

## 3

### **La Cité des sciences et de l'industrie**

Créée par un décret du 18 février 1985, la Cité des sciences et de l'industrie a ouvert ses portes en mars 1986. Dans son rapport public pour 1993, la Cour a analysé les premières années de fonctionnement de l'établissement. Elle a notamment relevé la situation financière tendue, l'importance des charges de fonctionnement, l'inadaptation du bâtiment du parc de la Villette, ainsi que des erreurs ou des tâtonnements que le président de la Cité attribuait dans sa réponse à la jeunesse de l'organisme, tout en annonçant diverses mesures correctrices.

Examinant les comptes et la gestion des exercices 1991 à 1998, la Cour a relevé la persistance de nombre des anomalies critiquées, malgré des efforts incontestables dans certains domaines. Les constats auxquels elle aboutit devraient inciter l'établissement, avec le concours de ses administrations de tutelle, à engager une réflexion globale sur son fonctionnement et sa stratégie.

#### **I. – La stagnation de la fréquentation**

A diverses reprises, la direction de la Cité s'est fixé comme objectifs l'augmentation de la fréquentation de l'établissement et l'accroissement corrélatif de ses ressources propres. Ces ambitions ne se sont pas concrétisées. Le nombre des entrées payantes aux expositions est resté chaque année de l'ordre de 1,6 million. Le montant des droits d'entrée, qui était de 45,7 MF en 1992, a atteint 47,2 MF en 1998 grâce à l'augmentation du niveau moyen des tarifs ; mais le total des ressources propres, qui inclut en sus des entrées les revenus immobiliers, les ventes d'études et les produits de diverses activités annexes, est demeuré stable en francs courants (109,3 MF en 1992 et 108,5 MF en 1998). Dans le même temps, les subventions versées par l'État au titre du fonctionnement (y compris le soutien des programmes) ont légèrement décru tandis que les subventions

d'investissement subissaient une forte réduction. Au total, les concours de l'État sont passés de 568,9 MF en 1991 à 513,5 MF en 1998.

L'exposition permanente appelée Explora constitue le cœur de l'offre de la Cité. La fréquentation de cet espace est en baisse depuis 1992. Peut-être la conception muséologique retenue est-elle en décalage par rapport aux attentes du public. De plus, le renouvellement des présentations, qui devrait intervenir dans un délai moyen de l'ordre de cinq ans en raison de la rapidité des changements technologiques, est loin d'atteindre ce rythme. Des arbitrages seront à rendre pour dégager les moyens humains et financiers nécessaires. Enfin le développement des technologies de l'information et de la communication ouvre des possibilités nouvelles, complémentaires ou concurrentes de l'offre actuelle. Les choix à faire dans ce domaine auront des conséquences décisives pour l'avenir de l'établissement.

Les thèmes abordés à la Cité des sciences et de l'industrie sont de nature à susciter l'intérêt. Le succès de la cité des enfants auprès des plus jeunes en fournit d'ailleurs la preuve. Mais la politique commerciale qui permettra d'exploiter au mieux le potentiel du site, d'en manifester l'unité tout en diversifiant l'offre selon les publics visés, reste encore à définir.

## **II. – Une faible capacité de pilotage**

Pendant la période de huit années vérifiée par la Cour, la Cité a eu quatre présidents successifs. Aucun d'eux n'a disposé du temps nécessaire pour mettre en œuvre sa politique. A deux reprises, la nomination du titulaire est intervenue avec retard, ce qui a entraîné la vacance du poste pendant plusieurs semaines. L'emploi de directeur général, quoique prévu par les textes, n'a pas été pourvu avant l'été 1998. L'instabilité observée à la tête de l'établissement s'est prolongée au niveau des postes de direction. La direction commerciale, par exemple, a connu sept directeurs (et de nombreuses variations de périmètre) pendant la même période. Une telle mobilité interdit tout management efficace.

L'évolution de l'organisation de la tutelle n'a pas non plus contribué à la continuité de la ligne politique de l'établissement. Les multiples préoccupations et réorganisations qu'a connues la direction de la recherche ne lui ont pas permis de consacrer une attention suffisante au fonctionnement de la Cité. Le ministère de l'industrie,

co-tuteur de l'établissement à la création de celui-ci, a été remplacé en 1998, après deux ans d'hésitations, par le ministère de la culture, qui ne l'avait pas demandé. On aurait pu penser que le rattachement de la Cité à ce ministère, quelles qu'en soient les raisons, offrait une occasion exceptionnelle d'intégrer la dimension scientifique et technique dans le projet culturel que cette administration a mission de promouvoir. Mais l'idée n'a rencontré à ce jour que peu d'échos.

### **III. – Une gestion insuffisamment rigoureuse**

Confrontée à l'amointrissement progressif de ses ressources, la Cité n'a pas adapté ses charges de gestion à l'évolution de ses recettes. Elle a dû supporter des frais généraux élevés et une hausse sensible de ses dépenses de personnel. Ces dernières ont crû de 23,2 % pendant la période examinée. La hausse observée s'explique en partie par le vieillissement des agents, mais aussi par l'augmentation de la proportion de cadres, qui est passée de 39,6 % en 1991 à 47,7 % en 1998.

Dans ces conditions, le maintien de l'équilibre financier global a été obtenu par la compression des dépenses de renouvellement des expositions permanentes et l'espacement des expositions temporaires, ainsi que par une réduction des dépenses d'entretien du bâtiment. Les économies réalisées sur ces postes, qui réduisent la force d'attraction de la Cité et expliquent pour partie la stagnation de sa fréquentation, rendront ultérieurement nécessaires des dépenses de modernisation dont on ne voit pas comment l'établissement pourra les financer dans le cadre budgétaire actuel.

Les outils de gestion laissent également à désirer. En raison des conventions comptables adoptées pour la prise en charge des expositions, l'imputation des ouvrages de la médiathèque, le calcul des amortissements et la reprise des subventions d'investissement, le résultat de l'exercice est sujet à caution et probablement surestimé. Diverses catégories de biens immobilisés ne font pas l'objet d'inventaire. Pour d'autres types de biens, des écarts parfois importants ont été constatés entre les inventaires physiques et les montants comptabilisés sans que ces différences soient expliquées. La comptabilité analytique n'est pratiquement pas utilisée, sauf à des fins fiscales. Enfin le contrôle de gestion, qui porte principalement sur l'analyse de la fréquentation de la Cité et sur le suivi budgétaire, devrait être aménagé pour fournir à la direction générale l'aide qu'elle peut en attendre.

Certains choix de gestion apparaissent enfin contestables. Tel est le cas du projet « Cité cœur de réseau », conçu en 1995, qui visait à doter l'établissement d'une plate-forme multimédia à haut débit fondée sur la technologie ATM (« asynchronous transfer mode »). Lancé de façon isolée alors qu'un partenariat était à l'évidence souhaitable, il a engagé la Cité dans un domaine technique qui n'était pas le sien. La production de contenus, c'est-à-dire de produits multimédias susceptibles d'être diffusés par les canaux existants, qui entrait dans la vocation de la Cité, a par contre-coup pris du retard. La réalisation de la plate-forme a elle-même connu de sérieuses vicissitudes. Certaines fonctionnalités prévues à l'origine ont dû être abandonnées. Contrairement aux espérances initiales, la société titulaire du marché a finalement renoncé à commercialiser la plate-forme, en invoquant la préférence des clients pour les technologies de type Internet. Il est même possible qu'elle renonce à faire une offre pour la maintenance des logiciels. Les dépenses effectuées ont dépassé 30 MF, pour un résultat des plus incertain, très éloigné des ambitions affichées à l'origine.

#### **IV. – La nécessité de définir une stratégie d'ensemble**

Le besoin d'une stratégie claire et stable pour la Cité est manifeste. Le décret du 18 février 1985 définit la mission de l'établissement de façon large en ce qui concerne tant les finalités (« rendre accessible le développement des sciences, des techniques et du savoir-faire industriel »), que les destinataires (« tous les publics »), les domaines couverts (« muséographie, information, formation, recherche, expérimentation sociale et applications industrielles et économiques ») ou le champ géographique (« dans les régions ou à l'étranger »). Face à de telles ambitions, la définition de priorités est indispensable. Aucune des tentatives menées pendant la période vérifiée pour définir une ligne stratégique n'a cependant abouti. Ce n'est qu'en octobre 1999 que le conseil d'administration a approuvé un contrat d'objectifs.

Des questions essentielles attendent une réponse. Elles touchent notamment à la politique d'expositions de la Cité, à l'orientation commerciale de l'établissement, à son rôle vis-à-vis des organismes régionaux de promotion de la culture scientifique et technique et à ses relations avec d'autres établissements parisiens, notamment avec le Palais de la découverte.

La Cité est, en France, l'organisme doté des moyens les plus importants pour la promotion de la culture scientifique et technique. Toutefois, même en se limitant au territoire national, d'autres organismes partagent cette mission. Pendant les années quatre-vingts, le ministère de l'industrie a notamment encouragé la création dans les régions de centres de la culture scientifique et technique (CCSTI). On s'attendrait à ce que ceux-ci fonctionnent de façon coordonnée, la Cité jouant le rôle de tête de réseau. Malgré l'existence d'une association regroupant ces organismes, les coopérations engagées n'ont donné à ce jour que des résultats limités. Les organismes régionaux manifestent des réticences à l'égard de la Cité, qu'ils considèrent comme une institution parisienne. La Cité elle-même se départit difficilement de sa prédilection pour les projets prestigieux et coûteux. Enfin l'État tarde à définir sa politique dans ce domaine.

La recherche de complémentarités avec le Palais de la découverte mérite une mention particulière. Ces deux établissements ont des missions voisines. Dès la création de la Cité, le principe d'une coopération, voire d'un regroupement selon un schéma analogue à celui qui a prévalu entre l'Opéra Garnier et l'Opéra Bastille, a été envisagé. Mais ces projets n'ont jamais abouti.

Si un regroupement paraît aujourd'hui irréaliste, notamment en raison des différences de statuts des établissements et des personnels, une coordination accrue présenterait des avantages. L'ensemble aurait sans doute un rayonnement accru. L'efficacité de l'effort, important au total, que l'État consent en faveur du développement de la culture scientifique en serait améliorée.

### *Réponse du Ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie*

*Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie partage l'analyse et les conclusions de la Cour qui font ressortir certains éléments préoccupants de la situation de la Cité des sciences et de l'industrie.*

*Ainsi que le souligne la Cour, l'établissement connaît une stagnation de sa fréquentation payante liée sans doute au caractère insuffisamment attractif de l'exposition permanente « Explora » et au renouvellement trop peu fréquent des expositions temporaires. Le développement des technologies de l'information et de la communication a eu pour effet de banaliser ce qui constituait l'une des originalités de l'offre de la Cité au moment de sa création. De ce point de vue, l'échec du projet « Cité cœur de réseau » démontre que la Cité doit se positionner sur le secteur des contenus multimédia, qui peut en outre contribuer au rayonnement de l'établissement au-delà de ses murs, et non sur celui des équipements techniques de communication.*

*Le caractère inachevé des différentes démarches stratégiques engagées jusqu'à présent n'a sans doute pas permis de définir pleinement un produit alliant la qualité pédagogique et un accès divertissant à la connaissance. Comparé à d'autres structures comparables (grands musées et monuments parisiens, voire parcs à thème), la Cité bénéficie toutefois d'une excellente notoriété et recèle de façon peu contestable un potentiel d'attrait encore non exploité. Une véritable stratégie commerciale, étayée par une offre attractive, reste à définir pour attirer des publics encore insuffisamment fidélisés ou à conquérir. Pour ces derniers, un effort particulier pourrait être engagé en direction des visiteurs étrangers, par le biais notamment des opérateurs de voyage ou de congrès.*

*Si la réflexion engagée dans le cadre du contrat d'objectifs 2000-2003 de l'établissement répond en partie à la nécessité soulignée par la Cour de définir une stratégie d'ensemble, la Cité doit hiérarchiser ses priorités et déterminer les moyens pratiques à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Un effort particulier doit porter sur une rénovation des pratiques et des outils de gestion, allant dans le sens d'une plus grande rigueur et d'un meilleur contrôle de*

*son activité. Dans un cadre budgétaire contraint, la nécessaire maîtrise des charges d'exploitation est indispensable à une relance des investissements. Les lacunes du contrôle de gestion et les insuffisances de l'outil comptable soulignées par la Cour constituent un obstacle majeur à la perspective d'un redressement durable et doivent à ce titre donner lieu à une action énergique de l'établissement. La connaissance des coûts et leur transparence sont en effet un préalable aux diverses actions qui pourraient être conduites pour attirer de nouveaux publics et renouveler l'offre de l'établissement. Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, en liaison avec les tutelles, s'attachera à accompagner l'établissement dans la voie d'une amélioration de ses outils budgétaires et comptables.*

*Enfin, la question peut être posée de savoir si le développement de partenariats avec de grandes entreprises industrielles, dans le cadre notamment de leur action de communication ou de mécénat, ne pourrait pas être le support à une relance de l'action de la Cité en faveur de l'une de ses missions qui est la diffusion du savoir-faire industriel. Cette voie, susceptible d'intéresser un large public, permettrait d'élargir l'offre proposée par la Cité tout en ouvrant la perspective de cofinancements appréciables.*

### *Réponse de la Ministre de la Culture et de la communication*

*En préalable, le ministère de la culture et de la communication souhaite rappeler qu'il n'a été officiellement chargé de la tutelle de l'établissement qu'à compter du mois d'août 1998 (publication au Journal officiel du 7 août 1998 du décret du 30 juillet 1998 modifiant le décret n° 85-268 du 18 février 1985 modifié portant création de l'établissement public de la Cité des sciences et de l'industrie) bien que le rattachement des crédits date de 1996.*

*La Cour souligne, en introduction, la persistance d'un certain nombre d'anomalies qui avaient déjà été relevées dans son rapport de 1993, ce qui devrait inciter l'établissement, avec le concours de ses*

*administrations de tutelle, à engager une réflexion sur son fonctionnement et sa stratégie.*

*Il convient d'indiquer que la Cité des sciences a proposé en 1998 à ses ministères de tutelle de partager une vision stratégique nouvelle qui a conduit à la préparation d'un contrat d'objectifs pluriannuel. Le conseil d'administration de l'établissement a approuvé un premier rapport d'étape le 25 mars 1999, puis le document final du contrat d'objectifs dans sa séance du 7 octobre 1999. Ce document est en cours de signature par les ministères de tutelle.*

*Il montre la volonté de l'établissement d'avoir une stratégie claire, structurée autour de onze objectifs. Le ministère de la culture et de la communication sera particulièrement attentif au respect des engagements pris dans ce contrat.*

### **Stagnation de la fréquentation**

*La Cour s'inquiète de la stagnation de la fréquentation et note que les recettes de billetterie n'ont augmenté que de 3,3 % de 1992 à 1998, ce qui correspond à une baisse en francs constants.*

*La Cité des sciences, comme le ministère de la culture, considèrent cette évolution préoccupante.*

*D'ores et déjà, la Cité des Sciences a décidé de créer une "direction des publics", rassemblant tous les métiers d'accueil du public et dont l'objectif sera d'améliorer la qualité de l'accueil et de fidéliser et d'élargir les publics. Le ministère de la culture et de la communication sera particulièrement attentif quant aux résultats obtenus par cette nouvelle direction.*

*En outre, la Cité des sciences et de l'industrie, en accord avec ses administrations de tutelle, entend dans le cadre de son contrat d'objectifs, réaliser un certain nombre d'actions afin notamment de mieux communiquer sur les différentes composantes de son offre, avec une volonté de prendre en compte les spécificités de chaque visiteur et de conquérir de nouveaux segments de publics.*

*L'objectif premier du contrat « assurer la qualité et l'actualité des contenus » participe également de cette volonté : en réduisant notamment les délais de renouvellement d'Explora, et en augmentant la part de l'actualité scientifique, technologique de l'offre.*

*L'établissement a également intégré la nécessité de programmer le renouvellement de la Cité des enfants.*

*L'établissement doit également, pour réaliser le second objectif de son contrat "bâtir une offre adaptée à la diversité des publics" et à la demande des ministères de tutelle, mettre en place une nouvelle politique tarifaire. Le ministère chargé de la culture veillera particulièrement à l'aboutissement de ce dossier, notamment dans le respect des orientations de la Ministre en matière de démocratisation de l'accès à la culture.*

*En ce qui concerne les concours de l'État, la Cour note une diminution de la subvention d'investissement et de la subvention d'aide au programmes.*

*Le ministère chargé de la culture tient à souligner qu'en 2000 et 2001, la subvention d'investissement destinée à l'établissement connaît de nouveau une augmentation ; sous réserve du vote par le Parlement du projet de loi de finances, le montant de la subvention d'investissement allouée en 2001 à l'établissement sera de 33 MF, retrouvant presque le niveau de 1995 (33,6 MF).*

*Le ministère chargé de la culture tient en outre à souligner que les subventions versées à l'établissement font partie de l'enveloppe du budget civil de la recherche et du développement allouée au ministère de la culture : à cet égard, le ministère de la culture ne dispose pas des marges suffisantes pour soutenir la Cité des sciences et de l'industrie comme il le souhaiterait et n'est donc pas, hors la direction du budget, la seule administration en cause dans la définition du montant des subventions allouées à cet établissement public.*

*Enfin, en matière de politique commerciale, il convient de rappeler que, dans le cadre de son contrat d'objectifs, la Cité a défini un axe important qui est de « développer les ressources propres », en mettant au point et en commercialisant, dans des conditions économiques équilibrées, des produits et services liés à ses activités et savoir-faire.*

*Une réflexion interne sera également lancée afin d'examiner et évaluer l'opportunité et la faisabilité d'une filialisation des activités à vocation commerciale concurrentielle. Le ministère de la culture et de la communication portera une attention particulière à ce dossier.*

### ***Faible capacité de pilotage***

*La Cour constate que l'établissement a connu de très nombreux changements de directions durant la période vérifiée.*

*Comme il a été indiqué précédemment, le ministère de la culture et de la communication n'a été officiellement chargé de la tutelle que depuis août 1998. Pour la première fois cette année, le ministère de la culture et de la communication est confronté à la difficulté d'application des dispositions du décret statutaire de l'établissement relatives au renouvellement du conseil d'administration et à la nomination du président de la Cité des sciences.*

*La nouvelle vacance du poste de président observée cette année, pour cause de non-renouvellement du conseil d'administration, est liée en effet à la complexité de la procédure instaurée par le décret n° 85-268 du 18 février 1985 portant création de l'établissement public de la Cité des sciences et de l'industrie. Aussi, le ministère chargé de la culture, soucieux de mettre un terme à ces périodes répétées d'instabilité sources d'un certain nombre de dysfonctionnements relevés par la Cour, serait favorable à une modification du décret sur cette question des nominations, et plus largement pour une mise à jour des dispositions de ce texte.*

*Par ailleurs, la Cour estime que le rattachement de la Cité des sciences et de l'industrie au ministère chargé de la culture ne s'est pas traduit par l'intégration de la dimension scientifique et technique dans l'action du ministère.*

*Le rattachement budgétaire au ministère de la culture en 1996 a été réalisé dans la perspective de rassembler sous la tutelle du ministère l'ensemble des institutions présentes sur le site de la Villette avec la volonté de coordonner les activités de ces différents établissements, et d'en faire un lieu unique de culture, d'éducation, de loisirs et d'intégration sociale. En outre, ce rattachement de la Cité était l'occasion de redonner à la culture scientifique et technique la place qu'elle doit avoir dans la politique culturelle au sens large. Il s'agissait alors de relancer une politique de la culture scientifique et technique sur l'ensemble du territoire, notamment par la diffusion, dans les institutions culturelles dépendant du ministère, des compétences acquises par la Cité dans le domaine du multimédia et dans les méthodes de valorisation de la recherche. Enfin, l'objectif était de développer l'action éducative en tirant profit des actions*

*innovantes menées par la Cité des sciences et de l'industrie avec la Cité des enfants, la médiathèque-enfants, les classes Villette, etc.*

*Le ministère souhaite également expliquer les choix qui ont guidé l'organisation de la tutelle sur cet établissement public.*

*Contrairement à la majorité des établissements publics, qui connaissent une double tutelle, technique et financière assurée par deux directions distinctes, la Cité des sciences et de l'industrie, n'est suivie que par la direction de l'administration générale (DAG) qui assure, seule, l'entière responsabilité de la tutelle technique et financière. Le directeur de l'administration générale représente ainsi le ministère au sein du conseil d'administration ; en cas d'absence, il était remplacé par le chef de la mission de la recherche et de la technologie, et depuis peu, par l'adjoint au chef du bureau du budget et des affaires financières. En effet, il n'existe pas au sein du ministère de direction technique directement en charge de la culture scientifique et technique ; la mission de la recherche et de la technologie s'occupe essentiellement de recherches en sciences humaines et sociales en relation avec les missions du ministère.*

*Ainsi, les activités de la Cité des sciences relèvent des préoccupations de plusieurs directions : la direction des musées de France pour l'aspect muséographie et expositions, la délégation au développement et à l'action territoriale pour l'aspect démocratisation, transmission des savoirs et action éducative, la DAG (avec la MRT) pour les recherches sur le patrimoine culturel, le multimédia et les applications culturelles de l'informatique, la délégation aux arts plastiques et la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles pour les relations entre art et science, la création artistique faisant appel aux nouvelles technologies, la direction du livre et de la lecture pour la médiathèque. C'est ainsi qu'a été fait le choix d'une tutelle unique incarnée par la direction de l'administration générale.*

*Au sein de la direction de l'administration générale, le bureau du budget et des affaires financières exerce la tutelle financière et la mission de la recherche et de la technologie la tutelle technique. En 1999, le directeur de l'administration générale a souhaité créer un comité de pilotage interne au ministère regroupant des représentants de plusieurs directions d'administration centrale pour alimenter son mandat culturel auprès de la Cité des sciences et de l'industrie au sein du conseil d'administration.*

*Ce groupe de travail, réuni pour la première fois en février 1999, traduit la volonté du ministère de sensibiliser l'ensemble des directions aux activités de la Cité des sciences et de l'industrie. Cet instrument est nécessaire pour arrêter la position du ministère vis à vis de l'établissement public lorsque l'avis de la tutelle est requis. Ainsi, en 1999, ce groupe de travail s'est réuni trois fois et a notamment été appelé à se prononcer sur le projet de contrat d'objectifs. A l'avenir, le ministère veillera à ce que ce comité soit régulièrement réuni avec un ordre du jour plus large que celui du conseil d'administration afin d'examiner de véritables sujets de fond.*

*Sur le fond, le rattachement au ministère de la culture de la Cité des sciences et de l'industrie, tête de réseau « naturelle » des organismes que sont les centres de culture scientifique et technique (CCSTI) ou les associations qui fondent leurs démarches sur ces domaines, renforce symboliquement et concrètement, de par sa vocation, sa dimension et son prestige, la légitimité de la prise en compte de cette nouvelle dimension au sein de la Culture.*

*Le rattachement de la Cité donne ainsi une ampleur nouvelle à l'action du ministère, qui poursuit le développement de ce champ de connaissance et de diffusion et s'efforce de le croiser avec des actions artistiques ou patrimoniales. C'est en particulier la délégation au développement et à l'action territoriale qui, au niveau central accorde son appui financier et stratégique aux grandes structures fédérales de CCSTI (IMF de subvention) tandis qu'au niveau régional, la culture scientifique et technique bénéficie du soutien des Directions régionales des affaires culturelles à hauteur de 4 MF.*

*Cependant le ministère reconnaît que la mise en place d'un vaste réseau national, régional et international rencontre certains obstacles. Ainsi la note d'orientation pour la préparation des contrats de plan État/région du 16 septembre 1998 de Catherine Trautmann qui préconisait que parmi les opérations de rénovation ou de construction de musées, l'accent devait être mis sur les musées de société, de culture scientifiques et techniques et de musées ethnographiques, n'a pas été suivie des effets escomptés. Il apparaît, en effet, que les centres de culture scientifiques et techniques ont insuffisamment été pris en compte dans les contrats de plan.*

*L'exercice de la tutelle par le ministère chargé de la culture offre en outre l'opportunité d'un approfondissement de la réflexion sur art et sciences et sur les relations entre technologies et nouvelles formes de création. Est-ce par la présence d'œuvres qui assurent des*

*effets artistiques, illustratifs ou décoratifs ou qui témoignent d'un autre regard sur le monde que ces liens se renforcent ? Par la présence de jeunes artistes ou par l'établissement de relations privilégiées avec des écoles d'art et des centres de création musicale ?*

*C'est avec cette préoccupation que Catherine Trautmann demandait en juin 1998 à Gérard Paquet de lui remettre un rapport visant à favoriser le dialogue entre acteurs de la recherche scientifique et ceux de la création artistiques. Le ministère s'efforcera de concrétiser les conclusions de ce rapport en faisant entrer les artistes dans les lieux de culture scientifique, en faisant de chaque espace culturel un lieu de dialogue et enfin en s'assurant que les lieux de diffusion culturelle prennent en compte les questions éthiques, philosophiques et sociales induites par la science et les technologies.*

*Ce chantier reste ouvert et les échanges entre le ministère et cet établissement se développent progressivement. Ainsi, l'art n'est pas absent à la Cité où il existe une « unité artistique » qui mène différentes actions, et suscite des œuvres de sculpture végétale par exemple ; des ateliers d'artistes sont installés sur la mezzanine 3 d'Explora ; des artistes en résidence participent à des programmes d'exposition « les défis du vivant » ; un grand spectacle nocturne est à l'étude... Dans d'autres domaines, la Cité des métiers définit avec la délégation aux arts plastiques des fiches de profils d'emploi ; la médiathèque de la Cité s'apprête à établir des ouvertures aux problématiques du ministère sur les nouvelles technologies avec la direction du livre et de la lecture.*

*Enfin, le ministère de la culture compte sur la présence du nouveau directeur général, Madame Nicole Pot - qui a fait sa carrière au sein du ministère ou de ses établissements publics - pour contribuer à rapprocher les préoccupations de la Cité des sciences de celles du ministère de la culture.*

### ***Une gestion insuffisamment rigoureuse***

*La Cour note que les dépenses de personnel ont connu une hausse de 23,2 % de 1991 à 1998, hausse expliquée en partie par le vieillissement du personnel mais aussi en partie par l'augmentation de la proportion de cadres.*

*Le ministère de la culture et de la communication précise que l'établissement envisage de faire évoluer la grille de classification et*

*d'aboutir à une meilleure gestion des carrières. Il s'agit d'un des chantiers importants inscrits dans le contrat d'objectifs auquel le ministère chargé de la culture portera toute son attention.*

*La Cour estime que les outils de gestion utilisés par la Cité des sciences et de l'industrie laissent à désirer.*

*L'établissement, conscient de la faiblesse de ses outils a déjà commencé sa réflexion en matière d'amélioration de ses outils de gestion et notamment en ce qui concerne le contrôle de gestion, le calcul des amortissements, la reprise des subventions d'investissement, la définition d'une véritable comptabilité analytique pour une utilisation autre que fiscale, par exemple.*

*Le ministère de la culture et de la communication, soucieux de voir la Cité des sciences et de l'industrie adopter des méthodes de gestion rigoureuses, veillera à ce que cet objectif de l'établissement ("moderniser les procédures pour mieux travailler ensemble") soit respecté.*

***Enfin, la Cour estime certains choix de gestion contestables et cite particulièrement, à cet égard, le projet "Cité, cœur de réseau »***

*Le projet « Cité cœur de réseau » comprenait deux phases : la première phase a été lancée en 1997 à l'instigation de Gérard Théry à l'issue d'un appel d'offres sur les autoroutes de l'information du ministère en charge de l'industrie. Elle consistait à mettre en œuvre une plateforme numérique à haut débit qui devrait permettre de diffuser de multiples contenus multimédias. C'est l'offre du groupement Bull-Philips-Experdata, appuyé sur NEC comme sous-traitant qui a été sélectionnée par la CSI, marché qui a été approuvé lors du conseil d'administration du 17 juin 1997. L'investissement prévu était de 30 MF dont 10 MF de l'appel d'offres « autoroutes de l'information ». Une première mise en service de la plate-forme a été l'élément-phare de l'exposition « Nouvelles images, nouveaux réseaux, passeport pour le cybermonde » inaugurée le 16 décembre 1997.*

*Le choix d'équiper la Cité d'une plate-forme logicielle et matérielle d'une telle envergure a appelé de la part du ministère de la culture, des réserves sur le plan technique, financier et « démocratique ». L'option « haut débit » au moment du développement d'Internet semblait risquée et de portée limitée pour le*

*large public de la culture scientifique et technique car trop onéreuse et sophistiquée. Tandis que le site Internet de la Cité était très incomplet et que les efforts consentis pour la mise en œuvre de ce prototype ambitieux ne permettaient pas d'envisager un travail de mise en réseau plus global au sein de la Cité et avec les partenaires naturels.*

*Enfin les directives gouvernementales préconisant le choix de moyens et bas débits pour favoriser un accès démocratique aux ressources éducatives et culturelles en lignes ont amené les tutelles à proposer un « soutien conditionnel » au développement de cette plate-forme et à inviter la Cité à se préoccuper des contenus et d'une plus large mise en réseau de ce projet avec des dispositifs existants comme Renater...*

*Avec l'arrivée du président Michel Demazure, une seconde phase a été engagée qui correspond à une vision plus transversale du projet et à une offre de synthèse qui permette en concertation avec les personnels de décliner des produits pour tous les débits et de répondre au souhait de Catherine Trautmann de développer un « espace numérique dense »*

### **Sur la nécessité de définir un projet d'ensemble**

*La Cour estime que le décret du 18 février 1985 définit de façon large la mission de la Cité et que, face à de telles ambitions, la définition de priorités est indispensable ; cet exercice d'élaboration d'une véritable stratégie n'aurait pas abouti sur la période vérifiée.*

*L'adoption par la Cité, sous la présidence de M. Demazure, d'un contrat d'objectifs s'est faite dans la volonté, soutenue par le ministère de la culture, de se démarquer des expériences précédentes de "plans" ou "rapports" aux résultats décevants.*

*En effet, la direction a choisi d'organiser une large consultation des personnels, pour identifier les chantiers prioritaires, en définissant des objectifs précis déclinés en actions prioritaires pragmatiques.*

*Les ministères de tutelle ont accompagné l'établissement lors de différentes réunions pour l'élaboration du document, notamment du premier rapport d'étape puis du document définitif.*

*Des remarques ont notamment été formulées auprès de l'établissement pour lui demander d'inclure explicitement dans les*

*actions à mener l'élaboration d'une politique tarifaire plus cohérente et plus lisible, permettant notamment la fidélisation du public. Le ministère a également insisté sur la nécessité de développer le partenariat avec les autres institutions du site Villette, et de développer les actions en faveur du public de proximité. Le ministère a enfin souhaité que la Cité poursuive ses efforts afin d'être une référence sur le plan de l'actualité et la fiabilité des connaissances scientifiques dont elle assure la diffusion en se rapprochant davantage des organismes de recherche et des universités avec lesquels les liens s'étaient distendus.*

*Le ministère a également insisté pour que l'action de la Cité soit conforme aux orientations rendues publiques par la ministre de la culture et de la communication en matière de démocratisation ; cet établissement a notamment un rôle à jouer en matière de lutte contre l'exclusion sociale, en permettant un accès gratuit aux données diffusées sur les réseaux. Le ministère souhaitait notamment que la volonté d'innovation sociale et de développement du multimédia scientifique et technique soit plus affirmée.*

*En raison des options retenues par le Président Gérard Théry en faveur des hauts débits dans « Cité, cœur de réseau », la Cité a longtemps négligé la mise à niveau de son serveur web et la création de contenus multimédias scientifiques et techniques illustrant ses expositions et ses actions éducatives. Les orientations de la politique de diffusion sur les réseaux bas et moyen débits (ADSL, câble,...) retenues par le nouveau président Michel Demazure comme les expérimentations menées en partenariat vont dans le sens de l'ouverture et du développement d'un « espace numérique dense » souhaité par la Ministre.*

*Le résultat de ce long travail constitue bien évidemment un progrès sensible dans l'expression et la formulation d'une véritable stratégie qui se trouve déclinée jusqu'à un niveau de détail tout à fait appréciable. Néanmoins, le ministère a regretté, qu'en dépit des remarques formulées à plusieurs reprises par ses représentants au fur et à mesure de l'avancement du dossier, la démarche n'aboutisse pas, conformément à la logique des contrats d'objectifs décrits dans la circulaire du Premier ministre du 3 juin 1998, à la définition d'objectifs spécifiés, assortis d'indicateurs de performance permettant de mesurer l'impact de son action et de la définition précise des leviers d'action qu'il est nécessaire d'enclencher.*

*La Cité des sciences et de l'industrie s'est néanmoins engagée à décliner plus précisément ses objectifs en offrant une gamme d'indicateurs quantifiés qui permettront au ministère de la culture et de la communication de suivre l'exécution du contrat.*

*La Cour estime que la Cité devrait jouer le rôle de tête de réseau vis à vis des CCSTI ; ce qui ne serait pas le cas aujourd'hui. En outre, la Cour reproche à l'État de tarder à définir sa politique sur ce point.*

*Les difficultés sont de plusieurs ordres (susceptibilités girondine et jacobine, cultures différentes des savoir-faire, modes de financement) et freinent les coordinations entre les CCSTI et la Cité. Cette dernière n'a cessé pourtant d'affirmer au niveau de son organigramme l'importance de cette mise en réseau avec les régions avec la mise en place successivement de la Maison de régions, puis d'une mission à l'action régionale qui s'est transformée en délégation puis en direction.*

*La Cité des sciences et de l'industrie a intégré cette préoccupation dans sa stratégie : l'objectif n°6 du contrat « faire de la Cité un acteur du développement » se décline en plusieurs actions dont l'une est de participer à la construction d'une structure coopérative de production d'expositions avec d'autres établissements, notamment le Palais de la Découverte et des Centres de culture scientifique, technique et industrielle.*

*Il revient aux ministères de la culture et de la communication et au ministère chargé de la recherche de veiller particulièrement au renforcement des liens et de actions communes du réseau composé de la Cité « tête de réseau » et des organismes régionaux dans un souci de service public.*

*Le rapprochement de la Cité des sciences et du Palais de la découverte sera évidemment recherché et soutenu par le ministère de la culture. Cependant, il n'est pas évident que la solution passe forcément par une répartition des expositions temporaires et permanentes entre les deux établissements. En effet, les expositions temporaires constituent un élément essentiel de l'attractivité de la Cité des sciences ; n'y maintenir que des expositions permanentes serait contraire à la logique de renouvellement régulier de l'offre de la Cité mise en place pour fidéliser le public et pour adapter les contenus aux évolutions des sciences et de l'industrie d'une part, des intérêts et*

*questionnements du public sur les enjeux technologiques de notre époque d'autre part.*

### *Réponse du Ministre de la Recherche*

#### ***Stagnation et fréquentation***

*La Cour relève à juste titre une stagnation du nombre de visiteurs payants autour de 1 600 000 et la baisse de la fréquentation de l'espace d'exposition permanente Explora.*

*Le ministère de la recherche souligne toutefois que la Cité des sciences et de l'industrie a pris peu à peu conscience de ce problème et qu'elle a programmé un renouvellement des espaces d'Explora tous les cinq ans afin de remédier à cette situation préoccupante. Les premiers résultats devraient pouvoir être constatés à l'échéance de deux ans.*

*Dans le même objectif d'augmenter la fréquentation de ses espaces, la Cité des sciences et de l'industrie a également mis en œuvre en l'an 2000 un nouveau programme «Oser le savoir» qui traite chaque mois d'un thème différent lié à un enjeu de société. Ce programme s'appuie sur l'offre d'Explora et contribue ainsi à valoriser cet espace tout en renouvelant ses usages. Il permet de fidéliser les publics de la Cité des sciences et de l'industrie et devrait contribuer à attirer de nouveaux publics.*

*Les premiers résultats enregistrés sont à cet égard encourageants, ainsi au mois d'octobre 2000 la fréquentation payante a augmenté de 5% par rapport au mois d'octobre 1999.*

*Enfin, il convient de souligner le vif succès de la Cité des enfants dont la fréquentation a doublé en dix ans, passant de 259 000 visiteurs payant en 1990, à plus de 511 000 visiteurs en 1999.*

### ***Une faible capacité de pilotage***

*La Cour relève à juste titre l'impact qu'ont eu sur le fonctionnement et le suivi de la politique de l'établissement le renouvellement fréquent de ses instances dirigeantes et l'évolution de l'organisation de la tutelle. Cette situation a été toutefois progressivement modifiée. Un président a été nommé en juin 1998 dont le mandat est actuellement en cours de renouvellement.*

*L'exercice de la tutelle a été clarifié puisque le ministère de la Recherche a procédé à une réorganisation afin d'individualiser la tutelle de l'établissement et la tutelle de l'ensemble des musées au sein d'une mission spécifique dédiée à cet objet et placée auprès de la direction de la recherche.*

*Enfin, la cité des sciences et de l'industrie a peu à peu redéfini sa stratégie et ses objectifs au cours de l'année 1999 dans le cadre d'un contrat actuellement en cours de signature.*

### ***Une gestion insuffisamment rigoureuse***

*Consciente de la faiblesse et de l'imperfection de ses outils de gestion, la Cité des sciences et de l'industrie a engagé un lourd travail d'amélioration de chacun d'entre eux.*

#### *a) Les outils de gestion*

*La Cour relève d'abord l'effet des conventions comptables sur le résultat de l'exercice. La Cité a noté les imperfections de ses procédures et entreprend un travail de clarification afin d'améliorer la visibilité de son bilan et de son compte de résultat. Le ministère veillera à l'application de cette nouvelle démarche en 2001.*

*La Cour relève ensuite les distorsions au niveau de l'inventaire. Sur ce sujet la Cité des sciences et de l'Industrie conduit une réflexion sur la description de l'ensemble de son patrimoine dont les premiers résultats sont attendus au cours des deux prochaines années.*

*D'ores et déjà il est prévu qu'un recollement comparant l'inventaire physique et l'inventaire comptable ait lieu avant la mise en place du futur système de gestion de bibliothéconomie.*

*La Cour précise enfin que la principale utilisation de la comptabilité analytique est de nature fiscale. Le ministère souligne que la Cité des sciences et de l'industrie a présenté une révision de la*

*comptabilité analytique qui devrait permettre, en dehors de l'utilisation fiscale une plus large utilisation de celle-ci (location d'espace, fonds documentaires ...).*

*Par ailleurs le ministère tient à préciser que l'amélioration du contrôle de gestion est inscrite dans le contrat d'objectifs de l'établissement.*

*b) L'opération «Cité cœur de réseau»*

*La Cour relève par ailleurs que certains choix de gestion comme «Cité cœur de réseau» apparaissent contestables.*

*Le ministère tient à apporter certaines précisions. Ce projet devait permettre à la Cité des sciences et de l'industrie de se doter d'une plate-forme multimédia et de développer son rôle d'animation d'un réseau de la culture scientifique et technique en vue d'irriguer en particulier les établissements d'enseignement et les centres de culture scientifique et technique. Pour mener à bien ce projet, la Cité des sciences et de l'industrie n'a pas agi de façon isolée mais avait négocié un marché avec le groupement Bull-Philips-Philips Entreprise Communication. C'est sur cette base que les ministères de tutelle (ministère de la culture et de la communication et ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie) ont approuvé le principe de lancement lors du conseil d'administration du 17 juin 1997.*

*Le ministère reconnaît toutefois que les premières réalisations n'ont pas répondu au cahier des charges qui avait été imposé. Dès lors qu'il en a eu connaissance (conseil d'administration du 17 novembre 1998), le ministère a demandé à l'établissement de ne pas engager la deuxième tranche du projet, moins de 18 mois après l'accord de principe qui avait été donné.*

***La nécessité de définir une stratégie d'ensemble***

*Les ministères de tutelle conscients de la nécessité que soit reconsidéré et défini l'ensemble des orientations de l'établissement ont demandé à la Cité des sciences et de l'industrie en 1998 d'entreprendre une réflexion pour l'élaboration d'un contrat d'objectifs couvrant la période 2000-2003.*

*Ce contrat comprend onze objectifs principaux articulés autour de trois grands axes :*

• *Le premier axe qui correspond à la mission première de la Cité des sciences et de l'industrie «rendre accessible le développement des sciences et techniques et du savoir-faire industriel» est articulé autour de cinq objectifs :*

- *assurer la qualité et l'actualité des contenus,*
- *bâtir une offre adaptée à la diversité des publics,*
- *faire vivre au visiteur une expérience mémorable,*
- *porter au meilleur niveau l'ensemble des services offerts aux visiteurs,*
- *renforcer l'impact culturel et éducatif de la Cité*

• *Le second axe regroupe les objectifs visant à faire de la Cité des Sciences et de l'Industrie un acteur et un partenaire d'innovation :*

- *faire de la Cité un acteur de développement,*
- *assurer une présence active de la Cité sur les réseaux et dans les médias.*

• *Le troisième axe regroupe les objectifs tendant à faire de la Cité une entreprise moderne et solidaire :*

- *valoriser et dynamiser le potentiel du personnel et des services,*
- *développer les ressources propres,*
- *moderniser les procédures pour mieux travailler ensemble,*
- *préserver et valoriser notre patrimoine architectural.*

*Ce contrat a été approuvé par le conseil d'administration lors de sa séance du 7 octobre 1999. Il est actuellement en cours de signature. Ce texte répond notamment à la préoccupation de la Cour des Comptes de voir la Cité des sciences et de l'industrie s'ouvrir sur l'extérieur par le renforcement de ses liens avec les autres musées et structures de culture scientifique et technique.*

*Pour tenir compte des remarques de la Cour des Comptes quant au rôle de la Cité des sciences et de l'industrie par rapport aux autres structures muséographiques et de culture scientifique et technique, le ministère demandera à l'établissement les mesures qu'il compte prendre dès 2001 pour améliorer la coordination.*

## *Réponse du Président de la Cité des sciences et de l'industrie*

*N'ayant pris mes fonctions à la tête de la Cité des sciences et de l'industrie que six mois avant la fin de la période analysée (les huit exercices de 1991 à 1998), j'ai laissé à mes trois prédécesseurs le soin de répondre en leur propre nom aux éléments qui les concernent. Je me contenterai donc de commenter les analyse du rapport sur deux points : l'équilibre financier global de l'établissement, la politique commerciale.*

*Les éléments budgétaires présentés dans les parties I et III prennent encore plus de relief lorsqu'on les exprime en francs constants. Compte tenu d'une baisse de pouvoir d'achat du franc évaluée par l'INSEE à 12,3 % entre 1991 et 1998, les concours de l'État ont baissé de 20 % au cours de la période envisagée tandis que les dépenses de personnel augmentaient de 9,7 %.*

*En ce qui concerne les concours de l'État, il s'agit d'une tendance de long terme. Si l'on étend en effet la période considérée aux onze années de 1990 à 2000 (lois de finances initiales), les subventions en francs constants ont baissé de 35 % pour le soutien de programmes et de 64 % pour l'équipement, soit de 42 % pour l'ensemble des subventions hors personnel.*

*Concernant les dépenses de personnel, notons que l'augmentation de 9,7 % sur 8 ans représente 1,3 % de moyenne annuelle. Cette augmentation correspond à un GVT inévitable, lui-même conséquence du caractère non stabilisé de la pyramide des âges : l'âge moyen des salariés augmente d'environ d'un an chaque année, 845 salariés ont moins de 55 ans sur un total de 922 au 31/12/99.*

*Il convient aussi de rappeler qu'une très grande partie des dépenses hors personnel a lieu sous forme de marchés publics pluri-annuels (nettoyage, gardiennage, maintenance, sécurité, ...), dont les prix sont non négociables et dont les prestations sont strictement nécessaires à la bonne marche de l'établissement et souvent croissantes en volume (par exemple parce qu'elle sont imposées par les règles de sécurité applicables, elles-mêmes de plus en plus contraignantes).*

*Au total donc, et malgré le soin apporté au contrôle de ces dépenses inévitables, il est exact que le maintien de l'équilibre*

*financier global se fait nécessairement par la compression des dépenses d'entretien non obligatoires et la baisse du financement des expositions temporaires comme du renouvellement des espaces permanents. Comme le relève le rapport, cette évolution est grosse de menaces pour l'avenir de l'établissement.*

*L'expression de « politique commerciale » peut prêter à confusion. Une petite moitié des ressources propres est produite par les droits d'entrée ; ils résultent des tarifs, qui relèvent de la politique tarifaire, et de la fréquentation, résultat combiné d'une politique d'offres et d'une politique de publics. Or notre activité se place dans le cadre d'une mission statutaire de service public, qui impose des contraintes évidentes à la fois sur la tarification et la nature de l'offre, contraintes qui ne relèvent à l'évidence pas d'une politique commerciale.*

*Notons d'ailleurs que le niveau de fréquentation payante où se situe année après année la Cité la met en compétition avec une concurrence ne connaît pas ces contraintes : cette concurrence se nomme Eurodisney, Parc Astérix ou Futuroscope ; elle s'appellera bientôt Eurodisney 2. La politique de publics, quelque soit son dynamisme, ne résoudra pas le problème financier. À tarification égale, une augmentation de 20 % de la fréquentation payante, soit 350 000 visiteurs payants annuels supplémentaires - objectif actuellement hors de portée, tant le maintien de la fréquentation à son niveau actuel est déjà un combat quotidien - apporterait environ 10 MF de recettes supplémentaires, montant hélas négligeable dans l'équilibre global.*

*Les activités commerciales proprement dites, celles qui ne sont pas de la refacturation et produisent de la marge et non du chiffre d'affaires, sont des prestations, ventes et locations, en région ou à l'étranger. Un développement considérable a eu lieu en ce domaine et des progrès sont possibles, mais là encore, il faut savoir par exemple si des prestations en faveur de partenaires régionaux ou internationaux relèvent de la mission de service public ou de la valorisation commerciale.*

*En définitive, on ne peut qu'accompagner la Cour dans son double souhait d'une clarification du rôle que la puissance publique entend attribuer à l'EPIC Cité des sciences et de l'industrie et de l'attribution de moyens en adéquation avec l'orientation préconisée. En ce qui le concerne, l'établissement estime avoir produit avec le contrat d'objectifs 2000-2003 une contribution appréciable à cette double démarche.*