que très imparfaitement à réduire, semble-t-il les problèmes. Pour couronner le tout, France Domaine a été jusqu'à tenter d'imposer la location de certains espaces à des entreprises privées (cabinets d'avocats) afin de rentabiliser davantage ces espaces.

Pour alourdir ces contentieux, en effet, le **calendrier de restauration des deux musées, qui devait être concomitant pour des raisons évidentes d'ordre technique, d'économies et de confort du public a fini par être décalé !** Le chantier du musée de l'Homme a débuté en 2010 pour s'achever à la fin 2015. Celui du musée de la Marine, qui devait se dérouler durant la même période a été reporté à 2016 ou 2017.

2.1. Le musée de l'Homme

De 350.000 visiteurs en 1985 la fréquentation annuelle du musée de l'Homme n'a cessé de décliner jusqu'à tomber à 107.396 en 2002.

En mars 2003, une lettre de mission signée par quatre ministres en charge respectivement de l'Éducation nationale et de la recherche, de l'Écologie et du Développement durable, de la Culture et de la Communication, de la Recherche et des nouvelles Technologies chargeait M. Jean-Pierre Mohen de rédiger un rapport sur la rénovation de cette institution.

Entériné par les tutelles, son projet a été suivi par un avant projet muséographique en juin 2004 puis un concours d'architectes en juin 2006 dont les lauréats ont été l'équipe bordelaise Brochet-Lajus-Pueyo associée à l'architecte Emmanuel Nebout et à la muséographe Zette Cazalas.

La rénovation du musée de l'Homme porte sur une surface de planchers d'environ 17000 m² dont 3000 m² d'exposition permanente, 700 m² d'exposition temporaire et 330 m² d'actualités. Les travaux ont débuté en 2009. L'OPPIC a été chargé en janvier 2011 de la maîtrise d'ouvrage déléguée de ce chantier dans le cadre d'une convention estimant les travaux à 52 M€. A terme, 140 chercheurs seront installés dans des laboratoires installés sur le site sur une surface d'environ 4000 m², auxquels s'ajouteront une centaine d'ETP pour le musée. L'ouverture est prévue pour la fin 2015.

Il n'appartient pas à cette mission d'entrer plus avant dans ce chantier de réhabilitation du musée de l'Homme qui a été décrit dans le rapport d'évaluation de mai 2008 (certes avant l'ouverture des travaux). On ne peut cependant manquer de formuler deux remarques : la première concerne bien évidemment la coordination générale des travaux du Palais du Trocadéro et qui touche l'aile de Paris autant que l'aile de Passy. Deuxième observation, plus délicate en raison de ses dimensions politiques, de la sensibilité historique de cette question, et de l'état actuel d'avancement du projet : Etait-il pertinent de maintenir dans un des édifices les plus prestigieux de Paris, situé au centre d'une zone touristique exceptionnelle et à l'intérieur d'un bâtiment dont les besoins financiers pour la restauration MH de clos et de couvert sont élevés, des laboratoires de chercheurs sur une surface de plus de 4000 m² ?

S'il est permis de s'interroger sur ce point dans un rapport concernant la Cité de l'architecture et du patrimoine, c'est que le problème se situe dans les mêmes termes quoique de manière moindre concernant la bibliothèque de la CAPA (cf. infra).

2.2. Le musée de la Marine

Le musée national de la Marine est, avec le musée de l'Armée situé aux Invalides et le musée de l'Air du

Bourget, l'institution patrimoniale principale de chacune des 3 armes ; il est placé sous la responsabilité de la Direction de la Mémoire et du Patrimoine architectural (DMPA) du ministère de la Défense.

Comme les autres musées de la DMPA, le musée du Trocadéro est l'équipement emblématique d'un ensemble de musées consacrés à la marine et répartis à Brest, Port Louis, Rochefort et Toulon, et de réserves situées à Romainville et à Dugny.

Comme le musée de l'Homme, le musée de la marine émerge tout juste de la controverse tendant à localiser le musée des Arts Premiers dans l'aile Passy du Trocadéro à la fin des années 2000. Il y a pris une part essentielle, certains diront plus déterminante encore que la résistance du Museum d'Histoire naturelle et du musée de l'Homme.

En contrepartie de son maintien au Trocadéro, comme le musée de l'Homme, il a paru nécessaire de prendre acte d'une forte désaffection du public à la fin des années 2000 (moins de 150.000 visiteurs) due en partie à la conception très datée de la muséographie du musée de la Marine.

Un projet de rénovation a donc été engagé qui devait se dérouler parallèlement à la réhabilitation du musée de l'Homme. Il portait sur les 9000 m² de surfaces occupées dans le bâtiment (dont 6500 m² d'expositions et 1500 m² de surface administrative).

Ce projet est remis sine die, laissant pendant de nombreuses questions concernant l'ensemble du site du Trocadéro et singulièrement de l'aile Passy : l'accès général, les circulations verticales, les équipements susceptibles d'être mutualisés (accueil, salles de conférence ...).

2.3. Le Théâtre national de Chaillot

Pour ce qui concerne le ministère de la Culture proprement dit, deux institutions placées sous l'autorité l'une de la Direction générale de la création (DGCA), le théâtre national de Chaillot et l'autre de la Direction Générale du patrimoine et de l'architecture (DGPA) se partagent l'aile ouest, et les espaces d'accueil du public et ceux situés sous la dalle centrale.

Le théâtre national de Chaillot, situé pour l'essentiel sous la dalle centrale établit, en quelque sorte, le lien entre l'aile Passy et l'aile Paris du Trocadéro. Divers équipements du TNS, bureaux, accès, aménagement technique se trouvent répartis dans l'une ou l'autre des deux ailes.

Des travaux étaient envisagés au théâtre national de Chaillot dont la nature et les incidences ne sont pas encore clairement connues par la CAPA. Il est à craindre que ces travaux qui rendent au bâtiment sa cohérence globale soient différés une nouvelle fois ; ils sont cependant apparus à la mission comme une condition sine qua non du redémarrage du site.

Ce projet a été présenté aux auteurs de ce rapport par Didier Deschamps, directeur du théâtre national de Chaillot. Il comporterait deux tranches ; la première sous maîtrise d'ouvrage du théâtre d'un montant de 19 M€ et subventionnée à hauteur de 13 M€ par la DGCA semble la plus certaine et la plus proche. Elle devrait, pour l'essentiel, permettre de résoudre des problèmes de sécurité communs à l'ensemble des institutions, théâtre, CAPA, musées de l'Homme et de la Marine : centrale de sécurité, alarmes, évacuations... Elle fait suite aux avis défavorables à l'ouverture du théâtre formulés par la Commission de sécurité depuis un an.

La deuxième tranche, estimée à 14 M€ devrait permettre la rénovation de la salle Gémier qui pivoterait de 45°. Surtout elle permettrait de retrouver l'accès initial du théâtre par la place de Varsovie, sous l'esplanade des Droits de l'Homme. Cet accès était celui du programme initial des architectes et grands prix de Rome Léon Azema, Jacques Carlu et Louis Hippolyte Boileau qui construisirent le Palais de Chaillot pour l'exposition universelle de 1937. Curieusement il ne fut pratiquement jamais utilisé alors

qu'il constitue à l'évidence, la réponse la plus intéressante à la problématique des accès inadaptés de la Place du Trocadéro.

Cette deuxième tranche a été confiée à l'OPPIC qui n'est pas en mesure d'assurer aujourd'hui de sa faisabilité financière.

2.4. Les espaces extérieurs

Pour couronner l'ensemble, une partie des espaces extérieurs, pour l'essentiel ceux situés entre les deux bâtiments du Trocadéro et appelés Esplanade des Droits de l'Homme, est concédée au Centre des Monuments Nationaux (CMN) avec lequel les différents occupants du Palais de Chaillot disent n'avoir que peu ou pas de rapports et regrettent l'absence de concertation en matière d'occupation des lieux ou de concessions.

Plus généralement, ce reproche est étendu à la Direction des Parcs et Jardins de la ville de Paris qui à la charge de la totalité des jardins du Trocadéro. Tous, et notamment les responsables de la CAPA, reconnaissent avoir une relation difficile que l'intervention de l'architecte des bâtiments de France, conservateur du Domaine, ne parvient pas à améliorer malgré la qualité unanimement reconnue du travail qu'il effectue sur le site.

Cette situation se traduit par une évidente dégradation des jardins et des équipements, tout particulièrement ceux situés dans l'environnement immédiat de la CAPA : parkings sauvages au pied des deux pavillons d'accès, persistance de zones de poubelles et de stockage de containers, détérioration des circulations horizontales (disparition des enrobés) et des pelouses. Comme pour le CMN, les trois principaux occupants du Palais de Chaillot affirment découvrir chaque jour de nouvelles manifestations commerciales de grande ampleur.

Parmi les problèmes non résolus figure **l'abandon d'un éclairage général du Palais et des jardins** face à la Tour Eiffel pour des raisons sans doute économiques, mais surtout de susceptibilité et d'abandon des tutelles. Un tel « trou noir » face au site national le plus emblématique de France ne peut manquer d'interpeler les pouvoirs publics !

2.5. Les responsabilités du conservateur du Palais de Chaillot

La pluralité de ces intervenants n'est que très partiellement compensée par une structure de coordination générale confiée à une architecte des Bâtiments de France affectée à la DRAC Ile-de-France.

Sa responsabilité, qui est définie dans la lettre que lui a adressée le 15 octobre 2010 la directrice régionale des affaires culturelles d'Ile de France porte sur le site classé au titre de la loi de 1930 et l'ensemble des bâtiments classés monuments historiques par arrêté du 24 décembre 1984. Elle dispose de bureaux situés dans l'aile Passy qui accueillent au titre de la conservation 3 agents dont un technicien des bâtiments de France.

Ainsi que l'indique la lettre de mission, l'actuelle conservateur du Palais de Chaillot, Mme Chantal Lavillaureix, est chargée « *des travaux de suivi et de clos et couvert ainsi que des travaux d'entretien de cet édifice. De même, en tant que correspondant du Centre des monuments nationaux [elle] assure le relais pour la gestion du parvis des Droits de l'Homme. [Elle est] également le responsable unique de sécurité du bâtiment ...*

Par ailleurs [elle] assure une mission de coordination entre les différents occupants du Palais de Chaillot, notamment en ce qui concerne les charges communes, leur répartition et leur paiement, la gestion des contrats des installations communes (électricité, gaz etc...), les taxes et impôt. [Elle] assure l'interface entre les institutions occupants le Palais et celles en dehors du Palais (Préfecture de Police, pompiers). [Elle] veillera à ce que le Palais présente, grâce à l'élaboration d'une

charte graphique, une unité en matière de signalétique et particulière à chaque institution ».

Il convient de noter que la Ville de Paris chargée des Jardins protégés au titre de la loi de 1930 n'est pas mentionnée dans cette lettre de mission. Un comité de gestion pour le fonctionnement du Palais placé sous la direction du directeur de l'architecture et du patrimoine est constitué en 2007.

De façon unanime, Mme Lavillaureix exerce ses missions avec compétence, ténacité et une grande diplomatie. Mais à l'évidence, une telle structure composée de quatre agents ne dispose ni des moyens ni de l'autorité nécessaire pour prendre en charge la coordination immobilière d'un site de cet importance confié à des institutions placées sous la tutelle de ministères différents et de la Ville de Paris. La coordination d'un ABF dans le seul cadre de ses prérogatives ne peut porter que sur le respect des normes d'entretien d'un MH ; elle ne peut en aucun cas être en mesure de prendre des initiatives constructives pour un site de l'importance et de la complexité du Trocadéro.

3. L'aile de Paris du Palais de Chaillot et la CAPA

Un rapport thématique de la Cour des Comptes sur les grands chantiers culturels du ministère de la culture a été rendu public en 2007. Très critique, ce document a procédé à l'examen détaillé de six grands chantiers. La Cité de l'Architecture et du Patrimoine n'en fait pas partie.

Elle y est cependant mentionnée à plusieurs reprises pour en estimer le coût d'investissement et pointer l'écart important par rapport aux prévisions :

Cité de l'architecture et du patrimoine (en M€)	Montant total actualisé	Coût initial	Ecart
	75,4	49,63	52 %

Dans la réalité, le montant est sensiblement supérieur, ainsi que le montre le tableau fourni par la mission à la CAPA.

RENOVATION PALAIS DE CHAILLOT (en M€)	
Cité de l'architecture et du patrimoine	
I- Travaux financés par la DAPA (EMOC)	
<i>(coût global en M€, TDC)</i>	
Enveloppe initiale valeur 1998	44,8
Actualisation	13,50
Extension du mandat (galerie des peintures, rénovation des baies, renforcement des planchers du Niveau 2)	8
Changement programme février 2005, reprise des études	8,25
Changement de maître d'ouvrage (GAO/Bodin)	0,75
Compléments de programme muséographique	1,31
Aléas et divers	5,9
TOTAL	82,5
II – Travaux pris en charge par la Cité	
	3,35

Convention muséographie avec l'EMOC	1,28
Avenant ateliers pédagogiques	0,70
Total mandaté à l'EMOC	1,98
Travaux auditorium	0,5
Travaux SSII	0,20
Travaux Bâtiment (sécurité, aménagements)	0,42
Travaux muséographiques (MMF)	0,25
Total travaux MOE Cité	1,37
TOTAL	85,82

L'appréciation que porte la Cour est globale : « *[certains] grands chantiers sont gérés au fil de l'eau ou donnent lieu à des décisions d'espèce sans qu'une vision globale y préside. Par exemple, la programmation des projets abrités par les Palais de Chaillot et Tokyo, décidée au coup par coup depuis l'été 1998...* ».

Ce jugement mérite une discussion et une réflexion que la Cour n'a pas engagée. Si la programmation de la CAPA pose effectivement problème, la mission considère que les principales conséquences se situent non dans un renchérissement des coûts d'investissement qui ne sont pas avérés, mais dans des choix programmatiques contestables après cinq ans d'ouverture.

3.1. Le clos et le couvert de l'aile est du Palais de Chaillot

De fait, les travaux réalisés dans l'aile est du Palais de Chaillot ne paraissent plus aujourd'hui correspondre aux enjeux fixés à la Cité de l'architecture et du patrimoine. Sans doute répondaient-ils aux problématiques administratives, politiques, de délais et surtout de moyens financiers des années 2002.

Le constat actuel montre qu'il ne s'agit là que d'une phase qu'on ne peut qualifier autrement que de provisoire.

Une note de l'EMOC en date du 2 décembre 2004 rappelle qu'à l'époque, « *la restauration des façades et couvertures de l'aile de Paris est laissée dans le champ de compétence du SNT, dans le cadre d'une programmation pluriannuelle portant sur la totalité du Palais de Chaillot* ». Cette restauration ne sera jamais engagée.

Une étude préalable portant sur la restauration et le nettoyage des façades du Palais de Chaillot réalisée par l'Architecte en chef des monuments historiques chargé du Palais, Jean-François Laigneau, estimera en février 2009 le montant de ces travaux à 7,97 M€.

De fait, le bâtiment consacré par l'Etat à la promotion de la qualité architecturale, situé dans l'environnement général décrit précédemment, **apparaît comme singulièrement dégradé** à l'extérieur : bétons recouverts de mousses, de lichens et de pollutions diverses, vitres cassées, ouvertures obstruées par des contreplaqués ou des débris, signalétique extérieure déficiente, éclairage absent. Exemple, le cas de l'entrée principale sur la Place du Trocadéro, dont l'aménagement extérieur autant que celui du hall d'accueil interne ne répond aucunement aux impératifs de clarté, de communication et de confort habituellement requis dans ce type d'institution publique. Une double barrière initiale fonctionne comme « sas de dissuasion ». Les éléments d'identification sont illisibles pour les personnes sortant du métro, dont la station n'indique nulle

part (contrairement aux stations « Louvre » ou « Arts et Métiers ») l'existence du musée. C'est ainsi que le flux de chalandise est happé par la lumière du parvis, faute pour la CAPA d'avoir su transformer son entrée en « souricière ».

Comment, dans ces conditions, attirer le public vers un tel bâtiment alors que le ministère de la Culture propose au même instant des bâtiments restaurés de façon spectaculaire au Grand Palais, réaménagés comme le Louvre ou le musée d'Orsay, ou encore construits ex nihilo comme le Centre Pompidou, la Bibliothèque nationale de France ou le Musée du Quai Branly ?

Le traitement des contraintes MH de ce bâtiment semble avoir été résolu a minima, c'est à dire sans imagination et sans moyens voire même comme argument à limiter toute initiative de caractère provoquant ou médiatique.

3.2. L'aménagement intérieur de la CAPA pose également problème

La répartition des espaces au sein du Palais de Chaillot a fait l'objet de plusieurs projets entre 1995 et 2004. Il faut trouver là, autant que les contraintes financières, le fondement des décisions prises en 2004 et sans doute également des résultats constatés :

Cinq ans après sa réouverture, la relative désaffection du public doit conduire à proposer un certain nombre d'enseignements :

- le caractère introverti du bâtiment ne permet pas d'exploiter au maximum son potentiel de séduction publique. Les quelques portions de terrasses disposant d'une des vues les plus spectaculaires qui soit sur la Tour Eiffel et Paris ne sont que partiellement accessibles dans le cadres des locations d'espaces à des fins promotionnelles et commerciales.

- Un effort d'ouverture des baies vitrées sur l'extérieur par rapport aux projets précédents a été décidé dans le cadre de l'aménagement actuel. Il est notoirement insuffisant. Globalement d'ailleurs, l'ensemble du bâtiment fonctionne comme un écran opaque, une sorte de décor de théâtre aveugle ponctuant l'extrémité des jardins du Trocadéro et repoussant les visiteurs vers la Seine et la Tour Eiffel.

- La répartition des espaces au sein du parcours général proposé au public de la CAPA est très contestable ; en particulier la descente par un escalier étroit pour atteindre le niveau inférieur où est présenté le produit d'appel que constitue la principale exposition se révèle totalement inadapté. L'espace lui-même met en évidence les contraintes du bâtiment (courbe étroite, piliers) dans une atmosphère totalement aveugle et étouffante.

- La bibliothèque de la Cité se veut la bibliothèque de référence en matière architecturale. Elle occupe, on l'a vu précédemment, les plus beaux espaces du Palais et on peut légitimement se poser la question du choix qui a consisté à « enterrer » les expos temporaires dans un cheminement linéaire étroit pour déboucher dans un « cul de sac » (le pavillon d'About) bien peu propre à séduire ou attirer le visiteur. L'incompréhension domine chez les visiteurs qui errent dans ces grands espaces sans guère comprendre vers quoi ils sont conduits.

Au prétexte de la complexité du bâtiment et du respect des contraintes MH se développe un labyrinthe inextricable de couloirs, de portes, d'espaces peu identifiés dans lequel se perdent les visiteurs ; les conséquences en terme de déplacements du personnel ou de gardiennage sont tout aussi évidentes.

Le visiteur qui ose pénétrer dans la CAPA ne peut manquer d'être frappé du déséquilibre du bâtiment qui s'ouvre à gauche comme paralysé d'un de ses côtés, à partir d'un espace d'accueil important et inexploité habité par un personnel apparemment pléthorique (la mission a pu compter jusqu'à 8 agents

et jamais moins de 6 pour un public clairsemé).

De plus, ces contraintes architecturales pèsent lourdement, handicapent fortement la muséographie des expositions, au point de la rendre parfois austère.

- La construction du parcours général du public au sein du bâtiment ne semble pas obéir à des règles logiques et immédiatement perceptibles, qu'il s'agisse de la transition entre les espaces consacrés aux manifestations temporaires, ceux du musée des monuments français et ceux de la galerie d'architecture contemporaine. Le traitement muséographique de ces espaces accentue le caractère hétérogène de ces activités.

3.3. Une réflexion sur le positionnement du Musée s'impose

Le traitement des espaces du musée pose également problème : les œuvres y sont présentées comme dans un musée des Beaux arts, insérées dans un environnement valorisant, au minimum perturbées par les ajouts pédagogiques ; les cartels y sont discrets, presque invisibles, rédigés en une seule langue, en petits caractères sur des murs ou des socles, avec un éclairage destiné à leur mise en valeur esthétique et soignée.

Principale difficulté : ce sont bien des pièces de musées, confiées à un musée, présentées par un musée. **Mais ce ne sont pas des pièces originales !** A partir de là, l'appropriation par le public étranger qui ne comprend pas exactement ce dont il s'agit, autant que par le public français, qui manifestement ne saisit ni la logique ni la finalité de cet accrochage, pose problème.

Un tel musée, situé à l'intérieur de la Cité de l'architecture et du patrimoine, **devrait se vouloir avant tout pédagogique et strictement chronologique davantage qu'artistique**, une sorte de développement de l'histoire de l'architecture en France à travers sa collection de moulages, de maquettes et de peintures murales. Une forme d'homogénéité, de continuité devrait être recherchée avec la galerie d'architecture du XXe siècle, ce qui n'est pas le cas.

En tout état de cause, jouer le jeu du musée des Beaux Arts à partir de cet ensemble de reproductions semble en 2012 un contresens. Perdue au milieu d'un ensemble de collections prestigieuses réunies par les principaux musées situés sur les bords de la Seine, la CAPA ne peut faire jeu égal avec d'autres institutions de la Colline et la dimension spectaculaire de l'accrochage du musée visible dès l'entrée, s'est révélée insuffisante à attirer en masse les visiteurs.

3.4. Cette réflexion pourrait utilement être étendue à l'IFA

La situation de l'IFA au sein de la CAPA pose également question. L'originalité du choix effectué en 1998 par la ministre Catherine Trautmann était de prendre le contrepied des projets antérieurs conduits par Jacques Toubon et Philippe Douste Blazy dans le cadre de la mission confiée à Thierry Bondoux en 1995. La mission qui lui succède, confiée à Jean-Louis Cohen, met fin aux projets de réunion d'institutions exclusivement patrimoniales (médiathèque du patrimoine, service des monuments historiques) au profit d'un établissement résolument orienté vers l'architecture contemporaine grâce à l'intégration de l'IFA de la rue de Tournon dans un nouveau périmètre.

Force est de constater que cette nouvelle orientation mérite d'être consolidée. Malgré ses efforts, l'IFA au Trocadéro n'est pas encore parvenue à s'imposer à Paris comme l'institution nationale de référence en matière d'architecture contemporaine en terme de diffusion publique.

Aux analyses développées plus haut sur la fréquentation et les contraintes économiques ou spatiales dans un bâtiment en mauvais état, contraignant et sans doute mal adapté, s'ajoutent une série d'autres facteurs qui mériteraient d'être développés.

Plusieurs arguments sont avancés pour justifier de la relative désaffection du public, en particulier le caractère relativement conventionnel et peu séduisant de la mise en scène de ses manifestations, y compris celles qui, comme les expositions sur l'Architecture et la Bande dessinée ou Habiter écologique, auraient dû attirer en grand nombre un public populaire.

Globalement, il peut être reproché à l'IFA de s'être installé dans un rôle relativement peu engagé, assez neutre à l'égard de la création architecturale qui, pourtant, constitue un monde particulièrement réactif, effervescent, en prise sur l'actualité.

On pourrait remarquer, tout d'abord, que des institutions qui, a priori, n'ont pas le même besoin de recherche de public comme le Louvre, Orsay ou Versailles n'hésitent pas à faire appel à des présentations d'œuvres, des cartes blanches données à des artistes contemporains.

Pour citer des exemples plus anciens, l'exposition architecture de Terre du Centre Pompidou avait donné lieu à la construction d'un quartier entier en terre crue à l'Isle d'Abeau (12) et l'exposition château Bordeaux, également présentée au Centre Pompidou en 1988, à la construction par Christian de Porzamparc du chai de château Cheval Blanc à Saint Emilion ; ou que l'exposition sur les ponts habités accueillie à la Royal Academy de Londres au début des années 2000 avait été l'occasion d'un sondage grandeur nature auprès des habitants de Londres organisé par la mairie pour choisir le projet qu'ils préféraient.

Si la crédibilité internationale de la CAPA semble acquise auprès des professionnels grâce à l'action du directeur de l'IFA, Francis Rambert, son insertion dans les grands circuits d'expositions internationales mérite également d'être réexaminée : il peut paraître étonnant que, cinq années après son ouverture, la première exposition réalisée en collaboration avec le MOMA de New York soit, sur proposition de ce musée américain, celle de l'architecte français Labrouste programmée en 2013.

Par ailleurs, on ne peut s'empêcher de citer la disproportion des moyens et du rayonnement international entre le Centre Pompidou, qui continue à mener une politique d'expositions d'architecture, mais également une politique d'acquisitions de dessins d'architectes et de maquettes prestigieuses. Pour sa part le musée des monuments français et l'IFA doivent se contenter d'un budget modeste d'acquisition de l'ordre de 200.000 € annuel ; quant aux expositions monographiques d'architectes, le choix se porte sur le Centre Pompidou pour ce qui concerne les plus prestigieux tandis que la CAPA se réserve souvent des architectes hexagonaux ou récemment découverts.

CONCLUSION

Seule institution nationale consacrée exclusivement à l'architecture, la Cité de l'Architecture et du Patrimoine a une place à tenir dans la politique du ministère de la culture et de la communication. Il est possible de regretter que, malgré une localisation dans l'un des bâtiments les plus prestigieux et les plus accessibles au public de la capitale, cette place soit demeurée relativement modeste en terme de notoriété et de fréquentation.

La CAPA partage ses atouts et ses handicaps avec les autres institutions du Palais de Chaillot : c'est la raison pour laquelle tour à tour le Comité régional du tourisme d'Ile de France (CCRT) puis le conseil de la création artistique dirigé par Marin Karmitz avaient proposé un certain nombre d'initiatives regroupées sous l'appellation générique de « colline des musées ». Quelques années plus tard, ce dossier reste à l'état de projet, même si le Président du CRT, rencontré par les auteurs de ce rapport, affirme vouloir une fois encore tenter de le mettre en œuvre. Une des propositions a été réalisée cet été : resserrer les liens entre la rive gauche qui accueille la Tour Eiffel et le musée des Arts Premiers par la réhabilitation par la Ville de Paris de la passerelle Debilly qui relie le Quai Branly et l'avenue de New York ainsi qu'un réaménagement à minima des voies sur berge de la rive droite ; il ne s'agit bien sûr que d'un élément isolé au sein d'un plan global.

Les modalités de gestion de la CAPA ne sont pas en cause. Quelques améliorations peuvent être envisagées et une programmation plus offensive -qui se heurterait néanmoins aux contraintes architecturales et financières soulignées dans ce rapport- permettrait peut être une meilleure audience publique, vraisemblablement seulement à la marge.

En terme de conclusion, les auteurs de ce rapport ne peuvent, pour avoir été confrontés naguère dans des fonctions antérieures à une situation comparable, s'empêcher d'évoquer le cas du Grand Palais. Comme le Grand Palais, le Palais de Chaillot constitue l'un des bâtiments les plus emblématiques de Paris affecté au ministère de la culture et de la communication. Comme le Palais de Chaillot, le Grand Palais était jusqu'en 1993 un monument occupé sans titre par un certain nombre de services de l'Etat, la Réunion des musées nationaux, la DRAC d'Ile de France, le Palais de la Découverte, une antenne de l'Université Paris IV, un restaurant universitaire, un commissariat de police... Comme le Palais de Chaillot, la coordination de cet ensemble était confié à un architecte des bâtiments civils qui tentait tant bien que mal et, bien sûr à minima, d'assurer la maintenance générale et la coexistence de ces utilisateurs.

Il a fallu des circonstances inéluctables liées à la dégradation progressive du bâtiment -la chute d'un boulon en juin 1993 d'une hauteur de 35 mètres- pour forcer les pouvoirs publics à prendre conscience de l'impasse dans laquelle ce type de gestion avait conduit l'édifice.

De fait, il est possible de dire qu'après la construction de la Bibliothèque nationale et du musée du Quai Branly, la rénovation du Louvre, du musée d'Orsay, du Centre Pompidou, du musée Guimet, mais également de Notre Dame, de la Sainte Chapelle, des Invalides et de l'Arc de Triomphe, la rénovation du Palais de Chaillot constitue la dernière pièce d'un programme d'entretien des grands monuments parisiens confiés au ministère de la Culture et de la Communication.

Liste des personnes et organismes rencontrés

Cité de l'architecture et du patrimoine

F. de Mazières, président
L. Lièvre, directeur général délégué
L. de Finance, directrice du musée des monuments français
F. Rambert, directeur de l'Institut français d'architecture
D. Peyceré, chef du service des archives de l'IFA
B. Perreaudin, chef du service de la bibliothèque de l'IFA
M. Guibert, directrice de l'Ecole de Chaillot
C. Magda, directeur des ressources humaines
D. Madec, directeur de la communication et des partenariats
M. Poplawski, adjointe du directeur de la communication
A. Ruelland, directrice des publics

B. Bancal, directrice du bâtiment
G. de la Broïse, directeur du développement et mécénat

W. Wols, représentante du personnel au Comité d'entreprise (CE)
B. Mayer, représentante du personnel au Comité d'entreprise (CE)
A. Lagune, représentante du personnel au CHSCT (CGT)
A. Cathelineau, représentant du personnel au CHSCT (CFTC)

Musée de l'Homme

G. d'Abbadie, adjoint au directeur général, directeur de projets
C. Aufaure, directrice du projet de rénovation du musée de l'Homme
M. Jourdain, chef de projet, musée de l'Homme

Musée de la Marine

E. Lucas, directeur de la mémoire, du patrimoine et des archives (DMPA), ministère de la Défense et des anciens combattants
S. Plantadis, chef du bureau des actions culturelles et des musées à la DMPA
Colonel D. Angèle, bureau de la Stratégie et de l'expertise immobilière
G. Neviaski, secrétaire général du Musée de la Marine

Théâtre national de Chaillot

D. Deschamps, directeur du TNS

Conservation du Palais de Chaillot

C. Lavillaureix, conservateur du Palais de Chaillot

Centre national d'art et de la culture Georges Pompidou

A. Seban, président du CNAC GP
F. Migayrou, conservateur, directeur adjoint du musée national d'art moderne (MNAM), chargé des collections architectures et design

Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)

C. Vallet, président de l'O.P.P.I.C.

Pavillon de l'Arsenal

A. Labasse, directeur du Pavillon de l'Arsenal

FRAC de la région Centre

M.A. Brayer, directrice du FRAC Centre

Personnalités privées

N. Richy, Centre national d'art et de culture Georges Pompidou (ancienne responsable au CCI)

A.M. Le Guevel, IGAC, ancienne directrice générale de la CAPA

J.M. Guinebert, France culture, ancien responsable de la communication de la CAPA

J. Dethier, architecte, concepteur d'expositions

ANNEXES

Annexes

- 1 – Demande d'une mission d'évaluation de la CAPA adressée à l'IGAC le 30 mars 2012
- 2 – Décret du 9 juillet 2004 relatif à l'établissement public de la Cité de l'architecture et du patrimoine
- 3 – Décret du 18 juillet 2011 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture et à la Cité de l'architecture et du patrimoine
- 4 – Arrêté du 30 juillet 2008 portant attribution à titre de dotation au profit de la CAPA de l'aile de Paris du Palais de Chaillot
- 5 – Note de la DGI en date du 6 février 2004 concernant la domanialité du Palais de Chaillot
- 6 – Composition du Conseil d'Administration de la Cité de l'architecture et du patrimoine – Arrêté du 14 décembre 2009 portant nomination au conseil d'administration de la cité de l'architecture
- 7 – Arrêté du 19 octobre 2011 portant nomination à la commission d'acquisition de la CAPA
- 8 – Lettre du Président de la CAPA, au Directeur général des patrimoines concernant le récolement décennal des collections du musée des monuments français
- 9 – Chiffres et point clés concernant la bibliothèque de la CAPA. Juin 2012
- 10 – Conseil pédagogique de l'Ecole de Chaillot (version du 12 avril 2012)
- 11 – Extrait du plan cadastral concernant le Palais de Chaillot
- 12 – Lettre de mission du DRAC Ile de France au conservateur du Palais de Chaillot – 15 octobre 2010
- 13 – Décision portant création d'un comité de gestion pour le fonctionnement du Palais de Chaillot – 24 décembre 2007
- 14 – Lettres de mission de résumé des conclusions du rapport confié en février 2008 au Conseil général des Ponts et Chaussées, à l'IGAENR, à l'IGF et à l'IGAC concernant le musée de l'Homme
- 15 – Analyse de la direction des affaires juridiques du ministère des finances concernant la conclusion d'un éventuel contrat de partenariat public privé pour le musée de l'Homme – mai 2005
- 16 – Arrêté de remise en dotation des bâtiments au Théâtre national de Chaillot – 22 septembre 2009

Ministère de la Culture et de la Communication

Le Ministre

Note à l'attention de
Madame Ann-José Arlot
Chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles

30 MAR, 2012

Objet : Évaluation de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Dans le cadre du programme de travail que j'ai confié à l'inspection générale des affaires culturelles pour 2012 et qui comprend un nouveau volet pluriannuel, relatif à l'évaluation des établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, je souhaiterais que soit menée une mission d'évaluation de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Cet établissement, opérateur essentiel de l'État pour l'étude et la diffusion de l'histoire de notre patrimoine, la formation des architectes de l'État et la valorisation de la création architecturale en France et dans le monde, n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation depuis sa création institutionnelle en 2004, sa préfiguration et son ouverture au public en septembre 2007.

Cette mission s'attachera à analyser l'établissement sous les principaux angles de l'accomplissement de ses missions, notamment au regard de son organisation très spécifique autour du rassemblement de trois grands départements préexistants, le musée des Monuments français, l'Institut français d'architecture et l'école de Chaillot.

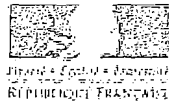
Il conviendra, en particulier, d'examiner comment ces départements ont su préserver leurs spécificités et développer leur excellence en mettant à profit la synergie qu'ont pu créer leur rapprochement et la mutualisation de certaines fonctions.

De même, devront être analysés les modes de coordination et de pilotage de l'ensemble des départements, l'inscription de l'action de l'établissement dans les priorités définies par le ministère ainsi que la gestion et la gouvernance de l'établissement.

Le rapport devra être rendu dans un délai de trois mois.



Frédéric MITTERRAND



Legifrance.gouv.fr

LE SERVICE PUBLIC DE LA DIFFUSION DU DROIT

ANNEXE 2

En savoir plus sur ce texte...

JORF n°159 du 10 juillet 2004 page 12554
texte n° 67

DECRET

Décret n° 2004-683 du 9 juillet 2004 relatif à l'établissement public de la Cité de l'architecture et du patrimoine pris pour l'application de l'article L. 142-1 du code du patrimoine

NOR: MCCX0400120D

Le Président de la République,
Sur le rapport du Premier ministre et du ministre de la culture et de la communication,
Vu le code civil, notamment son article 2044 ;
Vu le code du travail, notamment son article L. 122-12 ;
Vu l'ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 relative à la partie Législative du code du patrimoine, notamment l'article L. 142-1 de ce code ;
Vu la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 modifiée relative à la démocratisation du secteur public ;
Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'Etat ;
Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général de la comptabilité publique, notamment son article 153 ;
Vu le décret n° 79-153 du 26 février 1979 relatif à la durée des fonctions des présidents et de certains dirigeants des établissements de l'Etat, des entreprises nationalisées et sociétés nationales et de certains organismes publics ;
Vu le décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'Etat ;
Vu l'avis du comité technique paritaire de la direction de l'architecture et du patrimoine en date du 22 juin 2004 ;
Vu l'avis du comité technique paritaire du ministère de la culture et de la communication en date du 2 juillet 2004 ;
Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu ;
Le conseil des ministres entendu,
Décrète :

TITRE Ier : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1

La Cité de l'architecture et du patrimoine, créée par l'article L. 142-1 du code du patrimoine, est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture.
Son siège est situé au palais de Chaillot, à Paris.

Article 2

Pour l'exercice des missions définies au deuxième alinéa de l'article L. 142-1 du code du patrimoine, la Cité de l'architecture et du patrimoine a vocation notamment à :

- 1° Conserver, protéger, restaurer et présenter au public le plus large des collections que l'Etat lui confie, qu'elle acquiert ou qu'elle reçoit en dépôt, et qui sont inscrites à son inventaire ; elle constitue et gère une bibliothèque d'architecture ouverte au public ;
- 2° Contribuer à la collecte, à la conservation et à la valorisation des archives d'architecture ;
- 3° Assurer toutes activités de diffusion de la culture architecturale et patrimoniale auprès du public ; à ce titre, elle peut notamment :
 - a) Organiser des expositions, séminaires, colloques ou manifestations de toute nature destinés à présenter au public les différentes formes du patrimoine et les méthodes et techniques de sa conservation, rénovation et valorisation, les réalisations et projets témoignant de la création architecturale et urbaine en France et dans le monde ;

- b) Réunir, éditer, publier et diffuser sur tout support les informations se rapportant à ses missions ;
- c) Associer les professionnels de l'architecture et de l'aménagement à ses activités, contribuer à leur information et organiser des débats entre ces acteurs et les citoyens sur le cadre de vie ;
- d) Participer à l'effort de formation et de sensibilisation des publics à la culture architecturale et patrimoniale, en particulier à destination des jeunes ;

4° Contribuer à l'action et au développement des réseaux locaux, nationaux et internationaux de diffusion, de préservation et de valorisation de la culture architecturale et patrimoniale ;

5° Assurer des actions de formation à l'intention des professionnels publics et privés de l'architecture et du patrimoine ; à ce titre :

- a) Elle peut être habilitée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, seule ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, à délivrer des diplômes nationaux de l'enseignement supérieur ; elle peut en outre délivrer des diplômes propres ;
- b) Elle organise un cycle d'études spécialisées destiné aux professionnels portant sur la conservation, la restauration, la mise en valeur et l'aménagement des édifices et des ensembles urbains et paysagers ;
- c) Elle peut concourir à la formation permanente des professionnels du secteur public et du secteur privé.

Article 3

La Cité de l'architecture et du patrimoine comprend trois départements : le département du patrimoine, dénommé Musée des monuments français, le département de l'architecture, dénommé Institut français d'architecture, le département de la formation, dénommé Centre des hautes études de Chaillot.

Article 4

La Cité de l'architecture et du patrimoine peut conclure toute convention utile à la réalisation de ses missions, notamment avec des organismes de recherche et d'enseignement supérieur français ou étrangers.

Une convention passée avec l'administration des archives, agissant au nom de l'Etat, définit les conditions dans lesquelles elle participe à la collecte, à la conservation et à la valorisation des archives d'architecture.

TITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Article 5

La Cité de l'architecture et du patrimoine est administrée par un conseil d'administration qui comprend, outre son président :

1° Cinq représentants de l'Etat :

- le directeur de l'architecture et du patrimoine ou son représentant ;
- le directeur, adjoint au directeur de l'architecture et du patrimoine, chargé de l'architecture ou son représentant ;
- le directeur de l'administration générale au ministère chargé de la culture ou son représentant ;
- le directeur du budget au ministère chargé du budget ou son représentant ;
- le directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction ou son représentant ;

2° Cinq personnalités françaises ou étrangères choisies en raison de leur compétence dans le domaine d'activité de l'établissement, nommées par arrêté du ministre chargé de la culture ;

3° Trois représentants des salariés, élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi du 26 juillet 1983 susvisée, ou leurs suppléants ; leur statut est celui que définit le chapitre III de ce titre.

Article 6

Le mandat des membres mentionnés aux 2° et 3° de l'article 5 est fixé à cinq ans. Il est renouvelable. La perte de la qualité en raison de laquelle un membre a été désigné, la démission ou le décès entraîne la vacance du siège. En cas de vacance survenant plus de trois mois avant l'expiration du mandat, un autre membre est désigné dans les mêmes conditions pour la durée du mandat restant à courir.

Les fonctions de membres du conseil d'administration autres que celles du président ne sont pas rémunérées. Toutefois, leurs frais de déplacement et de séjour peuvent être remboursés dans les conditions prévues par la réglementation applicable aux fonctionnaires de l'Etat.

Article 7

Les trois représentants élus du personnel au conseil d'administration bénéficient chacun d'un crédit de quinze heures par mois pour l'exercice de leur mission, réparti le cas échéant avec leurs suppléants.

Article 8

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président, qui

arrête l'ordre du jour.

Il peut également être convoqué à la demande du ministre chargé de la culture ou de la majorité de ses membres.

Article 9

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau réuni dans un délai maximum de quinze jours sur le même ordre du jour. Il délibère alors valablement quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

En cas d'absence ou d'empêchement pour la présidence du conseil d'administration, le président de l'établissement est suppléé par le directeur de l'architecture et du patrimoine.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Le directeur général délégué, les chefs de départements et le contrôleur d'Etat assistent aux séances du conseil d'administration avec voix consultative.

Le président peut appeler à participer aux séances du conseil d'administration avec voix consultative toute personne dont il juge la présence utile.

Article 10

Le conseil d'administration règle par ses délibérations les affaires de l'établissement. A ce titre, il délibère notamment sur :

- 1° Les orientations ainsi que les mesures générales relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement ;
- 2° Le contrat d'objectifs et de moyens et le compte rendu d'exécution y afférent ;
- 3° Les orientations de la programmation annuelle des activités de la cité ;
- 4° Le projet et le bilan scientifiques ;
- 5° Les conditions d'admission des élèves, les programmes, le règlement des études et des examens, et l'attribution des diplômes ;
- 6° Les orientations générales de la politique d'acquisition des oeuvres et objets destinés à prendre place dans les collections ;
- 7° Le rapport annuel d'activité ;
- 8° L'état prévisionnel des recettes et des dépenses et ses modifications ;
- 9° Les comptes de chaque exercice et l'affectation des résultats de l'exercice ;
- 10° La politique tarifaire de l'établissement ;
- 11° Les projets d'achat, d'échange, de vente d'immeubles et les prises à bail et locations d'immeubles ;
- 12° Les délégations de service public ;
- 13° Les emprunts, les prises, extensions et cessions de participation, les créations de filiales et la participation à des groupements d'intérêt public ou à des associations ;
- 14° Les conditions générales d'emploi et de rémunération du personnel recruté par l'établissement ;
- 15° L'acceptation ou le refus de dons et legs autres que ceux consistant en oeuvres ou objets destinés à prendre place dans les collections ;
- 16° Les actions en justice et les transactions ;
- 17° Les conditions générales d'attribution des autorisations d'occupation du domaine public et les autorisations d'occupation temporaires du domaine public, et les redevances y afférentes ;
- 18° Les conditions générales de passation des contrats et conventions ;
- 19° Son règlement intérieur et celui de l'établissement.

Le conseil d'administration donne son avis sur toute question sur laquelle le ministre chargé de la culture le consulte.

Le conseil d'administration peut, dans les limites qu'il détermine, déléguer au président certaines des attributions prévues aux 11°, 12°, 15° à 18° du présent article.

Le président rend compte, lors de la séance la plus proche du conseil d'administration, des décisions prises dans le cadre de ces délégations.

En cas d'urgence, les délibérations mentionnées aux 11° et 16° peuvent être prises après consultation écrite des membres du conseil d'administration, selon des modalités définies par le règlement intérieur de ce conseil.

Article 11

Les délibérations du conseil d'administration autres que celles mentionnées aux alinéas suivants sont exécutoires de plein droit, en l'absence d'opposition expresse, quinze jours après leur réception par le ministre chargé de la culture.

Les décisions du président prises par délégation du conseil d'administration en application de l'antépénultième alinéa de l'article 10 sont exécutoires dans les mêmes conditions.

Les délibérations portant sur l'état prévisionnel des recettes et des dépenses ou ses modifications ainsi que sur le compte financier sont approuvées par les ministres chargés de la culture et du budget dans les conditions fixées par le décret du 8 juillet 1999 susvisé. Toutefois, le délai mentionné au premier alinéa de l'article 1er dudit décret est fixé à quinze jours.

Les délibérations relatives au 14° de l'article 10 du présent décret deviennent exécutoires de plein droit un mois après leur réception par les ministres chargés de la culture et du budget si aucun des deux n'y a fait opposition dans ce délai.

Article 19

L'établissement acquiert, à titre onéreux ou gratuit, et conserve pour le compte de l'Etat, sur les ressources dont il dispose, les oeuvres et objets destinés à faire partie des collections.

Ces acquisitions sont décidées par le président, sur proposition du chef de département concerné, après avis de la commission d'acquisition.

L'établissement reçoit la garde des collections appartenant à l'Etat et précédemment conservées au Musée des monuments français.

TITRE III : RÉGIME FINANCIER

Article 20

L'établissement est soumis aux règles de la comptabilité privée.

Il est soumis au contrôle économique et financier de l'Etat prévu par le décret du 26 mai 1955 susvisé.

Article 21

L'état prévisionnel des recettes et des dépenses est établi et s'exécute par année du 1er janvier au 31 décembre.

Article 22

L'établissement est autorisé à placer ses fonds disponibles dans les conditions fixées par le ministre chargé des finances.

Article 23

Les ressources de l'établissement comprennent :

1° Les recettes des manifestations artistiques, scientifiques ou culturelles qu'il organise ;

2° Le produit des droits d'entrée ainsi que celui lié à la reproduction de documents ;

3° Les recettes provenant des expositions temporaires ou manifestations de toute nature ;

4° Les recettes provenant des activités pédagogiques et de formation professionnelle, y compris les droits de scolarité du Centre des hautes études de Chaillot ;

5° Le produit de ses opérations commerciales ;

6° Le produit de la concession à des tiers d'activités liées à son fonctionnement ;

7° Les redevances d'occupation et d'exploitation de son domaine ainsi que les redevances dues au titre des autorisations d'occupation temporaires du domaine public de l'Etat qui lui a été remis en dotation ;

8° Les legs, libéralités et versements faits à titre de souscriptions individuelles et collectives ;

9° Le revenu des biens, fonds et valeurs ;

10° Les subventions de l'Etat, des collectivités territoriales et de toutes autres personnes publiques et privées ;

11° Le produit des emprunts ;

12° D'une façon générale, toute autre recette provenant de l'exercice de ses activités.

Article 24

Les charges de l'établissement comprennent :

1° Les frais de personnel ;

2° Les frais de fonctionnement et d'équipement ;

3° L'achat d'oeuvres et objets d'art pour le compte de l'Etat ;

4° Les impôts et contributions de toute nature ;

5° D'une façon générale, toutes dépenses nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

TITRE IV : DISPOSITIONS DIVERSES ET TRANSITOIRES

Article 25

Les immeubles appartenant à l'Etat, affectés au ministère chargé de la culture et nécessaires à l'exercice des missions prévues au présent décret, sont attribués à titre de dotation à la Cité de l'architecture et du patrimoine par un arrêté conjoint du ministre chargé de la culture et du ministre chargé du domaine.

L'arrêté fixe la liste des immeubles et les conditions de l'attribution à titre de dotation. L'établissement assure la gestion desdits immeubles.

Article 35

Le Premier ministre, le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministre de la culture et de la communication sont responsables, chacun en ce qui le concerne, de l'application du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 9 juillet 2004.

Jacques Chirac

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,

Jean-Pierre Raffarin

Le ministre de la culture

et de la communication,

Renaud Donnedieu de Vabres

Le ministre d'Etat, ministre de l'économie,

des finances et de l'industrie,

Nicolas Sarkozy

Le ministre de l'éducation nationale,

de l'enseignement supérieur

et de la recherche,

François Fillon



ANNEXE 3

En savoir plus sur ce texte...

JORF n°0166 du 20 juillet 2011 page 12413
texte n° 30

DECRET

Décret n° 2011-848 du 18 juillet 2011 relatif aux écoles nationales supérieures d'architecture et à la Cité de l'architecture et du patrimoine

NOR: MCCB1108599D

Publics concernés : écoles nationales supérieures d'architecture, Cité de l'architecture et du patrimoine, étudiants en architecture.

Objet : détermination des conditions de délivrance des diplômes d'architecture.

Entrée en vigueur : le lendemain de la publication.

Notice : le présent décret définit les autorités compétentes pour signer les diplômes délivrés par les écoles nationales supérieures d'architecture et la Cité de l'architecture et du patrimoine. Il s'agira respectivement du directeur de l'école et du président de l'établissement.

Il aligne par ailleurs la durée de mandat des personnalités extérieures à l'établissement qui sont membres du conseil d'administration d'une école nationale supérieure d'architecture sur celle des représentants élus des enseignants et du personnel administratif, technique et de service.

Références : le décret n° 78-266 du 8 mars 1978 modifié fixant le régime administratif et financier des écoles nationales supérieures d'architecture et l'article R. 142-14 du code du patrimoine modifiés par le présent décret peuvent être consultés, dans leur rédaction issue de cette modification, sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la culture et de la communication,

Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L. 613-1 et L. 752-1 ;

Vu le code du patrimoine, notamment ses articles L. 142-1 et R. 142-14 ;

Vu la loi n° 77-2 du 3 janvier 1977 modifiée sur l'architecture ;

Vu le décret n° 78-266 du 8 mars 1978 modifié fixant le régime administratif et financier des écoles nationales supérieures d'architecture ;

Vu le décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture ;

Vu l'avis du comité technique paritaire commun aux écoles nationales supérieures d'architecture en date du 8 février 2011 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu,

Décète :

Article 1

Le décret du 8 mars 1978 susvisé est modifié comme suit :

1° A l'article 1er, les mots : « écoles d'architecture » sont remplacés par les mots : « écoles nationales supérieures d'architecture » ;

2° A l'article 7, les mots : « deux ans » sont remplacés par les mots : « trois ans » ;

3° A l'article 14, les 7 et 8 sont remplacés par les dispositions suivantes :

« 7. Sans préjudice des compétences dévolues au ministre chargé de l'enseignement supérieur en matière de collation des grades universitaires, il exerce les compétences dévolues au ministre chargé de l'architecture pour signer au nom de l'Etat les diplômes nationaux d'enseignement supérieur et au nom de l'établissement les diplômes qui lui sont propres ainsi que les attestations provisoires concernant ces diplômes. ;

« 8. Il transmet annuellement pour publication au ministre chargé de l'architecture les listes des titulaires du diplôme d'Etat d'architecte conférant le grade de master et de l'habilitation de l'architecte diplômé d'Etat à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. » ;

4° A l'article 14, il est ajouté un dernier alinéa ainsi rédigé :

« Sauf en ce qui concerne les actes mentionnés au 7, le directeur peut déléguer sa signature au secrétaire général et aux responsables des services de l'école dans les limites qu'il détermine. »

Article 2

L'article R. 142-14 du code du patrimoine est modifié comme suit :

1° Après le 13°, il est inséré un 14° ainsi rédigé :

« 14° Il exerce les compétences dévolues au ministre chargé de l'architecture pour signer au nom de l'Etat le diplôme national d'enseignement supérieur délivré par l'établissement et au nom de l'établissement les diplômes qui lui sont propres. » ;

2° Le dernier alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« Le président ne peut pas déléguer sa signature en ce qui concerne le 1°, le 4° et le 14°.

« Dans les autres cas, il peut déléguer sa signature, dans les limites qu'il détermine, au directeur général délégué et aux chefs de département. »

Article 3

Le ministre de la culture et de la communication et le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 18 juillet 2011.

François Fillon

Par le Premier ministre :

Le ministre de la culture

et de la communication,

Frédéric Mitterrand

Le ministre de l'enseignement supérieur

et de la recherche,

Laurent Wauquiez

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Arrêté du 30 juillet 2008 portant attribution à titre de dotation au profit de la Cité de l'architecture et du patrimoine d'un ensemble domanial dénommé « Palais de Chaillot - aile Paris » sis à Paris (16^e)

NOR : MCCB0805142A

Par arrêté de la ministre de la culture et de la communication et du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique en date du 30 juillet 2008, est attribué à titre de dotation au profit de la Cité de l'architecture et du patrimoine, établissement public à caractère industriel et commercial, pour l'accomplissement des missions qui lui ont été confiées aux termes du décret n° 2004-683 du 9 juillet 2004, un ensemble immobilier domanial dénommé « Palais de Chaillot - aile Paris », sis 1, place du Trocadéro-et-du-11-Novembre, à Paris (16^e), cadastré section FR n° 52, d'une superficie de 7 474 mètres carrés, tel que cet ensemble figure sur le plan annexé au présent arrêté (1).

Cet ensemble immobilier, actuellement inscrit au tableau général des propriétés de l'Etat sous le numéro 757-01405 à la rubrique « patrimoine (monuments historiques et palais nationaux) » y sera recensé au profit de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

La dotation s'étendra, le cas échéant, aux constructions ou additions de constructions qui seraient édifiées ultérieurement sur le terrain précité.

L'ensemble de ces immeubles sera remis gratuitement à l'Etat quand prendra fin la dotation.

(1) Ce plan peut être consulté au ministère de la culture et de la communication, direction de l'administration générale (sous-direction des affaires financières et générales, bureau de la politique immobilière), 182, rue Saint-Honoré, 75001 Paris.

ANNEXE 5



DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION SPECIALISEE DES IMPOTS
POUR LA REGION D'ILE-DE-FRANCE
ET POUR PARIS
TEL : 01.44.56.13.00
25, PLACE DE LA MADELEINE
75380 PARIS CEDEX 08

Paris le 6 février 2004

PALAIS DE CHAILLOT

Objet : Conditions d'occupation du Musée de l'Homme et du Musée national de la Marine.

I. Historique

1.1. Le Palais du Trocadéro, construit par l'Etat pour l'Exposition universelle de 1878, est devenu en totalité propriété de l'Etat lorsque la ville de Paris a cédé à l'Etat, le 15 mars 1879, conformément à la convention du 14 mai 1877, les terrains occupés par le Palais et ses abords. Un procès-verbal de remise au domaine a été établi le 14 août 1879.

Le Palais du Trocadéro a été affecté de façon exclusive aux services du ministère de l'instruction publique et des beaux-arts par décret du 13 octobre 1879.

1.2. En vue de l'Exposition Internationale de 1937, une convention a été passée le 15 mai 1934 entre l'Etat et la ville de Paris incluant le Palais du Trocadéro dans les emplacements attribués à l'exposition.

L'article 4 de l'avenant du 18 juillet 1935 à la convention précitée a autorisé la transformation du Palais du Trocadéro (suppression de la partie centrale du palais, construction d'une grande salle souterraine, ailes conservées mais doublées par une construction exhaussee).

Par arrêté du 1^{er} mai 1936, le Palais du Trocadéro a été affecté provisoirement au ministère du commerce et de l'industrie, pour la période allant du 1^{er} août 1935 au 31 décembre 1937.

Par procès-verbal en date du 1^{er} août 1938, il a été remis au domaine qui en a fait immédiatement lui-même la remise au représentant du ministère de l'éducation nationale (direction des beaux-arts) « l'immeuble connu sous le nom de Palais de Chaillot, comprenant les anciens bâtiments du Palais du Trocadéro, toutes les modifications et additions, avec toutes ses dépendances, fonds et superficie ».

2. Situation actuelle

Le Palais de Chaillot est immatriculé au TGPE sous le n°757-1405 code attributaire 13201 « Patrimoine (monuments historiques et palais nationaux) ».

Il est mentionné sur les fiches TGPE :

- fiche générale : affectation à titre définitif en date du 25 juin 1971,
- fiche du musée national de la marine ; convention à titre gratuit entre attributaires également du 25 juin 1971,
- fiche du musée de l'Homme, convention à titre gratuit entre attributaires non datée.

Le service ne détient aucun document relatif à cette affectation et à ces conventions.

Le Palais de Chaillot se compose de deux pavillons prolongés par des ailes courbes - à l'est l'Aile Paris, à l'ouest l'Aile Passy - d'une superficie au sol de 18 000 m² environ, séparés par l'esplanade des Droits de l'Homme d'une superficie de 9680 m² environ. La superficie globale des bâtiments s'élève à 65 000 m² environ.

2. 1. L'Aile Passy (parcelle cadastrée DR2, 7521m²)

Elle est principalement occupée par le musée de l'Homme et le musée national de la Marine.

2.1.1. Le musée de l'Homme

Le musée d'ethnographie, qui occupait semble-t-il l'ancien palais du Trocadéro, a été rattaché par décret du 27 mars 1928 au Muséum d'histoire naturelle. Il est devenu musée de l'Homme lors de son installation dans le Palais de Chaillot (cf. plan annexé au procès-verbal de remise en date du 1^{er} août 1938).

Le Muséum national d'histoire naturelle est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'enseignement supérieur, de l'environnement et de la recherche (décret n° 2001-916 du 3 octobre 2001).

Superficie utile pondérée du musée : 17 000 m² environ.

Conditions d'occupation des locaux

Le service des domaines ne possède aucun document officiel relatif à l'affectation de ces locaux au Muséum.

L'affectation du Palais du Trocadéro, par décret en 1879, au ministère de l'instruction publique et des beaux-arts, dont relevait le musée jusqu'à la création d'un ministère chargé de la culture, peut conduire à considérer que les locaux ont été affectés de fait au ministère chargé de l'éducation nationale.

Toutefois, aux fins de régulariser l'occupation du musée de l'Homme, le ministère chargé de l'enseignement a demandé en 1994, que ces locaux soient attribués par dotation au Muséum.

Cette demande n'a pas abouti, ma direction ayant estimé que, au préalable, un changement d'affectation au profit du ministère chargé de l'éducation nationale était nécessaire.

La validité de cette position paraît insuffisamment fondée puisque le premier ministre attributaire était en charge à la fois de l'instruction publique et des beaux-arts. Ceci semble justifier la perception des redevances concernant le restaurant Le Totem et la Librairie par le Musée.

2.1.2. Le musée national de la Marine

Le musée national de la Marine est un établissement public administratif sous tutelle du ministère de la Défense, son siège est fixé au Palais de Chaillot (art. 2 du décret n°71-963 du 3 décembre 1971 modifié, dont le ministre chargé de la culture était également signataire).

Le service ne détient aucun élément relatif à cette occupation. On peut simplement rappeler que le musée de la marine est indiqué sur le plan annexé au procès-verbal de remise en date du 1^{er} août 1938.

Superficie utile pondérée du musée : 7 830 m² environ.

2.1.3. Le Théâtre national de Chaillot (sous l'esplanade)

C'est un établissement public industriel et commercial sous tutelle du ministère chargé de la culture (décret n°68-906 du 21 octobre 1968 modifié notamment par le décret n°20002-109 du 24 janvier 2002). La DSIP n'a jamais été informée des conditions d'occupation de ces locaux. L'article 19 du décret précité mentionne toutefois que : « l'établissement peut se voir remettre des immeubles en dotation ».

2.2. L'Aile Paris (parcelle cadastrée FR52, 7474m²)

L'Aile Paris et l'esplanade du Trocadéro ont été remis en gestion au Centre des monuments nationaux par convention du 10 avril 1998, pour une durée de trente ans à compter du 1^{er} janvier 1998 et arrêté du 4 mai 1995.

Elle est actuellement occupée par :

- la cinémathèque (qui devrait s'installer fin 2004 dans l'immeuble 52, rue de Bercy, ancien « American Center »),
- le musée des monuments français,
- le centre des hautes études de Chaillot.

Prochainement, l'établissement public à caractère industriel et commercial « Cité de l'architecture et du patrimoine » créé par l'article 8 de la loi n°2003- 517 du 18 juin 2003 et pour lequel un décret doit intervenir au cours du 1^{er} semestre 2004, s'y installera également en regroupant donc le musée des monuments français, le centre des hautes études de Chaillot et l'institut français d'architecture.

Par conséquent, l'arrêté fixant la liste des sites gérés par le Centre des monuments nationaux devra être modifiée.

Dans le cadre de l'installation de la Cité de l'architecture et du patrimoine dans le Palais de Chaillot, le ministre chargé de la culture souhaite régulariser les occupations du musée de l'Homme et du musée de la marine.

3. Régularisation des occupations du musée de l'Homme et du musée national de la Marine

3.1. 1^{ère} hypothèse : remise en dotation de la totalité du Palais de Chaillot à la Cité de l'architecture et du patrimoine.

3.1.1. Mise en œuvre

Le décret d'application, qui doit préciser l'organisation de l'Etablissement public Cité de l'architecture et du patrimoine, est en cours d'élaboration.

Pour permettre l'attribution à titre de dotation d'immeubles domaniaux à un EPIC, le décret doit préciser, conformément à l'article R.81 dernier alinéa, que les immeubles nécessaires à l'exercice de ses missions lui seront attribués à titre de dotation par arrêté. Toutefois, un doute subsiste quant au bien-fondé de l'attribution de l'aile Passy puisque son occupation par les musées de l'Homme et de la Marine, ne semble pas permettre l'entier exercice de ses missions.

Le ministère de la culture justifie cette mesure par la nécessité de confier au seul établissement public la réalisation des travaux d'aménagement et de grosses réparations du Palais de Chaillot, ce qui semble avoir été déjà l'objectif visé lors de la remise à la direction des Beaux-Arts, puisque à partir du 1^{er} août 1938, elle devait assurer la surveillance générale du chantier des travaux en cours.

Pour éviter toutes difficultés, l'attribution à titre de dotation de l'ensemble du Palais de Chaillot pourrait être mentionnée dans le décret d'application après consultation interministérielle.

3.1.2. Conséquences

Les missions et les compétences de l'établissement, notamment pour délivrer des autorisations d'occupation du domaine public et donner en location des espaces du domaine privé à des personnes publiques ou privées seront déterminées par le décret. Les conditions financières de ces conventions seront alors fixées par l'établissement (cf. exemple ci-joint : décret n° 93-96 du 25 janvier 1993 portant création de l'Etablissement public du par ces de la grande halle de la Villette).

L'occupation des musées pourra donc être régularisée par des conventions d'occupation temporaire du domaine public.

L'établissement sera également compétent pour établir les concessions de logement.

Le Théâtre de Chaillot ne sera plus susceptible de bénéficier d'une dotation mais d'une autorisation d'occupation temporaire.

Les redevances seront versées directement à l'établissement.

3.2. 2^{ème} hypothèse ; remise en dotation de la seule Aile de Paris à la Cité de l'architecture et du patrimoine .

Le ministère chargé de la culture conserve ses compétences et, pour régulariser l'occupation des musées :

- soit établir des conventions d'occupation du domaine public, dont les conditions financières sont fixées par le service des domaines et les redevances versées au budget général.
- soit procéder à un transfert de gestion, dans ce cas l'opération sera réalisée gratuitement.

Par ailleurs, quel que soit le type d'occupation retenu (sous réserve du transfert de gestion), il apparaît difficile de demander une redevance correspondant à la valeur locative des locaux.

Même si le procès-verbal de remise du Palais de Chaillot à la direction des Beaux-Arts en 1938, ne mentionne pas la présence des deux musées (à l'exception du plan joint), la durée d'occupation de facto de ces établissements n'a jamais été contestée. Dès lors une consultation préalable du ministère de la défense et du ministère chargé de l'éducation nationale semble indispensable dans l'hypothèse où l'EPIC se verrait remettre la totalité du Palais de Chaillot.

Dans l'hypothèse où les droits d'occupation du ministère chargé de l'éducation nationale et du ministère de la défense seraient reconnus, une convention pourrait être passée avec les différents intervenants afin de déterminer les conditions de réalisation et de prise en charge des travaux du Palais de Chaillot, ainsi que la répartition des superficies.

**Composition Conseil d'Administration
de la Cité de l'architecture et du patrimoine (art. 5 du décret constitutif)**

La Cité de l'architecture et du patrimoine est administrée par un conseil d'administration qui comprend, outre son président :

1° Cinq représentants de l'Etat :

- le directeur de l'architecture et du patrimoine ou son représentant ;
- le directeur, adjoint au directeur de l'architecture et du patrimoine, chargé de l'architecture ou son représentant ;
- le directeur de l'administration générale au ministère chargé de la culture ou son représentant ;
- le directeur du budget au ministère chargé du budget ou son représentant ;
- le directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction ou son représentant ;

2° Cinq personnalités françaises ou étrangères choisies en raison de leur compétence dans le domaine d'activité de l'établissement, nommées par arrêté du ministre chargé de la culture ;

3° Trois représentants des salariés, élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi du 26 juillet 1983 susvisée, ou leurs suppléants ; leur statut est celui que définit le chapitre III de ce titre.

François de MAZIERES	Présidence de la Cité	
Représentants de l'Etat		
Anne-Hélène BOUILLON	Direction du Budget Ministère de l'économie	
Philippe BÉLAVAL	Direction générale des patrimoines Ministère de la culture et de la communication	
Bertrand Pierre GALEY	Direction générale des patrimoines Chargé de l'architecture Ministère de la culture et de la communication	
Etienne CREPON	Direction de l'habitat de l'urbanisme et des paysages	Représenté par Thierry Lemoine
Personnalités françaises ou étrangères		
Jacques TOUBON	Ancien Ministre	
Isabelle de PONFILLY	Direction Générale - Vitra	
Jean Marie PEROUSE DE MONTCLOS	Historien de l'Art Ancien Directeur de recherche au CNRS	
Olivier SICHEL	Sofinnova Partner	
Dominique PERRAULT	Architecte	
Représentants des salariés		
Myriam FEUCHOT	Responsable pôle production	
Gwenaél QUERRIEN	Rédactrice en Chef -- Archiscopie	
Corinne BELIER	Conservateur en chef du patrimoine	

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la culture et de la
communication

NOR : MCCB0929270A

ARRÊTÉ du 14 DEC. 2009
portant nomination au conseil d'administration de
la Cité de l'architecture et du patrimoine

Le ministre de la Culture et de la Communication,

Vu le décret n° 2004-683 du 9 juillet 2004 modifié relatif à l'établissement public de la Cité de l'architecture et du patrimoine pris pour l'application de l'article L. 142-1 du code du patrimoine, notamment son article 5 - 2°,

ARRÊTÉ

Article 1

Sont nommés membres du conseil d'administration de la Cité de l'architecture et du patrimoine en tant que personnalités choisies en raison de leur compétence dans le domaine d'activité de l'établissement :

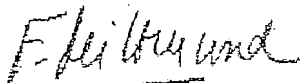
- M. Jacques Toubon, ancien ministre ;
- Mme Isabelle de Ponfilly, directrice générale de Vitra ;
- M. Jean-Marie Pérouse de Montclos, directeur de recherche au C.N.R.S., historien de l'architecture ;
- M. Dominique Perrault, architecte ;
- M. Olivier Sichel, inspecteur général des finances, partenaire de Sofinnova partners.

Article 2

Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 14 DEC. 2009

Le ministre de la Culture et de la Communication



Frédéric MITTERRAND

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la culture et de la Communication

ANNEXE 7

ARRÊTÉ du

portant nomination à la commission d'acquisition de la Cité de l'architecture et du patrimoine

Le ministre de la culture et de la communication

Vu le code du patrimoine, notamment l'article L.142-1 ;

Vu le décret n°2004-683 du 9 juillet portant statut de la Cité de l'architecture et du patrimoine ;

Vu l'arrêté du 12 décembre 2005 fixant les conditions d'acquisition d'œuvres et d'objets par la Cité de l'architecture et du patrimoine, notamment son article 3,

ARRÊTE

Article 1

Sont nommés membres de la commission d'acquisition de la Cité de l'architecture et du patrimoine :
Au titre des personnalités choisies en raison de leurs compétences dans le domaine de l'activité de l'établissement :

- Madame Colette Di Mattéo, inspectrice des patrimoines ;
- Monsieur Pierre-Antoine Gatier, inspecteur des patrimoines ;
- Madame Mireille Grubert, architecte urbaniste de l'Etat, directrice de l'école de Chaillot ;
- Monsieur Joseph Abram, architecte ;
- Monsieur Denis Grandjean, ancien directeur de l'école nationale supérieure de Nancy.

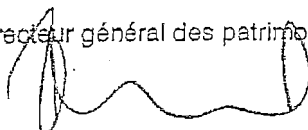
Article 2

Le président de la Cité de l'architecture et du patrimoine est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Bulletin officiel* du ministère de la culture et de la communication.

Fait à Paris, le 19 OCT. 2011

Pour le ministre de la culture et de la communication
et par délégation
Le directeur général des patrimoines

Le Directeur général des patrimoines



Philippe BÉLAVAL

1 place du Trocadéro
et du 11 novembre 75116 Paris
tél. + 33 (0) 1 58 51 52 00
fax + 33 (0) 1 58 51 59 91
www.citechailot.fr

ANNEXE 8

LE PRÉSIDENT

Paris, le 12.3.2012

Monsieur le Directeur Général, *Philippe Bélaval*

J'ai l'honneur de vous adresser sous ce pli le plan de récolement décennal des collections du musée des Monuments français, mis au point par les services de la Conservation et de la Régie du musée, département patrimonial de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Le nombre des œuvres, leur fragilité, leur diversité (moulages, maquettes, peintures murales et vitraux), leur monumentalité, entraînent de grandes difficultés de manutention que complique encore l'éloignement de nos cinq réserves.

C'est pourquoi le personnel du musée a préféré mener des phases-test de récolement, d'un commun accord avec la direction des musées de France afin de juger au mieux du temps nécessaire et des moyens humains et financiers à mettre en œuvre pour accéder à sa faisabilité d'ici juin 2014.

On peut estimer à environ 15% des moulages le nombre d'œuvres récolées à ce jour selon les prescriptions données par la direction des musées de France dépendant de votre direction.

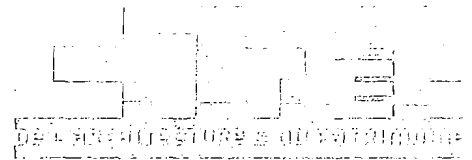
Vous trouverez donc ci-joint le Plan de récolement, le phasage des opérations prévu tels qu'ils ont été validés par Mme Laurence de Finance directrice du musée des Monuments français, auxquels ont été joints en annexe les plans des réserves extérieures au musée ainsi qu'un modèle de la fiche qui sera remplie pour chaque œuvre récolée puis intégrée à notre base « Flora ».

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur Général, à l'assurance de ma considération distinguée.

Amitiés

François de Mazières

M. Philippe Bélaval
DAPA
Directeur général des patrimoines
182, rue Saint-Honoré
75001 Paris



BIBLIOTHEQUE DE LA CITÉ DE L'ARCHITECTURE ET DU PATRIMOINE

CHIFFRES ET POINTS CLÉS

JUIN 2012

ANNEXE 9

L'ESPACE PUBLIC

1 280 m²

100 places de travail (110 avec les fauteuils) – actuellement 75 (zone centrale isolée)

10 postes informatiques en libre service (accès restreint au portail documentaire)

4 postes dédiés à la seule consultation des documents audiovisuels

Des bornes wifi permettent aux lecteurs de se connecter à Internet avec leur propre ordinateur

2 photocopieurs (NB et couleur). 85 000 copies / an en moyenne

LES HORAIRES D'OUVERTURE

La bibliothèque est ouverte tous les jours sauf le mardi de 13h à 19h et, depuis octobre 2011, de 13h à 21h le jeudi. Cela représente donc 38h d'ouverture hebdomadaire.

Elle est fermée du 1^{er} juillet au 31 août.

L'EQUIPE

13 personnes à temps plein

1 agent en CDD pour le week-end

LA FREQUENTATION

85,5 personnes par jour en 2009 (tous types de jours confondus) / 96 (week-ends et jours fériés)

86,8 personnes par jour en 2010 (tous types de jours confondus) / 104,8 (week-ends et jours fériés)

87,25 personnes par jour en 2011 (tous types de jours confondus) / 110,09 (week-ends et jours fériés)

LA COLLECTION

Les collections, tous supports confondus, sont en libre accès et uniquement en consultation sur place.

Budget d'acquisitions 2012 tous supports confondus : 212 000 euros.

LES LIVRES

37 600 livres en circulation (en moyenne 2800 nouveaux titres reçus par an ; 3600 commandés)

Age de la collection (estimation réalisée à partir de la date d'édition) :

1872-1979	4.5%	(1692)
1980-1989	6%	(2256)
1990-1999	21%	(7896)
2000-2009	59%	(22 184)
2010-2012	9.5%	(3572)

Répartition linguistique :

35 langues représentées

Les deux langues principales sont l'anglais (38%) et le français (30%).
Viennent ensuite l'italien (8%), l'allemand (7%) et l'espagnol (5.3%).

LES PERIODIQUES

513 titres de périodiques dont 445 vivants.

27 langues représentées

Français	180 titres
Anglais	162 titres
Allemand	44 titres
Espagnol	34 titres
Italien	22 titres
Néerlandais	11 titres
Autres langues	60 titres

LES DOCUMENTS AUDIOVISUELS

Plus de 1 000 documents audiovisuels.

A la rentrée 2012, la bibliothèque devrait mettre en ligne (consultation sur place) la totalité des archives radio de l'émission de François Chaslin, Métropolitains (France Culture).

LES RESSOURCES ELECTRONIQUES

La bibliothèque est abonnée à 7 bases de données. Elle alimente la base ArchiRès (référencements d'articles de périodiques), et réalise une veille sur les sites Web en architecture et les revues électroniques.

LE PORTAIL DOCUMENTAIRE

En ligne depuis l'ouverture (septembre 2007), le portail documentaire permet un accès unique au catalogue de la bibliothèque et aux bases de données produites par les différentes unités documentaires de la Cité : le centre d'archives, le centre de documentation du MMF et la bibliothèque de l'Ecole de Chaillot.

Concernant la bibliothèque, la totalité des documents disponibles est décrite dans le catalogue. Un service questions / réponses en ligne intitulé Déd@le est accessible à tous 24h/24.

LA NUMERISATION

Six grandes revues françaises du début du XXe siècle ont été numérisées et sont actuellement en ligne via le portail documentaire. Ce corpus devrait s'enrichir de deux nouveaux titres à l'été 2012. En début d'année, la bibliothèque a répondu à l'appel à initiative « Numérisation concertée en arts » lancé conjointement par la BNF et l'INHA en proposant le traitement de six autres revues.

RESEAUX ET COOPERATIONS

Le catalogue collectif SUDOC

Intégration du catalogue de la bibliothèque en mai 2009.

Projet 2012 : intégration dans WorldCat (OCLC)

La Bibliothèque nationale de France

La bibliothèque de la Cité est « Pôle associé » de la BNF depuis 2011

L'INHA

La bibliothèque a signé une convention cadre avec la bibliothèque de l'INHA et participe aux travaux du réseau des bibliothèques d'art.

ArchiRès (réseau des bibliothèques des écoles d'architecture)

Alimentation de la base de données éponyme et participation au séminaire annuel.

Participation régulière aux journées d'études organisées par la BNF, la BPI, l'ABES, etc.

Membre de l'ABF (Association des bibliothécaires de France).

ANNEXE 10

version 12 avril 2012

Conseil pédagogique de l'Ecole de Chaillot

Cité de l'architecture et du patrimoine		
	François de MAZIERES, président	
	Mireille GRUBERT, directrice de l'Ecole de Chaillot	
Membres de l'administration		
DGP/MCC	Maryline LAPLACE, sous-directrice de l'enseignement de l'architecture, de la formation et de la recherche (MCC/DGP)	
	Christine PIQUERAS, sous-directrice de l'architecture et du cadre de vie (MCC/DGP)	
	Pascal LIEVAUX, chef du département du pilotage de la recherche et de la politique scientifique (DGP/MCC)	
Enseignement supérieur et recherche	Jean-Yves Andrieux, professeur d'histoire de l'art contemporain à l' Université de Paris IV (sous réserve)	
Enseignants		
Ecole de Chaillot	Benjamin MOUTON, inspecteur général des monuments historiques, coordinateur du champ « édifice »	
	Pierre BORTOLUSSI, architecte en chef des monuments historiques, enseignant champ « édifice »	
	Lorenzo DIEZ, architecte et urbaniste en chef de l'Etat, coordinateur du champ « ville et territoire »	
	Philippe PLAGNIEUX, professeur à l'université de Besançon, enseignant champ « patrimoine »	
Universitaire	Jean-Baptiste Minnaert, professeur d'histoire de l'art contemporain à l'Université François Rabelais de Tours	
Professionnels		
	Alain MARINOS, inspecteur général de l'architecture et du patrimoine, conservateur général du patrimoine	
	Bernard DESMOULIN, architecte	
Personnalités qualifiées		
	Isabelle PALLOT-FROSSARD, directrice du laboratoire de recherche des monuments historiques [LRMH]	
	Wanda DIEBOLT, secrétaire générale de l'Agence universitaire de la francophonie	
	Nathalie Mezureau, directrice de l'ENSA de Lyon (sous réserve)	

Service du Cadastre.

Département :
PARIS OUEST

Commune :
PARIS 16

Section : DR 2 et FR 5.2.

Echelle d'origine :

Echelle d'édition : 1/1500

Date de l'édition : 25/02/2008

Numéro d'ordre du registre de constatation :

Lieu du service d'origine :

Centre des Impôts foncier de :
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

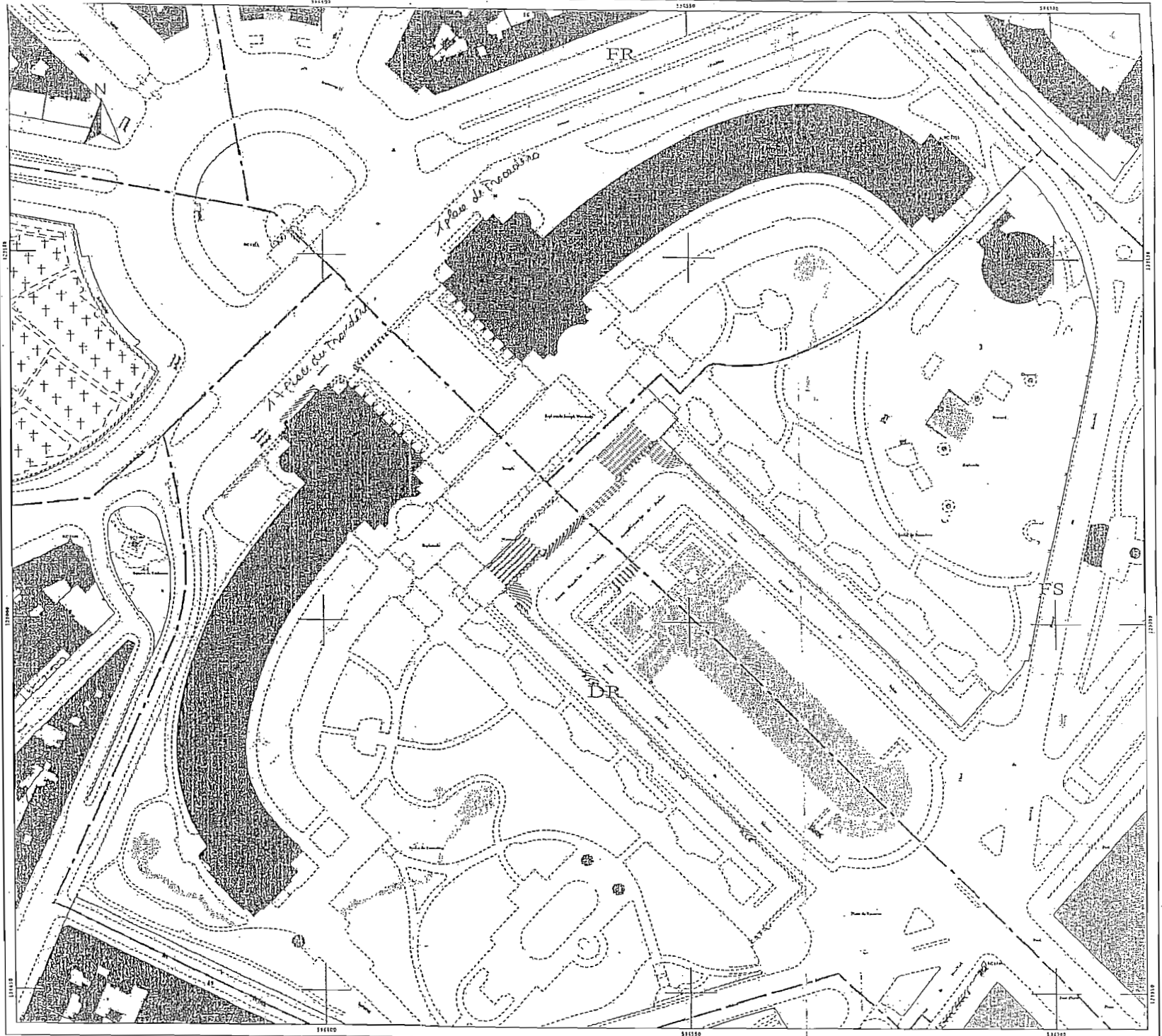
Direction Spécialisée des Impôts
pour la Région Ile-de-France et pour Paris
PÔLE TOPOGRAPHIQUE

6 rue Paganini
75972 PARIS Cedex 20
Tél : 01 53 27 42 90 - Fax : 01 53 27 42 70
p.le.topographique.paris@dgf.finances.gouv.fr

Extrait certifié conforme au plan cadastral
informatisé à la date
pour la Région Ile-de-France et pour Paris
PÔLE TOPOGRAPHIQUE

25 FEV. 2008

6 rue Paganini
75972 PARIS Cedex 20

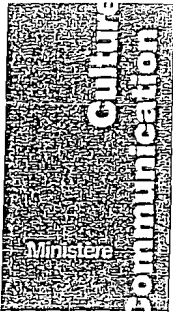


ANNEXE 1A



ANNEXE 12

PREFECTURE DE LA REGION D'ILE-DE-FRANCE



Direction régionale
des affaires culturelles
Ile-de-France

Madame Chantal Lavillaureix
Conservateur
Palais de Chaillot
1, Place du Trocadéro et du 11 novembre
75016 Paris

La directrice régionale

Paris, le 15 OCT. 2010

Service : Direction

Poste : 01 56 06 51 10

Courriel :
direction.idf@culture.gouv.fr

Réf. :

Madame,

Le Palais de Chaillot, monument historique classé par arrêté du 24 décembre 1984, propriété de l'État, est affecté en totalité au ministère de la Culture et de la communication (direction de l'architecture et du patrimoine) et ce depuis l'Exposition Universelle de 1937. La complexité de fonctionnement de cet ensemble immobilier est telle, qu'il a semblé judicieux d'instituer sur place, sous l'autorité du service départemental de l'architecture et du patrimoine de Paris, une conservation qui serait chargée de gérer les problèmes communs à l'ensemble des institutions utilisant les lieux.

47 rue Le Peletier
75009 Paris

Téléphone 01 56 06 50 00
Télécopie 01 56 06 52 48

www.culture.gouv.fr
et www.culture.fr

C'est pourquoi, en tant qu'architecte urbaniste en chef de l'Etat, nommée comme responsable de la conservation depuis le 1^{er} février 2008, je souhaite confirmer les missions que je vous ai confiées. Conservateur du Palais, vous êtes chargée du suivi des travaux de clos et couvert ainsi que des travaux d'entretien de cet édifice. De même, en tant que correspondant du Centre des Monuments Nationaux vous assurez le relais pour la gestion du parvis des Droits de l'Homme. Vous êtes également le responsable unique de sécurité du bâtiment considéré dans son ensemble architectural.

Par ailleurs, vous assurerez une mission de coordination entre les différents occupants du Palais de Chaillot, notamment en ce qui concerne les charges communes, leur répartition et leur paiement, la gestion des contrats des installations communes (électricité, gaz, etc...), les taxes et impôts. Vous assurerez l'interface entre les institutions occupants le Palais et celles en dehors du Palais (Préfecture de police, pompiers...). Vous veillerez à ce que le Palais présente, grâce à l'élaboration d'une charte graphique, une unité en matière de signalétique générale et particulière à chaque institution.

Vous participez de droit au comité de gestion pour le fonctionnement du Palais de Chaillot.

Vous veillerez au respect des délimitations des espaces dévolus à chaque occupant du Palais et superviserez toutes les modifications de surfaces et d'occupation qui pourraient y être apportées afin de les faire valider par le directeur général des patrimoines.

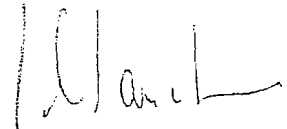
En tant que de besoin, vous représenterez le ministère de la Culture et de la Communication en informant le directeur général des patrimoines, auprès des instances pour toutes les questions concernant le bon fonctionnement du Palais de Chaillot.

Je vous prie, d'agréer, Madame, l'expression de ma considération distingu e.

La Directrice régionale
des affaires culturelles d'Ile-de-France

Muriel GENTHON

Muriel GENTHON



Jean-Marc BLANCHECOTTE

Copies : Tous les occupants du Palais de Chaillot
Drac Ile-de-France
SDAP Paris
ACMH

+ Copie DÉP

DECISION

24 DEC 2007

Portant création d'un comité de gestion pour le fonctionnement
du Palais de Chaillot

Article 1 : Un comité de gestion est institué au Palais de Chaillot, place du Trocadéro, Paris 16^{ème}. L'objet de ce comité est de coordonner la gestion des espaces communs et le fonctionnement du Palais de Chaillot conçu comme une entité architecturale unique dans le but de permettre à chacun des occupants de bénéficier d'un meilleur fonctionnement de cet ensemble immobilier, de présenter au public un monument historique classé dans les meilleures conditions possibles et de renforcer le dialogue entre les occupants et le conservateur du Palais de Chaillot, en charge de la conservation du monument.

Article 2 : Sous la présidence du Directeur de l'architecture et du patrimoine ou son représentant,

le comité de gestion est composé du :

- Conservateur du Palais de Chaillot ou son représentant,
- Chef du SDAP ou son représentant,
- Directeur du Service national des travaux ou son représentant,
- Président de la Cité de l'architecture et du Patrimoine ou son représentant,
- Directeur du Théâtre national de Chaillot ou son représentant,
- Président du Centre des monuments nationaux ou son représentant,
- Directeur du musée national de la Marine ou son représentant,
- Directeur général du Muséum national d'histoire naturelle ou son représentant.

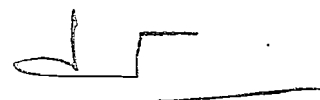
Article 3 : Toute personne ou institution pourra être invitée lorsque l'ordre du jour le nécessitera.

Article 4 : Le comité de gestion se réunira au minimum deux fois par an.

Fait à Paris, le

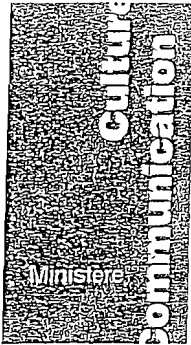
1-1 DEC. 2007

Pour la ministre et par délégation,
Le directeur de l'architecture et du
patrimoine



Michel CLÉMENT

902
24 DEC 2007
F1 DEC 2007



Direction
de l'architecture
et du patrimoine

Sous-direction
des monuments historiques
et des espaces protégés

Bureau de la conservation du
patrimoine immobilier des jardins
et des espaces protégés

Affaire suivie par
Françoise Fradin
poste

01.40.15.82.44

Références

DAPA/SDMHEP/BCPIJEP/FF
n° 07-2338

182, rue Saint-Honoré
75033 Paris Cedex 01
France

Téléphone 01 40 15 82-44
Télécopie 01 40 15 78.51

francoise.fradin@culture.gouv.fr
www.culture.gouv.fr

Mesdames et messieurs les membres
du comité de gestion pour le fonctionnement
du Palais de Chaillot

Objet : comité de gestion pour le fonctionnement du Palais de Chaillot.

PJ : - décision

- compte rendu de la réunion du 26 octobre 2007.

Je vous prie de trouver ci-joint la décision portant création d'un comité
de gestion pour le fonctionnement du Palais de Chaillot ainsi que le compte-rendu de
là réunion du 26 octobre 2007.

Le directeur de l'architecture
et du patrimoine


MICHEL CLEMENT



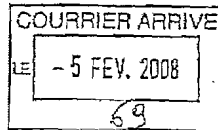
MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU
DÉVELOPPEMENT ET DE
L'AMÉNAGEMENT DURABLES

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE
LA COMMUNICATION

MINISTÈRE DU BUDGET,
DES COMPTES PUBLICS ET
DE LA FONCTION PUBLIQUE

LES MINISTRES



Paris, le 1^{er} février 2008

à

Monsieur le Vice-Président du Conseil
général des Ponts et Chaussées

Monsieur le Chef de l'IGAENR

Monsieur le Chef de l'IGF

Monsieur le Chef de l'IGAC

Le musée de l'Homme est un service du muséum national d'histoire naturelle, placé sous la tutelle du ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Il est installé dans 17 000 m² situés dans l'aile Passy du Palais de Chaillot, bâtiment appartenant à l'Etat et affecté pour partie au ministère de la culture et de la communication et au musée de la marine. Ce bâtiment est classé à l'inventaire des monuments historiques.

Occupant de la partie de l'aile Passy affectés au ministère de la culture et de la communication, le muséum national d'histoire naturelle a préparé un projet de rénovation de cette partie du Palais de Chaillot. Ce projet porte sur une surface de 13 000 m² utiles dont 6 300 seraient accessibles au public. Le musée de l'Homme bénéficierait de 2 800 m² d'expositions permanentes auxquels s'ajouteraient 1 000 m² pour les expositions temporaires. Les autres espaces publics, soit 2 500 m², seraient dévolus à des salles d'enseignement et à une médiathèque ouverte au public. Le reste des surfaces du site serait ensuite réparti entre des bureaux, des laboratoires, les réserves du musée, des espaces de consultation à l'attention des chercheurs et le logement du directeur du musée de l'Homme. L'espace de restauration - délégation de service public - serait maintenu. Les études préliminaires, conduites par l'établissement, lui permettent d'estimer le coût de ce projet, qui inclut des travaux sur le bâtiment, dans une fourchette comprise entre 50 et 55 M€.

Pour autant, les problèmes managériaux rencontrés ont aussi eu pour source le management insuffisamment précis du projet de rénovation par le MNHN, alors qu'il a plusieurs chantiers de rénovation à mener en même temps. Ainsi le projet immobilier est parti du postulat discutable d'une récupération intégrale des 17 000 m² occupés par le musée de l'Homme avant la création du musée du quai Branly, laquelle création en a vidé entre le tiers et la moitié.

Sans méconnaître les arguments avancés pour justifier cette option, notamment la nécessité d'améliorer les conditions de travail des chercheurs, la mission estime nécessaire que certains sujets, porteurs de risques techniques ou financiers pour le projet de rénovation, soient approfondis le plus rapidement possible : les conditions techniques et financières des déménagements et de l'installation, pour une durée importante, au minimum deux ans, des équipes en place (157 personnes), des collections et de la bibliothèque ; la performance énergétique du bâtiment, qui ne semble pas avoir fait l'objet d'une réflexion préalable particulière ; la coordination entre les travaux de rénovation prévus pour le musée de l'Homme et les travaux de maintenance lourde à réaliser sur l'extérieur de l'aile Passy du palais de Chaillot.

Mais surtout, la mission a estimé que, quel que soit le scénario retenu (cf. ci-après), les préalables suivants devraient être réunis :

- l'octroi d'une autonomie suffisante de gestion au musée de l'Homme ;
- la mise en place d'une comptabilité, et notamment d'une comptabilité analytique, permettant une bonne connaissance des coûts et performances du musée ;
- des choix clairs en ce qui concerne le mode de management et de financement de la rénovation du musée de l'Homme. Seul un accroissement de résultat de 4 à 5 M€/an au lieu des 2,5 prévus actuellement permettrait d'obtenir un retour suffisant pour couvrir le coût en capital et en intérêts de la rénovation tel qu'il peut être estimé aujourd'hui, sans même y inclure les travaux indispensables de clos et couvert qui devront être réalisés concomitamment sur les extérieurs de l'aile Passy du palais de Chaillot. Ce supplément de résultat ne pourra être obtenu sans une politique commerciale et tarifaire plus dynamique, cependant qu'une réduction des surfaces permettrait elle-même de réduire le coût de l'investissement ;
- une insertion satisfaisante du projet dans la politique immobilière générale de l'État dans ses deux dimensions complémentaires : séparation de la fonction de propriétaire et de la fonction d'occupant ; mise en place de redevances d'occupation de manière à responsabiliser les occupants sur la valeur des biens où ils sont implantés ;
- une large externalisation de la fonction de maîtrise d'ouvrage, seule susceptible de **permettre au MNHN de mener concomitamment les 4 projets majeurs de rénovation** qui sont les siens : zoo de Vincennes, musée de l'Homme, Jardin des Plantes, îlot Poliveau.

Ces préalables étant supposés remplis, la mission propose deux scénarios possibles :

- *le premier vise à poursuivre le projet tel qu'il a été conçu jusqu'à présent en lui apportant quelques aménagements* : préciser les coopérations possibles avec le musée du quai Branly et d'autres musées parisiens (coordination de l'offre, partenariats commerciaux) ; ensuite établir une coordination technique d'une part avec le ministère de la culture en ce qui concerne le financement et la réalisation des gros travaux à prévoir sur l'extérieur de l'aile Passy du palais de Chaillot, d'autre part avec le musée de la marine et avec le Théâtre national de Chaillot ; augmenter dans le projet actuel les surfaces occasionnellement utilisables pour l'organisation d'événements extérieurs ; enfin étudier la possibilité d'intégrer dans le projet un hall d'accueil commun au musée de l'Homme et à celui de la marine ;

- *le deuxième scénario propose un remaniement plus ample.* Il intègre les mêmes aménagements que le premier scénario mais y ajoute d'une part la recherche de recettes commerciales complémentaires substantielles par la location d'espaces et l'organisation « d'évènements », d'autre part la réalisation d'économies significatives en investissement à travers une réduction de 2300 m² des espaces alloués au musée de l'Homme dans le palais de Chaillot. Ces surfaces devraient être dévolues en permanence à un opérateur public ou privé chargé d'y organiser des locations d'espaces ou des « évènements », sur le modèle développé sur une plus grande échelle au Grand Palais. Le point de savoir si ce scénario, selon l'importance des modifications qu'il comporterait, aurait pour conséquence de remettre en cause le concours d'architecture, suppose une étude juridique que devrait mener le maître d'ouvrage. Dans l'hypothèse d'une remise en cause, le cabinet lauréat du concours de 2006 devrait être indemnisé.

Dans tous les cas, mais surtout dans le second, la mission souligne l'intérêt qui s'attache à ce que les délais supplémentaires qui seront nécessaires à l'amélioration ou au remaniement du projet avant son lancement effectif soient précisés et expliqués afin d'éviter de laisser croire à un abandon de la rénovation. Ils ne devraient pas dépasser un an.

Pièce jointe

Arrêté du 22 septembre 1969 de remise en dotation de bâtiments au TNP (devenu TNC)

90'd 23/04/2003 16:46 %P6 CHAILLOT COMPTA - SANDRINE ICOMZELPTB 63:ST 0300-00-92

MINISTÈRE D'ÉTAT
CHARGE DES AFFAIRES CULTURELLES

ARRÊTÉ

fixant pour le Théâtre National Populaire les conditions de mise à la disposition des immeubles et matériels, leur entretien ou le renouvellement et la tenue de l'inventaire.

Le Ministre d'Etat chargé des Affaires Culturelles et le Ministre de l'Economie et des Finances,

Vu le décret n° 68-906 du 21 octobre 1968 portant statut du Théâtre National Populaire et notamment ses articles 19 et 20

ARRÊTÉ :

Section I

Bâtiments et locaux servant à l'exploitation du Théâtre National Populaire

Article 1er. - L'Etat met gratuitement à la disposition du Théâtre National Populaire, à titre de dotation, conformément aux dispositions de l'article R 81 du code du Spectacle de l'Etat, 4^{ème} alinéa et dans les conditions ci-après :

- les salles de spectacles du Palais de Chaillot, les scènes, les parties publiques et leurs dépendances ainsi que tout mobilier meublé et tout le matériel d'équipement ou d'agences

- le tout tel qu'il se compose présentement.

/...

L'architecte du Théâtre National Populaire dressera un état des lieux qui sera remis au Directeur ou à l'Administrateur de cet établissement. Les frais entraînés par l'établissement de cet état des lieux, qui sera contresigné par le Directeur ou l'Administrateur, seront à la charge du Théâtre National Populaire.

Article 2. - Les réparations autres que les réparations locatives définies par l'article 1754 du Code civil sont à la charge de l'Etat.

L'Etat assure également les grands nettoyages annuels des parties publiques ainsi que l'entretien en gros œuvre.

Les dates d'exécution des travaux sont fixées par l'architecte du Théâtre National Populaire en accord avec le Directeur.

Article 3. - Le Théâtre National Populaire assure l'entretien de l'appareillage mécanique et électrique, les réparations et l'entretien locatifs, les grands nettoyages annuels et le nettoyage ordinaire des scènes, de leurs dépendances et des locaux occupés par les services du Théâtre.

Ces travaux sont exécutés sous le contrôle de l'architecte du Théâtre.

Pour l'exécution de ces travaux, un crédit spécial doit être inscrit chaque année au budget du Théâtre National Populaire.

Article 4. - Le Théâtre National Populaire doit assurer le nettoyage courant des salles, parties publiques et de toutes dépendances ainsi que des abords du Théâtre ; tous ces locaux sont tenus dans un constant état de propreté.

1...

Le Théâtre National Populaire prend toutes mesures pour assurer la propreté et l'hygiène des locaux affectés au personnel.

Il veille constamment à l'exécution des prescriptions édictées par la Préfecture de Police.

Article 5. - L'architecte du Théâtre National Populaire a libre accès, à toute heure du jour et de la nuit, dans toutes les parties du Théâtre pour toute affaire de service.

Le Théâtre National Populaire assure à ses frais la surveillance de l'édifice.

Article 6. - La restauration des salles, approuvée par le Ministre d'Etat chargé des Affaires Culturelles, est effectuée aux frais de l'Etat, aux époques fixées en accord avec le Directeur.

Article 7. - Le Théâtre National Populaire supporte les frais de garde, de sécurité et de police des salles et de leurs dépendances.

Section II

Matériel

Article 8. - L'Etat met gratuitement à la disposition du Théâtre National Populaire qui en aura la jouissance les matériels de décors, costumes, accessoires de scène, dessins, maquettes, partitions, objets mobiliers de toute nature existant actuellement au Palais de Chaillot et dans ses dépendances et figurant à l'inventaire.

Le remplacement de ce mobilier ou matériel est à la charge du Théâtre National Populaire.

- 4 -

A cet effet, il est prévu, chaque année, au budget de l'Etat, un crédit destiné à l'entretien du matériel et à la constitution d'un fonds de renouvellement.

Il ne peut être employé pour la construction du matériel neuf (décors praticables, accessoires de scène, etc...) que des matériaux conformes aux prescriptions de l'ordonnance de police sur la sécurité des Théâtres.

Le matériel d'exploitation ne peut être détruit ou aliéné sans autorisation du Ministère d'Etat chargé des Affaires Culturelles. Toute aliénation devra être réalisée conformément à la réglementation domaniale.

Article 9.- La conservation du matériel est assurée par un conservateur du matériel nommé par le Ministère d'Etat chargé des Affaires Culturelles.

Un exemplaire de l'inventaire visé à l'article 8 ci-dessus sera communiqué au conservateur du matériel qui devra tenir un compte de chacune des adjonctions, modifications ou suppressions qui pourront intervenir.

Article 10.- Le Ministère d'Etat chargé des Affaires Culturelles et le Ministère de l'Economie et des Finances sont chargés de l'exécution du présent arrêté./.

Fait à PARIS, le 22 SEP 1993

LE MINISTRE D'ETAT CHARGÉ DES
AFFAIRES CULTURELLES,

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES,

Le Ministre et par délégation

Le Secrétaire des Affaires Culturelles et des Lettres

Philippe Saint Marc
Philippe SAINT MARC

Ministre