

## Le CNAC Georges Pompidou

A l'issue du dernier contrôle du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (CNAC-GP), qui avait porté sur les exercices 1981 à 1989, la Cour avait adressé au ministre de l'éducation nationale et de la culture et au ministre du budget un référé qui :

- soulignait le poids des frais de fonctionnement du Centre, dont la croissance s'était faite au détriment de l'entretien du bâtiment et menaçait le financement des activités culturelles,
- critiquait notamment l'organisation administrative de l'établissement, incompatible avec une véritable unité de direction, le manque de rigueur de sa gestion et l'absence de toute comptabilité analytique, les conditions de passation des conventions d'études et de marchés de travaux, dont l'analyse avait révélé de nombreuses irrégularités,
- estimait que les mesures de redressement indispensables impliquaient une réorganisation administrative du CNAC-GP.

La Cour rappelait enfin l'urgence qui s'attachait à la réalisation du programme d'investissements, alors envisagé pour assurer la rénovation trop longtemps différée du Centre.

Le contrôle auquel la Cour a récemment procédé, qui a porté sur les exercices 1990 à 1998, a permis de constater des améliorations sensibles au regard des critiques précédemment formulées.

Sur de nombreux points, la qualité de la gestion du Centre a nettement progressé : ainsi, a-t-il développé des outils qui lui permettent de mieux programmer ses manifestations, d'en prévoir les budgets, et d'adapter sa politique tarifaire ; la gestion des collections du Musée National d'Art Moderne - Centre de Création Industrielle (MNAM-CCI) est beaucoup plus rigoureuse ; plusieurs contrats de concession commerciale ont été renégociés, avec la préoccupation d'en accroître la rentabilité et d'assurer un contrôle plus étroit des activités concédées ; des améliorations sont également sensibles en matière budgétaire et financière : une procédure budgétaire unifiée à l'échelle de l'établissement a été instaurée, une comptabilité analytique, certes perfectible, a été mise en place, un bureau des marchés a été créé.

Par ailleurs, les modifications des statuts du Centre intervenues en 1992 et 2000 ont permis d'améliorer son organisation administrative. Le décret du 22 septembre 2000 a notamment porté de 3 à 5 ans la durée du mandat du président et a renforcé ses pouvoirs ; il a également substitué au diptyque « conseil de direction/conseil d'orientation » un conseil d'administration aux compétences élargies par rapport à celles des anciennes structures.

Cependant, la Cour a observé que les relations entre le Centre et les deux organismes qui lui sont associés, la Bibliothèque Publique d'Information (BPI) et l'Institut de Recherche et de Coordination Acoustique/musique (IRCAM), étaient demeurées inchangées au cours de la période contrôlée. Elle a relevé diverses anomalies dans le déroulement des opérations de rénovation du Centre. Enfin, constatant que la situation financière de celui-ci ne s'est pas améliorée au cours de la période contrôlée, elle s'interroge sur la compatibilité des missions assignées au CNAC-GP par la loi avec la contrainte financière croissante à laquelle l'établissement est soumis.

Au cours de la période contrôlée, et en dépit des conventions qui régissaient en principe leurs relations, signées en 1976, le Centre et les deux organismes qui lui sont associés n'ont pratiquement collaboré dans aucun domaine. En outre, contrairement à ce que prévoyaient ces mêmes conventions, les deux organismes n'ont pas assumé leur quote-part des coûts de fonctionnement de l'immeuble.

Toutefois, tant en ce qui concerne la BPI que l'IRCAM, de nouvelles conventions ont été signées en décembre 2000 - tendant, dans les deux cas, à la définition d'une programmation culturelle coordonnée et à la mise en œuvre d'une véritable collaboration technique avec le CNAC-GP. Des avenants à ces conventions, encore à l'étude, devraient préciser les conditions dans lesquelles seront établis et refacturés aux deux organismes les coûts liés à leur hébergement dans les locaux du Centre.

La Cour sera attentive à la concrétisation de ces projets et au respect des dispositions conventionnelles prévues.

La dernière décennie a été marquée par trois chantiers immobiliers d'un coût total de 0,16 Md€ : la réhabilitation technique du bâtiment, engagée en 1992, la restructuration des abords du Centre, entreprise en 1995, la rénovation intérieure des locaux, commencée en 1997.

Le déroulement de ces chantiers appelle principalement deux critiques :

- L'opération de réhabilitation technique n'a été soumise à l'avis de la commission de sécurité de la Préfecture de police qu'en janvier 1995, soit plus de deux ans après le début des travaux, et des défauts persistants, notamment en matière de protection contre l'incendie, furent constatés à l'issue du chantier. La mise aux normes des installations dut donc être reprise à l'occasion du chantier de rénovation intérieure.

Le coût des travaux correspondants (17,36 M€, dont 4,57 M€ environ au titre du désamiantage) a sans doute été supérieur à ce qu'il aurait été si les exigences liées à la sécurité avaient été prises en compte dès le début de l'opération de réhabilitation technique.

- La maîtrise d'œuvre des opérations de réaménagement des abords et de rénovation intérieure a été confiée sans appel à la concurrence au cabinet Renzo Piano Building Workshop - qui avait été l'un des deux cabinets retenus pour l'édification du Centre -, en invoquant le dernier alinéa de l'article 108 bis du code des marchés publics qui dispose : « pour l'extension d'un ouvrage existant, lorsque l'unité architecturale ou technique le justifie, le marché de maîtrise d'œuvre peut être attribué, après avis d'une commission composée d'un jury prévu à l'article 108 ter, sans mise en compétition, à la personne qui a été titulaire du marché initial de maîtrise d'œuvre de cet ouvrage ».

Dans les deux cas, il fut passé outre à l'avis défavorable de la commission spécialisée des marchés - qui avait notamment souligné, pour ce qui est de l'aménagement des abords, qu'un premier marché portant sur l'avant-projet sommaire avait déjà été attribué sans appel à la concurrence au cabinet Renzo Piano et que le concepteur initial du Centre ne pouvait bénéficier d'une exclusivité « illimitée dans le temps et dans son objet ».

La Cour observe que si l'unité architecturale du Centre était effectivement en jeu dans divers aménagements et si certaines opérations pouvaient légitimement être considérées comme des extensions du Centre, tel n'était pas le cas pour d'autres, telle que la création d'un parc de stationnement.

Elle a en outre relevé que certaines des difficultés rencontrées dans la conduite du chantier de rénovation intérieure ont tenu à ce que les plans disponibles et les dossiers des travaux exécutés ne comportaient pas toutes les indications nécessaires. Ainsi en fut-il de la découverte imprévue de matériaux porteurs d'amiante : en l'absence de données précises sur les structures et les matériaux initiaux, aucune disposition particulière n'avait été prise à cet égard dans la programmation des travaux.

Cependant, le dernier chantier, qui avait pour objet la rénovation intérieure des locaux, a été achevé dans les délais prévus, et, au début de l'année 2000, après plus de deux ans de fermeture, le CNAC-GP a réouvert ses portes.

Depuis, en rupture avec la décrue très forte enregistrée au cours de la dernière décennie, la fréquentation du Centre est très élevée. Cette évolution tient sans doute pour une large part au renouvellement de la programmation des manifestations, à l'assouplissement des horaires et à une politique tarifaire mieux adaptée. Elle tient aussi, vraisemblablement, à une curiosité renouvelée du public.

Toutefois, la situation financière du CNAC-GP ne s'est pas améliorée au cours de la période contrôlée. Pour l'essentiel, la distorsion entre l'évolution des charges et des produits - les premières augmentant plus rapidement que les seconds - a tenu à la croissance des dépenses de personnel, qui sont passées de 25,08 M€ en 1990 à 34,12 M€ en 1997 (+ 36 %).

Certes, la progression de la fréquentation se traduira par des recettes propres supplémentaires, mais, outre l'accroissement de ses charges de personnel, l'établissement devra faire face à l'augmentation des dépenses d'entretien et de maintenance, elles-mêmes liées à la fréquentation du Centre, et à celle des dépenses de conservation et de restauration des œuvres, indissociables de la fragilité de leurs supports.

Il est donc vraisemblable que la marge de manœuvre financière du CNAC-GP se réduira encore et que l'établissement continuera d'éprouver de grandes difficultés à dégager les ressources nécessaires pour développer, voire maintenir, ses activités culturelles.

Sauf à accroître encore les subventions de fonctionnement qui lui sont allouées (dont le montant est passé - hors subventions pour l'acquisition d'œuvres d'art - de 46,22 M€ en 1990 à 55,20 M€ en 1998, ce qui place le CNAC-GP au troisième rang des établissements publics subventionnés par le ministère de la culture, après la bibliothèque nationale de France et l'opéra de Paris), la question se pose donc de la compatibilité des missions assignées au CNAC-GP par le législateur - qui relèvent d'une ambition universelle, embrassant la création culturelle et artistique de la manière la plus large possible - avec la contrainte financière à laquelle l'établissement ne saurait échapper.

*REPOSE DU MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE*

La Cour s'interroge sur la réduction des marges de manœuvres financières du Centre notamment en matière d'activités culturelles.

Constatant la forte progression des dépenses d'entretien, de maintenance et surtout de personnel (+ 36 % entre 1990 et 1997 pour les dépenses de personnel) et la progression relative de la subvention de fonctionnement du centre (+ 20 % sur la même période), la Cour s'interroge sur la réduction, à terme, des marges de manœuvres de l'établissement en matière d'action culturelle ainsi que sur la comptabilité des missions qui lui sont assignées (embrassant la création culturelle et artistique de la manière la plus large possible) au regard de cette contrainte financière croissante.

Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, au-delà des éléments d'analyse transmis par le ministère de la culture, considère que cette approche mérite d'être nuancée au regard de plusieurs éléments :

- la progression de la part relative des dépenses de personnel par rapport au budget de fonctionnement ne saurait être interprétée exclusivement comme une dégradation de la marge financière artistique du Centre : précisément cette progression a permis, outre la déprécarisation, de renforcer les effectifs permanents de surveillance du musée d'art moderne, de garantir une plus grande sécurité du public dans des espaces affectés aux activités culturelles, à la fois plus vastes et ouverts sur des plages horaires plus grandes ; d'autre part, 41 créations d'emplois ont été affectées à la création du département du développement culturel et au développement du département du design et d'architecture, enjeux au cœur de l'action culturelle du Centre ;

- la dépendance de l'établissement vis-à-vis de ses ressources propres n'est ni spectaculaire ni inédite dans la sphère des établissements publics du ministère de la culture : ainsi, en 1995 et 1996, ses ressources propres représentaient respectivement 16 et 14 % des ressources de fonctionnement de l'établissement ; ce ratio s'établit à 14 % en 2000. Pour exemple, il est de 25 % en 2000 au musée du Louvre, en retenant un périmètre comparable, c'est-à-dire en incluant les dépenses de personnels de l'Etat et en neutralisant le reversement d'une part de ses recettes à la RMN.

Enfin, sur les autres questions, le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie partage l'analyse du ministère de la culture.

*REPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE  
ET DE LA COMMUNICATION*

La Cour rappelle en introduction qu'un référé avait été adressé au ministère chargé de la culture à l'issue du rapport sur les exercices 1981 à 1989 sur la gestion du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; le contrôle qui a porté sur les exercices 1990 à 1998 a permis de constater des améliorations sensibles au regard des critiques précédemment formulées.

1. Le ministère se félicite des progrès mis en avant par la Cour et confirme que ces améliorations sont en partie liées aux deux réformes statutaires de l'établissement intervenues depuis le précédent rapport.

Ainsi, le décret n° 92-1351 du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou a abrogé le décret fondateur pour notamment renforcer l'autorité du président du Centre, créer une fonction de directeur général responsable sous son autorité de l'administration et de la gestion de l'établissement et instituer un conseil artistique pour l'assister dans l'élaboration de la programmation du Centre. Le texte avait également pour objet de réunir le Musée national d'art moderne et le Centre de création industrielle, de réduire le nombre de membres du conseil d'orientation de 27 à 22 membres, de réviser le régime juridique d'acquisition d'œuvres d'art et de créer une commission des prêts et dépôts.

Parallèlement, il était procédé en interne à une profonde réorganisation de l'organigramme notamment pour regrouper tous les services qui géraient jusqu'à présent les budgets et les moyens des productions culturelles, créer un nouveau département du développement culturel, doter le centre d'une direction des ressources humaines, d'une direction de la communication, d'une direction juridique et financière avec une cellule de contrôle de gestion...

Le décret n° 2000-931 du 22 septembre 2000 a ensuite modifié ce décret de 1992 afin notamment de substituer aux précédents conseil d'orientation et conseil de direction un véritable conseil d'administration ; la présence au sein de cette instance des représentants de l'Etat, des parlementaires, du maire de Paris ou son représentant, de personnalités qualifiées et de représentants du personnel traduit la volonté d'ouverture dans la mise en œuvre des grandes orientations de la politique culturelle et de la programmation des manifestations de l'établissement. En outre, ce texte est venu renforcer le pouvoir du président : la durée du mandat initial du président du Centre est ainsi passée de 3 à 5 ans, par dérogation au décret n° 79-153 du 26 février 1979 relatif à la durée des fonctions des présidents et de certains dirigeants des établissements publics de l'Etat. Le ministère a en effet estimé que le délai important qui s'écoule entre la programmation d'événements artistiques (notamment les expositions) et leur réalisation

effective justifiait une dérogation à cette durée de 3 ans fixée dans ce décret de 1979.

En ce qui concerne les concessions, le ministère ajoute aux remarques de la Cour que la réouverture du Centre après travaux nécessitait en effet la renégociation des principales concessions commerciales. Ainsi, le contrat de concession concernant les espaces de restauration a été signé le 16 décembre 1998 ; le contrat de concession des points de vente de librairie sur une surface doublée (800 m<sup>2</sup>) a été signé le 21 décembre 1998 ; le contrat de concession pour l'exploitation du parc de stationnement a été signé le 27 janvier 1999 et enfin le contrat de concession du point de vente de la boutique sur une surface de 300 m<sup>2</sup> a été signé en mars 1999. Ainsi, les recettes des concessions ont progressé de 0,99 M€ en 1996, dernière année d'ouverture complète du Centre, à 2,24 M€ en 2000.

2. a . La Cour note par ailleurs que les relations entre le Centre et les deux organismes qui lui sont associés, la Bibliothèque publique d'information (BPI) et l'Institut de recherche et de coordination acoustique/musique (IRCAM) sont demeurées inchangées. La Cour note que les deux organismes n'ont pas assumé leur quote-part des coûts de fonctionnement de l'immeuble.

Le ministère de la culture et de la communication juge tout d'abord utile de rappeler les différentes dispositions figurant dans les textes statutaires de chacun des organismes.

Ainsi, la loi n° 75-1 du 3 janvier 1975 portant création du Centre Georges Pompidou modifiée par la loi n°2000-643 du 10 juillet 2000 dispose dans son article 1er que le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou « assure le fonctionnement et l'animation, en liaison avec les organismes publics et privés qui lui sont associés, d'un ensemble culturel consacré à toutes les formes de la création artistique, notamment dans le domaine des arts plastiques, de la recherche acoustique et musicale, de l'esthétique industrielle, de l'art cinématographique, ainsi que de la lecture publique ».

Les décrets statutaires de chacun des organismes mentionnent cette nécessaire collaboration :

- le décret n°76-82 du 27 juillet 1976 dispose dans son article 1<sup>er</sup> : « la bibliothèque publique d'information est un établissement public national de caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministre chargé des affaires culturelles (direction du livre) et lié par convention à l'établissement public du Centre national et de culture Georges Pompidou » ;
- le décret n°92-1351 du 24 décembre 1992 modifié dispose dans son article 2 que « le Centre national d'art et de culture Georges

Pompidou est associé à la Bibliothèque publique d'information et à l'IRCAM » et précise à son article 12 que « les conventions d'association déterminent notamment les modalités de la participation des organismes associés aux activités du Centre et les règles selon lesquelles ces organismes auront recours aux services communs » ;

- les statuts de l'Institut de recherche et coordination acoustique-musique, approuvés par un décret du 24 décembre 1976, précisent que cet organisme apporte son concours à la définition de la politique culturelle et à l'activité du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou.

Il convient également de préciser que le président du CNAC-GP est membre de droit du conseil d'administration de l'IRCAM et président du conseil d'administration de la BPI. En outre, le directeur de la BPI et le directeur de l'IRCAM assistent avec voix délibérative au conseil d'administration du Centre Georges Pompidou.

Le ministère de la culture et de la communication rappelle également qu'en novembre 2000, le Centre Georges Pompidou avait souhaité faire approuver par son conseil d'administration deux nouvelles conventions avec la BPI et l'IRCAM, dont les textes correspondaient à une mise à jour des conventions initiales tirant les conséquences du réaménagement intérieur notamment en termes de surfaces. Les directions de tutelle, considérant que les projets n'étaient pas suffisamment aboutis et compte tenu des délais, ont autorisé le Centre à soumettre à son conseil des « conventions cadres » renvoyant à un avenant les dispositions nécessitant approfondissement. A la suite d'une réunion organisée en mars 2001 avec la direction du budget, le Centre et ses organismes associés, le ministère de la culture souhaite aboutir rapidement sur cette question. Les réflexions s'orienteraient plutôt en l'état actuel du dossier, vers la fixation de règles destinées au partage des coûts de ces charges et des procédures offrant aux organismes associés le moyen de contrôler ou participer aux décisions ayant un impact sur l'évolution de ces charges.

La Cour estime en outre, qu'en dépit des conventions qui régissaient leurs relations depuis 1976, le Centre et ses organismes associés n'ont pratiquement collaboré dans aucun domaine. Le ministère conteste cette affirmation et notamment son caractère absolu.

Le ministère réaffirme en effet que l'interdisciplinarité est la vocation initiale du Centre et doit le demeurer. Cette interdisciplinarité s'exprime notamment par la participation active de la Bibliothèque publique d'information et de l'IRCAM à la vie culturelle du Centre : les actions des uns et des autres ne doivent pas s'additionner mais concourir à un projet culturel global à proposer au public. Cette interdisciplinarité et cette



collaboration entre organismes associés sont en outre inscrites dans les statuts des différents organismes (cf. les extraits cités précédemment).

La nécessité de la participation active des différentes entités au programme du Centre a été réaffirmée par la ministre de la culture et de la communication dans un courrier du 2 octobre 1997 : il était demandé au président du Centre Pompidou de donner un nouvel élan à deux des principes fondateurs du Centre, la pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité, les deux années de fermeture devant être mises à profit pour engager une réflexion exigeante sur cet aspect. La ministre reconnaissait à cette occasion que les années récentes lui avaient paru marquées par un amoindrissement de la richesse des échanges entre les institutions composant le Centre.

De nombreux exemples de cette fructueuse collaboration entre les différentes entités pourraient être cités. Seuls ceux se rapportant à l'actualité la plus récente sont ici présentés. Ainsi l'IRCAM a apporté une contribution importante à l'exposition *Le Temps vite*, organisée du 13 janvier 2000 au 17 avril 2000 au Centre Pompidou, en explorant et confrontant la notion du temps musical aux autres champs artistiques à travers la démarche des compositeurs et des mutations introduites par l'informatique.

Plus largement, il convient de préciser que l'IRCAM, doté de sa propre salle, propose également ses concerts dans la Grande salle de spectacle du Centre Pompidou. En outre, le service des spectacles vivants du Centre Pompidou s'est engagé, notamment depuis la réouverture, dans une politique de coproduction tant avec les autres départements ou organismes associés du Centre dont l'IRCAM qu'extérieurs : au cours de l'année 2000, deux coproductions musique et danse ont été réalisées avec l'IRCAM.

La collaboration du Centre et de la BPI a vocation à s'exprimer notamment pour les activités culturelles orales, les colloques, l'activité cinématographique et également l'activité éditoriale. On peut ainsi relever qu'en matière éditoriale en 2000 un ouvrage « *Figures de l'événement* » a été coédité par la BPI et le Centre Georges Pompidou à l'occasion du colloque sur les médias organisé par la bibliothèque. On pourrait également citer la publication en 2001 de l'ouvrage « *Cinéma et politique, les années pop* », coéditée par le Centre et la BPI en liaison avec l'exposition pluridisciplinaire « *Les années pop* » présentée au Centre Pompidou du 15 mars au 18 juin 2001.

On pourrait également citer d'autres aspects comme la charte graphique qui est commune à la BPI, à l'IRCAM et au Centre Pompidou ou la mise en place du *Laisser passer* qui répond à une volonté de fidéliser le public du Centre et de favoriser la fréquentation des différentes entités.

b. En ce qui concerne le chantier de réhabilitation technique entrepris en 1992, la Cour estime que la commission de sécurité de la Préfecture de Police n'a été sollicitée pour avis que tardivement et que des défauts persistants notamment en matière de protection contre l'incendie furent

constatés à l'issue du chantier. La Cour explique que le coût des travaux correspondants, de 17,36 M€ notamment de 4,57 M€ pour l'amiante, eût été moindre, si les exigences liées à la sécurité avaient été prises en compte dès le début de l'opération.

Le ministère souhaite préciser que le chantier de réhabilitation technique concernait notamment l'aspect extérieur du bâtiment (gainés de climatisation, peinture, étanchéité), la détection incendie, la gestion technique centralisée, les équipements électriques ainsi que les ascenseurs et escaliers mécaniques. En matière de sécurité incendie, les travaux, accompagnés par le réaménagement intégral du poste de contrôle de sécurité, ont été réalisés en 1995 et 1996 : l'opération consistait à remplacer l'ensemble des équipements de détection, de transmission de l'information et de commande des éléments asservis. Ce système a pour objectifs la transmission de la détection d'un feu vers les pompiers du poste central du Centre et la commande automatique des équipements permettant le compartimentage du feu dans le secteur où il s'est déclaré. Plusieurs réunions ont été organisées avec la commission de sécurité pour définir l'organisation de ce système de sécurité incendie.

Le chantier de réaménagement intérieur avait lui pour mission de remédier à certains phénomènes d'usure du bâtiment, liés à son immense succès public et de redonner au Centre son rôle de lieu de référence notamment en agrandissant les surfaces consacrées au musée national, en améliorant les espaces d'exposition, en réorganisant les espaces de la BPI, en améliorant l'accueil, les services offerts au public, en favorisant les circulations, etc. Le ministère rappelle aussi que la mise aux normes de sécurité n'a pas été remise en question à l'occasion du chantier de réaménagement intérieur mais seulement adaptée et complétée en fonction de l'évolution du projet d'aménagement des locaux lorsque cela a été nécessaire. C'est à l'occasion de ce réaménagement des espaces intérieurs qu'il a pu être procédé au désamiantage.

En ce qui concerne les opérations de réaménagement des abords et de rénovation intérieure, la Cour note que la maîtrise d'œuvre des opérations a été confiée sans appel à la concurrence au cabinet de Renzo Piano après avoir passé outre l'avis défavorable de la commission spécialisée des marchés.

La remarque de la Cour sur le recours généralisé aux services du cabinet de Renzo Piano, concepteur d'origine du Centre Georges Pompidou avec Richard Rogers, doit être nuancée. En effet, s'il fut à l'époque décidé de confier à ce cabinet la maîtrise d'œuvre de l'ensemble du chantier des abords, y compris certaines parties jugées périphériques par la Cour comme le parc de stationnement, c'est en raison de la complexité de l'architecture technique de ce bâtiment (véritable prototype) qui rendait très risquée le fractionnement en plusieurs maîtrises d'œuvre. Ainsi, la sécurité incendie du parking autocar du Centre, comme celle de l'IRCAM et de l'atelier Brancusi, sont directement intégrées au système de sécurité incendie central du Centre

Pompidou. La désignation de ce cabinet, respectueuse du droit moral des auteurs, était en outre de nature à éviter les risques de recours qu'auraient pu exercer ces architectes s'ils n'avaient pas été retenus et avaient constaté une altération de leur œuvre. Cette décision offrait en outre les meilleures garanties quant à la cohérence du réaménagement bien nécessaire au vu, non seulement de la complexité du bâtiment, mais également du caractère très tendu du calendrier.

La Cour relève également que les plans disponibles et les dossiers des travaux exécutés ne comportaient pas toutes les indications nécessaires, ce qui a conduit à des dépenses imprévues en matière de désamiantage.

Le ministère de la culture et de la communication souhaite rappeler que la Mission des Grands Travaux, qui assurait la maîtrise d'ouvrage de l'opération avant qu'elle ne soit confiée au Centre Georges Pompidou, avait lancé une première étude de diagnostic sur l'amiante à la fin du 1er semestre 1997 : cette étude avait mis en évidence la nécessité de procéder à l'enlèvement des éléments amiantés présents dans le Centre pour les ouvrages touchés par les travaux de réaménagement intérieur. Ce premier diagnostic avait ensuite été complété par une véritable mission de maîtrise d'œuvre de désamiantage qui avait conclu que les travaux à conduire devaient être assez simples à réaliser, les éléments identifiés se présentant sous forme ponctuelle et solide (et non sous la forme la plus dangereuse que constitue le flochage).

A l'issue d'une première campagne de travaux de désamiantage, l'opération est apparue beaucoup plus complexe que prévu et une deuxième campagne de travaux s'est révélée nécessaire : en effet, au cours des opérations de démolition, des ouvrages amiantés ont été découverts dans les zones précédemment déclarées sans produits amiantés, selon la cartographie du diagnostic. A l'inverse des ouvrages considérés comme amiantés, à principe constructif identique, se sont révélés de manière aléatoire amiantés ou non amiantés. Ainsi, les tutelles ont été informées par le Centre de l'évolution du coût des opérations de désamiantage initialement évalué à 1,22 M€ à fin 1997 : en octobre 1998, c'était un montant de 2,29 M€ qui a été communiqué aux ministères de tutelle, puis 3,81 M€ en avril 1999 et enfin 4,57 M€ en novembre 1999.

Il est vrai que le désamiantage n'avait pas été intégré dans le montant de 67,08 M€ défini en 1994 pour l'opération de réaménagement intérieur du Centre Georges Pompidou. La fixation de cette enveloppe mérite à cet égard d'être replacée dans son contexte. Il est en effet important de rappeler que la prise de conscience par le gouvernement du problème majeur de santé publique que représente l'amiante date véritablement de 1996 et s'est traduite notamment par la publication du décret n° 96-97 du 7 février 1996 qui impose un inventaire obligatoire de tous les immeubles bâtis collectifs afin d'identifier la présence d'amiante et expose la conduite à tenir en cas de découverte d'amiante.

Le ministère juge utile également de rappeler à la Cour que l'actualisation de l'enveloppe a été réalisée par le ministère à hauteur de 73,51 M€, en retenant la méthode favorable d'actualisation proposée par le Centre. Par ailleurs, en 1999, 2000 et 2001, le ministère de la Culture et de la communication a procédé au versement de dotations complémentaires au fur et à mesure des écarts annoncés par l'établissement aux ministères de tutelle, entre le coût final estimé des travaux par et le montant des crédits disponibles pour cette opération de réaménagement intérieur.

Sur ces trois années, il est à noter que le montant des subventions complémentaires versées par le ministère a été de 4,57 M€ (1,22 M€ en 1999, 2,44 M€ en 2000 et 0,91 M€ en 2001) qui représentent exactement le coût du désamiantage.

L'opération de réaménagement intérieur a en outre été abondée par des recettes exceptionnelles liées à des contentieux et à la renégociation de concessions (2,90 M€ et 2,29 M€)<sup>9</sup> que le ministère a demandé à l'établissement d'affecter à cette opération de réaménagement intérieur, des recettes de mécénats de 4,65 M€ pour des opérations complémentaires, des économies de la part du Centre de 1,68 M€ et des redéploiements à hauteur de 8,23 M€ sur une partie de la dotation d'équipement courant versée par l'Etat en 1997, 1998 et 1999 (utilisée pour des opérations d'accompagnement du réaménagement intérieur).

Le ministère de la culture, en accord avec la direction du budget, va demander à l'établissement de réunir prochainement un dernier comité de suivi des travaux destiné à établir un bilan financier définitif de cette opération de réaménagement intérieur.

c. La Cour note que, depuis la réouverture du Centre, la fréquentation, en rupture avec la décline très forte enregistrée au cours de la dernière décennie est très élevée. Le chantier a permis l'extension des surfaces affectées à l'activité culturelle, la clarification de la distribution des activités, une circulation facilitée, un confort amélioré, et des équipements requalifiés. Comme le souligne la Cour, le Centre a, depuis, connu une fréquentation en forte augmentation : ainsi le Centre a attiré en 2000, plus de 5,3 millions de visiteurs (en incluant les journées d'inauguration et les journées adhérents).

Le musée qui présente les collections permanentes, dans des espaces dont la surface a augmenté de 4 500 m<sup>2</sup> à l'issue des travaux, a reçu en 2000 1,56 millions de visiteurs, contre 0,825 millions en 1996 et 1,05 millions au début des années 1990.

---

<sup>9</sup> Après décision d'affecter les 2,90 M€ (19 MF) de recettes de contentieux aux travaux, l'enveloppe de crédits destinée à ce chantier de réaménagement intérieur avait été diminuée d'autant en juin 1998. Le ministère a ensuite décidé en fin d'année 1998 de verser finalement les 2,90 M€ (19 MF) pour le rééquipement des services en vue de la réouverture à l'issue des travaux.

Cependant, les chiffres de fréquentation de la Bibliothèque public d'information qui a réouvert ses portes le 26 janvier présentent une diminution après la réouverture de 3,688 millions de visiteurs en 1996 à 1,898 millions de visiteurs en 2000 : la fréquentation moyenne par jour est passée de 11 822 en 1996 à 6 613 en 2000. Il convient de tenir compte du mode de comptage actuel qui est net de toutes les allées et venues qui perturbaient les statistiques dans l'ancienne configuration (coursive, cafétéria, toilettes sont désormais situées à l'intérieur de l'enceinte de la bibliothèque). La durée moyenne de visite a augmenté : elle atteint désormais 3 heures contre 2 heures 45 précédemment et les dépasse largement le week-end (le dimanche 34 % du public reste plus de 5 heures).

d. Enfin la Cour constate que la situation financière de l'établissement ne s'est pas améliorée au cours de la période. La Cour relève notamment que les charges ont augmenté plus rapidement que les produits en raison notamment de la croissance des dépenses de personnel.

Le ministère souhaite rappeler que l'évolution des dépenses de personnel de l'établissement au cours de la période, de 25,08 M€ en 1990 à 33,05 M€ en 1998<sup>10</sup>, soit + 31,7 %, résulte de divers éléments. Cette évolution intègre notamment l'impact de l'augmentation de la valeur du point fonction publique, qui a progressé entre 1990 et 1998 de 17 %, ce qui sur la base 1990 (les 25,08 M€ évoqués ci dessus) représente déjà 4,27 M€ (sans tenir compte de l'évolution des rémunérations des agents chaque année en fonction de leur ancienneté).

Cette évolution résulte également de la création d'emplois sur le budget de l'établissement autorisées en LFI, dont l'effectif est passé de 792 en 1990 à 850 en 1998. Il convient de rappeler qu'en 1984, l'établissement disposait de 822 emplois : ainsi de 1984 à 1998, la variation des effectifs n'a été que de 28 emplois. Enfin, à partir de 1999, se sont ajoutés les emplois créés pour répondre à l'extension des surfaces résultant du réaménagement intérieur et en raison d'une meilleure prise en compte des besoins en matière de sécurité et de sûreté dans cet établissement qui reçoit du public. L'effectif réel de contractuels présents au 31 décembre est ainsi passé de 744,4 etp en 1990 à 837,4 en 1998, ce qui, comparativement aux emplois autorisés, montre la volonté de l'établissement et des tutelles de maîtriser cette masse salariale en gardant un certain nombre d'emplois vacants.

Le gonflement de la masse salariale du Centre résulte en outre d'un effet GVT très défavorable (+ 2,5 % par an) : les départs en retraite sont en effet peu nombreux et l'âge moyen du personnel est élevé. Cette situation devrait s'infléchir à partir de 2004-2005, quand les départs en retraite vont s'accélérer.

---

10 Il ne s'agit ici que du compte 64, par analogie avec les chiffres présentés par la Cour.

Par ailleurs, le ministère précise que les mesures nouvelles attribuées par le ministère à l'établissement sont en relation avec l'évolution du budget du ministère de la culture ; ainsi, l'établissement n'a pas été particulièrement défavorisé dans l'évolution des subventions qui lui ont été accordées. En effet, la subvention de fonctionnement versée au Centre Pompidou a, au cours de la période, progressé de 20,8 % (de 46,22 M€ en 1990 à 55,51 M€ en 1998)<sup>11</sup> quand l'ensemble des subventions versées aux établissements publics sous tutelle du ministère chargé de la culture ont évolué dans le même temps de 23,6 %<sup>12</sup>.

Par ailleurs, il convient de souligner que le ministère a maintenu son effort vis à vis du budget de fonctionnement du Centre au cours de la période : en effet le ratio relatif aux subventions versées en fonctionnement par rapport aux dépenses nettes de fonctionnement du Centre est resté quasiment stable : en exécution, ce ratio était de 81,7 % en 1990, puis 81,1 % en 1992, 79,3 % en 1996 pour remonter à 82,06 % en 2000.

La Cour s'interroge sur la compatibilité des missions assignées au Centre par la loi avec la contrainte financière croissante à laquelle l'établissement est soumis (accroissement des dépenses de personnel et des dépenses d'entretien / maintenance et de conservation / restauration des œuvres). La Cour estime ainsi que la marge de manœuvre financière du CNAC - GP devrait encore se réduire, l'établissement continuant d'éprouver de grandes difficultés pour dégager les ressources nécessaires pour développer voire maintenir ses activités culturelles.

Si le ministère reconnaît que le poids des dépenses de personnel dans le budget net de fonctionnement du Centre s'est alourdi sur la période sous revue, passant de 42,3 % en 1990 à 47,9 % en 1996 et 48,4 % en 2000, il estime nécessaire de s'interroger sur le périmètre retenu pour définir les « activités culturelles » d'un établissement comme le Centre Pompidou, dont l'activité principale est de conserver et présenter au public les collections nationales dont il a la garde. On ne saurait ainsi oublier que les agents de l'établissement qui participent à cette mission (conservateurs, agents d'accueil et de surveillance, restaurateurs, etc) sont à l'évidence des acteurs de l'activité culturelle du Centre. Même s'il est vrai que l'imputation des coûts de personnel et de structure contribuant à l'activité culturelle peut se heurter à des difficultés méthodologiques, on ne saurait réduire cette dernière aux frais de production des spectacles vivants, des expositions et des autres activités culturelles du Centre (cinéma, revues, forum, etc).

La Cour explique également que la subvention de fonctionnement allouée à l'établissement place le Centre Pompidou au troisième rang des établissements publics subventionnés par le ministère de la culture, après la bibliothèque nationale de France et l'Opéra national de Paris. Le ministère

---

<sup>11</sup> Il s'agit des subventions votées en LFI, intégrant donc la part forfaitaire de TVA.

<sup>12</sup> Cette évolution est calculée sur les établissements publics qui existaient en 1990.

souhaite apporter une précision sur ce point : si l'on ajoute le montant correspondant aux rémunérations des agents Etat affectés dans les établissements publics à caractère administratifs du ministère, le Centre Pompidou arrive alors au 4<sup>e</sup> rang après les deux établissements précités et le musée du Louvre et au 5<sup>e</sup> rang si l'on inclut la subvention dite « de soutien de programme » versée à partir du titre VI à la Cité des sciences (et inscrite en fonctionnement dans le budget de fonctionnement de cet établissement).

En ce qui concerne les recettes, le ministère estime juste la remarque de la Cour selon laquelle la progression de la fréquentation se traduira par des recettes propres supplémentaires. Le ministère confirme en effet que l'exécution des recettes de l'année de réouverture du Centre s'est traduite par une augmentation importante des recettes liées à l'activité de l'établissement<sup>13</sup> qui sont passées de 7,67 M€ en 1996, dernière année d'ouverture complète du Centre, à 9,22 M€ en 2000. Les recettes propres de l'établissement (recettes nettes de fonctionnement hors subventions versées) ont ainsi progressé de 19,26 M€ en 1996 à 24,18 M€ en 2000.

En ce qui concerne l'avenir, il convient également de souligner que les tensions constatées sur le budget de l'établissement diminueront notablement à partir du moment où une proportion non négligeable d'agents auront atteints l'âge de la retraite. Le GVT de l'établissement deviendra alors favorable.

Le ministère est cependant conscient des tensions qui existent sur le budget du Centre, comme l'ont démontré les difficultés de bouclage du budget primitif 2002. Un certain nombre de mesures ont d'ores et déjà été décidées par le ministère pour améliorer la situation financière de l'établissement.

Ainsi en 2002, le ministère de la culture et de la communication a modifié, pour le CNAC-GP, le mode de calcul des mesures nouvelles d'ajustement (MNA) destinées à couvrir l'évolution des rémunérations des personnels des établissements publics sous tutelle du ministère. Les MNA décidées en PLF 2002 incluent la part d'actualisation de la masse salariale de l'IRCAM, ce qui n'était pas le cas les années précédentes.

Par ailleurs un sort particulier a été fait pour cet établissement en LFI 2001 et PLF 2002, puisqu'une mesure de 304 898,03 € puis 406 429,08 € a été attribuée à l'établissement afin de prendre en compte le GVT solde à la charge du Centre Pompidou. En effet, il faut savoir que le mode de calcul des MNA accordées aux EPA sous tutelle du ministère ne couvrent pas la totalité de l'augmentation des rémunérations mais uniquement la part des dépenses de personnel que couvre la subvention de fonctionnement, auquel est appliqué un taux d'évolution issu de l'augmentation du point d'indice fonction publique.

---

13 Recettes des comptes 701-Ventes de produits finis et 706-Prestations de services.

Des efforts récents ont également été réalisés par le ministère afin de suivre l'évolution des dépenses de fonctionnement courant du Centre : 0,15 M€ ont été attribués au Centre en LFI 1999 pour couvrir l'évolution des dépenses de fonctionnement du bâtiment, 0,40 M€ en 1999 pour l'augmentation des loyers, 0,46 M€ en LFI 2000 pour accompagner la croissance des dépenses de fonctionnement liée à l'extension des surfaces, un montant de 99 091,86 € en PLF 2002 est destiné à la mise en place de contrats de maintenance technique et informatique compte tenu de l'arrivée à échéance des garanties sur les équipements techniques et réseaux informatique. Par ailleurs, devant l'évolution importante des loyers à la charge de l'établissement, le ministère a donné accord en 2001 à l'établissement pour mener une étude sur la stratégie immobilière à mener afin de limiter ces dépenses qui pèsent sur le fonctionnement de l'établissement.

Par ailleurs en LFI 1999, une subvention exceptionnelle de titre IV a été versée au Centre Pompidou en vue de préparer la programmation culturelle de l'établissement pour la réouverture. Le ministère a souhaité l'année suivante consolider ce montant en l'intégrant dans la subvention de fonctionnement de l'établissement par transfert à partir du titre IV.

En ce qui concerne la dotation d'équipement courant de l'établissement versée à partir du titre VI pour la maintenance du bâtiment, un effort particulier a été réalisé ces dernières années puisque celle-ci a augmenté de 3,81 M€ en 1998 à 6,71 M€ en 2001, soit + 76 %.