

# SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1989 - 1990

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 21 novembre 1989.

## AVIS

PRÉSENTÉ

*au nom de la commission des Affaires culturelles (1) sur le projet de loi de finances pour 1990* CONSIDÉRÉ COMME ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE AUX TERMES DE L'ARTICLE 49, ALINÉA 3, DE LA CONSTITUTION,

TOME I

CULTURE

Par M. Michel MIROUDOT,

Sénateur.

---

(1) Cette commission est composée de : MM. Maurice Schumann, *président* ; Jacques Carât, Pierre Laffitte, Michel Miroudot, Paul Séramy, *vice-présidents* ; M. Jacques Bérard, Mme Danielle Bidard-Reydet, MM. Jacques Habert, Pierre Vallon, *secrétaires* ; MM. Hubert d'Andigné, François Autain, Honoré Bailet, Jean-Paul Bataille, Gilbert Belin, Jean-Pierre Blanc, Roger Boileau, Joël Bourdin, Mme Paulette Brisepierre, MM. Jean-Pierre Camoin, Pierre Carous, Robert Castaing, Jean Delaneau, Gérard Delfau, André Diligent, Alain Dufaut, Ambroise Dupont, André Egu, Alain Gérard, Adrien Gouteyron, Robert Guillaumet, François Lesein, Mme Hélène Luc, MM. Marcel Lucotte, Kléber Malécot, Hubert Martin, Jacques Mossion, Georges Mouly, Sosefo Makapé Papilio, Charles Pasqua, Jean Pépin, Roger Quilliot, Ivan Renar, Claude Saunier, Pierre Schiélé, Raymond Soucaret, Dick Ukeiwé, André Vallet, Albert Vecten, André Vezinhet, Marcel Vidal, Serge Vinçon.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (9<sup>e</sup> législ.) : 895 et annexes, 920 (annexe n° 7), 921 (tome II) et T.A. 181.

Sénat : 58 et 59 (annexe n° 5) (1989-1990).

---

Lois de finances. - Culture.

## SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION .....	3
I. L'EVOLUTION DU BUDGET DE LA CULTURE .....	5
A - UN BUDGET "PRIORITAIRE" .....	5
1. Le seuil symbolique des 10 milliards de francs est franchi ...	5
2. La multiplication des priorités au sein du budget de la culture .....	5
B - UN BUDGET AU SERVICE D'ORIENTATIONS MAL DEFINIES	6
1. La politique des musées : un pilotage à vue .....	6
2. Le soutien à la création artistique : des efforts dispersés .....	12
II. LE POIDS CROISSANT DES GRANDES INSTITUTIONS RISQUE D'AFFECTER DURABLEMENT L'EQUILIBRE DU DEVELOPPEMENT CULTUREL A PARIS ET EN PROVINCE	19
A - LES GRANDES INSTITUTIONS : UNE DONNEE PERMANENTE DE LA POLITIQUE CULTURELLE .....	19
1. Une politique prestigieuse .....	19
2. Le lancement des opérations doit être précédé d'une réflexion approfondie .....	22
B - L'EQUILIBRE DU DEVELOPPEMENT CULTUREL A PARIS ET EN PROVINCE .....	27
1. L'état des lieux : les conclusions du rapport Seibel .....	27
2. Les atténuations du déséquilibre inscrites au projet de loi de finances pour 1990 .....	29
EXAMEN EN COMMISSION .....	33
CONCLUSION .....	34
AMENDEMENTS .....	35
ANNEXE : Eléments d'information communiqués par le centre Georges Pompidou .....	39

Mesdames, Messieurs,

Alors que nous avons fêté en 1989 le trentième anniversaire de la création du ministère de la culture, les crédits correspondants inscrits au projet de loi de finances pour 1990 franchissent pour la première fois le seuil symbolique des 10 milliards de francs.

On peut légitimement s'en féliciter et mesurer ainsi la progression des moyens consacrés par l'Etat à l'action culturelle, qui s'inscrit désormais au rang des priorités gouvernementales.

Votre rapporteur s'est cependant toujours attaché à apprécier, au-delà du volume du budget, la qualité et l'efficacité de l'intervention culturelle.

Deux préoccupations l'animent dans cette démarche.

La première consiste à lutter contre la dilution de l'effort public. C'est à ce titre que votre rapporteur s'inquiète de la multiplication des priorités de la politique culturelle observée depuis 1988 et de l'imprécision des critères qui préside trop souvent à l'attribution des aides de l'Etat.

La seconde est de veiller au rééquilibrage de l'intervention étatique entre Paris et la province. Votre rapporteur ne peut en ce sens que constater la rigidité de la part des dépenses culturelles consacrée à la capitale qui traduit, au-delà d'une volonté louable de déconcentration des crédits, le poids croissant des grandes institutions culturelles.

## I. L'EVOLUTION DU BUDGET DE LA CULTURE

### A. UN BUDGET "PRIORITAIRE"

**1. Le seuil symbolique des 10 milliards de francs est franchi.**

En dépenses ordinaires et crédits de paiement, les crédits du ministère de la Culture atteignent 10,461 milliards de francs dans le projet de loi de finances pour 1990.

A base constante, c'est-à-dire en faisant abstraction des aides consenties à la presse qui sont réintégréées au budget des services généraux du Premier ministre, le budget de la culture progresse de 7,6%.

Exprimée en dépenses ordinaires et autorisations de programme, l'augmentation est de 9,9%

Cette évolution, qui conforte la forte progression de 1989, confirme l'élection de la culture au rang des actions prioritaires du Gouvernement, dans un budget général de l'Etat en croissance de 5,3%.

**2. La multiplication des priorités au sein du budget de la culture.**

Il n'est plus de secteur culturel qui ne figure désormais au rang des préoccupations prioritaires du ministère de la Culture.

Cette évolution mérite d'être soulignée : l'intérêt croissant porté par le ministère aux actions ou aux manifestations culturelles les plus diversifiées constitue un phénomène nouveau. Entre 1981 et 1986, la politique culturelle s'était en priorité attachée à favoriser la création artistique et à étendre l'intervention du ministère aux expressions moins traditionnelles de la culture : les variétés, le cirque, la bande dessinée, la mode, etc. Entre 1986 et 1988, les deux priorités affectées à la politique culturelle - conservation du patrimoine et développement des enseignements artistiques - opéraient un recentrage très net de celle-ci autour des missions régaliennes.

Depuis 1988, et l'on peut s'en féliciter dans un sens, aucun secteur n'est exclu des priorités de la politique culturelle : celles-ci s'étendent du patrimoine au rock, de la danse à l'archéologie, aux musées dans leur diversité (beaux-arts, ethnologiques, écomusées, ...), à la musique lyrique, symphonique ou contemporaine, à la création et aux enseignements artistiques, au

livre et à la lecture publique, en passant par l'encouragement au mécénat, le soutien au théâtre ou au cinéma.

Il reste difficile de déceler la moindre trace d'une hiérarchisation entre ces différentes interventions, à l'exception de l'effort particulier consenti en faveur du patrimoine architectural, des musées et des bibliothèques centrales de prêt. La confusion née de l'énumération ci-dessus traduit la perplexité de votre rapporteur.

On peut certes se réjouir de la reconnaissance officielle accordée de ce fait à la culture dans son acception la plus large.

**On peut cependant légitimement craindre que la multiplication des "priorités" au sein de la politique culturelle ne conduise à galvauder ce terme et n'aboutisse en réalité à une dispersion des crédits contraire à l'efficacité.**

On sait combien votre rapporteur est hostile à la dilution des efforts. Toute politique repose sur des choix. **Un bon budget n'est pas forcément synonyme de bonne politique. Votre rapporteur regrette de ne pas trouver au sein du budget de la culture pour 1990, la traduction plus affirmée de véritables priorités.**

## **B. UN BUDGET AU SERVICE D'ORIENTATIONS MAL DEFINIES**

Au sein même des "priorités prioritaires" ou des "premières priorités" du budget de la culture -pour reprendre l'expression consacrée par la loi d'orientation sur l'éducation nationale- l'attribution des crédits publics ne répond pas à des critères précis au service d'une politique cohérente.

Votre rapporteur illustrera ce propos par deux exemples empruntés à la politique des musées et au soutien de la création dans le domaine des arts plastiques.

### **1. La politique des musées : un pilotage à vue**

La politique des musées s'inscrit incontestablement aux premiers rangs des priorités du ministère de la culture et l'on ne saurait nier la réalité de l'effort budgétaire accompli en ce sens.

Entre 1982 et 1989, l'Etat a consacré 1,8 milliard de francs (hors musées du Louvre et d'Orsay) à la rénovation ou à la construction de musées et 636 millions de francs à l'acquisition d'oeuvres d'art destinées à y être exposées. Les crédits d'acquisition sont passés de 34 millions de francs en 1981 à 110 millions de francs

en 1989, auxquels s'ajoutent les 30 millions de francs du fonds du patrimoine. La restauration des oeuvres a sensiblement progressé : elle concernait 3.500 oeuvres en 1980 et 6.000 oeuvres en 1988.

Pour 1990, le projet de loi de finances prévoit d'affecter 97,5 millions de francs à la rénovation et à l'équipement des musées nationaux et 185 millions de francs, en autorisations de programme, à la construction, la réorganisation et à l'aménagement des musées de province, dont 20,5 millions de francs au titre des musées scientifiques et techniques ou des écomusées. A cette somme, il convient en outre d'ajouter, pour un montant de 50 millions de francs, les opérations "muséales" de provinces inscrites au chapitre des grands travaux et la participation de l'Etat à la restauration des musées installés dans des édifices classés parmi les monuments historiques, qui s'élève à 12 millions de francs. Les musées de province disposeront par ailleurs d'une enveloppe supplémentaire de 9,75 millions de francs destinée à soutenir leurs acquisitions, l'organisation d'expositions ou la restauration d'oeuvres d'art. Les fonds régionaux d'acquisition des musées (FRAM) seront dotés d'une mesure nouvelle de 5 millions de francs et le fonds du patrimoine bénéficiera d'une progression de 18 millions de francs.

L'intervention de l'Etat dans le développement du phénomène muséologique est loin d'être négligeable. De nombreuses initiatives témoignent de cet intérêt.

Dans le domaine de la restauration des oeuvres d'art, elles se traduisent par la définition d'un réseau cohérent d'ateliers décentralisés et spécialisés (ouverture en 1989 d'un atelier de restauration de peintures à Marseille et de sculptures à Grenoble ; inauguration prévue en 1990 d'un atelier spécialisé dans la restauration des métaux et des céramiques à Nantes ; projets d'installation d'ateliers de restauration des bois polychromes à Tours et spécialisés dans la peinture à Orléans). Ceux-ci s'ordonnent autour du grand centre "polytechnique" de restauration installé à Versailles. On peut ajouter à cet effort les progrès accomplis dans la connaissance des oeuvres, des matières et des techniques utilisées par le laboratoire de recherche des musées de France, qui est le premier laboratoire de musée du monde à disposer à cette fin d'un accélérateur de particules, "Aglaré", inauguré en mars dernier.

Un effort particulier a été engagé en faveur de l'accueil du public. Il se traduit notamment par une meilleure formation du personnel d'accueil et par les expériences d'aménagement des horaires d'ouverture conduites au musée d'Orsay et au musée du Louvre depuis l'inauguration de la pyramide. Le ministre de la culture a annoncé récemment la création d'un observatoire des

publics destiné à favoriser la prise en compte de leurs souhaits par les institutions "muséales".

Pour soutenir et encourager l'éclosion du phénomène "muséal" en province, le ministre a annoncé la définition d'un **plan quinquennal de développement des musées classés et contrôlés**. Outre un effort budgétaire conséquent, celui-ci prendra appui sur la mise en place de conseillers techniques pour les musées dans les régions, sur la création de coopératives régionales ou interrégionales rassemblant les moyens des différents musées pour l'organisation des expositions, les actions de formation des personnels ou l'édition des catalogues permanents ou d'expositions. Le soutien de l'Etat s'effectuera sous la forme contractuelle d'un "plan-musée" par région, définissant les objectifs à réaliser en concertation avec l'ensemble des collectivités locales.

**Tout cela est bien, mais reste trop fragmentaire. Il manque aux musées un cadre clair et structuré, l'armature au sein de laquelle les différents projets peuvent prendre corps et se développer harmonieusement.**

L'organisation des musées de France est en effet toujours régie par l'ordonnance du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des beaux-arts.

Cette législation, qui définit la notion de musée et fixe les grandes lignes de l'organisation des musées nationaux, des musées classés et des musées contrôlés, est aujourd'hui manifestement inadaptée à la définition d'une politique ambitieuse pour les musées.

Les principaux griefs qui peuvent lui être adressés sont les suivants :

- **l'étroitesse de son champ d'application, circonscrit aux musées des beaux-arts, ne correspond plus à la réalité et entrave la définition d'une politique cohérente. Le développement des musées ethnologiques, des musées des sciences et des techniques ou des écomusées s'effectue donc en marge du cadre législatif ;**

- **l'absence de critères d'intervention de l'Etat, conjuguée à la prolifération des musées, favorise le saupoudrage de l'effort budgétaire ;**

- la liste des musées classés, établie en 1945, est désuète : elle ne correspond plus au classement des musées par l'importance de leur collection ou de leur fréquentation ;

- enfin, les dispositions relatives à la tutelle exercée par l'Etat sur les musées de province sont obsolètes depuis l'intervention des lois de décentralisation et les modalités du contrôle technique qui s'y substitue n'ont toujours pas été précisées.

On conviendra cependant que les dispositions de l'ordonnance du 13 juillet 1945 ont bénéficié d'une actualisation partielle, par la voie réglementaire. Cette actualisation revêt trois aspects principaux.

• Un mouvement de déconcentration de la gestion des grands musées nationaux est esquissé depuis 1986. Celle-ci reste encore limitée. Elle tend à concilier les impératifs d'efficacité dans la gestion des grands ensembles et le principe d'unité des collections nationales qui s'oppose théoriquement à l'érection de ces musées en établissements publics. Elle repose sur une responsabilité accrue des chefs d'établissements et se traduit :

- par l'aménagement d'une véritable direction du Louvre, fédératrice des sept départements qui le composent, et du musée d'Orsay, distinguant la direction administrative et financière confiée à un administrateur général de la direction générale et scientifique relevant d'un conservateur ;

- par l'institution de délégations de signatures au profit des directeurs de ces établissements pour l'engagement des dépenses de fonctionnement (à l'exception des dépenses de personnel autres que les crédits de vacation et des dépenses relatives à l'achat d'oeuvres ou aux grosses réparations) et des dépenses d'engagement inférieures à 20.000 francs ;

- par le statut d'ordonnateurs secondaires de la réunion des musées nationaux conféré aux directeurs des grands musées nationaux.



Cette évolution a été couronnée par l'érection de certains musées nationaux, dont la liste est limitativement définie par le décret n°89-701 du 21 septembre 1989 (1), en services extérieurs à caractère national du ministère chargé de la culture. Leurs directeurs ont été promus au rang d'ordonnateurs secondaires des dépenses et des recettes de ces musées.

• **Le statut de la Réunion des Musées Nationaux (RMN)**, établissement public fédérateur de ces musées créé en 1895, et chargé par l'ordonnance de 1945 de percevoir les droits d'entrée et de définir leur politique d'acquisition, a été sensiblement assoupli. La récente transformation de la réunion des musées nationaux en établissement public industriel et commercial consacre une évolution, engagée en 1981 et accentuée en 1986, tendant à conforter l'autonomie de cet organisme et à encourager les activités commerciales de cet établissement (édition, politique de labellisation, vente par correspondance, restaurants...). L'objectif est de favoriser l'accroissement des ressources propres des musées nationaux, afin de faire face à la croissance exponentielle des coûts d'organisation des grandes expositions -liée au transport et à l'assurance des oeuvres- et d'abonder les fonds d'acquisition de ces musées.

• Enfin, une réflexion a été engagée sur la revalorisation du statut des conservateurs de musées et sur la nécessité d'ouvrir leur formation aux méthodes de gestion et de communication. La réforme statutaire inscrite au projet de loi de finances pour 1990 en constitue l'aboutissement. Il était urgent compte tenu de la modicité des traitements perçus par les conservateurs de musées, dont la compétence et l'érudition sont très largement reconnus, d'améliorer leur sort matériel. Une première étape a été franchie en 1988 avec la création de sept postes supplémentaires d'inspecteurs généraux des musées et de 19 emplois de conservateurs en chef, accélérant les promotions, et l'attribution d'une prime spécifique de responsabilité aux chefs d'établissements. L'école du patrimoine, inaugurée en janvier 1987, constitue désormais l'école d'application pour les conservateurs qui ont passé avec succès le concours d'entrée du corps d'Etat et pour les "stagiaires-associés", recrutés par examen et qui auront vocation à figurer, à

*(1) Le musée des châteaux de Versailles et du Trianon*

*Le musée du château de Fontainebleau*

*Le musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau*

*Le musée des antiquités nationales au château de Saint-Germain-en-Laye*

*Le musée de la Renaissance au château d'Ecouen*

*Le musée des thermes et de l'hôtel de Cluny*

*Le musée Picasso à Paris*

*Le musée des arts africains et océaniques*

*Le musée des arts et traditions populaires*

*Le musée Guimet.*

l'issue de cette formation, sur la liste d'aptitude aux fonctions de conservateur des musées contrôlés.

La réforme statutaire réalise la fusion de l'ensemble des corps de conservation du ministère de la culture (conservateurs des musées de France, conservateurs des archives de France, inspection générale des monuments historiques, conservateurs de l'inventaire général et des fouilles archéologiques) au sein d'un corps unique comportant trois grades (conservateur de deuxième classe, conservateur de première classe, conservateur en chef) et d'un corps de conservateurs généraux (grade unique). Les indices de fin de carrière sont revalorisés et la répartition pyramidale des intéressés entre les différents grades devrait améliorer les perspectives d'évolution interne. L'indemnité fonctionnelle attribuée dès 1988 aux conservateurs de musées responsables d'établissement est généralisée à l'ensemble du corps de conservation.

L'école nationale du patrimoine est érigée en établissement public et aura pour vocation de dispenser à l'ensemble des conservateurs qui auront réussi le concours d'entrée, la formation professionnelle correspondante. Cette filière commune doit contribuer à renforcer la cohésion de la politique patrimoniale : l'enseignement inclut tant la gestion et l'informatique que l'architecture, la restauration ou la communication.

Ces progrès sont incontestables. Ils ne s'inscrivent cependant pas dans un projet d'ensemble cohérent. De nombreuses interrogations subsistent, qui nuisent au développement harmonieux des musées.

On peut certes se féliciter de la richesse muséographique française et de la vitalité du phénomène en vantant "*la France, réseau de mille musées*". Mais ne serait-il pas opportun de définir clairement et avant toutes choses, les règles qui déterminent le soutien de l'Etat aux initiatives locales publiques ou privées ?

La prolifération des institutions "muséales" interdit une intervention systématique du ministère qui conduirait à un saupoudrage des crédits et constituerait la négation de toute politique en ce domaine. Il convient donc que l'Etat fixe les critères d'éligibilité à un soutien budgétaire nécessairement sélectif. Le fondement de cette intervention repose-t-il sur la notion de "musée d'intérêt public" ou de "musée-témoin" ; quelle est l'échelle d'appréciation retenue pour cette qualification : locale, régionale, nationale ou internationale ? La clarification des "règles du jeu" paraît constituer, dans un contexte récent d'explosion du phénomène

"muséal", le préalable incontournable de l'élaboration d'une politique cohérente.

Il est nécessaire également que l'Etat définisse l'étendue et les modalités du contrôle technique qu'il détient sur les musées de province classés et contrôlés, publics ou privés. L'ambition du ministre de la culture est de favoriser la constitution d'un réseau d'environ 70 musées de province appelés à devenir des pôles d'excellence d'intérêt international. L'objectif est louable, mais quels seront, en dehors de l'effort budgétaire incontestable d'équipement, les moyens de cette politique ? On aurait pu penser, jusqu'à une date récente, que cette volonté se traduirait par une actualisation conséquente de la liste des musées classés qui ne correspond plus à la classification des institutions par ordre d'importance des collections ou de la fréquentation. Il n'en est rien : au détour d'une récente conférence de presse, le ministre de la culture a annoncé que les conservateurs des collectivités territoriales pourront, au même titre que les conservateurs d'Etat, prétendre à la direction d'un musée classé. Est-ce à dire que l'on abolit la distinction entre musées classés et musées contrôlés, puisque la présence d'un conservateur d'Etat à la tête des musées classés constituait la seule distinction entre ces deux catégories ?

Il convient de clarifier au plus vite, en concertation avec les intéressés, la politique des musées conduite par le Gouvernement.

## **2. Le soutien à la création artistique : des efforts dispersés**

L'encouragement de la création artistique constitue, principalement dans le domaine des arts plastiques, une priorité de la politique culturelle de la dernière décennie. Le groupe d'experts européens présidé par M. Robert Wangermée, qui a procédé à l'évaluation de la politique française (1), y voyait même la "priorité majeure" de la politique culturelle française.

Le soutien à la création artistique emprunte principalement trois voies :

- il tend à améliorer la situation matérielle des artistes et à leur offrir les possibilités de créer des oeuvres nouvelles par l'octroi de bourses ou de prix, par la mise à leur disposition d'ateliers d'artistes ou par un appui aux centres d'art ;

(1) Conseil de l'Europe - Programme d'évaluation - La politique culturelle de la France  
La documentation française (1988)

- il offre aux artistes l'occasion de faire connaître leurs oeuvres par le biais d'aides à l'exposition ;

- il cherche enfin à enrichir le patrimoine national par l'acquisition d'oeuvres représentatives de l'art vivant ou par la procédure des commandes publiques.

C'est ce dernier aspect du soutien à la création artistique qui a retenu l'attention de votre rapporteur.

Un rapport analysant les moyens de la politique du patrimoine artistique du XXème siècle, élaboré par M. Dominique Bozo, délégué général aux arts plastiques, à la demande de M. François Léotard, alors ministre de la culture, fait excellemment le point de la situation.

Le constat est le suivant : les moyens, notamment budgétaires, d'une politique ambitieuse existent, mais "l'émiettement des crédits au travers de plusieurs systèmes largement concurrents" favorise la constitution de "collections le plus souvent médiocres" et calquées sur le même modèle. Et le rapporteur de conclure : "c'est bien là la preuve d'une carence de politique nationale vis-à-vis du patrimoine du XXème siècle".

Quels sont les principaux reproches adressés à l'encouragement de la création par la commande publique ou l'acquisition d'oeuvres d'art ?

● Le plus évident tient à la dissémination des crédits qui résulte de la multiplication des procédures ou des instances de décision. L'effort budgétaire consenti par l'Etat à l'acquisition d'oeuvres d'art modernes ou contemporaines est réparti entre :

- le centre national d'art et de culture Georges Pompidou qui procède aux acquisitions pour le compte du musée national d'art moderne ;

- le fonds du patrimoine, dépendant de la direction des musées de France, dont l'intervention n'est pas circonscrite aux oeuvres du XXème siècle ;

- le fonds national d'art contemporain (FNAC) "dépôt d'oeuvres d'art" créé en 1875 pour gérer des acquisitions d'oeuvres plastiques auprès d'artistes vivants destinées à la décoration des palais nationaux, ambassades, bâtiments civils, ou à être déposées dans des musées ;

- les fonds régionaux d'acquisition des musées (FRAM) créés en 1982 pour inciter les régions à définir une politique d'acquisition ambitieuse et dont l'intervention est théoriquement réservée aux "achats d'oeuvres ou d'objets majeurs et significatifs qui, par leur prix, dépassent les possibilités budgétaires normales des musées, des collectivités et des associations";

- les fonds régionaux d'art contemporain (FRAC) institués en 1982 pour favoriser le développement et la diffusion de toutes les formes de la création contemporaine, la constitution de collections répondant à une politique originale et spécifique définie par les régions, et la sensibilisation du public à l'art contemporain.

La constitution des FRAM et des FRAC présente l'avantage certain d'encourager les collectivités locales à intervenir dans le financement des acquisitions d'oeuvres d'art. Le bilan de l'utilisation des fonds fait néanmoins ressortir la similitude des achats effectués par le FNAC, les FRAM et les FRAC : l'impossibilité de cumuler leur intervention réduit chacun de ces organismes à pratiquer une politique d'acquisition médiocre, limitée aux oeuvres mineures. La structure respective des acquisitions du Fonds national d'art contemporain et des Fonds régionaux d'art contemporain, retracée dans les tableaux ci-dessous, fait apparaître l'absence d'ambition de cette politique, rapportée aux prix du marché de l'art. Aucune acquisition des FRAC n'a atteint 500.000 francs en 1988 ; une seule oeuvre acquise par le Fonds national d'art contemporain a excédé 550.000 francs la même année.

**ACQUISITIONS DES FRAC EN 1988**

Tranche en Francs	Nombre d'oeuvres	Montant	Prix moyen
de 0 à 4.999	200	468.362 F	2.341 F
de 5.000 à 9.999	49	311.560 F	6.358 F
de 10.000 à 49.999	147	2.696.784 F	18.345 F
de 50.000 à 99.999	57	4.004.491 F	70.254 F
de 100.000 à 499.999	55	7.060.652 F	128.375 F
> à 500.000	-	-	-

ACQUISITIONS DU FNAC EN 1988

Montant des acquisitions	Nombre d'oeuvres				
	Peinture	Sculpture	Dessin	Gravure	Photographie
moins de 1.000 F					33
entre 1.000 et 4.999 F	12	7	31	152	67
entre 5.000 et 9.999 F					14
entre 10.000 et 49.999 F	45	25	4	3	1
entre 50.000 et 79.999 F	18	12			
entre 80.000 et 110.000 F	11	6			
entre 111.000 et 550.000 F	13	13			
entre 551.000 et 1.000.000 F					
1.500.000 F		1			
Nombre d'oeuvres (total)	99	64	35	155	115
MONTANT TOTAL	7.706.909 F	7.763.093 F	171.500 F	246.169 F	650.450 F
PRIX MOYEN	77.850 F	79.600 F	4.900 F	1.550 F	5.656 F

Une réflexion semble donc s'imposer sur une meilleure coordination des crédits d'acquisition : seule la mobilisation de moyens exceptionnels permettra en effet aux musées ou aux fonds de se porter acquéreurs d'oeuvres majeures qui atteignent sur le marché des cotes élevées. Le réajustement opéré par le ministère de la culture entre la part des crédits d'acquisition des musées de province déconcentrés auprès des FRAM et celle dont la direction des musées de France conserve la maîtrise, témoigne d'une prise de conscience de la dilution excessive des crédits, dont on ne peut que se féliciter. Il convient de poursuivre cet effort.

On remarquera que les budgets d'acquisition des Fonds régionaux d'art contemporain subissent de plus en plus fréquemment des amputations liées au frais de gestion ou de diffusion des collections constituées par ces organismes, qui devaient à l'origine incomber exclusivement aux collectivités locales. Sans remettre en cause l'existence de ces fonds, qui ont largement contribué à sensibiliser les élus locaux à l'art contemporain, il paraît opportun d'examiner les modalités d'un rapprochement de ces fonds avec les institutions "muséales" existantes et de redéfinir corrélativement leurs missions.

La réflexion tendant à assurer une meilleure coordination des crédits disponibles pourrait être étendue à la commande publique, et particulièrement aux commandes résultant de la procédure du "1% création". Celle-ci, qui impose de réserver 1% du budget de construction des édifices publics à la réalisation d'une oeuvre d'art intégrée au bâtiment, génère des crédits considérables pour la commande publique. Le morcellement des crédits dégagés n'autorise cependant pas l'exécution d'oeuvres d'envergure. On pourrait peut-être envisager, en prenant exemple sur la pratique espagnole, de gérer globalement les crédits ouverts au titre du 1% et de prévoir que les sommes non utilisées iront abonder les fonds d'acquisition des musées.

● Le deuxième grief adressé à la politique d'acquisition d'oeuvres d'art contemporain et à la commande publique tient à la propension de ces mécanismes à reproduire, sur l'ensemble du territoire, un modèle de collections ou à engendrer des réalisations uniformes. Ce phénomène résulte, dans une large mesure, de la composition des instances de décision, qui expose trop souvent leurs membres à la tentation du clientélisme. L'absence d'objectifs nationaux hiérarchisés traduisant une politique d'acquisition ou de commande volontariste, ambitieuse et indépendante favorise la confusion entre la finalité de ces procédures - l'enrichissement du patrimoine national - et l'incitation à la création par les jeunes artistes réalisée par d'autres moyens (bourses, ateliers, expositions). Une politique ambitieuse du patrimoine ne peut se résumer à une "attitude socio-culturelle et charitable" (1) trop fréquemment répandue au sein des commissions d'achat. Il en va de même pour l'attribution des commandes publiques liées au "1% décoration". Certains vont même jusqu'à dénoncer la perpétuation d'une catégorie d'artistes "professionnels du 1%".

Il convient donc de redéfinir les lignes directrices d'une politique exigeante en matière d'acquisitions et de commandes d'oeuvres d'art et de responsabiliser les instances de décision compétentes.

● Une réflexion mérite enfin d'être engagée sur la compatibilité du principe de l'inaliénabilité des collections avec la spécificité des oeuvres d'art contemporain. Cette règle résulte aujourd'hui soit de l'appartenance des oeuvres au domaine public de l'Etat ou des collectivités locales, soit d'une disposition expresse figurant dans les statuts des associations gestionnaires de musées contrôlés ou des fonds régionaux d'art contemporain. On peut légitimement se poser la question de savoir si cette règle, appliquée aux oeuvres d'art contemporain, n'engage pas l'Etat au-delà du raisonnable. L'investissement dans l'art vivant est par définition

(1) L'expression est de M. Dominique Bozo.

risqué, puisque les achats portent souvent sur des oeuvres d'artistes inconnus, dont les années n'ont pas infirmé ou confirmé le talent. Le syndrome né de la méconnaissance des impressionnistes, particulièrement vif en France, interdit légitimement à l'Etat de ne réserver ses acquisitions qu'aux oeuvres d'artistes reconnus. La politique d'acquisition est donc contrainte de "ratisser large".

**La règle de l'inaliénabilité interdit les repentirs et condamne à accumuler dans les réserves les oeuvres des artistes qui n'auront pas résisté à l'épreuve du temps. L'exemple du Fonds national d'art contemporain est particulièrement significatif : on estime à près de 7.000 le nombre d'oeuvres inertes stockées dans des conditions déplorables. L'appréciation portée de ce point de vue par le délégué général des arts plastiques est sans appel : "un fonds mort d'oeuvres de second choix". Ce qui est vrai pour le Fonds national d'art contemporain, l'est également, à une moindre échelle, pour la plupart des musées d'art contemporain ou pour les fonds régionaux d'acquisition des musées.**

**Ne vaudrait-il pas mieux considérer que le Fonds national et les fonds régionaux d'art contemporain constituent une sorte de "purgatoire" du patrimoine national et que ces oeuvres pourraient, à l'expiration d'un délai à déterminer (10 ou 15 ans) être remises sur le marché, si leur valeur ne correspondait plus aux exigences de qualité des collections nationales ? Le produit éventuel de cette opération, qui devrait être précédée d'une étude très attentive des conditions du marché, serait alors employé à accroître les budgets d'acquisition.**

Cette question mérite d'être posée. Elle permettrait d'éviter la multiplication, dans un proche avenir, des problèmes inextricables de gestion d'oeuvres secondaires dont le coût amputera très largement les crédits d'acquisition. La réponse sera nécessairement délicate puisqu'il est difficile de déterminer avec certitude la durée nécessaire à la reconnaissance des artistes. Cette réflexion devra être conduite avec prudence pour ne pas fausser les règles du marché. En adoptant cette solution pour les oeuvres d'art contemporain, la France ne ferait pas figure de pionnière, puisque le Musée d'art moderne de New-York gère aujourd'hui, simultanément, une collection historique intangible et une "collection expérimentale" dont les oeuvres sont susceptibles d'être revendues. S'agissant d'oeuvres d'artistes ou de courants non consacrés, l'exigence de la qualité des collections patrimoniales paraît être subordonnée à cette révision.



## II. LE POIDS CROISSANT DES GRANDES INSTITUTIONS RISQUE D'AFFECTER DURABLEMENT L'EQUILIBRE DU DEVELOPPEMENT CULTUREL A PARIS ET EN PROVINCE

### A. LES GRANDES INSTITUTIONS : UNE DONNEE PERMANENTE DE LA POLITIQUE CULTURELLE

#### 1. Une politique prestigieuse

La politique d'édification de grandes institutions culturelles n'est pas un phénomène nouveau : il existe en France une certaine tradition entretenue par les Rois de France, et relancée dans les années soixante-dix par M. Georges Pompidou.

Le fait marquant de la dernière décennie est la multiplication des "grands travaux" impulsés par les Présidents de la République qui se sont succédé : le musée d'Orsay, le Grand Louvre, le parc et la cité de la Villette, l'Institut du Monde Arabe, l'opéra de la Bastille, la tête de la Défense, les grandes opérations culturelles dans les régions, enfin, la Bibliothèque de France.

Cette politique d'édification est coûteuse : depuis 1980, la France y a consacré une enveloppe de plus de 10 milliards de francs, soit l'équivalent du budget de la culture pour 1990.

Le tableau ci-après retrace l'évolution du coût des grands travaux.

EVOLUTION DU COÛT DES GRANDS TRAVAUX  
(1980-1990)

(en milliards de francs)

Année	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Montant DO + CP	0,06	0,11	0,15	0,41	0,99	1,49	2,28	1,47	1,00	1,05	0,98

L'année 1990 marque un léger fléchissement des crédits d'investissement liés aux grands travaux : - 1,03% en dépenses ordinaires et crédits de paiement. Celui-ci résulte simultanément de l'achèvement de certaines réalisations (Arche de la Défense, opéra de la Bastille) et de la faiblesse relative des crédits alloués à la Bibliothèque de France pour engager les premiers travaux d'aménagement du site (158 millions de francs en dépenses ordinaires

et crédits de paiement et 300 millions de francs en dépenses ordinaires et autorisation de programme).

**EVOLUTION DES COÛTS D'EDIFICATION (1988-1990)**  
(en millions de francs)

	1988		1989		1990		1990/1989	
	DO/CP	AP	DO/CP	AP	DO/CP	AP	DO/CP	AP
<b>Fonctionnement</b>								
. Etablissement public du Parc de la Villette	46,33		83,24		95,82		15,11	
. Etablissement public de l'Opéra Bastille	36,74		36,74		52,09		41,78	
. Etablissement public du Grand Louvre	49,54		47,04		49,06		4,29	
. Etablissement public de la Bibliothèque de France					29,50			
<b>TOTAL</b>	<b>132,61</b>		<b>167,02</b>		<b>226,47</b>		<b>35,59</b>	
<b>Equipement</b>								
. Etablissement public du Parc de la Villette			25,00	100,00	91,50	104,00	266,00	4,00
. Cité de la Musique	190,00		77,50	40,00	149,50	21,00	92,90	- 47,50
. Etablissement public de l'Opéra Bastille	300,00	50,00	613,00	418,00	140,00		- 77,16	
. Etablissement public du Grand Louvre	460,00	127,40	248,00	578,00	350,00	533,00	41,13	- 7,79
. Etablissement public de la Bibliothèque de France			15,00	25,00	158,00	300,00	953,33	1 100,00
. Grandes opérations culturelles dans les régions	36,00	42,00	40,00	100,00	92,50	100,00	131,25	0,00
. Opération de la Tête-Défense			35,00	35,00				
. Loi de programme sur le patrimoine monumental	16,75	67,00						
<b>TOTAL</b>	<b>1 002,75</b>	<b>286,40</b>	<b>1 053,50</b>	<b>1 296,00</b>	<b>981,50</b>	<b>1 058,00</b>	<b>- 6,83</b>	<b>- 18,36</b>
<b>TOTAL DO + CP</b>	<b>1 135,36</b>		<b>1 220,52</b>		<b>1 207,97</b>		<b>- 1,03</b>	
<b>TOTAL DO + AP</b>		<b>419,01</b>		<b>1 463,02</b>		<b>1 284,47</b>		<b>- 12,20</b>

Source : Ministère de la Culture, de la Communication, des Grands travaux, et du Bicentenaire.

**Le programme des grands travaux, arrêté pour l'année 1990, permettra :**

- la continuation de la deuxième tranche de travaux du **Grand Louvre** : les travaux de restructuration de l'aile Richelieu seront engagés, la restauration des toitures et des façades du Palais

ainsi que le redéploiement des collections autour de la cour carrée et dans l'aile Mollien seront poursuivis ;

- l'achèvement de la première phase de travaux d'aménagement du parc de la Villette et le lancement de la seconde tranche ;

- la poursuite des travaux de la Cité de la Musique implantée à la Villette : la partie ouest, qui abritera le conservatoire national supérieur de musique de Paris sera terminée au début de l'année 1990, afin d'autoriser le transfert et l'installation du conservatoire pour la rentrée de septembre. Les travaux de gros oeuvre engagés sur la partie est de la Cité de la Musique continueront ;

- la reprise des travaux relatifs aux ateliers de décors et de costumes de l'opéra de la Bastille et l'engagement des travaux d'aménagement intérieur de la salle modulable ;

- l'intensification de l'effort réalisé en faveur des grandes opérations de province qui bénéficiera essentiellement à la rénovation des grands musées de province, à la construction de salles dites "Zénith" et de médiathèques d'intérêt national.

**La politique des grands travaux engage l'avenir : les coûts de fonctionnement de ces grandes institutions affecteront durablement la structure du budget de la culture.**

La part du financement réservée au fonctionnement de ces "organismes-phares" tendra à devenir une donnée permanente de la politique culturelle de la France et contribuera à rigidifier davantage le budget de la culture.

**En termes de fonctionnement, le Grand Louvre sera sans doute l'opération la plus coûteuse. Un effort budgétaire considérable a été accompli depuis 1987 pour permettre l'ouverture de la crypte archéologique, puis de la Pyramide : 264 emplois budgétaires ont été créés, auxquels il convient d'ajouter 211 créations de postes sur le budget de la Réunion des Musées Nationaux ; les crédits de fonctionnement déconcentrés affectés au musée ont presque été décuplés en quatre ans, passant de 17 millions de francs en 1987 à environ 160 millions de francs en 1990. Les estimations les plus optimistes relatives au coût de fonctionnement du futur Grand Louvre, à l'achèvement du redéploiement des collections, font état de 500 millions de francs par an.**

La subvention budgétaire allouée pour 1990 à l'Opéra de Paris est de 430,2 millions de francs, auxquels s'ajoutent 56 millions de francs pour les caisses de retraite de l'établissement et 17 millions

de francs pour le fonctionnement de la salle Favart. Les 430,2 millions de francs seront répartis entre le Palais Garnier (environ 150 millions de francs) et le théâtre de la Bastille (environ 280 millions de francs). L'importance de la subvention accordée dès la première année à l'opéra de la Bastille ne lasse pas d'inquiéter pour l'avenir, lorsqu'on la rapporte à la durée supposée du fonctionnement de cet établissement. En 1990, celui-ci sera vraisemblablement ouvert en mars pour fermer en juin et réouvrir, définitivement cette fois, en octobre. Combien coûtera au contribuable le fonctionnement, en régime de croisière, des théâtres de l'opéra de Paris ? Nulle étude précise ne permet encore de l'affirmer.

Il paraît donc vraisemblable qu'un dixième du budget actuel du ministère de la culture sera systématiquement absorbé par le fonctionnement du Grand Louvre et de l'opéra de Paris, sans compter les charges supplémentaires qui résulteront de la future Bibliothèque de France.

Il ne s'agit pas de critiquer le principe même des grands travaux, qui contribuent incontestablement au rayonnement culturel de la France. Le succès du musée du Louvre, qui a accueilli 44% de visiteurs de plus que l'an dernier depuis l'ouverture de la Pyramide est à cet égard révélateur et l'on peut se féliciter que celle-ci se soit accompagnée d'une ouverture plus large des salles du musée.

Votre rapporteur se doit cependant d'attirer l'attention sur l'incidence de cette politique sur la définition des orientations culturelles futures. L'engagement des grands travaux doit être entouré de précautions et précédé d'une réflexion approfondie sur les missions dévolues à ces institutions, leurs modalités de fonctionnement et les règles de leur financement.

## **2. Le lancement des opérations doit être précédé d'une réflexion approfondie**

Votre rapporteur est malheureusement forcé de constater que la précipitation semble, pour certaines opérations, l'avoir emporté sur la prudence.

Les péripéties de l'opéra de la Bastille sont, pour l'essentiel, liées à l'absence de projet d'ensemble cohérent. Il convient d'éviter, tant qu'il en est encore temps, de reproduire cette erreur pour la Bibliothèque de France.

### *a) L'opéra de la Bastille : "un démarrage difficile"*

Votre rapporteur ne rouvrira pas ici la polémique qui a entouré la décision relative à la construction d'un nouvel opéra, ni les

hésitations successives qui ont conduit à modifier à plusieurs reprises le projet architectural et qui sont à l'origine d'un renchérissement sensible du coût de l'opération. Celles-ci traduisent plus fondamentalement les incertitudes qui s'attachent à la conception même de ce projet et à son insertion dans une politique lyrique nationale que l'on aurait souhaité cohérente.

L'opéra de la Bastille existe aujourd'hui. Il convient désormais d'en assurer le fonctionnement.

A quelques mois de son ouverture, prévue à la fin du premier trimestre de 1990, de nombreuses incertitudes pèsent encore sur l'avenir de cette institution : quelle sera la politique artistique de cet établissement, quel sera son coût de fonctionnement, quels seront enfin les liens juridiques qui uniront les trois théâtres de l'opéra de Paris ?

• **Quelle sera la politique artistique de l'opéra de la Bastille ?**

L'ambition de l'opéra de la Bastille est d'être un **opéra populaire** : l'objectif des pouvoirs publics est de drainer chaque année 750.000 spectateurs à la Bastille.

Quels seront les moyens mis en oeuvre pour attirer le public potentiel dans un pays peu sensibilisé à l'art lyrique ?

L'abaissement du prix des places est incontestablement une condition nécessaire de la démocratisation de l'art lyrique. Elle ne constitue cependant pas un élément déterminant de la fréquentation de l'opéra, comme en témoigne *a contrario* l'affluence aux concerts de rock ou aux matchs de football dont le prix des places excède bien souvent 200 francs.

La définition d'une politique de promotion et de réservation décentralisée contribuera certainement à amener le public à l'opéra.

Mais d'une manière plus fondamentale, c'est de la **qualité des représentations et du choix du répertoire** que dépendra le succès de l'opéra de la Bastille. Il est inconcevable d'arbitrer entre la quantité et la qualité des spectacles offerts à l'opéra de la Bastille : la **quantité n'est envisageable que dans la mesure où la qualité n'aura pas été sacrifiée.**

Certaines déclarations sont sur ce point alarmantes : elles tendent à laisser croire que la réalisation d'un opéra populaire se résume à l'accroissement du nombre de spectacles et l'abaissement simultané du prix des places.

Bâtir un opéra populaire au mépris de la qualité serait courir à l'échec. Il ne s'agit pas de populariser la médiocrité mais au contraire de favoriser l'accès à un "élitisme pour tous", pour reprendre la formule d'Antoine Vitez.

C'est cet esprit qui doit guider les responsables dans l'élaboration de la programmation artistique de l'opéra de la Bastille. Le pari de l'opéra populaire repose sur la qualité de la politique artistique.

On peut regretter que le programme de la saison d'ouverture ne soit pas connu avec certitude, quelques mois seulement avant celle-ci. Il semblerait que le choix se soit porté sur les "Troyens" de Berlioz, mais on ignore encore si cet opéra sera présenté en version intégrale ou en version concert.

● **Quel sera le coût de fonctionnement de l'opéra de la Bastille ?**

Depuis l'origine, l'opinion publique a été entretenue dans l'illusion que l'opéra populaire, par opposition à l'opéra élitiste, ne coûte pas cher. L'opéra populaire devait allier les vertus de la qualité, de la quantité et de la rentabilité.

Les pouvoirs publics ont affirmé, jusqu'à une date récente, que le budget de fonctionnement de l'ensemble des théâtres de l'opéra de Paris n'excéderait pas 350 millions de francs. Ces prévisions, par trop optimistes, ont été manifestement révisées à la hausse puisque le projet de loi de finances pour 1990 prévoit d'affecter 430 millions de francs pour l'opéra de la Bastille et le Palais Garnier, alors que le premier n'aura pas atteint son régime de croisière, et 17 millions de francs à la "mise en état de marche" de la salle Favart.

Il importe aujourd'hui de rétablir la vérité des coûts. Bâtir un opéra populaire, cela coûte cher. Comme le soulignait Hughes Gall, directeur du grand théâtre de Genève, peu de temps avant l'inauguration de la Bastille, le succès des théâtres de l'opéra de Paris repose sur une condition incontournable : *"que l'Etat (...) dote l'opéra de Paris des moyens financiers correspondants. Or, ceux-ci ne peuvent être que considérables... Cela va, cela doit coûter très cher"*.

Plusieurs facteurs contribuent en effet au coût élevé des spectacles lyriques :

- l'opéra de Paris ne pourra faire l'économie des "têtes d'affiche" pour relever le défi de la démocratisation de l'art lyrique : leur pouvoir d'attraction reste évident. Or, les cachets des "divas" se situent entre 100.000 francs et 300.000 francs par soirée ;

- les spectacles lyriques présentent, à la différence des productions chorégraphiques, la particularité de ne pas s'amortir dans le temps ;

- enfin, l'opéra de la Bastille est doté d'une infrastructure technique moderne et sophistiquée dont on avait dit qu'elle permettrait de réduire les coûts de production : il semblerait au contraire, d'après un haut fonctionnaire du ministère de la culture, que les coûts de maintenance de cette installation seront en réalité deux fois plus élevés qu'au Palais Garnier.

Il convient donc de chiffrer très précisément le coût de fonctionnement de l'opéra de la Bastille et de prendre les mesures qui s'imposent pour éviter la dérive du montant de la subvention budgétaire qui lui sera allouée.

Une réflexion semble avoir été engagée sur ce point. D'après les informations qui ont été communiquées à votre rapporteur, une distinction devrait être établie entre les coûts fixes de l'opéra de la Bastille et du Palais Garnier, qui permettent d'assurer leur "ordre de marche" (salaires, charges sociales du personnel permanent, impôts, taxes et frais généraux), et les coûts variables liés à la programmation artistique de ces établissements (décors, honoraires et cachets des personnels occasionnels). Les premiers seront financés par l'Etat dans le cadre d'un contrat pluriannuel, les seconds devront être couverts par les recettes d'exploitation des salles et par les tournées.

Il est par ailleurs prévu d'établir "une responsabilité du directeur général des théâtres de l'opéra en matière de préparation et d'exécution du budget".

Votre rapporteur ne peut que se féliciter de cette dernière disposition, dont il a, à plusieurs reprises, suggéré l'institution. Celle-ci, pratiquée en particulier à Genève, doit en effet contribuer à contenir la dérive des coûts de l'opéra.

• Quels seront les liens juridiques qui uniront les trois institutions fédérées au sein des théâtres de l'opéra de Paris ?

Votre rapporteur ne dispose sur ce point d'aucune information.

Des négociations ont été engagées afin de renforcer l'autonomie financière de la salle Favart, dont la vocation d'accueil et de coproduction de spectacles, ainsi que de promotion des spectacles créés par l'école d'art lyrique, semble pour l'instant confirmée.

Il importe de clarifier au plus vite le statut juridique des trois théâtres de l'opéra de Paris et de leurs personnels respectifs et de rendre publiques les intentions du Gouvernement relatives à l'avenir de la salle Favart.

Enfin, il semblerait opportun d'engager une réflexion sur le rôle d'impulsion que pourrait jouer l'Opéra de la Bastille à l'égard des théâtres lyriques de province.

*b) La Bibliothèque de France : un "projet évolutif"*

Il ne s'agit pas ici de critiquer le projet de la Bibliothèque de France -cette critique serait d'ailleurs malvenue compte tenu du peu d'information dont dispose le Parlement sur les orientations retenues- mais plutôt d'attirer l'attention sur certains points.

**De la future Bibliothèque de France, le public connaît l'ambition : "une bibliothèque d'un type entièrement nouveau" qui devra couvrir tous les champs de la connaissance, être accessible à tous, utiliser les techniques les plus modernes de transmission de données et être reliée aux autres grandes bibliothèques françaises et étrangères. Depuis le mois de juillet dernier, il en connaît également la forme et l'emplacement : l'édification de la future bibliothèque de France sera confiée à un jeune architecte français, Dominique Perrault, lauréat du concours ; elle sera érigée sur un domaine de sept hectares offert par la Ville de Paris et situé à Tolbiac.**

A ce stade de la connaissance du projet, on peut tout juste s'étonner que la forme précède le fond. Les grandes lignes directrices n'ont pas encore été définies, comme en témoigne la querelle qui oppose actuellement les chercheurs-partisans de la communication immédiate de l'ensemble du fonds et par conséquent du stockage intégral de celui-ci à Tolbiac -et les promoteurs, qui penchent pour le stockage des volumes les moins usités dans des silos à l'extérieur de Paris, ce qui étendrait à quarante-huit heures le délai moyen de la communication de ces ouvrages. La décision de revenir sur la césure des collections conservées par la Bibliothèque Nationale et par la Bibliothèque de France, annoncée par le ministre de la culture le 21 août dernier, à la suite d'un débat orchestré par la revue du même nom (1), démontre en outre que les orientations définies pour la future bibliothèque ne sont pas intangibles. Si l'on peut véritablement se féliciter de ce revirement, on ne peut que s'inquiéter de la compatibilité de cette décision avec le choix architectural qui l'a précédée. La maquette de la future Bibliothèque de France avait été conçue pour accueillir trois à quatre millions de volumes ; le transfert intégral des collections de la Bibliothèque

(1) *Le débat*, mai-août 1989.



Nationale porte sur un total de douze millions de volumes : ce sont donc des rayonnages trois à quatre fois plus importants que ceux qui avaient été prévus à l'origine que le bâtiment devra accueillir.

Peu d'informations ont jusqu'à présent filtré des groupes de travail réunis par l'Association de la Bibliothèque de France pour éclairer les choix des décideurs, même si l'on peut se féliciter de l'initiative, qui conduit l'association des amis de la Bibliothèque de France, à diffuser un journal bimestriel retraçant l'évolution du projet : "Réseaux". Le projet de la Bibliothèque de France illustre une nouvelle fois le caractère "autocratique" qui préside à l'élaboration de la politique culturelle française, et qu'ont souligné les experts européens qui ont procédé à son évaluation (1).

Votre rapporteur souhaite que la plus grande attention soit réservée aux modalités d'interconnexion de la Bibliothèque de France avec l'ensemble des bibliothèques de province. Il conviendrait en particulier de veiller à la compatibilité du matériel informatique qui sera retenu pour la Bibliothèque de France avec les choix prédominants qui ont présidé à l'informatisation des bibliothèques locales. Il importe en tout état de cause que le choix de la Bibliothèque de France soit rapidement connu pour orienter celui des bibliothèques de province qui n'ont pas encore procédé à leur automatisation.

Votre rapporteur réitère enfin le voeu exprimé l'an passé par la commission des Affaires culturelles et relatif au rôle d'impulsion de la Bibliothèque de France à l'égard de "pôles d'excellence" constitués de bibliothèques régionales spécialisées. La complémentarité entre la future bibliothèque de France, qui ne saurait prétendre à l'exhaustivité, et ces bibliothèques spécialisées mérite d'être largement exploitée.

## **B. L'EQUILIBRE DU DEVELOPPEMENT CULTUREL A PARIS ET EN PROVINCE**

La répartition de l'effort culturel entre Paris et la province constitue une préoccupation constante de votre commission des Affaires culturelles, qui soulignait l'an passé l'incidence de la centralisation des grands travaux sur la perpétuation et l'accentuation du déséquilibre constaté.

### **1. L'état des lieux : les conclusions du rapport Seibel**

Au cours de la précédente discussion budgétaire, le ministre de la culture avait pris l'engagement de présenter au Parlement des informations fiables sur la répartition des crédits de la culture entre Paris, la région Ile-de-France et la province. Un groupe

(1) rapport précité. Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France.

de travail, présidé par M. Seibel, inspecteur général de l'INSEE et composé de fonctionnaires du ministère de la culture et du contrôleur financier placé auprès de celui-ci, a été constitué à cette fin.

L'approche méthodologique retenue par le groupe de travail a été celle du budget exécuté, qui permet de rendre compte le plus fidèlement possible du coût réel du service rendu, composé de trois éléments : les dépenses de personnel, les dépenses de fonctionnement courant et les subventions.

Les conclusions de l'étude sont résumées dans les tableaux ci-après qui retracent respectivement la répartition de l'effort budgétaire en termes de moyens de paiement et de moyens d'engagement.

**EN MOYENS DE PAIEMENT (DO + CP)**  
(en millions de francs et hors grands travaux)

	1986		1987		1988	
	montant	%	montant	%	montant	%
PARIS	3.157,64	45,8	4.114,88	52,7	3.838,91	49,2
Ile-de-France	898,38	13,0	880,14	11,3	923,44	11,8
Province	2.840,64	41,2	2.815,76	36,0	3.042,60	39,0
Total général	6.896,56	100	7.810,78	100	7.804,95	100

**EN MOYENS D'ENGAGEMENT (DO + CP)**  
(en millions de francs et hors grands travaux)

	1986		1987		1988	
	montant	%	montant	%	montant	%
PARIS	3.184,65	45,9	3.627,48	47,5	4.161,33	49,6
Ile-de-France	898,38	12,9	988,32	12,9	960,75	11,4
Province	2.863,19	41,2	3.028,31	39,6	3.264,33	39,0
Total général	6.946,22	100	7.644,11	100	8.386,41	100

Ces résultats devront être affinés par une analyse des dépenses de l'administration centrale qui "gonflent" artificiellement la part de l'effort culturel destiné à la capitale.

Dès lors que l'on intègre les grands travaux, la part de l'effort culturel consacré à la province plafonne à 32,51% des moyens de paiement et 36% des moyens d'engagement du ministère en 1988.

**Ces premiers résultats font très clairement ressortir :**

- la stabilité relative des dépenses effectuées à Paris, qui résulte du coût de fonctionnement croissant des grandes institutions ;

- une diminution relative de la part des moyens d'engagements destinés à la province, en dépit de l'effort de déconcentration accompli en particulier par la loi de programmation relative au patrimoine monumental. Cette évolution négative est en partie imputable aux retards observés dans la consommation des crédits de restauration et d'entretien de ce patrimoine.

## **2. Les atténuations du déséquilibre inscrites au projet de loi de finances pour 1990**

Le projet de loi de finances pour 1990 témoigne incontestablement d'une volonté louable de rééquilibrage de l'effort culturel consenti au bénéfice de la province.

La traduction de cette volonté est particulièrement nette pour les crédits d'équipement : ces derniers bénéficient en 1990 d'une progression totale de 27%, soit près de 500 millions de francs, dont les deux-tiers sont destinés à la province.

Les principaux secteurs concernés par cette évolution sont :

- les musées de province, dont la dotation d'équipement est portée de 93,5 millions de francs en 1989 à 185 millions de francs en 1990 ; une enveloppe de 50 millions de francs, inscrite au chapitre des grandes opérations culturelles en région, est par ailleurs destinée à la rénovation de grands musées de province ;

- les bibliothèques centrales de prêt, qui enregistrent une augmentation de 80 millions de francs en crédits de paiement afin d'autoriser l'achèvement en 1990 du programme de construction engagé à la Libération. Ces crédits permettent de financer cinq équipements destinés aux départements de l'Aude, des Bouches-du-Rhône, de la Guadeloupe et de la Guyane, ainsi qu'à la collectivité territoriale de Mayotte ;

- le patrimoine monumental, pour lequel les crédits inscrits au projet de loi de finances vont au-delà des engagements souscrits par la loi de programme votée en décembre 1987 : ils

s'établissent à 1.134,6 millions de francs en autorisations de programme ;

- la participation financière de l'Etat aux grandes opérations culturelles dans les régions est abondée de 140 millions de francs. Les priorités porteront sur la rénovation des grands musées de province, la réalisation de salles "Zénith" et la construction de médiathèques d'intérêt national.

Exprimé en crédits de fonctionnement, l'effort réalisé en faveur de la province porte essentiellement :

- sur les enseignements artistiques, pour lesquels une enveloppe supplémentaire de 25 millions de francs est prévue pour les enseignements dispensés dans les écoles municipales et de 12,9 millions de francs pour ceux enseignés dans les écoles régionales et municipales d'art ;

- sur les actions de décentralisation culturelle, qui bénéficient de 41 millions de francs de mesures nouvelles destinées à financer les opérations conduites dans le cadre du programme interministériel de développement social des quartiers (+ 10 MF), les conventions conclues avec les collectivités locales pour encourager le développement de leur politique culturelle (+ 16 MF), enfin, des actions de solidarité en faveur des populations défavorisées (+ 15 MF).

L'effort consenti par le ministère de la culture pour atténuer le déséquilibre du développement culturel entre Paris et la province est réel et votre rapporteur lui en sait gré. Cet effort mérite cependant d'être tempéré par deux éléments :

- cette évolution est autorisée en 1990 par une conjoncture favorable qui résulte simultanément de l'allègement relatif des coûts d'édification des grandes institutions culturelles - lié à l'achèvement de certains équipements et à la faiblesse relative des crédits alloués au projet de la Bibliothèque de France - et de la montée en puissance progressive des coûts de fonctionnement des institutions achevées ;

- l'importance des crédits alloués à la restauration et à l'entretien du patrimoine monumental doit être relativisée par les difficultés de consommation des crédits observées, qui imposent des reports substantiels d'une année sur l'autre. Pour les seuls crédits d'entretien, ces reports ont porté sur plus de 20,5 millions de francs entre 1986 et 1987, sur 8,2 millions de francs (1).

(1) Cette amélioration ponctuelle résulte de l'accélération de la mise en place des crédits en 1988, qui a permis de résorber les retards accumulés. Depuis lors, les paiements s'effectuent au rythme d'avancement des travaux.

entre 1987 et 1988 et sur 24,2 millions de francs entre 1988 et 1989, soit 20% des sommes correspondantes en 1988).

On peut craindre que la réforme des études et des travaux sur les monuments historiques, dont les objectifs sont louables par ailleurs, ne contribue, compte tenu de la pénurie entretenue du nombre d'architectes en chef des monuments historiques, à intensifier les difficultés de consommation des crédits.

Cette réforme, organisée par le décret du 5 mai 1987 relatif aux honoraires et aux vacations alloués aux architectes en chef des monuments historiques et aux vérificateurs, vise à contenir la dérive des coûts de restauration : toute opération confiée par l'Etat à un architecte en chef des monuments historiques doit faire l'objet d'une commande établie à partir d'un dossier d'études préalables. Celles-ci tendent à déterminer la nature des travaux à réaliser et à fournir une estimation fiable de leur coût. C'est sur la base de cette estimation que sera désormais calculée la rémunération forfaitaire de l'architecte en chef des monuments historiques. La commande passée à ce dernier est suivie de l'élaboration d'un projet architectural et technique qui sert de base à la consultation des entreprises.

De nouvelles contraintes sont donc imposées aux architectes en chef des monuments historiques sans que les recrutements nécessaires pour faire face à l'augmentation des travaux liée à la loi de programmation relative au patrimoine monumental ne soient intervenus. La pénurie du nombre des architectes en chef des monuments historiques, que votre rapporteur dénonce depuis de nombreuses années, est donc obstinément entretenue. Votre rapporteur, qui s'était fait en son temps l'ardent avocat de la suppression du *numerus clausus* limitant à 40 le nombre des titulaires, constate que neuf postes supplémentaires ont été créés depuis son abrogation en 1980, ce qui reste manifestement insuffisant. L'objectif, qui était celui du Gouvernement en 1980, de porter l'effectif des architectes en chef des monuments historiques à 70 titulaires pour tenir compte de l'évolution du nombre de monuments classés ou inscrits reste loin d'être satisfait. On comprend d'autant moins la réticence des pouvoirs publics que l'augmentation du nombre d'architectes en chef des monuments historiques s'effectuerait sans alourdir les charges budgétaires puisqu'ils ne perçoivent pas de traitement et sont rétribués par des honoraires calculés désormais sur la base des estimations relatives au coût des travaux.

La situation des architectes des bâtiments de France (ABF) n'est guère plus favorable. Ces architectes, fonctionnaires, sont chargés d'assurer la surveillance de l'état des monuments

historiques classés ou inscrits situés dans leur circonscription et de réaliser, en accord avec les propriétaires ou les affectataires, les travaux d'entretien et de réparations ordinaires sur les immeubles classés lorsque la maîtrise d'ouvrage est assurée par les services du ministère de la culture ou que les propriétaires bénéficient à cette fin d'une subvention budgétaire. Ce corps est limité à 199 emplois, dont 25 ne sont actuellement pas pourvus. La modicité des traitements perçus et l'absence de perspective de carrière expliquent le désintérêt des candidats potentiels au concours de recrutement. La double tutelle de cette profession, qui relève conjointement au ministère de l'équipement et au ministère de la culture ne favorise pas la prise en considération des doléances des architectes des bâtiments de France, contraints de recourir à la grève des permis de construire en juin dernier pour réclamer création de postes supplémentaires et l'amélioration des perspectives de carrière.

## EXAMEN EN COMMISSION

Réunie sous la présidence de **M. Maurice Schumann**, président, la commission des Affaires Culturelles a examiné, au cours d'une séance tenue le 29 novembre 1989, les crédits de la culture inscrits au projet de loi de finances pour 1990, sur le rapport de **M. Michel Miroudot**, rapporteur pour avis.

L'exposé du rapporteur pour avis a été suivi d'un débat, au cours duquel sont intervenus :

- **M. Ivan Renar**, qui a regretté le caractère spectaculaire de la politique culturelle et sa carence à définir un véritable projet d'élargissement du public. Il a observé que l'effort accompli en faveur de la province par le projet de loi de finances pour 1990 restait trop sélectif et ne remettait pas en cause la disparité de l'intervention publique. Il a noté l'insuffisance du soutien accordé aux orchestres et théâtres lyriques régionaux qui réalisent d'importants efforts de diffusion musicale de création contemporaine et d'élargissement du public. Il a souligné l'opportunité d'une réflexion relative aux missions des fonds régionaux d'art contemporain et d'une meilleure coordination de leur politique d'acquisition, de gestion et de diffusion avec celle des musées ;

- **M. Robert Castaing**, qui a regretté la durée excessive des chantiers de restauration des monuments historiques, et qui a souligné le handicap que constituait pour les enfants des régions rurales, qui n'ont pas toujours accès à des établissements spécialisés, l'absence fréquente de professeurs de musique à l'école ;

- **M. François Autain**, qui a interrogé le rapporteur sur la finalité des amendements proposés, a souligné que l'effort budgétaire reflétait une politique culturelle ambitieuse et a indiqué que le groupe socialiste voterait le budget de la culture sans modification. Il a néanmoins souhaité un accroissement du soutien étatique accordé aux théâtres lyriques de province ;

- **M. Ambroise Dupont**, qui a souligné l'intérêt de dépôts significatifs d'oeuvres d'art dans les musées de province, susceptibles de renforcer l'attrait touristique de ces institutions ;

- **M. Jacques Bérard**, qui est resté sceptique sur le succès que pourrait remporter l'aliénation des oeuvres d'art contemporain

conservées dans les réserves des fonds d'acquisition, a rejoint le rapporteur pour avis pour regretter l'insuffisance des effectifs d'architectes en chef des monuments historiques et s'est élevé contre le monopole détenu par un petit nombre d'entreprises agréées pour l'exécution des travaux d'entretien ou de restauration des monuments classés ;

- M. André Diligent, qui a suggéré d'organiser une exposition permanente des oeuvres stockées en réserve afin de porter leur existence à la connaissance des conservateurs de musées de province, qui pourraient dès lors réclamer le dépôt des oeuvres qui les intéressent dans leur établissement ;

- M. Maurice Schumann, président, qui a fait part à la commission de son souhait que le groupe de travail sur les musées créé en son sein, puisse déposer une proposition de loi relative à la réforme de l'ordonnance de 1945, portant organisation provisoire des musées des beaux-arts, au début de la prochaine session ordinaire. Le président a souligné la prudence qui devrait nécessairement entourer l'aliénabilité éventuelle des oeuvres d'art contemporain. Il a enfin indiqué à la commission que des malfaçons découvertes dans les équipements scéniques de l'opéra de la Bastille, interdisaient l'alternance des spectacles : l'opéra sera donc ouvert entre mars et juin pour présenter successivement deux ouvrages ; il sera à nouveau fermé au mois de juin, afin de permettre à l'établissement public constructeur de procéder aux rectifications nécessaires.

La commission a ensuite procédé à l'adoption de trois amendements proposés par son rapporteur pour avis, puis a émis un avis favorable à l'adoption des crédits de la culture inscrits au projet de loi de finances pour 1990 ainsi amendés.



## AMENDEMENTS

### Article 36

#### Etat B

### CULTURE ET COMMUNICATION

**Titre III** ..... **262.131.435 F.**

**Réduire ces crédits de** ..... **35.302.897 F.**

\*

\* \*

Cet amendement, qui s'applique au chapitre 36-60 article 51, tend à réduire de moitié l'augmentation de la subvention de fonctionnement versée à l'Opéra de Paris.

**Article 36**

**Etat B**

**CULTURE ET COMMUNICATION**

<b>Titre IV</b> .....	<b>145.193.180 F.</b>
<b>Réduire ces crédits de</b> .....	<b>58.150.000 F.</b>

\*

\* \*

**Cet amendement vise :**

- d'une part, à réduire de moitié les mesures nouvelles inscrites au chapitre 43-40 pour le théâtre (article 10) et l'action culturelle (article 20) ;

- d'autre part, à supprimer la mesure nouvelle accordée aux activités internationales (chapitre 43-50, art. 10) et celle dont bénéficient les industries culturelles (5 MF au chapitre 43-50, art. 60).

**Article 37**

**Etat C**

**CULTURE ET COMMUNICATION**

**Titre VI**

**I - Autorisations de programme ..... 2.065.466.000 F.**

**Réduire ces crédits de ..... 21.000.000 F.**

**II - Crédits de paiement ..... 692.225.000 F.**

**Réduire ces crédits de ..... 15.000.000 F.**

\*

\* \*

**Cet amendement tend à réduire :**

- de 15 millions de francs en autorisation de programme et en crédits de paiement, les crédits inscrits au chapitre 66-40, art. 20, pour le Parc de la Villette,

- de 6 millions de francs en autorisation de programme, les crédits inscrits à l'article 70 du même chapitre pour l'économie culturelle, tout en laissant subsister l'abondement (1,2 MF en A.P. et en C.P.) intervenu en deuxième délibération à l'Assemblée nationale.

La commission des Affaires culturelles rejoint la commission des Finances pour inciter le ministère de la Culture à une gestion plus rigoureuse des crédits susmentionnés.

## ANNEXE

### **Eléments d'information communiqués par le centre Georges Pompidou**

#### **I - LA PROGRAMMATION ARTISTIQUE DU CENTRE**

Dans un contexte nouveau marqué par l'ouverture du Grand Louvre après celle du musée d'Orsay, le centre Georges Pompidou a su maintenir sa place et son niveau de fréquentation en cette année 1989 qui a vu la nomination à la présidence du Centre de Mme Hélène Ahrweiler.

Au musée national d'art moderne, les points forts de la programmation témoignent d'une volonté d'élargissement et d'ouverture qui se met en place sans négliger pour autant les collections patrimoniales.

A la présentation des grands classiques du XXème siècle (Tinguely, Bram Van Velde, Alfred Courmes, Matisse) et des contemporains de renommée internationale tels Ed Paschke, Ed Ruscha, Hans Haacke s'ajoute la Donation Daniel Cordier, la plus importante dont le centre ait jamais bénéficié (plus de 500 oeuvres).

Pendant l'été, l'exposition "Magiciens de la Terre", présentée en même temps à la Grande Halle de la Villette, a constitué la première exposition mondiale d'art contemporain et concrétisé avec succès le souci essentiel du Centre d'ouvrir des champs nouveaux de connaissance et d'échange.

Le cent cinquantième anniversaire de la découverte de la photographie a été l'occasion de rendre un hommage d'une ampleur inégalée à cette discipline du XXème siècle. Pour la première fois, une grande manifestation, "l'Invention d'un Art", y a été consacrée, dans la grande galerie du 5ème étage, tandis que, tout au long de l'année, d'autres expositions dont le "Forum du reportage" venaient illustrer d'autres facettes de cette discipline.

Le centre de création industrielle a poursuivi avec rigueur la présentation des grands architectes et designers de ce siècle : Aillaud, Aalto, Asplund, Mollino. Des expositions réalisées en liaison avec des concours d'architectures -tels European et Châteaux-Bordeaux- permettent la promotion des jeunes architectes et le renouvellement de la création architecturale en France.

Une tentative de collaboration plus étroite, enfin, a été amorcée entre le Musée national d'art moderne et le Centre de création industrielle qui, jusqu'alors se rencontraient surtout à

l'occasion des manifestations pluridisciplinaires. Ces deux départements se sont efforcés de dégager des liaisons entre création plastique et design au travers de l'exposition "Culture de l'objet et objet de la Culture", présentée dans la galerie du CCI.

L'Institut de recherche et de coordination acoustique/musique, outre la recherche musicale, s'est ouvert sur le public des créations, de nombreux concerts et des tournées nationales et internationales.

Les cycles de cinéma se sont articulés cette année autour de deux axes : cinématographies "régionales" ("Cinéma arménien" et "Rimini et le cinéma") et hommages ("Anatole Dauman" et "Anna Magnani").

La Revue Parlée a assuré la présence constante de la littérature et de la poésie en organisant plus d'une centaine de soirées dont les points forts furent, entre autres, les "Belles Etrangères" consacrées à la Finlande et à l'Irlande, organisées conjointement avec l'Association dialogue entre les cultures et le centre national des lettres.

La Danse, fidèle à sa tradition, a permis aux jeunes chorégraphes et au Groupe de recherche de l'opéra de Paris de rencontrer une large audience.

Les colloques, débats et séminaires s'inscrivent dans un ensemble qui ne cesse de gagner en cohérence et en ampleur et attachent au Centre des publics fidèles et spécifiques. A propos de ces publics, l'atelier des enfants a développé une programmation régulière d'expositions propres tout en menant des activités communes avec les départements.

Le Centre a pris une part importante à la célébration du Bicentenaire de la Révolution en privilégiant les connexions entre l'héritage révolutionnaire et l'actualité des Droits de l'homme. Cette action s'est manifestée par l'organisation du Forum de la Révolution (de mars à novembre) présentant audiovisuel, banques de données et publications éditoriales. Cette célébration se conclura par le cycle de cinéma "Révoltes, révolutions, cinéma" et par l'important colloque "la Famille, la Loi et l'Etat".

Enfin, le Centre Georges Pompidou a poursuivi une politique d'itinérance de ses manifestations : 14 expositions dont 8 de la Bibliothèque publique d'information, 3 du Centre de création industrielle et 3 du Musée national d'art moderne.

Le Centre Georges Pompidou a également développé une politique de collaboration et de coproduction avec des organismes

nationaux et internationaux. Ainsi, le centre de création industrielle a coproduit le film de Wim Wenders consacré au créateur de mode, Yohji Yamamoto, et est intervenu à la Triennale de Milan (Italie). Par ailleurs, trois manifestations ont été organisées par le Musée national d'art moderne et l'Association française d'action artistique : "la France en Inde", "les Réalités de la Peinture" présentée en URSS et "Chagall" présentée, grâce à un prêt d'oeuvres, à Buenos-Aires (Argentine) et à Montevideo (Uruguay).

## **II - LES NOUVELLES MESURES ADMINISTRATIVES ARRETEES EN 1989**

### **A. Amélioration de l'accueil du public**

Les espaces dont dispose le Centre Georges Pompidou se sont accrus sensiblement en 1989 :

- L'achèvement de la "Tour" conçue par R. Piano à l'angle de la rue St Merri et de la place Stravinsky, qui apporte une ponctuation remarquée à l'environnement architectural du Centre, conduira, après le réaménagement des bâtiments contigus, à mettre à la disposition de l'IRCAM près de 1.500 m<sup>2</sup> supplémentaires. En augmentant ainsi sa surface de près d'un tiers, l'Institut, qui sort de son espace souterrain, s'ouvre à la pédagogie et à la formation ainsi qu'à un contact nouveau avec le grand public (hall d'accueil) ;

- La prise en location de 1.900 m<sup>2</sup> de locaux dans l'immeuble du 6 rue Beaubourg permettra le déménagement de la totalité des services administratifs du Musée national d'art moderne et, par conséquent, l'ouverture au public de nouveaux espaces au 2ème étage du Centre.

D'autre part, un réaménagement des conditions d'accueil du public a été lancé. Il passe par :

- Un système complet d'information, sur écran, installé avant la fin de l'année dans le Forum (qui, complété de nouveaux services, pourra à terme être interrogé par minitel) ;

- La refonte des "programmes" remis aux visiteurs ainsi que du "Magazine" du Centre ;

- Le regroupement des caisses en une billetterie centralisée ;

- La création de nouveaux points d'accueil du public (dans le Forum) et des adhérents (sur la galerie de la rue du Renard) ;

- Le développement de nouveaux points de vente et de service (Poste).

Parallèlement, on notera qu'un nouveau système de protection des oeuvres contre le vol a été installé au Musée.

## **B. Réorganisation administrative**

### **1- L'organigramme**

Dans la lignée des propositions de l'Inspection des Finances ont été créés dès 1989 :

- Une direction du Développement des ressources propres chargée de mettre en oeuvre une véritable politique commerciale ;

- Un service des Relations avec le public chargé tant de l'accueil des visiteurs que de la recherche de nouveaux publics ;

- Un contrôle de gestion indépendant de la direction Financière.

### **2- Les procédures**

a) Les marchés du Centre font désormais l'objet d'une réelle politique d'achat public par :

- La constitution d'un bureau des marchés et des commandes ;

- L'amélioration du fonctionnement de la Commission consultative des marchés ;

- Le réexamen systématique des contrats et marchés les plus importants.

A ce titre, le marché de nettoyage, passé avec une seule entreprise, a été remplacé par 4 marchés qui aboutissent à une réduction des charges du Centre et surtout à une nouvelle organisation du travail devant conduire à de meilleures prestations.

b) De même, les concessions ont été également réexaminées afin d'obtenir le meilleur service du public pour le moindre coût. Un avenant au contrat de concession des restaurants aboutira au réaménagement complet des restaurants du 5ème étage,

à la création de nouveaux points de vente (piazza, BPI) et à l'accroissement des ressources du Centre par le versement d'une redevance assise sur le chiffre d'affaires, laquelle ne pourra, en aucun cas, être inférieure au double du montant de redevance versé en 1988.

3- Le cadre d'une gestion budgétaire prévisionnelle des manifestations a été mis en place. Chaque manifestation et production du Centre fait désormais l'objet d'une fiche budgétaire détaillée et d'un suivi régulier. Cette méthode permettra, dès 1989, de solder l'exécution du budget des manifestations sans dépassement.

Enfin, d'une manière générale, les principales procédures administratives ainsi que celles concernant la maintenance du bâtiment et la sécurité des personnes et des biens ont été réactualisées et codifiées.