



**Propositions à Madame Christine ALBANEL
Ministre de la Culture et de la Communication**

**UN NOUVEAU LIEU POUR LA CREATION ET LES CREATEURS
EN FRANCE**

**un grand projet au sein de l'Aile Ouest du Palais de Tokyo
au cœur du quartier Tour Eiffel – Alma.**

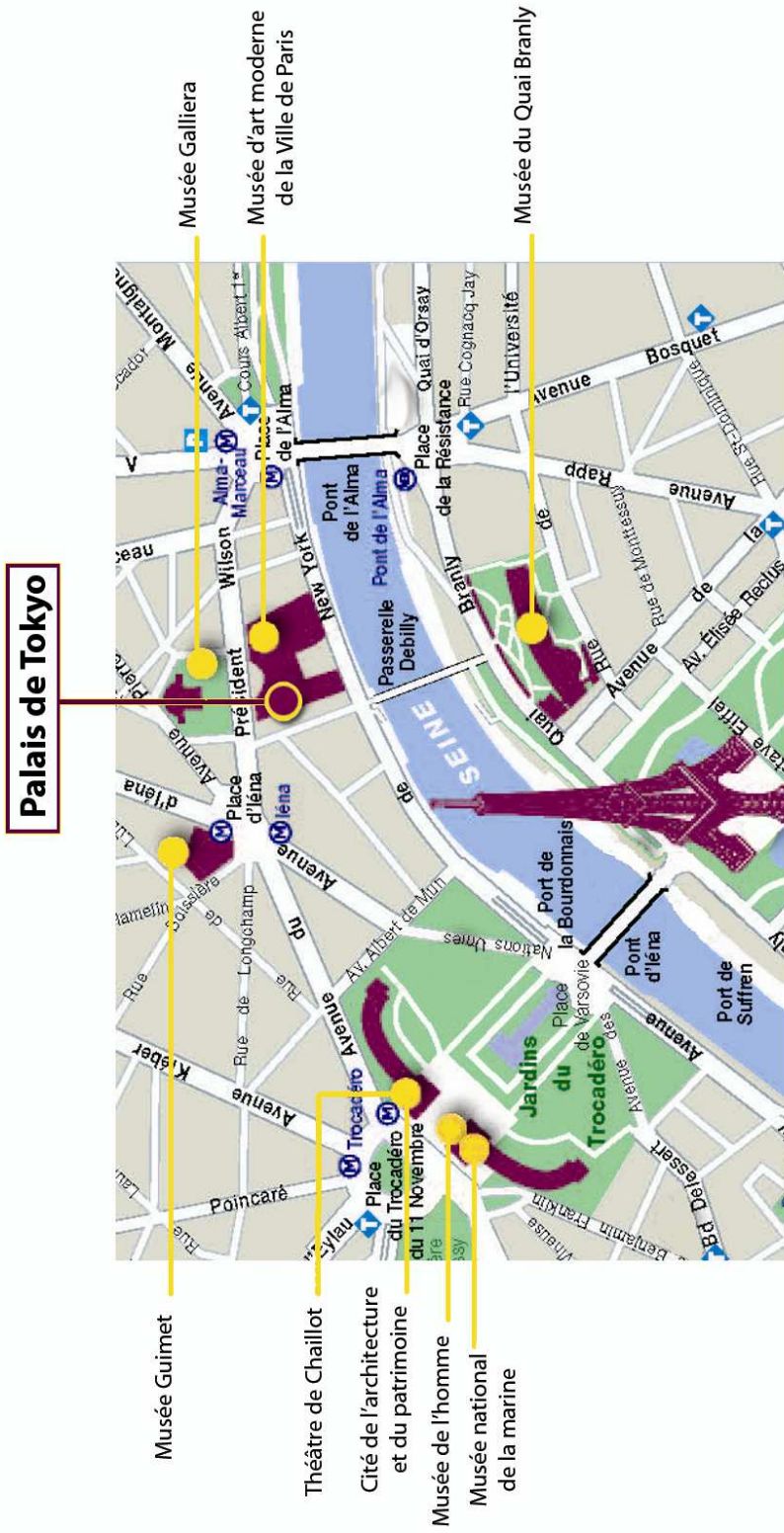


Olivier KAEPPELIN – avril 2009

Table des matières

Plan de situation.....	3
I. Le projet.....	5
II. La gestion domaniale du Palais de Tokyo.....	9
A. La gestion domaniale du Palais de Tokyo avant la remise en dotation au CNAC-GP.....	10
B. La complexité de la gestion domaniale instituée par l'arrêté du 13 février 2007.....	11
III. L'hypothèse de la création d'un organisme associé au CNAC-GP.....	13
IV. Quelles autres hypothèses de structures pour conduire ce nouveau projet ?.....	20
A. L'établissement public.....	20
B. La fondation.....	22
B1. Les modalités de création et les principes de gouvernance.....	22
B2. Un statut très attractif pour le financement privé.....	24
C. La Société par actions simplifiée (SAS).....	25
V. Quel montage financier pour la réalisation de travaux du projet Palais de Tokyo ?.....	30
A. Le contrat de partenariat.....	30
B. Une solution alternative : le marché de travaux.....	32
VI. L'esprit du projet.....	34
A. Pour le programme architectural concernant les espaces du nouveau Palais de Tokyo.....	34
B. Pour la programmation artistique.....	37
B1. Les grands axes de ce projet.....	37
B2. La mission consacrée à la création et aux créateurs confirmés en France.....	38
Recommandations.....	41

Plan de situation



« L'idée du bâtiment hermétique, exclusivement dédié à la conservation des œuvres d'art, est de plus en plus obsolète. Le musée¹ devient un quartier ouvert sur la ville, avec des parvis et des espaces extérieurs. Ses expositions temporaires attirent le flux de publics différents au rythme des évolutions de la ville. De nombreux « spécialistes de l'art » et conservateurs -au double sens du terme- pensent que les objets doivent-être présentés seuls, sous d'intenses projecteurs, dans des ambiances blanches, neutres, aseptisées.

(...) J'espère qu'on ira vers une muséographie plus contextuelle qui permette de retrouver des sensations qui ne sont jamais que les hommages rendus aux origines de l'œuvre. »

Jean Nouvel

1 Nous pourrions dire aussi les Centres d'art, les Kunsthallen, les Art Centers (c'est nous qui précisons). In « Le Point » 12 mars 2009

Ce document n'est pas un rapport, nous pourrions dire un rapport de plus, sur l'aile Ouest du Palais de Tokyo mais, au vu de l'ensemble des documents, des analyses et des rapports précédents, une suite de clarifications permettant des propositions mieux adaptées à la situation, ainsi que nous l'a demandé la Ministre de la Culture et de la Communication (confirmée par la réunion interministérielle du 20 novembre 2008) qui en tenant compte des expériences récentes, des contradictions, difficultés et empêchements de ces dernières années, rendra possible la réalisation d'un grand projet inédit.

I. LE PROJET

Il s'agit d'installer dans ce quartier exceptionnel de Paris, « Alma-Tour Eiffel », un lieu consacré à la création en France dans le domaine des arts plastiques, à partir de modèles d'organisation vivants, ouverts et partenariaux.

Ce projet répond au manque criant d'un équipement dévolu à des missions précises permettant (à la manière des pays anglo-saxons) de diffuser, de soutenir et d'offrir au public, les créations de très grande qualité des artistes confirmés de la scène française. Attendu par le milieu professionnel depuis des années, il est aujourd'hui indispensable s'il est conçu de façon contemporaine, ouvert à la diversité, en relation avec les initiatives prises par les institutions en région (centres d'art, FRAC, musées), comme avec les initiatives prises par les fondations, les galeries d'art, les entreprises, les collectionneurs privés, en un mot, s'il invente un esprit et un mode de fonctionnement correspondant aux nouveaux territoires de l'art et aux dynamismes de notre société. Il s'agit d'affirmer, nationalement et internationalement, une offre de grande valeur, la plus riche et la plus complète possible sur les créateurs et la création en France. Sur ce point un grand nombre d'acteurs publics (le CNAC-Georges Pompidou, le Centre national des arts plastiques, le musée d'art moderne de la Ville de Paris, les musées ou les fonds régionaux d'art contemporain, les centres d'art...) comme d'acteurs privés (artistes, collectionneurs, fondations, galeristes, experts des ventes publiques) sont en accord. L'ensemble des consultations et des réunions de travail a confirmé ce large consensus.

Ce constat partagé, qui est un objectif majeur de notre politique culturelle, trouve sa place dans un site et un secteur idéal, qui, à moyen terme, contribuera à redonner, à Paris et à la France, une place prépondérante et attirera plus que jamais, sur ce terrain, les publics du monde entier.

En effet, à l'ombre de la Tour Eiffel, dans un des plus beaux quartiers de la capitale, peut se développer une offre concentrée, cohérente et unique (supérieure par exemple à celle de Vienne, de Washington ou de Berlin) qui en fera un pôle d'attractivité exceptionnel. Ce dernier est composé depuis l'Alma : du musée d'art moderne de la Ville de Paris, du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine », du futur équipement consacré à l'innovation et à la création confirmée en France qui est l'objet de notre réflexion, du musée Galliera dédié aux arts de la mode, du musée Guimet pour les arts asiatiques, de la Cité de l'architecture et du patrimoine, du musée de l'Homme rénové, du musée de la Marine, du musée du Quai Branly pour les arts premiers, sans oublier la Fondation Bismarck et l'offre pluridisciplinaire du Théâtre national de Chaillot ou du Théâtre des Champs-Élysées. Il y a là, dans une aire restreinte, à la dimension du piéton, une présence remarquable d'équipements à mettre en synergie.

Par ailleurs, si l'on imagine une offre de tourisme culturel prenant comme fil rouge le tracé de la Seine, il n'est pas déraisonnable d'envisager en amont, depuis la Maison européenne de la photo, le Centre Pompidou, le Louvre, le Jeu de Paume, les galeries de l'École des Beaux-Arts, le musée d'Orsay, l'Orangerie et plus tard en aval, à partir de la Tour aux figures, monument mondialement connu de Jean Dubuffet sur l'île Saint-Germain, en passant par la future vallée de la culture incluant les projets de l'île Seguin, de la Manufacture et du musée de Sèvres, jusqu'au Parc de Saint Cloud, un circuit fluvial et urbain dont on peut imaginer la capacité d'attraction.

A n'en pas douter, à court terme, à partir de l'aménagement de l'existant jusqu'aux futurs projets du Grand Paris, peut se construire un programme de politique culturelle et touristique qui donnerait à la France tout son éclat en réaffirmant sa place dans l'excellence du champ international de la culture.

Revenons à ce périmètre rare au pied de la Tour Eiffel et, au sein de cet ensemble, au site qui pourrait devenir un point de rendez-vous majeur avec l'art moderne et contemporain,

grâce au musée d'art moderne de la Ville de Paris, au « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine » dédié à la création émergente et au futur lieu consacré, de façon complémentaire, aux artistes confirmés de la scène française. Construit sur un principe de « multi-offres », il faut imaginer une cohérence et une logique de fonctions qui feront du bâtiment Palais de Tokyo un centre autonome, vivant et pluridisciplinaire. Conçu comme un lieu novateur ouvert sur la ville — dans l'esprit des anciennes brasseries et fabriques à Zurich où se mêlent les espaces d'art contemporain des magasins Migros, à côté de ceux de galeries privées d'Hauser et Wirth, d'Eva Presenhuber ou Peter Kilchmann, ceux publics de la Kunsthalle « Paralell », sans oublier les restaurants, les commerces ou un club de musique — ce nouvel équipement pourrait accueillir également un centre d'information et de ressources sur « les nouvelles images numériques ». Ces éléments, comme par ailleurs, la mission de diffuser ou de coproduire les grandes expositions faites en régions — à l'instar des missions de Chaillot pour le théâtre ou la danse — lui donneront toute sa dimension nationale. Ce centre novateur, énergique, a vocation à devenir un lieu d'ambition internationale pour les artistes et la création contemporaine, tout à fait complémentaire de l'offre déjà existante. Il nous rapprochera, en la matière, du niveau d'offre de Londres ou du réseau d'agglomérations allemandes où la plupart des métropoles ont leurs musées, mais aussi leurs Kunsthallen, leurs Kunstvereine, leurs Stadtgalerien... En ce sens, il est essentiel que ce lieu ait une identité affirmée, de premier rang. Il ne doit pas être envisagé comme une annexe ou une antenne. Il doit être construit à partir de sa propre logique de développement.

L'aile Est du bâtiment appartient à, et est gérée, par la Ville de Paris. A ce titre, il est très intéressant de noter que le musée d'art moderne de la ville qui l'occupe est, chaque jour davantage, un partenaire du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine ». D'ores et déjà des programmations complémentaires, la préparation de manifestations communes aux deux établissements laissent entrevoir des perspectives prometteuses pour l'avenir. **C'est dans cet esprit de site construit sur des offres multiples que devra être conçue la réorganisation de l'aile Ouest (niveau 1 en premier lieu) qui appartient à l'Etat et qui est l'objet, aujourd'hui, du nouveau projet.**

Pour ce faire, nous examinerons d'abord la situation actuelle de la domanialité sur l'aile Ouest du Palais de Tokyo, puis les possibilités d'organisme associé au Centre national d'art et de culture - Georges Pompidou et enfin, comme le pragmatisme nous y incite,

d'autres types d'organisation et de structure juridiques prometteuses de développement. Il s'agit de permettre un choix judicieux afin de mettre fin aux contradictions et conflits récurrents et structurels entre les différents acteurs — occupants et affectataires du bâtiment — en facilitant un mode de gouvernance cohérent, en favorisant la présence de partenariats économiques permettant les investissements suffisants à la réalisation de travaux et la présence pérenne de mécènes assurant le niveau de fonctionnement indispensable aux ambitions du lieu. Il ne s'agit donc pas de proposer un statut juridique idéal, mais un ou des statuts juridiques pouvant faciliter, puis consolider la réussite de ce projet.

II. La gestion domaniale du Palais de Tokyo..

L'immeuble correspondant à l'aile Ouest du Palais de Tokyo, d'une superficie totale de l'ordre de 24 000 m² dans son ensemble, appartient à l'État.

Le bâtiment est édifié sur un terrain d'une contenance de 10 560 m² au sol. L'assiette foncière dépend d'une parcelle, appartenant à la Ville de Paris, et représente une superficie de 20 981 m².

Ce bâtiment a fait l'objet de différentes affectations, par arrêtés successifs, notamment au Centre national de la photographie, puis au Centre national de la cinématographie avec la FEMIS et les projets du Palais du cinéma, puis a été transféré à la Délégation aux arts plastiques, pour la mise sur pied du « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine », avant d'être remis en dotation au CNAC - Georges Pompidou à compter du 13 février 2007.

La gestion d'une partie des bâtiments du Palais de Tokyo² a été dévolue à une association (régie par la loi de 1901) dénommée « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » par le biais d'un **contrat d'affermage portant gestion et exploitation des activités culturelles** du Palais de Tokyo (le service public), conclu entre l'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication) et la dite association, le 20 février 2002, ce, **pour douze ans, soit jusqu'en 2014**. Cette dévolution n'a pas fait l'objet de mesures de publicité et de mise en concurrence.

Une partie des locaux, affermés à l'Association, fait l'objet d'occupations domaniales de « second rang » : librairie du Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris, restaurant du Palais de Tokyo, boutique et, par ailleurs au niveau 0, **une convention d'occupation a été conclue avec Climespace jusqu'au 27 janvier 2021**, pour lui permettre notamment d'installer, dans le palais, une centrale de production d'énergie frigorifique indissociable de la convention avec la Ville de Paris (conclue en 1991) concernant la production, le transport et la distribution d'énergie frigorifique par réseau d'eau glacée à Paris. La librairie, le restaurant, la boutique³ et Climespace s'acquittent de leur redevance auprès de l'Etat ou de tout nouvel affectataire désigné par l'État en

² 5 113 m² soit 7 729 m² SHON, surface que l'usage a rendu insuffisante.

³ Elle ne dispose pas de convention et n'honore pas sa redevance.

l'occurrence le CNAC – Georges Pompidou depuis février 2007. Cette situation n'a pas été sans créer des conflits et des dysfonctionnements entre le CNAC – Georges Pompidou et le « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine », dès lors que ces espaces commerciaux pour les trois premiers ont été valorisés grâce à l'activité du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine ». Parallèlement, signalons que Climespace a décidé d'un mécénat variable selon les années entre 50 et 70 000 €, en faveur du « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine ».

Force est de constater que la gestion domaniale conséquente à l'arrêté précité du 13 février 2007, en soi et eu égard à la convention d'affermage du 20 février 2002, a modifié une situation antérieure équilibrée et a généré des difficultés qu'il faut analyser pour faire en sorte que les mêmes causes ne reproduisent pas les mêmes effets.

A. La gestion domaniale du Palais de Tokyo avant la remise en dotation au CNAC-GP.

Avant la remise en dotation du bâtiment au CNAC-GP, la situation était relativement simple : l'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication - Délégation aux arts plastiques) était à la fois propriétaire et affectataire du bâtiment qu'il gérait en liaison avec l'EMOC, mandataire, délégué pour la réalisation des travaux nécessaires à l'utilisation du bâtiment.

L'association « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine », subventionnée, pour une part, par la Délégation aux arts plastiques gérait à la fois l'activité de programmation artistique et la politique de privatisation de certains des espaces qui lui sont dévolus, notamment avec des concessionnaires (librairie, boutique, restaurant) dont l'activité résulte de l'existence d'une programmation accessible de 12h à minuit.

Dans ce schéma d'organisation, le propriétaire affectataire gère un bâtiment qu'il met à disposition d'une association investie d'une mission de programmation et d'animation culturelles pour laquelle il la finance. **Le lieu connaissant une fréquentation et un succès croissants, il a attiré un nombre conséquent de partenaires privés dont les contributions (mécénat, recettes de privatisation) ont été suffisamment importantes pour que l'activité de**

l'association soit financée à hauteur de 55% par les financements privés et recettes propres.

Il existe donc une cohérence globale entre les fonctions de gestion du bâtiment, de gestion de l'activité et de gestion des concessionnaires. Le seul inconvénient de ce système antérieur au 13 février 2007 consistait dans le fait que les redevances dues par l'association gestionnaire et les concessionnaires étaient reversées au Trésor et n'étaient donc pas directement réinvesties dans l'activité culturelle du Palais de Tokyo.

B. La complexité de la gestion domaniale instituée par l'arrêté du 13 février 2007.

Cette cohérence globale a été déréglée par la remise en dotation du bâtiment depuis le 13 février 2007 au CNAC-GP, qui n'est pas présent dans les lieux et n'y gère pas d'activité. Un nouvel acteur a ainsi été introduit dans le dispositif, s'interférant entre le Ministère de la Culture et de la Communication (Délégation aux arts plastiques), propriétaire et le gestionnaire des activités abritées par le palais, l'association « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine ».

L'équilibre des fonctions a été rompu et chacun a pu mesurer la nature problématique des nouvelles relations entre les différents acteurs, par exemple sur la question des redevances, dans la mesure où le CNAC-GP a encaissé directement le produit de ces redevances, ce conformément à son statut d'établissement public affectataire, sans pour autant assumer ses responsabilités nouvelles de gestionnaire du bâtiment.

On est ainsi parvenu à une situation contradictoire dans laquelle le CNAC-GP, absent du Palais de Tokyo, perçoit des recettes générées par l'activité de l'association de gestion qui se voit ainsi dépossédée, dans son principe, du fruit de son activité d'animation et de gestion domaniale. En revanche, lorsque l'association s'est adressée au CNAC-GP, affectataire, pour le financement de travaux urgents de mise aux normes de sécurité des espaces qu'elle occupe et qui conditionnaient l'activité même de l'association, le CNAC-GP s'est déclaré dans l'impossibilité de financer ces travaux. Le Ministère de la Culture et de la Communication (Délégation aux arts

plastiques) propriétaire, par le biais d'une augmentation de subvention à l'association, a pris alors la décision de financer une part des travaux nécessaires.

Sans aller plus avant dans les détails, compte tenu des imprécisions et des confusions inhérentes à la multiplicité des intervenants, à la complexité des relations contractuelles et des flux financiers qui découlent à la fois de l'arrêté de dotation au CNAC-GP et de l'occupation d'une partie des espaces par l'association du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine », **la gestion de l'ensemble des espaces du bâtiment est peu satisfaisante, en particulier dans la perspective de la réalisation des travaux et, plus encore, eu égard au projet à venir qui a besoin de consensus et d'énergie commune.**

Il est donc nécessaire de reconstruire un système de gestion domaniale plus cohérent⁴ prenant en compte le type de structure qui sera choisi pour la gestion définitive du bâtiment Palais de Tokyo. **Le préalable à cette reconstruction est la remise en dotation du bâtiment au Ministère de la Culture et de la Communication, par arrêté mettant fin, par là même, à la dotation au CNAC-GP. Il apparaît de bon sens, que la maîtrise indispensable de ce grand projet, passe d'abord par la maîtrise de la gestion de la domanialité par l'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication).**

Cette remise en dotation permettra de dissiper une forme de confusion, une complexité et une superposition des compétences, sans réelle harmonie, entre les intervenants.

⁴ Dans ce cadre, il sera nécessaire de revoir, si la nouvelle organisation juridique l'implique, la convention d'affermage de l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » qui, en son temps, n'a pas fait l'objet de mise en concurrence.

III. L'hypothèse de la création d'un organisme associé au CNAC-GP.

Rappelons en préambule, que pour concevoir et mettre sur pied ce projet, a été créée une association « ad hoc », « Horizon 2009 ». Constatons que cette expérience durant les années 2007-2008 n'a pas été convaincante. Cette association, dont la création a été décidée par la réunion interministérielle du 18 janvier 2007 pour construire ce projet, n'a jamais véritablement fonctionné sur ses missions propres⁵. Elle s'est réunie, de façon insuffisante et insatisfaisante. Force est de constater que les incompréhensions furent nombreuses au sein de l'association « Horizon 2009 », ainsi que, dans le bâtiment du Palais de Tokyo, entre le CNAC-GP et le « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine ». **Les conflits, les problèmes de territoire défrayèrent la chronique, par voie de presse, jusqu'à ce que la Ministre de la Culture et de la Communication prenne la décision de ne pas retenir l'hypothèse de faire de ce nouveau centre un secteur dirigé directement par le CNAC-GP, afin de revenir aux propositions de la réunion interministérielle du 18 janvier 2007 et d'entendre d'autres propositions d'organisation, dont, en particulier, celle de la création d'un organisme associé au CNAC-GP.**

Après la série de crises connues de tous et les conclusions de Madame Christine Albanel, Ministre de la Culture et de la Communication, chacun s'est attaché à trouver des solutions d'apaisement, notamment sur la question des espaces, afin de réaliser ce grand projet national associant les secteurs public et privé à l'échelle du territoire, aux fins de valoriser la scène créative française. Chacun put alors se féliciter de ces bonnes volontés récentes, induites par les décisions de la Ministre de la Culture et de la Communication.

Il n'en demeure pas moins qu'il faut prendre acte de ces dysfonctionnements structurels et qu'il s'agit aujourd'hui **de créer une nouvelle situation plus favorable à ce projet prioritaire. Pour**

⁵ cf. le texte de la RI du 18 janvier 2007 : « Une association de préfiguration présidée par le président du Centre Pompidou et réunissant le Ministère chargé de la culture, le Centre Pompidou et le Site de création contemporaine, étudiera de manière approfondie s'il convient de mettre en place une structure autonome, un organisme associé au Centre Pompidou ou tout autre formule ». Cette prescription n'a jamais été suivie.

ce faire, examinons d’abord la possibilité d’un organisme associé, du type de ceux déjà existant auprès du CNAC-GP : l’association (de type IRCAM) et l’établissement public (de type BPI)⁶ qui est un Etablissement public administratif.

La qualification d'organisme associé résulte de conventions, d'un faisceau de liens organiques ou fonctionnels qui figurent dans les statuts du CNAC-GP et des deux organismes associés.

Le statut d’organisme associé tel qu’il résulte de ces textes repose sur une participation des organismes associés à la définition, pour une part, de la politique culturelle de l’établissement principal, sur des participations croisées dans les organes de direction et sur la passation de conventions pour régler, notamment, les questions liées aux locaux mis à disposition par l’établissement principal.

Statuts du CNAC-GP

L'article 2 des statuts du CNAC-GP précise qu'il est associé à la BPI et à l'IRCAM et qu'il peut aussi s'associer à d'autres organismes qui contribuent à la réalisation de ses missions et au développement de ses ressources ou de ses activités, dans le cadre de conventions. Les dirigeants des deux organismes associés participent avec voix consultatives aux réunions du conseil d'administration. Parmi les attributions du président du CNAC-GP, figurent la remise, sous réserve des conventions prévues, d'espaces de l'établissement aux organismes associés et la responsabilité de la sécurité, du bon ordre, de l'entretien et de la gestion technique de ces espaces.

Les directeurs des deux organismes associés sont membres du conseil de programmation qui se prononce sur la politique culturelle et la programmation des manifestations, ses propositions et avis étant transmis pour information au conseil d'administration.

Enfin les conventions qui lient le CNAC-GP à ses organismes associés déterminent, notamment, les modalités de la participation des organismes associés aux activités du Centre, un certain nombre de dispositions relatives aux locaux mis à disposition des organismes associés et le montant de la participation financière des organismes associés aux charges communes du Centre ainsi que, éventuellement, la part des ressources du CNAC-GP qui leur sont affectées.

⁶ IRCAM : Institut de Recherche et de Coordination Acoustique/Musique.

BPI : Bibliothèque publique d’information.

Statuts de l'IRCAM

Les statuts de l'IRCAM prévoient que l'association « apporte son concours à la définition de la politique culturelle et à l'activité du CNAC-GP. Il assure les missions de service public qui peuvent lui être confiées en exécution de conventions passées avec ce Centre »⁷. Le président du CNAC-GP est membre de droit du conseil d'administration, le président de l'association est choisi parmi les membres du conseil d'administration. **« Le conseil d'administration nomme un directeur. Cette nomination est soumise à l'approbation du Ministre chargé de la Culture »**⁸.

Statuts de la BPI

Les statuts de la BPI précisent qu'elle participe aux activités de l'ensemble culturel CNAC-GP et qu'elle a recours à ses services communs aux conditions fixées par la convention qui lie les deux établissements. **Par ailleurs, le conseil d'administration de la BPI est présidée par le président du CNAC-GP, le directeur étant nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de la culture.**

Examinons, d'abord, l'hypothèse de l'association, « organisme associé ».

⁷ Statuts de l'IRCAM, article 1 p 1,

⁸ Statuts de l'IRCAM, article 13 p 15.

1. L'association

A la manière de l'IRCAM et avec des statuts de même esprit, l'association permettrait une concertation assez ouverte. Elle offrirait aux différents partenaires du projet, CNAC-GP, CNAP, MCC (DAP), Association du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine », MAMVP, institutions régionales..., la possibilité de travailler ensemble autour d'un projet commun sans prédominance, a priori, de l'un ou de l'autre. Il n'y a pas d'obstacle majeur, bien que ce ne soit pas l'objectif, à ce qu'une association, dans un premier temps, ne soit constituée que par des personnes publiques. Cette possibilité a été reconnue par la jurisprudence. La composition d'une association de ce type peut, bien évidemment, intégrer des personnes physiques en tant que personnalités qualifiées issues du milieu professionnel et du secteur privé, ce qui est hautement souhaitable.

Bien sûr, s'il y a la volonté, dès l'origine, d'associer des personnes physiques de droit privé le recours à l'association « loi 1901 » s'impose (ainsi qu'il en est pour l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine »). **En ce sens, l'association est une bonne formule qui correspond à l'esprit du projet.**

Le président est nommé par le conseil d'administration. A la suite d'un jury « ad hoc » où le Ministère de la Culture et de la Communication est représenté, la nomination du directeur est proposée au Conseil d'administration par le président de l'association, puis soumise pour avis conforme à la Ministre de la Culture et de la Communication.

Le statut de droit privé, souple et ouvert offre des possibilités de financement privé importantes en volume et en pourcentage. Tel est le cas de l'association « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine » dont le budget, nous l'avons dit, est assuré à 55% par ce type de ressources (billetterie, mécénat, privatisation d'espaces).

2. Deux associations : une gestion associative bipolaire

Le choix du statut associatif pour un nouvel organisme associé au CNAC-GP permettrait le maintien en l'état de l'association déjà existante (« Palais de Tokyo - Site de création

contemporaine ») soit l'identification de deux projets et équipes artistiques différenciés, à partir des deux associations, **l'une dédiée à la jeune création ou la création émergente, l'autre à la création confirmée de la scène française.**

Les avantages sont comme pour toutes les associations :

- la facilité et la rapidité de création
- la souplesse de gestion
- des statuts permettant d'associer dès l'origine, ou dans l'avenir, le public et le privé
- des statuts permettant de mettre sur pied un mode de gouvernance (conseil d'administration, comité de pilotage...) associant les experts publics et privés, issus de l'ensemble du territoire.

Mais le caractère bipolaire présente une suite d'inconvénients :

- des organes de décision dédoublés
- le risque de mise en œuvre de politiques qui ne soient pas nécessairement convergentes
- des charges de personnels dédoublées
- des problèmes d'interface technique
- des politiques concurrentes, voire divergentes, notamment concernant le mécénat

Malgré l'intérêt de ce statut juridique, le caractère bipolaire de cette structuration reposant sur deux associations implantées au sein du même bâtiment induira, à n'en pas douter, des difficultés importantes de pilotage ainsi que l'a prouvé l'expérience récente des années 2007-2008.

Ce schéma conduit à une gestion domaniale dissociée du bâtiment, le seul élément de coordination étant constitué, éventuellement, par un mandataire commun qui serait l'EMOC. Il est envisageable qu'une convention soit conclue afin de résoudre ces complications mais cette coopération contractuelle ne supprimera pas, pour autant, les possibilités de conflits résultant de décisions divergentes des conseils d'administration et assemblées générales.

Ce mécanisme risquant de trouver ses limites, il serait envisageable de créer une structure de coordination, entre l'organisme associé et l'association du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine », chargée de gérer les questions liées à l'occupation d'un même bâtiment ou de

coordonner des services communs et, éventuellement, des programmations, mais cette solution ne ferait qu'ajouter de la complexité organisationnelle aux complications déjà existantes.

Dans le cadre de ce dispositif, les espaces relevant des deux structures seraient très identifiés avec des accès séparés :

- **pour l'administration des nouveaux espaces**, serait donc créé un organisme géré sous forme d'association. La gestion domaniale des « espaces concernés » pourrait incomber à l'affectataire CNAC-GP, qui dans ce cas de figure, ne serait qu'un affectataire partiel du bâtiment ou, dans la logique de ce qui a été développé dans le chapitre II, incomber à l'Etat (après remise en dotation au ministère), ce qui nous semble plus conforme au projet.
- **pour la gestion des espaces actuellement utilisés** par l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine », la gestion de l'activité culturelle pourrait toujours être confiée à cette association, s'il lui est attribuée, après mise en concurrence, une délégation de service public. Cette procédure interviendrait après que cette partie du bâtiment aura été remise en dotation au Ministère de la Culture et de la Communication, afin d'éviter les dysfonctionnements évoqués ci-dessus.

Cette solution de double affectation et de double gestion, si elle peut résoudre certains problèmes, ne manquera pas d'en provoquer d'autres sur les questions architecturales, la cohérence du projet, les dynamiques de développement. Par exemple, chacun des acteurs présent au Palais de Tokyo aurait alors une stratégie autonome, notamment, comme nous l'avons évoqué, dans le secteur sensible de la recherche de mécénat et de la privatisation des espaces, dont on sait qu'elles seront un axe fort du financement du projet.

La solution d'une gestion associative bipolaire est donc envisageable, mais elle ne semble pas nous préserver des désordres existants et des dysfonctionnements possibles. Elle ne permet pas une gouvernance suffisante, cohérente et efficace, à la hauteur de ce projet d'un nouveau type. Par ailleurs, cette situation conduirait à renoncer à utiliser de façon maîtrisée le bâtiment comme un grand espace ouvert sur la ville.

Indépendamment de l'association, comme structure juridique de l'organisme associé, **d'autres structures sont envisageables et bien sûr, celle de l'établissement public, ainsi qu'il en est pour la BPI.**

Nous ne nous y attarderons pas car **le constat développé pour la solution de l'association vaut très largement pour l'établissement public - organisme associé.**

Le cas de figure d'un établissement public devient plus pertinent dans le cadre d'hypothèses, pour le Palais de Tokyo, concernant la création d'une structure autonome et détachée organiquement du CNAC-GP. C'est le cas que nous examinerons.

Après avoir situé et défini le projet, traité des questions de gestion de domanialité du bâtiment Palais de Tokyo - Aile Ouest, analysé l'hypothèse d'un organisme associé, en privilégiant le statut de l'association, que le président du Centre Pompidou, à la suite de nos réunions de travail, a choisi, de préférence à celui de l'établissement public, **il nous semble indispensable, eu égard à la nature de ce projet, à son caractère singulier et innovant, d'envisager d'autres formules d'organisation, d'autres structures juridiques optimisant sa réalisation, puis son fonctionnement, lui permettant ainsi de mieux atteindre ses objectifs.**

IV. Quelles autres hypothèses de structures pour conduire ce nouveau projet ?

A. L'établissement public.

L'établissement public est une personne morale de droit public disposant d'un patrimoine propre, d'organes de direction et d'une compétence propre. Il peut être créé par l'autorité administrative (décret) et non par la loi mais à condition, dans ce dernier cas, de se rattacher à une catégorie déjà existante et en se référant aux règles de compétences fixées par la loi. Au cas présent, les catégories existantes sont soit les établissements publics porteurs de musées (Le Louvre, Orsay sont des établissements publics administratifs) soit le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou (CNAC-GP) qui est une catégorie d'établissement public à lui tout seul.

La création d'un établissement public spécifique

Dans le projet qui nous occupe, **il s'agit de penser l'espace comme un lieu d'un genre nouveau, d'esprit indépendant, organisé autour de l'artiste et de sa création, de manifestations conçues avec lui, mais aussi comme un lieu d'accueil d'expositions faites en régions, un lieu de « cartes blanches » données aux collectionneurs, comme à des chercheurs et des créateurs d'autres disciplines, enfin un lieu permettant la production d'œuvres (commande) et l'utilisation d'un centre de ressources consacré à la scène française. Ces missions se combineront avec l'activité de galeries, de commerces, de zones privatives appropriables.** Il s'agit donc d'un modèle d'établissement novateur dont la mission serait de **créer un « quartier d'art contemporain » ouvert sur la ville** et où se mêlent les modes publics et privés, à l'image de ce qui a pu être inventé dans le quartier de Zurich-Ouest. Ce futur établissement à créer, eu égard à son objet très spécifique et conformément au principe de spécialité ne peut, a priori, juridiquement se rattacher à une catégorie d'établissements publics déjà existante. **Ainsi, la solution consisterait à recourir à la loi pour le créer.**

Les établissements publics peuvent revêtir la forme d'établissements publics à caractère administratif (EPA) ou à caractère industriel et commercial (EPIC). Si l'EPA, par exemple,

convient à la BPI, la forme EPIC se prête mieux à ce projet, car elle présente l'avantage d'une gestion qui s'apparente à celle d'une entreprise privée et ses relations avec ses personnels et les tiers sont de droit privé.

L'organe décisionnel de l'EPIC est constitué par son conseil d'administration, **le président de ce conseil et le directeur de l'établissement peuvent être nommés par décret en conseil des ministres, sur proposition du Ministre chargé de la Culture et de la Communication ou par simple décision du Ministre.**

Plusieurs **avantages** liés à la création d'un nouvel établissement public porteur du projet et du bâtiment du Palais de Tokyo peuvent être mis en avant :

- l'établissement public, qui, ici, doit être un EPIC, dispose d'une compétence spécifique en vue de produire et de montrer des œuvres d'art sur un site unique
- la gestion est personnalisée et unifiée
- **il est la manifestation d'un signal fort donné par l'État dans le domaine de l'art contemporain à travers la mise sur pied d'un nouveau type d'établissement, d'une nouvelle offre concernant la création confirmée en France, en plus de celle consacrée à la jeune création et à la création émergente.** A travers cet équipement, l'État, grâce à ses opérateurs, propose un nouveau modèle de fréquentation, d'usage et de connaissance de l'art
- la puissance publique maîtrise l'activité de l'établissement dans le cadre de la politique culturelle souhaitée.

Il reste que l'établissement public présente certains **inconvénients** :

- **d'abord il n'est pas en soi une structure de coopération, permettant aux entreprises privées d'y prendre une participation.** Il serait, néanmoins possible, d'y associer des partenaires publics majeurs à travers leur président en tant que personne physique : le CNAC-GP, le CNAP, le MAMVP, ou des partenaires privés, par exemple le « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » à travers son président. Professionnels privés et publics seront également associés au projet dans le cadre du comité de pilotage, certains devant être issus des régions. Par ailleurs, l'établissement

public à caractère industriel et commercial, pourra, à partir de sa coopération avec le secteur privé (au travers du mécénat, du parrainage, des occupations privatives du domaine) trouver un équilibre financier convaincant.

La création d'un EPIC présente donc des éléments structurants qui consolident le projet. **Il ne faut cependant pas sous-estimer la durée du calendrier de mise en place (de six mois à un an), une certaine pesanteur de fonctionnement, un manque relatif de maniabilité par rapport à un projet évolutif,** conçu étape par étape.

Par ailleurs, le problème de la place de l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » reste entier. Si elle demeure en l'état, les difficultés de la gestion bipolaire seront identiques. A l'inverse une intégration de l'association et de ses missions dans l'EPIC devra se faire en plein accord avec l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » avec le souci de ne pas entamer l'originalité et les dynamiques innovantes qu'elle a mises en place. Il faudra donc préciser la nature de cette intégration.

Si l'hypothèse de la création d'un EPIC n'est pas à négliger, il est à craindre cependant que les contraintes qu'il implique n'en fassent pas la meilleure solution.

B. La fondation.

Le statut de fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) permet de disposer d'un instrument juridique relativement souple et attractif pour les investisseurs privés, tout en conservant une participation de l'État. La fondation RUP est une personne morale de droit privé constituée pour la gestion des biens, droits ou ressources qui lui sont **irrévocablement affectés** et pour la réalisation d'une œuvre d'intérêt général, à but non lucratif, qui lui est confiée, ce pour une durée indéterminée. Pour bien comprendre son intérêt examinons son mode de création, sa gouvernance et ses possibilités de financement privé.

B-1. Les modalités de création et les principes de gouvernance

Si les personnes morales de droit public ne peuvent créer seules une fondation RUP, elles peuvent y recourir conjointement avec des personnes physiques ou des personnes morales de droit privé.

Les modalités de création d'une fondation RUP reposent sur trois éléments : la « déclaration de volonté » des fondateurs, la constitution d'une dotation (affectation irrévocable de biens, droits ou ressources) et la reconnaissance d'utilité publique (décret en Conseil d'État dans un délai de six mois à deux ans).

Sa constitution est assez simple puisque des statuts-types, qu'il est conseillé de respecter afin de faciliter la reconnaissance d'utilité publique, ont été approuvés par le Conseil d'État dans un avis du 2 avril 2003. **La composition des organes de direction est articulée sur une règle théorique des 3 tiers** dès lors qu'il y a des représentants des ministères de tutelle (Ministère de l'intérieur, Ministère de la Culture et de la Communication) : **1/3 nommés par le ou les fondateurs, 1/3 de représentants membres de droit, 1/3 de personnalités qualifiées** pouvant être des personnes physiques ou morales.

Plutôt qu'une fondation à conseil d'administration unique, **la formule de fondation à privilégier est celle gérée selon une organisation dualiste qui associe un conseil de surveillance composé au maximum de 12 membres** répartis en trois collèges selon la règle des trois tiers et **un directoire composé de un à cinq membres, les membres de ce directoire et son président sont nommés par le conseil de surveillance**, mais n'en font pas partie. Le président du directoire, qui est aussi le président de la fondation, ne peut être président de plus de deux fondations. **Le directeur, ayant en charge notamment le programme artistique de la fondation, est nommé par le conseil de surveillance sur proposition du président de la fondation.** Cette disposition dualiste permettrait d'associer plus largement les partenaires et acteurs professionnels à cette gouvernance. Rien n'interdit non plus la création d'un comité scientifique.

La puissance publique n'exerce qu'un droit de contrôle limité sur la fondation RUP et ce à différents niveaux :

- contrôle administratif sur le fonctionnement (autorisation nécessaire pour les opérations portant sur les droits réels immobiliers, les emprunts et l'aliénation des biens mobiliers dépendant de la dotation)
- contrôle administratif sur l'acceptation des libéralités

- surveillance administrative de la situation de la fondation tant au plan financier que décisionnaire.

La fondation peut être financée par des subventions, des recettes provenant de manifestations qu'elle organise, de collectes de fonds par appel au public, du placement de capitaux mobiliers ou du bénéfice de dons et legs.

Enfin, une fondation ne peut être reconnue d'utilité publique dès lors que sa dotation est majoritairement constituée de fonds publics.

B-2. Un statut très attractif pour le financement privé

Le statut de fondation est très attractif pour les donations privées puisque celles-ci bénéficient d'un régime fiscal extrêmement favorable : les dons effectués par les particuliers ouvrent droit à une réduction d'impôt sur le revenu de 66% de leur montant (dans la limite de 20% du revenu imposable) ou alternativement à une réduction d'ISF égale à 75% des sommes versées dans la limite de 50 000 €. Les dons effectués par les entreprises ouvrent droit à une réduction d'impôt de 60% de leur montant (dans la limite de 0,5% de leur chiffre d'affaires).

La principale difficulté dans le choix de ce statut est de constituer le capital dont la fondation est dotée puisque la structure a vocation à fonctionner au moyen des revenus tirés du placement de sa dotation initiale irrévocable. Celle-ci doit donc être d'un montant en rapport avec les charges qu'impliquera la poursuite de ses missions. Ces principes ont été assouplis, les fondations pouvant ainsi voir leur dotation versée par fractions sur une période maximum de dix années et prévoir l'affectation d'une partie de la dotation aux charges de fonctionnement (dotation consommable). Il n'en demeure pas moins qu'un apport minimum relativement important serait nécessaire à la constitution de la fondation.

Ce statut est à l'évidence adapté au projet. Il est cependant conditionné à la présence de partenaires privés, dès la création de la fondation, suffisamment engagés pour la doter et constituer ses ressources. L'hypothèse, si elle est intéressante, doit être testée, mais à cet égard, la conjoncture économique n'est pas favorable. Après

analyse et compte tenu du calendrier nécessaire à sa création, cette solution n'est pas, pour nous, prioritaire.

C. La Société par actions simplifiée (SAS).

Il s'agit d'une variété de société anonyme qui se caractérise par sa facilité de création et sa souplesse de gestion et de fonctionnement.

La SAS peut être instituée par une ou plusieurs personnes physiques ou morales, publiques ou privées, son régime présente une grande liberté quant à son fonctionnement puisque ce sont les statuts qui fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée, la seule exigence étant que la société soit représentée à l'égard des tiers par un président désigné dans les conditions prévues par les statuts.

Ce sont également les statuts qui déterminent les modalités de consultation des associés (assemblée générale, consultations individuelles), les modalités de prise de décisions au regard du droit de vote de l'associé (vote par associé, droit de veto,...). Enfin, les apports peuvent prendre la forme d'apports en numéraire ou en industrie. **Il est, à cet égard, intéressant de noter que depuis la loi du 4 août 2008 sur la modernisation de l'économie, les apports en numéraire ne sont plus nécessaires pour devenir actionnaires.**

L'avantage principal de la SAS, outre les souplesses de fonctionnement rappelées ci-dessus, est qu'elle constituerait une réelle structure de coopération institutionnelle dans laquelle les personnes publiques pourraient prendre des participations (sans obligation d'apport en numéraire) : l'Etat, le CNAC-GP, le CNAP, le MAM-VP à certaines conditions, eu égard à son mode de gestion en régie municipale, mais aussi dans un second temps si les statuts l'indiquent, le secteur privé (investisseurs), voire l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » qui pourrait, si nécessaire, conserver son indépendance.

A ce titre, elle se présente comme la structure susceptible de répondre à l'exigence d'une coopération simple du point de vue de ses règles de création, souple et adaptable du point de vue de sa composition, peu contraignante et attractive pour le secteur privé.

Enfin, dans le cadre d'une telle société, le régime fiscal est favorable au mécénat (cf. plus haut, sur le régime fiscal du mécénat au profit de la fondation p.24).

L'intérêt de cette formule est d'être évolutive, on peut ainsi envisager qu'une SAS soit d'abord créée avec l'État pour seul actionnaire (SASU)⁹ et que, progressivement, d'autres actionnaires privés et publics rejoignent le capital de la société.

Cette souplesse et cette ouverture au secteur privé ne présentent aucun obstacle à ce que cette société soit en charge, à la fois, d'une mission de service public culturel sur la jeune création (actuellement portée par l'association « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine ») comme sur la scène française confirmée et, à la fois, des activités purement commerciales et de valorisation. L'ensemble serait, cependant, qualifié de service public industriel et commercial dévolu par l'État (sans contrat ni mise en concurrence) à la dite société. Ce service public serait « porté » par la SAS. Il en résulterait un risque de requalification en délégation du service public irrégulier au profit d'une société contrôlée par l'État qui nécessite en principe une mise en concurrence. Cependant en référence à la théorie du « *in house* » il serait possible, dans certaines conditions, d'organiser une dévolution du service public en gré à gré (cf. plus bas p.28).

Si le choix en faveur de la SAS était retenu, deux préconisations peuvent être faites :

- **la première consisterait à opérer une dévolution du service public et des activités commerciales au profit de la SAS/SASU dans le cadre d'une délégation de service public** après mise en concurrence
- la seconde consisterait à opter pour la création d'un EPIC (cf. plus haut), la SAS étant alors une filiale de l'EPIC (type Salle Pleyel, filiale de la Cité de la musique). Dans ce cadre, l'EPIC conserverait la compétence, la gestion et la coordination du service public, tandis que la SAS serait en charge des missions strictement commerciales. **L'inconvénient est que dans cette occurrence, la création de l'EPIC alourdirait considérablement le processus (durée de six mois à un an pour le créer) et de gestion.**

⁹ SASU : Société par actions simplifiée unipersonnelle (un seul acteur, l'Etat par exemple).

La première solution à notre préférence. Il s'agirait dans un premier temps d'une SAS(U). Cette SAS(U) serait la structure de gouvernance et de portage du projet. Nous pouvons envisager une SASU détenue à 100% par l'Etat puis à terme une SAS 100% publique, mais cette fois conjointement détenue par des personnes publiques (Etat et plusieurs établissements publics voire, si dérogation comme dans le cas de la Ville de Paris pour la Salle Pleyel, les collectivités territoriales) ou encore, à certaines conditions, une SAS publique-privée.

Comme il a été précisé plus haut, les statuts fixent librement la direction de la société, la seule obligation étant de désigner un président. Celui-ci peut être une personne physique ou une personne morale, un associé ou un « non-associé », même dans le cas particulier d'une SASU. Afin d'équilibrer les pouvoirs du président, le Code de commerce laisse la possibilité de nommer d'autres dirigeants et leur laisse toute latitude pour déterminer leurs statuts et leurs pouvoirs : directeur général, vice-président ou collègue de dirigeants (comité de direction).

Les missions assumées demain par la SAS sont des compétences qui appartiennent aujourd'hui à des personnes publiques (Etat...). En cela, la dévolution de ces missions doit en principe prendre la forme d'un contrat qui nécessite l'observation de formalités de publicité et de mise en concurrence.

Cependant, il peut être avancé que la SAS publique est une continuation de ses créateurs et que la relation entre l'associé créateur public et sa filiale est une relation « purement interne » autrement dénommée « in house ». La théorie du « in house », comme nous l'avons signalé, permet de confier les missions à la société en gré à gré, c'est-à-dire, sans mise en concurrence avec d'autres opérateurs économiques.

La SAS pourra recevoir en dévolution la mission de gestion du Palais de Tokyo comme les missions de service public :

- Elle devra être exclusivement composée de personnes publiques lors de l'attribution du contrat.
- Elle devra réaliser l'essentiel de ses activités pour la ou les personnes publiques qui la composent.

- Elle peut prévoir une clause d'ouverture postérieure de capital à un actionnaire privé.
- L'ouverture effective du capital à un actionnaire privé dans le futur nécessitera de réviser les conditions de conclusion du contrat.
- Elle applique des procédures de publicité et de mise en concurrence pour ses propres achats.

Enfin, il est envisageable, ce qui est peut être intéressant dans notre cas, qu'une SAS puisse être constituée comme filiale d'une association investie d'une délégation de service public (après mise en concurrence), ce qui, par exemple, aurait le mérite de s'articuler aisément avec la situation actuelle, en l'occurrence, l'existence de l'association "Palais de Tokyo – Site de création contemporaine" qui, à condition de voir sa situation juridique confortée, pourrait créer une telle filiale.

En conclusion, par rapport au problème qui est le nôtre et le type de projet qui est en jeu, la SAS à caractère public présente les statuts les plus adaptés. Il s'agirait d'une SASU 100% publique, dont l'associé unique sera, dans un premier temps, l'Etat. **Son président est alors un représentant de l'associé unique (l'Etat). Il peut être nommé par décret en conseil des ministres sur proposition du Ministre de la Culture et de la Communication ou par simple décision du Ministre. Le directeur, après consultations, peut être nommé directement par la Ministre de la Culture et de la Communication.** D'autres solutions peuvent être retenues dépendantes des textes fixés par les statuts de la SAS. **Un comité de pilotage associant les professionnels du domaine sera constitué aux côtés du directeur.** A partir de cette structure, il sera possible, soit de passer un contrat de partenariat (CP) qui permettra la réalisation des travaux, par le biais d'un financement privé, soit de procéder à la conclusion d'un marché de travaux en ayant recours à l'emprunt (cf. chapitre V).

Au regard de l'ensemble de ces éléments, la SAS présente, à notre sens, des avantages incontestables :

- **une souplesse de création et de fonctionnement** qui permet une réelle coopération organique entre l'ensemble des acteurs du projet dans des conditions qui peuvent être librement déterminées par les membres

- **un objet commercial** permettant une mise en valeur et une exploitation efficiente du Palais et une gestion rénovée du service public qui pourrait lui être confié
- **un régime favorable au mécénat**
- **une structure évolutive et dynamique** qui permet de repenser la mise en œuvre de ce projet d'envergure
- une mise sur pied selon un calendrier rapide plus conforme au projet (pas de délais).

C'est la formule que nous préconisons.

V. Quel montage financier pour la réalisation des travaux du Palais de Tokyo ?

L'opération peut s'envisager selon **deux véhicules contractuels différents que sont, le contrat de partenariat et le marché de travaux induisant des modes de passation, d'exécution et de financement très différents**. Le caractère innovant du projet et son économie impliquent que le montage financier permette à chaque étape la maîtrise du programme proposé, ce qui n'est pas sans influence sur le choix du modèle à retenir.

A. Le contrat de partenariat.

Il s'agit, en l'espèce, de confier à un opérateur privé une mission globale ayant pour objet le financement, la conception, la transformation, l'entretien, la maintenance et, le cas échéant, l'exploitation d'une partie des locaux. Ainsi, contre versement d'un loyer lissé sur la durée du contrat, l'opérateur privé titulaire du contrat, réhabiliterait les locaux, en assurerait la maintenance et l'entretien. **Un tel montage contractuel serait intéressant pour un opérateur privé dans la mesure où il disposerait d'une partie des espaces pour les exploiter commercialement** (commerces, galeries, restaurants, évènements, privatisation des locaux...) en fonction de la structure de portage, **cependant si les recettes annexes sont perçues directement par le titulaire du contrat et non par la SAS, cela réduit l'intérêt de recourir à une telle structure**. Il faudrait alors prévoir que l'opérateur puisse n'être concerné que par les travaux, la SAS gérant le secteur commercial.

La mise en place d'un tel contrat de partenariat pourrait être justifiée par un préfinancement de l'opération. Il sera cependant nécessaire de procéder à **une étude préalable approfondie** justifiant en l'espèce de la complexité du projet, **étude qui nécessitera un avis de la MAPPP¹⁰**. S'agissant des délais, la durée de l'évaluation préalable est de l'ordre de trois à six mois et la procédure de dialogue compétitif à l'issue de laquelle est signé le contrat de partenariat est d'environ un an, au mieux de six mois. **Il faudrait donc envisager un délai d'environ un an à**

¹⁰ MAPPP : Mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat public-privé.

un an et demi à partir de la date de lancement de l'évaluation préalable jusqu'au démarrage des travaux.

Une fois les travaux de réhabilitation réalisés par l'opérateur privé dans le cadre du contrat de partenariat, une partie des espaces pourra être exploitée à titre commercial afin de générer les recettes annexes susceptibles de rentabiliser l'opération.

La partie restante (de 4 000 à 5 000 m²) réhabilitée par le partenaire privé aura vocation à devenir une suite d'espaces d'exposition dédiés à l'art contemporain.

Le contrat de partenariat présente un grand intérêt au regard du projet :

- il est adapté à son objet
- il permet de faire peser le risque financier originel sur le titulaire du contrat
- il repose sur un lien fort entre public et privé

Il présente néanmoins des inconvénients :

- il est recommandé de constituer un contrat global, travaux, exploitation et maintenance des biens, ce qui peut être un handicap pour le pilotage de ce projet précis, à caractère innovant, notamment sur les questions architecturales
- la durée de la procédure, même accélérée, est très longue et n'est pas vraiment en phase avec le projet
- en tout état de cause, le modèle économique de ce contrat demande à être confirmé. Il impliquera sans doute une économie construite sur la valorisation et la privatisation d'espaces qui seront autant de recettes en moins pour les budgets de fonctionnement des espaces publics.

S'il faut être pragmatique et à ce stade, ne pas l'écartier, une grande prudence s'impose quant à ce type de contrat pour le projet du Palais de Tokyo.

B. Une solution alternative : le marché de travaux.

La formule du marché de travaux¹¹ implique que le pilotage et le financement des travaux de réhabilitation soient assurés par l'Etat ou la structure qui sera créée pour gérer le nouveau lieu. Si nous retenons la nécessité impérative de maîtriser une économie très stricte du projet ainsi qu'il nous l'a été demandé, il faut bien sûr tenir compte des 28,36 M€ (TDC) de travaux pour la première phase (niveau 1) estimés par les cabinets Crosnier et Parica pour le CNAC–GP, **mais il nous semble important de ne pas en rester là** et de prendre en compte le point de vue de l'agence Lacaton et Vassal, ces deux architectes étant de grands connaisseurs du bâtiment et auteurs de la réhabilitation du « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine », aux nombreuses références et récemment lauréats du Grand Prix national de l'architecture.

Dans le cadre d'une réunion de travail sur le sujet, ils ont estimé, pour leur part, le montant des travaux de réhabilitation entre 12 M€ (TDC) et 15 M€ (TDC) pour ouvrir le niveau 1, conformément aux règles de sécurité en vigueur dans les ERP¹², avec 4 000 m² pour les expositions, 1 000 m² d'espaces dits de privatisation et 1 500 m² d'espaces de circulation à partir des conceptions qui sont les leurs. **Tenant compte de l'estimation, très ferme et réitérée, de ces architectes, il est, alors, possible de prévoir le financement de l'ensemble de ces coûts, en partie par l'emprunt, dans le cadre d'un marché de travaux,** le solde du financement pouvant être assuré par les crédits d'investissement du ministère.

A partir des financements actuellement consacrés au « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine », et constitués d'une subvention du Ministère de la Culture et de la Communication, de recettes propres, d'apports en mécénat, de produits des privatisations et de produits des concessions, **il est raisonnable de compter, après réhabilitation, sur un supplément de recettes (hors subvention) de 2,6 M€ par an sur l'ensemble des espaces.** Ce chiffre est à rapprocher du coût de remboursement d'un prêt de 10 M€ à 4% sur 10 ans, — avec un apport initial de 2M€, de 1,152 M€ par an — et du coût de fonctionnement des nouveaux espaces aménagés, 2 M€, **ce qui nécessite de trouver de nouveaux financements, entre autres en mesures nouvelles, à hauteur de 0,550 M€ annuel, ce qui est maîtrisable.**

¹¹ Il s'agira d'un marché soumis à l'ordonnance N° 2005.649 du 6 juin 2005, s'il est lancé par un pouvoir adjudicateur non soumis au code des marchés publics : EPIC, SAS, Fondation, Association...

¹² Etablissement recevant du public.

Rappelons que l'évaluation des coûts des nouveaux travaux par les auteurs du premier réaménagement architectural des espaces du « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine » implique un type de restructuration qui s'inscrit très précisément dans leur style et conception.

D'autres évaluations, qui sont le fait d'architectes – ne souhaitant pas apparaître nommément - bien connus pour leur philosophie d'aménagement fonctionnel, à coûts bas, sont plus élevées et correspondent à un budget, pour ouvrir le niveau 1, de l'ordre de 20 M€ (TDC).

Il est donc raisonnable de tenir compte de ces évaluations différentes. C'est ainsi que dans le cadre d'une procédure d'emprunt de 20 M€ à 4% sur 15 ans (sans apport initial), il faudrait prévoir un coût de remboursement de 1,622 M€ par an. Ce qui, compte tenu des recettes supplémentaires attendues de 2,6 M€ et du coût de fonctionnement des nouveaux espaces de 2 M€, **induit un surcoût global, nécessitant de trouver de nouveaux financements, entre autres en mesures nouvelles, de 1 M€ par an.** Un peu plus risqué, ce programme peut être, malgré tout, raisonnablement envisagé.

Le marché public de travaux qui maintient entièrement le projet entre les mains des concepteurs, par exemple celles d'une SAS, est plus souple, plus maniable, plus en phase avec le projet. Il n'exclut pas néanmoins le recours à une procédure permettant d'associer les candidats à la détermination de la solution technique, la mieux à même de répondre aux besoins des concepteurs (procédure de dialogue compétitif). Il permet d'espérer une gestion pragmatique et une maîtrise, étape par étape, du développement du site. Il a notre préférence.

VI. L'esprit du projet.

A. Pour le programme architectural concernant les espaces du nouveau Palais de Tokyo.

La situation mérite quelques éclaircissements. A ce jour, nous ne possédons qu'une étude de programmation documentée, proposée par les cabinets Crosnier et Parica, en réponse à un programme proposé, non par l'association « Horizon 2009 », mais par les services du CNAC – Georges Pompidou. Sans rentrer dans les détails, le chiffrage (40,7 M€ TDC) correspondant à cette étude, à partir d'un modèle de programmation qu'il faudra reprendre, se trouve au-delà de la fourchette de 30 à 40 M€, qui avait été jugé « déraisonnable » par la réunion interministérielle du 20 novembre 2008.

A partir de ce cadrage, en tenant compte d'hypothèses réalistes concernant les moyens budgétaires publics et privés, **il est important de revoir précisément les objectifs relatifs aux types d'aménagements architecturaux nécessaires. Rappelons qu'il s'agit de concevoir la deuxième phase d'un aménagement d'un seul et même bâtiment qui, à la suite de ce qui fut accompli, lors de la première phase pour le « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine », permettrait, dans le même esprit (simplicité, nouveaux modèles, conception par étape, maîtrise des dépenses publiques...), de créer un lieu d'expositions aux offres diversifiées, publiques et privées, ouvert sur la ville.**

Pour réaliser ces objectifs réunissant les différents types d'acteurs que nous avons évoqués, il est essentiel, comme nous l'avons dit, que **l'État reprenne préalablement la responsabilité de la conception et la direction de l'ensemble de ce grand projet, qu'il en fixe, avec l'apport des partenaires professionnels indispensables, le cahier des charges.** Après la dissolution de l'association « Horizon 2009 », il devra, **grâce à la constitution d'un groupe de projet** réunissant les compétences nécessaires et **un comité de pilotage**, examiner les moyens les plus adaptés pour le réaliser. A ce jour, les hypothèses élaborées par les cabinets Crosnier et Parica pour la CNAC – GP se montent à 40,70 M€, phasés sur deux opérations, l'une à 28,36 M€ TDC

(salles de niveau 1) et l'autre à 12,34 M€ TDC (salles de cinéma). **Malgré la qualité de cette étude, il est indispensable, aujourd'hui, d'explorer d'autres voies quant à la programmation architecturale.**

Si l'on comprend les analyses des cabinets Crosnier et Parica, à partir des questions posées sur l'aile Ouest du Palais de Tokyo par le CNAC – GP, **nous nous trouvons, donc, dans l'obligation de les confronter à des conceptions différentes du traitement** du bâtiment.

Les chiffres évoqués, par exemple par l'agence Lacaton et Vassal, « les concepteurs aménageurs » du « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » devront être consolidés, mais ils fixent un ordre de grandeur beaucoup plus conforme à nos capacités d'interventions 15 M€ TDC (cf. plus haut). **Ces éléments sont à prendre avec beaucoup de sérieux eu égard à la très bonne connaissance du bâtiment qu'ont Lacaton et Vassal et à leur expérience d'optimisation des budgets.** A titre d'exemple récent, rappelons que pour un budget concernant l'école d'architecture de Nantes de 18 M€, ils ont livré grâce à un programme judicieux, non pas les 8 000 m² demandés, mais 26 000 m², dont 12 500 m² d'équipements pour la vie scolaire, 5 500 m² appropriables pour différents usages et 8 000 m² d'espaces extérieurs accessibles. Il ne s'agit là que d'un exemple, nous connaissons en la matière les conceptions pionnières de Patrick Bouchain, et des équipes qui s'en réclament ou encore celles de l'ex-groupe « Périphérique » comme celles de Louis Paillard par exemple (cf. l'Ecole d'art de Valenciennes). Il est certain que d'autres architectes pourront répondre aux problématiques qui sont les nôtres.

En résumé, il est souhaitable, à partir d'un cahier des charges maîtrisé par l'État (Ministère de la Culture et de la Communication) et construit à partir des propositions d'un groupe de projet établies en concertation avec les professionnels du monde de l'art :

- soit, **de lancer « trois études de définition »**, permettant d'élaborer « un plan guide » tenant compte des missions et des budgets disponibles pour ce nouveau type de lieu. **Ces études dont la durée de réalisation sera** de 6 mois (octobre 2009 à mars 2010) et le coût de 50 000€ chacune concrétiseront le projet et fixeront des objectifs atteignables. Elles feront vivre ce projet, ses conceptions possibles, sa nature polymorphe et ouverte. **Elles auront comme objectif de nous proposer des solutions gérables par palier, tout en nous permettant de développer une communication active grâce à la qualité des équipes retenues.** Elles mettront, au cœur du projet, le

travail des artistes, des architectes, des ingénieurs, des acteurs de l'art... facilitant, nous l'espérons, l'invention d'un type inédit de site pour l'art et sa diffusion

- **soit, dans le cadre d'un calendrier plus rapide, de procéder, dès septembre** à partir d'un programme d'intention ou d'un cahier des charges, **à un concours sur « références et moyens »**, sélectionnant immédiatement une équipe qui travaillera avec le maître d'ouvrage, élaborant le programme en relation constante avec lui .

Il s'agit, quelles que soient les procédures choisies, de mettre sur pied un équipement porteur d'une nouvelle identité artistique, culturelle, urbaine, qui sera le meilleur garant de la reconnaissance de ce nouveau lieu et de sa cohérence sur un périmètre qui, rappelons-le, comporte **pour sa partie publique : un grand musée, le Musée d'art moderne de la ville, un lieu consacré à la création émergente « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine »**, déjà présents et comportera, à l'avenir, **un lieu consacré aux créateurs confirmés et à la création en France dans sa diversité, lieu doté d'un centre de recherche et de ressources sur cette création.**

Pour ce qui est du nouvel équipement de l'aile Ouest, l'analyse confirme que cette entité ne doit pas être une annexe ou une antenne d'une autre institution, aussi prestigieuse soit-elle, mais qu'elle s'affirme dans son originalité et sa logique. Ce qui implique que le bâtiment soit architecturalement compris dans son unité, prêt à accueillir ce nouveau projet, faisant suite à la politique innovante du « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine ».

En conclusion, suivant l'une ou l'autre des procédures, qui tiendront compte de l'ensemble de ces critères, un comité de sélection, présidé par la Ministre de la Culture et de la Communication pourra procéder au choix des architectes (septembre 2009 ou mars 2010).

B. La programmation artistique.

B1. Les grands axes de ce projet ont fait l'objet déjà de nombreux documents qui ont permis de le transformer et de mieux le définir aujourd'hui. Rappelons-en les principaux objectifs :

- **créer un équipement d'un type nouveau « un quartier d'art contemporain » où initiatives publiques et privées s'associent**, où les salles d'exposition publiques côtoient des espaces destinés aux galeries ou aux collectionneurs. Ces espaces existeront dans un bâtiment aménagé pour permettre cette cohabitation et favoriser l'ouverture sur la ville
- **cet équipement remplira deux missions principales :**
 1. **réaffirmer la mission consacrée à la jeune création, la création émergente française et internationale**, à travers notamment des expositions thématiques, mais aussi des salles consacrées à des projets particuliers ou expérimentaux. C'est aujourd'hui la mission du « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » qui se verra consolidée,
 2. **affirmer une nouvelle mission qui sera d'exposer et de valoriser la création et les créateurs confirmés de la scène française**. Il s'agit de doter cette scène d'un outil qui, notamment, à travers un programme de monographies dédiées à ces créateurs, contribuera à son rayonnement. **Il serait bon, dès l'automne 2009, « d'annoncer la couleur » en confiant à un ou une artiste, une préfiguration particulière adaptée aux espaces en friche.**

Ces missions devront être menées afin de favoriser l'information, la diversité, la surprise, la confrontation, dans un esprit valorisant la pluralité des engagements et des aventures artistiques.

Elles permettront la mise sur pied, avec toutes les institutions concernées, d'un centre de ressources et de recherche concernant l'innovation et la création en France dans le domaine des arts plastiques, afin de favoriser une meilleure connaissance de cette création tout en facilitant le dialogue avec les différentes scènes internationales.

B2. La mission consacrée à la création et aux créateurs confirmés en France.

Cette mission bénéficiera de l'aménagement des locaux du niveau 1 sur une surface de l'ordre de 4 000 m². **Elle concernera avant tout un programme autour de la logique des créateurs et de leurs créations.** Elle consacrera également une part de ses expositions à des collections de collectionneurs privés, mais aussi d'institutions publiques ou privées, à Paris comme en région. Elle n'oubliera pas la présence (« carte blanche ») de critiques ou de créateurs d'autres disciplines, qui par leurs analyses et leurs engagements, font vivre la création française dans le domaine des arts plastiques, dans notre pays ou à l'étranger.

Ce pôle consacré à la création confirmée en France sera un lieu vivant s'il intègre, à côté de la référence centrale que sont les artistes, la pluralité des acteurs de l'art qui les accompagnent. Cet esprit se retrouvera dans les principes de la gouvernance de ce nouvel équipement, c'est-à-dire dans la composition du conseil d'administration et celle du comité de pilotage.

Ce document n'a pas vocation à entrer dans les détails d'une programmation, mais d'exposer synthétiquement, quel pourrait être la structuration permettant de construire un cahier des charges, un « guide » pour les responsables du projet. **Le principe majeur en est celui de l'offre multiple.** L'espace devrait être réaménagé, afin de permettre annuellement entre 15 et 20 expositions de formats différents :

a) Espace pour les monographies – 2 000 m²

La programmation principale sera celle des monographies d'artistes confirmés. Il sera bon de prévoir un espace de 2 000 m² où s'organiseraient 3 ou 4 monographies par an.

Ces expositions construites autour du projet de l'artiste feront le point sur son œuvre. Elles pourraient ou non être en résonance avec d'autres expositions du programme du niveau 1 (Site de création contemporaine), voir avec celui du MAM-VP. Elles devront se coordonner avec les programmations monographiques du CNAC-GP, du Jeu de Paume et de la Maison européenne de la photo comme avec celles d'institutions en régions. **Il s'agit de ne pas perdre de vue que cet équipement doit avoir une politique de dimension nationale,** construite sur une ambition internationale pour ses

créateurs. Certaines grandes manifestations, pourraient mobiliser, si leurs responsables en sont d'accord, les salles de l'aile Est (MAM-VP) et de l'aile Ouest du Palais de Tokyo.

b) Espaces d'actualité ou de cartes blanches – 2 fois 150 m²

Ces espaces de petites dimensions auraient plusieurs fonctions. Ils permettraient d'exposer une partie très précise de l'œuvre d'un artiste, ou une commande particulière faite à un artiste, ou encore, dans le même esprit, les choix d'un collectionneur, d'une entreprise, d'un galeriste ou d'une personnalité de l'art. **Ces choix permettront d'organiser un programme de confrontation, de discussion et de débat**, donnant lieu à des publications légères (Internet, journaux).

c) Un espace ouvert – 800 m² – 2 expositions par an.

Cet espace ouvert permettrait d'exposer des collections publiques ou privées. Carte blanche serait donnée à **une personnalité de l'art (artistes, critiques, collectionneurs, experts publics ou privés, créateurs d'autres disciplines), pour qu'elle choisisse, dans une collection publique ou une collection privée**, une série d'œuvres qui seraient présentées pour elles-mêmes ou à travers une thématique. Pourrait être également présentée la collection d'un collectionneur ou d'une entreprise. L'accrochage pourrait évoluer en cours d'exposition, en créant un événement, des débats autour de cette nouvelle proposition. Cet espace pourrait être aussi le lieu du dialogue avec l'international, grâce par exemple à une confrontation entre deux œuvres, française et étrangère, ou autour de la pluralité d'une tendance.

d) Un espace appropriable ; « le parvis », « la rue » ou « le village couvert »- 1200 m².

Espace en courbe, le long de la Seine et des parvis. Cet espace devra être le plus « libre » possible. Ouvert de 12h à minuit, d'accès gratuit, en contact avec l'extérieur, il devrait accueillir des commerces. Il pourrait recevoir des expositions proposées par des acteurs extérieurs à l'établissement, des projets privés, des « mini-foires d'art » ou des événements, points d'un parcours, reliés à d'autres manifestations à Paris ou en Ile-de-France.

L'ensemble de ce dispositif construit sur la mise en valeur de la création en France, à partir des notions de diversité et d'offre plurielle, n'est ici que volontairement esquissé. Ce seront le groupe de projet et les responsables du futur établissement qui l'affineront et lui donneront toute sa réalité.

- e) Indépendamment de ces expositions et ces espaces appropriables par les initiatives privées, **il est important de prévoir le long de l'avenue du Président Wilson, un espace de privatisation de 1 000 m² permettant** d'assurer des recettes propres. L'espace du centre de ressources sur les créateurs en France, comme celui sur les « nouvelles images » doivent s'envisager, de préférence, mutualisés avec ce qui est aujourd'hui le « Palais de Tokyo – Site de création contemporaine » par exemple au niveau 2 ou 3. Les futures études de définition (aménagement architectural) nous permettront de préciser les hypothèses de distribution.

A travers ce dessein succinct, nous constatons qu'il est indispensable de considérer le bâtiment dans son unité, dans sa totalité, avec des fonctions identifiées et des fonctions mutualisées, des espaces de circulations claires, afin de pouvoir répondre aux objectifs d'un centre d'art « quartier d'art contemporain » d'un modèle vivant et inédit, énergique et novateur, en utilisant au mieux les données architecturales et budgétaires.

Recommandations

Eu égard à l'ambition, la novation et la dimension du projet, il est souhaitable que :

- **l'Etat et le Ministère de la Culture et de la Communication assument la maîtrise de ce grand projet national** (artistique, culturel et urbanistique).
- qu'un nouvel arrêté remette « l'aile Ouest » du Palais de Tokyo au Ministère de la Culture et de la Communication **mettant fin, par là même, à l'arrêté du 13 février 2007** remettant le Palais de Tokyo en dotation au CNAC-GP
- **l'association « Horizon 2009, un nouveau lieu pour la création en France », n'ayant plus d'objet, mette fin à ses activités, conformément à ses statuts.**
- **un groupe de projet soit mis en place, en mai 2009**, composé de 6 ou 7 membres, avec à sa tête un chef de projet, choisis par la Ministre de la Culture et de la Communication (selon une composition type possible : artiste, architecte, expert artistique public et privé, ingénieur, financier...). **En liaison avec un comité de pilotage, composé de personnalités du monde professionnel (Paris et région). Ce groupe de projet travaillera à l'élaboration précise d'un cahier des charges, à remettre en septembre 2009**, à partir duquel sera définie une procédure pour le choix de l'architecte :
 - **soit, à travers une commande de trois ou quatre études de définition.** Ces études seront menées dans un délai de six mois et permettront de donner toute la publicité nécessaire au projet. Elles nourriront les conceptions novatrices de cet équipement dans lequel, salles d'exposition publiques, centre de ressources et de recherche sur la création en France, sur les nouvelles images, galeries, espaces d'entreprises ont vocation à se côtoyer et à échanger.
 - **soit, grâce à un concours sur « références et moyens »** (procédure rapide), à partir d'un programme d'intention ou, encore, d'un cahier des charges porté par le groupe de projet sous l'autorité de la Ministre de la Culture et de la Communication.

➤ un architecte soit choisi par la Ministre de la Culture et de la Communication sur la base de ces procédures :

- références et moyens, septembre 2009
- études de définition, mars 2010

A partir de l'une ou l'autre de ces dates, il faut compter aux alentours de 20 mois pour la livraison des travaux, en imaginant que l'espace de privatisation puisse être livré en premier lieu. Cette échéance nous situe au 1^{er} semestre 2011 (espace de privatisation) et au 1^{er} trimestre 2012 (salles d'expositions et espace libre « le parvis » ou « la rue »).

➤ une structure juridique soit créée concomitamment, afin d'assurer la mise en œuvre du projet. **Les analyses ci-dessus conduisent à préconiser que le Palais de Tokyo soit géré par un seul organisme associant, au travers de son conseil d'administration et de ses comités de pilotage**, les autres organismes partenaires intéressés par le projet (par exemple CNAC-GP, CNAP, MAM-VP, etc...) et **à privilégier la forme juridique de la SAS**, société par actions simplifiée et particulièrement sa variante, la **SASU**, société par actions simplifiée unipersonnelle (100% Etat). **Il est proposé d'intégrer les équipes de l'association « Palais de Tokyo - Site de création contemporaine » au sein de la SASU et de faire de ce nouveau site, un centre d'art d'un modèle inédit, un «quartier d'art contemporain »** au cœur du périmètre Alma – Tour Eiffel.

➤ **dans le même temps et pour l'automne 2009, il serait important que dans une scénographie à trouver, se tiennent, dans des conditions à préciser, des manifestations de préfiguration autour d'un artiste de la scène française** s'emparant de l'espace par une œuvre adaptée à l'architecture en friche. Là encore, la diversité de ces préfigurations annoncerait l'esprit du lieu.

➤ un modèle de financement soit adopté :

- soit sur la base d'un **partenariat public-privé** à la fois pour l'aménagement des locaux et pour le fonctionnement du futur lieu. Cette solution, en ce qui concerne le PPP, permettrait de maximiser l'intervention de fonds privés dans le projet mais elle reste conditionnée à la validation du modèle économique par un rapport d'évaluation préalable.

- soit sur la base d'un **marché de travaux**, l'investissement nécessaire de l'Etat pourrait alors être étalé dans le temps en recourant à l'emprunt. Les modèles financiers esquissés à ce stade de la réflexion permettent de penser que les coûts de fonctionnement des nouveaux espaces et le coût de remboursement de l'emprunt seraient en grande partie compensés par des recettes nouvelles notamment celles issues de la privatisation des espaces.

Pour conserver une maîtrise très précise du projet et du calendrier, notre préférence va à la solution du « marché de travaux », mais le choix reste ouvert.

- **les nouveaux espaces soient très précisément dédiés à la diversité de la création et l'innovation en France**, à partir des œuvres d'artistes confirmés grâce à des monographies, mais aussi des salles d'actualité, des espaces ouverts où pourraient s'exposer et se confronter les points de vues de différents acteurs qui font la vitalité de l'art dans notre pays (artistes, collectionneurs privés ou publics, galeristes, experts, créateurs, critiques...).
- **la conception culturelle de l'établissement soit construite sur une politique d'« offre multiple »**, de manifestations de nature et de format diversifiés où les initiatives publiques côtoient les initiatives privées. Cette « offre multiple » aura pour vocation de proposer des usages différents, simples, souples. Tout en ne perdant rien de son ambition, elle aurait comme objectif d'être plus accessible aux nouveaux publics, comme ce fut le cas pour le « Site de création contemporaine ».
- **ce nouvel équipement trouve un nom qui à la fois synthétise l'objet, le site, le quartier et le communique de façon efficace** « Palais de Tokyo – Quartier d'art contemporain » par exemple, ou « Palais de Tokyo – Quartier libre », ou encore « Carrefours du Palais de Tokyo » ? Un travail de communication est à faire afin de trouver un intitulé symbolisant la création d'un lieu d'esprit indépendant, ayant sa dynamique propre, un lieu au caractère inédit et ouvert sur la ville.

A partir des procédures choisies, il est possible d'atteindre un objectif d'inauguration de la totalité des salles pour la fin 2011 ou 1^{er} trimestre 2012.