



N° 4125

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 13 octobre 2016.

## RAPPORT

FAIT

AU NOM DE LA COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2017** (n° 4061),

PAR M. VALÉRIE RABAULT,  
Rapporteuse Générale  
Députée

---

**ANNEXE N° 10**

**CULTURE**

**PATRIMOINES**

Rapporteur spécial : M. Jean-Pierre GORGES

Député

---



## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>I. LE FINANCEMENT DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE EN 2017</b> .....	7
A. UNE HAUSSE DES CRÉDITS QUI N'EFFACE PAS LES BAISSSES ENREGISTRÉES DEPUIS 2012 .....	7
B. DES DÉPENSES FISCALES CROISSANTES ET MAL ÉVALUÉES .....	10
C. LES SUBVENTIONS AUX OPÉRATEURS REPRÉSENTENT PLUS DE 50 % DES CRÉDITS DU PROGRAMME .....	12
D. LES RESSOURCES HUMAINES DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE .....	14
E. SIX ACTIONS SUR SEPT VOIENT LEURS CRÉDITS AUGMENTER .....	16
<b>II. LA POLITIQUE MUSÉALE</b> .....	20
A. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FRAGILISÉ PAR LA BAISSSE DE LA FRÉQUENTATION CONSÉCUTIVE AUX ATTENTATS DE 2015 .....	20
B. LES PRINCIPALES INSTITUTIONS MUSÉALES .....	25
1. Le musée du Louvre .....	25
2. Les musées d'Orsay et de l'Orangerie .....	28
3. Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou .....	30
4. Le musée et le domaine national de Versailles .....	32
5. Le musée du Quai Branly-Jacques Chirac .....	33
6. L'établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand-Palais (RMN-GP) .....	34
<b>III. LE PATRIMOINE ARCHÉOLOGIQUE, MONUMENTAL ET ARCHITECTURAL</b> .....	43
A. LA POLITIQUE MONUMENTALE .....	43
1. Les crédits dédiés au patrimoine monumental .....	43
a. Les crédits dédiés aux monuments historiques « hors grands projets » .....	44
b. Les crédits dédiés aux monuments historiques « grands projets » .....	46
c. Les autres crédits du patrimoine monumental .....	46
2. Le Centre des monuments nationaux (CMN) .....	46

B. L'ARCHÉOLOGIE PRÉVENTIVE .....	48
C. LA POLITIQUE ARCHITECTURALE .....	50
<b>IV. LES ENJEUX DE LA POLITIQUE ARCHIVISTIQUE POUR 2017 .....</b>	<b>53</b>
A. VERS LA FERMETURE DU SITE DE FONTAINEBLEAU .....	53
B. LE LANCEMENT DU PORTAIL FRANCEARCHIVES.FR .....	53
<b>EXAMEN EN COMMISSION .....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE : PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL .....</b>	<b>57</b>

L'article 49 de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) fixe au 10 octobre la date limite pour le retour des réponses aux questionnaires budgétaires.

Au 10 octobre 2016, 94 % des réponses étaient parvenues à la commission des finances.

## INTRODUCTION

Depuis quarante ans, notre pays vit au-dessus de ses moyens, avec une succession ininterrompue de budgets votés en déficit, qui a nourri la dette de la France. Les finances publiques doivent retrouver l'équilibre, c'est une nécessité, un enjeu démocratique et une question de souveraineté nationale. Le Rapporteur spécial est convaincu qu'il existe des solutions pour y parvenir, par des réformes ambitieuses et cohérentes.

Cesser d'investir, comme l'État l'a fait, et rogner sur l'entretien de notre patrimoine ne font pas partie de ces solutions, bien au contraire. Le Rapporteur spécial regrette particulièrement les « coups de rabot » dont la politique patrimoniale a été victime en début de quinquennat. L'entretien de notre patrimoine ne saurait servir de variable d'ajustement pour limiter un déficit de fonctionnement. Il exige un effort dans la durée, à défaut de quoi les coûts de restauration seront plus élevés, ou notre bien commun se détériorera.

L'augmentation des crédits du programme *Patrimoines* prévue dans le projet de loi de finances pour 2017 va dans la bonne direction. Encore faut-il préciser que, hors budgétisation de la redevance d'archéologie préventive, le budget du patrimoine pour 2017 reste inférieur à celui de 2012.

Le Rapporteur spécial est partisan d'une démarche volontariste de remise à niveau de notre patrimoine, sur l'ensemble du territoire. Nos régions ont toutes un patrimoine bâti à valoriser, il faut utiliser cette opportunité pour, non seulement renforcer l'attractivité touristique de notre pays, mais aussi rendre son équilibre à un pays trop centralisé, faire vivre nos territoires.

Le patrimoine qui a été construit pierre à pierre par le travail et le talent de nos prédécesseurs n'est pas une charge, ni le vestige d'un passé glorieux ; c'est une chance immense pour l'avenir de notre pays. C'est aussi une partie de notre identité.

La France a un patrimoine géographique, bâti et culturel exceptionnel. Elle n'est pas la première destination touristique mondiale par hasard, mais elle ne le restera pas si elle ne s'en donne pas les moyens. Nous avons besoin de la richesse et des emplois non délocalisables que le développement du tourisme peut nous apporter. Or, un euro investi dans le patrimoine génère vingt euros dans le tourisme. Nous accueillons 85 millions de visiteurs par an, nous pourrions en accueillir le double.

L'investissement dans le patrimoine, c'est aussi la préservation du savoir-faire des entreprises spécialisées, des projets mobilisateurs pour nos concitoyens et une amélioration de leur cadre de vie.

La fréquentation des institutions patrimoniales a connu, depuis les événements tragiques qui ont frappé notre pays en 2015, une désaffection temporaire, plus marquée à Paris que dans le reste du pays. Cette désaffection temporaire est liée à des événements exogènes, elle ne doit pas conduire à relâcher l'effort, bien au contraire.

## I. LE FINANCEMENT DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE EN 2017

### A. UNE HAUSSE DES CRÉDITS QUI N'EFFACE PAS LES BAISSSES ENREGISTRÉES DEPUIS 2012

• Le projet de loi de finances pour 2017 fixe les crédits du programme *Patrimoines* à 964 millions d'euros en autorisations d'engagement et 903,6 en crédits de paiement, en hausse respectivement de 55,5 (+ 6,1 %) et 33,9 millions d'euros (+ 3,9 %) par rapport aux crédits votés en loi de finances pour 2016.

À périmètre constant, c'est-à-dire abstraction faite de la budgétisation de la redevance d'archéologie préventive (RAP) à hauteur de 118 millions d'euros en loi de finances pour 2016, ces crédits dépassent de 70,1 millions d'euros en autorisations d'engagement et 33,6 en crédits de paiement les prévisions du budget triennal 2015-2017.

Le Rapporteur spécial estime toutefois utile de mettre cette augmentation en perspective avec, d'une part, l'évolution des crédits de la mission *Culture* dans son ensemble et, d'autre part, les coupes dont le budget du patrimoine a fait l'objet au début de la législature.

Force est de constater une nouvelle fois que le programme *Patrimoines* ne constitue pas une priorité pour le ministère de la culture. Alors que, en lois de finances pour 2013 et pour 2014, le programme 175 avait été celui dont les crédits avaient le plus baissé, il profite moins que les autres programmes de la mission de la hausse de ses crédits prévue par les projets de loi de finances pour 2016 et 2017.

#### ÉVOLUTION DES CRÉDITS DE LA MISSION *CULTURE* PAR PROGRAMME

(en millions d'euros)

Programme	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en loi de finances initiale 2016	Projet de loi de finances 2017	Évolution 2017/2016	Ouverts en loi de finances initiale 2016	Projet de loi de finances 2017	Évolution 2017/2016
Patrimoines	908,53	964,02	+ 6,11 %	869,77	903,64	+ 3,89 %
Création	737,25	795,66	+ 7,92 %	747,39	777,29	+ 4 %
Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	1 142,94	1 261,02	+ 10,33 %	1 132,99	1 228,47	+ 8,43 %
TOTAL	2 788,72	3 020,69	+ 8,32 %	2 750,14	2 909,4	+ 5,79 %

Source : projet annuel de performances de la mission Culture pour 2017.

**Malgré l'augmentation prévue dans le présent projet de loi de finances, les crédits du patrimoine restent, hors budgétisation de la redevance d'archéologie préventive (119 millions d'euros), inférieurs aux crédits consommés en 2012 (801,8 millions d'euros courants).**

**Le Rapporteur spécial insiste d'autant plus sur la nécessité de restaurer les crédits du programme 175 que celui-ci représente près de 70 % des crédits d'investissement (titre 5 et titre 7 confondus) de la mission *Culture*. Ce sont des dépenses qui constituent à la fois des dépenses d'avenir et le « carburant » de l'économie aujourd'hui.**

● Par rapport à la loi de finances pour 2016, le périmètre du programme *Patrimoines* ne fait pas l'objet de modifications majeures. On peut toutefois relever le rattachement à ce programme d'un opérateur supplémentaire, l'établissement public du Palais de la Porte dorée (EPPD), qui comprend la Cité nationale de l'histoire de l'immigration (CNHI) et l'aquarium de la Porte dorée. Cet établissement, placé sous la tutelle conjointe du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de la culture et de la communication, était jusqu'ici rattaché au programme 224 *Transmission des savoirs et démocratisation de la culture*.

Ce rattachement donne lieu à un transfert de 5,3 millions d'euros en provenance du programme 224. Au total, le solde des transferts du programme 175 s'élève à 5,38 millions d'euros. Il se décompose entre 5,88 millions d'euros de transferts entrants et 503 546 euros de transferts sortants.

Outre le transfert relatif à l'EPPD, le principal transfert entrant provient du ministère de l'éducation nationale pour la compensation de l'extension de la gratuité accordée aux personnels non-enseignants de l'éducation nationale (500 000 euros).

Le principal transfert sortant découle de la titularisation de certains agents contractuels en application de la loi « Sauvadet »<sup>(1)</sup>. 422 719 euros sont transférés à ce titre au programme *Transmission des savoirs et démocratisation de la culture*, qui regroupe l'ensemble des crédits de personnel (titre 2) de la mission *Culture*.

● À l'exception des dépenses de fonctionnement autres que les subventions pour charges de service public (– 17 % en autorisations d'engagement et – 1,3 % en crédits de paiement), toutes les catégories de dépenses augmentent par rapport à la loi de finances pour 2016.

---

(1) Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Les crédits d'investissement (titre 5) augmentent de 10,5 % en autorisations d'engagement et 3,3 % en crédits de paiement. L'augmentation des autorisations d'engagement est principalement due à deux projets d'investissement majeurs concernant les archives nationales : la poursuite des travaux du site Richelieu et le lancement de travaux urgents sur le quadrilatère des hôtels de Soubise et de Rohan. Elle profite également au financement des travaux de mise aux normes et d'amélioration des conditions d'accueil du public et de conservation des œuvres des musées ayant le statut de service à compétence nationale (SCN) <sup>(1)</sup>.

Les dotations en fonds propres (titre 7) accordées aux opérateurs progressent de 22 % en autorisations d'engagement et 18,2 % en crédits de paiement. Cette augmentation concerne notamment le financement des schémas directeurs de Versailles, du Grand Palais et du Centre Georges Pompidou, ainsi que le financement des travaux de clos et couvert de certains établissements publics et le financement des opérations d'investissement de divers opérateurs muséaux. Elle permet également une légère augmentation de la subvention d'investissement du Centre des monuments nationaux.

Les dépenses d'intervention (titre 6) connaissent des évolutions contrastées. Elles augmentent globalement de 7,9 % en autorisations d'engagement et de 1,7 % en crédits de paiement. Les transferts aux ménages, qui consistent en des subventions versées pour des travaux réalisés sur des monuments historiques, augmentent de 1,4 million d'euros en autorisations d'engagement, mais diminuent de 2,3 millions d'euros en crédits de paiement. Les transferts aux entreprises, dans le même cadre, progressent de 5 millions d'euros en autorisations d'engagement et de 2,9 millions d'euros en crédits de paiement. Les transferts aux collectivités territoriales augmentent de 4,4 millions d'euros en autorisations d'engagement mais diminuent de 3,2 millions d'euros en crédits de paiement. La diminution des crédits de paiement est principalement due à la diminution des restes à payer relatifs aux projets de centres de conservation et d'études (CCE) déjà engagés. Les crédits de paiement prévus pour l'entretien et la restauration des monuments historiques progressent et les crédits d'investissement consacrés aux musées de France en régions sont maintenus.

Enfin, les subventions pour charges de service public versées aux opérateurs du programme progressent de 3,6 % (*cf. infra*).

---

(1) Musée du Moyen Âge - Thermes et hôtel de Cluny ; musée d'archéologie nationale et du domaine national de Saint-Germain-en-Laye ; musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau ; musée de la maison Bonaparte à Ajaccio ; musée du château de Compiègne ; musée du château de Pau ; musée franco-américain du château de Blérancourt ; musée Magnin à Dijon ; musée Clemenceau et de Lattre de Tassigny à Mouilleron-en-Pareds ; musée napoléonien et le musée africain de l'île d'Aix, fondation Gourgaud ; musée Fernand Léger à Biot ; musée Marc Chagall à Nice ; musée de Vallauris ; musée de Port-Royal des Champs à Magny-les-Hameaux ; musée de préhistoire des Eyzies-de-Tayac ; musée de la Renaissance-château d'Écouen ; musée des plans et reliefs.

● Pour 2017, le taux de déconcentration des crédits, c'est-à-dire la part des crédits du programme 175 versée aux directions régionales des affaires culturelles (DRAC) pour des actions en régions, s'élève à 30 %. Le reste des crédits est soit versé aux opérateurs, sous forme de subvention ou de dotation en fonds propres, soit géré par l'administration centrale. Ce taux de déconcentration diminue légèrement par rapport aux années précédente, les crédits à destination des DRAC (+ 1 %) augmentant de manière moins importante que ceux des opérateurs (+ 6 %) et de l'administration centrale (+ 3 %). **Le Rapporteur spécial ne conteste pas l'opportunité des investissements en cours ou programmés sur des institutions emblématiques du patrimoine national, comme le château de Versailles, le Grand Palais ou le Centre Georges Pompidou, toutes situées en Île-de-France, mais il insiste sur la nécessité de mettre le patrimoine en valeur sur l'ensemble du territoire national, pour un développement équilibré des territoires, le soutien aux entreprises locales et le développement de l'attractivité touristique de régions qui ont toutes un patrimoine à valoriser.**

## **B. DES DÉPENSES FISCALES CROISSANTES ET MAL ÉVALUÉES**

Les crédits du programme *Patrimoines* sont complétés par un nombre élevé de dépenses fiscales (14), que l'on peut classer en deux grandes catégories :

– celles qui visent à aider les propriétaires privés à entretenir et restaurer les monuments historiques et le patrimoine architectural ;

– celles qui visent à inciter à l'enrichissement des collections publiques et à préserver les collections privées sur le territoire national.

Neuf de ces dispositifs ont un coût estimé à moins de 5 millions d'euros. Les cinq plus coûteux, d'après les chiffrages figurant dans le projet annuel de performances pour 2017, sont :

– la suppression du prélèvement de 20 % sur les capitaux décès lorsque le bénéficiaire est exonéré de droits de mutation à titre gratuit en cas de dons aux associations culturelles (43 millions d'euros) ;

– l'imputation sur le revenu global sans limitation de montant des déficits fonciers supportés par les propriétaires de monuments historiques classés, inscrits ou assimilés (43 millions d'euros) ;

– la déduction des charges foncières afférentes aux monuments historiques dont la gestion ne procure pas de revenus (40 millions d'euros) ;

– la réduction d'impôt sur le revenu au titre des dépenses de restauration d'immeubles bâtis situés dans les secteurs sauvegardés, les quartiers anciens dégradés, les zones de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager et les quartiers du nouveau programme national de renouvellement urbain (nouveau dispositif Malraux) (33 millions d'euros) ;

– la réduction d’impôt sur les sociétés pour les entreprises ayant effectué des versements en faveur de l’achat de trésors nationaux et autres biens culturels spécifiques (14 millions d’euros).

Comme le montre le tableau suivant, le coût de ces dépenses fiscales est croissant et souvent supérieur à celui qui était prévu dans les documents budgétaires. En 2015, par exemple, il a dépassé de 38 % le chiffrage du projet annuel de performances.

**ÉVOLUTION DU COÛT DES DÉPENSES FISCALES RATTACHÉES AU PROGRAMME PATRIMOINES ET ÉCART À LA PRÉVISION DU PROJET DE LOI DE FINANCES**

(en millions d’euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffrage initial PLF année <i>n</i>	111	149	129	138	179	187
Chiffrage actualisé PLF année <i>n + 1</i>	153	128	135	179	257	
Réalisation	137	130	161	190		

Source : rapports et projets annuels de performances de la mission Culture.

Pour l’année 2016, le projet annuel de performances de la mission *Culture* pour 2017 chiffre le coût des dépenses fiscales à 257 millions d’euros, alors que le projet annuel de performances pour 2016 le chiffrait à 179 millions d’euros. Sur les cinq dispositifs précités, trois voient leur coût réévalué à la hausse. L’augmentation la plus forte concerne le dispositif de réduction d’impôt pour les entreprises ayant effectué des versements en faveur de l’achat de trésors nationaux <sup>(1)</sup>, dont le chiffrage pour 2016 passe de 21 à 86 millions d’euros. Comme la Cour des comptes le relevait dans sa note d’analyse de l’exécution budgétaire 2015, ce dispositif concerne un petit nombre de bénéficiaires (26 en 2015), mais son montant peut varier fortement d’une année à l’autre en raison des œuvres concernées.

Même si le chiffrage des dépenses fiscales figurant dans le projet annuel de performances n’a qu’un caractère indicatif, **le Rapporteur spécial estime indispensable que le ministère de la culture et le ministère des finances travaillent conjointement pour aboutir à un chiffrage plus fiable des dépenses fiscales et une véritable évaluation de leur efficacité.**

---

(1) Réduction d’impôt égale à 90 % des versements effectués en faveur de l’achat de biens culturels présentant le caractère de trésors nationaux ayant fait l’objet d’un refus de délivrance d’un certificat d’exportation par l’autorité administrative et pour lesquels l’État a fait au propriétaire du bien une offre d’achat ou pour l’achat de biens culturels situés en France ou à l’étranger dont l’acquisition présenterait un intérêt majeur pour le patrimoine national au point de vue de l’histoire, de l’art ou de l’archéologie.

### C. LES SUBVENTIONS AUX OPÉRATEURS REPRÉSENTENT PLUS DE 50 % DES CRÉDITS DU PROGRAMME

• Pour 2017, les crédits destinés aux opérateurs du programme *Patrimoines* s'élèvent à 483,4 millions d'euros en autorisations d'engagement et 464,6 en crédits de paiement, soit plus de la moitié des crédits du programme. Ils augmentent de 13,3 millions d'euros en autorisations d'engagement et de 27,1 en crédits de paiement, dont 5,2 liés à l'intégration du Palais de la Porte dorée dans le périmètre du programme.

Ces crédits se décomposent en subventions pour charges de service public (375 millions d'euros en crédits de paiement) et en dotations en fonds propres (89,6 millions d'euros en crédits de paiement).

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des subventions aux opérateurs du programme *Patrimoines* prévues pour 2017 et permet de suivre leur évolution par rapport aux montants votés en loi de finances pour 2016.

Le Rapporteur spécial remarque que, hormis le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM) à Marseille, le château de Chambord et les deux opérateurs qui exercent leur activité sur l'ensemble du territoire national (Centre des monuments nationaux (CMN) et Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP)), tous les opérateurs sont concentrés en Île-de-France. L'augmentation de leurs subventions renforce par conséquent la centralisation des crédits destinés au patrimoine.

#### SUBVENTIONS AUX OPÉRATEURS DU PROGRAMME 175

(en milliers d'euros)

Opérateurs	Loi de finances pour 2016		Projet de loi de finances pour 2017	
	AE	CP	AE	CP
<b>Cité de l'architecture et du patrimoine</b>				
Subvention pour charges de service public	16 626	16 626	17 426	17 426
Dotation en fonds propres	810	810	810	810
<b>Centre des monuments nationaux</b>				
Subvention pour charges de service public	6 716	6 716	8 252	8 252
Dotation en fonds propres	18 705	18 705	19 131	19 131
<b>Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou</b>				
Subvention pour charges de service public	68 496	68 496	69 171	69 171
Dotation en fonds propres	12 750	12 750	31 047	17 047
<b>Établissement public du musée du quai Branly</b>				
Subvention pour charges de service public	22 674	22 674	23 189	23 189
<b>Établissement public du musée et du domaine national de Versailles</b>				
Dotation en fonds propres	19 535	14 035	19 419	14 574
<b>Établissement public du château de Fontainebleau</b>				
Subvention pour charges de service public	2 341	2 341	2 693	2 693
Dotation en fonds propres	12 002	11 002	11 002	11 002

Opérateurs	Loi de finances pour 2016		Projet de loi de finances pour 2017	
	AE	CP	AE	CP
<b>Établissement public du domaine de Chambord</b>				
Subvention pour charges de service public	878	878	998	998
Dotation en fonds propres	1 900	1 900	2 400	2 400
<b>Institut national de recherches archéologiques préventives</b>				
Subvention pour charges de service public	78 500	78 500	79 500	79 500
Dotation en fonds propres	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée</b>				
Subvention pour charges de service public	18 723	18 723	18 795	18 795
Dotation en fonds propres			381	381
<b>Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie</b>				
Subvention pour charge de service public	8 199	8 199	8 130	8 130
<b>Musée des arts décoratifs</b>				
Subvention pour charges de service public	14 850	14 850	15 170	15 170
Dotation en fonds propres	455	455	1 155	1 155
<b>Musée du Louvre</b>				
Subvention pour charges de service public	92 471	92 471	93 731	93 731
Dotation en fonds propres	7 179	7 179	7 179	7 179
<b>Musée Guimet</b>				
Subvention pour charges de service public	3 822	3 822	3 847	3 847
Dotation en fonds propres	1 015	1 015	1 165	1 165
<b>Musée Henner-Moreau</b>				
Subvention pour charges de service public	588	588	789	789
Dotation en fonds propres	50	50	50	50
<b>Musée Picasso</b>				
Subvention pour charges de service public	3 522	3 522	3 609	3 609
Dotation en fonds propres	288	288	288	288
<b>Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées</b>				
Subvention pour charges de service public	20 550	20 550	21 728	21 728
Dotation en fonds propres	11 569	5 000	10 000	10 000
<b>Établissement public du palais de la porte Dorée</b>				
Subvention pour charges de service public			4 543	4 543
Dotation en fonds propres			650	650
<b>Total <sup>(1)</sup></b>	446 814	433 745	477 848	459 003

Source : projet annuel de performances de la mission Culture pour 2017.

(1) Le total est inférieur au montant affiché dans la récapitulation des crédits alloués aux opérateurs de l'État figurant dans le projet annuel de performances car celle-ci comprend des subventions versées à des opérateurs relevant d'autres programmes (150 et 224).

- À l'exception du musée d'Orsay, tous les opérateurs bénéficient d'une augmentation de leur subvention pour charges de service public par rapport aux crédits inscrits en loi de finances pour 2016.

Si quelques établissements, à l'instar de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (RMN-GP), de la Cité de l'architecture et du patrimoine (CAPA) ou du musée des Arts décoratifs bénéficient réellement d'un renforcement de leurs moyens, il s'agit pour la plupart des établissements d'augmentations destinées à deux types de dépenses contraintes : l'augmentation du point d'indice de la fonction publique<sup>(1)</sup> et le renforcement des mesures de sécurité décidé après les attentats de 2015.

La légère baisse de la subvention pour charges de service public du musée d'Orsay (68 578 euros) correspond à l'intégralité des crédits afférents à la masse salariale des agents de l'établissement ayant été titularisés sur le titre 2 du ministère, qui assumera désormais leur rémunération.

- En investissement, les crédits à destination des opérateurs s'élèvent à 108,5 millions d'euros en autorisations d'engagement (+ 22 %) et 89,6 millions d'euros en crédits de paiement (+ 18,2 %).

Aucun opérateur ne voit sa dotation en fonds propres diminuer en crédits de paiement. Elle augmente pour le CMN, le Centre Georges Pompidou, le château de Versailles, le château de Chambord, le musée des Arts décoratifs, le musée Guimet et la RMN-GP. Les mouvements les plus significatifs concernent le Centre Georges Pompidou (+ 4,3 millions d'euros) et la RMN-GP (+ 5 millions d'euros). Ils s'inscrivent dans le cadre de leurs schémas directeurs.

Une subvention d'investissement de 381 000 euros est créée en 2017 à destination du MuCEM, afin de lui permettre d'assurer l'entretien courant de ses bâtiments. Les dépenses d'exploitation et maintenance (maintenance multitechnique, entretien des ouvrages, contrôles réglementaires, nettoyage de la vitrerie) pour le bâtiment Ricciotti sont estimées à 800 000 euros par an en moyenne.

#### **D. LES RESSOURCES HUMAINES DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE**

Depuis la loi de finances pour 2011, les crédits relatifs aux emplois du programme 175, et notamment ceux de ses opérateurs rémunérés par le ministère, figurent au programme 224 *Transmission des savoirs et démocratisation de la culture*. Restent financés sur les crédits du programme 175 les emplois directement rémunérés par les opérateurs dans le cadre de leur subvention pour charges de service public.

---

(1) Décret n° 2016-670 du 25 mai 2016 portant majoration de la rémunération des personnels civils et militaires de l'État, des personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation.

Le tableau suivant retrace les emplois affectés aux opérateurs du programme *Patrimoines*, et leur évolution entre 2015 et 2016. Le nombre d'équivalents temps plein travaillé (ETPT) rémunérés directement par le ministère serait en augmentation de 16 unités (2 041 ETPT) et les emplois sous plafond des opérateurs de 59 unités (8 598 ETPT).

**EMPLOIS DES OPÉRATEURS DU PROGRAMME PATRIMOINES**

Opérateur	LFI 2016				PLF 2017			
	Rémunérés par le programme 224 <sup>(1)</sup>	ETPT rémunérés par les opérateurs			Rémunérés par le programme 224 <sup>(1)</sup>	ETPT rémunérés par les opérateurs		
	ETPT	Sous plafond	Hors plafond	Dont contrats aidés	ETPT	Sous plafond	Hors plafond	Dont contrats aidés
Cité de l'architecture et du patrimoine	16	134	4	4	16	134	4	4
Centre des monuments nationaux	470	935	30	30	471	970	30	30
Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou		1 026	18	13		1 018	18	13
Établissement public du musée du quai Branly	3	249			3	247		
Établissement public du musée et du domaine national de Versailles	613	304	64		613	339		
Établissement public du château de Fontainebleau	132	4	6	6	132	6	6	6
Établissement public du domaine de Chambord	10	116	30	30	11	138	30	30
Institut national de recherches archéologiques préventives		2 080				2 065		
Musée des arts décoratifs		270	42			270	42	
Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée	62	63	19	19	61	64	19	19
Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie	467	208	24	20	469	206	24	20
Musée du Louvre		2 006	121	58		2 006	121	58
Musée Guimet	111	54	4		114	51	4	
Musée Henner- Moreau	29	4			29	4		
Musée Picasso	70	39	8	8	78	42	8	8
RMN-Grand Palais	18	972	125		18	963	125	
Établissement public du Palais de la porte Dorée	24	75			26	75		
<b>Total</b>	<b>2 025</b>	<b>8 539</b>	<b>495</b>	<b>188</b>	<b>2 041</b>	<b>8 598</b>	<b>431</b>	<b>188</b>

(1) Emplois des opérateurs inclus dans le plafond d'emplois du ministère.

Source : projet annuel de performances de la mission Culture pour 2017.

Le CMN, le château de Versailles et le château de Fontainebleau bénéficie de créations d'emplois destinés à renforcer leurs dispositifs de sécurité, à hauteur respectivement de 36, 35 et 2 ETPT. Le musée Picasso bénéficie également d'un relèvement de son plafond d'emplois de 11 ETPT pour tenir compte de son niveau d'activité et renforcer à la fois les équipes d'accueil et de sécurité et les équipes scientifiques, techniques et administratives.

L'INRAP (-15 ETPT), la RMN-GP (-9 ETPT), le Centre Georges Pompidou (-8 ETPT) et le musée du quai Branly (-2 ETPT) participent en revanche à l'effort de réduction de l'emploi public.

## E. SIX ACTIONS SUR SEPT VOIENT LEURS CRÉDITS AUGMENTER

Le tableau ci-après rend compte de l'évolution des crédits consacrés aux différentes actions du programme *Patrimoines* entre la loi de finances pour 2016 et le projet de loi de finances pour 2017. L'augmentation de 6,1 % des autorisations d'engagement profite à toutes les actions du programme. En crédits de paiement, seule l'action 9 *Patrimoine archéologique* affiche une baisse.

### ÉVOLUTION DES CRÉDITS DU PROGRAMME PATRIMOINES ENTRE 2016 ET 2017

(en millions d'euros)

Intitulé du programme et de l'action	Autorisations d'engagement <sup>(1)</sup>			Crédits de paiement <sup>(1)</sup>		
	Ouvertes en loi de finances initiale 2016	Projet de loi de finances 2017	Évolution 2017/2016	Ouverts en loi de finances initiale 2016	Projet de loi de finances 2017	Évolution 2017/2016
<b>Patrimoines</b>	908,53	964,02	+ 6,11 %	869,77	903,64	+ 3,89 %
Patrimoine monumental	349,48	375,76	+ 7,52 %	324,11	335,82	+ 3,61 %
Architecture	28,86	31,62	+ 9,59 %	28,96	31,61	+ 9,17 %
Patrimoine des musées de France	343,58	371,47	+ 8,12 %	338,53	360,02	+ 6,35 %
Patrimoine archivistique et célébrations nationales	43,82	36,11	- 17,57 %	28,42	29,12	+ 2,44 %
Patrimoine linguistique	2,98	3,19	+ 6,72 %	2,98	3,19	+ 6,72 %
Acquisition et enrichissement des collections publiques	8,86	9,94	+ 12,24 %	8,86	9,94	+ 12,24 %
Patrimoine archéologique	130,95	135,92	+ 3,79 %	137,91	133,95	- 2,87 %

(1) Hors fonds de concours et attribution de produits.

Source : projet annuel de performances de la mission Culture pour 2017.

• Les crédits de l'action *Patrimoine monumental*, qui représentent 39 % des crédits du programme, s'élèvent pour 2017 à 375,8 millions d'euros en autorisations d'engagement (+7,5 % par rapport à 2016) et 335,8 en crédits de paiement (+ 3,6 %).

L'augmentation concerne aussi bien les crédits d'entretien et de restauration des monuments historiques (*cf. infra*), qui s'élèvent à 358,67 millions d'euros en autorisations d'engagement et 318,75 en crédits de paiement, que les

crédits accordés aux dispositifs et institutions œuvrant dans le domaine du patrimoine (17,07 millions d'euros).

- Les crédits de l'action *Architecture*, qui représentent 3,3 % des crédits du programme, s'élèvent pour 2017 à 31,6 millions d'euros en autorisations d'engagement (+ 9,6 % par rapport à 2016) et en crédits de paiement (+ 9,2 %).

Une part prépondérante (57 %) de ces crédits est destinée à la Cité de l'architecture et du patrimoine, qui voit sa subvention pour charges de service public augmenter de 800 000 euros.

La hausse des crédits de l'action 2 vise également à permettre la mise en œuvre des dispositions de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine<sup>(1)</sup>, en particulier la transformation des actuelles zones de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager (ZPPAUP), des aires de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine (AVAP) et des secteurs sauvegardés en « sites patrimoniaux remarquables » (SPR). Au total, en 2016, ce sont plus de 800 zones qui vont basculer dans le nouveau dispositif des SPR. 7,9 millions d'euros sont prévus pour accompagner la création des nouveaux sites, l'élaboration des nouveaux plans et la révision des plans existants.

- Les crédits de l'action 3 *Patrimoine des musées de France*, qui représentent 38,5 % des crédits du programme, s'élèvent pour 2017 à 371,5 millions d'euros en autorisations d'engagement (+ 8,1 % par rapport à 2016) et 360 en crédits de paiement (+ 6,4 %).

Tous les plus grands musées ayant le statut d'opérateur, les subventions pour charges de service public et dotations en fonds propres qui leur sont destinées (*cf. supra*) représentent logiquement 85 % des autorisations d'engagement et 84 % des crédits de paiement de l'action. Les dotations en fonds propres comprennent notamment les crédits permettant de financer la poursuite du schéma directeur de restauration et de rénovation de l'établissement public de Fontainebleau (6 millions d'euros) et le lancement de celui du Centre Georges Pompidou (29,06 millions d'euros en autorisations d'engagement et 15,06 en crédits de paiement).

Les services à compétence nationale relevant du service des musées de France voient leurs moyens de fonctionnement (11,76 millions d'euros) progresser légèrement, et leurs crédits d'investissement (12,84 millions d'euros) plus sensiblement (+ 3,2 millions d'euros).

Le soutien à l'investissement des musées territoriaux est maintenu, avec 15 millions d'euros en autorisations d'engagement et 14 millions d'euros en crédits de paiement. Ils permettront de financer des fins d'opérations ainsi que de nouvelles phases de travaux sur une dizaine de musées en régions. **Pour le Rapporteur spécial, il est impératif de valoriser les atouts des musées en**

---

(1) Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

**régions, dans une perspective de rééquilibrage territorial qui ne peut qu'être profitables à tous dans un pays qui souffre d'une concentration excessive de la population et des activités dans certaines régions.**

• Les crédits de l'action 4 *Patrimoine archivistique et célébrations nationales*, qui représentent 3,7 % des crédits du programme, s'élèvent pour 2017 à 36,1 millions d'euros en autorisations d'engagement (– 17,6 % par rapport à 2016) et 29,1 en crédits de paiement (+ 2,4 %).

La baisse des autorisations d'engagement est due à l'ouverture, en 2016, de 17,5 millions d'euros pour l'aménagement du site de Pierrefitte-sur-Seine et l'équipement de la partie du site constituant une réserve de stockage à venir. Cette opération ne nécessite plus pour 2017 que 2,5 millions d'euros en autorisations d'engagement et 2,1 en crédits de paiement. Cette diminution pour l'opération de Pierrefitte-sur-Seine est partiellement compensée par l'ouverture de 7,5 millions d'euros en autorisations d'engagement et 1,5 en crédits de paiement pour le schéma directeur du quadrilatère Rohan-Soubise.

• Les crédits de l'action 7 *Patrimoine linguistique*, qui ne représentent que 0,3 % des crédits du programme, s'élèvent pour 2017 à 3,2 millions d'euros. Ils augmentent de 200 000 euros en raison de la création d'un festival de la langue française.

• Les crédits de l'action 8 *Acquisition et enrichissement des collections publiques*, qui représentent 1 % des crédits du programme, s'élèvent à 9,9 millions d'euros. Ils augmentent de plus de 1 million d'euros par rapport à 2016.

Ces crédits ne représentent qu'une faible part de l'effort consacré aux acquisitions. Les dépenses fiscales (*cf. supra*) et les ressources propres des opérateurs (part des recettes des droits d'entrée, mécénat, dons et legs ou contributions de sociétés d'amis) y contribuent largement.

Outre leurs ressources propres, certains opérateurs bénéficient d'une dotation en fonds propres au titre de l'enrichissement des collections :

- le Centre des monuments nationaux (200 000 euros) ;
- la Cité de l'architecture et du patrimoine (130 000 euros) ;
- le musée Guimet (650 000 euros, contre 500 000 euros en 2016) ;
- le Centre Georges Pompidou (1,99 million d'euros, contre 1,64 d'euros en 2016).

La RMN-GP bénéficie également d'une dotation, qui s'élève à 1,21 million d'euros, lui permettant de financer, pour l'État, des acquisitions pour le compte des onze musées nationaux services à compétence nationale, des établissements publics de Fontainebleau et de Sèvres-Limoges, et du service des bibliothèques, des archives, et de la documentation générale.

Le fonds du patrimoine est doté de 2,15 millions d'euros pour réaliser des acquisitions pour les musées de France ne relevant pas de l'État (musées des collectivités territoriales, musées régis par des associations, des fondations, etc.) et de 1,49 million d'euros pour des acquisitions d'œuvres qui ont une grande importance patrimoniale.

Enfin, les crédits déconcentrés dédiés aux acquisitions s'élèvent à 1,7 million d'euros, en hausse de 600 000 euros par rapport à 2016. Ils sont répartis entre les vingt-cinq fonds régionaux d'acquisition des musées (FRAM) et les cinq fonds régionaux d'aide à la restauration (FRAR).

- Les crédits de l'action 9 *Patrimoine archéologique* représentent 14,1 % des crédits du programme depuis la budgétisation de la redevance d'archéologie préventive en loi de finances pour 2016. Ils s'élèvent pour 2017 à 135,92 millions d'euros en autorisations d'engagement (+ 3,8 %) et 133,95 en crédits de paiement (- 2,9 %).

La baisse des crédits de paiement est due à l'achèvement des travaux du projet Lascaux IV et à la diminution des restes à payer relatifs aux projets de centres de conservation et d'études (CCE) déjà engagés.

Les crédits destinés à abonder le Fonds national d'archéologie préventive (FNAP) et à verser des subventions en compensation des travaux engagés par les collectivités ayant reçu un agrément pour les opérations de diagnostic archéologique sont maintenus à leur niveau de 2016. Il en est de même pour les dépenses de soutien aux fouilles archéologiques programmées.

La subvention pour charges de services publiques de l'INRAP augmente en revanche de 1 million d'euros au titre de la hausse du point d'indice de la fonction publique.

## II. LA POLITIQUE MUSÉALE

### A. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FRAGILISÉ PAR LA BAISSÉ DE LA FRÉQUENTATION CONSÉCUTIVE AUX ATTENTATS DE 2015

Les attentats qui ont frappé notre pays depuis le mois de janvier 2015 ont fortement affecté la fréquentation des institutions patrimoniales, particulièrement à Paris. Au total, dans le mois qui a suivi les attentats de novembre, la baisse de fréquentation cumulée par rapport aux semaines équivalentes de l'année 2014 a été de 37 %, soit 855 000 visites de moins.

Ainsi, en 2015, le nombre de visites dans l'ensemble des établissements patrimoniaux placés sous l'autorité du ministère de la culture a baissé de 4,5 % par rapport à l'année 2014. Pour les seuls musées nationaux, la baisse est de 5,4 %. **Selon le ministère de la culture, c'est la première fois depuis 2003 qu'une telle baisse est observée.** À périmètre constant, c'est-à-dire sans tenir compte du musée Picasso, fermé une grande partie de l'année 2014, la baisse de la fréquentation des musées nationaux serait encore plus importante et atteindrait 7 %.

Comme le montrent les tableaux ci-après, un seuil avait été atteint dans la fréquentation des musées et monuments parisiens depuis 2013. Plusieurs explications, qui peuvent concerner différemment tel ou tel établissement, peuvent être avancées pour expliquer ce point haut, comme des choix de programmation moins porteurs ou des évolutions de politique tarifaire. Enfin, certains établissements avaient sans doute atteint leur capacité d'accueil maximale.

Cette diminution de la fréquentation n'en a pas moins été généralisée et fortement accentuée par les attentats. C'est particulièrement le cas pour les touristes étrangers et les groupes scolaires. Si les attentats de janvier 2015 ont eu un impact à la fois limité dans le temps et circonscrit aux plus grands établissements, ceux du 13 novembre ont eu pour conséquence une forte baisse de fréquentation pour l'ensemble des musées nationaux.

**ÉVOLUTION DE LA FRÉQUENTATION DES MUSÉES NATIONAUX, DES GALERIES NATIONALES DU GRAND-PALAIS ET DU MUSÉE DU LUXEMBOURG DEPUIS 2012**

	2012	2013	2014	2015	2015/2012	2015/2014
Musées nationaux Paris	<b>21 796 935</b>	<b>21 281 849</b>	<b>20 916 675</b>	<b>19 921 623</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 5 %</b>
<i>dont musée du Louvre</i>	9 437 743	9 134 267	9 101 874	8 369 433	- 11 %	- 8 %
<i>musée Guimet</i>	251 214	369 120	289 643	242 423	- 3 %	- 16 %
<i>musée d'Orsay</i>	3 579 130	3 467 321	3 480 609	3 439 831	- 4 %	- 1 %
<i>musée de l'Orangerie</i>	849 968	912 809	801 788	768 033	- 10 %	- 4 %
<i>musée du Moyen-Âge-Cluny</i>	310 063	300 490	317 357	276 927	- 11 %	- 13 %
<i>musée du Quai Branly-Jacques Chirac</i>	1 280 622	1 069 459	1 188 114	1 034 626	- 19 %	- 13 %
<i>Centre Georges Pompidou</i>	3 791 585	3 746 899	3 456 905	3 059 343	- 19 %	- 12 %
<i>Cité de l'architecture et du patrimoine</i>	297 616	419 406	361 660	280 863	- 6 %	- 22 %
Musées nationaux Île-de-France	<b>8 026 491</b>	<b>8 315 311</b>	<b>8 592 208</b>	<b>8 229 610</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>- 4 %</b>
<i>dont Fontainebleau</i>	451 975	453 872	516 510	468 736	+ 4 %	- 9 %
<i>Versailles</i>	7 278 745	7 567 008	7 702 135	7 427 672	+ 2 %	- 4 %
Musées nationaux Régions	<b>655 725</b>	<b>1 206 041</b>	<b>1 284 623</b>	<b>1 116 720</b>	<b>+ 70 %</b>	<b>- 13 %</b>
Collections nationales déconcentrées	<b>624 700</b>	<b>1 198 117</b>	<b>841 884</b>	<b>684 477</b>	<b>+ 10 %</b>	<b>- 19 %</b>
Galleries nationales du Grand-Palais et musée du Luxembourg	<b>1 995 363</b>	<b>1 941 060</b>	<b>2 148 679</b>	<b>2 103 104</b>	<b>+ 5 %</b>	<b>- 2 %</b>
<i>dont Grand-Palais</i>	1 690 305	1 419 398	1 790 057	1 739 104	+ 3 %	- 3 %
<i>Luxembourg</i>	305 058	521 662	358 622	364 000	+ 19 %	+ 1 %
<b>Total</b>	<b>33 099 214</b>	<b>33 942 378</b>	<b>33 784 069</b>	<b>32 055 534</b>	<b>- 3 %</b>	<b>- 5 %</b>

Source : réponses au questionnaire budgétaire.

Pour s'en tenir aux plus grands établissements, la fréquentation du musée du Louvre a baissé de 8 % entre 2014 et 2015, celle du Centre Georges Pompidou de 11 % (- 3 % pour les collections permanentes, - 18 % pour les expositions temporaires) et celle du domaine national de Versailles de 4 %.

La fréquentation des monuments nationaux a également chuté en 2015, de 3 %, particulièrement dans les grands monuments de la capitale, comme la Sainte-Chapelle (- 15 %), la Conciergerie (- 14 %) et Notre-Dame (- 8 %). Le CMN estime que les attentats ont entraîné une baisse de fréquentation de plus de 450 000 personnes et une perte de ressources propres de 3 millions d'euros en 2015.

ÉVOLUTION DE LA FRÉQUENTATION DES MONUMENTS NATIONAUX DEPUIS 2012

	2012	2013	2014	2015	2015/2012	2015/2014
Paris	4 365 372	4 478 875	4 500 130	4 239 047	- 3 %	- 6 %
<i>dont Arc de Triomphe</i>	1 732 280	1 775 054	1 751 046	1 765 351	+ 2 %	+ 1 %
<i>Sainte-Chapelle</i>	951 807	1 007 146	1 067 206	903 049	- 5 %	- 15 %
<i>Conciergerie</i>	456 589	499 334	488 860	420 340	- 8 %	- 14 %
<i>Notre-Dame de Paris</i>	494 283	464 667	517 426	475 059	- 4 %	- 8 %
<i>Chapelle expiatoire</i>	6 021	4 558	6 261	7 416	+ 23 %	+ 18 %
<i>Panthéon</i>	724 392	728 116	669 331	667 832	- 8 %	- 0 %
Île-de-France	528 014	571 182	572 944	524 577	- 1 %	- 8 %
<i>dont Basilique de Saint-Denis</i>	171 441	174 281	168 496	155 472	- 9 %	- 8 %
<i>Château de Vincennes</i>	139 155	130 001	129 662	105 260	- 24 %	- 19 %
Régions	4 941 800	4 928 620	5 170 807	5 213 603	+ 6 %	+ 1 %
<i>dont Domaine national de Chambord</i>	775 744	751 640	769 221	783 350	+ 1 %	+ 2 %
<i>Château et remparts de Carcassonne</i>	471 707	517 208	525 629	538 866	+ 14 %	+ 3 %
<i>Mont Saint-Michel</i>	1 270 506	1 184 365	1 243 104	1 265 991	- 0 %	+ 2 %
<i>Château d'Azay le Rideau</i>	293 594	281 156	273 523	214 551	- 27 %	- 22 %
<b>Total</b>	<b>9 850 428</b>	<b>9 979 354</b>	<b>10 245 706</b>	<b>9 977 227</b>	<b>+ 1 %</b>	<b>- 3 %</b>

Tout semble indiquer que la tendance sera amplifiée en 2016. Les effets des attentats de novembre 2015 se prolongent et seront très certainement renforcés par ceux de juillet 2016. De plus, le maintien de l'état d'urgence peut être mal compris à l'étranger et dissuader certains touristes de venir en France.

**Selon le ministère de la culture, la fréquentation des musées nationaux a affiché une baisse de 12 % au premier trimestre 2016 par rapport à la même période de 2015.**

Les données disponibles à la fin du mois d'août sur un panel de vingt-deux établissements (quatorze musées nationaux, six monuments nationaux, galeries nationales du Grand Palais, musée du Luxembourg) montrent que le repli observé à la fin de l'année 2015 se confirme en 2016 : il a atteint 18 % au premier semestre 2016 par rapport à l'année 2015 et s'est poursuivi pendant l'été avec un repli de 14 % sur les mois de juillet et août.

**Les institutions et monuments parisiens**, notamment le Louvre, les musées d'Orsay et de l'Orangerie, l'Arc de triomphe, mais aussi des sites comme le Panthéon, la Conciergerie ou les Tours de Notre-Dame, le musée national du Moyen-Âge et la Cité de l'architecture et du patrimoine **enregistrent les plus forts reculs. En région, les sites résistent mieux**, à l'instar du Mont-Saint-Michel ou du château de Chambord.

Ainsi, au musée du Louvre, la fréquentation totale a diminué de 21 % au premier semestre 2016 par rapport au premier semestre 2015. Cette baisse s'est encore accélérée au deuxième trimestre (-28 %). Au château de Versailles, à la fin du mois de juillet 2016, elle était en baisse de 14 % par rapport aux sept premiers mois de l'année 2015. Dans les musées d'Orsay et de l'Orangerie, la fréquentation devrait être en repli de 15 % par rapport à 2015.

Pour ce qui concerne les monuments nationaux, M. Philippe Béval, président du Centre des monuments nationaux, a fait état d'une situation très contrastée : si les difficultés sont très fortes à Paris depuis le début de l'année 2016, particulièrement à l'Arc-de-triomphe (avec de fortes conséquences sur le chiffre d'affaires de la boutique) et à Notre-Dame, la fréquentation des monuments nationaux augmente dans certaines régions.

Non seulement le nombre global de visiteurs chute, mais leur origine évolue. Le retrait des publics étrangers est plus important et persistant que celui du public français, ce qui explique aussi les différences constatées entre les différentes institutions. Ainsi, au Louvre, la part de la fréquentation étrangère atteint 65 % du total des publics en juillet 2016, contre 84 % en juillet 2015. Les publics français continuent toutefois de fréquenter les institutions culturelles, ce qui limite la baisse de fréquentation de certains sites.

La baisse de la fréquentation a un impact négatif direct sur des ressources propres que les établissements ont été fortement invités à développer au cours des dernières années, dans un contexte de baisse des subventions de l'État, entre 2012 et 2014, et d'exigences accrues en termes d'accueil du public.

Or, même si les dispositifs de gratuité sont généreux, les recettes de billetterie et la vente de produits dérivés, directement liée à la fréquentation, constituent bien souvent la principale ressource propre des établissements.

Dans un contexte de baisse de la fréquentation, le financement des établissements du secteur des patrimoines se trouve particulièrement affecté car 85 % des ressources propres générées annuellement par les institutions patrimoniales sont constitués par trois catégories de recettes dont le niveau est directement corrélé à celui de la fréquentation :

- billetterie (62 %) ;
- recettes commerciales (24 %) ;
- recettes domaniales (14 %).

Les auditions réalisées par le Rapporteur spécial ont permis de mettre en lumière l'effet de la baisse de la fréquentation sur les ressources propres des établissements. Mme Sylvie Hubac, présidente de la RMN-Grand Palais a ainsi indiqué que le chiffre d'affaires de certaines librairies boutiques avait chuté de 30 % à l'été 2016 par rapport à l'année précédente, qui n'était pourtant déjà pas florissante.

Le CMN, pour sa part, a perçu en 2015 44,5 millions d’euros de droits d’entrée et 13,7 millions d’euros de ventes dans les librairies boutiques, soit environ 9 % de moins qu’en 2014. Pour 2016, il anticipe des diminutions encore plus importantes.

**PRÉVISIONS DE RECETTES DU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX POUR 2016**

(en millions d’euros)

	<b>Exécuté 2015</b>	<b>Prévision 2016</b>
Droits d’entrée	44,52	40,22
Ventes	13,66	11,72
Domanial	7,85	6,35
<b>Total</b>	<b>66,02</b>	<b>58,29</b>

Source : CMN.

Selon une enquête réalisée par le ministère de la culture sur un panel d’établissements (CMN, Louvre Orsay, RMN et Versailles) la perte de recettes sur les six dernières semaines de l’année 2015 se serait élevée à 11,2 millions d’euros, dont 7,4 de pertes de recettes de billetterie. **Pour l’ensemble des opérateurs, le ministère estime la perte à 15 millions d’euros pour l’année 2015.**

À cet effet sur les ressources propres des établissements s’ajoute en outre l’augmentation des dépenses liées à la sécurisation des monuments ou établissements (prestations de surveillance, installation de portiques, etc.), qui viennent grever les budgets des opérateurs. Les dépenses engagées sur les six dernières semaines de l’année 2015 ont représenté un surcoût total de 2 millions d’euros pour l’ensemble des établissements relevant du programme *Patrimoines*.

**En recettes, l’impact net des attentats sur les ressources propres est évalué à – 44 millions d’euros pour l’ensemble de l’exercice 2016. En dépenses, les dépenses d’exploitation liées au renforcement de la sécurité sont évaluées à 4 millions d’euros.** Des crédits supplémentaires ont été inscrits à hauteur de ce montant dans le projet de loi de finances pour 2017 pour accompagner la sécurisation des institutions patrimoniales. 73 emplois sont également créés à ce titre.

La mobilisation de la réserve de précaution devrait être nécessaire pour faire face aux besoins supplémentaires composés du financement des dépenses liées à la sécurisation des établissements recevant du public, ainsi que de la baisse des recettes liée à l’attrition de la fréquentation de ces établissements.

Dans ce contexte, alors que plusieurs établissements ont déjà connu un exercice déficitaire en 2015 – comme la CAPA, le CMN, le CNAC-GP et le musée du quai Branly –, **le Rapporteur spécial s’inquiète des conséquences de la baisse de fréquentation des institutions patrimoniales sur leur équilibre économique.** La situation incite d’autant plus à la vigilance que des investissements lourds sont en cours, avec les schémas directeurs mis en œuvre dans plusieurs établissements.

**Des difficultés passagères peuvent certes être l'occasion d'engager des réformes nécessaires et trop longtemps différées pour moderniser ces institutions, comme la présidente de la RMN-GP a entrepris de le faire avec le réseau des librairies boutiques. Mais si la situation se prolongeait – ce que l'on peut raisonnablement craindre –, le modèle économique de ce secteur si important pour l'attractivité de notre pays devrait être revu en profondeur.**

## **B. LES PRINCIPALES INSTITUTIONS MUSÉALES**

### **1. Le musée du Louvre**

● Avec 8,53 millions de visites en 2015, la fréquentation totale du musée du Louvre a baissé de 8 % par rapport à 2014, soit 740 000 visiteurs de moins. Après une forte baisse au premier trimestre, la fréquentation s'est stabilisée durant la haute saison, avant de se dégrader au quatrième trimestre (-23 %, soit 500 000 visites de moins). Si l'impact des attentats de janvier a été progressif, celui des attentats du 13 novembre a été à la fois plus fort et plus immédiat.

Il faut souligner que la fréquentation des visiteurs payants – 4,2 millions de billets vendus – est relativement stable par rapport à 2014 (-1 %), ce qui explique que, malgré la forte baisse de la fréquentation globale, les recettes de billetterie, qui incluent les audioguides et les activités culturelles, ont augmenté en 2015. La baisse de la fréquentation est concentrée sur les visiteurs exonérés, particulièrement les jeunes de 18 à 25 ans résidents de l'Union européenne et les scolaires.

Avec 3,48 millions de visites, le premier semestre 2016 affiche une fréquentation totale en baisse de 21 %, avec une accélération au deuxième trimestre (-28 %). Contrairement à ce qui avait pu être observé sur l'ensemble de l'année 2015, la baisse touche aussi bien les visiteurs payants (-20 %) que les visites exonérées (-22 %). Les visiteurs porteurs de la carte Paris Museum Pass, destinée à une clientèle touristique, sont en recul de 40 %.

Alors que le nombre de visiteurs étrangers est en recul de 30 % par rapport au premier trimestre 2015, le nombre de visiteurs français progresse de 5 %. La part des visiteurs français atteint 35 % du total des visiteurs contre 27 % au premier semestre 2015.

● L'année 2015 s'est caractérisée pour le Louvre par un nombre d'acquisitions relativement limité (43 œuvres contre 89 en 2014), mais d'une valeur artistique et patrimoniale élevée. Les 8,64 millions d'euros de ressources propres du musée, augmentés des apports financiers du mécénat d'entreprises pour l'acquisition de Trésors nationaux, les revenus de dons et legs affectés aux acquisitions et les participations des sociétés d'Amis du musée et de fondations privées ont permis d'enrichir l'intégralité des départements et le musée Eugène Delacroix, pour un montant total de 11 millions d'euros. Ces 43 nouvelles œuvres proviennent de 35 acquisitions onéreuses, dont celle du chef d'œuvre de Claude-Joseph Vernet, *Vue d'Avignon depuis la rive droite du Rhône près de Villeneuve* (1757), et de huit libéralités consenties par des collectionneurs privés et par la Société des amis du musée Eugène Delacroix.

**Avec cinq Trésors nationaux sur 406 œuvres nouvelles, pour un montant total de 109,8 millions d’euros, les enrichissements des collections du Louvre ont atteint au premier semestre 2016 une ampleur exceptionnelle.** Ces Trésors nationaux sont :

– la *Table de Teschen*, réalisée en 1779 par le joaillier Johann Christian Neuber, acquise pour 12,5 millions d’euros grâce à la mobilisation d’entreprises mécènes (9 millions d’euros), aux crédits d’acquisition du musée, à la Société des Amis du Louvre et à une campagne de mécénat participatif réunissant les contributions de centaines de donateurs individuels ;

– la sculpture en marbre blanc *l’Amour ramassant une de ses flèches*, réalisée en 1753 par Jacques Saly pour Madame de Pompadour, acquis pour 5,5 millions d’euros ;

– *La lecture de la Bible*, de Jean-Baptiste Greuze, que la France souhaitait conserver sur le territoire national, acquis pour le même montant ;

– le *Portrait d’Oopjen Coppit en costume à la française* (1635), de Rembrandt, acquisition réalisée par la France conjointement à celle du *Portrait de Maerten Soolmans* (1635) par les Pays-Bas pour un montant total de 160 millions d’euros. **Avec 80 millions d’euros, il s’agit de la plus importante acquisition jamais réalisée au musée du Louvre.** Elle a été intégralement financée par le versement effectué par la Banque de France dans le cadre du dispositif fiscal prévu à l’article 238 *bis*-0 A du code général des impôts ;

– deux *Pleurants en marbre provenant du tombeau du duc de Berry* (vers 1410-1416), acquis pour 5,1 millions d’euros.

● En matière d’investissements, plusieurs projets se sont achevés au cours de l’année écoulée, comme la Petite Galerie, espace destiné aux jeunes inauguré en octobre 2015, le centre d’interprétation de l’histoire du Louvre (palais, collections et jardins), inauguré en juillet 2016, et la création du centre de recherches « Dominique-Vivant Denon ».

Les chantiers en cours ou à venir sont cependant encore nombreux.

Le **projet Pyramide**, dont le coût total est estimé à 53,54 millions d’euros, consiste à redonner au hall Napoléon sa vocation d’accueil, d’information et de préparation à la visite, dans un agencement adapté aux besoins des visiteurs. La nouvelle librairie dans l’allée du Grand Louvre, gérée par la RMN-GP, a ouvert pour partie au premier semestre, la seconde partie sera livrée à la fin de l’année. La dernière étape du projet, qui se déroulera jusqu’à mi-2017, porte sur l’accueil des groupes.

Parallèlement à ce chantier de réorganisation des espaces d'accueil du public, **plusieurs chantiers techniques lourds** sont en cours :

– le schéma directeur incendie, qui regroupe une quinzaine d'opérations s'échelonnant entre 2008 et 2019, pour un coût final estimé à 51,9 millions d'euros ;

– le schéma directeur accessibilité, dont les travaux s'échelonnent de 2009 à 2024, pour un montant global de 24,5 millions d'euros ;

– le schéma directeur de renouvellement des équipements techniques. Ce schéma est constitué d'une dizaine d'opérations qui s'échelonnent entre 2009 et 2025, pour un coût global de 45,5 millions d'euros ;

– le plan décennal clos et couvert, de 35,8 millions d'euros pour la période 2010-2019 ;

– le plan de protection contre le risque d'inondation, qui vise à répondre aux objectifs de sauvegarde des œuvres et biens situés dans les salles permanentes ou temporaires du musée se trouvant en zone inondable. Le coût estimé de l'installation des stations de pompage s'élève à 13,2 millions d'euros. Elles pourraient être installées au second semestre 2019.

**Le récent épisode de crue de juin 2016 a confirmé les limites de ce plan, qui ne permettrait de sauver qu'une infime partie des œuvres conservées dans les réserves du Palais.** En juin dernier, celui-ci a fermé pendant quatre jours et 35 000 œuvres ont été évacuées vers les salles non inondables, soit un peu moins de 25 % des 152 000 œuvres conservés en zones inondables.

Le projet de construction du Centre de conservation du Louvre à Liévin montre donc toute sa pertinence. Le coût de l'opération est estimé à 60 millions d'euros, financés à 51 % par le Louvre et à 49 % par la région Hauts-de-France. Le bâtiment devrait être livré en décembre 2018 et le déménagement des collections s'effectuer entre 2019 et 2023.

Enfin, un plan décennal de restauration du jardin des Tuileries a débuté en 2015. Il devrait se poursuivre jusqu'en 2024, pour un montant total de 15,3 millions d'euros.

● Le présent projet de loi de finances prévoit une augmentation de la subvention pour charges de service public de l'établissement, qui s'élèvera à 93,2 millions d'euros. Cette augmentation vise à couvrir l'augmentation de la valeur du point d'indice (910 000 euros) et le renforcement des mesures de sécurité (350 000 euros).

Le montant des autres subventions est reconduit par rapport à 2016 : 4,2 millions d’euros pour l’investissement courant, 3 pour l’investissement sur le monument historique et 500 000 euros au titre de l’entretien du monument historique.

Le plafond d’emploi, qui avait augmenté de 10 ETPT en 2016, reste stable, avec 2006 ETPT.

#### SOURCES DE FINANCEMENT DU MUSÉE DU LOUVRE

(en milliers d’euros)

	2013 (compte financier)	2014 (compte financier)	2015 (compte financier)	2016 (budget initial)
<b>Subventions (fonctionnement et investissement)</b>	<b>97 809</b>	<b>102 339</b>	<b>100 020</b>	<b>98 377</b>
Billetterie (dont audioguide et activités culturelles)	62 987	67 362	74 654	77 965
Mécénat et parrainages (fonctionnement et investissement)	15 254	12 321	6 665	8 032
Recettes domaniales (concessions et locations)	13 807	12 985	10 501	12 014
Recettes liées aux collections (activités éditoriales)	3 629	2 855	3 379	2 329
Produits financiers et exceptionnels* (dont Agence France Museum)	4 092	5 280	6 778	11 732
Refacturation de charges de personnel	95	98	99	100
Divers	961	1 171	2 773	8 109
<b>Total ressources</b>	<b>198 634</b>	<b>204 411</b>	<b>204 869</b>	<b>218 658</b>
<b>% de ressources propres</b>	<b>51 %</b>	<b>50 %</b>	<b>51 %</b>	<b>55 %</b>

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

## 2. Les musées d’Orsay et de l’Orangerie

● Les musées d’Orsay et de l’Orangerie ont connu entre 2013 et 2015 des niveaux de fréquentation historiquement élevés, les meilleurs depuis 25 ans au musée d’Orsay. Avec un total de plus de 4,2 millions de visites annuelles sur les deux sites, l’établissement a vu la fréquentation de ses deux musées dépasser, de près de 15 % chaque année la moyenne des années 2007-2011. **Les attentats survenus en 2015 et 2016 ont toutefois inversé cette tendance.** La baisse de la fréquentation touristique a entraîné un fort ralentissement de la fréquentation des deux musées, qui ne devrait pas dépasser 3,6 millions de visites en 2016, soit un repli de 15 % par rapport à 2015. Une fréquentation de 3,9 millions de visites apparaît aujourd’hui comme une hypothèse maximale pour 2017.

Le musée d’Orsay (3,4 millions de visiteurs en 2015) attire avant tout un public étranger (62 % des visites en 2015), en particulier européen (29 %). À la suite de la baisse de la fréquentation touristique, la part du public français a toutefois progressé (38 % en 2015 contre 32 % en 2014).

- Les niveaux exceptionnels de fréquentation atteints entre 2012 et 2015 se sont inscrits à la suite des travaux muséographiques menés depuis 2010 au musée d'Orsay, qui l'ont profondément transformé. La dernière tranche des travaux du « Nouvel Orsay » sera entamée en 2017 et concernera les salles sous coupoles de l'étage médian, côté Seine, ainsi que les salles d'expositions temporaires du rez-de-chaussée. Les travaux, estimés à 10 millions d'euros, devraient se poursuivre jusqu'en 2018.

En ce qui concerne le clos et couvert, un diagnostic a été réalisé sur l'état sanitaire du bâtiment abritant le musée d'Orsay, trente ans après son ouverture. Un plan décennal a été finalisé pour les premières interventions préconisées, concernant les façades, le parvis et les toitures.

- Grâce à des collaborations avec des musées étrangers et à l'obtention de prêts d'œuvres exceptionnelles, la programmation du musée d'Orsay a connu depuis 2013 plusieurs temps forts : *Masculin/Masculin* en 2013 (408 000 visites), *Van Gogh/Artaud en 2014* (plus de 650 000 visites), *Bonnard* en 2015 (510 000 visites) et *Le Douanier Rousseau* en 2016 (478 000 visites).

Le musée de l'Orangerie a également affirmé sa place sur la scène parisienne depuis son rattachement au musée d'Orsay et la politique d'expositions qui y est développée depuis cinq ans attire un public nombreux. Parmi les plus marquantes, *Frida Kahlo/Diego Rivera* en 2013 (298 000 visites), *Émile Bernard* en 2014 (près de 250 000 visites), *Les Archives du rêve* en 2015 (237 000 visites) et *Apollinaire* en 2016 (235 000 visites).

Pour 2017, sont prévues une exposition consacrée aux portraits de Cézanne au musée d'Orsay et une exposition consacrée aux collections du musée Bridgestone de Tokyo à l'Orangerie.

L'établissement public poursuit parallèlement sa politique d'expositions à l'étranger : elles ont attiré près d'1 million de visites en 2013, 1,4 en 2014 et 600 000 en 2015. **Ces manifestations ont concouru au développement des ressources propres de l'établissement à hauteur de 1,3 million d'euros en 2015.**

- L'établissement poursuit une politique d'acquisitions active, financée par une partie des recettes de billetterie. Le montant total des acquisitions (à titre onéreux et à titre gratuit) s'est établi à 2,8 millions d'euros en 2013, 3,2 en 2014 et 5,9 en 2015. Parmi les acquisitions les plus marquantes, il faut signaler l'acquisition par donation de l'*Autoportrait octogonal* (vers 1890) de Vuillard en 2015, ainsi que l'entrée dans les collections du musée d'Orsay en 2016 d'une quarantaine de tableaux nabis issus de la collection Marcié-Rivière, qui avaient fait l'objet d'une donation sous réserve d'usufruit en 2011.

- Concernant les moyens attribués à l'établissement pour 2017, 8,13 millions d'euros sont prévus en subvention pour charges de service public. Cette subvention diminue légèrement à la suite du transfert de 2 ETPT sur le plafond État dans le cadre de la mise en œuvre de la loi « Sauvadet ». Hormis ce transfert, le plafond d'emploi de l'établissement est stable, avec 206 ETPT rémunérés par l'opérateur et 469 rémunérés par l'État.

**SOURCES DE FINANCEMENT DU MUSÉE D'ORSAY ET DU MUSÉE DE L'ORANGERIE**

(en millions d'euros)

	2012		2013		2014		2015		2016	
Billetterie	24,4	51 %	25,0	58 %	24,3	50 %	24,2	56 %	26,1	52 %
Valorisation des sites	3,8	8 %	3,9	9 %	4,3	9 %	3,5	8 %	4,1	8 %
Valorisation des collections	3,0	6 %	2,2	5 %	6,1	13 %	3,2	7 %	7,4	15 %
Mécénat, parrainage, partenariats	1,8	4 %	1,5	3 %	2,6	5 %	2,4	6 %	2,5	5 %
Produits financiers	0,0		0,0	-	0,0	-	0,0	-	-	-
Droits, brevets et marques	0,4	1 %	0,3	1 %	0,2	-	0,3	1 %	0,3	1 %
Recettes éditoriales et prestations	0,6	1 %	1,5	3 %	0,3	1 %	1,1	2 %	0,3	1 %
Autres	1,3	3 %	1,3	3 %	1,3	3 %	1,0	2 %	0,9	2 %
<b>Total ressources propres</b>	<b>35,3</b>	<b>74 %</b>	<b>35,7</b>	<b>83 %</b>	<b>39,1</b>	<b>81 %</b>	<b>35,7</b>	<b>82 %</b>	<b>41,6</b>	<b>84 %</b>
<b>Subvention État</b>	<b>12,3</b>	<b>26 %</b>	<b>7,5</b>	<b>17 %</b>	<b>9,0</b>	<b>19 %</b>	<b>7,9</b>	<b>18 %</b>	<b>8,0</b>	<b>16 %</b>
<b>Total ressources publiques</b>	<b>12,3</b>	<b>26 %</b>	<b>7,5</b>	<b>17 %</b>	<b>9,0</b>	<b>19 %</b>	<b>7,9</b>	<b>18 %</b>	<b>8,0</b>	<b>16 %</b>
<b>Total des ressources</b>	<b>47,6</b>		<b>43,2</b>		<b>48,1</b>		<b>43,6</b>		<b>49,6</b>	

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

### 3. Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou

● En 2015, le Centre Pompidou a accueilli 3,06 millions de visiteurs, soit environ 12 % de moins qu'en 2014. La fréquentation des collections permanentes a baissé de 3 %, en raison notamment de la fermeture des espaces du niveau 5 pour travaux pendant plus de trois mois. La baisse de la fréquentation a été plus forte pour les expositions temporaires (- 18 %). Les expositions qui ont rencontré la plus forte audience sont les rétrospectives sur Jeff Koons (442 668 visiteurs) et sur Le Corbusier (267 489 visiteurs). Contrairement à la tendance qui a pu être observée dans d'autres établissements, la part des visiteurs résidant en France a diminué en 2015 (57 % contre 61 % en 2014).

Le Centre Pompidou aura quarante ans le 31 janvier 2017. Il développera à cette occasion une programmation culturelle attractive, avec notamment les expositions Cy Twombly, David Hockney et César.

● Principale source d'enrichissement des collections du musée, les dons et donations ont permis de développer considérablement les collections en 2015. Ces libéralités proviennent en premier lieu des artistes, designers et architectes (Ellsworth Kelly, Gottfried Honegger, Martial Raysse, Claude Rutault, Taryn Simon, Ariella Azoulay, Vittorio Gregotti, Renzo Piano, Shin Takamatsu, Junya Ishigami, Nendo, etc). Les collections du musée national d'art moderne ont également bénéficié au titre des datons de treize œuvres de Georges Mathieu.

**Le second semestre 2016 a été marqué par le don exceptionnel de la Vladimir Potanin Foundation de plus de 250 œuvres soviétiques et russes contemporaines**, que le Centre Pompidou présente au public dans le cadre d'une exposition *Kolleksia ! Art contemporain en URSS et en Russie. 1950-2000*.

• **L'année 2017 sera marquée par le lancement d'études préalables en vue du schéma directeur de travaux de mise aux normes du centre.** Ce schéma directeur a été élaboré avec l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) pour rassembler dans une perspective globale les différents diagnostics déjà réalisés (plan pluriannuel d'investissements, diagnostics d'accessibilité, dossier technique amiante, bilan carbone, etc.).

Considérées comme la phase 0 de ce schéma directeur, les études d'avant-projet pour la rénovation de l'escalator monumental de la façade doivent être engagées dès 2016 pour un démarrage des travaux à partir de l'automne 2018, pour une durée de six mois.

**Le projet de loi de finances pour 2017 porte la subvention d'investissement spécifique relative au bâtiment à 25 millions d'euros en autorisations d'engagement (+ 18) et 11 en crédits de paiement (+ 4).**

Au total, la dotation en fonds propres de l'établissement s'élèvera à 31 millions d'euros en autorisations d'engagement et 17 en crédits de paiement, dont une subvention d'acquisition de 2 millions d'euros.

La subvention pour charges de service public de l'établissement s'élève à 69,2 millions d'euros, en hausse de 675 000 euros par rapport à 2016.

#### SOURCES DE FINANCEMENT DU CENTRE GEORGES POMPIDOU

(en millions d'euros)

	2014	2015	BI 2016
Subvention de fonctionnement	65,2	65,3	66
Subvention d'investissement	13,5	11,8	10,3
Subvention d'acquisition	1,4	1,2	1,5
Financement investissements d'avenir	2	2	0
<b>Total ressources publiques</b>	<b>82</b>	<b>80,3</b>	<b>77,8</b>
Mécénat financier de fonctionnement	3,7	2	2,6
Mécénat d'acquisition	1	1,4	0
Billetterie (dont audio guide jusqu'à mars 2015)	16,4	12,8	16,8
Domanial, valorisation du site	5,6	4,8	6,2
Ressources provenant de la valorisation des collections	2,7	5,4	3,4
Droits / brevets et marques	0,1	0	0,2
Activité commerciale, éditoriale, prestation de service	2,9	2,4	2,8
Autres (dont Grand Emprunt)	4,6	4	2,9
<b>Total ressources propres</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>35</b>
<b>% des ressources propres en fonctionnement</b>	<b>36 %</b>	<b>34 %</b>	<b>35 %</b>

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

#### 4. Le musée et le domaine national de Versailles

- En 2015, la fréquentation du domaine de Versailles, hors parc, a atteint 7,4 millions de visiteurs, en baisse de 4 % par rapport à 2014. Elle a encore baissé de 14 % au premier semestre 2016. Les visiteurs français ne représentent que 19 % des visiteurs.

Malgré ces conditions dégradées, l'exercice 2015 s'est achevé avec un bénéfice de 12,1 millions d'euros (contre 8,2 en 2014). Les recettes de fonctionnement ont été soutenues par un niveau élevé de ressources propres (84 % du total des recettes). Les recettes de billetterie (53,4 millions d'euros) ont progressé de 4 % malgré la baisse de la fréquentation, celle-ci ayant affecté les entrées gratuites ; le nombre de billets vendus a augmenté de 3 %.

Pour 2016, le deuxième budget rectificatif prévoit un résultat en forte baisse, mais qui resterait positif (environ 800 000 euros).

- L'établissement public du musée et du domaine national de Versailles a sous sa responsabilité un patrimoine architectural d'environ 200 000 m<sup>2</sup> réparti en 120 bâtiments et un domaine planté proche de 800 hectares. Ce patrimoine fait chaque année l'objet d'un programme de travaux d'entretien et de réparations ainsi que d'un programme de restauration et d'améliorations techniques et fonctionnelles. Depuis 2003, le programme de travaux de restauration et d'améliorations techniques et fonctionnelles est réalisé dans le cadre du schéma directeur du « Grand Versailles ».

La première phase du schéma directeur, décidée en 2003 pour un montant de 158,9 millions d'euros, s'achèvera fin 2016 par les derniers travaux de réaménagement dans le pavillon Dufour et la vieille aile, où le nouvel accueil des visiteurs a été inauguré au mois de juin. La deuxième phase, confirmée en 2011, est axée sur la mise en sécurité du corps central du château. Son achèvement est prévu en 2021. Les concours de l'État étant en priorité consacrés à ce programme de mise en sécurité, l'établissement s'est efforcé de mobiliser des ressources de mécénat entre 2013 et 2015 pour des opérations d'envergure exceptionnelle (restauration du bassin de Latone, aménagement contemporain du bosquet du théâtre d'eau, restauration des toitures de Trianon-sous-Bois notamment). L'établissement a également mobilisé ses propres ressources, d'une part, pour achever les aménagements du Grand Commun afin de regrouper tous ses services en 2015 sur un seul lieu et compléter les aménagements liés aux espaces d'accueil du pavillon Dufour et, d'autre part, pour maintenir un programme minimum annuel de travaux de restauration.

En 2017, le programme d'investissement se concentrera sur les travaux de mise en sécurité et de modernisation du château (corps central partie sud), les travaux de l'ancien château d'eau et divers travaux de restauration du patrimoine. Une grande partie du mécénat sera affectée à l'achèvement d'une opération initiée en 2015 (maison de la Reine) mais aussi à quatre nouvelles opérations (Chapelle Royale, Salon de la Paix, ateliers pédagogiques et bibliothèque de la Reine).

● L'établissement ne bénéficie pas de subvention de fonctionnement du ministère de la culture, en dehors de la prise en charge directe des agents affectés à l'établissement et relevant du titre 2 ministériel (613 ETPT pour 2017).

Pour 2017, le projet de loi de finances prévoit une subvention d'investissement de 19,4 millions d'euros en autorisations d'engagement et 14,6 en crédits de paiement destinée à assurer la poursuite du financement du schéma directeur.

Le plafond des emplois rémunérés par l'opérateur est fixé à 339 ETPT, en augmentation de 35 unités par rapport à 2016 en raison du renforcement du dispositif de sécurité de l'établissement.

#### SOURCES DE FINANCEMENT DU DOMAINE DE VERSAILLES

(en milliers d'euros)

	2012	2013	2014	2015	BI 2016
<b>Ressources publiques :</b>	<b>25 402</b>	<b>13 744</b>	<b>14 737</b>	<b>14 757</b>	<b>13 818</b>
– subventions de l'État	6 191	2 449	762	1 364	905
– ressources de l'État	19 211	11 295	13 975	13 394	12 912
<b>Ressources propres :</b>	<b>65 941</b>	<b>72 151</b>	<b>75 773</b>	<b>73 286</b>	<b>65 849</b>
Mécénat financier de fonctionnement	2 891	3 655	6 672	2 987	1 776
Mécénat financier d'investissement	2 479	8 741	7 487	4 421	2 750
Billetterie	48 551	49 050	51 370	53 445	50 011
Domanial	5 901	5 207	4 423	4 677	5 578
Produits financiers	272	4	6	15	300
Droits, brevets et marques	407	220	248	290	243
Activité commerciale, éditoriale, prestations de services	4 949	4 626	5 036	6 676	5 085
Autres	491	648	531	775	105

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

## 5. Le musée du Quai Branly-Jacques Chirac

● Le musée du Quai Branly, auquel le nom de l'ancien président de la République a été accolé cette année, a accueilli 1,3 million de personnes en 2015 (contre 1,5 million en 2014), dont environ la moitié pour y visiter des expositions temporaires. 83 % des visiteurs vivent en France et 16,8 % ont entre 18 et 25 ans.

● Pour ses dix ans, le musée a proposé une programmation riche en 2016, avec les expositions *Persona, étrangeté humaine, Chamanes et divinités de l'Équateur pré-colombien, Jacques Chirac ou le dialogue des cultures, Mata Hoata, arts et société aux îles Marquises* et *The Color Line, les artistes africains-américains et la ségrégation*. En mars 2017 débutera l'exposition *Picasso primitif*.

● Pour 2017, la subvention pour charges de service public versée au musée par le programme *Patrimoines* s'élève à 23,2 millions d'euros, en hausse de 515 000 euros par rapport à 2016 pour l'accompagnement du renforcement des mesures de sécurité et la prise en compte de la hausse du point d'indice de la fonction publique. Il bénéficie de plus d'une subvention de 23,7 millions d'euros versée par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche à travers le programme 150 *Formations supérieures et recherche universitaire*.

Au titre de la contribution de l'établissement à la maîtrise de l'emploi public, son plafond d'emploi de titre 3 baisse de deux unités, à 247 ETPT.

#### SOURCES DE FINANCEMENT DU MUSÉE DU QUAI BRANLY

(en milliers d'euros)

	2014		2015		2016	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Subventions d'État	42 367	78,66 %	42 309	79,11 %	43 648	78,31 %
Autres subventions d'exploitation	220	0,41 %	245	0,46 %	195	0,35 %
Billetterie, publication, mise à disposition d'espace, activités annexes	6 775	12,58 %	6 720	12,57 %	7 669	13,76 %
Mécénat, partenariat, participations financières diverses	2 581	4,79 %	2 293	4,29 %	3 200	5,74 %
Refacturations, remboursements divers, gestion courante, variations de stocks	1 455	2,70 %	1 374	2,57 %	1 029	1,85 %
Produits financiers	11	0,02 %	1	0,00%	0	0,00 %
Produits exceptionnels, cession d'actifs	452	0,84 %	539	1,01 %	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>53 861</b>	<b>100,00 %</b>	<b>53 481</b>	<b>100 %</b>	<b>55 741</b>	<b>100,00 %</b>

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

#### 6. L'établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand-Palais (RMN-GP)

● En 2015, dans un contexte généralisé de chute de la fréquentation des établissements patrimoniaux, les expositions produites ou coproduites par la RMN-GP ont accueilli 2,34 millions de visiteurs, soit environ 360 000 de moins que l'année précédente. Ces visiteurs se sont répartis de la façon suivante :

– 1,7 million pour les expositions présentées aux galeries nationales, dans la galerie sud-est et dans le salon d'honneur du Grand Palais, dont les expositions consacrées à Velázquez (478 833 visiteurs) et à Jean-Paul Gaultier (418 721 visiteurs) ;

– environ 360 000 au musée du Luxembourg, géré dans le cadre d'une délégation de service public ;

– environ 280 000 pour les expositions temporaires dans les musées nationaux ayant le statut de service à compétence nationale.

• Malgré ce contexte difficile, la RMN-GP est parvenue à conserver en 2015 un résultat bénéficiaire de 400 000 euros.

L'année a été difficile pour le réseau des librairies-boutiques, fortement affecté par la baisse de la fréquentation des musées partenaires à la suite des attentats et par les travaux réalisés dans certains sites stratégiques du réseau (Le Louvre et Versailles), mais le solde de production des expositions s'est élevé à 3,9 millions d'euros et l'exploitation commerciale et événementielle du Grand Palais a apporté à l'établissement un chiffre d'affaires de près de 17 millions d'euros, le plus important réalisé depuis la création du nouvel établissement public en 2011.

L'excédent de l'activité événementielle du Grand Palais a permis de compenser les pertes du réseau des librairies-boutiques. Les missions concurrentielles de l'établissement sont ainsi restées bénéficiaires en coûts complets de 200 000 euros.

#### INDICATEURS FINANCIERS DE LA RMN-GP

(en millions d'euros)

	2013	2014	2015
Solde global de production des expositions	4	4,3	3,9
Résultat en coût complet des missions de service public	- 22,8	- 22,3	- 20,7
Taux de ressources propres	86,8 %	84,7 %	85,3 %
Capacité d'autofinancement	10,3	7,1	6,8
Résultat en coût complet des activités commerciales et concurrentielles	5,8	0,6	0,2

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

• L'exercice 2016 s'annonce beaucoup plus difficile. **Selon les informations fournies au Rapporteur spécial, la RMN-GP connaîtrait à la fin de l'année 2016 un résultat déficitaire de près de 8 millions d'euros, en dégradation de 4,2 millions d'euros par rapport au budget révisé.** Les principaux facteurs de dégradation résident dans une fréquentation des expositions inférieure aux prévisions, une perte de marge dans les librairies boutiques compte tenu de la mauvaise fréquentation touristique, et la fin de trois concessions.

Une partie des difficultés est conjoncturelle : entre le 13 novembre 2015 et le 31 décembre 2016, l'impact financier des attentats sur les résultats de la RMN-GP est évalué à 9,4 millions d'euros (renforcement de la surveillance, baisse de fréquentation des expositions, annulation d'événements comme Paris photo, perte de marge dans les librairies boutiques).

**Un plan d'urgence de limitation des dépenses a été engagé pour un montant d'environ 5 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2016, mais des mesures structurelles s'imposent.** La dégradation des résultats du réseau des librairies boutiques est en effet antérieure aux attentats et fait l'objet d'un plan d'action depuis 2014, qui va être revu.

La RMN-GP va donc se trouver confrontée à court et moyen terme à deux défis d'ampleur à relever : le redressement de son réseau de librairies boutiques et la mise en œuvre du schéma directeur de restauration et d'aménagement du Grand Palais, qui devrait fermer totalement en novembre 2020.

- Environ la moitié du chiffre d'affaire de la RMN-GP est réalisée dans son réseau de librairies-boutiques, implantées dans des institutions culturelles publiques ou privées, et qui emploient 428 ETP. Mais comme l'a souligné sa présidente lors de son audition, la RMN-GP se trouve avec ces boutiques dans la situation d'un opérateur historique qui n'a pas réformé à temps, alors qu'elle est désormais en situation de concurrence avec des acteurs privés pour répondre aux appels d'offres.

Outre des conséquences directes des attentats sur le tourisme, l'activité des librairies boutiques a pâti de plusieurs évolutions défavorables depuis 2013 :

- l'ouverture du marché à la concurrence a fragilisé la position de la RMN-GP et fait évoluer en sa défaveur le rapport de force avec les musées, qui augmentent les niveaux de redevances qu'ils exigent ;

- la volatilité de la fréquentation des musées, en raison de la chute du tourisme, mais également de choix de programmation d'expositions temporaires moins porteurs et de fermetures ou de travaux, se répercute directement sur l'activité des boutiques ;

- les évolutions de la clientèle, avec une part plus importante de groupes et une évolution de la nationalité des touristes étrangers, les américains et japonais (fort panier moyen) laissant la place à une part croissante de visiteurs chinois (faible panier moyen).

Ces facteurs externes se sont conjugués avec les faiblesses d'un réseau insuffisamment réactif et proposant des lignes de produits pas toujours adaptées pour aboutir à une dégradation continue des résultats.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES DU RÉSEAU COMMERCIAL DE LA RMN-GP

*(en millions d'euros)*

2014	2015	2016 (prévision)
60,5	54,5	44,6

Source : RMN-GP.

Cette dégradation se retrouve sur les principaux sites parisiens, et est particulièrement accentuée au Grand Palais.

**CHIFFRE D’AFFAIRES DES PRINCIPAUX SITES DE LA RMN-GP**

(en millions d’euros)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (prévision)</b>
Louvre	14,3	13,7	12,2
Grand Palais	9,7	8,2	4,2
Orsay	8,5	7,8	6,5
Versailles	8,4	7,1	6,3

Source : RMN-GP.

Un audit de l’activité a été réalisé, qui va se traduire par un plan de transformation visant à ramener l’activité à l’équilibre en 2020.

Ce plan se déclinerait en trois grands axes visant à optimiser l’organisation et les processus, accroître le chiffre d’affaires et développer de nouvelles activités. Il reposerait notamment sur une baisse des effectifs et une réduction du coût des fonctions support. Ses premiers effets sont attendus dès le premier trimestre 2017.

- Il est primordial que le retour à l’équilibre soit effectif en 2020, lorsque commenceront les travaux du schéma directeur de restauration et d’aménagement du Grand Palais, une partie importante du chantier étant financée par un emprunt contracté par la RMN-GP.

**Ce schéma directeur constituera le chantier culturel le plus coûteux depuis le début des années 2000.**

Le bâtiment est aujourd’hui en état de vétusté avérée. Une première tranche importante de rénovation a eu lieu entre 2001 et 2005 après la chute d’un rivet de la charpente de la nef en juin 1993, durant une exposition, mais elle a principalement concerné la nef, ses fondations et la verrière. Lors de sa réouverture en 2005, après onze ans de fermeture, le bâtiment souffrait encore de nombreuses faiblesses qui n’ont pas été traitées : dégradations sur les 20 000 m<sup>2</sup> de toiture, pierres de façade se détachant, installations techniques vétustes ou inexistantes (pas de plateforme logistique), etc. Il est exploité aujourd’hui dans des conditions très précaires, certains espaces étant fermés au public pour des raisons de sécurité, parmi lesquels les balcons de la nef ou la galerie sud-ouest, d’autres ouverts sous la responsabilité personnelle de la présidente de la RMN-GP. D’une manière générale, la capacité limitée d’accueil du public et les difficultés logistiques et climatiques pèsent lourdement sur l’activité culturelle et événementielle.

À sa création en 2011, la RMN-GP a mené à bien de premiers travaux urgents mais il est vite apparu nécessaire d’engager un programme plus ambitieux. Comme l’a relevé la mission ayant réalisé la contre-expertise sur le projet à l’attention du Commissariat général à l’investissement (CGI), « *il ne fait aucun doute 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. 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. [...] Pourrait-on 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 ? [...] La valeur d'utilité publique globale, culturelle et sociale, se trouverait très affectée par l'absence de rénovation d'ensemble. »<sup>(1)</sup>*

Outre les travaux impératifs de mise en sécurité et de restauration, le schéma directeur vise à rendre sa cohérence d'origine à un bâtiment maltraité pendant un siècle, qui a connu jusqu'à dix-sept occupants simultanés (école d'architecture, restaurant universitaire, bureaux d'associations, etc.). Au fil des années, le bâtiment a été loti et cloisonné, autant d'aménagements qui l'ont déprécié.

Le schéma directeur répond à trois types d'enjeux :

– des enjeux patrimoniaux : achever la restauration du Grand Palais en restituant la composition initiale du bâtiment et les décors occultés et en restaurant les toits, les balcons et le palais d'Antin ;

– des enjeux fonctionnels : optimiser l'exploitation du monument et l'accueil des publics en améliorant les conditions d'accueil, fluidifiant les circulations, créant une plateforme logistique et **augmentant de 30 % la capacité d'accueil du public pour accueillir plus de 4 millions de visiteurs** ;

– des enjeux culturels et événementiels : disposer d'un outil sans équivalent pour les grands événements, en particulier avec les 13 500 m<sup>2</sup> de la nef, et **une jauge qui passerait de 5 760 à 11 000 personnes**. Rappelons que si la candidature de Paris est retenue pour les jeux olympiques de 2024, le Grand Palais serait le lieu de différentes épreuves, dont celles d'escrime et de taekwondo.

#### Calendrier prévisionnel des travaux

Septembre 2016-décembre 2018 : études

Janvier 2019-octobre 2020 : consultations et travaux préparatoires

Mars 2020 : travaux préliminaires

Novembre 2020 : fermeture totale du site

Janvier 2023 : réouverture de la nef et des galeries

Juin 2024 : réouverture complète du site

---

(1) M. Éric Garandeau et M. Michel Zulberty, Contre-expertise de l'évaluation socio-économique du projet de restauration et d'aménagement du Grand Palais, rapport au Commissaire général à l'investissement, 28 septembre 2014, page 31.

La fermeture totale du bâtiment pendant plus de deux ans ne signifiera pas l'arrêt des activités de la RMN-GP. Lors de son audition, la présidente de l'établissement a souligné **que la continuité de l'activité événementielle était un enjeu essentiel pour ne pas perdre les clients importants**. Elle recherche par conséquent des surfaces proches du Grand Palais pour y installer une structure temporaire ou, à défaut, un partenariat avec une structure existante. Une programmation d'expositions hors les murs est en outre prévue, en partenariat avec des institutions muséales sur l'ensemble du territoire et à l'étranger.

**Le coût total du projet s'élève à 436 millions d'euros** hors taxes toutes dépenses confondues, dont 44 pour la muséographie du Palais de la Découverte, sous maîtrise d'ouvrage d'Universcience. Il intègre une actualisation des coûts à la fin du chantier, une révision des prix selon les indices du BTP et la prise en compte d'aléas (15 %).

#### COÛT TOTAL DU PROJET

(en millions d'euros)

Restauration du monument historique	137
Aménagement du Grand Palais	255
Palais de la découverte (muséographie)	44
<b>Total</b>	<b>436</b>

Source : RMN-GP.

Ce chiffrage comprend les travaux d'aménagement et de restauration, les honoraires des maîtres d'œuvre, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, les diagnostics, les assurances, les coûts de relogement des équipes ainsi que les premiers équipements du bâtiment.

**Le besoin de financement s'élève à 466 millions d'euros**. L'écart de 30 millions d'euros avec le coût du projet recouvre le coût de l'emprunt pendant les travaux et une contribution au déficit d'exploitation lié à la fermeture totale du Grand Palais pendant deux ans.

Le Rapporteur spécial Jean-François Lamour avait souligné l'an dernier que, alors que le cabinet d'architecture avait été choisi au début de l'année 2014 et que le Commissariat général à l'investissement avait rendu un avis favorable en octobre 2014 <sup>(1)</sup>, le plan de financement tardait à être bouclé, au risque de retarder le démarrage d'un projet dont l'urgence est pourtant avérée. Les derniers arbitrages sur les montants et modalités de financement ont finalement été rendus en début d'année et aboutissent à la mobilisation de trois sources de financement :

– **200 millions d'euros de dotation exceptionnelle de l'État** à la RMN-GP dans le cadre du troisième programme d'investissements d'avenir ;

---

(1) L'avis du commissariat général à l'investissement, rendu après une contre-expertise indépendante, est obligatoire pour les investissements publics d'un montant supérieur à 100 millions d'euros.

– **150 millions d’euros par emprunt de la RMN-GP.** Cet emprunt financera une partie des travaux d’aménagement du Grand Palais, le solde étant financé par une partie de la dotation de l’État. Le remboursement de l’emprunt serait rendu possible par l’augmentation des revenus du Grand Palais après la fin des travaux de restauration et de réaménagement, ce qui suppose d’une part la réussite du plan de transformation des librairies boutiques et d’autre part que les hypothèses d’augmentation du chiffre d’affaires se réalisent ;

– **116 millions d’euros de subventions** au titre de la restauration du monument historique (92 millions d’euros du programme 175) et de la restauration et de la muséographie du Palais de la Découverte (24 millions d’euros du programme 186 *Recherche culturelle et culture scientifique* de la mission *Recherche et enseignement supérieur*).

Sous réserve du vote des crédits correspondants en lois de finances, le tableau ci-après indique les prévisions des flux liés au projet. **C’est entre 2020 et 2022 que les concours de l’État seraient les plus importants.**

## PLAN DE FINANCEMENT DU SDRA DU GRAND PALAIS

(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>

	jusqu'à 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Dépenses d'aménagement RMN-GP	1,6	0,1	3,4	6,2	4,7	5,7	21,6	61,4	62,6	22,6	7,1	197
Dépenses de restauration monument historique	1,1	0,8	6,8	8,4	3,1	2,7	14,5	40,5	41,9	13	4,6	137
Dépenses de restauration Universcience	0,5	0	1,9	3,6	1,7	6,2	12,3	26,4	26,6	13,9	9,1	102
<i>Total dépenses d'investissement</i>	<i>3,1</i>	<i>1</i>	<i>12,2</i>	<i>18,2</i>	<i>9,5</i>	<i>14,5</i>	<i>48,4</i>	<i>128,3</i>	<i>131,1</i>	<i>49,4</i>	<i>20,9</i>	<i>436</i>
Frais financiers					1,1	0,4	0,4	0,4	2,9	4,5	5,4	15
<b>Total emplois</b>	<b>3,1</b>	<b>1</b>	<b>12,2</b>	<b>18,2</b>	<b>10,6</b>	<b>14,9</b>	<b>48,9</b>	<b>128,7</b>	<b>134</b>	<b>54</b>	<b>26,3</b>	<b>452</b>
Subvention programme 175		3,3	6,9	9,8	10	12	13	14,6	15	7,5		92
Subvention programme 186	2,4		2,5	3,9	2,5	3,3	6	3,3				24
Dotation de l'État à la RMN-GP				3,5			23,7	124,9	47,9			200
<i>Total concours de l'État</i>	<i>2,4</i>	<i>3,3</i>	<i>9,4</i>	<i>17,2</i>	<i>12,5</i>	<i>15,3</i>	<i>42,7</i>	<i>142,8</i>	<i>62,9</i>	<i>7,5</i>	<i>0</i>	<i>316</i>
Emprunt RMN-GP									86	49,8	14,2	150
<b>Total ressources</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>	<b>9,4</b>	<b>17,2</b>	<b>12,5</b>	<b>15,3</b>	<b>42,7</b>	<b>142,8</b>	<b>148,9</b>	<b>57,3</b>	<b>14,2</b>	<b>466</b>

Source : RMN-GP.

(1) Pour des raisons d'arrondis, certains totaux ou sous-totaux diffèrent légèrement de la somme des montants détaillés.

Comme cela a déjà été souligné à de nombreuses reprises, le lancement de ce chantier était urgent et indispensable, mais il devra faire l'objet d'une extrême vigilance, compte tenu des montants en jeu et des dépassements fréquemment constatés sur les chantiers culturels (dont celui du Grand Palais entre 2001 et 2005). Les exemples récents de la Philharmonie de Paris et du Musée des confluences, à Lyon, ne démentent pas les observations faites par la Cour des comptes en 2007 <sup>(1)</sup> sur les écarts substantiels entre le coût des projets au moment de leur programmation et le coût réel, une fois les travaux achevés.

Le Rapporteur spécial attire l'attention sur deux points :

**– le plan de financement prévoit une augmentation de la subvention d'investissement de la RMN-GP sur le programme 175, qui ne devra pas se faire au détriment des autres opérations de restauration du patrimoine sur l'ensemble du territoire ;**

**– la RMN-GP a recours à un emprunt de 150 millions d'euros dans un contexte difficile pour les institutions qui vivent en partie de l'activité touristique.** La réussite du plan de transformation engagé pour rétablir l'équilibre des activités commerciales et le redressement de l'activité touristique sont deux conditions pour que l'augmentation du chiffre d'affaires prévue dans le plan de financement se réalise.

● Pour 2017, la subvention pour charges de service public s'élève à 21,73 millions d'euros, en hausse de 1,18 million d'euros par rapport à 2016. Cette hausse comprend une enveloppe de 378 000 euros pour accompagner le renforcement des mesures de sécurité et une augmentation de 800 000 euros destinée à conforter les missions de service public de la RMN-GP. Cette augmentation est la bienvenue, la subvention ne couvrant actuellement pas l'intégralité du résultat en coût complet des missions de service public. Un écart de l'ordre de 2 millions d'euros en moyenne était observé par le passé, que les recettes de l'activité commerciale de la RMN-GP ne peuvent plus absorber.

La subvention d'investissement s'élève à 10 millions d'euros pour la poursuite des études et les premiers travaux de restauration indispensables dans le cadre du schéma directeur du Grand Palais.

---

(1) *Cour des comptes*, Rapport public thématique sur « les grands chantiers culturels », décembre 2007.

### III. LE PATRIMOINE ARCHÉOLOGIQUE, MONUMENTAL ET ARCHITECTURAL

#### A. LA POLITIQUE MONUMENTALE

##### 1. Les crédits dédiés au patrimoine monumental

En janvier 2016, 43 803 immeubles (14 191 classés et 29 612 inscrits) et quelque 290 000 objets mobiliers (environ 140 000 objets classés et 150 000 objets inscrits) étaient protégés au titre des monuments historiques. 57 % des immeubles protégés appartiennent à des propriétaires publics, principalement aux communes (50 %), et 43 % à des propriétaires privés.

En plus des aides fiscales, les subventions de l'État constituent un levier majeur pour la restauration et l'entretien des monuments historiques. Selon les indications fournies au Rapporteur spécial, le taux de subvention <sup>(1)</sup> est en moyenne de 40 % sur les immeubles classés, 50 % pour les objets mobiliers classés, 15 % pour les immeubles inscrits et de l'ordre de 35 % pour les objets mobiliers inscrits.

Les crédits de l'action 1 *Patrimoine monumental*, qui s'élèvent à 375,8 millions d'euros en autorisations d'engagement et 335,8 en crédits de paiement, sont destinés à financer, d'une part, l'entretien et la restauration des monuments historiques (358,67 millions d'euros en autorisations d'engagement et 318,75 en crédits de paiement), d'autre part, le fonctionnement des institutions œuvrant dans le domaine du patrimoine (17,09 millions d'euros en autorisations d'engagement et 17,07 en crédits de paiement).

**Les crédits d'entretien et de restauration des monuments historiques augmentent de 7 % en autorisations d'engagement et de 3 % en crédits de paiement, alors qu'ils étaient restés stables de 2013 à 2016.**

Hors « grands projets », les **crédits d'entretien** s'élèvent à 48,9 millions d'euros, dont 22,47 pour les monuments appartenant à des collectivités territoriales ou à des particuliers, et les **crédits de restauration** à 232,4 millions d'euros, dont 140,6 pour des monuments n'appartenant pas à l'État.

Le tableau ci-dessous récapitule le détail des crédits d'entretien et de restauration du patrimoine tels qu'ils ont été présentés dans les projets annuels de performances (PAP) pour 2016 et pour 2017.

---

(1) Le calcul est effectué hors taxe pour les propriétaires publics et toutes taxes comprises pour les propriétaires privés.

**CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES (MH)**

(crédits de paiement, en millions d'euros)

	<b>LFI 2016</b>	<b>PLF 2017</b>
<b>MH « hors grands projets »</b>	289,84	293,2
Crédits d'entretien	48,10	48,86
<i>dont MH État</i>	26,39	26,39
<i>dont MH non État</i>	21,71	22,47
Subventions aux opérateurs	11,45	11,95
Crédits de restauration	230,29	232,39
<i>dont MH État</i>	72,86 <sup>(1)</sup>	72,86
<i>dont MH non État</i>	138,93	140,6
<i>dont subvention CMN</i>	18,5	18,93
<b>MH grands projets</b>	19,04	25,55
Grand Palais	5	10
Versailles	14,04	14,57
Site archives nationales Paris		0,98
<b>Total</b>	308,88	318,75

Source : commission des finances, d'après les projets annuels de performances pour 2016 et 2017.

La progression des crédits d'entretien et de restauration est proportionnellement beaucoup moins forte pour les monuments « hors grands projets » (+ 1,2 %) que pour les « grands projets » (+ 31 %). Le Rapporteur spécial appelle à ne pas concentrer tous les crédits sur quelques monuments, tous situés en région parisienne. Toutes les villes préfectorales ont un patrimoine qui mérite d'être valorisé. Il faut inciter les visiteurs, français comme étrangers, à se déplacer sur l'ensemble du territoire. Cela contribuerait à désengorger les grands monuments parisiens et à renforcer l'activité et la qualité de vie dans les régions.

*a. Les crédits dédiés aux monuments historiques « hors grands projets »*

Les **crédits d'entretien** des monuments historiques « hors grands projets » comprennent :

– 26,39 millions d'euros pour l'entretien des monuments historiques appartenant à l'État, dont 7,58 de crédits centraux pour l'entretien des monuments nationaux et 18,8 de crédits déconcentrés destinés à l'entretien des monuments historiques appartenant à l'État sur tout le territoire, dont les quatre-vingt-six cathédrales ;

– 22,47 millions d'euros (+ 0,7 million d'euros par rapport à 2016) de subventions de fonctionnement versées à des collectivités territoriales ou à des particuliers pour les travaux d'entretien qu'ils réalisent sur des monuments historiques, orgues et objets mobiliers dont ils sont propriétaires.

(1) En loi de finances initiale pour 2016, les crédits d'investissement finalement votés au titre de l'action 1 ont été inférieurs de 4 millions d'euros à ce qui était prévu dans le PAP. Le montant figurant dans ce tableau pour les crédits de restauration des monuments historiques appartenant à l'État prend en compte cette réduction de crédits et ne correspond donc pas au montant figurant dans le PAP pour 2016.

S'agissant des **dépenses de restauration**, les 232,4 millions d'euros prévus par le projet de loi de finances comprennent :

– 92,67 millions d'euros en autorisations d'engagement et 72,86 en crédits de paiement pour les opérations de restauration des monuments historiques appartenant à l'État. Ces crédits sont stables par rapport à ceux votés en loi de finances pour 2016. Les crédits centraux représentent environ un tiers de ces montants. Ils concernent les bâtiments situés en région parisienne dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), le patrimoine historique affecté au ministère de la défense, la mise en valeur des résidences présidentielles, ainsi que des réserves pour couvrir des opérations urgentes en cas de sinistre important intervenant sur les monuments appartenant à l'État situés en régions. Les deux tiers restants sont des crédits déconcentrés permettant de financer des opérations de restauration de monuments historiques appartenant à l'État pour lesquelles la maîtrise d'ouvrage est assurée par les DRAC, en particulier les travaux sur les cathédrales ;

– 135,68 millions d'euros en autorisations d'engagement (+ 8,2 millions d'euros) et 139,6 en crédits de paiement (+ 2,7 millions d'euros) de subventions d'investissement pour les opérations de restauration engagées par les collectivités territoriales ou les propriétaires privés qui assurent eux-mêmes la maîtrise d'ouvrage ;

– 18,93 millions d'euros (contre 18,5 en 2016) de subvention au CMN, destinés à financer plus de 300 opérations de restauration sur les monuments nationaux.

À la lumière de son expérience des travaux de restauration de la cathédrale de Chartres, **le Rapporteur spécial estime que les crédits de restauration ne sont utilisés de manière optimale ni pour les finances publiques ni pour les visiteurs des monuments concernés.** Les travaux s'étalent sur des durées beaucoup trop longues, avec des arrêts difficilement compréhensibles qui entraînent des surcoûts. Pour les habitants des villes concernées et les touristes, ces travaux génèrent une **gêne qui pourrait être réduite si les investissements étaient concentrés sur un nombre plus réduit d'opérations, qui pourraient ainsi être achevées plus rapidement.** Il est primordial que les monuments puissent vivre, être utilisés. Il y a certes des travaux urgents auxquels il faut faire face, mais pour ceux qui n'ont pas de caractère d'urgence, comme celui de la cathédrale de Chartres lorsqu'il a été lancé, un séquençage différent s'impose. **Aussi le Rapporteur spécial demande-t-il au ministère de prévoir les crédits nécessaires pour achever rapidement les travaux de la cathédrale de Chartres, par redéploiement au sein des crédits du programme.**

***b. Les crédits dédiés aux monuments historiques « grands projets »***

Les crédits consacrés aux monuments historiques « grands projets » s'élèvent à 45,6 millions d'euros en autorisations d'engagement et 25,6 en crédits de paiement. **Ils augmentent de 14,5 millions d'euros en autorisations d'engagement et de 6,5 en crédits de paiement.**

Ces crédits sont destinés à poursuivre la deuxième phase de travaux du schéma directeur d'investissement du château de Versailles (19,4 millions d'euros en autorisations d'engagement et 14,6 en crédits de paiement) et à soutenir le schéma directeur de rénovation et d'aménagement (SDRA) du Grand Palais par la poursuite des études et l'engagement des premiers travaux de restauration (10 millions d'euros).

Ils comprennent également, pour 2017, 16,16 millions d'euros en autorisations d'engagement et 980 000 euros en crédits de paiement pour deux projets concernant les archives nationales : la poursuite des travaux du site Richelieu et le lancement de travaux urgents sur le quadrilatère Rohan-Soubise.

***c. Les autres crédits du patrimoine monumental***

Les autres crédits du patrimoine monumental s'élèvent à 17,1 millions d'euros. Ils comprennent notamment les subventions pour charges de service public du CMN (8,2 millions d'euros, contre 6,67 en 2016) et du domaine de Chambord (1 million d'euros, contre 880 000 euros en 2016).

**2. Le Centre des monuments nationaux (CMN)**

Établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère de la culture et de la communication, le Centre des monuments nationaux (CMN) a pour missions, aux termes de l'article L. 141-1 du code du patrimoine, d'entretenir, de conserver et de restaurer les monuments nationaux ainsi que leurs collections, d'en favoriser la connaissance et d'en développer la fréquentation lorsque celle-ci est compatible avec leur conservation et leur utilisation. **Il se caractérise par un modèle fondé sur la péréquation entre les monuments, les monuments les plus fréquentés contribuant à l'entretien des plus modestes, et la mutualisation de certaines compétences.**

Son réseau est constitué d'une centaine de monuments nationaux, dont plusieurs sont inscrits par l'Unesco au patrimoine mondial. Parmi ces monuments figurent des monuments majeurs du patrimoine français, tels que l'Arc de triomphe, le Panthéon, la Sainte-Chapelle et la Conciergerie, l'abbaye et les remparts du Mont-Saint-Michel, le site mégalithique de Carnac ou les fortifications de Carcassonne et d'Aigues-Mortes.

Les monuments appartenant au réseau du CMN ont accueilli près de 9,5 millions de visiteurs en 2014 et 9,2 en 2015. Deux d'entre eux en ont accueilli plus d'un million en 2015 : l'Arc de triomphe (1 765 351 visiteurs) et l'abbaye du Mont-Saint-Michel (1 265 991 visiteurs).

L'année 2016 verra la réouverture des châteaux de Montal (Lot) et de Villeneuve-Lembron (Puy-de-Dôme) après deux ans de travaux ainsi que la présentation, après restauration, des cuisines de la Conciergerie.

Les crédits de restauration ouverts en 2016 ont permis de lancer plusieurs chantiers. Parmi les plus importants, on peut signaler la restauration du château de Ferney-Voltaire (Ain) ou la restauration de la base de la colonne de Juillet en vue de son ouverture au public, dans le cadre des travaux d'aménagement de la place de la Bastille.

Ces travaux se poursuivront en 2017, de même que d'autres chantiers engagés antérieurement, comme la restauration du clos et du couvert des châteaux d'Azay-le-Rideau et de Rambouillet, ou celle de la façade occidentale et des couvertures de la Sainte-Chapelle du château de Vincennes.

La fin de l'année 2016 et l'année 2017 seront également marquées par l'entrée en phase opérationnelle des travaux de restauration de l'hôtel de la Marine, qui a effectivement été remis au CMN fin décembre 2015, pour une ouverture prévue en 2019. **Le financement de ces travaux, évalués à 99,5 millions d'euros sera assuré par les ressources propres du CMN (9,5 millions d'euros), par un recours à l'emprunt (80 millions d'euros) et par une subvention de l'État (7 millions d'euros en provenance du ministère des affaires étrangères et 3 millions d'euros en provenance du ministère de la défense).**

À l'issue de ces travaux, les espaces patrimoniaux du premier étage seront pour la première fois ouverts en permanence au public et le rez-de-chaussée du bâtiment sera conçu pour faire découvrir le patrimoine gastronomique français.

Outre le parcours de visite des espaces patrimoniaux, la promotion de la gastronomie, ajoutée au projet en 2015, s'appuiera sur un espace de restauration (restaurant sur la cour d'honneur), un espace de café-vente à emporter (cour d'honneur) et des espaces consacrés aux ateliers et aux animations, avec des modules spécifiques pour les jeunes publics, scolaires, adultes, groupes (entresol).

L'arrière du bâtiment, constitué depuis l'origine de bureaux et de locaux techniques, restera composé de bureaux qui seront loués à des utilisateurs privés, les ressources tirées de cette commercialisation servant à financer les travaux de restauration du monument.

**Selon les informations transmises au Rapporteur spécial par le président du CMN lors de son audition, l'Hôtel de la Marine devrait, dès son ouverture, générer un résultat d'exploitation de 5,54 millions d'euros.**

● Pour 2017, la subvention pour charges de service public du CMN augmente de 1,5 million d'euros par rapport à 2016, pour atteindre 8,2 millions d'euros. Cette hausse s'explique par la prise en compte de la hausse du point d'indice de la fonction publique et par l'accompagnement du renforcement des mesures de sûreté et de sécurité.

Sa subvention d'investissement, fixée à 18,93 millions d'euros, augmente de 426 000 euros par rapport à 2016. Selon le président du CMN, elle ne permet pas de couvrir les investissements nécessaires à la stabilité de l'état sanitaire des monuments. Il a par ailleurs indiqué au Rapporteur spécial lors de son audition que de nombreux projets étaient prêts et en attente de financement.

**Alors que notre pays souffre d'un déficit d'investissement, le Rapporteur spécial déplore que l'on n'investisse pas suffisamment pour l'entretien du patrimoine, alors que les projets existent. Il est par conséquent favorable à une augmentation de la subvention d'investissement du CMN, qui prend en charge des monuments répartis sur l'ensemble du territoire.**

Le plafond des emplois rémunérés par l'opérateur s'établit pour 2017 à 970 ETPT, en augmentation de 35 unités par rapport à 2015. Cette augmentation vise à répondre aux besoins de renforcement du dispositif de sécurité. Le CMN dispose en outre de 471 ETPT rémunérés directement par l'État.

## **B. L'ARCHÉOLOGIE PRÉVENTIVE**

● En matière d'archéologie préventive, l'année 2016 constitue une année de transition, marquée par la mise en place de la budgétisation de la redevance d'archéologie préventive en loi de finances pour 2016 et par l'adoption de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, qui comprend un chapitre consacré au patrimoine archéologique.

En tant que maire d'une commune dotée d'un important service d'archéologie préventive, **le Rapporteur spécial a pu constater ces dernières années les ravages causés par une ouverture à la concurrence – qu'il avait appelée de ses vœux – non maîtrisée.** La « guerre des prix » lancée par des opérateurs privés qui négligent le travail scientifique et dans laquelle l'Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP) s'est visiblement sentie obligée de s'engager pour tenter de maintenir ses parts de marché n'est bonne pour aucun des acteurs de l'archéologie. Elle l'est encore moins pour la qualité scientifique d'un travail archéologique ô combien précieux pour la compréhension de notre histoire collective, sans fantasmes ni *a priori*.

Le tableau suivant montre l'évolution du marché de fouilles préventives. Il permet de constater à la fois le recul des positions de l'INRAP face aux autres opérateurs et la diminution sensible du prix moyen facturé à l'hectare.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES FOUILLES PRÉVENTIVES DE 2010 À 2014

		2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de fouilles	INRAP	247	235	280	245	218
	Collectivités	67	81	84	97	68
	Opérateurs privés	122	110	149	169	138
Surfaces fouillées (en hectares)	INRAP	307	337	406	281	221
	Collectivités	74	73	70	93	63
	Opérateurs privés	99	146	144	170	177
Chiffre d'affaires de fouilles (en millions d'euros)	INRAP	94	98,6	122,5	89,4	63,6
	Collectivités	16,7	21,8	23	25,8	15,7
	Opérateurs privés	32,8	33,3	32,5	39,1	35
Prix moyen facturé à l'hectare (en milliers d'euros)	INRAP	306	292	301	318	288
	Collectivités	225	298	228	278	231
	Opérateurs privés	331	228	226	230	198

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

**Il est urgent de remettre de l'ordre dans notre système d'archéologie préventive.** À cet égard, le Rapporteur spécial approuve les dispositions de la loi du 7 juillet 2016 renforçant le contrôle de l'État sur la qualité scientifique des opérateurs privés et sur leurs projets, encore faudra-t-il que les services de l'État aient les moyens et la volonté d'exercer ce contrôle.

Il est également satisfait des dispositions de la loi qui reconnaissent le travail des services archéologiques des collectivités territoriales par l'instauration d'une nouvelle procédure d'habilitation, pérenne et axée sur des critères scientifiques et par l'affirmation de leur rôle en matière d'exploitation des résultats de la recherche pour l'ensemble des opérations réalisées sur leur territoire.

**L'INRAP doit désormais s'engager davantage dans une démarche partenariale avec les services archéologiques des collectivités territoriales, dans le respect du code des marchés publics, pour mutualiser les coûts et partager leurs compétences.** Comme la Cour des comptes le relevait dans son rapport public annuel pour 2016, « *les conventions-cadres signées par l'INRAP et ces services se sont certes multipliées, augurant de relations plus fécondes, mais il n'en est pas résulté jusqu'ici de réalisations réellement significatives : sur quinze dossiers d'intervention conjointe présentés, seuls cinq ont été finalement retenus par les aménageurs en 2014.* »<sup>(1)</sup> La démarche doit donc être poursuivie et amplifiée.

Le Rapporteur spécial a été rassuré par la volonté affichée par le nouveau directeur général de l'INRAP, lors de son audition, de développer cette démarche partenariale et de rendre la politique commerciale de l'établissement plus lisible et plus saine. Il ne serait pas acceptable que l'INRAP utilise la subvention qui lui est consentie pour faire face à ses charges de service public (7,5 millions d'euros pour l'obligation de présence sur tout le territoire, la compétence sur toutes les périodes,

(1) Cour des comptes, Rapport public annuel 2016, tome II, page 557.

le traitement, l'exploitation et la valorisation des données de diagnostics et de fouilles) pour fausser le jeu de la concurrence. **Le Rapporteur spécial considère à cet égard que les explications du ministère de la culture et de l'INRAP sur les modalités de fixation de cette subvention sont encore trop sommaires.**

- Les crédits consacrés à l'archéologie préventive dans le projet de loi de finances pour 2017 s'élèvent à 135,92 millions d'euros en autorisations d'engagement et 133,95 en crédits de paiement.

Les crédits destinés à financer les opérations d'archéologie préventive s'élèvent à 119 millions d'euros, soit 1 million d'euro de plus qu'en 2016 (au bénéfice de l'INRAP en raison de la hausse du point d'indice de la fonction publique). Ils sont répartis de la manière suivante :

- 72 millions d'euros sont destinés à couvrir la réalisation des opérations de diagnostics d'archéologie préventive par l'INRAP ;

- 35,4 millions d'euros vont abonder le Fonds national d'archéologie préventive (FNAP) ;

- 10 millions d'euros sont destinés à verser des subventions en compensation des travaux engagés par les collectivités pour les opérations de diagnostic. D'après le ministère, cette enveloppe est substantiellement supérieure aux versements moyens des années 2009-2015 ;

- 1,6 million d'euros sont alloués à l'INRAP pour la couverture de dépenses d'investissement nécessaires à la réalisation des diagnostics.

Les modalités de calcul et de versement des subventions aux collectivités ont été précisées par un décret du 2 novembre 2016<sup>(1)</sup>. **Le montant de la subvention sera fixé sur la base d'une valeur forfaitaire par mètre carré de la surface des opérations de diagnostic d'archéologie préventive prescrites par le préfet de région et effectivement réalisées sur une période de référence. Cette valeur forfaitaire sera majorée en fonction de la complexité des opérations.**

### C. LA POLITIQUE ARCHITECTURALE

- L'action 2 *Architecture* est dotée pour 2017 de 31,6 millions d'euros, en hausse de 2,7 millions d'euros par rapport à 2016.

La majeure partie de ces crédits est consacrée au financement de la Cité de l'architecture et du patrimoine (CAPA), l'établissement public de référence pour la valorisation et la promotion de la qualité de l'architecture. Le reste vise notamment à accompagner la mise en place des nouveaux « sites patrimoniaux remarquables » créés par la loi du 7 juillet 2016 et à renforcer le réseau des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) et des villes et pays d'art et d'histoire.

---

(1) Décret n° 2016-1485 du 2 novembre 2016 relatif aux subventions accordées aux collectivités territoriales en compensation des travaux engagés pour les opérations de diagnostic d'archéologie préventive.

Le projet de loi de finances pour 2017 porte la subvention pour charges de service public de l'opérateur à 17,43 millions d'euros, soit une augmentation de 800 000 euros par rapport à la loi de finances pour 2016. La subvention d'investissement est stable par rapport aux deux années précédentes, à 810 000 euros, dont 130 000 euros de crédits d'acquisition.

La même stabilité s'applique au plafond des emplois rémunérés par la CAPA, qui s'élève à 134 ETPT, auxquels s'ajoutent 4 emplois hors plafond correspondant à des emplois aidés et 16 ETPT rémunérés par l'État.

- Le résultat global de fréquentation pour 2015 (496 290 visiteurs) peut à première vue être considéré comme très satisfaisant, puisqu'il est supérieur au record de 2013 et en hausse de 21 % par rapport à 2014. Cette augmentation a été cependant uniquement portée par le succès des expositions temporaires gratuites (+ 160 %), avec notamment l'ouverture de la *Plateforme de la création architecturale* ; elle cache une diminution de 11 % de la fréquentation du musée et des expositions temporaires payantes (296 732 visiteurs en 2015, contre 334 259 en 2014 et 341 944 en 2013).

L'impact des attentats de novembre 2015 s'est fortement fait sentir, avec une baisse de 34 % de la fréquentation des groupes et le faible score des expositions temporaires payantes inaugurées en novembre 2015.

- Dans ce contexte, **la CAPA a connu en 2015 une perte d'exploitation de 1,5 million d'euros, supérieure au déficit de 600 000 euros prévu au budget initial. Il s'agit du deuxième exercice consécutif de pertes d'exploitation.**

Si les dépenses ont été tenues, les ressources propres se sont révélées inférieures aux prévisions et au résultat des années précédentes. La diminution touche particulièrement les recettes de billetterie (– 30 %), après les résultats exceptionnels des deux années précédentes dus à l'exposition *Art déco*, et les produits de mécénats et partenariats (– 23,2 %). Les produits des mécénats et partenariats, qui s'élevaient à 1,6 million d'euros en 2012, ont régulièrement décliné, pour tomber à 600 772 euros en 2015.

ÉVOLUTION DES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA CAPA

(en euros)

	Exécution 2013	Exécution 2014	Exécution 2015	Budget rectificatif 2016 n° 1
<b>Fonctionnement</b>				
<b>Subventions de l'État :</b>	16 052 117	15 651 096	15 548 489	15 938 401
<b>Autres subventions et dotations</b>	75 572	76 481	42 896	57 987
<b>Ressources propres et autres</b>	5 136 571	4 557 816	4 078 124	4 661 200
– <i>dont billetterie</i>	1 432 840	1 445 799	1 016 082	1 325 000
– <i>dont mécénat</i>	1 108 035	783 383	600 772	700 000
– <i>dont domanial / valorisation du site</i>	1 292 650	1 003 832	972 293	1 050 000
– <i>dont activité commerciale, éditoriale et prestations de services</i>	268 284	265 554	344 363	372 200
– <i>dont activités de formation</i>	171 708	129 217	213 845	184 000
<b>Investissement dont acquisition et restauration d'œuvres</b>				
<b>Ressources de l'État</b>	1 243 150	656 226	964 174	1 220 488

Source : réponse au questionnaire budgétaire.

Un plan de retour à l'équilibre a été mis en œuvre dans le budget rectificatif n° 1 pour 2016, qui combine deux leviers, la maîtrise des dépenses de personnel et la transformation de la structure des recettes propres, avec un objectif de forte croissance des recettes de concessions attendues du nouveau restaurant.

De plus, pour ce qui concerne la programmation pour 2017, l'établissement se concentre sur des expositions temporaires payantes grand public, susceptibles de générer des recettes de billetterie plus importantes. Ainsi, en avril, sera inaugurée l'exposition *L'architecte dans tous ses états*, qui offrira une grande rétrospective à travers les âges et les arts de la représentation de l'architecte. En novembre, l'exposition *Entre terre et ciel, le globe et l'architecte* explorera les relations entre le globe et l'architecture.

Le succès du plan de retour à l'équilibre est d'autant plus important que l'établissement devra faire face à d'importants projets d'investissement au cours des prochaines années.

## **IV. LES ENJEUX DE LA POLITIQUE ARCHIVISTIQUE POUR 2017**

### **A. VERS LA FERMETURE DU SITE DE FONTAINEBLEAU**

Le site des archives de Fontainebleau est un ancien site de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN), affecté aux archives nationales en 1972. À la suite des désordres constatés sur certains bâtiments, un diagnostic technique a été lancé en 2013, qui a conclu le 28 mars 2014, pour deux des bâtiments, à « *un risque imprévisible dans son ampleur et dans le temps pouvant porter atteinte à la sécurité des agents* ». Le jour même, le ministère de la culture a fait interdire l'accès à ces bâtiments, le reste du site continuant à fonctionner.

La fermeture de ces bâtiments a pour conséquence l'impossibilité d'accéder aux 60 km d'archives conservés dans leurs sous-sols, ainsi que d'interdire l'accès aux personnels à leurs postes de travail. Une opération menée en 2015 a permis de pénétrer pour la première fois depuis mars 2014 dans ces sous-sols et de constater qu'une partie des archives (13 km) avait été victime d'une inondation.

À la suite d'un rapport de l'OPPIC présentant les coûts de trois scénarios, la ministre de la culture a décidé, en juin 2016, de fermer le site de Fontainebleau, dans un délai de quatre ans. Ce délai permettra de préparer le déménagement de services vers le site de Paris et des 90 km d'archives vers le site de Pierrefitte-sur-Seine.

### **B. LE LANCEMENT DU PORTAIL FRANCEARCHIVES.FR**

La numérisation et la mise en ligne des archives sont stratégiques pour le développement des services aux usagers et la valorisation du patrimoine conservé dans les services d'archives publics.

Les services d'archives ont à ce jour numérisé plus de 470 millions de pages de documents d'archives, dont plus de 380 mises en ligne. Les programmes de numérisation font l'objet d'investissements importants de la part de l'État et des collectivités territoriales ; les Archives nationales y ont consacré près de 500 000 euros en 2015 et 2016.

En 2015, la fréquentation du portail internet des Archives nationales s'est établie à 255 000 visiteurs uniques, contre 147 000 en 2014, et 7,4 millions de pages vues contre 4,6 en 2014. La participation des Archives nationales au futur portail national des archives FranceArchives.fr, dont l'ouverture est prévue pour 2017, augmentera la visibilité de leurs ressources numériques. Ce portail jouera également le rôle d'outil national d'alimentation du portail européen des archives <sup>(1)</sup>, sur lequel la présence d'archives françaises doit être renforcée.

---

(1) [archivesportaleurope.net](http://archivesportaleurope.net)



## EXAMEN EN COMMISSION

*Après l'audition de Mme Audrey Azoulay, ministre de la culture et de la communication (voir le compte rendu de la commission élargie du 8 novembre 2016 à 9 heures <sup>(1)</sup>), la commission examine les crédits de la mission Culture.*

*Après l'abstention de M. Jean-Pierre Gorges, rapporteur spécial pour les crédits Patrimoines, la commission, suivant l'avis favorable de M. Pierre-Alain Muet, rapporteur spécial pour la Création ; transmission des savoirs et démocratisation de la culture, **adopte** les crédits de la mission Culture.*

\*

\* \*

---

(1) [http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2017/commissions\\_elargies/](http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2017/commissions_elargies/)



**ANNEXE :  
PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL**

**Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées**

- Mme Sylvie Hubac, présidente ;
- M. Grégory Berthelot, secrétaire général.

**Centre des monuments nationaux**

- M. Philippe Bélaval, président ;
- Mme Bénédicte Lefeuvre, directrice générale.

**Ministère de la culture et de la communication**

- M. Vincent Berjot, directeur général des patrimoines ;
- M. Jean-Michel Loyer-Hascoet, chef du service du patrimoine ;
- M. Kévin Riffault, sous-directeur des affaires financières et générales.

**Institut national de recherches archéologiques préventives**

- M. Daniel Guérin, directeur général délégué ;
- M. Olivier Peyratout, directeur général adjoint ;
- Mme Estelle Folest, chargée de mission auprès du directeur général.