

2

Le MuCEM : une gestation laborieuse, un avenir incertain

PRÉSENTATION

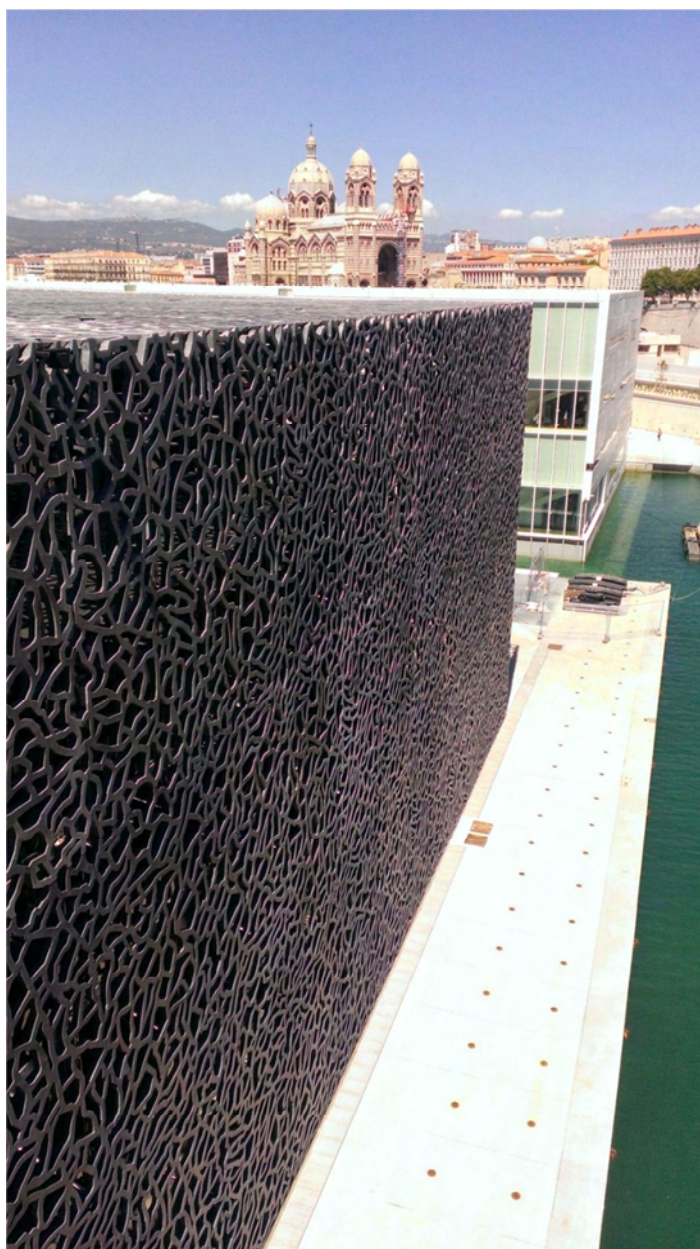
Érigé en établissement public administratif par le décret du 21 février 2013, le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM) est issu de la délocalisation à Marseille du musée national des Arts et traditions populaires (MNATP) installé à l'origine à la lisière du Bois de Boulogne dans le XVI^e arrondissement de Paris, dont il a repris les collections, et d'un projet scientifique et culturel revu et élargi à l'occasion de ce transfert.

Inauguré le 7 juin 2013 dans le cadre de l'opération « Marseille capitale européenne de la culture », le MuCEM constitue, avec la Philharmonie, l'un des derniers grands chantiers culturels du ministère de la culture et de la communication.

Vaste ensemble muséal et patrimonial (40 000 m²) qui participe à la requalification de la façade maritime de Marseille dans l'ancienne zone du port industriel de la Joliette, le MuCEM présente une double spécificité : d'une part, il s'agit de la seule expérience de déconcentration totale d'un musée national et de ses collections en région, avec le déménagement intégral de près d'un million de pièces de Paris à Marseille ; d'autre part, la construction des réserves de ce musée constitue le seul exemple de partenariat public-privé (PPP) conduit par le ministère de la culture et de la communication.

L'accueil positif de la critique et l'engouement du public dès son ouverture (3,4 millions de visiteurs entre juin 2013 et septembre 2014) attestent que le MuCEM a incontestablement remporté son pari de doter Marseille d'un bâtiment culturel emblématique. Ce succès ne saurait toutefois dissimuler les multiples vicissitudes qui ont émaillé la conduite de ce projet dont la réalisation aura nécessité au moins 350 M€ : attermolements politiques et administratifs (I), gestion dispendieuse de la phase de préfiguration (II), complexité de l'opération immobilière et dérive des coûts (III). La Cour s'interroge enfin sur l'avenir de cet équipement culturel prestigieux (IV).

Photo n° 1 : vue du MuCEM



Source : Cour des comptes

I - Un objet culturel mal identifié

Fondé en 1937 par Georges Henri Rivière, situé depuis 1972 dans un bâtiment isolé et mal accessible jouxtant le bois de Boulogne, le musée national des arts et traditions populaires (MNATP) était confronté depuis la fin des années 1980 à une désaffection du public (le nombre de visiteurs était passé de 100 000 en 1982 à 30 000 dix ans plus tard). Il ne parvenait pas à se renouveler, ne tirant aucun profit du regain du régionalisme et de l'intérêt pour l'écologie à l'origine de certains musées de société (tels les « écomusées ») dont la multiplication sur le territoire pouvait être interprétée comme une contestation du grand musée national de synthèse qu'ambitionnait d'être le MNATP.

Le MuCEM est donc né de la rencontre entre le besoin de trouver un second souffle pour ce musée parisien peu fréquenté et la recherche par Marseille d'un projet culturel emblématique. Le projet du MuCEM n'en a pas moins souffert, au cours de sa longue gestation (2000-2013) des fluctuations politiques et de l'insuffisante clarté des orientations scientifiques qui ont présidé à sa création.

A - Un processus décisionnel chaotique

Contrairement aux grandes réalisations muséales ou culturelles du XX^e siècle qu'ont été le Centre Pompidou, la Bibliothèque François Mitterrand ou le Musée du Quai Branly, le projet du MuCEM n'a pas bénéficié à l'origine d'un soutien politique fort.

De 2000 à 2008, l'histoire du musée est, de fait, celle d'une longue série d'arrêts et de remises en question dont il ne serait sans doute jamais sorti sans la désignation de Marseille comme capitale européenne de la culture le 16 septembre 2008.

En effet, bien que la décision de délocaliser le MNATP à Marseille ait été prise dès mai 2000 par le comité interministériel d'aménagement et de développement durable des territoires (CIADT) et que l'extension de son périmètre muséographique aux civilisations de l'Europe et de la Méditerranée ait été arrêtée en 2001, l'aboutissement du projet relatif à la création de ce nouveau musée est resté en suspens jusqu'en 2008.

Certes, une étape décisive a pu sembler franchie avec le lancement, en 2003, de l'appel à projet pour la construction du musée qui a débouché, en février 2004, sur le choix de Rudy Ricciotti comme

architecte du bâtiment. Toutefois, faute d'un travail préparatoire suffisant, le projet a encore piétiné pendant trois ans, avant d'être suspendu, puis gelé en 2007 dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

Lors d'une visite à Marseille, le 14 janvier 2008, le Premier ministre a finalement annoncé la reprise du projet qui s'est retrouvé inscrit, en décembre 2008, sur la liste des priorités du plan de relance après la désignation de Marseille comme capitale européenne de la culture.

Désormais engagé, le projet a bénéficié du lancement de l'Union pour la Méditerranée dont il est devenu l'expression la plus symbolique.

En septembre 2009 a été créée l'association de préfiguration du MuCEM. En décembre de la même année, le contrat de partenariat public-privé pour le centre de conservation et de ressources du musée a été conclu.

Les travaux, dont la maîtrise d'ouvrage a été confiée à l'Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (ÉMOC)⁶⁶, ont été engagés en mars 2009 dans le Fort Saint-Jean, marquant le redémarrage, cette fois-ci définitif, du chantier.

B - Une définition muséographique mouvante

Malgré cette longue gestation, la décision de lancer le MuCEM n'a pas été précédée ni accompagnée d'une réflexion approfondie du ministère de la culture et de la communication sur le sens et la place des musées de société dans la politique culturelle de l'État à la lumière des nombreuses initiatives des collectivités territoriales. Il a également pâti de la difficulté des tutelles à dégager clairement et rapidement, au-delà d'une nouvelle dénomination et d'une réorientation géographique, un contenu muséal pertinent pour le futur établissement.

La création du MuCEM n'a par ailleurs pas été prise en considération dans les arbitrages rendus sur d'autres équipements nationaux, qu'il s'agisse au premier chef du musée du Quai Branly,

⁶⁶ Par la convention de mandat du 8 décembre 2006, complétée par six avenants entre 2009 et 2012, le ministère de la culture et de la communication a confié à l'EMOC, puis à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) la maîtrise d'ouvrage des travaux du MuCEM.

ouvert en 2006, de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration ouverte en 2007 en lieu et place de l'ex-Musée national des arts africains et océaniens ou du Musée de l'Homme fermé pour rénovation en 2009 et dont la réouverture est désormais prévue en 2015. Or, par maints aspects patrimoniaux ou programmatiques, s'agissant notamment des expositions et des prêts d'œuvres, ces institutions peuvent avoir des objectifs qui se recoupent. En région, il est également peu compréhensible que le Musée des confluences à Lyon⁶⁷ ait vu le jour presque simultanément avec le MuCEM sans que ces deux projets de musées de société n'aient été reliés entre eux, ne serait-ce que pour partager leurs expériences respectives.

Certes, entre 2000 et 2009, séminaires, colloques, rencontres scientifiques se sont succédé sans toutefois parvenir à déboucher sur une vision claire du rôle du MuCEM au sein du réseau des musées de sociétés et de la place des collections des arts et traditions populaires (ATP)⁶⁸ dans ce nouveau musée.

Dès le départ, le projet du MuCEM s'est heurté, et se heurte encore, à la difficulté originelle de faire coïncider une collection essentiellement française, centrée sur la société préindustrielle, avec un projet scientifique et culturel (PSC) désormais axé sur les civilisations de l'Europe et de la Méditerranée. Malgré les deux PSC élaborés successivement en 2002, puis en 2012, ce grand écart entre le musée et ses collections n'a jamais été totalement surmonté. Le contenant – le geste architectural – l'a donc très vite emporté sur le contenu – le projet scientifique.

De fait, en dépit des dix dernières années d'une politique d'acquisition d'objets tournée vers les cultures européennes et méditerranéennes, les collections du MuCEM demeurent majoritairement françaises. Sur les 250 000 objets 3D conservés (hors livres et représentations sur divers supports), environ 20 % sont aujourd'hui de provenance extra-française dont 8 % seulement issus de la Méditerranée, soit environ 22 000 pièces. Selon le projet scientifique et culturel élaboré en 2012, « le rééquilibrage des collections selon une orientation plus

⁶⁷ Le coût de construction de cet équipement qui doit ouvrir le 20 décembre 2014 est estimé à 239 M€ HT (source : conseil général du Rhône).

⁶⁸ Ces réflexions donneront lieu à la publication de onze rapports sur le devenir du MNATP, qui ne semblent pas avoir, pour autant, facilité la définition du projet. Comme le relève à juste titre le programme scientifique et culturel (PSC) du MuCEM publié en 2012, « la richesse des débats autour du programme muséographique n'est pas arrivée à dissiper le flou qui imprégnait le projet. Sans doute y a-t-elle contribué un peu ».

méditerranéenne et moins exclusivement nationale est un long travail qui prendra plus d'une décennie ».

II - Une préfiguration et un portage juridique dispendieux

La montée en puissance du projet a également été entravée par la gouvernance complexe adoptée pour sa préfiguration.

Alors que la forme du service à compétence nationale (SCN) apparaissait peu adaptée⁶⁹ au pilotage d'un projet de cette ampleur, la création d'un établissement public administratif (EPA) a sans cesse été retardée. Bien qu'un premier projet de décret instituant la MuCEM en EPA ait été prêt dès 2004, ce n'est qu'en 2013 que la transformation a été finalement opérée. Ces tergiversations sur le statut juridique du MuCEM, qui ont duré neuf ans, ont conduit à une duplication des structures de préfiguration et à une dispersion géographique entre Paris et Marseille des équipes chargées du projet. Le portage juridique du MuCEM a ainsi été exercé par deux entités distinctes :

- le SCN MuCEM qui s'est substitué en juin 2005⁷⁰ au MNATP et a repris l'intégralité de ses personnels, la gestion de ses locaux parisiens et de son antenne délocalisée à Marseille dès 2002 et forte d'une dizaine d'agents ;
- l'association de préfiguration du MuCEM mise en place en 2009⁷¹ pour dynamiser le projet et surmonter les difficultés à concilier le statut juridique de SCN et les exigences opérationnelles inhérentes à la conduite d'une telle opération.

Si les lourdeurs administratives du service à compétence nationale et les réticences de son personnel à l'égard du nouveau projet expliquent largement son démarrage manqué, la création d'une association de préfiguration en 2009 n'en a pas pour autant simplifié la gestion. Bien

⁶⁹ En raison de l'absence de personnalité juridique et d'autonomie financière.

⁷⁰ L'arrêté du 15 juin 2005 modifiant l'arrêté du 16 décembre 1998 a ainsi remplacé le MNATP par le MuCEM dans la liste des musées érigés en SCN.

⁷¹ Ses statuts (loi de 1901) ont été déposés à la préfecture des Bouches-du-Rhône le 3 septembre 2009 et la déclaration de sa création a été publiée au Journal officiel du 12 septembre 2009.

que l'équipe de cette association se soit montrée à la hauteur de sa mission, le portage du projet par deux entités, voire trois, si l'on compte l'antenne du SCN installée à Marseille, a conduit à une dilution des responsabilités et à un alourdissement des coûts de fonctionnement et de personnel.

A - Les graves carences du service à compétence nationale (2005-2013)

La gestion des ressources humaines et des effectifs affectés au MuCEM a été particulièrement défailante.

Ainsi, entre la fermeture définitive du bâtiment du MNATP en septembre 2005 et le lancement des négociations avec les organisations syndicales en mars 2011, aucune décision relative au reclassement des personnels parisiens du SCN MuCEM n'a été prise. Cette inertie apparaît d'autant plus critiquable que sur les 125 ETP que compte aujourd'hui le MuCEM, seuls 23 agents (soit 18,4 % du total) proviennent du service à compétence nationale, la majorité d'entre eux (16 sur 23) étant déjà depuis longtemps en fonction à Marseille au sein de l'antenne locale du SCN.

La transformation du MNATP en MuCEM, la fermeture du site parisien au public et le projet de transfert du musée à Marseille, initialement prévu pour 2008, n'ont donné lieu à aucune adaptation notable des effectifs, donc de la masse salariale du SCN.

Or, malgré l'importance des effectifs maintenus à Paris (100 agents en moyenne sur la période 2005-2011) dans un musée sans exposition ni visiteurs, ceux-ci n'ont pas été réaffectés à la tâche prioritaire que constituait le traitement des collections préalablement à leur transfert vers Marseille (inventaire, récolement des fonds, dépoussiérage, prises de mesures, photographies, éventuels traitements à l'anoxie⁷² et opérations de restauration).

⁷² Le traitement par anoxie consiste à placer les collections dans une enceinte scellée dont on retire l'oxygène par apport d'azote afin d'éliminer les organismes xylophages ou les termites, ainsi que les éventuels œufs ou larves.

**Tableau n° 1 : évolution des effectifs du SCN MuCEM par filière
entre 2005 et 2013**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Personnel technique	11	11	11	10	10	11	10	7	1
Personnel administratif	17	16	16	17	14	12	13	9	3
Personnel scientifique	29	29	28	26	30	29	21	18	3
Personnel de surveillance	40	36	35	32	31	30	21	7	0
Autres ⁷³					12	18	15	13	
Effectifs physiques hors vacataires	97	92	90	85	97	100	80	54	7
Total ETP	94,4	89	87,6	82,4	94,5	96,7	77,3	51,8	6,8
Chantier des collections (vacataires)			13	13	13	13	14	nc	0
Total (effectifs physiques)	97	92	103	98	110	113	94	-	7

Source : Cour des comptes, à partir des données ministère de la culture et MuCEM

Devant la lenteur du chantier des collections (fin 2008, seuls 69 417 objets avaient été récolés et 43 024 objets traités) et malgré le recours à 13 vacataires (en sus des effectifs permanents) employés à 80 % de leur temps de 2005 à 2009, puis à temps complet à partir d'août 2009, le ministère n'a eu d'autre choix que de recourir à des prestataires extérieurs à partir de 2010.

Le maintien du SCN a donc surtout été un moyen de différer le reclassement du personnel. Le ministère de la culture et de la communication a préféré maintenir pendant des années sur le site parisien des MNATP des agents dont l'activité était des plus réduites, plutôt que d'engager une négociation sociale et les réaffecter dans les autres musées nationaux.

Si l'on neutralise les charges de personnel des agents employés dans l'antenne marseillaise du MuCEM, estimées à 6,52 M€ de 2005 à 2013, ainsi que la masse salariale correspondant à l'année 2005 au cours de laquelle le musée n'était que partiellement fermé au public, le coût du maintien du personnel sur le site parisien fermé s'élève à 23,85 M€ sur l'ensemble de la période sous revue. Ce chiffre constitue une estimation basse dans la mesure où il n'inclut pas les sommes allouées à la

⁷³ Certains postes n'ont pas pu être rattachés à une filière particulière, car ils figurent sous l'appellation « postes cabinet » ou « agents non titulaires » dans les tableaux du ministère, sans autre précision.

rémunération de la dizaine de vacataires affectés (en plus des agents permanents du musée) au chantier des collections.

B - Les structures de préfiguration

Tout en continuant d'employer ses agents à une activité désormais résiduelle, le SCN n'en a pas moins confié à une antenne marseillaise, spécialement constituée à cet effet, la charge de mener à bien la préfiguration du futur musée. Cette structure s'étant avérée au bout du compte peu opérationnelle, il est apparu nécessaire, au moment où le projet démarrait vraiment, de transférer cette tâche à une association de préfiguration qui a été créée en 2009.

1 - L'antenne marseillaise du SCN (2002-2013)

Dès juillet 2002, avant même la transformation du MNATP en MuCEM, une antenne du SCN était installée à Marseille. Dépourvue de personnalité morale, cette antenne était censée ancrer le futur musée dans son territoire d'adoption.

Une quinzaine d'agents (entre 13 et 19), dont la moitié environ appartenait à la filière scientifique, y ont été en poste entre 2005 et 2013, leur affectation sur le site marseillais ayant été réalisée par le ministère de la culture sans rédaction préalable de fiches de poste. En outre, alors qu'il leur incombait d'organiser les expositions temporaires de préfiguration – quinze expositions de 2003 à 2010, attirant moins de 300 000 visiteurs en sept ans – ces agents n'avaient accès ni aux collections des ATP, encore à Paris, ni aux outils informatiques de gestion des fonds patrimoniaux de l'État.

2 - L'association de préfiguration (2009-2013)

La relance du projet au début de l'année 2008 a conduit les pouvoirs publics à confier à M. Stéphane Martin, président du musée du Quai Branly, une mission de réflexion destinée à fixer les objectifs et les conditions de réalisation du futur musée. Constatant que le SCN MuCEM – y compris son antenne marseillaise –, majoritairement composé de scientifiques et de personnel de surveillance, ne comportait aucune fonction de préfiguration opérationnelle, le rapport remis par celui-ci en

août 2008⁷⁴ invitait à une réorganisation importante des équipes et des missions confiées au SCN MuCEM.

Faisant suite à ce rapport qui pointait les carences du SCN dans la conduite du projet, le ministère de la culture et de la communication a décidé d'en confier le pilotage à une association de préfiguration à laquelle ont été alloués des moyens de fonctionnement spécifiques qui n'ont pas donné lieu à un prélèvement de ressources, à due concurrence, sur les moyens affectés au SCN.

La création de l'association de préfiguration s'est donc traduite par un gonflement tant des effectifs – 58 personnes étaient employées au sein de l'association en 2013⁷⁵ – que des crédits alloués au projet, les moyens de fonctionnement du SCN n'ayant pas été revus à la baisse.

Au total, sur la période 2005 à 2013, les charges de fonctionnement du SCN (44,14 M€) et de l'association de préfiguration (14,08 M€) se sont élevées à 58,2 M€.

Tableau n° 2 : charges de fonctionnement (personnel inclus) des structures de préfiguration entre 2005 et 2013 (en M€)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Total fonctionnement du SCN	4,36	5,45	5,67	5,31	6,29	6,09	5,1	4,63	1,24	44,14
Total fonctionnement de l'association de préfiguration					0,15	1,45	2,94	9,54		14,08
Total général	4,36	5,45	5,67	5,31	6,44	7,54	8,04	14,17	1,24	58,22

Source : Cour des comptes

La lenteur avec laquelle a été créée une structure juridique stable capable d'assurer une fonction de pilotage du projet avec l'assistance de l'ÉMOC, puis de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture⁷⁶, et l'absence totale de décision concernant la gestion des personnels de l'ancien MNATP se sont donc révélées dispendieuses, et sont venues s'ajouter aux coûts de l'opération immobilière.

⁷⁴ Rapport sur le MuCEM, Stéphane Martin, 4 août 2008.

⁷⁵ De 1 en 2009, le nombre de salariés est passé à 9 en 2010, 15 en 2011, 57 en 2012 et 58 en 2013.

⁷⁶ Créé par le décret du 14 juillet 2010, l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) a remplacé l'ÉMOC.

III - Une opération immobilière particulièrement complexe

Ensemble de 40 000 m², répartis dans trois bâtiments (bâtiment Ricciotti dit « bâtiment J4 », Fort Saint-Jean et Centre de conservation et de ressources) sur deux sites distincts (port de la Joliette et quartier de la Belle-de-mai), le MuCEM procède d'une opération immobilière particulièrement complexe en raison de la diversité des espaces et du caractère très mouvant du projet. Paradoxalement, la longue période de gestation du MuCEM n'a pas été mise à profit pour stabiliser un schéma architectural resté évolutif jusqu'aux derniers arbitrages concernant le Fort Saint-Jean en 2010.

A - La conduite de cinq opérations distinctes

La construction du musée aura nécessité la conduite simultanée de cinq opérations distinctes pour un coût total de 233,37 M€, dont 8,74 M€ de frais d'études et 224,63 M€ de travaux comprenant :

- la construction du bâtiment J4 : « geste architectural » confié à Rudy Ricciotti, ce bâtiment d'une surface de 15 000 m² devenu l'emblème du musée a été financé à hauteur de 62,11 M€ (52 %) par le ministère de la culture, le reste provenant des collectivités territoriales (58,05 M€), soit un investissement total de 120,16 M€ ;
- la restauration du Fort Saint-Jean : son coût s'est élevé à 19,01 M€ ;
- les aménagements dans le Fort Saint-Jean : (viabilisation et accessibilité, aménagements paysagers et aménagements intérieurs) avec notamment la création d'un jardin méditerranéen, non prévu dans la programmation initiale : cette opération a nécessité une enveloppe de 21,1 M€ ;
- la réalisation du centre de conservation et de ressources (CCR) : à quelques kilomètres du musée, dans la friche de la Belle-de-Mai, ce bâtiment a été financé sous la forme d'un partenariat public-privé, pour un coût total de 92,2 M€, dont 56,5 M€ pour l'opération immobilière⁷⁷ (29,9 M€ d'investissement, 21,9 M€ de coût financier,

⁷⁷ Auquel s'ajoute le prix du terrain (1,7 M€).

4,7 M€ de provision pour dédit) et 35,6 M€ de coût de fonctionnement ;

- la délocalisation du département de recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM): installé dans le Fort Saint-Jean jusqu'en décembre 2008, le DRASSM a été transféré sur le site portuaire de l'Estaque dans un nouveau bâtiment construit spécialement à cet effet, afin de libérer l'ensemble des espaces du Fort pour le MuCEM. D'un coût de 6,2 M€, cette opération a également été financée par le ministère de la culture.

B - Le pilotage des travaux sur le site du musée

1 - Le calendrier de l'opération

Le report de l'ouverture du MuCEM de 2008 à juin 2013 s'explique davantage par la lenteur des décisions que par les retards pris par les travaux eux-mêmes.

Dans la première convention de mandat signée avec l'ÉMOC, l'ouverture du MuCEM au public devait avoir lieu en 2008. En raison des retards occasionnés par les suspensions successives du projet depuis 2004, il a été décidé alors de repousser l'ouverture à fin 2012. Du fait des contraintes du chantier, l'inauguration du MuCEM a finalement dû être repoussée à juin 2013. Les travaux ont d'abord débuté dans le Fort Saint-Jean en mars 2009, puis sur le môle J4 en novembre 2009. La réception finale des ouvrages est intervenue en mai 2013, soit quatre ans plus tard.

Comparativement aux autres opérations immobilières étudiées par la Cour dans l'enquête de suivi sur les grands chantiers culturels⁷⁸, le retard dans la construction du MuCEM a été plus important sur la phase préparatoire et plus limité sur la phase travaux. De fait, entre la désignation de l'architecte en 2004 et la réception des bâtiments en 2013, le chantier a été conduit de façon erratique. Après une longue phase d'attente et de mise en sommeil du projet, il a connu une phase de brutale accélération, obligeant à une réalisation sous de fortes contraintes calendaires pour une ouverture en 2013. Le retard global constaté est de

⁷⁸ Cf. Cour des comptes, *Rapport public annuel 2012*, Tome 2. Les grands chantiers culturels : l'hypothèque budgétaire, p. 231-279. La Documentation française, janvier 2012, 468 p., disponible sur www.ccomptes.fr

60 mois (de 2008 à 2013), dont seulement 4 mois sont dus à la phase travaux (restauration du Fort Saint-Jean).

2 - Le coût de l'opération

Entre le devis initial du projet redéfini en 2009 et le prix final estimé, le coût des travaux a augmenté, en valeur courante, de près de 82 %, passant de 88,17 M€ (valeur 2002) à 160,27 M€ (valeur 2013). Une part substantielle de cette augmentation est imputable au coût du temps. En effet, la suspension du projet entre 2002 et 2009 se traduit par un renchérissement du coût des travaux de 40,84 M€, soit une augmentation de 57,5 %.

Si l'on neutralise l'évolution du prix des facteurs en euros courants, la dérive des coûts en euros constants intervenue en phase de travaux est forte. En l'espace de seulement quatre ans (2009-2013), le montant de l'opération a été majoré de 31,26 M€, soit de près de 25 %. Cette augmentation se répartit à parts égales entre le bâtiment Ricciotti (J4) (+ 15,32 M€) et les aménagements du Fort Saint-Jean, hors travaux de restauration (+ 16,17 M€).

Tableau n° 3 : évolution du coût des travaux par opération

en M€	Convention 2006	Projet modifié 2009		Réalisé 2013		Variation 2013/2009
	valeur 2002	valeur 2002	valeur 2013	valeur 2002	valeur 2013	valeur 2013
Bâtiment Ricciotti (môle J4)	71,65	71,65	104,84	82,13	120,16	+ 15,32
Restauration Fort Saint-Jean	13,15	13,15	19,24	12,99	19,01	- 0,23
Aménagements et accessibilité Fort Saint-Jean	14,5	3,37	4,93	14,42	21,1	+ 16,17
Total	99,3	88,17	129,01	109,54	160,27	+ 31,26 (+ 24,23%)

Source : Cour des comptes, d'après données OPPIC

Dans le Fort Saint-Jean, l'augmentation de 16,17 M€ (en euros courants) s'explique exclusivement par les nombreux changements de programme.

En décembre 2010, le ministre de la culture et de la communication a souhaité créer un jardin de type méditerranéen

librement accessible au public, qui a nécessité des travaux d'un montant de 8,5 M€.

Parallèlement, le ministère a décidé de revenir sur sa décision de décembre 2009 et de réintégrer des espaces muséographiques dans le Fort (uniquement des salles d'exposition temporaires) afin d'y présenter des pièces du MNATP, l'ensemble des études et travaux s'élevant à 7,6 M€.

Dans le bâtiment J4, les changements de programme intervenus en cours de chantier ont pu être financés à enveloppe constante (aménagement de l'auditorium, du restaurant et de la cafétéria, cloisonnement des bureaux). Les surcoûts de ce bâtiment (+ 15 M€) proviennent donc intégralement d'aléas techniques non anticipés.

Le recours au béton fibré à ultra hautes performances (BFUP), matériau très novateur qui n'avait jamais été utilisé pour la construction d'un bâtiment jusqu'alors, explique à lui seul plus de la moitié des surcoûts constatés sur le môle J4 (9,4 M€ sur un total de 15 M€).

S'il n'est pas illégitime que des projets publics servent à faire avancer les règles de l'art en matière architecturale, notamment par l'utilisation de matériaux innovants, encore faut-il avoir conscience des coûts induits par de telles expérimentations, ce qui n'a pas été le cas des diverses utilisations du BFUP dans la construction du bâtiment J4.

C - Le centre de conservation et de ressources sous forme de partenariat public-privé (PPP)

L'État a souhaité confier la construction et l'exploitation-maintenance du centre de conservation et de ressources (CCR) à un partenaire privé, par le biais d'un contrat de partenariat public-privé (PPP). Conformément au contrat conclu pour une durée de 25 ans à compter de la date de prise de possession contractuelle du bâtiment, soit jusqu'au 9 juin 2037, le partenaire choisi – la société ICADE, filiale à 65 % de la Caisse des dépôts et consignations – finance, construit, exploite et maintient le CCR. Une société de projet *ad hoc*, la société SCI 2C Marseille, a été constituée pour l'ensemble de la durée du contrat.

En contrepartie, l'État s'est engagé à verser un loyer annuel dont le cumul sur 25 ans couvre le coût total du PPP (92,2 M€), qui se décompose comme suit :

- le coût de l'investissement (29,9 M€) et du portage financier (21,86 M€) ;

- le coût d'exploitation-maintenance (estimé à 35,6 M€⁷⁹) ;
- la provision pour dédit (4,7 M€).

Au titre du PPP, l'État verse ainsi chaque année un loyer relatif à l'investissement initial et au coût de son portage financier (2,07 M€, constant sur la durée du contrat) et un loyer relatif à l'exploitation-maintenance (1,11 M€ en 2013, révisable annuellement).

Au total, l'État acquitte ce loyer annuel (3,18 M€ en 2013) pour un bâtiment dont la gestion s'avère beaucoup moins complexe que ce qui avait été initialement présenté afin de justifier le recours à un PPP. Bien que ce contrat ait comporté certains avantages (respect des délais de construction, contrainte imposée à l'État dans la définition de ses besoins), il existe aujourd'hui un net déséquilibre entre la réalité de ces avantages et le coût du PPP : le coût financier conduit à un quasi-doublement du montant de l'investissement initial (+ 73 % hors provision pour dédit, + 89 % après prise en considération de la provision pour dédit). S'agissant des dépenses de fonctionnement, au coût réel de maintenance du bâtiment, s'ajoutent les frais de gestion de la société SCI 2C Marseille et la marge de la société de maintenance Eurogem⁸⁰.

Enfin, en termes de gestion, le fait que les loyers soient pris en charge par le service des musées de France et non par l'établissement public du MuCEM est problématique à double titre : d'une part, le fonctionnement des réserves se trouve disjoint de celui du musée, l'établissement n'ayant pas à sa charge leur onéreuse maintenance-exploitation, ce qui fausse les coûts réels de gestion de l'ensemble ; d'autre part, il affaiblit le contrôle qu'exerce l'État sur le PPP, le suivi financier, réalisé par le ministère de la culture étant séparé du suivi des prestations, réalisé par le MuCEM.

Au regard de ce bilan coûts-avantages, le recours à un PPP pour la simple maintenance d'un bâtiment de réserves serait sans doute écarté aujourd'hui⁸¹.

⁷⁹ Cette estimation repose sur un calcul de révision annuelle du loyer relatif à ce poste, en fonction d'hypothèses d'évolution des prix.

⁸⁰ Estimé pour la première année d'exploitation à environ 300 000 €, soit 30 % du loyer d'exploitation-maintenance. Cette marge devrait se réduire au fil des ans.

⁸¹ Ne serait-ce qu'au regard du coût de portage financier comparativement aux conditions actuelles de refinancement de ses emprunts par l'État.

D - Le bâtiment parisien de l'ancien MNATP, une absence totale d'anticipation

Élément collatéral de l'opération immobilière du MuCEM, l'avenir du bâtiment parisien des ATP n'a pas été anticipé par le ministère de la culture. La longue période de latence, huit ans, qui s'est écoulée entre la fermeture du bâtiment au public, en septembre 2005, et le départ définitif des équipes du SCN MuCEM le 31 mai 2013, n'a pas été mise à profit pour trouver une nouvelle affectation à ce bâtiment ou négocier avec la Ville de Paris les modalités de sa rétrocession⁸².

Laissé dans un état de quasi abandon depuis de nombreuses années, le bâtiment nécessite, pour sa remise en état, des investissements sans doute lourds qui n'ont fait l'objet d'aucune estimation précise. Une note de l'OPPIC en date du 10 décembre 2012 recense de manière succincte les travaux à prévoir : désamiantage, mise hors d'eau, mise aux normes générales (accessibilité, sécurité incendie suppression du transformateur à pyralène), diagnostic plomb. Dans un rapport remis au ministre en avril 2013⁸³, l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) estime qu'une enveloppe comprise entre 50 M€ et 80 M€ pourrait être nécessaire pour remettre le bâtiment en état de fonctionnement.

En tout état de cause, le niveau comme les modalités de remise en état de ce bâtiment seront étroitement liés à l'affectation future des locaux, réutilisation par le ministère de la culture (solution aujourd'hui privilégiée) ou rétrocession à la Ville de Paris. Dans l'attente d'une nouvelle affectation qui n'était toujours pas connue en juin 2014, la maintenance et l'entretien du bâtiment Dubuisson sont pris en charge par le ministère de la culture. Le coût du marché de gardiennage, conclu en 2013, s'élève en moyenne à 33 000 € TTC par mois, soit 396 000 € TTC par an.

⁸² Construit par l'architecte Jean Dubuisson, les conditions d'occupation de l'immeuble parisien de l'ex-MNATP, situé 6, avenue du Mahatma Gandhi, à la lisière du Bois de Boulogne dans le XVI^e arrondissement de Paris, demeurent théoriquement régies par une convention signée le 20 décembre 1954 avec la Ville de Paris, propriétaire de l'immeuble. Au terme de l'article 4.3, l'État est tenu de le remettre en état avant son éventuelle rétrocession à la ville.

⁸³ L'avenir du bâtiment de l'ancien musée national des arts et traditions populaires, rapport de Bernard Notari et Annie Guillet, Inspection générale des affaires culturelles, avril 2013.

E - Le bilan financier global de l'opération immobilière

Le coût total consolidé de l'opération immobilière du MuCEM n'a jamais fait l'objet d'une estimation précise et consolidée par le ministère de la culture. En agrégeant les coûts directs de construction et de restauration des bâtiments, le total de la charge d'investissement est de 233 M€ dont plus de la moitié destinée au bâtiment Ricciotti.

Tableau n° 4 : le coût total de l'opération immobilière du MuCEM (en M€, valeur 2013)

MuCEM (études et travaux)	
Études dont :	8,74
<i>Études préalables</i>	1,64
<i>Études maîtrise d'œuvre</i>	6,6
<i>Études jardin Fort Saint-Jean</i>	0,5
Travaux et aménagements (dont acquisition du terrain du môle J4)	160,27 ⁸⁴
Sous-total	169,01
Centre de conservation et de ressources	
Achat du terrain	1,70
PPP* (hors coût de fonctionnement ; provision pour dédit incluse)	56,46
Sous-total	58,16
Délocalisation du DRASSM	
Travaux	6,2
Total	233,37

Source : Cour des comptes

* Le paiement par l'État est échelonné sur la durée du contrat de PPP (25 ans).

Porté à 66 % par l'État, le financement du MuCEM (hors centre de conservation et de ressources et hors délocalisation du DRASSM) a bénéficié d'une participation des collectivités territoriales s'élevant à 58,05 M€.

⁸⁴ Dans sa réponse à la Cour, l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture annonce un coût prévisionnel de ce poste en réduction de 4,13 M€.

Par la convention du 4 juillet 2006 relative à l'implantation du MuCEM à Marseille, les trois collectivités territoriales signataires (Ville de Marseille, département des Bouches-du-Rhône et région Provence-Alpes-Côte d'Azur) se sont engagées à financer à hauteur de 15,13 M€ chacune, soit 45,39 M€ au total (valeur janvier 2002), le bâtiment J4 et les aménagements du Fort Saint-Jean. Afin de tenir compte de la suppression des aménagements muséographiques dans le Fort Saint-Jean décidée en 2009, un second avenant, en date du 19 novembre 2009, a diminué l'apport des collectivités territoriales de 45,4 M€ à 39,5 M€ (valeur janvier 2002), soit 58,05 M€ en euros courants.

La réintégration ultérieure des espaces d'exposition dans le Fort n'a pas conduit à une modification de la part de financement des collectivités territoriales, celle-ci étant demeurée inchangée jusqu'à la fin du projet. En valeur 2013, la contribution des collectivités territoriales a donc diminué de 13 %. Le financement local a finalement été entièrement concentré sur le bâtiment J4, aucune somme n'ayant été versée au titre des aménagements du Fort Saint-Jean.

La participation des collectivités territoriales s'élève ainsi à 34 % du coût de réalisation du bâtiment J4 et du Fort Saint-Jean et à 25 % du coût total de l'opération immobilière du MuCEM.

Tableau n° 5 : évolution de la contribution des collectivités territoriales (en M€)

Contribution des collectivités territoriales	Prévisionnel (valeur 2002)	Prévisionnel (valeur 2013)	Réalisé (valeur 2013)
Initiale (2006)	45,39	66,77	58,05
Révisée (2009)	39,46	58,05	

Source : Cour des comptes

Interrogés sur leur contribution possible au budget du musée, la Ville de Marseille, le département des Bouches-du-Rhône et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ont indiqué qu'ils n'envisageaient pas de participer au fonctionnement du MuCEM, la Ville de Marseille faisant remarquer que l'État ne l'avait jamais sollicitée en ce sens.

IV - Un musée à l'avenir mal assuré

Le succès des quinze premiers mois d'ouverture au cours desquels 3,4 millions de personnes se sont rendues au MuCEM est indéniable, même si près de 70 % d'entre elles (2,3 millions) n'ont pas visité d'expositions. Très largement liée à l'attrait de la nouveauté et à la découverte du site spectaculaire que forment le Fort Saint-Jean et le nouveau bâtiment conçu par l'architecte Rudy Ricciotti, cette réussite ne doit cependant pas masquer les limites et risques, déjà perceptibles, auquel le jeune établissement public va se trouver très vite confronté.

A - Des coûts de fonctionnement mal évalués

Les coûts de fonctionnement courant et d'exploitation du bâtiment Ricciotti et du Fort Saint-Jean rénové n'ont, pour certains, pas encore été évalués, tandis que d'autres demeurent imprécis. Quant au centre de conservation et de ressources, son coût d'exploitation et de maintenance est connu sur vingt-cinq ans (35,6 M€), mais les loyers y afférents sont directement pris en charge par le ministère de la culture, ce qui contribue à masquer une part importante du coût réel de fonctionnement du MuCEM.

Les conventions passées à partir de 2006 entre le ministère et l'OPPIC ne comprenaient pas de chiffrage du coût de fonctionnement des différentes composantes du musée en ordre de marche, signe d'un défaut de gestion prévisionnelle des deniers publics. L'OPPIC s'est engagé, dans le cadre de son contrat de performance, à proposer à l'avenir aux maîtres d'ouvrage une évaluation des coûts différés des projets qui lui sont confiés.

Lors de l'ouverture du musée, le caractère radicalement différent du bâtiment Ricciotti et du Fort Saint-Jean, tant en termes de volume que d'organisation des espaces ou d'accessibilité du public, a emporté des conséquences importantes sur le fonctionnement du musée qui n'avaient pas été anticipées d'un point de vue budgétaire : nombreux points d'entrée, surveillance spécifique pour le Fort en raison de la multiplicité des espaces et de la dangerosité potentielle du site. Le coût de maintenance d'un ensemble d'espaces complexes réalisés en bord de mer, souvent avec des matériaux exigeants en termes d'entretien (inox, verre), demeure, en outre, imparfaitement appréhendé. Certains marchés doivent encore être négociés, qu'il s'agisse de l'entretien des espaces verts du

Fort Saint-Jean, de la maintenance des engins élévateurs ou de celle des écrans dans les salles d'exposition.

Les innovations techniques du bâtiment Ricciotti (installations de pompes dans les douves sous le niveau de la mer, utilisation du BFUP) nécessitent, en outre, une maintenance spécifique dont les charges sont pour l'heure mal évaluées. À ce titre, un contrat d'entretien propre au BFUP, matériau novateur impliquant des contrôles réguliers, reste encore à conclure par l'établissement public.

D'autres éléments se révèlent fragiles et peu adaptés à la fréquentation réelle du musée : l'OPPIC a notamment évoqué l'usure prématurée de la terrasse en bois du bâtiment J4 en raison des fortes fréquentations au cours des premiers mois d'ouverture du musée. À la demande du MuCEM, une convention d'assistance a été conclue avec l'OPPIC en juillet 2014, afin d'estimer le coût de fonctionnement de l'ensemble des bâtiments, à l'exception des centres de conservation, pour les trente prochaines années.

B - Des ressources propres à développer

S'élevant à 17 % en 2013 et à 26 % en 2014 (prévisionnel), le taux de ressources propres de l'établissement est pour l'instant modeste. Il est très en deçà des objectifs fixés par le ministère de la culture pour ses musées nationaux (taux de ressources propre provenant des activités d'au moins 43 % à l'horizon 2015, programme annuel de performance 2014 de la mission *Culture*).

Tableau n° 6 : financement du fonctionnement du MuCEM

<i>En euros</i>	2013
Ressources propres	4 056 741
Autres ressources	2 804 146
Subvention de fonctionnement de l'État	16 991 818
TOTAL	23 852 705

Source : Cour des comptes

Si l'on tient compte, en sus de la subvention de fonctionnement *stricto sensu* (16,99 M€), de l'ensemble de la participation financière de l'État au fonctionnement du musée – notamment du montant du loyer du PPP au titre des réserves pour 3,18 M€⁸⁵, mais aussi du coût des emplois rémunérés par l'État (titre 2) au sein de l'établissement public, soit 1,7 M€ – les crédits que la tutelle a attribués au fonctionnement de l'établissement public se sont finalement élevés, en 2013, à 24,67 M€.

Tableau n° 7 : participation de l'État au fonctionnement de l'établissement public MuCEM pour 2013

<i>En millions d'euros</i>	2013
Subvention de fonctionnement	16,99
Subvention chantier des collections	1,80
Autres ressources État	0,34
Apport co-production RMN	0,66
Loyer PPP	3,18
Personnel titre 2	1,70
TOTAL	24,67

Source : Cour des comptes

En raison de l'affluence liée aux premiers mois d'ouverture, les recettes de billetterie ont atteint un seuil de 46 % des ressources propres, qui peut au mieux se maintenir à ce niveau, à grille tarifaire inchangée. Il pourrait en aller de même pour les redevances versées par les concessionnaires du restaurant et de la librairie, calculées à partir de leur chiffre d'affaires. De plus, les ressources issues du mécénat, comme celles des privatisations d'espaces, restent limitées, les premières campagnes de levée de fonds ayant révélé les difficultés inhérentes au contexte local.

Le MuCEM n'a pas atteint les objectifs initialement fixés, malgré le recours à un prestataire pour l'assister dans la construction de sa stratégie, et à deux apporteurs d'affaires. Au final, en 2013, le mécénat aura représenté seulement 12 % des ressources propres de l'établissement public. Les prévisions pour 2014 restent modestes (15 % des ressources propres).

⁸⁵ Couvrant la période septembre 2012-décembre 2013.

Le risque d'une sous-évaluation des charges de maintenance, couplé à des perspectives modestes de ressources propres, fragilise l'équilibre économique de cet équipement.

C - Une collection à valoriser

La programmation artistique du MuCEM est confrontée à une double gageure : monter, avec un budget contraint (moins de 20 % des charges de fonctionnement du musée), des expositions temporaires attractives de façon à maintenir le flux des visiteurs, une fois passé l'effet de la nouveauté, tout en continuant à valoriser les collections du MNATP pourtant largement inadaptées au programme scientifique et culturel du musée.

Fin 2013, les collections s'élèvent à près d'un million de pièces dont 250 000 objets 3D. Au titre des autres fonds, on compte plus de 350 000 photographies, près de 70 000 cartes postales, 1 600 notices sonores ou audiovisuelles, 84 000 ouvrages et 300 mètres linéaires de périodiques. Constituées de pièces d'exception (à l'image de l'orgue de Gavioli), aussi bien que d'objets du quotidien (comme les 232 planches et objets liés au skateboard), ces collections constituent un fonds considérable en France et en Europe.

Tableau n° 8 : part des objets provenant des collections du MuCEM dans les expositions

Type	Lieu	Thème	% objets du MuCEM/total
Expositions semi-permanentes	J4	Galerie de la Méditerranée/Agriculture	66 %
	J4	Galerie de la Méditerranée/Jérusalem	72 %
	J4	Galerie de la Méditerranée/Citoyenneté	19 %
	J4	Galerie de la Méditerranée/Découvertes	35 %
	Fort St Jean	Le temps des loisirs	99 %
Expositions temporaires 2 ^{ème} semestre 2013	J4	Au Bazar du genre	60 %
	J4	Le Noir et le Bleu	10 %
Expositions temporaires 1 ^{er} semestre 2014	J4	Carnavals	50 %
	J4	Volubilis	0 %

Source : Cour des comptes

Aussi serait-il regrettable que le déménagement coûteux de ce vaste ensemble de pièces de Paris à Marseille (22,8 M€) ne permette pas de les exposer et les valoriser. Or la contribution des pièces du MNATP aux expositions temporaires phares du musée en 2013 et 2014 (Le Noir et le Bleu, Volubilis), comme la place limitée de celles-ci dans l'exposition semi-permanente de la Galerie de la Méditerranée (environ la moitié des objets présentés), témoignent de la faible visibilité de l'héritage du MNATP au sein du nouveau musée.

Il appartient donc au MuCEM, dépositaire de l'héritage du MNATP, de définir rapidement une politique visant à faire circuler ses collections, à travers des prêts dans le cadre d'expositions temporaires ou des dépôts pour des périodes plus longues afin de s'affirmer sur le plan national comme le chef de file effectif du réseau des musées de société⁸⁶.

Au final, moins de deux ans après son ouverture, le MuCEM, dont l'équilibre économique et le projet muséal restent encore largement à définir, compte parmi les chantiers muséaux les plus coûteux de la décennie⁸⁷.

⁸⁶ Outre la circulation des collections, le MuCEM, qui a été désigné comme grand département patrimonial au sens de l'article R. 422-1 du code du patrimoine, doit remplir « des missions d'étude, de recherche et de conseil dans le domaine de l'histoire de l'art et de la conservation des biens culturels » au profit des musées de société de l'ère euro-méditerranéenne.

⁸⁷ À titre de comparaison, le coût de construction actualisé (estimation janvier 2013) s'élève à 71,32 M€ pour le Centre Pompidou Metz, 203,93 M€ pour le Louvre-Lens et 299,71 M€ pour le musée du Quai Branly.

Tableau n° 9 : crédits publics juridiquement engagés pour la réalisation du MuCEM, à la date d'ouverture du musée

en M€	Engagement juridique	AE *	CP **
MuCEM opération immobilière	233,37	197,29	137,62
J4 et Fort Saint-Jean (études)	8,74	8,74	8,74
J4 et Fort Saint-Jean (travaux)	160,27	144,97	118,39
Centre de conservation et de ressources (investissement et coût financier) ***	58,16	37,38	4,29
Délocalisation du DRASSM	6,20	6,20	6,20
Collections (chantier et transfert)	22,80	22,80	22,80
Fonctionnement en phase de préfiguration (2005-2013)	58,24	58,24	58,24
SCN	44,15	44,15	44,15
Association de préfiguration	14,09	14,09	14,09
Fonctionnement et maintenance du CCR	35,60	1,4	1,4
Total	350,01	279,73	220,06

Source : Cour des comptes, d'après données OPPIC et MCC (juin 2013).

*AE : autorisations d'engagement. ** CP : crédits de paiement. *** Au coût du PPP (56,46 M€) est ajouté le prix du terrain (1,7 M€), inclus dans les AE (37,38 M€) et CP (4,29 M€)

En cumulant le coût de fonctionnement du SCN et de l'association de préfiguration (58,24 M€), le montant de l'opération immobilière (233,37 M€), celui afférent au chantier des collections et à leur transfert vers Marseille (22,8 M€), enfin le coût de fonctionnement et de maintenance du PPP (35,6 M€), le total des financements publics engagés pour que le musée voie enfin le jour⁸⁸ s'établit au moins à 350 M€.

⁸⁸ Sans compter les charges de son fonctionnement depuis l'inauguration.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Alors que le MuCEM entre en rythme de croisière et qu'il a connu un engouement dès son ouverture, plusieurs sujets risquent d'entraver son bon fonctionnement. Une grande partie des coûts d'entretien et de maintenance de l'établissement « en ordre de marche » demeure encore incertaine. L'inadéquation entre les collections et le projet scientifique et culturel laisse à ce jour sans réponse la question de la valorisation du fonds du MNATP, transféré dans le coûteux centre de conservation et de ressources de la Belle-de-Mai.

Plus fondamentalement, le contrôle de la Cour a mis en évidence un problème de soutenabilité financière de l'établissement, tant les ressources propres escomptées semblent faibles et les besoins de financement importants pour pouvoir organiser des expositions d'envergure capables d'attirer des visiteurs en grand nombre, au-delà du geste architectural qui a fait le succès public de l'ouverture.

C'est pourquoi, au regard des observations effectuées lors du contrôle du SCN MuCEM, de l'association de préfiguration et de l'établissement public du MuCEM, la Cour formule les recommandations suivantes :

Au ministère de la culture et de la communication :

- 1. renforcer le pilotage des musées gérés sous le statut de services à compétence nationale (SCN), notamment en matière de ressources humaines, pour ne pas répéter les errements du SCN MuCEM ;*
- 2. rétrocéder ou réaffecter rapidement le bâtiment parisien du MuCEM ;*

À l'établissement public du MuCEM :

- 3. élaborer une stratégie d'acquisition et de valorisation des collections qui permette de réduire l'écart entre la programmation muséographique du MuCEM et les fonds hérités du MNATP ;*
- 4. augmenter la part des ressources propres de l'établissement en développant le mécénat, la location d'espaces et les concessions et en associant les collectivités territoriales au financement de la programmation artistique ;*

Au MuCEM et à l'OPPIC :

5. *estimer le coût d'entretien et de maintenance du bâtiment Ricciotti, notamment au regard des matériaux utilisés (BFUP, inox, parois vitrées) ;*

Au MuCEM et au ministère de la culture et de la communication :

6. *mettre au point un contrat de performance fixant notamment des objectifs précis en matière de fréquentation et de ressources propres ;*
 7. *asseoir le MuCEM comme le chef de file des musées de société, notamment en favorisant la circulation des collections héritées du MNATP.*
-

Réponses

Réponse commune du ministre des finances et des comptes publics et du secrétaire d'État chargé du budget.....	126
Réponse de la ministre de la culture et de la communication	127
Réponse du président du MuCEM.....	136
Réponse du président de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture	140
Réponse du président du conseil général des Bouches-du-Rhône	143
Réponse du maire de Marseille.....	143

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DES FINANCES ET DES
COMPTES PUBLICS ET DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU
BUDGET**

Vous dressez un bilan relativement sévère du pilotage du chantier de construction à Marseille du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, qui a mobilisé un volume très important de financements publics (350 M€).

Nous partageons très largement les constats et nous souscrivons à l'ensemble des recommandations que vous formulez.

Nous tenons toutefois à préciser que cette opération d'investissement est antérieure à la mise en place de la procédure d'évaluation des investissements publics instaurée par le décret n° 2013-1211 du 23 décembre 2013. La nécessité de soumettre aujourd'hui à la contre-expertise du commissariat général à l'investissement tout projet dont le financement public hors taxe est supérieur à 100 millions d'euros devrait à l'avenir permettre d'éviter au moins une partie des écueils que vous signalez.

À la lumière des surcoûts constatés et à venir de ce projet et dans la perspective d'autres projets d'investissement, nous souhaitons notamment insister sur les points suivants :

Tout projet d'investissement structurant doit faire l'objet d'une évaluation socio-économique préalable ayant pour objectif de déterminer précisément les coûts et les bénéfices attendus. Le dossier d'évaluation doit être constitué d'un exposé détaillé du projet et de ses variantes, de son dimensionnement complet, d'un calendrier prévisionnel, de l'analyse des modes de financement ainsi qu'une cartographie des risques.

Pour un opérateur, l'engagement d'un projet d'investissement doit reposer sur une réflexion stratégique préalable approfondie, permettant de justifier la pertinence économique du projet. La définition d'un plan d'affaires détaillé et la prise en compte de l'ensemble des coûts induits par le projet y compris de fonctionnement doivent ainsi démontrer le caractère soutenable pour l'opérateur du projet envisagé.

Le renforcement de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) dans sa fonction de maîtrise d'ouvrage déléguée offre un appui incontestable dans la conduite de projets, permettant a priori d'offrir de meilleures garanties en termes de respect des délais et de maîtrise des coûts. Le plan pluriannuel d'investissement (PPI) élaboré par chaque opérateur constitue également

un outil facilitant l'exercice de priorisation et de reprogrammation des opérations d'investissement prévues par l'opérateur.

Le ministère des finances, dans sa fonction de tutelle financière des opérateurs, œuvre au respect constant de ces principes.

Nous souhaitons en conclusion souligner que l'exercice de priorisation et de sélection des projets d'investissement doit être conduit, dans le contexte actuel marqué par une contrainte budgétaire forte, sur la base d'un examen complet et sincère, permettant de faire la part entre les dépenses d'investissement inéluctables et incompressibles et les variantes de pure opportunité. Dans ce cadre, le maintien en jachère de l'ancien bâtiment du MNATP est révélateur des progrès encore à réaliser.

RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Dans l'insertion au rapport public de la Cour des comptes sur le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (2005-2013) intitulé « Une gestation laborieuse, un avenir incertain », les principales critiques de la Haute juridiction portent sur la gestation et l'objet même du projet, sur le coût de la préfiguration, sur la complexité de l'opération immobilière et, enfin, sur le devenir du MuCEM.

Le ministère regrette tout d'abord, la connotation négative des titres choisis qui semble inférer un jugement a priori et donne l'impression d'un musée condamné par avance à l'échec. Ainsi, les intitulés des titres du rapport ne sont pas en harmonie avec le contenu de celui-ci qui, pour être critique sur plusieurs aspects, n'en demeure pas moins globalement plus nuancé.

Le ministère estime que le jugement porté sur le projet et, par extension, sur le MuCEM lui-même mérite sans aucun doute d'être évalué au moins à l'aune de son succès public. La fréquentation exceptionnelle de cette institution depuis son ouverture, en juin 2013, n'en excuse certes pas les « vicissitudes » dans sa gestation, mais en révèle le succès et le bien fondé.

En outre, qu'un chantier de cette ampleur, mené sur presque deux décennies ait connu des difficultés est indéniable, ne serait-ce qu'au regard de sa durée. Le ministère considère donc que la réalisation d'un projet inédit, singulier et ambitieux de relocalisation d'un musée national, en dépit de nombreux aléas voire de périodes de fortes incertitudes, soit

une réussite, témoigne de la pertinence de la continuité de l'action de l'État.

S'agissant du premier point, la Cour estime que le projet a souffert, d'une part, d'un manque de soutien politique, qui explique en partie sa longue gestation, et d'autre part, de la faiblesse de son contenu muséal, dont témoignerait notamment le décalage entre le champ couvert par le musée national (l'Europe et la Méditerranée) et la nature de ses collections centrées sur les arts et traditions populaires.

La durée d'élaboration du projet du MuCEM, dont les grandes lignes ont été conçues dès le milieu des années 1990, soit dix ans avant la période couverte par le contrôle de la Cour, a en effet été exceptionnellement longue, même si d'autres, comme le Grand Louvre (1981-1999) ont connu des durées comparables.

Au cours de cette phase de maturation, si le MuCEM semble n'avoir pas disposé du même affichage au plan national comme au plan local que d'autres grands projets culturels muséaux déployés dans la capitale, il a bénéficié, à plusieurs moments déterminants, d'un soutien politique au plus haut niveau et d'un pilotage administratif adapté pour le mener à bien. Cette analyse s'appuie sur les faits objectifs suivants :

- depuis 1995, le projet a été porté par dix ministres successifs ;*
- la décision de son transfert à Marseille a été prise en 2000 par un comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire et d'attractivité régionale ;*
- le choix de créer un grand musée national en région est l'expression d'une volonté politique continue et assumée du Ministère de la Culture de rééquilibrer la répartition des musées nationaux sur le territoire, hors de la région Ile-de-France ;*
- le projet a été relancé expressément en 2009 par le Président de la République ;*
- malgré la conjoncture économique dégradée depuis 2007, les crédits nécessaires à sa réalisation ont été priorités par le ministère ;*
- le MuCEM a été inauguré par le Président de la République et par le maire de Marseille en juin 2013, en présence de la ministre de la culture.*

Concernant le contenu scientifique et culturel du MuCEM, dont l'analyse détaillée ne relève pas du contrôle du bon emploi c'est-à-dire la bonne gestion des fonds publics, le ministère rappelle que ce projet, ses

contours et sa définition ont fait l'objet de multiples rapports et de deux projets scientifiques et culturels (PSC).

Les deux projets scientifiques et culturels (PSC) ont été réalisés collectivement par les équipes de conservation du musée national, personnalités qualifiées et compétentes dans le champ des collections d'arts et traditions populaires couvertes par le MuCEM.

À l'instar des autres musées nationaux, le PSC actuel du MuCEM a été approuvé en 2012 par le ministère, après avis favorable de la commission scientifique des musées nationaux, instance collégiale dont la consultation préalable est obligatoire.

Sur la base de ce nouveau PSC, le MuCEM a déployé ses collections et son discours scientifique dans ses espaces d'exposition permanents et temporaires. On constate que depuis son ouverture en juin 2013 et indépendamment du caractère exceptionnel du bâtiment de Rudy Ricciotti, le musée national a accueilli dans ses salles d'exposition permanentes et temporaires, 650.000 visites enregistrées pour la seule année 2014 (1,2 million depuis juin 2013 sur une fréquentation totale estimée à 3,5 millions), ce qui le place parmi les institutions muséales les plus fréquentées en France.

Les relations entre la nouvelle institution et les musées de société, qui auraient fait l'objet d'un défaut d'anticipation selon la Haute juridiction, sont traitées dans les réponses aux recommandations.

Le MuCEM est d'autant plus légitime dans l'animation du réseau des musées de société que le Code du patrimoine lui confère le statut de « grand département patrimonial » qu'il exerce pour le compte du ministère. À ce titre, il a pour mission d'exercer un contrôle sur la circulation sur le marché de l'art des œuvres et objets d'art populaire, de conduire la réflexion sur le concept de musée de société, sur leurs collections et les évolutions de ce réseau, en lien étroit avec ses partenaires. L'installation de la Fédération des écomusées et des musées de société au Fort Saint Jean, dans l'enceinte même du MuCEM, a précisément pour objet de renforcer ces relations.

Il doit toutefois être tenu compte que, en termes de méthode, le développement d'un tel réseau relève davantage des priorités d'un musée ouvert et moins de celles d'un musée en déménagement et en installation, concentré sur un chantier des collections de 350 000 objets et 700 000 documents.

Pour autant, le MuCEM ne s'est pas, loin s'en faut, désintéressé du réseau des 200 musées de société alors en recomposition, ni des

institutions qui lui sont complémentaires. Dès 1997, le MuCEM a organisé un colloque sur le thème « réinventer un musée », qui posait la question de la définition d'un musée de société à la fin du XXème siècle et celle du devenir des collections européennes du musée de l'Homme (30 000 objets) non concernées par la création du musée du Quai Branly. De même, au début 2011, il organise un colloque international sur les musées de société en Europe, en Méditerranée et en Afrique du Nord dont les échanges ont nourri le contenu du PSC du MuCEM a été organisé à Marseille donnant lieu à la publication, en juin 2013, de l'ouvrage publié à la Documentation française Les métamorphoses des musées de société.

S'agissant des institutions dont la Cour estime que leurs objectifs « se recourent » et qui relèvent de tutelles partagées (Cité nationale de l'histoire de l'immigration, Musée du Quai Branly), d'autres périmètres ministériels (Musée de l'Homme) voire de collectivités territoriales (Musée des Confluences, qui a ouvert fin décembre 2014), le ministère observe que le MuCEM a d'ores et déjà développé des relations étroites avec la plupart d'entre eux. C'est à Stéphane Martin, président du musée du Quai Branly, qu'avait été confiée, dès 2008, la rédaction d'un rapport sur le MuCEM. Le directeur scientifique et des collections du MuCEM fait partie du conseil d'orientation du musée national de l'histoire de l'immigration.

Ces liens augurent bien de la stratégie diversifiée de partenariats que cette jeune institution muséale, créée pour s'inscrire dans la durée, est appelée à construire au fil des décennies à venir, notamment en matière de prêts et dépôts auprès de l'ensemble des musées de France concernés.

La Haute juridiction souligne également le caractère dispendieux de la préfiguration tant en gestion des ressources humaines du service à compétence nationale (SCN), que sur la pluralité des structures de préfiguration. Elle affiche un coût cumulé de 58 ME (fonctionnement du SCN et de l'association de préfiguration, personnels inclus) sur neuf ans.

Cette somme, ramenée à une moyenne annuelle, correspond à un budget de 6,4 ME par an qui soutenait l'activité d'équipes mobilisées sur de nombreuses tâches :

- le pilotage d'un chantier des collections d'un million d'items ;*
- la préparation de son déménagement à Marseille ;*
- la direction, en lien avec l'OPPIC et le ministère, des chantiers de travaux du bâtiment du J4 et du Fort Saint Jean (FSJ) ;*
- la rédaction du projet scientifique et culturel ;*

- la préparation des aspects institutionnels de l'ouverture avec l'élaboration du décret statutaire et de l'organigramme cible ;
- le travail d'accompagnement en RH, avec la négociation avec les organisations syndicales sur la future structure et le chantier du reclassement des agents du SCN, qui a donné lieu à un accord avec les organisations syndicales.

Concernant la gestion des ressources humaines du SCN, le ministère de la Culture et de la Communication constate que le reclassement des personnels qui avait été débattu dès mars 2004, soit avant la fermeture du musée national des Arts et traditions populaires (MNATP), n'a pas eu lieu. En effet, cette hypothèse de reclassement a évolué vers une réorganisation pragmatique, visant à ce que les activités d'une partie des personnels s'adaptent aux besoins liés à la mise en œuvre de la décision de transfert du musée à Marseille. Les agents ont été répartis sur trois types d'activités, nouvelles ou pérennes : le chantier des collections, l'existence et l'animation d'un espace de préfiguration à Marseille et enfin la surveillance du site parisien.

L'affectation de personnels à d'autres musées nationaux a été ainsi freinée par les incertitudes pesant sur le projet au milieu des années 2000, incertitudes accentuées par la crise de 2007 et, simultanément, par la mise en place de la Révision générale des politiques publiques. Ces facteurs conjoncturels ont laissé penser, non sans fondement, que la création du MuCEM était menacée et qu'il faudrait peut-être ré-ouvrir le site du Bois de Boulogne.

Il faut rappeler qu'à cette période, deux autres projets étaient portés par le ministère de la Culture et de la Communication (le Musée du Quai Branly et la Cité nationale de l'histoire de l'immigration) et que le ministère du Budget avait refusé fin 2005 d'inscrire le budget d'investissement du MuCEM.

Ceci explique le maintien jusqu'en 2010, de nombres d'agents de surveillance au sein du SCN, avant et après la fermeture au public du MNATP. Il est certain que, même fermé, le chantier des collections et la collaboration des équipes scientifiques à la préfiguration du futur musée justifiaient le maintien d'une surveillance du site de jour comme de nuit, en raison notamment de mouvements d'œuvres internes et externes, de la présence de salariés de prestataires à proximité des collections nationales et de la maintenance des installations toujours utilisées par les personnels.

S'agissant des structures de préfiguration, le ministère de la Culture et de la Communication indique que la coexistence entre le SCN

et l'association de préfiguration, pour porter dans les délais impartis la réalisation du MuCEM, a été clairement voulue et assumée. Les missions des deux structures étaient complémentaires, comme l'indiquent explicitement, les statuts de l'association de préfiguration. Elles étaient placées sous la même responsabilité exécutive, Bruno Suzzarelli étant à la fois directeur du SCN et directeur de l'association. Cette coopération a donc été effective durant quatre ans, entre 2009 et 2013 et a permis au projet de connaître dans des délais extrêmement serrés, une évolution déterminante en vue de sa réalisation.

Le SCN a perduré et a exercé ses activités à Paris jusqu'à la création de l'établissement public, en 2013. Il faut indiquer que l'antenne de Marseille, présentée de manière ambiguë comme une quasi-structure autonome, faisait partie du SCN et n'avait pas de personnalité juridique.

L'association de préfiguration, qui a piloté le déploiement du projet à Marseille à partir de 2009, a été dissoute également en 2013, dès la création de PER.

La Cour observe par ailleurs l'opération immobilière complexe du chantier du MuCEM qui a nécessité cinq chantiers distincts. Le ministère indique que ce projet complexe a été réalisé dans les délais, dès que le schéma définitif en a été arrêté. Ce schéma définitif des travaux du MuCEM a été arrêté en 2010, et a permis de renforcer, le contenu du programme dans le fort Saint Jean, avec un nouvel aménagement paysager ambitieux et une évolution de la présentation des collections nationales de l'ancien MNATP dans les espaces muséographiques du même fort. Cela correspond parfaitement au souhait de la Cour de voir ces collections nationales mises en valeur.

En ce qui concerne le coût du chantier, le ministère conteste l'affichage par la Cour d'un chiffre de 233 M€, qui intègre le centre de conservation et de ressources (CCR) réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) ainsi que la délocalisation du département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM) qui est absolument exclu du périmètre de compétences et d'activités du musée national.

Il récuse de la même manière, le chiffre de 350 M€ affiché dans l'introduction du rapport définitif sans indications précises. En effet, ce montant correspond à un cumul de dépenses de fonctionnement, d'investissement, ainsi que d'opérations collatérales, qui ne peut en aucun cas être comparé pertinemment aux 160 M€ de la convention de mandat avec l'OPPIC.

Pour avoir une idée précise du coût du chantier et permettre une réelle analyse de l'évolution du projet, il convient de ramener l'opération aux coûts initiaux et d'en rappeler les différents périmètres :

- *le projet initial établi par la convention de 2006 affichait un coût prévisionnel de 99,3 M€ en valeur 2002 (année de référence du démarrage du projet) ;*
- *à la suite du rapport précité de Stéphane Martin, et pendant une courte période, un changement de programme et de périmètre a visé à réduire les ambitions du projet muséographique dans les espaces du fort Saint-Jean et a établi le coût prévisionnel du projet à 88 M€ valeur 2002 ;*
- *le projet actualisé, après l'intervention du ministre évoquée ci-dessus, aboutit à un coût prévisionnel de 129 M€ en euros constants sur la valeur de la date prévisionnelle de livraison (2013).*

Ce montant en valeur 2013 se décompose en 3 postes principaux :

- *restauration MH du fort Saint-Jean, dont le coût demeure stable (19 ME) ;*
- *bâtiment Ricciotti : le coût du projet initial révisé passe de 105 M€ à 120 M€ soit un dépassement de 14 %, pour anticiper les nouvelles contraintes des normes antisismiques et participer à la recherche et au développement sur le BFUP (béton de fibre ultra performant) qui aujourd'hui contribue au succès et à la qualité architecturale du projet ;*
- *aménagements et accessibilité du fort Saint-Jean, dont le coût du projet est revu de 5 M€ à 21 M€, du fait de la décision de modification du programme : élargissement du programme muséographique dont la prévision initiale de 5 M€ passe à 12,6 M€; intégration d'un volet d'aménagement paysager non prévu à l'origine avec un concours international, dont le coût total s'élèvera à 8,5 M€.*

Le montant global du chantier du MuCEM s'établit ainsi à 160 M€, soit très en deçà des chiffres avancés par la Cour. Au regard des éléments présentés ci-dessus, le ministère considère que la conduite de ce chantier réalisé sur quatre ans (2009-2013), s'est déroulée conformément aux prévisions initiales dans un calendrier et des coûts maîtrisés.

Sur le partenariat public-privé (PPP), le ministère constate que ce choix a conduit à déléguer la pleine et entière maîtrise d'ouvrage au partenaire, incluant le financement, le calendrier, l'adéquation

programme-projet et a eu pour avantage de confier à une seule et même autorité toute la chaîne de décision ce qui, pour un chantier global aussi complexe et resserré dans le temps, n'a pas été sans intérêt.

Le partenaire pour la réalisation du centre de conservation et de ressources (CCR) du MuCEM soumis aux exigences de son partenariat bancaire s'est imposé un contrôle dans toutes les phases de réalisation de l'opération, des études de maîtrise d'œuvre aux travaux, pour écarter les risques de dérive ou les demandes de modification de programme en cours d'exécution et rester dans l'enveloppe contractuelle.

De ce fait, le ministère estime que le PPP a concouru à une réalisation rigoureuse du projet par sa capacité contractuelle à maîtriser le coût d'investissement et le calendrier.

Sur le devenir du bâtiment du MNATP, le ministère remarque que le bâtiment appartient à la Ville de Paris et que la question de sa destination ne relève pas du seul ministère de la Culture et de la Communication puisqu'elle est fondée sur une relation contractuelle entre l'État et la Ville de Paris datant de 1954. Cette convention entre l'État et la Ville, valable pour 30 ans renouvelable s'est achevée le 31 décembre 2014.

Le ministère a demandé à l'inspection générale des affaires culturelles en 2012, alors que le chantier des collections n'était pas achevé, un rapport sur l'avenir du bâtiment.

De même, les mobiliers spécifiques du bâtiment des ATP ont fait l'objet d'une mission d'inventaire et d'évaluation réalisée en 2012-2013 par une chercheuse titulaire d'une thèse de doctorat sur Jean Dubuisson suivie d'une remise au Mobilier National.

Le ministère a pris toutes les mesures conservatoires nécessaires afin de sécuriser le site tout en limitant au maximum les coûts de gestion après l'avoir vidé et nettoyé.

Enfin, la Cour exprime une inquiétude quant au devenir de ce jeune établissement culturel, en comparant son coût de fonctionnement à sa capacité à dégager des ressources propres.

Il est difficile de porter un jugement sur une institution qui a ouvert ses portes au public il y a moins de deux ans dans un ensemble de bâtiments complexe, pour laquelle le ministère ne dispose pas encore d'une vision complète sur l'exécution de son premier budget en année pleine. Mais il est évident que le ministère veillera à calibrer sa subvention pour charges de service public en faveur du MuCEM, avec les

mêmes critères de viabilité que ceux utilisés pour les autres musées nationaux.

Les dépenses inscrites au budget initial 2014 relatives aux bâtiments s'élèvent à 4,2M€, soit une hausse de seulement 0,19 M€ par rapport à la première prévision opérée à l'été 2013. Cette hausse très contenue démontre la qualité de la prévision, malgré les difficultés techniques expliquées au point précédent.

Le ministère précise que l'établissement public a su absorber cette hausse des charges d'entretien du bâtiment, grâce à des économies générées sur d'autres postes de dépenses et à une hausse des recettes propres qui avaient été évaluées très raisonnablement. Cette hausse n'a pas altéré l'équilibre global des comptes de l'établissement pour 2014.

Les ressources propres prévues au budget initial 2015 s'élèvent à 23 % des recettes de fonctionnement. Ce taux d'autofinancement est similaire à celui de nombre de grands musées nationaux.

Le ministère demeurera vigilant sur ce point dans le cadre du triennal 2015-201. Il porte, auprès de tous ses opérateurs, l'objectif de développement de leurs ressources propres.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU MUCEM

La mutation du musée des arts et traditions populaires en musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée n'était pas aisée et le délai de moins de quinze ans qui a permis de changer à la fois de site, de Paris à Marseille, de territoire de référence, de la France seule à l'Europe et à la Méditerranée, de champ disciplinaire, de l'ethnologie à l'ensemble des sciences humaines et sociales, ne peut être considéré comme long, eu égard à l'importance de ces défis. On ne peut considérer à bon droit que le musée pâtisse « de la difficulté des tutelles à dégager clairement et rapidement, au-delà d'une nouvelle dénomination et d'une réorientation géographique, un contenu muséal pertinent pour le futur établissement ». Certes, l'avenir du projet peut être – mais cet adjectif pourrait s'appliquer à tout projet culturel ambitieux – considéré comme « incertain », mais cette incertitude porte une exigence stimulante. En effet, pour un musée de société, définir ses missions, c'est avant tout questionner son territoire géographique, historique et sociologique. C'est le sens du projet lancé, à la fin des années 1990 par Michel Colardelle.

Comme l'a écrit Bruno Suzzarelli, alors président du MuCEM, dans le projet scientifique et culturel approuvé en 2012, « Il y a, il est vrai, un éventuel paradoxe à l'idée de bâtir un musée de civilisations, centré sur la Méditerranée, à partir de collections venues en majorité du Musée national des arts et traditions populaires, qui sont principalement françaises. Mais ce paradoxe apparent correspond à une étape dans l'histoire du musée. Il est pleinement assumé. »

Sur la recommandation 3. Élaborer une stratégie d'acquisition et de valorisation des collections qui permette de réduire l'écart entre la programmation muséographique du MuCEM et les fonds hérités du MNATP.

En ce qui concerne les collections, le MuCEM a su mener à bien la réinstallation, la numérisation et la mise en ligne, à disposition du grand public, des collections de l'ancien MNATP et des collections du département « Europe » du Musée de l'Homme. Cette étape constituait à l'évidence un préalable à la valorisation de ce fonds exceptionnel. Le rééquilibrage nécessaire des collections selon une orientation plus méditerranéenne et moins exclusivement nationale est bien entamé. Il s'accompagne, en ligne avec la programmation des expositions temporaires, de la poursuite de la pratique des « enquêtes collectes », dans la lignée des grandes campagnes ethnographiques interdisciplinaires lancées par Georges Henri Rivière à la fondation du musée en 1937. Ces collectes sont aujourd'hui européennes et

méditerranéennes. Elles nourrissent la programmation du musée pour les prochaines années et renforcent les huit pôles thématiques qui articulent les collections.

La Galerie de la Méditerranée, exposition semi-permanente ouverte en juin 2013, recourt également largement aux collections du Musée. Sa conception même lui permet d'évoluer, en tout ou partie, tous les trois ou cinq ans. Ainsi les grandes problématiques de l'espace méditerranéen seront-elles progressivement abordées et la diffusion des collections, y compris les nouvelles acquisitions, sera-t-elle élargie. La réussite de l'ouverture marseillaise permet également de relancer une stratégie d'expositions hors les murs.

Enfin, le rapport ne tient pas suffisamment compte du rôle que joue le Centre de conservation et de ressources (CCR) dans la diffusion de la collection. Avec les salles de consultation ouvertes au public où les objets peuvent être mis à disposition sur simple demande, des espaces de réserves accessibles (900 m², soit environ 10 % de la surface des réserves), une salle d'exposition temporaire dédiée à une relecture des collections, et une bibliothèque pour la mise à disposition de ses fonds d'ouvrages, le CCR doit être vu comme un lieu vivant de conservation, d'étude et de mise en valeur de la collection.

Sur la recommandation 4. Augmenter la part des ressources propres de l'établissement en développant le mécénat, la location d'espaces et les concessions et en associant les collectivités territoriales au financement de la programmation artistique.

La fréquentation du MuCEM lui apporte 46 % de ses ressources propres.

L'interprétation du succès – persistant – des premiers mois d'ouverture reste encore à approfondir. L'observation quotidienne des publics du MuCEM montre qu'à côté de l'offre muséale, les autres approches culturelles du site, la découverte du Fort Saint-Jean, monument clé du patrimoine historique marseillais et la visite architecturale du bâtiment dû à Roland Carta et Rudy Ricciotti, revêtent une grande importance.

Par ailleurs, l'importance en valeur absolue des visiteurs des expositions temporaires et de la Galerie de la méditerranée, soit plus de 650 000 visites enregistrées pour la seule année 2014 (1,2M€ depuis juin 2013 sur une fréquentation totale estimée à 3,5 M€) est tout à fait remarquable, que l'on considère les références territoriales, nationales ou européennes. L'autre élément très encourageant pour l'avenir est la place du public territorial : près de la moitié des visiteurs recensés lors

d'une enquête de mai 2014 venaient de la région Provence Alpes Côte d'Azur et, au sein de ces visiteurs, plus de 40% revenaient visiter un lieu qu'ils connaissaient déjà.

Le taux de ressources propres de l'établissement se stabilise à 26% du budget total de l'établissement, taux situé entre celui qui est, par exemple, observé au Musée du quai Branly et celui du Centre Pompidou Metz. Il faut insister de plus sur le fait que les taux supérieurs enregistrés par certains musées nationaux parisiens ont été acquis après des années d'effort, et sur un territoire très différent.

Après la billetterie, les ressources propres les plus importantes sont apportées par le mécénat (qui représente 15 % des ressources propres) et dont plus de 60% relève de conventions pluriannuelles.

Les autres postes de ressources : locations d'espace, redevance des exploitants, et les autres ressources : produits liés aux publications, aux produits dérivés et à l'exploitation de l'image du bâtiment, représentent la même part dans les ressources propres.

Afin d'augmenter le volume des locations d'espace, l'établissement porte une grande attention à l'adaptation de l'offre de location à la demande des entreprises. De ce fait, si le site a perdu le caractère exclusif qui s'attachait à sa période inaugurale, ces locations sont néanmoins en augmentation.

Le niveau des redevances sur le chiffre d'affaires des exploitants égale celui des locations d'espace.

Enfin, les recettes générées par les publications, les produits dérivés et l'exploitation des droits d'image sur le bâtiment apportent également 8% des recettes propres. Des pistes de développement sont à l'étude dans ce domaine, qui est actuellement traité de manière embryonnaire.

La participation des collectivités territoriales qui se sont fortement mobilisées pour l'investissement initial (58,05 M€ apportés par la Ville de Marseille, le Conseil Régional des Bouches-du-Rhône et la Région Provence Alpes Côte d'Azur) aux dépenses de fonctionnement de l'établissement est une perspective intéressante, à relativiser toutefois si l'on sait qu'elles sont confrontées au financement de leurs propres équipements dans une période de contraction de leurs budgets. Une coopération sur des projets communs est, à l'évidence, possible.

Sur la recommandation 5. Estimer le coût d'entretien et de maintenance du bâtiment Ricciotti, notamment au regard des matériaux utilisés (BFUP, inox, parois vitrées).

L'établissement est pleinement conscient du risque d'une sous-évaluation des charges de maintenance. L'étude visant à estimer le coût d'entretien et de maintenance du bâtiment du J4, ainsi que l'utilisation du Fort St Jean va permettre d'établir un Plan pluriannuel d'investissement.

Sur la recommandation 6. Mettre au point un contrat de performance fixant notamment des objectifs précis en matière de fréquentation et de ressources propres.

Depuis 2013, le musée a été fortement mobilisé par son ouverture et l'installation de ses services en mode exploitation, après plusieurs années de fonctionnement en mode projet. Maintenant que l'établissement commence à fonctionner à un rythme comparable aux autres musées nationaux, le MuCEM est entré, en lien avec la tutelle, dans une phase active de réalisation de son contrat d'objectifs et de performance fondé sur deux années de fonctionnement. Deux réunions sont d'ores et déjà prévues pour le 26 novembre 2014 et pour la première quinzaine du mois de décembre avec pour objectif de soumettre ce document stratégique à l'approbation des administrateurs au conseil de la fin de l'année 2015. Comme l'ensemble des autres contrats d'objectifs et de performance passés entre les musées nationaux et leur tutelle, ce contrat comprendra d'une part les objectifs et les indicateurs du PAP – dont les données quantitatives et qualitatives de fréquentation et les ressources propres –, d'autre part, des éléments spécifiques à la stratégie partagée entre le MuCEM et le ministère de la culture.

Sur la recommandation 7. Asseoir le MuCEM comme le chef de file des musées de société, notamment en favorisant la circulation des collections héritées du MNATP.

Le ministère de la culture comme le MuCEM sont convaincus du rôle structurellement moteur et constructif que doit avoir le musée national avec le réseau des musées de société étant donné que celui-ci est un grand département patrimonial au sens de l'article R. 422-1 du Code du patrimoine, comme le précise l'article 3 de son décret statutaire.

Les écomusées et des musées de société sont nés de la volonté de comprendre les mutations sociétales du XXe siècle. Ils ont collectivement érigé mémoires et territoires en objets de patrimoine. Aujourd'hui, dans une période où cette demande semble s'essouffler, l'ouverture du MuCEM est vécue par les quelques 200 musées de société existant en France comme la possibilité d'un renouveau. La recommandation visant à « asseoir le MuCEM comme le chef de file des musées de société, notamment en favorisant la circulation des collections héritées du MNATP » doit être remise en perspective.

Le dialogue que le MuCEM a d'ores et déjà engagé avec les musées de société avant même son ouverture au public (rencontres scientifiques internationales organisées en mars 2011, convention-cadre de partenariat signée en 2013 avec la Fédération des écomusées et musées de société – FEMS) et après (colloque avec la FEMS prévu en avril 2015) témoigne de l'importance de cet enjeu. Ces travaux ont d'ailleurs fait apparaître que les musées de société ressentent plus la nécessité d'un pôle d'expérimentation partagée, permettant de réinventer le musée de société du XXI^e siècle – recourant à la nécessaire conservation des objets du passé et du présent au sein du centre de conservation et de ressources du MuCEM, que d'un « chef de file ». C'est sur le fondement de ces réflexions et sur la construction d'un mode de fonctionnement partagé que sera élaborée une véritable stratégie partenariale.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'OPÉRATEUR DU PATRIMOINE ET DES PROJETS IMMOBILIERS DE LA CULTURE

1/ Le coût final prévisionnel de l'opération de construction du bâtiment Ricciotti, de la restauration et des aménagements du Fort St-Jean sera proche de 156,14 M€.

Le rapport de la Cour fait état d'un montant de 160,27 M€ pour les travaux de construction du bâtiment Ricciotti, de restauration et d'aménagement du Fort St Jean. Cette enveloppe était effectivement celle de la convention de mandat et en particulier du dernier avenant ayant eu une incidence financière -l'avenant n°4, signé le 10 décembre 2010. Depuis cette date, comme la Cour le signale, plusieurs changements de programme ont été pris en compte et des travaux complémentaires effectués, dans le respect de l'enveloppe du mandat (avenants n° 5 à 8).

Cependant, alors que les derniers travaux complémentaires, rendus nécessaires par la fréquentation importante du MuCEM constatée depuis l'ouverture, s'achèveront dans les prochains mois, le bilan financier de l'opération fait apparaître un solde positif de 4,13 M€. En conséquence, lors du Conseil d'administration de l'Oppic du 14 novembre 2014, un avenant n° 9 sera présenté, ramenant le coût prévisionnel de l'opération à 156,14 M€ (soit - 2,6 % par rapport au montant de 160,27 M€). En effet, les niveaux d'engagement et de mandatement constatés début novembre 2014 (154,37M€ en AE et 152,37 M€ en CP) et une estimation des dépenses restant à effectuer sur les travaux en cours, les décomptes généraux et définitifs à établir et

d'éventuelles réclamations d'entreprises, ont conduit l'Oppic à proposer cet avenant d'amodrissement à ses administrateurs, sans attendre la clôture comptable définitive qui n'interviendra pas avant 2016.

2/ Les risques financiers liés au choix du béton fibré à ultra hautes performances (BFUP) ont été pris en compte dès 2009.

La Cour admet la légitimité du recours à des matériaux novateurs mais regrette, dans le cas d'espèce, que les risques financiers n'aient pas été pris en compte et estimés au moment du choix du BFUP.

L'Oppic reconnaît que les coûts de réalisation demeuraient alors incertains ; ce qui a conduit, en 2010 à proposer une réévaluation du coût de l'opération (avenant n°4 - à la convention de mandat).

Fort de cette expérience, notre établissement s'est engagé, courant 2012, dans un important chantier méthodologique de refonte des modes de calcul des enveloppes d'aléas applicables aux coûts de travaux. Ce travail a pu aboutir, début 2013, à une méthode, désormais appliquée à l'ensemble des opérations nouvelles, qui évalue une dizaine de risques (complexité architecturale, contraintes techniques, patrimoniales et/ou urbaines, pollutions (sols, amiante, plomb etc.), nombre de maîtrises d'œuvres, délais, assurances etc.) et en déduit une enveloppe d'aléas dont le montant est appelé à se réduire au fur et à mesure que les risques se restreignent. Mise en œuvre systématiquement depuis près de deux ans, cette nouvelle méthode a fait ses preuves et permis une meilleure évaluation des risques, mais aussi, un suivi plus précis des aléas.

3/ L'évaluation des coûts de fonctionnement du bâtiment est l'objet d'une convention d'assistance entre l'Oppic et le MuCEM et l'approche en coût global a été développée.

Si certains éléments concernant la prise en main des équipements et la formation des équipes locales de maintenance avaient bien été prévus dans le mandat, il restait à réaliser une évaluation plus systématique des coûts de maintenance du bâtiment, comme la Cour le note dans son rapport.

Pour répondre de manière exhaustive aux besoins du MuCEM et de ses tutelles sur les coûts de fonctionnement, l'Oppic a signé, avec le MuCEM, en juillet 2014, une convention d'assistance permettant d'anticiper le coût de fonctionnement de l'ensemble des bâtiments (hors centre de conservation et de réserves) sur les 30 prochaines années. La convention prévoit en particulier que les travaux de l'Oppic se concentreront sur les quatre aspects techniques nécessaires au bon fonctionnement des installations : les contrats multiservices, les

consommations énergétiques, les dépenses de maintenance préventive (gros entretien et remplacement) et la veille sur les éléments structurels innovants (BFUP). L'ensemble des évaluations seront achevées d'ici à la fin de l'année 2014.

Plus globalement, je tiens également à informer la Cour que l'Oppic a pu, au cours de l'année 2014, travailler sur une méthodologie d'approche en coût global adaptée au caractère prototypique des projets qui nous sont confiés. Il s'agit notamment de fournir aux décideurs et financeurs une information aussi précise que possible sur l'ensemble des coûts des projets d'investissement, en amont des décisions de lancement. Par ailleurs, cette méthode prévoit que, lors de la réception des travaux, les entreprises fourniront, au-delà des documents d'ouvrages exécutés, trop souvent inexploitable, des documents d'exploitation et de maintenance de nature à accompagner les équipes locales après la fin d'intervention du maître d'œuvre et du maître d'ouvrage délégué. L'objectif poursuivi, dans le prolongement du contrat de performance de l'Oppic, est de fournir aux interlocuteurs un véritable service intégré de maîtrise d'ouvrage.

Les premiers résultats de ce chantier seront présentés aux administrateurs de l'établissement lors de son prochain conseil d'administration (le 14 novembre 2014) puis sera testés l'an prochain sur quelques projets parmi lesquels le centre de conservation et d'études de Lorraine et maison Chapp en Guadeloupe, avant généralisation à l'ensemble des opérations nouvelles.

Voilà, résumées brièvement, les trois informations que je souhaitais porter à la connaissance de la Cour. Ces mesures, cohérentes avec les recommandations figurant au rapport, inscrites au contrat de performance de l'Oppic, s'inscrivent dans la volonté partagée des tutelles et de l'Oppic, d'offrir un service de qualité, assurant une parfaite maîtrise des coûts et des délais et répondant aux évolutions nécessaires de la maîtrise d'ouvrage culturelle.

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL DES
BOUCHES-DU-RHÔNE**

Je vous confirme par la présente que ce rapport n'appelle pas d'observation particulière de la part du département des Bouches-du-Rhône.

RÉPONSE DU MAIRE DE MARSEILLE

La lecture du rapport qui détaille chronologiquement la complexité de la mise en œuvre et réalisation du MuCEM n'appelle pas d'observation particulière de ma part.

Je me permettrai tout simplement, compte tenu de l'engouement du public dès son ouverture (plus de 3,4 M€ de visiteurs enregistrés entre juin 2013 et septembre 2014) de vous proposer de modifier en des termes plus positifs l'intitulé de votre analyse.

En effet, cet immense succès que vous reconnaissez d'ailleurs en introduction est patent.

C'est pourquoi, si je ne conteste pas le fait que la gestation fut laborieuse, je préférerais que soit retenu comme « marqueur » le succès qu'il enregistre depuis son ouverture et qui ne dément pas depuis.

Quant à son avenir, je reste très confiant eu égard d'une part à l'attractivité de la Cité phocéenne qui génère un afflux croissant de visiteurs et d'autre part à la sagesse des services de l'État qui ont nommé récemment un homme de grande qualité aux commandes de cette institution.
