

**PREMIER
MINISTRE***Liberté
Égalité
Fraternité***Secrétariat général
pour l'investissement****Le Secrétaire général**Dossier suivi par Luc BAUMSTARK
Evaluation des investissements publics
contre-expertise@pm.gouv.fr

Paris, le 12 01 2021

Avis 2021-n°98

AVIS DU SGPI	
<u>PROCEDURE : CONTRE-EXPERTISE DU DOSSIER D'ÉVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE</u>	
DU SCHEMA DIRECTEUR DE TRAVAUX DU CENTRE POMPIDOU	
Ministère concerné :	Ministère de la Culture
Porteur du projet	Centre National d'art et de culture Georges Pompidou
Date de réception du dossier	26 octobre 2020
Date du rapport de contre-expertise	12 janvier 2021
<u>SYNTHESE DE L'ÉVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE¹</u>	
Coût total du projet examiné (financement État selon le décret 2013-1211)	210-226 M€ TDC (2019) 210-226 M€
VAN socio-économique	-166 M€ / 70² (2019)
Principaux bénéfiques quantifiés³ (Effets non quantifiés notamment : rayonnement du centre (patrimoine, collections, innovation sociale et culturelle), effets d'image sur l'environnement urbain.	<ul style="list-style-type: none"> - Coût budgétaire + 142 M€ - Impacts culturels + 29 M€ - Impacts environnement et impacts urbains +19 M€ - Impacts sur la Bibliothèque - 4,8 M€ - Réduction Émission CO² 13 M€
Dimensionnement	<ul style="list-style-type: none"> - 3,3 millions de visiteurs/an (musée) - 4 000 visiteurs jours (bibliothèque)
Calendrier	<ul style="list-style-type: none"> - Durée des travaux : 4/7 ans - Date de mise en service : 2026/2030
Projet déclaré à l'inventaire	OUI

P.J. : rapport de contre-expertise daté du 12 Janvier 2021

¹ Source : Dossier d'évaluation socio-économique : 28 octobre 2020² VAN Calculée avec un taux d'actualisation de 4,5 %. Le bilan est actualisé en 2022. Le tableau reprend principalement les chiffres de l'option « Fermeture Totale » qui est l'option dont la VAN est la plus forte.³ Les chiffres proposés renvoient à l'option dont la VAN est la plus élevée.

1. Présentation du projet

Éléments de contexte

Le bâtiment du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (CNAC) qui a ouvert ses portes le 31 Janvier 1977 est un véritable symbole culturel dans une zone fortement touristique. Cet établissement polyculturel né de la volonté du président Georges Pompidou de créer au cœur de Paris une institution culturelle originale dédiée à l'art moderne et contemporain abrite l'une des plus grandes collections d'art moderne au monde.

Le CNAC, un des monuments les plus visités sur Paris et notamment par les visiteurs étrangers, a accueilli en moyenne ces cinq dernières années plus de 3,3 millions de visiteurs par an. Ce bâtiment abrite également d'importantes galeries d'expositions temporaires, des salles de spectacles et de cinéma, et la Bibliothèque publique d'information (BPI), première bibliothèque publique de lecture en Europe qui accueille quotidiennement plus de 4 000 lecteurs, ainsi que l'institut de recherche et de coordination acoustique musicale (IRCAM) situé à côté du bâtiment principal.

Ce bâtiment, à l'architecture innovante, ouverte sur l'extérieur, est au cœur de plusieurs préoccupations : volonté d'enrayer le déclin de Paris sur la scène artistique et de lui conserver son statut de place majeure de l'art contemporain au niveau mondial ; d'ouvrir la création française sur le monde et de favoriser, par l'interdisciplinarité, l'expression de nouvelles formes artistiques et de rendre accessible l'art contemporain à un large public.

Les installations (équipements structurels et immobiliers) sont aujourd'hui vieillissantes ; les travaux réalisés en 1997 et 2000 ne portaient que sur les aménagements intérieurs. De nombreux dysfonctionnements imposent d'engager rapidement de nouveaux travaux importants pour garantir son exploitation. Les coûts de maintenance sont de plus en plus élevés et en l'absence de travaux, le centre risque une fermeture partielle des espaces ouverts au public et un désengagement des partenaires dans un contexte concurrentiel avec les autres musées.

Le projet évalué

Le nouveau schéma directeur de travaux vise à engager une lourde rénovation du bâtiment, en particulier sur le plan environnemental, pour lutter contre la déperdition d'énergie, pour sécuriser les œuvres, les agents et les visiteurs (en mettant notamment aux normes le système de sécurité incendie, en engageant le désamiantage du bâtiment et en sécurisant les façades), et pour élargir l'accessibilité du site aux publics à mobilité réduite. Plusieurs opérations connexes sont également prévues : création d'un accès public à la toiture, mise en accessibilité des salles de spectacles et de la Piazza depuis la zone triangle

Le schéma des travaux de rénovation englobe le bâtiment principal, le bâtiment adjacent affecté à l'institut de recherche et de coordination acoustique/musique, ainsi que des bureaux situés à proximité. Ce schéma a été présenté au conseil d'administration en 2011, et en commission ministérielle des projets immobiliers du ministère de la culture en 2016. La contractualisation s'appuiera sur une phase de dialogue compétitif et la procédure est d'ores et déjà engagée (désignation au printemps 2021 d'un maître d'œuvre).

Si la première question dans l'évaluation du projet est le bien-fondé des travaux envisagés, l'interrogation principale consiste à décider si ces travaux doivent être conduits en site ouvert partiellement ou fermé. Une autre question se pose alors de savoir, compte tenu de la durée de fermeture du site dans l'option « travaux en site fermé » (quatre ans) s'il faut-il envisager des lieux temporaires pour la BPI et pour le musée.

Selon les variantes, le coût de ce projet est estimé entre 210 à 226 M€ (TDC 2019). Les travaux débuteraient en 2023. En site ouvert, ils s'achèveraient en 2030.

2. Dossier d'évaluation socio-économique transmis

L'évaluation socio-économique proposée s'inscrit totalement dans les attendus du décret et reprend fidèlement la démarche proposée dans le guide méthodologique (2017). L'outil ayant permis les calculs est bien construit mais il mériterait d'être accompagné d'une notice et de le restructurer pour en faire un véritable outil de pilotage pour le CNAC. Plusieurs hypothèses retenues dans les calculs sont insuffisamment explicitées.

Options et variantes examinées :

L'option de référence est précisément traitée, les différents scénarios sont explicités. Il est notamment discuté et argumenté le choix entre engager les travaux en site fermé ou en site ouvert. Sur la première option trois variantes sont discutées. Le choix des variantes reste trop limité.

Dimensionnement proposé : L'intervention ne vise pas à modifier le dimensionnement du centre ni à modifier l'allocation des ressources entre les différents usages.

Calendrier : Selon l'option retenue ce calendrier varie entre 3 et 7 ans. L'impact du calendrier sur le bilan global est au cœur de l'analyse. Le choix de l'option d'une fermeture totale permet de diminuer la durée des travaux, de favoriser une rénovation plus complète du bâtiment.

Indicateurs socio-économiques : L'évaluation donne les principaux indicateurs d'une ESE (VAN et TRI) VAN/euro public investi. Prise en compte du COFP.

Indicateurs de performance :

Le rapport d'évaluation décline de nombreux impacts sur les différents acteurs concernés par le projet en recherchant des indicateurs pour les apprécier. Leur monétarisation est proposée pour plusieurs d'entre eux et principalement la fréquentation du site et le bénéfice ressenti par les visiteurs, l'utilité associée à la fréquentation de la bibliothèque ou encore les effets indirects sur l'environnement urbain. Il n'y a pas de développement sur les questions de sécurité. Les nuisances associées à la phase chantier ne sont pas appréciées.

Sur le volet environnemental : la valorisation du gain carbone est associée à la meilleure maîtrise des dépenses énergétiques.

Cartographie des risques : Les impacts de la crise sanitaire ?

Des tests de sensibilité sont effectués sur le risque relatif à la fréquentation et sur les coûts d'investissement. L'analyse des risques reste malgré tout très en deçà des attendus du décret.

Mode de réalisation :

MOP déléguée à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (OPPIC) qui lancera le dialogue compétitif pour le choix des concepteurs. L'évaluation socio-économique (ESE) ne discute pas les modalités de réalisation du projet.

Rappel des guides méthodologiques de référence :

Guide méthodologique socioéconomique des investissements publics (Direction générale du Trésor, France Stratégie, SGPI, 2017).

Reprise pour le calcul économique, notamment pour la valorisation du carbone, des préconisations des fiches outils de la circulaire DGITM.

3. Contre-expertise réalisée

La procédure

Le SGPI a nommé le 26 octobre 2020 pour mener cette contre-expertise trois experts pour leurs compétences après avoir préalablement vérifié leurs déclarations d'intérêt.

Le SGPI a reçu et transmis le dossier initial aux contre experts le 29 octobre 2020, complété le 4 novembre 2020.

Trois visioconférences les 5 et 26 novembre puis le 3 décembre 2020 ont permis d'échanger avec le porteur de projet sur le dossier d'évaluation socio-économique du projet.

Les contre-experts ont pu notamment échanger avec le Président du Centre et de la BPI et les deux directrices du CNAC et de la BPI, la Directrice juridique et financière du Centre, les responsables de l'immobilier et le prestataire ayant réalisé l'analyse coût-bénéfice. Des questions ont également été posées par les contre-experts, transmises via le SGPI, auxquelles a répondu le porteur de projet, apportant ainsi des compléments d'information. Ces échanges ont eu lieu jusqu'au 17 décembre 2020.

Des réunions en visioconférence les 10 novembre 2020, 24 novembre 2020, ainsi que les 4, 8, 11 et 12 janvier ont permis aux experts d'échanger leurs analyses, de préparer la rédaction de leur rapport, et de finaliser les principales recommandations.

Enfin, les conclusions du rapport de contre-expertise ont été présentées par les experts à la Secrétaire générale adjointe pour l'investissement, Madame Naomi Peres, le 12 janvier 2021. Le rapport de contre-expertise a été remis au SGPI dans sa version définitive le 13 janvier 2021.

La synthèse du rapport telle que rédigée par les contre experts est la suivante :

« Avis sur le schéma directeur

L'évaluation socio-économique est sous-tendue par un schéma directeur qui pose un diagnostic essentiellement technique du bâtiment du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (CNAC-GP). En effet, l'état du bâtiment fait courir des risques de dysfonctionnements, susceptibles d'engendrer des difficultés de conservation des œuvres, de sécurité pour les personnes et de conformité réglementaire.

Face à ce diagnostic technique, les travaux envisagés apportent une réponse technique. Bien que le bâtiment soit facilement modulable (grands plateaux libres et distribution souples des fluides depuis l'extérieur), et bien que la mission de service public du CNAC-GP n'ait pas vocation à changer, la contre-expertise regrette que le schéma directeur soit insuffisamment prospectif sur les besoins et usages futurs du Centre. Des études stratégiques prospectives pourraient conduire à repositionner les activités de la BPI comme celles du Musée. En particulier il eut été intéressant de réfléchir sur les interactions entre la BPI et le musée, sur l'opportunité ou non de séparer les deux éléments, sur leurs besoins respectifs d'équipements et de surfaces. Malgré la modularité du CNAC, il existe des éléments fortement structurants sur lesquels les modifications ultérieures seront plus difficiles à réaliser. La BPI, les salles de conférences, le cinéma, le forum, en font notamment partie.

Le schéma directeur envisage par ailleurs la dimension numérique sous le prisme de la gestion technique des équipements, notamment grâce à un système d'hypervision. Là aussi, la numérique à destination des usagers, pourtant très prégnant au CNAC, ainsi que les stratégies de digitalisation et numérisation des collections auraient bénéficié à être mis en avant, afin que les coûts et bénéfices afférents puissent ensuite être valorisés dans l'évaluation socio-économique.

Enfin, le schéma directeur pose des options dont les résultats attendus en matière énergétique et/ou carbone ne sont pas en adéquation avec ceux préconisés par le "décret tertiaire", notamment pour l'option 1. La possibilité de respecter la réglementation est possible dans

l'option 2 mais seulement pour l'horizon 2031, alors que des objectifs plus ambitieux sont d'ores et déjà posés par le décret à horizon 2040 et 2050.

Les auditions organisées pendant la contre-expertise ont été l'occasion d'interroger l'existence de ces études stratégiques. Les porteurs du projet ont indiqué que ces réflexions allaient être menées pendant les travaux, si le site est fermé. La contre-expertise estime au contraire que ces réflexions devraient être conduites en amont des travaux, sous peine de bouleverser l'économie du projet.

Concernant la procédure de travaux dont il est fait état dans le schéma directeur, les contre-experts ont bien noté l'intérêt de recourir à un dialogue compétitif pour la désignation de la maîtrise d'œuvre (en particulier de fiabiliser les études et les coûts). Néanmoins, ils recommandent pour l'avenir d'examiner les montages de nature à conduire les prestataires à donner des garanties de performance.

Avis sur l'évaluation socio-économique (ESE)

La contre-expertise se réjouit de la qualité de cette étude dans un secteur – la culture – peu documenté en matière d'ESE. Les principes de l'ESE sont globalement respectés, et une stratégie de monétarisation intéressante a été proposée, quand bien même l'ampleur des effets peut être questionnée, et le périmètre des effets peut être utilement enrichi (notamment avec la valeur patrimoniale de l'équipement). Le tableur sous-jacent à l'étude est bien construit, sous réserve des imprécisions et ellipses quant à certaines hypothèses de modélisation ou modalités de calcul. A l'avenir, une notice de son utilisation pourrait être ajoutée, et des restructurations pourraient être opérées pour en faire un outil de pilotage pour le CNAC.

La contre-expertise salue également la qualité du dialogue et des échanges, réalisés, en bonne intelligence et de façon constructive, avec le Centre à l'occasion de l'examen de son dossier d'ESE.

La contre-expertise regrette néanmoins la faiblesse du cadrage stratégique et macroéconomique du projet. Les contre-experts ont la conviction que l'approche bâimentaire du projet, qui justifie les investissements uniquement par des dysfonctionnements d'ordre technique – certes graves – gagnerait à être enrichie d'un recul stratégique sur les aspects immobiliers (rénovation énergétique et obligations du décret tertiaire), mais aussi ceux relatifs à la culture et à la diffusion des savoirs (nouveaux usages de la culture ou nouvelles attentes, digitalisation).

L'absence de prise en compte de la vision stratégique de l'équipement culturel conduit à ne pas explorer certaines options de projet qui pourraient pourtant être examinées, voire souhaitables. La décohabitation du musée et de la BPI, dont les synergies ne sont pas explorées, l'aménagement des circulations entre la BPI et le musée, la densification de la BPI avec la numérisation des ressources, constituent autant d'options de projet possibles. D'autre part, là où les variantes de l'option de fermeture totale – avec sites temporaires – ressortent avec une VAN SE moins favorable, des variantes plus audacieuses auraient pu être envisagées : des expositions itinérantes dans des musées partenaires ou encore l'élargissement des plages horaires de bibliothèques proches (municipales ou universitaires) auraient pu permettre d'éviter la location de sites temporaires et les aménagements nécessaires. Le coût des variantes aurait ainsi été optimisé, tout en proposant une continuité de service porteuse de bénéfices socio-économiques. La contre-expertise invite donc le Centre à réfléchir sur les variantes de l'option de fermeture totale.

D'autre part, la contre-expertise s'interroge sur la fragilité des chiffrages, très sensibles aux paramètres ou cibles posées. Si le taux de croissance de la fréquentation à la réouverture était fixé à 2 % sur 10 ans au lieu de 2,6 % en moyenne, la VAN SE de l'option de fermeture totale serait négative. Cela pose avec d'autant plus d'acuité l'urgence d'un sursaut stratégique, pour définir les prérequis d'une croissance annuelle de la fréquentation de 2,6 % à compter de 2030. En l'état cette cible n'est pas étayée.

Recommandations relatives à l'opportunité du projet

Après plusieurs semaines de contre-expertise, comprenant trois auditions avec le CNAC-GP, l'exploration du modèle Excel, des relectures de l'évaluation socio-économique initiale, ainsi que des lectures complémentaires (documentation du projet, lecture institutionnelle et académique), la contre-expertise émet un avis favorable, concernant la mise en œuvre du schéma directeur. Malgré la sensibilité des résultats à des paramètres structurants (comme la fréquentation ou la durée d'actualisation), les contre-experts valident la conclusion selon laquelle il vaut mieux « faire le projet » que s'en tenir à des travaux a minima (option contrefactuelle).

S'agissant de la configuration dans laquelle le projet doit être réalisé, l'option 1 envisageait des travaux en site ouvert, tandis que l'option 2 et ses variantes modélisent des travaux en site fermé. Ici aussi, la contre-expertise confirme les résultats de l'évaluation socio-économique initiale : les travaux en site fermé permettent de réaliser des travaux plus approfondis, génèrent moins de risques de retard et de surcoût et sont par ailleurs réalisés plus rapidement. Cette configuration est recommandée.

Enfin, s'agissant des travaux en site fermé, trois possibilités ont été modélisées dans l'évaluation socio-économique initiale : fermer le site et réaliser les travaux (option 2), fermer le site, réaliser les travaux, et, pendant ce temps, ouvrir une bibliothèque temporaire (option 2 bis), ou bien fermer le site, réaliser les travaux, et, pendant ce temps, ouvrir une bibliothèque temporaire ainsi qu'un lieu d'exposition temporaire (option 2 ter).

Les résultats de l'évaluation socio-économique initiale penchent en faveur de l'option 2, ce que la contre-expertise n'a pas permis d'affirmer. La contre-expertise est donc réservée sur ce dernier point et recommande que des options complémentaires soient envisagées. Sans préjuger de la VAN-SE qui en découlerait, les contre-experts suggèrent que des options supplémentaires soient étudiées :

- Option où les bibliothèques municipales accueilleraient, aux mêmes horaires, les visiteurs de la BPI pendant les travaux (ne nécessitant donc pas de louer un espace temporaire, ni même, éventuellement, de déménager les ouvrages). Cette option requiert une analyse de tout l'écosystème des bibliothèques franciliennes, c'est-à-dire, pas uniquement les bibliothèques nationales, mais également les bibliothèques universitaires et municipales ;
- Option où des musées existants accueilleraient, éventuellement de manière itinérante, les œuvres du Centre. Cela ne nécessiterait donc pas de louer des espaces temporaires et contribuerait à diffuser et faire vivre la marque Pompidou.

Recommandations pour le Ministère de la Culture

La contre-expertise suggère au Ministère de la Culture d'exploiter toutes les potentialités des données en sa possession afin d'enrichir la connaissance économique et la prospective sur les usages culturels et, par exemple, les impacts de fermeture d'établissements culturels (musées ou bibliothèques). La contre-expertise a manqué de données françaises avec lesquelles mettre en perspective les hypothèses utilisées par le porteur de projet (en termes de fréquentation, d'impact des fermetures de musées sur l'emploi...). Au-delà de la consolidation de données et des enquêtes déjà réalisées (base de fréquentation des musées de France disponible en série longue, enquête sur les Publics et les usages des bibliothèques municipales...), des études économiques permettrait d'améliorer utilement la connaissance des déterminants de la fréquentation des musées et de leurs impacts économiques de fermetures partielles ou totales.

La contre-expertise propose également au Ministère de la Culture d'infléchir la gouvernance du secteur sous trois angles :

- Le Ministère de la Culture pourrait exhorter ses établissements à se positionner dans une logique de service et d'écosystème, indépendamment des distinctions administratives qui peuvent introduire des « silos » entre des équipements comparables. Il en va ainsi des bibliothèques nationales qui n'ont pas nécessairement le réflexe de collaborer avec des

bibliothèques municipales ou universitaires, alors que la collectivité pourrait gagner à une stratégie d'ensemble en matière d'horaires d'ouverture, de capacités offertes, de mutualisation de l'immobilier dans des situations de fermeture totale.

- *La gouvernance des grands projets immobiliers du Ministère, abordée sous le prisme de la Conférence Nationale de l'Immobilier Public, n'invite pas nécessairement à intégrer une dimension stratégique ou de politique publique dans les projets bâtimentaires. Cette distorsion peut nuire au design des projets et à la façon dont sont posées les options d'investissement. L'urgence d'une réflexion dépassant les problématiques techniques et réglementaires se pose avec d'autant plus d'acuité au regard du volume d'émissions dimensionnant généré par les travaux de construction ou de rénovation lourde (qui appelle des bénéfices socio-économiques en compensation), et au regard du montant significatif des travaux en question.*

- *S'agissant précisément du dossier du CNAC, le morcellement juridique du Centre, avec deux établissements publics distincts entre le musée et la BPI, pourrait nuire à la dynamique d'ensemble et à la réflexion sur les interfaces entre ces deux espaces, pourtant différenciante et porteuse de bénéfices socio-économiques pour la collectivité. La contre-expertise a la conviction qu'une étude d'opportunité et de faisabilité sur la fusion des deux établissements, sous l'égide commune du Centre, pourrait favoriser l'émergence de politiques innovantes en matière d'accès à la culture de publics défavorisés, et de synergies entre les deux espaces.*

Recommandations pour France Stratégie

La contre-expertise a déjà salué les efforts de valorisation (quantification et monétarisation) d'impacts rarement rencontrés dans des évaluations socio-économiques. Ces valorisations ont été permises par l'extrapolation d'une littérature académique sérieuse, mais basée sur des contextes institutionnels différents de la France.

En particulier, pour l'impact culturel, l'évaluation socio-économique n'a estimé que des gains individuels pour les visiteurs, valorisés par des consentements à payer au Royaume-Uni. Non seulement il serait utile de disposer de telles valeurs pour la France, mais il serait également opportun de déterminer un protocole de valorisation des gains collectifs. En effet, l'accès à la culture, outre le plaisir des visites, est certainement vecteur d'externalités, qui n'ont, à date jamais été estimées.

Un travail similaire devrait être mené visant à valoriser l'accès aux bibliothèques.

Enfin, la contre-expertise a mis en évidence une forte sensibilité des résultats à l'actualisation (durée d'actualisation, durée de calcul de la valeur résiduelle et mode de calcul de la valeur résiduelle), mais n'a pas disposé d'un cadre suffisamment clair pour émettre un avis ferme sur les choix méthodologiques de l'évaluation initiale. Pourtant l'enjeu de l'actualisation se pose régulièrement dans les évaluations socio-économiques, quels que soient les sujets. Les contre-experts souhaiteraient que France Stratégie fournisse des recommandations sur les durées souhaitables d'actualisation en fonction des opérations et sur le ou les modes de calcul possibles de la valeur résiduelle. »

4. Avis du SGPI

Le dossier d'évaluation socio-économique soumis à la contre-expertise décrit le schéma directeur de travaux de rénovation du Centre Georges Pompidou. Ces travaux sont jugés indispensables pour apporter des réponses au fonctionnement dégradé du site du fait du vieillissement des structures qui fait porter, à terme, des risques sur les œuvres et les collections, sur les personnes, le public comme le personnel, qui entrave le bon fonctionnement du centre et augmente les coûts d'exploitation, et qui pourrait engager la responsabilité du Centre et conduire à sa fermeture pour des raisons de sécurité.

Le dossier d'évaluation socio-économique correspond au standard d'une évaluation socio-économique déclinée sur un objet culturel. Celui-ci est clair et détaillé et propose des perspectives originales de valorisation des services offerts par le Centre (Musée et Bibliothèque).

Le dossier transmis offre un grand nombre d'informations qui a pu être complété au cours de la procédure. Il présente le défaut principal de ne porter que sur un schéma directeur des travaux focalisé sur le volet technique et bâtementaire et de ne pas inclure ce dernier dans un plan stratégique global. Ce schéma mériterait d'être plus prospectif sur les usages, le numérique et d'inclure de manière plus explicite les obligations du décret tertiaire.

L'évaluation socio-économique proposée permet de mettre en évidence les VAN relatives de différents scénarios dans la conduite des travaux. Elle permet notamment de conclure en faveur d'une option de fermeture totale (par rapport à l'option de travaux en site semi-ouvert). Elle laisse entendre également que les coûts associés à la mise en place des lieux temporaires pendant la durée des travaux ne sont pas vraiment compensés par les avantages qu'ils engendrent.

Les experts considèrent avoir rendu un avis éclairé et impartial sur la base de l'information qui leur a été fournie.

Pour sa part, le SGPI considère, au vu des compétences des experts et de leur implication dans la contre-expertise du dossier, que le rapport de contre-expertise remis constitue une base robuste pour éclairer la décision.

Sur la base de ce rapport de contre-expertise, il ressort clairement que les travaux sont à engager, et que l'option de fermeture temporaire du site pendant la phase de travaux est à retenir, le bilan de l'opération apparaissant positif.

Néanmoins, la contre-expertise met en évidence :

que certains impacts importants ne sont pas intégrés dans le calcul de la valeur, du fait notamment de l'absence de littérature sur la monétarisation : c'est le cas notamment pour les bénéfices que la collectivité retire d'une consommation du bien culturel ouverte à tous (transmission de connaissances, appropriation d'un patrimoine commun, vivre ensemble, etc) ainsi que pour la valeur patrimoniale du bâtiment en lui-même ;

que ce bilan favorable repose sur des hypothèses fragiles, notamment sur la reprise forte des fréquentations à la réouverture du site : une baisse même légère de cette fréquentation anticipée faisant basculer le bilan tel qu'il est calculé ;

que la hausse de la fréquentation espérée ne s'appuie sur aucun élément stratégique précis susceptible de la conforter et de la sécuriser ;

Il apparaît au total que le lancement d'un schéma directeur sans analyse stratégique préalable, en se concentrant sur le maintien à l'identique de l'usage bâtementaire est dommageable. Ce faisant, il s'interdit en effet d'envisager des options plus diversifiées et de reconsidérer par exemple les conditions d'une valorisation plus forte des interactions entre le musée et la bibliothèque. L'absence de stratégie se ressent particulièrement dans l'étude des différentes variantes en cas de fermeture du site.

Au total, en ligne avec les recommandations du rapport de contre-expertise, **l'avis du SGPI est favorable, sous trois réserves :**

- que le Ministère réalise une analyse stratégique de l'offre publique et privée pour les prochaines décennies, tant pour ce qui concerne l'offre et la demande d'expositions d'art contemporain que pour celles de bibliothèques. Pour ces dernières, un travail d'analyse au niveau territorial est à conduire, en lien avec les autorités concernées (Ville de Paris, Universités, etc.). Il est essentiel que le CNAC puisse se doter d'un outil de pilotage pour les années à venir. C'est aussi sur la base de telles analyses stratégiques et de positionnement de l'offre publique et privée au regard de la demande attendue, qu'il est possible de mieux définir les objectifs donnés au Centre ;
- que le Centre s'appuie sur ce cadre stratégique et sur les outils développés par cette évaluation socio-économique pour mieux étudier sa stratégie durant sa fermeture ;
- que soit envisagé et étudié d'autres scénarios de mise en valeur temporaire des activités du Centre pendant la fermeture du site.

Il reprend par ailleurs l'essentiel des recommandations reprises dans la conclusion ci-dessus. En particulier, il recommande le regroupement en un seul établissement des acteurs qui doivent s'engager sur un projet d'ampleur et qui doivent préparer ensemble leur futur commun.

Enfin, il recommande particulièrement la constitution de bases de données et de littérature de référence. Ceux-ci ont fait défaut à l'occasion de cette évaluation. Une telle base documentaire pourrait être mise en place par le Ministère et France stratégie. Ces travaux viseraient à établir un guide de référence pour objectiver la valeur des biens culturels et des bibliothèques. Qu'il s'agisse de la valeur patrimoniale, ou des externalités attendues sur notre société d'une diffusion du savoir et de l'accroissement de sa culture, il s'agit là du cœur de mission du Ministère ; une avancée en termes d'objectivation aiderait tous les acteurs du secteur à mieux se positionner dans un contexte de grandes transformations (numérique, par exemple).



Naomi PERES