

## COUR DES COMPTES

A l'attention de Monsieur le Premier Président

13, rue Cambon, 75 100 Paris Cedex 01

Par courriel : greffepresidence@ccomptes.fr

Paris, le 9 février 2023

### REPONSE AUX OBSERVATIONS DEFINITIVES CONCERNANT LE CONTROLE DE LA GESTION ET DES COMPTES DE LA SASU DU PALAIS DE TOKYO – EXERCICES 2012 – 2022

Monsieur le Président,

Le 11 janvier dernier, le Palais de Tokyo a reçu le relevé d'observations définitives de la Cour des comptes rédigé à la suite du contrôle de la gestion et des comptes de la SASU du Palais de Tokyo débuté au mois de février 2022.

Pour ce premier contrôle de la société par actions simplifiée Palais de Tokyo récemment créée (en 2011), les équipes du Palais de Tokyo ont été mobilisées afin de fournir à la Cour les éléments demandés dans les délais impartis. Le nombre et la qualité des échanges avec la Cour ont permis la rédaction d'un document retraçant les grandes étapes de l'histoire de l'établissement et présentant certains grands enjeux à venir pour l'institution.

Si la plupart des recommandations pourra constituer de pertinents axes d'amélioration de la gestion de l'établissement à court et moyen terme, certaines réflexions et propositions formulées dans le relevé d'observations définitives appellent remarques et précisions, dont le Palais de Tokyo souhaite faire part à la Cour conformément à l'article L143-43 du Code des juridictions financières et que j'ai l'honneur de communiquer ci-après.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en mon profond respect.

Guillaume Désanges  
Président



---

Le Palais de Tokyo est l'un des plus importants centres d'art contemporain en Europe. Constitué par l'Etat sous la forme d'une société par actions simplifiée depuis l'année 2012, il promeut la création contemporaine, émergente et internationale, sous toutes ses formes, et concourt plus particulièrement à la mise en valeur des créateurs de la scène française. Ces missions de service public, confiées par l'Etat, sont effectuées au sein du bâtiment du Palais de Tokyo, situé à Paris, dont la société assure en outre l'exploitation et la mise en valeur. L'institution, établie et reconnue dans le monde entier, présente une programmation ambitieuse et expérimentale, composée de nombreuses expositions et d'événements artistiques et culturels. Elle accompagne les artistes et créateurs, ainsi que les publics, partenaires et clients dans le cadre de ses diverses activités.

## I. LA REUSSITE DU MODELE DU PALAIS DE TOKYO

Pensé par l'Etat, le modèle juridique et de gestion original et audacieux qui constitue le socle de l'activité du Palais de Tokyo depuis la réouverture du site agrandi, a fait ses preuves et satisfait pleinement les missions de service public de l'institution et les objectifs fixés par le ministère de la Culture, le Conseil d'administration de la société, et les Présidences de cette dernière.

Le modèle juridique, tout en garantissant un contrôle des dépenses par l'Etat (commande publique, contrôle interne comptable et financier, contrôle économique et financier, représentant de l'Etat au Conseil d'administration), permet, grâce à l'absence de plafond d'emplois et l'externalisation de certaines fonctions, une grande capacité d'adaptation et de réactivité. De même, le Palais de Tokyo n'est pas soumis à la comptabilité publique qui alourdirait son fonctionnement quotidien car ne correspondrait pas aux effectifs des équipes de sa Direction de l'administration. Empreint de règles issues du droit civil et commercial, du droit public ainsi que des règles spéciales relatives aux sociétés de droit privée à participations publiques, le statut juridique du Palais de Tokyo fonctionne de manière vertueuse avec ses missions et il est important de le préserver.

Le modèle économique de l'institution, fondé sur un important autofinancement depuis ses débuts, lie étroitement les secteurs public et privé et constitue une identité originale dans le paysage culturel français.

Les résultats connus à la fin de l'année 2022, notamment concernant les ressources propres amènent à relativiser les conclusions de la Cour concernant une « fragilité » du modèle économique, fondée sur des années de référence ayant été fortement impactées par la crise sanitaire. L'année 2022 marque ainsi une année de recettes exceptionnelles en matière de privatisations et de redevances de concessions domaniales, avec deux résultats records pour l'institution. Compte tenu des importantes mutations du paysage du mécénat culturel qui a particulièrement été mis au défi pendant la crise sanitaire, le Palais de Tokyo a su renouveler sa politique, notamment en concevant le programme *Palais durable* qui fédère une communauté d'entreprises soutenant financièrement l'institution mais aussi l'accompagnant par leur expertise et leurs compétences dans le changement de son fonctionnement quotidien. Ces partenariats lui permettent aujourd'hui de rester précurseur en matière de transition écologique et de porter un modèle de médiation et d'inclusion au plus proche des publics. Le Palais de Tokyo a également repensé son club d'entreprise, ses prestations en ingénierie et de nouvelles contreparties pour les partenaires. Cette politique porte ses fruits, comme le confirment les résultats de l'année 2022 et les nouveaux mécènes et partenaires qui accompagnent l'institution depuis trois ans.

Le Palais de Tokyo ne choisit pas entre ses missions et de potentielles recettes. Il organise au contraire ses activités commerciales et la gestion des espaces avec comme premier objectif de servir les artistes et le public. A ce titre, une réflexion sur le rythme des expositions a été engagée. En 2022 le Palais de Tokyo, qui ne dispose pas de collection permanente, a été ouvert 237 jours contre 207 en 2019. En 2023, cet exercice se poursuivra avec des saisons d'expositions plus longues et des périodes de fermeture plus courtes ou partielles. L'ouverture du nouvel espace du Hamo au cœur d'un vaste espace désormais hors douane (et par conséquent gratuit) permettra qui plus est de proposer aux visiteurs des activités y compris en période de fermeture des expositions.

La réussite de ce modèle économique n'interdit pas à l'institution de toujours réfléchir à de nouveaux projets de recettes (politique tarifaire, privatisations, concessions, ingénierie, etc.) et le cas échéant de solliciter l'Etat, en tant qu'autorité délégante et actionnaire unique, afin de répondre à de nouvelles charges intrinsèques à ses missions, notamment concernant l'entretien du bâtiment, la transition écologique et les nouvelles pratiques sociales liées à la professionnalisation du secteur des arts visuels auxquelles l'établissement accorde une grande attention, ainsi qu'à des circonstances exceptionnelles, tel le contexte inflationniste actuel, en particulier en matière d'énergie et de matières premières.

Les modèles juridiques et économiques du Palais de Tokyo demeurent pertinents et protecteurs de la structure et de ses missions de service public, tel que le relève la Cour dans ses conclusions en indiquant que « *le Palais de Tokyo a à la fois démontré sa capacité à faire exister un modèle économique original, sa résilience sous la condition d'être aidé par l'État en fonctionnement, et son potentiel de réinvention (...)* ».

## II. LES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LA COUR DES COMPTES

Le Palais de Tokyo considère avec le plus grand intérêt les recommandations de la Cour des Comptes et tient à les prendre en compte. Des précisions doivent toutefois être apportées concernant certains aspects sur lesquels portent ces recommandations.

- Recommandation n° 3 : « Définir une stratégie de rayonnement visant à inscrire le Palais de Tokyo plus clairement dans l'écosystème français et international de l'art contemporain au moyen de partenariats favorisant la circulation des œuvres. »

De nombreuses collaborations avec des institutions publiques et privées, en France ou à l'étranger, ont par le passé abouti à des projets d'expositions, d'ingénierie ou d'itinérances. Si la crise sanitaire a freiné ces collaborations sur les années 2020 et 2021, différents projets sont développés ou envisagés dans les années à venir. Le cloisonnement institutionnel évoqué par la Cour doit ainsi être relativisé, voire contesté. L'institution déploie au contraire des collaborations avec différents acteurs du secteur culturel, et cela sur plusieurs volets :

- A l'international, avec des itinérances d'expositions dans des institutions culturelles étrangères (telle par exemple l'exposition consacrée à Sarah Maldoror présentée au Palais de Tokyo du 25 novembre 2021 au 13 mars 2022, puis aux Galeries Municipales à Lisbonne) ;
- Dans l'écosystème francilien et français, avec des partenariats liés à des expositions avec de nombreuses institutions en France, tel qu'en février 2023 dans le cadre de l'exposition *Exposés.es* réalisées en collaboration avec le Centre national de la danse, ainsi que dans le cadre des réseaux et associations dont le Palais de Tokyo fait partie (DCA ou TRAM par exemple) ;
- A travers des prêts d'œuvres, pour lesquels le Palais de Tokyo est en lien avec de très nombreuses institutions à travers le monde ;
- Et enfin, dans un cadre plus local, à travers la Colline des arts, réseau de onze institutions de la colline de Chaillot qui a pour but de favoriser les partenariats, de mieux organiser les temps de programmation et d'inscrire des temps forts en commun.

L'inscription du Palais de Tokyo dans le réseau national ou international peut aujourd'hui encore certainement être renforcée, afin d'accentuer les partenariats et le partage des ressources, conformément au projet de la Présidence.

Initiée au cours de l'année 2022, la structuration de la stratégie internationale du Palais de Tokyo permettra de mettre en place de nouveaux projets, portant par exemple sur cinq scènes identifiées en raison de leurs liens avec la scène française et son histoire.

Enfin, une politique d'acquisition par des institutions culturelles d'œuvres produites avec le soutien du Palais de Tokyo pourrait en effet être envisagée selon les souhaits du ministère de la Culture et des opérateurs concernés, dont par exemple le Centre Pompidou cité par la Cour. Cependant, le décroisement institutionnel passe également par d'autres formes de collaborations à Paris, en région et à l'international, selon le principe de partage des ressources matérielles, intellectuelles et économiques en écosystème inscrit dans le projet de « permaculture institutionnelle ».

- Recommandation n° 4 : « Formaliser une charte du mécénat culturel. »

La formalisation d'une charte du mécénat culturel recommandée par la Cour peut en effet être envisagée. Toutefois, le Palais de Tokyo, d'une part, respecte déjà les règles juridiques relatives au mécénat et veille à éviter toute immixtion des mécènes dans la programmation artistique de l'institution et d'autre part, prend en compte la charte du mécénat culturel publiée par le ministère de la Culture.

Les questions relatives au mécénat (désintéressement, fiscalité, traitement comptable) et les évolutions législatives sont particulièrement suivies par l'équipe administrative du Palais de Tokyo et par la Direction du développement économique, chargée notamment des mécénats et partenariats et particulièrement aguerrie et vigilante à ces enjeux.

- Recommandation n° 5 : « *Professionaliser la procédure de sélection et de suivi des projets des concessionnaires.* »

L'intégration dans certains jurys de sélection d'exploitants de professionnels du secteur concerné, préconisée par la Cour, de même qu'un suivi attentif des projets des concessionnaires, sont des éléments importants à prendre en considération. Ils n'empêchent pas en revanche des difficultés d'exploitation et de gestion pour les concessionnaires, lesquels sont juridiquement indépendants et exploitent les espaces du Palais de Tokyo sous leur responsabilité en assumant le risque économique de ces exploitations. L'activité de restauration, de même que des facteurs conjoncturels extrinsèques, peuvent par ailleurs entraîner des aléas importants quant à la réussite de certains projets des concessionnaires.

Tel que le relève à juste titre la Cour, des efforts importants ont été déployés ces dernières années concernant les concessions domaniales du Palais de Tokyo et ont permis la mise en place de nouveaux projets et une augmentation significative des redevances perçues. Ces dernières connaissent d'ailleurs un niveau considérable voire exceptionnel pour une institution culturelle de cette taille.

- Recommandation n° 6 : « *Présenter au conseil d'administration un suivi annuel de la mise en œuvre du plan d'action du contrôle interne et du plan achat.* »

La Cour mentionne une bonne gestion ces dernières années de certains aspects administratifs, notamment concernant le contrôle interne et la commande publique. Sur ces deux derniers points, le Palais de Tokyo a mis en place un plan d'action du contrôle interne ainsi qu'un plan d'achats pluriannuel, dont il est en effet prévu de présenter au Conseil d'administration chaque année les avancements.

- Recommandation n° 7 : « *Sécuriser la gestion des ressources humaines afin de pérenniser l'organisation des métiers et de mieux retenir les talents.* »

La gestion des ressources humaines est naturellement un point d'attention. Le Palais de Tokyo considère avec importance les questions sociales inhérentes au secteur des arts visuels et à ses métiers et œuvre, dans la limite de ses moyens, à la pérennisation des emplois nécessaires à son fonctionnement

Il semble que le Palais de Tokyo, qui est une structure encore jeune, parvienne à « retenir ses talents ». Toutefois, des limites existent comme dans toute entreprise, venant notamment de sa grille salariale et des contraintes budgétaires de l'institution, ainsi que de l'organisation des Directions, qui ne peuvent bien entendu répondre à toutes les attentes d'évolution de carrière. Le Palais de Tokyo va cependant poursuivre sa politique de formation et structuration de son organigramme, et réfléchir à inventer des possibilités de mobilité en interne.

Le départ de « talents » démontre de surcroît l'attractivité du Palais de Tokyo pour les autres entreprises et institutions, ainsi que l'expérience reconnue acquise lors du passage dans l'institution.

### **III. PRECISIONS COMPLEMENTAIRES CONCERNANT CERTAINES OBSERVATIONS DE LA COUR DES COMPTES**

#### **La déontologie de la gouvernance du Palais de Tokyo**

Dans la limite de ses prérogatives, le Palais de Tokyo, dont le Conseil d'administration s'est récemment doté d'un règlement intérieur traitant de cette question, souhaite veiller au respect d'une déontologie nécessaire compte tenu des missions de service public du Palais de Tokyo, de la gestion de la société et de la réputation de l'institution. Des échanges avec le ministère de la Culture interviendront concernant ces questions, afin de suivre avec attention le respect de cette déontologie.

## **La question de la collégialité de la gouvernance**

La Cour évoque dans son rapport la question de la collégialité des choix de programmation, sur laquelle le Palais de Tokyo souhaite revenir. Le Président de la société est responsable de la programmation artistique et donne une identité forte à l'établissement, qui n'a pas pour mission de montrer de manière exhaustive toute la création d'aujourd'hui mais au contraire certaines tendances de l'art contemporain les plus innovantes et disruptives dans un constant souci d'exigence et en lien avec les scènes internationales. Cette programmation doit aussi prendre en compte des paysages artistiques et culturels profondément modifiés ces dernières années, qui renforcent sa réflexion sur le rôle essentiel d'un service public de la culture à la fois inclusif et ambitieux. Cette programmation fait l'objet d'échanges et d'accompagnement avec l'équipe curatoriale de l'institution, et est approuvée par son Conseil d'administration. Elle fait par conséquent l'objet d'une certaine collégialité. Chaque exposition du Palais de Tokyo comporte en outre un commissaire propre, chargé du projet d'exposition et qui développe ce dernier en lien avec le ou les artistes présentés. Par ailleurs, dans un souci d'ouverture, un recours fréquent est fait à des commissaires d'exposition extérieurs pour renouveler et diversifier les regards.

## **L'exposition d'œuvres d'artistes « indépendants »**

Au contraire de certaines observations de la Cour, le Palais de Tokyo présente, dans sa programmation, le travail de nombreux artistes qui ne relèveraient ni d'une école spécifique ni du réseau d'une galerie d'art. De nombreuses expositions, collectives ou monographiques, invitent de jeunes artistes, qui ne sont pas représentés par des galeries, à produire et présenter au public des œuvres. Des expositions dédiées spécifiquement à ces créateurs ont d'ailleurs été organisées par le Palais de Tokyo et un programme spécifique dénommé Y·A·C·M·É propose également à de jeunes artistes d'imaginer et mener des ateliers culturels à destination du public. La Friche, nouveau programme mis en œuvre en 2023, permettra d'accueillir des artistes et créateurs pour une résidence collective de plusieurs mois au cœur du Palais de Tokyo.

L'institution effectue également un suivi rigoureux portant sur le devenir des artistes à la suite de leur exposition au Palais de Tokyo.

## **Le contrôle interne**

Le Palais de Tokyo souhaite indiquer l'important travail effectué en matière de contrôle interne, relevé par la Cour, ainsi que des procédures et un suivi efficaces permettant de limiter les risques. De la même façon, le Palais de Tokyo mène un dialogue constructif et de confiance avec la Mission de Contrôle Général Economique et Financier, notamment dans le cadre de la procédure de visa prévue pour certains actes de la société. Un plan d'action en matière de contrôle interne a du reste été approuvé en Conseil d'administration, tel que mentionné précédemment.

## **De futures opérations sur le bâtiment venant consolider l'activité du Palais de Tokyo.**

La question du bâtiment revêt une importance certaine pour l'activité de l'institution. Des échanges nourris et constructifs sont menés avec le ministère de la Culture afin de procéder à des opérations de rénovation dans les années à venir, qui viendront consolider l'activité du Palais de Tokyo et l'accomplissement de ses missions de service public. Cet aspect fait également l'objet de nombreuses études et rapports au Conseil d'administration.

En compléments des audits réalisés par le Palais de Tokyo en 2020, le ministère de la Culture a diligenté depuis deux ans des audits pour évaluer les travaux relevant de ses prérogatives à conduire dans les années à venir et dont le programme détaillé sera élaboré en 2023. La société renforce ces opérations de maintenance et d'entretien, notamment à travers la mise en place en 2023 d'un marché public de maintenance multitechnique. Elle met également en place les actions nécessaires à l'exposition d'œuvres d'art contemporain et à l'accueil du public. Au regard de ces actions, de la gestion des projets d'expositions et de la production de ces dernières le Palais de Tokyo a toujours respecté les obligations de présentation et de conservation établies par des accords de prêt d'œuvres et propose des conditions d'accueil et de conservation d'œuvres adaptées. Le Palais de Tokyo fait à cet égard preuve d'une grande diligence et n'a à ce jour déploré aucun sinistre majeur concernant les œuvres et biens exposés dans son bâtiment.