

Rapport au Commissaire Général à l'Investissement

Contre-expertise de l'évaluation
socio-économique

du

Projet de restauration et d'aménagement du Grand Palais

28 septembre 2014

Eric Garandeau

Michel Zulberty

Préambule

Le Commissariat général à l'investissement (CGI) a mené depuis septembre 2012 et à la demande du Premier ministre une réflexion sur les projets d'investissement public et leur évaluation. La démarche conduite dans le cas des infrastructures de transport sous le régime de l'instruction-cadre de 2005 a d'ailleurs servi de référence dans cette réflexion qui avait une vocation plus large que le secteur des transports.

Entre temps, l'article 17 de la loi de programmation des finances publiques du 31 décembre 2012¹ est venu instaurer l'obligation d'évaluation socio-économique des projets d'investissements (sans seuil), et sa contre-expertise indépendante et préalable au-delà d'un certain niveau de financement public. Son décret d'application, le décret 2013-1211 relatif à la procédure d'évaluation des investissements publics précise en particulier le cahier des charges du dossier d'évaluation socio-économique à constituer, le seuil au-delà duquel la contre-expertise est obligatoire, et les modalités de son organisation.

C'est en respectant toutes les règles prévues dans ce décret d'application (compétences, déclaration d'intérêt, délais) que le CGI a fait réaliser cette première contre-expertise indépendante d'un projet culturel.

¹ La loi n°2012-1558 du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques pour les années 2012 à 2017 dispose dans son article 17 que :

« Les projets d'investissements civils financés par l'Etat, ses établissements publics, les établissements publics de santé ou les structures de coopération sanitaire font l'objet d'une évaluation socio-économique préalable. Lorsque le montant total du projet et la part de financement apportée par ces personnes excèdent des seuils fixés par décret, cette évaluation est soumise à une contre-expertise indépendante préalable.

Le Gouvernement transmet au Parlement les évaluations et les contre-expertises mentionnées au premier alinéa.

Les conditions d'application du présent article sont prévues par décret. »

Table des matières

1. Définition du projet.....	4
1.1. Le contexte.....	4
1.2. Les projets.....	5
2. Analyse et évaluation de la pertinence globale du projet.....	7
2.1. Un projet de restauration dont l'urgence et la pertinence ne font aucun doute	7
2.2. Un projet de réaménagement dont l'opportunité apparaît évidente.....	8
2.3. Une lacune qui soulève une faille persistante dans la gouvernance et le projet de rénovation du Grand Palais : la question du Palais d'Antin.	9
2.4. Une incertitude stimulante sur l'avenir des Monuments physiques à l'heure du numérique.	10
3. Analyse et évaluation du programme architectural et urbanistique.....	12
3.1. Le projet retenu à l'issue de la procédure de dialogue compétitif répond aux exigences et aux défis d'un Grand Palais moderne et attractif.	12
3.2. La conduite du projet laisse présager des complexités et des risques non négligeables.	12
4. Analyse de la robustesse du modèle économique et du plan de financement.....	17
4.1. Revue détaillée des activités et des revenus associés.....	19
4.2. Analyse de la modélisation économique et du plan de financement.	22
4.3. L'engagement de l'Etat, élément clé du plan de financement.	23
5. Conditions de succès et facteurs de risque dans la réalisation du projet.....	25
5.1. L'organisation générale.....	25
5.2. Les autres difficultés et facteurs de risque.....	28
Conclusion.....	31

1. Définition du projet

Il ne s'agit pas d'un investissement dans un équipement nouveau mais d'un projet de restauration et de réaménagement d'un grand monument national.

1.1. Le contexte

Le Grand Palais des Champs Elysées, situé en bordure des Champs Elysées à Paris dans le 8ème arrondissement, a été édifié pour l'exposition universelle de 1900. Il est intégralement classé monument historique. Affecté en totalité à l'Établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs Elysées (RMN-GP), il héberge actuellement plusieurs établissements recevant du public, indépendants et non communicants entre eux, dont le Palais de la Découverte (PLD) qui occupe la partie Ouest du bâtiment, appelé Palais d'Antin, depuis 1937. Le site forme un complexe réunissant des activités culturelles tournées vers les arts (RMN-GP) et les sciences (Universcience).

En 1993, la chute d'un boulon de la grande verrière, accompagnée du constat d'un léger affaissement de l'édifice vers la Seine, a entraîné la fermeture de la Nef jusqu'en 2005. Les travaux réalisés entre 2001 et 2004 ont été limités à la grande verrière et à ses fondations. Ils n'ont pas permis de refaire les toitures (plus de 20 000 m²), avec toutes les conséquences qui en découlent sur l'état des murs et des locaux sous-jacents. La réhabilitation de la grande verrière est trompeuse dans le sens où elle donne l'apparence d'une restauration ayant bénéficié à l'ensemble du bâtiment. En fait le bâtiment recèle de graves problèmes de structures porteuses, de sécurité, de gestion des flux (visiteurs et approvisionnement des collections), de sureté, de confort thermique ou acoustique... ce qui en limite grandement l'exploitation et prive l'établissement de recettes conséquentes.

Dans ce contexte, sur le plan technique, les interventions prévues concernent la totalité du bâtiment et revêtent deux volets :

- le premier est relatif à la restauration proprement dite du bâtiment historique ;
- le second concerne la mise aux normes et l'aménagement du Grand Palais de manière à le rendre plus fonctionnel, à unifier et augmenter les conditions d'accueil du public et des utilisateurs et à en augmenter la jauge.

1.2. Les projets

Le site recouvre en réalité deux et même trois ensembles, ce qui conduit à distinguer trois projets selon les orientations du rapport présenté par l'actuel Président de la RMN-GP, Jean Paul Cluzel, à la Présidence de la République et au Ministère de la Culture en mars 2010 :

- le Grand Palais constitué de la Nef, des Galeries Nord et Sud et du bâtiment intermédiaire, selon les frontières géographiques et administratives de l'établissement public qui regroupe aujourd'hui la Réunion des Musées Nationaux et le Grand Palais (RMN-GP),
- le Palais d'Antin aussi nommé Palais de la Découverte, qui est désormais l'un des deux pôles de l'établissement public Universcience (l'autre pôle étant la Cité des Sciences, située dans le Bassin de la Villette),
- les espaces intermédiaires entre ces deux grands pôles ainsi que les extérieurs, qui comprennent de grands jardins et des axes de communication qui font du Grand Palais un carrefour important au cœur de Paris : on pourrait presque parler d'un cluster urbain.

L'objectif des programmes est le suivant :

- Conjuguer le culturel et l'événementiel par une programmation ambitieuse et éclectique, unique au monde par la diversité des activités susceptibles d'y être rassemblées et par sa situation prestigieuse en plein cœur de Paris. Le Grand Palais des Arts et des Sciences rénové apporterait à Paris et à la France un atout majeur dans un contexte de mondialisation où la culture et les industries françaises liées à la création artistique tiennent des positions de pointe.
- Restaurer et aménager le monument, pour lui donner modularité et flexibilité, en étroite association avec la ville de Paris afin de valoriser le « triangle culturel » constitué par les Grand et Petit Palais, et le Théâtre du Rond-Point.
- Créer un nouvel opérateur de niveau international, la RMN-Grand Palais, à la fois prestataire de référence pour les musées français et étranger, et co-exploitant avec Universcience (US) d'un Grand Palais des Arts et des Sciences réunifié, doté d'un modèle économique solide basé sur d'importantes ressources propres.

Les deux volets techniques (restauration/aménagement) et les trois projets (RMN-GP, US et extérieurs) ont été associés et imbriqués au motif que, selon leurs concepteurs, il ne serait pas pertinent d'engager des travaux de restauration aussi importants sans optimiser l'exploitation du lieu ainsi que son insertion dans le paysage urbain de la capitale. L'association de ces trois composantes doit permettre de créer de nouvelles offres et améliorer la rentabilité globale de l'opération.

Outre l'amélioration du fonctionnement des activités existantes (grands événements dans la Nef, expositions artistiques dans les Galeries, expositions et manipulations scientifiques dans le Palais de la Découverte), de nouvelles fonctions seraient en effet créées, détaillées ci-après.

Mais avant toute chose, le Grand Palais serait désormais exploité comme un Monument historique ouvert au public : il serait possible de le visiter, y compris de se promener et de déjeuner sur les toits, ou de déambuler dans les jardins et dans une nouvelle grande galerie traversant le Monument dans le sens Nord-Sud, desservant les trois pôles (Nef, Galeries artistiques RMN et Galeries scientifiques US), la "grande rue des Palais". Cette rue serait parallèle à l'autre "rue" qui fait se confronter Grand Palais et Petit Palais - l'avenue Winston Churchill.

*

Bien que la pertinence de ce projet mérite d'être examinée au niveau de sa globalité, la mission de contre-expertise estime nécessaire d'analyser dans le détail et séparément ces différents projets, qui font d'ailleurs l'objet d'une organisation spécifique, avec des maîtrises d'ouvrage et des maîtrises d'œuvre différentes, dont l'articulation et les frontières n'épousent pas toujours celles des deux principaux établissements publics qui se partagent le site.

S'agissant de la maîtrise d'œuvre, une dissociation se fait entre le programme de restauration du monument, confiée au conservateur et à l'architecte en chef des monuments historiques affecté à ce Monument (François Chatillon), et le programme d'aménagement (sauf les intérieurs du Palais de la Découverte), qui sera confié au groupement retenu à l'issue d'une procédure de dialogue compétitif, il s'agit de celui dont le cabinet LAN est mandataire (chaque maîtrise d'œuvre étant constituée d'un architecte mandataire et d'un ensemble de bureaux d'études).

2. Analyse et évaluation de la pertinence globale du projet

2.1. Un projet de restauration dont l'urgence et la pertinence ne font aucun doute

Au vu des nombreux rapports d'expertise réalisés ces dernières années, **il ne fait aucun doute qu'une restauration d'ensemble du monument historique est nécessaire et urgente.**

On peut même s'interroger sur le fait qu'elle ait été constamment différée, car le besoin de restauration a été mis en évidence dès la fermeture du monument en 1993, il y a plus de vingt ans. Or il est avéré que le coût des restaurations augmente à mesure que les dégradations s'étendent et s'aggravent, multipliant par ailleurs les risques de sinistres. Comme le relève le rapport de présentation du schéma directeur du grand Palais, la restauration de la Nef, inaugurée en grande pompe, a pu donner l'impression que l'essentiel avait été fait, alors qu'il ne s'agissait que de la partie émergée de l'iceberg. Cela peut contribuer à expliquer que les gouvernements successifs aient donné la priorité à la construction de nouveaux projets d'équipement et se soient contentés de parer au plus pressé en programmant des travaux de façon ponctuelles sans vision globale ni coordination entre les « ERP » concernés (voir les diagnostics climatisation, électricité, sureté, etc.).

Il faut attendre 2009 pour qu'un projet global soit relancé, confié par le Président de la République au nouveau Président de l'établissement public du Grand Palais, qui se voit aussi confier la direction de la Réunion des Musées Nationaux, les deux établissements publics étant fusionnés pour en faire un opérateur unique compétent sur l'ensemble du territoire du Grand Palais. Dans le même temps, les activités scientifiques effectuées au sein du Palais de la Découverte se voient rattachées à la Cité des Sciences, dans la perspective d'une migration des activités scientifiques vers le site de la Villette.

Cette rationalisation était un préalable à la réalisation d'un projet de restauration de grande ampleur. **Aujourd'hui le Grand Palais est dans un état tellement dégradé que la mise en œuvre du plan de restauration ne saurait être davantage différée, l'alternative étant une nouvelle fermeture de celui-ci, pour des raisons d'ordre public.**

2.2. Un projet de réaménagement dont l'opportunité apparaît évidente

Le réaménagement du Grand Palais est par nature discutable puisqu'il ne présente aucun caractère impératif, à la différence du programme de restauration. Il serait tout à fait possible de se contenter de remettre en état le clos et le couvert, de rénover les verrières et de réaliser les mises aux normes minimales.

Dans ce cas, si l'on décidait d'en rester au fonctionnement actuel (dans l'hypothèse où cela serait possible notamment eu égard aux problèmes de sécurité incendie), en dehors des problèmes de structures et de clos-couvert, il faudrait néanmoins traiter *a minima* les problèmes de sécurité, de coordination des SSI, de désenfumage, de traitement d'air, de plomberie, de chauffage, d'économies d'énergie (et d'émission de GES), de sûreté, d'amiante, de plomb, etc.

A la demande de la mission, et bien qu'il ne dispose pas d'un projet sur lequel s'appuyer, le maître d'ouvrage a simulé un scénario "travaux inéluctables" et en a évalué les conséquences : coût, besoin de financement et retour sur investissement. En valeur mars 2013, le coût total de l'opération serait ramené de 316,6 M€ à 149,8 M€ (non compris le coût de la muséographie de l'espace du Palais de la Découverte soit 46 M€).

En corollaire de cette baisse spectaculaire dans les coûts de réalisation, les équipes du Grand Palais pointent un effet catastrophique sur l'économie globale du projet. Le défaut de réaménagement des espaces aujourd'hui non exploités (galeries, balcons...) et la réduction de la période d'utilisation de la Nef pour des raisons climatiques, ferait basculer la Valeur Actuelle Nette totale cumulée sur 30 ans d'un résultat positif de 42,3 M€ (dans le projet actuel) à une perte cumulée de 255 M€ (dans ce schéma "travaux inéluctables"). Ce calcul a été effectué par les équipes du Grand Palais avec l'assistance de la banque Lazard, selon une méthodologie globalement robuste nonobstant les réserves exposées ci-après (cf. *infra*, partie 4).

Dans ces conditions, n'est-il pas plus rentable pour la collectivité d'aller au fond des choses et d'optimiser la fonctionnalité des lieux, pour en tirer le maximum d'utilité publique et économique ?

La mission ne conteste donc pas l'argumentation des responsables de la RMN-GP, selon laquelle le monument historique que représente le Grand Palais, ne peut être détaché du projet culturel et artistique qui l'anime : restaurer sans rénover et sans réaménager serait une nouvelle occasion manquée de réorganiser et d'optimiser en profondeur le fonctionnement d'un grand complexe, pour l'adapter aux besoins des artistes, des conservateurs, des publics et des opérateurs privés d'aujourd'hui et de demain, dans un environnement de grande compétition internationale où de tels équipements participent à l'attractivité des grandes capitales.

La mission ne conteste pas ce jugement tout en soulignant qu'il s'agit bien d'un jugement en **opportunité** (culturelle, scientifique, éducative, économique, touristique...) alors que le programme de restauration relève d'une **nécessité** (technique, juridique, financière et d'ordre public).

S'agissant des contenus des programmes, ils semblent pertinents dans leurs grandes lignes et cohérents avec l'histoire du Monument, les statuts des deux établissements qui en ont la charge, ainsi qu'avec les besoins de la société d'aujourd'hui.

Leurs objectifs s'ancrent dans les statuts des deux établissements publics et dans les principes généraux qui gouvernent la politique culturelle en France :

- fidéliser les visiteurs du Grand Palais grâce à des services accrus (restaurants, nouvelles promenades et galeries, services d'accueil et de médiation, galerie des enfants...);
- faire croître la fréquentation globale en développant des synergies entre Grand Palais et Universcience, entre les expositions artistiques et les expositions scientifiques, y compris en organisant des expositions communes ;
- conquérir des publics éloignés des pratiques muséales et culturelles grâce à une offre culturelle et commerciale très diversifiée, comportant des événements spectaculaires destinés au plus large public.

Le respect de la logique du monument, de ses grands axes de circulation, l'articulation des différents espaces et le parti pris de renforcer au maximum la flexibilité et la réversibilité dans les usages de chacun d'entre eux, tous ces éléments présents dans le projet présenté, donnent confiance dans la qualité et la pertinence du projet.

On relève aussi le souci constant de développer les recettes liées aux activités commerciales afin de maximiser l'autofinancement du programme d'aménagement, avec toutefois une exception notable qu'il convient de développer car elle est transversale à toutes les problématiques.

2.3. Une lacune qui soulève une faille persistante dans la gouvernance et le projet de rénovation du Grand Palais : la question du Palais d'Antin.

Le Palais d'Antin représente un élément très important du Grand Palais : 9 610 m² utiles sur 67 000 m², soit 15 % de l'espace disponible, et il s'agit d'espaces particulièrement prestigieux et flexibles : une très grande rotonde, des balcons, de grands escaliers et surtout huit grandes galeries, qui présentent moins de contraintes que celles qui entourent la Nef.

Or la gestion de cet espace monumental, malgré le rétablissement récent d'une communication avec la Nef et les galeries du Grand Palais, n'est pas intégrée au projet présenté par le Grand Palais, elle continue à relever de l'établissement qui gère la Cité des Sciences et de l'industrie, Universcience.

Parmi les progrès effectués, il a été convenu au terme d'une négociation entre les deux établissements, que la RMN-GP porterait seule la maîtrise d'ouvrage des travaux ainsi que les charges de fonctionnement du Grand Palais rénové, y compris celles qui concernent le Palais de la Découverte, moyennant une contribution d'Universcience au prorata de son utilisation, de ses espaces et de ses services.

Toutefois c'est Universcience qui reste en charge de l'utilisation et de la valorisation de ces espaces, et la mission n'a pas pu consulter le nouveau projet muséographique du Palais de la Découverte pour vérifier sa cohérence et son intégration dans l'ensemble du programme, ce projet n'étant pas prêt. Il ne sera présenté que le 21 octobre 2014 au comité scientifique du Palais de la Découverte.

De la même façon, le potentiel commercial du Palais d'Antin ne semble pas avoir fait l'objet d'une étude spécifique, alors qu'on peut penser que ce potentiel est considérable du fait des volumes concernés (quantitativement mais aussi qualitativement).

L'une des questions non résolues est donc de savoir si le projet unifié d'un "Grand Palais des Arts et des Sciences", en rythme de croisière, est compatible avec la coexistence de deux entités spécifiques, deux établissements publics dont le périmètre déborde par ailleurs de la sphère du Grand Palais :

- l'établissement RMN-Grand Palais étant aussi gestionnaire de nombreux musées répartis sur le territoire national ;
- le Palais de la Découverte étant un pôle de l'établissement Universcience qui a son siège à la Cité des Sciences, dans le Bassin de la Villette.

Cette problématique sensible concerne plusieurs Ministères et il n'appartient aucunement à la mission de la résoudre. **On relèvera simplement que cela constitue un facteur de complexité - et donc de risque - tant dans la réalisation du programme des travaux que dans l'exploitation culturelle et commerciale du Grand Palais (cf. *infra*).**

2.4. Une incertitude stimulante sur l'avenir des Monuments physiques à l'heure du numérique.

Le projet n'éluide pas la difficulté et le défi que représente pour un grand monument physique âgé de plus d'un siècle, la "virtualisation du monde" et la mise en ligne de tous les savoirs et de toutes les images, accessibles en temps réel, sur tous les supports, et de plus en plus souvent gratuitement. À titre d'exemple, le développement d'univers immersifs, qui permettent de déambuler à distance dans tout type de paysage et tout type de monument ou musée, oblige à poser la question de la nécessité de préserver et d'entretenir des monuments physiques.

On note que le projet présenté par le Président de la RMN Grand Palais, et les éléments fournis par la Présidente d'Universcience pendant l'audition, entendent répondre à ce défi en développant une offre numérique significative, dans les expositions et les événements aussi bien que dans les commerces (projet de Digital Store) et les outils de communication et de médiation.

On peut relever aussi que, toute tendance extrême ayant tendance à appeler son extrême opposé, la virtualisation progressive de nos univers de vie (travail, loisirs...) peut être aussi ce qui suscite une soif accrue du contact avec la matière, la pierre, le tableau, la sculpture, la nature... de la même façon que les moyens de locomotion mécanique n'ont pas tué la marche à pied, devenue le plaisir de la promenade - qui est un autre point fort du projet présenté avec l'ouverture d'une circulation aérienne sur les toits du Grand Palais surplombant la Seine, et de nouveaux parcours unifiant les jardins qui l'enserrent et qui constituent aujourd'hui des quasi terrains vagues.

Enfin la surabondance dans la production d'informations et d'images (Big data) peut être aussi ce qui justifie de renforcer le travail d'éditorialisation par l'institution et l'effort de médiation par l'être humain, ce qui est cohérent avec le projet de renforcer au Grand Palais les fonctions d'accueil des publics, de médiation, la galerie des enfants, etc.

Ce constat de bon sens est corroboré par la croissance structurelle de la fréquentation des musées et des monuments malgré la révolution numérique (qui n'a pas non plus tué les salles de cinéma), avec un retour sur investissement (ROI) favorable constaté pour les opérations de rénovation et de réaménagement des grands musées (Grand Louvre, Grand Versailles, Musée d'Orsay...), ainsi que le succès rencontré par les nouveaux musées à Paris et en région (Musée du Quai Branly, Centre Pompidou Metz, Mucem, Louvre Lens) - sans oublier bien sûr les résultats du Grand Palais depuis sa réouverture.

3. Analyse et évaluation du programme architectural et urbanistique

3.1. Le projet retenu à l'issue de la procédure de dialogue compétitif répond aux exigences et aux défis d'un Grand Palais moderne et attractif.

La mission tient tout d'abord à souligner que le choix de la procédure du dialogue compétitif pour la sélection du maître d'œuvre lui apparaît particulièrement pertinent dans le cas des opérations de réhabilitation dont toute la complexité ne peut être exprimée de façon littérale au travers d'un programme. C'est typiquement le cas pour projet de réaménagement du Grand Palais. La faisabilité fonctionnelle ou technique des différentes solutions d'organisation à mettre en œuvre ne peut souvent s'apprécier qu'au cours d'une approche de conception.

Parmi tous les projets présentés lors du concours international, celui qui a été retenu semble répondre aux exigences et aux défis du programme culturel et scientifique, tout respectant l'identité, l'organisation et les fonctions du monument et de ses grands pôles (Nef, Galeries, Palais d'Antin).

L'audace réside surtout dans le traitement de la partie intermédiaire, pour y loger les nouvelles fonctions (accueil des publics, médiation, galerie des enfants), tout en créant une nouvelle monumentalité de l'espace par le creusement d'une galerie située dans l'axe Nord-Sud. Il s'y ajoute - ce qui était également proposé par les trois autres candidats - le creusement d'un nouvel étage en sous-sol sous la Nef et les Galeries, pour y loger les fonctions logistiques (entrées et sorties des œuvres, stockage des matériels liés à l'exploitation-maintenance de l'établissement...).

La mission de contre-expertise considère que ce programme d'ensemble est ambitieux, pertinent et cohérent, même s'il présente des facteurs de risque développés ci-après et qui portent essentiellement sur les coûts, les financements et les conditions de mise en œuvre.

3.2. La conduite du projet laisse présager des complexités et des risques non négligeables.

A l'examen du dossier de base proposé aux maîtrises d'œuvre (restauration et aménagement) on est frappé par le nombre et l'importance des études réalisées à ce jour en vue d'établir un diagnostic des ouvrages sous leurs différents aspects, ainsi que par la difficulté d'en établir une synthèse comme en témoigne le document « Jacobs » d'avril 2013 - qui comporte beaucoup de zones d'ombre et de points d'interrogations : géologie, amiante, plomb, ventilation, sécurité, etc. - ou encore l'inventaire des documents remis à l'appui du programme lors de la consultation pour l'aménagement (annexe 10 du dossier).

Cela tient évidemment à la taille du bâtiment (67 000 m² utiles), mais surtout à son architecture (grands volumes), à sa structure (métal-verre), et aux adaptations dont il a été l'objet au fil du temps.

Il est impossible dans ce contexte d'en avoir une connaissance exhaustive qui permettrait de fiabiliser précisément les études et leurs estimations. C'est vrai pour la partie restauration (difficulté à définir les limites de ce qui doit être refait et d'en réinterpréter les ouvrages ou la technologie de mise en œuvre), mais c'est encore plus vrai pour les travaux de réaménagement qui sont tenus de s'insérer dans un cadre existant fragile, contraint et pas toujours accessible aux exigences actuelles en matière réglementaire.

D'où l'intérêt de choisir des maîtres d'œuvres aux compétences techniques et aux références indiscutables pour permettre la meilleure adaptation du site à aménager, même si les jurys sont plus souvent tentés de les choisir sur leur créativité..

Les principes de valorisation patrimoniale et **les travaux de restauration MH**, ont été étudiés par « l'ACMH » François Chatillon et ont été validés le 1^{er} octobre 2012 par la CNMH.

Ces travaux concernent :

- l'achèvement des travaux de restauration des toitures,
- la restauration des intérieurs du Palais d'Antin,
- l'ensemble des menuiseries,
- la restauration des intérieurs du Grand Palais.

Ces travaux seront effectués sous le contrôle du Conservateur Régional Des Monuments Historiques relevant de la DRAC. L'évaluation de ces travaux au stade actuel (ESQ) ressort à 86 M€.

Ces travaux se feront en deux phases :

- la première dite « phase 0 » dont les études commenceront en fin d'année 2014, concernera la réfection des verrières du Palais d'Antin à effectuer entre avril 2016 et septembre 2017 ;
- la deuxième, dont les études commenceront début 2015, accompagnera la réalisation des travaux d'aménagement entre mai 2018 et septembre 2022, fin de la réfection du Palais d'Antin.

Ces études préliminaires ont été conduites en parallèle avec les travaux des cabinets APOR et JACOBS d'avril-mai 2013 (actualisés à juillet 2014). Elles ont servi de base à l'élaboration du programme général et à l'établissement des premières simulations financières globales de l'opération.

L'Architecte en Chef des Monuments Historiques, François Chatillon, s'est fait assister par l'économiste Léopold Abécassis et par le bureau d'étude IGREC ingénierie pour ce qui concerne les installations de chantier, l'amiante, le plomb, les études et travaux de structure et fluides, et la coordination technique. Bien que de taille moyenne, le bureau d'étude dispose des références et des compétences nécessaires à ce type de chantier.

Pour ce qui concerne **le réaménagement du Grand Palais**, la sélection des candidatures reposait sur deux critères :

- l'expérience professionnelle des candidats, notamment en matière d'opérations de nature équivalente ;
- les capacités techniques et financières des candidats appréciées au regard des enjeux du projet.

Pour un jury, il est toujours difficile de faire un choix lorsque 80 candidatures sont soumises à son examen, et il faut nécessairement admettre qu'il peut y avoir une large part de subjectivité dans la sélection.

Dès lors, la composition du jury revêt une importance toute particulière. De ce point de vue, s'agissant d'une opération dont la dimension technique est très complexe voire essentielle pour permettre à la fois l'optimisation du projet et l'atteinte dans la mesure du possible, des exigences réglementaires actuelles, il faut s'étonner que parmi le tiers du jury composé de maîtres d'œuvre, aucun représentant de bureau d'étude n'y a figuré.

Le choix final des candidatures a toutefois débouché sur une sélection dont il est permis de penser que tous les concurrents ont la capacité requise, mais qui en dehors de SETEC (curieusement sélectionné deux fois) n'a pas fait appel aux bureaux d'études qui offrent les plus solides garanties sur le marché français quant au critère des capacités techniques et financières appréciées au regard des enjeux techniques du projet. L'un des partenaires d'un groupement semble même faire l'objet d'une procédure de sauvegarde.

L'examen du PV d'ouverture des plis concernant les candidatures ne permet d'ailleurs pas d'apprécier si, comme prévu dans l'AAPC, tous les membres des groupements retenus ont présenté une sélection de références. Pouvaient-ils n'en présenter aucune ? La formulation de l'AAPC est de ce point de vue ambiguë en ne fixant qu'un maximum de références. Si tel est le cas comment juger en l'absence de référence ? Il est à noter que les partenaires techniques ne sont pas cités dans le communiqué du 16 mai 2013.

En revanche la procédure suivie, **celle du dialogue compétitif**, indemnisée à hauteur de 250 000 € **est à l'évidence le meilleur mode de sélection du lauréat en pareil cas**. Il offre aux deux parties la possibilité de bien se connaître, d'échanger et d'approfondir leurs réflexions quant à la faisabilité technique et fonctionnelle des solutions qu'ils préconisent, y compris en termes de programmes.

Le résultat fait ressortir un ensemble d'études de qualité, très complètes à ce stade (ESQ), notamment celle proposée par l'équipe lauréate.

Le programme initial soumis à la consultation comportait une tranche ferme et deux tranches conditionnelles, soit trois phases indépendantes de 30, 24, 30 mois (successivement) et entre 9 et 11 mois de fermeture pour la grande Nef.

Au cours du dialogue il est apparu que ce processus, s'il permettait de mieux étaler la charge financière, s'avérait au final plus coûteux, trop long et plus gênant en terme opérationnel. De plus il augmentait les risques d'abandon du projet en cours de route et de multiplication des occurrences de modifications.

Un choix plus pertinent a été fait pour réaliser les travaux en une seule phase (scénario intégral), les études pourraient ainsi commencer début 2015, les travaux se déroulant de la façon suivante :

- entre août 2018 et février 2019 pour les travaux préliminaires,
- entre mars 2019 et mars 2021 sur la totalité du site : le site serait donc fermé pendant 24 mois,
- entre avril 2021 et septembre 2022, finalisation du bâtiment intermédiaire et du Palais d'Antin.

La durée des travaux serait ainsi ramenée de 84 mois à 54 mois.

L'équipe proposée comme lauréate est composée de :

- LAN ARCHITECTURE architecte mandataire,
- TERRELL Bureau d'étude tous corps d'état,
- Mathieu LEHANNEUR Design
- Frank BOUTTE bureau d'études HQE
- Michel FORGUE économiste
- Jean Paul LAMOUREUX acousticien
- CASSO et ASSOCIES bureau d'étude sécurité incendie
- BASE paysagiste

C'est une équipe équilibrée et complète mais qui va nécessiter une bonne coordination du fait du nombre d'intervenants.

A priori, vu la répartition des honoraires, le bureau d'étude ne sera pas en capacité de faire cette coordination. L'architecte devra la prendre en charge par l'intermédiaire d'un chef de projet maîtrisant parfaitement les dimensions techniques du projet (HQE, sécurité, électricité, CVC, etc.) pour être en capacité d'arbitrer les conflits éventuels entre ces différentes spécialités, et ce sur une très longue durée (entre 2015 et 2022).

Ce responsable devra pouvoir justifier des références et des compétences indispensables. L'hypothèse de son remplacement éventuel en cours de chantier doit être étudiée et anticipée. A défaut, les arbitrages risquent de ne pas s'avérer les plus judicieux et par conséquent être préjudiciables aux intérêts du maître d'ouvrage. La mission invite donc le maître d'ouvrage à être particulièrement vigilant sur ce point.

Un budget conséquent (2,425 M€) est prévu pour une maîtrise d'œuvre d'exécution sous-traitante de l'architecte, laquelle *à priori* ne participera pas à la synthèse.

Il est prévu une mission complémentaire d'assistance à la synthèse. Ce qui sous-entend que la cellule de synthèse est prévue avec les travaux ou à l'initiative du maître d'ouvrage, ce point n'est pas clair.

S'agissant de problèmes essentiellement techniques, l'implication du bureau d'étude à cette mission de synthèse paraît faible.

Le projet a été estimé à 130 M€ en corps d'état séparés par l'économiste Michel FORGUE. Cette estimation a été confirmée par le cabinet DAL et elle correspond au cadrage budgétaire initial fait par JACOBS. **Au stade des « études préliminaires », l'estimation paraît fiable au vu des données transmises à la mission. Mais les études à venir peuvent réserver de nombreuses surprises**, en particulier selon les résultats de la mission "diagnostics".

De ce point de vue, les approches faites par l'OPPIC sont très intéressantes (annexe 33) : elles consistent à qualifier et tenter de quantifier financièrement les risques.

La RMN-GP a fait réaliser par le bureau d'étude Quadrim Conseil, une approche des coûts de la maintenance-exploitation en vue d'une approche en coût global, en distinguant :

- le coût d'entretien des installations à partir d'une évaluation de la charge du personnel sur site, des moyens de pilotage et de gestion et des consommables (1,198 M€ en année courante),
- le coût prévisionnel des énergies et fluides (1,226 M€ en année courante),
- le coût du GER - Gros Entretien et Renouvellement (1,745 M€ en moyenne par an sur 30 ans).

Ce qui conduit à un coût annuel moyen d'environ 4,2 M€ sur la période.

L'unification de la gestion du site et l'optimisation de son exploitation qui en résulte va se traduire par une **mutualisation et une diminution** des effectifs des deux établissements notamment pour l'exploitation technique, la sécurité incendie, la sûreté périmétrique, la logistique ainsi que les services aux visiteurs.

La RMN-GP prendra en charge la totalité de la gestion globale et un partage de la charge financière sera établi entre les deux établissements : GP et US. A ce stade, il ne peut s'agir que d'une **évaluation théorique**, la suite des études devrait pouvoir apporter plus de précisions.

Sur ces bases l'estimation fait ressortir une diminution des effectifs de l'ordre de 18 ETP plus 8 ETP chez les sous-traitants. A terme Universcience n'emploierait plus que 80 ETP sur les 187 ETP d'aujourd'hui. Soixante ETP rejoindront la Cité des sciences de la Villette, il restera environ 40 ETP à gérer, sachant que ce nombre sera à minorer des départs en retraite éventuels au cours de la réalisation de l'opération.

4. Analyse de la robustesse du modèle économique et du plan de financement

L'opération d'aménagement présentée consiste à étendre des activités déjà existantes sur de nouveaux espaces ainsi qu'à les diversifier par contiguïté, plutôt qu'à créer des activités radicalement nouvelles. L'établissement RMN-GP ainsi que son partenaire Universcience disposent donc en interne de compétences reconnues pour évaluer l'économie du projet en rythme de croisière, après réalisation des travaux, globalement et sur chacun des segments d'activité, que ce soit en tant que producteur de services culturels ou de gestionnaire et concessionnaire de sites : location d'espaces au profit de foires, salons, défilés ; gestion ou concession de boutiques, restaurants, salles de cinéma ; production et accueil d'expositions artistiques et scientifiques ; ateliers éducatifs...

Compte tenu de l'ampleur du projet et de l'instabilité de la conjoncture, le maître d'ouvrage a pris soin de s'entourer de nombreux conseils extérieurs pour compléter sa propre capacité d'expertise, ce qui est synonyme de fiabilité accrue dans les données produites (même si ces cabinets sont pour la plupart généralistes).

Ont ainsi été réalisés, outre les études conduites au sein de la RMN-GP avec l'assistance du cabinet Ernst&Young :

- un rapport sur le potentiel commercial du Grand Palais, effectué par ROLAND BERGER,
- un rapport sur l'attractivité patrimoniale et les potentialités commerciales du Grand Palais, par le cabinet Convergences-CVL,
- une étude sur le coût global d'exploitation du Grand Palais par le cabinet QUADRIM.

Ces éléments ont été synthétisés par la RMN-GP avec le soutien de la banque conseil Lazard, qui a assisté l'établissement public dans l'élaboration de son Plan d'Affaires présenté dans le rapport daté du 28 juillet 2014, intitulé MODELISATION ECONOMIQUE ET PLAN DE FINANCEMENT, complété par un document produit lors de l'audition des experts le 24 septembre 2014.

Le pari économique et financier effectué par les promoteurs du projet consiste à augmenter très significativement les performances et les résultats commerciaux du Grand Palais en optimisant l'occupation des surfaces disponibles pendant et surtout après les travaux.

Pour cela l'opérateur entend jouer sur trois leviers :

- la croissance naturelle des marchés sur lesquels il opère,
- la capacité à dévier à son profit des activités logées chez ses concurrents,
- la capacité à compléter l'effet volume par un effet prix en répercutant sur les tarifs les améliorations quantitatives et qualitatives générées par le projet lorsque le jeu concurrentiel le permet (économies dans les coûts de fonctionnement, confort et ergonomie des espaces accrus, synergies nouvelles entre plusieurs lieux ou activités, etc.).

Il n'est pas dans l'objet de la mission de commander de nouvelles études afin de tester la robustesse des études internes et externes réalisées par la RMN-GP. La mission constate la solidité du travail effectué et ne remet pas en question la méthodologie utilisée ni les ordres de grandeur identifiés pour évaluer les résultats de l'année cible considérée (après travaux).

La mission relève néanmoins certaines fragilités inhérentes à l'exercice consistant à projeter ces prévisions de revenus à un horizon très éloigné, soit 2021 pour la réouverture du Grand Palais après travaux, et 2046 (date du dernier remboursement du prêt contracté pour les travaux, dans l'hypothèse où l'opérateur devrait recourir à l'emprunt). Aussi mission a-t-elle sollicité la réalisation de tests de sensibilité supplémentaires afin de mesurer la robustesse du modèle et des hypothèses utilisés pour l'établissement du plan de financement.

Par ailleurs, comme cela a été souligné (cf. *supra* 2.3), l'absence d'étude de valorisation commerciale des espaces du Palais d'Antin constitue une lacune importante : ces espaces devraient pouvoir permettre de dégager des ressources propres supplémentaires en eux-mêmes, mais aussi en synergie avec les autres espaces du Grand Palais, de la même façon que les simulations de chiffre d'affaires au Grand Palais incluent des synergies de revenus jouant sur la modularité et la complémentarité des espaces entre la Nef, les galeries, le salon d'honneur... À titre d'exemple, des événements exceptionnels qui échappent actuellement à Paris et à la France faute d'espaces suffisants (grandes foires, grands salons, expositions universelles...), ne pourraient-ils pas s'établir dans un Grand Palais utilisé dans sa plus grande capacité ? Sans compter que le Grand Palais pourrait prendre l'initiative de susciter de lui-même de tels événements, y compris sur son cœur de métier (sur des thématiques artistiques et scientifiques).

4.1. Revue détaillée des activités et des revenus associés

La mission estime que les choix retenus pour maximiser les revenus futurs du Grand Palais après travaux, ainsi que la méthodologie retenue pour évaluer les volumes d'activités et les revenus associés à chaque activité, est robuste en statique. Leur projection sur longue période est en revanche sujette à caution (cf. *infra* 4.2).

La méthode retenue consiste à évaluer les revenus d'activités en année cible, au moment de la réouverture du Grand Palais après travaux, en suivant la séquence prévue pour la mise en service progressive des différents espaces, sur la base de *benchmarks* et d'études de marché internes et externes, permettant de simuler des chiffres d'affaires au moyen de ratios de revenus au m².

S'agissant de la location des principaux espaces : Nefs et balcons, galeries et salon d'honneur.

Il s'agit de l'activité centrale de ce grand complexe cathédral. Elle fait l'objet d'une étude très détaillée du cabinet Roland Berger, qui a été confrontée aux propres analyses des services de la RMN-GP. La méthodologie suivie est rigoureuse et n'appelle pas de réserves particulières de la mission. Ces données sont correctement reprises dans le Plan d'affaires.

Dans le détail, on constate en 2013 une forte domination de la Nef dans les revenus de l'ensemble du GP, ainsi qu'une prépondérance globale des activités liées à l'art et la mode, qui comptent pour 70 % des revenus du Grand Palais et pourraient encore en représenter 60 % après la réouverture en 2021. 2 % des clients génèrent 30 % du chiffre d'affaires, 20 % en génèrent 81 % (ce qui est conforme à la "loi" des 80/20). Il est symptomatique que deux clients génèrent à eux seuls 30 % du CA et que ce soient deux marques du secteur de la mode et de l'habillement (Chanel et YSL).

Le Grand Palais est donc confronté au défi de faire croître ses ressources mais aussi de diversifier ses activités et ses clients pour réduire sa vulnérabilité aux secteurs de l'art et surtout de la mode, même si ce sont deux secteurs structurellement en croissance, tirés notamment par les pays nouvellement industrialisés (BRICS).

L'objectif affiché est très ambitieux puisqu'il s'agit de doubler les revenus actuels du Grand Palais après travaux en euros constants, plus de 80 % de cet effet étant obtenu par un effet sur les volumes grâce à l'ouverture de nouvelles galeries, des balcons et une utilisation plus intense et mieux valorisée du salon d'honneur. L'effet prix est quant à lui concentré sur la Nef (+0,8 M€ sur un effet prix total de +1 M€).

Compte tenu de la dépendance forte du Grand Palais au secteur de la mode, la mission a proposé au Grand Palais d'effectuer un test de sensibilité en prenant comme hypothèse que le Grand Palais perdrait cette activité dans un futur proche (cf. résultats *infra*).

La réponse à ce risque est dans une diversification des activités, ce que le Grand Palais estime pouvoir faire à hauteur de 10 % de son chiffre d'affaires simulé en année cible, ce qui semble raisonnable. Ces activités proviendraient essentiellement de nouvelles foires et de nouveaux salons, ainsi que d'événements internes aux entreprises et exposition de marques, compte tenu de la modularité des espaces nouvellement aménagés. Sur les foires et salons, les secteurs envisagés sont "l'art de vivre, les loisirs, la gastronomie". Le Grand Palais évoque sa capacité à attirer "7 foires et salons existants et 3 nouveaux événements de format plus court", ainsi qu'un large congrès de type IFA ou UEFA, mais l'analyse gagnerait à être davantage approfondie, l'idéal étant de parvenir à susciter des lettres d'intention de la part d'entreprises ou de fédérations. Il en va de même des événements sportifs envisagés (attirer une nouvelle compétition sportive en plus du Saut Hermès), ou des spectacles.

On relève aussi que l'arbitrage effectué entre concession et location consiste à développer la concession mais *a minima* (une concession nouvelle, dans une galerie), pour ne pas nuire à l'image du Grand Palais autant qu'à la modularité des espaces. Ce choix semble pertinent, d'autant plus qu'il est par définition plus flexible et réversible que celui qui consisterait à créer d'emblée plusieurs concessions nouvelles (ce qui figerait d'autant plus d'espaces pour une durée longue).

Le projet de concession retenu - un espace commercial - semble aussi adapté à la contrainte financière globale du projet : il se justifie d'autant plus avec le concept de "Rue du Grand Palais" développée par le projet LAN, sous forme d'une grande galerie traversante dans le sens Nord-Sud, propice au drainage d'un large public (y compris touristique), plus large que celui des visiteurs des expositions du Grand Palais. Le Grand Louvre et son Carrousel sont d'ailleurs pris comme référence pour établir des simulations. On peut simplement relever que la "mode" actuelle pour le "digital store" (forte fréquentation et forte rentabilité) aura le temps d'évoluer d'ici 2046, ce qui plaide en faveur d'une possibilité de revisiter régulièrement l'économie de cette concession.

Concernant les locations, les prévisions de revenus sur chacun des espaces résultent d'analyses fines, activité par activité, et de *benchmarks* précis avec les opérateurs concurrents du Grand Palais. Les taux d'utilisation sont ambitieux mais ne dépassent pas 66 % à l'exception de la Nef (dont le taux d'occupation continuerait à progresser de 73 à 76 %). Le défi est de parvenir à une meilleure visibilité de l'offre commerciale sur les galeries, l'image du Grand Palais restant très associée à celle de la Nef centrale.

La mission a relevé un aspect perfectible dans l'étude de marché de Roland Berger qui fonde les prévisions de revenus commerciaux du GP : à l'échelle du Grand Paris, les études de marché ne prenaient pas en compte l'impact de la fondation Louis Vuitton, qui ouvre pourtant ses portes dès le 27 octobre 2014, alors qu'il s'agit d'une institution œuvrant dans un champ critique pour la RMN-GP, pour les expositions artistiques autant que pour les défilés de mode. Il en allait de même du projet de la Tour Triangle dans le XVe arrondissement, qui prévoit de livrer en 2016/2017 sur le marché parisien une tour de 180 m de hauteur réunissant 88 000 m² de bureaux et de salles de congrès, qui s'ajouteront aux 228 000 m² de surface des pavillons du Parc des expositions de la Porte de Versailles, etc.

La mission a donc suggéré de compléter le modèle en intégrant la concurrence d'opérateurs économiques qui n'existent pas encore mais qui viendront concurrencer le Grand Palais dans l'horizon géographique et temporel qui est le sien (2015-2046). La simulation nouvelle faite par le cabinet Roland Berger, présentée à la mission le 24 septembre, montre que le Grand Palais peut globalement bien résister à cette concurrence nouvelle, avec quelques points de fragilité (ex : grands événements sportifs ou liés au spectacle vivant, pour lesquels le Palais Omnisports de Bercy rénové peut constituer une concurrence sérieuse). Globalement le Cabinet Roland Berger évalue à - 2 % l'impact de ces nouveaux lieux sur le chiffre d'affaires global du Grand Palais (en raisonnant toujours hors Palais d'Antin).

S'agissant des activités de restauration et de location des auditoriums : la méthodologie et les résultats obtenus (sur la base d'une étude de marché réalisée par le cabinet Convergences-CVL) n'appellent pas d'observations, les hypothèses semblent raisonnablement prudentes et s'appuyer sur des éléments de comparaison suffisamment nombreux et fins pour rendre l'évaluation crédible. Les données sont correctement reprises dans le Plan d'affaires.

S'agissant de l'activité de visite patrimoniale du site, qui serait une activité nouvelle pour l'établissement, sa pertinence est avérée, la méthodologie est sérieuse (*benchmarks* entre différents monuments effectué par le cabinet Convergences CVL), toutefois les modalités de tarification retenues ne semblent pas dépourvues de risques et conduisent à douter de la robustesse du revenu retenu pour le plan d'affaires (revenu net d'exploitation évalué à 2,2 M€/an).

De fait, le distinguo opéré entre la visite gratuite de l'observatoire seul et la visite payante de l'observatoire et de la Nef, conjugué à un tarif sensiblement élevé pour la visite payante, fait peser un risque important sur le résultat de la fréquentation payante. D'autant plus que le rapport Convergences-CL rappelle que "le monument est à l'interface avec plusieurs univers touristiques mais n'est relié à aucun". Le Cabinet retient pourtant une prévision de volume ainsi que des tarifs dans le haut de la fourchette des monuments parisiens (ex : 9,5 € pour le tarif individuel plein, soit le même prix que pour l'Arc de Triomphe, contre 3 € pour le Panorama du Centre Pompidou ; et une fréquentation de 1 500 personnes/jour contre 2 050 pour le Panthéon mais 100 pour le Centre Pompidou). Le pari qui consiste à tirer les résultats de cette activité vers ceux du Panthéon et de l'Arc de Triomphe est donc un pari audacieux.

S'agissant de la Galerie des enfants, il s'agit d'une activité nouvelle pour le Grand Palais mais elle existe déjà à la Cité des Sciences et dans un grand nombre de musées dans le monde. C'est une façon de diversifier les publics autant que d'investir dans un public de long terme. C'est aussi un choix pertinent et cohérent par rapport aux missions confiées à l'établissement public RMN-Grand Palais par ses statuts.

4.2. Analyse de la modélisation économique et du plan de financement.

S'agissant des grandes lignes du modèle retenu pour l'établissement du plan d'affaires, la difficulté principale tient à l'échelle de temps considérée ainsi qu'aux modalités retenues pour évaluer et indexer les différentes variables.

C'est surtout dans l'option du recours à l'emprunt que cette évaluation de long terme est déterminante. Le Grand Palais assisté de la banque Lazard fixe dans son modèle d'évaluation deux dates butoirs : l'année 2023, date de l'achèvement des travaux - date qualifiée d'année cible car c'est cette année qui est utilisée pour projeter le résultat sur les décennies suivantes - et l'année 2046 qui est la date de la fin des projections financières post construction : à cette date la RMN GP doit avoir remboursé la totalité de l'emprunt contracté pour cette opération.

Cet horizon temporel considérable est à la mesure du degré d'incertitude qu'il suscite : il est impossible de prévoir l'évolution d'une activité économique, quelle qu'elle soit, sur un terme aussi long. Le choix fait par le maître d'ouvrage de retenir une option d'indexation unique, qui se veut médiane et raisonnable, est un facteur facilitant la décision dans un dossier complexe.

Une fois établi le résultat en année cible (après travaux), soit des revenus qui triplent en euros courants, de 10,259 M€ en réalisé 2013 à 33 M€ en prévision cible sur 2023, ces revenus sont ensuite indexés au taux de 2 % par an sur toute la période suivante (2023-2046).

Ce choix se fait au prix d'une simplification qui masque la probabilité de scénarios plus pessimistes (ou plus optimistes) et surtout de scénarios différenciés selon le type d'activité (concessions et locations d'espaces, production d'exposition, salons et congrès...).

Cette incertitude d'ensemble se double d'une incertitude spécifique liée à l'évolution très rapide des technologies (révolution numérique) et à la variabilité croissante dans les comportements culturels des acteurs économiques, des producteurs jusqu'aux spectateurs en passant par les distributeurs.

A cela s'ajoute un contexte économique global particulièrement et durablement dégradé en 2012-2014, qui rend l'exercice de prévision macroéconomique encore plus difficile à faire que par le passé, y compris sur des durées beaucoup plus courtes : la durée et l'amplitude des cycles conjoncturels semblent échapper à tous les modèles de prévision.

Ainsi, même s'il est concevable de considérer que les secteurs services culturels, foires et salons, restauration et tourisme, sont *a priori* promis à une croissance et en tout cas une santé durable au sein de l'économie générale - des études récentes le montrent (Bipe, Ernst and Young...), les projections linéaires des revenus (chiffres d'affaires) sur 2015-2023 et *a fortiori* sur 2023-2046, sont à prendre avec d'extrêmes précautions.

Autant l'incertitude sur le coût des travaux pourra être levée après réalisation des études d'exécution, autant l'incertitude sur les revenus commerciaux pèsera sur toute la période de remboursement.

Pour intégrer cette composante dans le modèle, la Banque Lazard a établi des "crash tests" en imaginant deux scénarios dégradés, avec des revenus commerciaux en baisse de 12,5 % et de 25 % par rapport aux prévisions.

À la demande de la mission, un autre test a été effectué, portant sur le risque de fragilisation de l'activité commerciale la plus centrale pour le Grand Palais, celle de l'accueil des grands défilés de mode (qui est de surcroît concentrée sur un très petit nombre de clients). Dans ce dernier cas de figure, si ces défilés quittaient Paris, le Grand Palais estime pouvoir leur substituer des activités de diversification qui permettraient de limiter fortement cette perte d'exploitation (4,4 M€ de revenus annuels générés contre une perte maximale de chiffre d'affaires de 5,3 M€/an sur la mode).

4.3. L'engagement de l'Etat, élément clé du plan de financement.

En incluant le projet d'Universcience, le total à financer est évalué à 515,7 M€ en euros courants. La capacité d'autofinancement du Grand Palais est à ce stade évaluée à 61 M€ en cumulé sur la durée des travaux 2014-2023, ce qui fait apparaître un besoin de financement "résiduel" de 435 M€. En rythme de croisière après réouverture et mise en service de tous les espaces, le Grand Palais est censé dégager une capacité d'autofinancement, nette des charges bâtementaires, de 24 M€/an, voire davantage en cas d'optimisation du Palais d'Antin.

Ce rendement rend crédible l'hypothèse du recours à l'emprunt, mais en complément de ressources publiques. En intégrant les scénarios dégradés précités, le Grand Palais assisté de la banque Lazard évalue le montant de dette pouvant raisonnablement être souscrit entre 100 M€ et 150 M€. Une garantie de l'Etat semble également nécessaire.

Il en résulte que l'intervention de l'Etat au financement (que ce soit sous forme de subvention d'investissement, de dotation en capital ou d'un mix entre plusieurs composantes) est une condition essentielle du succès du projet quel que soit le schéma de financement retenu *in fine* par les autorités de tutelle de la RMN Grand Palais et d'Universcience, le recours à l'emprunt ne pouvant être que très partiel.

L'engagement pris par l'Etat devra être respecté sur toute la durée de vie du projet. Cette évidence mérite d'être rappelée compte tenu des régulations budgétaires subies par les Établissements publics du ressort du Ministère de la Culture et de la Communication au cours des dernières années, sans même parler de la pratique conduisant à opérer des prélèvements "sauvages" sur leurs fonds de roulement.

On mentionnera enfin pour mémoire que le bouclage financier de cette opération d'envergure dépend aussi de l'évolution du résultat de la RMN hors recettes commerciales du Grand Palais (évalué en négatif à -531 M€ en cumulé sur toute la période dans la modélisation économique faite pour le CMPI du 7 mai 2013). Il s'agit du droit d'entrée dans les musées SCN et sous concession, les acquisitions, l'édition, les activités numériques et l'agence photographique, les expositions hors Grand Palais, les activités éditoriales et commerciales hors Grand Palais. Il n'appartenait pas à la mission d'examiner cette question, mais c'est indéniablement un facteur de complexité supplémentaire, qui plaide pour une présence forte de l'Etat dans le montage financier y compris pour sécuriser de potentiels financeurs privés.

5. Conditions de succès et facteurs de risque dans la réalisation du projet

Indépendamment des éléments évoqués ci avant en matière de risques et des conseils qui en découlent, la mission entend souligner quelques aspects qui lui paraissent essentiels et formuler quelques recommandations, notamment sur l'organisation de la conduite du projet.

5.1. L'organisation générale

La procédure de réalisation des travaux n'est pas encore définitivement arrêtée, il semble au vu du dossier que l'on s'oriente vers une réalisation en corps d'état séparés.

La mission souhaite préciser qu'il **n'y a pas de solution idéale dans ce domaine** :

- **La procédure par corps d'état séparés** permet de ciseler au mieux l'adaptation des ouvrages aux contraintes de l'existant et aux exigences du maître d'œuvre ; elle offre une plus grande souplesse pour les modifications éventuelles. Le maître d'œuvre a en effet un accès direct aux diverses entreprises.

En revanche, les travaux se font selon un enchaînement précis entre les corps d'état, et comme dans toute chaîne, c'est le maillon faible qui va en déterminer la solidité.

Dans le cas du lot séparé, la relation contractuelle directe entre le maître d'ouvrage et ses entreprises le place en première ligne en cas de défaillance de l'une d'entre elles et lui fait ainsi courir un risque important, que les contraintes de la commande publique ne permettent pas de gérer au mieux en terme de délai et de coût.

Et c'est encore pire en cas d'insuffisance ou de défaillance de la maîtrise d'œuvre.

- **Une entreprise générale** est effectivement plus à même de gérer ce risque, en tous cas elle est dans l'obligation d'en faire son affaire sans incidence financière.

Compte tenu de la durée prévisible des chantiers concernés, du nombre de corps d'état à mobiliser et de la tendance actuelle en matière économique dans le bâtiment, il y a une très forte probabilité pour que le maître d'ouvrage soit confronté à des défaillances d'entreprises au cours de l'opération. Le recours à l'entreprise générale serait de nature à couvrir ce risque.

Une procédure par macro-lots serait un moindre mal en ce sens qu'elle impliquerait des entreprises dont la taille et la surface financière sont nécessairement plus importantes que celles des lots regroupés au sein de chaque macro-lot.

La main d'œuvre représente en général le tiers des dépenses dans des chantiers de bâtiment. Le coût des travaux est donc largement déterminé par le nombre d'hommes jours à mobiliser pour réaliser les travaux.

La maîtrise, l'organisation et le pilotage du chantier sont donc essentiels pour optimiser les délais et par conséquent les coûts de réalisation en ajustant au plus près les effectifs à mettre en place.

Une entreprise qui lors de la réponse à l'appel d'offre va mal apprécier les moyens à mobiliser en terme d'effectifs aura tendance à prendre plus de temps que prévu, retardant ainsi l'ensemble des interventions qui suivent. Ce qui génèrera des réclamations et des contentieux de la part des lots pénalisés par ces retards. Dans le cas du lot séparé, tous se retourneront vers le maître d'ouvrage.

Il est dès lors essentiel de bien choisir ses entreprises (attention au moins disant) et de bien s'assurer de leur solidité financière **dans la durée** (rien n'est plus gênant qu'une défaillance d'entreprise dans une procédure à lots séparés).

Mais il est tout aussi important de se doter d'une structure d'organisation, de pilotage et de coordination rigoureuse et efficace. Sur un chantier aussi délicat et aussi long, il faut avoir recours à une structure apte à mettre en place de solides moyens (ne pas être lié à la compétence d'un seul individu par exemple).

Ce propos est tout aussi vrai pour la synthèse des plans d'exécution. Les détails d'exécution peuvent parfois se révéler très délicats à mettre au point dans des bâtiments existants, notamment dans un bâtiment comme le Grand Palais. Ils ne seront connus que lorsque les entreprises sélectionnées auront réalisé leurs études d'exécution. Les difficultés dans ce domaine peuvent conduire à des retards voire à remettre en cause les solutions techniques envisagées. L'idéal serait de pouvoir disposer d'une maquette numérique ; ce qui faciliterait grandement la conception détaillée et la Synthèse.

Ces considérations conduisent souvent les maîtres d'ouvrages à recourir aux entreprises générales, lesquelles se sont dotées de compétences indiscutables dans ces domaines (leurs moyens financiers leur permet en effet d'attirer à elles les meilleurs ingénieurs) et elles disposent de plus de facilités que le maître d'ouvrage pour pallier aux déficiences des intervenants placés en sous-traitance.

A défaut de recourir à l'entreprise générale, le maître d'ouvrage devra prendre directement en charge ces missions au travers de marchés distincts. **Ce qui signifie qu'il doit être en capacité de les contrôler** avec l'aide du maître d'œuvre, et surtout d'arbitrer les éventuels conflits entre les prestataires sélectionnés et ce dernier.

Une maîtrise d'ouvrage forte et compétente est une condition nécessaire pour savoir encadrer les dérives et optimiser les intérêts de chacune des parties. Le maître d'ouvrage lui-même doit être suffisamment compétent pour contrôler la qualité des prestations de ses partenaires et pallier aux carences éventuelles dont ils pourraient faire preuve.

Ces considérations conduisent à examiner l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.

Le site est soumis à **plusieurs Etablissements Publics et à plusieurs maîtres d'ouvrage**, ce qui peut constituer une réelle difficulté en cas de divergences entre eux. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, mais l'opération sera longue. La présence de deux maîtrises d'ouvrage ne pose pas de difficultés majeures si les règles de répartition des tâches et des responsabilités sont clairement définies et surtout stables dans la durée. Au fil du temps, les partenaires changeant, les accords peuvent très bien être remis en cause. Il est donc recommandé de rester vigilant et de conclure des accords contractuels clairs et les plus précis possibles.

Comme cela est prévu par la convention d'utilisation signée avec l'Etat, **la RMN-GP est affectataire de la totalité du site du Grand Palais et assurera à ce titre la maîtrise d'ouvrage** de l'ensemble du projet de restauration et d'aménagement.

Pour assurer le montage et le suivi de cette opération, la RMN-GP a recruté un directeur de projet confirmé, spécialisé en maîtrise d'ouvrage de projets complexes : Valérie Forey (cf. annexe 29-1).

Par ailleurs, la RMN-GP confiera par convention, un mandat de maîtrise d'ouvrage des opérations à l'Opérateur du Patrimoine et des Projets Immobiliers de la Culture (OPPIC) (cf. annexe 29-2 : rapport d'activité).

L'OPPIC a capitalisé l'expertise indispensable à la conduite de ce type de projets, notamment des opérations de réhabilitation à caractère complexe. Sa présence comme mandataire du maître d'ouvrage **est un facteur rassurant** au regard des considérations développées ci-dessus.

Il saura parfaitement réagir en cas de défaillance de la maîtrise d'œuvre, de l'OPC ou de la cellule de synthèse. Tout en soulignant cependant qu'il n'est pas de sa compétence d'assurer ces missions à leur place : il ne peut que prendre les dispositions de nature à prévenir et remédier aux difficultés éventuelles.

En conclusion, du point de vue de la compétence, l'organisation et le CV des intervenants sont rassurants en matière de maîtrise d'ouvrage.

En revanche l'opération comporte une **difficulté supplémentaire du fait de la présence de deux maîtrises d'œuvre.**

Nul doute que des problèmes de frontières et de compétence sur les travaux surviendront au cours d'une période de temps aussi longue, même si aujourd'hui un « modus vivendi » semble avoir été trouvé pour le partage des tâches.

Une coordination spatiale, technique et temporelle est indispensable sur l'ensemble des chantiers.

Certes l'OPPIC peut pour l'essentiel en faire son affaire, mais de nombreuses questions peuvent requérir une compétence de maîtrise d'œuvre pour gérer au mieux l'articulation entre les deux équipes qui pourront avoir des conceptions différentes selon les sujets.

Les missions confiées à l'OPC et à la Cellule de Synthèse ne peuvent pas se limiter aux seuls travaux d'aménagement ou de restauration, elles doivent concerner l'ensemble des deux opérations, notamment en cas de difficulté avec l'une ou l'autre maîtrise d'œuvre.

Au final toutes ces considérations conduisent la mission à préconiser que le maître d'ouvrage s'associe les services **d'un AMO (Assistant à Maître d'Ouvrage) transversal et Général** qui le mettrait en capacité d'assurer un meilleur contrôle, un meilleur suivi des chantiers et de préparer les arbitrages en cas de conflits entre les différentes parties.

Le niveau des crédits d'études proposé permet de l'envisager.

Prise individuellement chacune des maîtrises d'œuvre dispose *a priori* des compétences requises. Sans figurer parmi les majors de leur profession les bureaux d'étude des deux groupements sont de taille moyenne, leurs chiffres d'affaire et leurs effectifs sont sensiblement les mêmes.

Le bureau d'étude Terell est réputé pour ses compétences en structure, il est moins connu pour les autres disciplines. Sa surface financière (10/11 M€ de chiffre d'affaire) et ses ressources humaines (environ 100 personnes) le classe parmi les bureaux capables de traiter le type d'opération envisagé pour le réaménagement. Nul doute qu'il regroupe aujourd'hui les compétences nécessaires, (le dossier le prouve), encore faut-il qu'il les conserve dans la durée et que les moyens adéquats lui soient donnés. Son taux de rémunération (28 % des honoraires) est inférieur d'au moins 10 % à ce qui se pratique couramment sur des opérations complexes (notamment hospitalières). Il est vrai que le niveau global des honoraires de la maîtrise d'œuvre est par ailleurs très confortable (15 %).

Le bureau d'étude IGREC ingénierie est plus généraliste, ses références, sa surface financière (9/10 M€ de chiffre d'affaire) et ses ressources humaines (80 personnes) autorisent à penser qu'il est tout à fait en mesure de faire face à la tâche qui lui est confiée.

La capacité de l'ACMH à gérer des chantiers complexes est indiscutable, en revanche, la question peut se poser pour LAN. Sachant qu'il a conservé la direction de chantier et la maîtrise d'œuvre d'exécution, la maîtrise d'ouvrage devra être extrêmement vigilante sur le profil des chefs de projets qu'il proposera aussi bien en phase étude qu'en phase travaux, et sur le fait qu'il pourra les garder dans la durée.

5.2. Les autres difficultés et facteurs de risque

L'inventaire des difficultés potentielles est difficile à faire de façon exhaustive mais la mission souhaite mettre en exergue quelques points qui lui sont apparus importants au cours de l'examen du dossier.

Les fonctions support et administratives du Palais de la Découverte ne seront plus présentes sur le site, la situation des effectifs (100 ETP) affectés à ces fonctions devra être gérée de façon très précise. Mais plus précisément, la mutualisation des effectifs va générer une difficulté pour une quarantaine d'ETP d'Universcience dont l'impact social reste à étudier. Un impact financier est provisionné au sein d'une enveloppe « coûts connexes indissociables pour Universcience ».

Que peut-il se passer si les activités de maintenance-exploitation sont par la suite contestées par Universcience ? Que peut-il se passer demain si les financements prévus pour le projet muséographique d'Universcience ne sont pas mis en place en temps voulu (le MENESR indiquant n'avoir pas de budget disponible pour cette opération) ?

Bien que devant intervenir en fin d'opération, le projet muséographique constitue encore une zone d'ombre importante, ainsi qu'une limite forte à la flexibilité d'usage du Palais d'Antin (surtout s'il comporte des collections permanentes).

Le financement des opérations dans leur ensemble n'est pas finalisé : rythme de délégation des subventions, partie US, partie Extérieurs avec la Ville de Paris.

Selon les études produites au dossier, ce financement est étroitement lié à la possibilité de recourir aux fonds d'épargne de la CDC. Ce qui est loin d'être acquis.

Le choix de tout faire en même temps est à l'évidence de nature à sécuriser l'objectif de remise à niveau et d'optimisation du Grand Palais, mais il requiert une plus forte mobilisation tant humaine que financière sur peu d'années, c'est une contrainte et cela conduit nécessairement à une plus longue fermeture totale du monument.

Les risques de dérapages en termes de délai et de coûts sont donc bien réels, notamment compte tenu :

- des procédures administratives qui sont lourdes et complexes,
- de l'impact éventuel des diagnostics qui restent à réaliser,
- du niveau de précision des études actuelles (esquisses),
- du niveau d'exigence à prendre en compte en termes de sécurité, de sûreté,
- de la longueur du déroulement de l'opération qui conduira inévitablement à des changements :
 - o parmi les interlocuteurs
 - o dans la réglementation
 - o dans les choix techniques
 - o dans les programmes
 - o dans les conditions de financement
 - o dans les choix de gestion, etc.

Une approche réalisée par l'OPPIC quant aux risques de dérapage des coûts et des délais de réalisation est très intéressante (cf. diagramme ci-après).

Elle consiste à composer un taux d'aléas en fonction des facteurs de risques inventoriés au début d'une opération.

Cette approche est basée sur un maximum de 15 % d'aléas. Si un taux d'aléas de 15 % est réaliste pour la plupart des opérations (même complexes) sur des évaluations élaborées au stade des esquisses, sera-t-il suffisant dans le cas présent ? Les facteurs de risque peuvent se composer, leur nombre peut de ce fait avoir un impact général plus important.

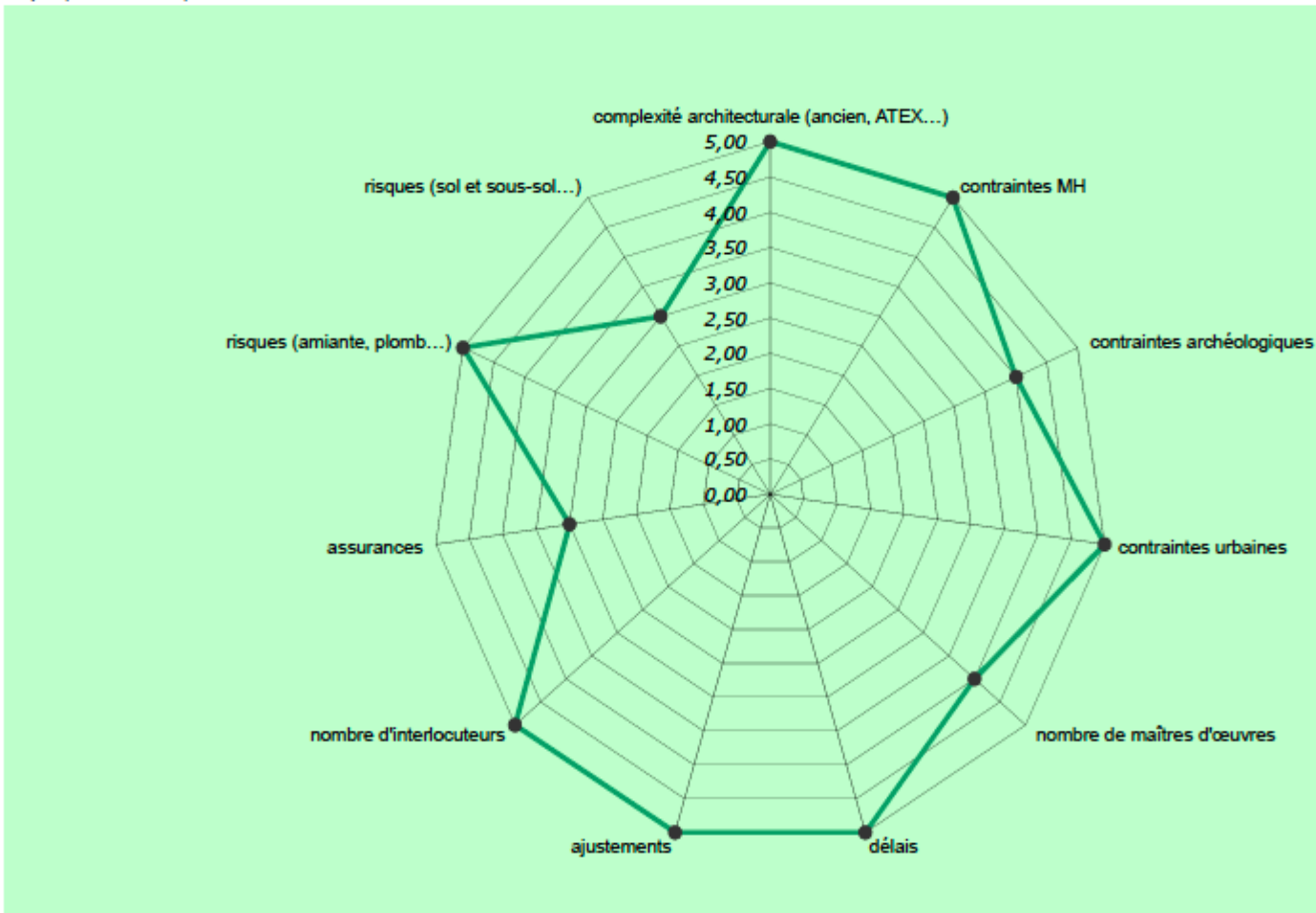
En revanche il faut noter que les simulations ont été faites sur la base d'un coût d'aménagement de 137 M€, ce qui laisse une provision supplémentaire de 7 M€ par rapport au stade actuel des évaluations, soit au global environ 3 % de marge supplémentaire.

En conclusion, les facteurs de risque sont très nombreux mais, la maîtrise d'ouvrage a pris un ensemble de précaution pour en assurer une couverture acceptable.

MODE DE CALCUL DU TAUX DES ALEAS RETENU POUR L'OPERATION GRAND PALAIS

complexité architecturale (ancien, ATEX...)	5,00		
contraintes MH	5,00		
contraintes archéologiques	4,00		
contraintes urbaines	5,00		
nombre de maîtres d'œuvres	4,00		
délais	5,00		
ajustements	5,00		
nombre d'interlocuteurs	5,00		
assurances	3,00		
risques (amiante, plomb...)	5,00	total	
risques (sol et sous-sol...)	3,00	49,00	soit aléas = 15%

<i>suivant la note présentée au CA du 15/11/2013</i>	
entre 55 et 45 points	15%
entre 44 et 39 points	12%
entre 38 et 34 points	10%
entre 33 et 23 points	8%
entre 22 points et 11 points	5%



Conclusion

Au vu des nombreux rapports d'expertise réalisés ces dernières années, il ne fait aucun doute pour la mission qu'une **restauration** d'ensemble de ce grand monument historique est particulièrement nécessaire et urgente. Le besoin de restauration a été mis en évidence dès la fermeture du monument en 1993, il y a plus de vingt ans.

En raisonnant par l'absurde, la seule alternative à la restauration du Grand Palais, qui occupe un emplacement urbain d'une valeur exceptionnelle, serait de raser le monument pour y construire autre chose, comme cela se faisait couramment à l'époque des grandes expositions universelles.

Le Grand Palais a d'ailleurs été construit en quatre ans, et ses difficultés actuelles ne sont pas sans lien avec son caractère d'architecture temporaire : il n'est devenu pérenne que grâce à ses qualités esthétiques exceptionnelles, et parce qu'il a su s'adapter aux besoins de chaque époque.

Pourrait-on pour autant, se contenter de faire une réhabilitation *a minima*, ne touchant que l'enveloppe et quelques mises aux normes de sécurité (si tant est que ce soit possible) sans améliorer le fonctionnement et les conditions d'exploitation ?

Le coût global des travaux pourrait en être sensiblement réduit, mais les recettes le seraient également, dans des proportions encore plus grandes : ce scénario conduirait à une perte financière évaluée par le maître d'ouvrage à 255 M€ en VAN cumulée sur 30 ans. Selon le même raisonnement, le surcoût d'investissement lié au projet d'aménagement global tel que présenté à la mission, serait largement compensé par les recettes d'exploitation du site, dont il résulterait une VAN cumulée de 45 M€ sur 30 ans. La valeur d'utilité publique globale, culturelle et sociale, se trouverait également très affectée par l'absence de rénovation d'ensemble.

La véritable alternative - s'il en fallait une - serait donc plutôt de retirer le Grand Palais et le Palais de la Découverte du périmètre et des missions des deux établissements publics que sont la RMN-GP et Universcience, pour concéder l'ensemble du Grand Palais à un opérateur privé, sous la forme d'un partenariat public-privé. Cet opérateur serait chargé de restaurer et de rénover la totalité du Grand Palais, en trouvant son équilibre économique par la valorisation commerciale des différents espaces sur une période à calculer, la poursuite des expositions artistiques et scientifiques étant assurée au moyen d'un cahier des charges comprenant des obligations de service public, dont le surcoût d'exploitation serait rémunéré par l'Etat.

Cette option avait été envisagée avant la création de l'établissement du Grand Palais en 2005, il n'est pas irraisonnable de l'évoquer à nouveau pour le cas où la situation des finances publiques serait telle qu'une dotation en capital de quelques centaines de millions d'euros (en fonction de l'importance de l'emprunt souscrit en parallèle) ne pût être trouvée. **Il faut toutefois bien mesurer que cette option consacrerait une forte variation du curseur de l'univers de la culture vers celui du pur commerce... Le visage du Grand Palais serait radicalement différent de celui qu'il a acquis au cours de la dernière décennie, et le visage de Paris en serait également altéré en son point le plus central.**

Par ailleurs, du point de vue technique, l'opération consistant à réhabiliter un bâtiment tel que le Grand Palais comporte beaucoup trop d'aléas pour se réaliser dans de bonnes conditions (financières et organisationnelles) par le biais d'un PPP ou dans un schéma concessif.

Les incertitudes sur les dépenses et les recettes conduiraient inévitablement les partenaires (sous réserve d'en trouver) à valoriser leurs risques de façon excessive.

Le projet présenté par le maître d'ouvrage vise donc un objectif louable de restaurer et aménager le Grand Palais pour en rationaliser le fonctionnement sans en augmenter les coûts d'exploitation ni en perdre l'âme, en proposant au public une offre scientifique et culturelle de meilleure qualité, en augmentant les capacités d'accueil ainsi que le nombre et l'importance des activités.

Le dossier technique est de très bonne qualité ; à ce stade aucune critique majeure ne peut être formulée mais il repose sur des diagnostics encore incomplets et sur des études qui restent à un stade très amont.

En revanche, les études fournies témoignent d'une certaine prudence :

- prise en compte de provisions pour risque (qui mériteraient peut être encore un léger accroissement),
- prise en compte des hypothèses basses dans les simulations.
- réalisation de tests de sensibilité aux recettes commerciales.

Côté réaménagement, le choix très pertinent du recours au dialogue compétitif a permis de déboucher sur un projet particulièrement intelligent, de désigner un groupement lauréat très complet qui a fait preuve d'une excellente compréhension des enjeux et a apporté une très bonne réponse fonctionnelle et technique.

C'est heureux car malgré le caractère complexe du bâti (construction éphémère du 19^e siècle) et les difficultés à venir pour sa mise aux normes (sécurité, accessibilité, sureté, climatisation etc.), le volet technique semble ne pas avoir toujours été considéré avec toute la vigilance requise en pareil cas.

Assurer la conduite d'un tel chantier nécessite une grande expérience et une grande compétence de la part du mandataire de la maîtrise d'œuvre. La maîtrise d'ouvrage devra donc être extrêmement vigilante sur le profil des chefs de projets qu'il proposera aussi bien en phase étude qu'en phase travaux, et sur le fait qu'il pourra les garder dans la durée. C'est en effet un travail de spécialistes expérimentés.

De façon générale, pour limiter les risques, la mission préconise que la RMN-GP se fasse assister par un AMO transversal et général (justifié notamment par la présence de deux maîtrises d'œuvre) et que dans la mesure du possible, elle recoure à l'entreprise générale ou *a minima* aux macro-lots pour la dévolution des travaux.

Les incertitudes et facteurs de risque relevés sur le coût des travaux de restauration et d'aménagement du Grand Palais, existent tout autant sur les perspectives d'évolution des revenus d'exploitation de l'établissement sur une longue période. La revue détaillée activité par activité a permis de confirmer globalement le caractère prudent et raisonnable des prévisions faites, à condition que l'horizon soit lui-même raisonnable, ce qui ne saurait excéder une période de 3 à 5 ans.

Au-delà, on entre dans une incertitude croissante, et c'est le bon sens davantage que la scientificité des calculs qui conduit la mission à estimer que le pari proposé - réaliser un aménagement complet de l'ensemble des espaces, pour les dédier à une exploitation mixte, culturelle et surtout commerciale - pourra être rempli grâce aux activités et aux entreprises qui s'y installeront, en bénéficiant de prestations haut de gamme d'un Grand Palais occupant une position hyper-centrale dans le Grand Paris.

La mission formule deux recommandations finales allant dans le sens d'une plus grande maîtrise de l'incertitude et du risque d'exploitation sur la période considérée :

- Sans perdre de vue la vocation culturelle du Grand Palais, renforcer les équipes commerciales et développer une fonction de veille, d'anticipation et de prospection renforcée sur les marchés présents et futurs sur lesquels la RMN-GP et US opèrent ou pourraient opérer, afin d'être pro actif dans la recherche de partenaires commerciaux et optimiser en permanence le plan d'affaires en profitant d'opportunités nouvelles (en termes d'événements, de secteurs d'activités).
- veiller en permanence à une flexibilité et une réversibilité maximale dans l'usage des espaces pendant et après les travaux de réaménagement, partout y compris au Palais de la Découverte, cet objectif devant être pris en compte dans son projet muséographique en cours d'élaboration. Il est aussi recommandé de veiller à une gestion très fine dans la flexibilité et la temporalité des contrats qui seront passés avec tous les occupants et prestataires du Grand Palais, pour sécuriser au maximum les recettes futures de l'établissement et réduire les risques (diminution des marges, pertes d'activité...).