

N° 2301

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 10 octobre 2019.

## 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 2020**  
(n° 2272),

PAR M. JOËL GIRAUD,  
Rapporteur général  
Député

---

**ANNEXE N° 12**

**CULTURE**

**PATRIMOINES**

Rapporteur spécial : M. GILLES CARREZ,

Député

---



## SOMMAIRE

Pages

<b>PRINCIPALES OBSERVATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL ET DONNÉES CLÉS</b> .....	5
<b>I. UN BUDGET APPAREMMENT PRÉSERVÉ, DES ORIENTATIONS À CONFIRMER</b> .....	7
1. Une stabilité à périmètre constant, des choix de redéploiement de la dépense .....	10
2. La déconcentration accrue des crédits .....	14
3. L’apport de nouvelles ressources extrabudgétaires .....	15
4. Des crédits budgétaires indissociables des mesures fiscales .....	18
5. Les emplois de la politique patrimoniale .....	23
<b>II. LE PATRIMOINE MONUMENTAL : UNE PRIORITÉ RÉAFFIRMÉE DANS L’ÉPREUVE</b> .....	26
1. L’entretien et la restauration des monuments historiques sur tout le territoire.....	26
2. Un levier d’attractivité à valoriser, une expertise ministérielle à mobiliser .....	29
3. La programmation des « <i>grands projets</i> » patrimoniaux.....	32
4. Les défis du chantier de restauration de Notre Dame de Paris .....	36
<b>III. LE RÔLE MOTEUR DES GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX</b> .....	41
1. Conforter la hausse tendancielle des ressources propres .....	44
2. Préserver le modèle de mutualisation du <i>Centre des monuments nationaux</i> .....	49
<b>IV. ARCHÉOLOGIE PRÉVENTIVE : DES CRÉDITS ET DES EMPLOIS À CONSOLIDER SUR LA DURÉE</b> .....	54
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	57
<b>PERSONNES RENCONTRÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	59
<b>ANNEXE - ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES DES MUSÉES NATIONAUX PAR TYPE DE RECETTES</b> .....	61

L’article 49 de la loi organique du 1er 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 2019, 88 % des réponses étaient parvenues à la commission des finances.



## PRINCIPALES OBSERVATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL ET DONNÉES CLÉS

Le budget du programme *Patrimoines* pour 2020 s'élève à 971 millions d'euros en autorisations d'engagement (AE) comme en crédits de paiement (CP) et constitue largement un budget en reconduction.

Une baisse mécanique des AE de 74 millions d'euros est la conséquence de l'inscription en 2019 de la rénovation du Grand Palais et de la restauration du château de Villers-Cotterêts, dont les CP seront appelés jusqu'en 2022. Le rapporteur spécial invite cependant à préciser les échéanciers des opérations d'investissements des différents « grands projets », dont la programmation peut être fragilisée par des dépassements de coûts.

Les CP augmentent de 62 millions d'euros (+ 7 %) principalement en raison du transfert de crédits de masse salariale depuis le programme support de la mission *Culture* vers les dotations des opérateurs du programme, afin de leur donner pleine délégation de gestion des emplois correspondants d'agents du ministère. Cette mesure de périmètre traduit une démarche de modernisation qui transfère, en deux ans, plus de 1 500 emplois au Centre des monuments nationaux et au Musée d'Orsay et à Versailles. Ceci doit améliorer la gestion administrative mais aussi fonctionnelle des agents, et aider ces établissements à se moderniser, améliorer la qualité des visites et mieux rayonner dans les territoires.

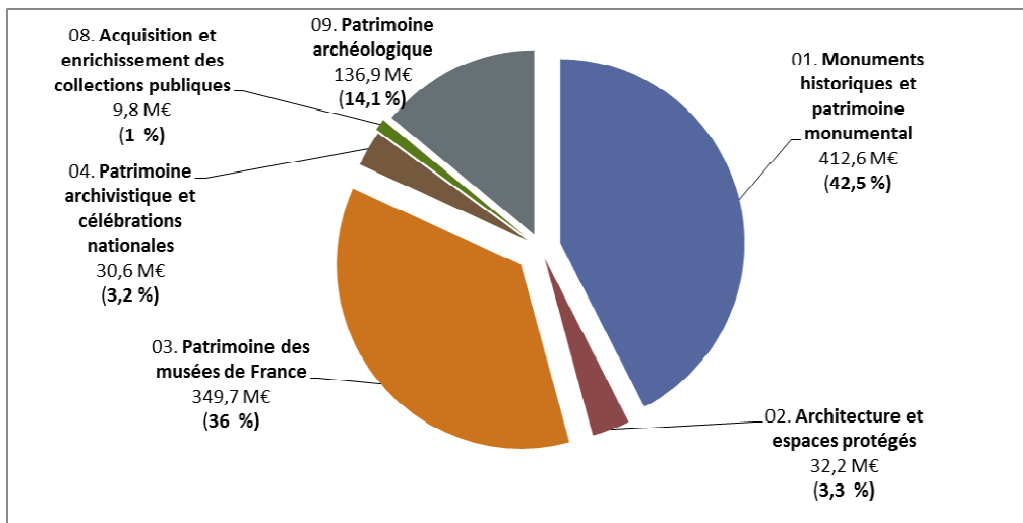
Destinataires désormais de 55 % des crédits du programme, les grands établissements doivent développer leurs ressources propres liées à la billetterie et aux partenariats, afin de dégager des marges de manœuvres budgétaires, à l'exemple du Musée du Louvre qui dispose de près de 60 % de ressources propres. En 2020, ceci justifie la diminution de 9,7 millions d'euros de sa dotation, que le Louvre pourra absorber par des hausses des recettes de billetterie en étendant ses horaires d'ouverture au public.

Ces crédits sont ainsi redéployés vers l'entretien et la restauration des monuments historiques, afin que le budget 2020 confirme la priorité donnée à l'entretien et à la restauration des monuments historiques : hors « *grands projets* », ces crédits pourraient ainsi atteindre 326 millions d'euros, aux trois quarts sous forme de crédits d'intervention des services déconcentrés du ministère, également compétents en matière d'architecture. La politique patrimoniale doit ainsi pouvoir contribuer pleinement à l'attractivité des territoires.

Cette orientation est cependant fragilisée par l'annonce de l'annulation de 25 millions d'euros de crédits, dont la totalité de la réserve de précaution en fin d'exercice 2019, couplée à une hausse du taux de gel des crédits en 2020.

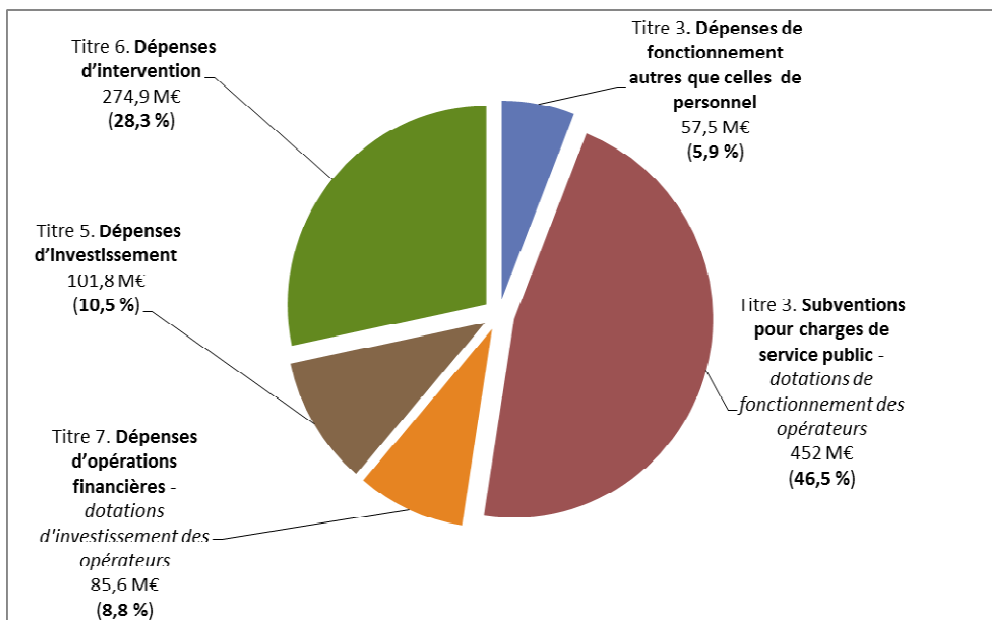
Alors que les succès du loto du patrimoine et de la souscription nationale pour la cathédrale Notre-Dame de Paris attestent de la prise de conscience collective des enjeux patrimoniaux, il serait regrettable que le Gouvernement retombe dans les travers anciens consistant à revenir, en exécution, sur les bonnes orientations présentées au stade de l'autorisation budgétaire.

### RÉPARTITION PAR ACTIONS DES CRÉDITS DE PAIEMENT DU PLF 2020



Total des crédits de paiement demandés pour le programme 175 : **971,89 millions d'euros**, hors prévisions de rattachements de fonds de concours et d'attributions de produits.

### RÉPARTITION PAR TITRES DE DÉPENSES DES CRÉDITS DE PAIEMENT DU PLF 2020



## I. UN BUDGET APPAREMMENT PRÉSERVÉ, DES ORIENTATIONS À CONFIRMER

Au sein de la mission *Culture*, le programme 175 *Patrimoines* finance les politiques publiques destinées à préserver, enrichir, mettre en valeur et rendre accessible au public le plus large, le patrimoine dans toutes ses composantes.

Les crédits demandés s'élèvent, en 2020, à **971,9 millions d'euros en autorisation d'engagement (AE) comme en crédits de paiement (CP)**, soit 32,5 % des AE et 33,3 % des CP de la mission *Culture*.

Ces montants présentent simultanément :

– une **hausse de 62,3 millions d'euros en CP** (+ 6,85 %) par rapport aux 909,6 millions d'euros en CP ouverts par la loi de finances initiale pour 2019 ;

– une **baisse de 74,4 millions d'euros en AE** (– 7,1 %) par rapport aux 1 046,3 millions d'euros en AE de la loi de finances pour 2019.

La baisse en AE est la conséquence logique de l'inscription, l'année précédente, de deux grands projets patrimoniaux – la rénovation du Grand Palais et la restauration du château de Villers-Cotterêts – dont les CP seront appelés jusqu'en 2022.

La hausse importante des CP, provient principalement d'une **mesure de périmètre : 63,15 millions d'euros de crédits de masse salariale** inscrits jusqu'alors sur le programme 224 *Transmission des savoirs et démocratisation de la culture au titre d'agents du ministère, exerçant leurs fonctions dans des grands opérateurs patrimoniaux et muséaux*, sont transférés vers les **subventions pour charges de service public que le programme 175 verse à ces opérateurs** (le château de Versailles et le Musée d'Orsay et le Centre des monuments nationaux) **qui obtiennent la pleine délégation de gestion de ces emplois.**

### • *Les effets défavorables de la régulation budgétaire*

**Sur les 909,6 millions d'euros en CP** et 1 046,3 millions d'euros en AE ouverts par la loi de finances initiale pour 2019, **21,3 millions d'euros en CP** et 25,4 millions d'euros en AE **ont fait l'objet d'une mise en réserve initiale début 2019**, par application d'un taux de gel de 3 % pour les crédits hors titre 2.

**Or le rapporteur spécial doit déplorer que le projet de loi de finances rectificative pour 2019**, enregistré le 7 novembre dernier à la Présidence de l'Assemblée nationale, **comporte, sur la mission Culture, l'annulation, sur le programme Patrimoines** de 29,6 millions d'euros en AE **et 25,5 millions d'euros en CP**, soit **l'intégralité de la réserve de précaution** ainsi que 4,2 millions d'euros supplémentaires.

Il rappelle que l'examen des crédits du projet de loi de finances pour 2019 avait été marqué par de vifs débats sur le gain pour l'État, estimé à 14 millions d'euros, occasionné par le succès du loto du Patrimoine en raison de l'application, sur les jeux, de la fiscalité de droit commun.

En conséquence, le Gouvernement avait dégelé fin 2018 l'intégralité de la réserve de précaution, soit 21 millions d'euros, dont 10 millions d'euros pour le château de Villers-Cotterêts, 1,6 million d'euros afin de procéder à l'acquisition par l'État des abords du Grand Palais dans le cadre du schéma directeur de rénovation et de restauration et 4 millions d'euros au titre du financement du fonds financier « alliance internationale pour la protection du patrimoine dans les zones de conflit » (ALIPH).

**Ce dégel de crédits en fin d'exercice 2018 a évité des reports de crédits sur 2019 et a permis de sanctuariser, dès le début de l'exercice, les enveloppes de dépenses prioritaires pour l'entretien et la restauration des monuments historiques.**

Lors de leurs auditions par le rapporteur spécial, les membres du cabinet du ministre comme le directeur général des patrimoines avaient indiqué attendre, pour la fin 2019, la levée intégrale des 21 millions d'euros de la réserve de précaution dont, **14 millions d'euros afin de majorer, en 2020, les subventions apportées par l'État aux projets sélectionnés au titre de la « mission Bern » en complément des ressources issues du loto du patrimoine.**

**En outre**, le dégel de 3 millions d'euros paraissait nécessaire pour compenser le Centre des monuments nationaux des pertes de recettes constatées, dès 2019, suite à la fermeture à la visite des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris et en raison de la baisse de la fréquentation de l'Arc de Triomphe et des dommages liés aux manifestations des «gilets jaunes», ou encore 4 millions d'euros de CP au titre de l'avancement du projet de Villers-Cotterêts.

La **décision d'annulation des crédits en fin d'exercice, par surcroît supérieure à la réserve de précaution**, adresse un signal défavorable, alors qu'un redressement, sur la durée, des crédits du patrimoine semblait se dessiner, après plusieurs exercices marqués par des écarts importants entre les montants inscrits en loi de finances et les montants effectivement consommés, de l'ordre de 30 millions d'euros en 2017 pour les seuls crédits d'entretien et de restauration des monuments historiques.

**Ces craintes sont accentuées par le choix du Gouvernement de porter, en 2020, le taux de la réserve de précaution de 3 % à 4 % des crédits hors titre 2.**

Pour le programme 175, le **coût du relèvement du gel est estimé à 7 millions d'euros, avec 30 millions d'euros en AE comme en CP rendus indisponibles pour le responsable de programme début 2020 et seulement 942 millions d'euros en CP disponibles après gel.**



**Le rapporteur spécial a salué la baisse du taux de mise en réserve ramenée de 8 % à 3 % dès la loi de finances pour 2018** afin de responsabiliser et de donner plus de visibilité aux responsables de programme.

**Il ne peut donc que déplorer le mouvement inverse et redouter que le Gouvernement ne renoue avec la dérive constatée à ce titre entre 2014 et 2017.**

Le cumul d'une hausse du taux de gel et d'une perspective de nouvelle annulation intégrale des crédits gelés à la fin de l'exercice 2020 pourrait en effet largement **invalidier l'appréciation globalement positive du rapporteur spécial sur le budget tel que présenté lors du dépôt du projet de loi de finances et tel qu'examiné par la commission des finances, le 23 octobre dernier, en fonction des informations alors rendues publiques.**

**L'effet défavorable pèserait en particulier sur les dépenses les plus modulables, donc les dépenses d'investissement (titre 5) ou les dotations pour fonds propres des opérateurs (titre 7), pour près de 188 millions d'euros au total.** En cas de plein effet du gel puis des annulations, ces crédits pourraient en effet diminuer de 16 %...

Si le responsable de programme s'efforcera sans nul doute de lisser les échéanciers des investissements relevant de l'administration centrale ou des directions régionales des affaires culturelles (DRAC), les marges de manœuvres pourraient être limitées par **l'importance des restes à payer qui devraient atteindre 825 millions d'euros fin 2019, en hausse de 188 millions d'euros en une année (+ 29,6 %).**

En effet, si les échéanciers liés à l'avancement de certains grands projets d'investissements devraient permettre de réduire mécaniquement une partie des restes à payer, 23 % des CP demandés pour 2020 (224 millions d'euros) devront néanmoins couvrir des AE engagées.

Ceci réduit les marges de manœuvres sur les autres enveloppes modulables, et très majoritairement sur les crédits d'investissement gérés par les DRAC pour la restauration des monuments historiques et les musées territoriaux.

**Le rapporteur spécial appelle donc à la plus grande vigilance sur les effets en chaîne des annulations de crédits qui seraient opérées fin 2019, de la hausse du taux de gel appliqué début 2020, et sur la sincérité globale de la trajectoire budgétaire au regard du niveau élevé des engagements déjà souscrits.**

## 1. Une stabilité à périmètre constant, des choix de redéploiement de la dépense

Le tableau ci-après rend compte de l'évolution des crédits consacrés aux différentes actions du programme *Patrimoines* depuis le début de la législature.

### ÉVOLUTION PAR ACTION DES CRÉDITS DE PAIEMENT DU PROGRAMME *PATRIMOINES*

(en millions d'euros)

	Exécution 2017*	Exécution 2018 *	LFI 2019	PLF 2020	Évolution 2019-2020	
<b>01 Monuments historiques et patrimoine monumental</b>	301,6	327,5	<b>345,7</b>	<b>412,6</b>	<b>+ 66,8</b>	<b>+ 19,3 %</b>
<b>02 Architecture et espaces protégés</b>	29,3	30,9	<b>32,2</b>	<b>32,2</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>03 Patrimoine des musées de France</b>	348,7	350,4	<b>354,9</b>	<b>349,7</b>	<b>- 5,2</b>	<b>- 1,4 %</b>
<b>04 Patrimoine archivistique et célébrations nationales</b>	30,5	37,6	<b>30</b>	<b>30,6</b>	<b>+ 0,6</b>	<b>+ 2 %</b>
<i>07 Patrimoine linguistique**</i>	<i>3,3</i>	<i>3,1</i>				
<b>08 Acquisition et enrichissement des collections publiques</b>	9,1	10,2	<b>9,8</b>	<b>9,8</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>09 Patrimoine archéologique</b>	155,2	138,5	<b>137</b>	<b>137</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>877,7</b>	<b>898,2</b>	<b>909,6</b>	<b>971,9</b>	<b>+ 62,3</b>	<b>+ 6,8 %</b>

\* Y compris fonds de concours et attribution de produits.

\*\* Action renommée *Langue française et langues de France* et transférée sur le programme 224

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

#### ● *La répartition par action*

Par actions, au regard des montants inscrits dans la loi initiale pour 2019 et sous réserve des modifications liées à l'annulation des crédits de la réserve de précaution, les principales évolutions sont les suivantes.

**Les crédits de l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental*** (415,7 millions d'euros en AE et 412,6 millions d'euros en CP) connaît une baisse de 55 millions d'euros en AE (- 11,7 %), conséquence mécanique des ouvertures opérées l'année précédente au titre de la rénovation du château de Villers-Cotterêts pour en faire un lieu dédié à la francophonie.

La hausse de 67 millions d'euros en CP (+ 19,3 %) est pour partie une mesure de périmètre, les subventions pour charges de service public d'opérateurs relevant de cette action étant accrues du transfert des crédits de masse salariale d'agents du ministère affectés dans ces établissements : le château de Versailles, pour 32,3 millions d'euros, et le Centre des monuments nationaux (CMN), pour 7,1 millions d'euros liés aux effets en année pleine d'un transfert initié dès la loi de finances pour 2019.

Une hausse nette de 5 millions d'euros en CP permet d'abonder le **fonds incitatif partenarial d'aide aux collectivités**, porté à 10 millions d'euros en 2020.

En outre, 2 millions d'euros supplémentaires sont fléchés vers un plan de mise en sécurité des cathédrales et 3 millions d'euros supplémentaires seront versés au CMN pour compenser les conséquences de la fermeture à la visite des Tours de la Cathédrale Notre-Dame-de Paris, sinon au titre de 2019, du moins au titre de 2020.

La progression des crédits d'entretien et de restauration n'aura bien entendu de valeur que si elle se confirme en exécution alors que jusqu'en 2018, et semble-t-il, à nouveau fin 2019, ces crédits ont régulièrement servi de variable d'ajustement pour la mise en œuvre des mesures de régulation budgétaire ou pour compléter les crédits s'avérant insuffisants sur d'autres actions du programme, en particulier l'archéologie.

Les crédits de **l'action 2 Architecture et espaces protégés** (32,2 millions d'euros) ne sont pas modifiés. Ils comprennent pour 18 millions d'euros, la **subvention pour charges de service public et la dotation en fonds propres de la Cité de l'architecture et du patrimoine**. Les crédits consacrés aux études et travaux en espaces protégés (sites patrimoniaux remarquables, abords, patrimoine mondial) et à la mise en œuvre de l'expérimentation « villes patrimoniales » préconisée dans le rapport d'Yves Dauge<sup>(1)</sup> ainsi que du « Plan national action cœur de ville » sont également reconduits à leurs niveaux de 2018 et 2019 (8,9 millions d'euros).

Les crédits de **l'action 3 Patrimoine des musées de France** (349 millions d'euros en CP) diminuent globalement de 5,2 millions d'euros en CP, et fournissent les marges de manœuvre nouvelles sur l'action 1, sous l'effet de plusieurs mouvements distincts :

- une hausse de 23,8 millions d'euros de la subvention pour charges de services public du Musée d'Orsay, en raison du transfert de la masse salariale des agents du ministère qui sont affectées ;

- le choix de diminuer de 9,7 millions d'euros la dotation de fonctionnement du musée du Louvre, au regard de sa capacité à accroître ses ressources propres, en contrepartie des hausses des recettes de billetterie que permettrait, à compter de mi-2020, une extension des horaires d'ouverture au public ;

- enfin la baisse des investissements des musées nationaux – services à compétence nationale, qui ne sont pas des établissements publics mais relèvent directement du ministère, en raison notamment de l'avancement des travaux du musée de Cluny.

---

(1) Yves Dauge, *Plan national en faveur des nouveaux espaces protégés. Rapport au premier ministre, septembre 2016.* <http://www.patrimoine-environnement.fr/wp-content/uploads/2017/02/plannational.pdf>

Les crédits de l'action 4 *Patrimoine archivistique et célébrations nationales* atteignent 30,6 millions d'euros en CP, en hausse de + 2 % en raison de l'avancement du schéma directeur des archives nationales sur le site de Paris. Les subventions destinées aux projets de rénovations de bâtiments de services d'archives départementales et municipales sont inchangées à 4 millions d'euros.

Les crédits de l'action 8 *Acquisition et enrichissement des collections publiques* sont maintenus à 9,8 millions d'euros, montant légèrement inférieur aux 10,2 millions d'euros consommés en 2018 et toujours très inférieurs aux 15,2 millions d'euros de crédits consommés en 2012, avant la division par deux de cette enveloppe par la loi de finances pour 2013. Ils comprennent 3,9 millions d'euros pour réaliser des acquisitions pour les musées de France ne relevant pas de l'État dont 2,15 millions d'euros du « fonds du patrimoine » relevant des services centraux du ministère et 1,75 million d'euros au titre des Fonds régionaux d'acquisition des musées, auxquels s'ajoutent 3,25 millions d'euros de crédits d'acquisition pour certains opérateurs.

Ces crédits sont extrêmement réduits au regard de la valeur des œuvres sur le marché de l'art, en particulier des œuvres qualifiées de trésor national et ils sont donc complétés par les dispositifs fiscaux permettant d'inciter entreprises et particuliers à contribuer aux acquisitions.

Certains opérateurs muséaux recourent en outre à leurs ressources propres, en particulier une part des recettes des droits d'entrée : à ce titre, les décrets statutaires des musées du Louvre, d'Orsay, Rodin et du quai Branly fixent un pourcentage, entre 16 et 20 %, du produit annuel du droit d'entrée dans les collections permanentes devant être affecté aux acquisitions.

Enfin, les crédits de l'action 9 *Patrimoine archéologique* sont reconduits à l'identique, à 137 millions d'euros, pour la seconde année consécutive, dont 60 % pour des dotations à l'Institut national d'archéologie préventive (INRAP).

La juste budgétisation de cette enveloppe doit permettre d'éviter que se reproduisent les redéploiements en gestion depuis les crédits liés aux monuments historiques, constatés par le passé.

#### ● *La ventilation des crédits par titre*

Les crédits du programme 175 sont répartis en quatre catégories :

– les **dépenses de fonctionnement** (509,5 millions d'euros en CP) représenteront 52,4 % des crédits du programme, contre 49 % en 2019. La hausse provient entièrement de l'accroissement des **subventions pour charges de service public** versées aux opérateurs du programme, à 452 millions d'euros contre 394 millions d'euros en loi de finances initiale pour 2019.

**Les dépenses de fonctionnement autre que celles de personnel** sont stabilisées à 57,5 millions d'euros en CP, dont 11,8 millions d'euros pour le fonctionnement courant des services à compétence nationale relevant du service des musées de France sur l'action 3 *Patrimoine des musées de France*, et 29 millions d'euros pour les dépenses d'entretien des monuments historiques appartenant à l'État, sur l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental* ;

– les **dépenses d'investissement**, à 101,8 millions d'euros, diminuent de près de 12 millions d'euros, ramenées à 10,5 % des crédits du programme. Ces dépenses relèvent à 75 % de l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental* pour les opérations de restauration des monuments historiques appartenant à l'État, hors opérations d'investissement du Centre des monuments nationaux, dont 40 millions d'euros pour l'entretien des cathédrales et 5,5 millions d'euros pour la conservation et la mise en valeur des résidences présidentielles, monuments historiques affectés au ministère de la culture et mis à la disposition de la Présidence de la République. La baisse tient principalement au décaissement de 10 millions d'euros en 2019 pour le premier versement de la contribution de l'État au projet de Villers-Cotterêts, pour 55 millions d'euros en AE ouverts en 2019 ;

– les **dépenses d'intervention** sont maintenues à 275 millions d'euros, soit 28 % des crédits du programme, aux deux-tiers pour des subventions d'investissement ou pour un tiers en subventions de fonctionnement. Ce poste de dépenses est particulièrement stratégique pour le ministère, composé à 85 % de crédits déconcentrés, ce qui permet de le répartir au mieux sur l'ensemble du territoire.

67 % des dépenses d'intervention, soit 184 millions d'euros, sont des **subventions aux collectivités territoriales**, notamment au titre de l'entretien et de la restauration des monuments historiques, orgues et objets mobiliers dont elles sont propriétaires (145,6 millions d'euros), des musées de France en régions (13,2 millions d'euros), des opérations de diagnostic archéologique (21,7 millions d'euros) ou de l'architecture et des espaces protégés (13,8 millions d'euros).

– les **dépenses d'opérations financières** (85,6 millions d'euros) représentent désormais 8,8 % des CP du programme, en hausse de 16,3 millions d'euros (+ 33 %).

Elles correspondent aux **dotations en fonds propres versées aux opérateurs pour leurs opérations d'investissement conformément à la programmation** qui inclue les schémas directeurs du château de Versailles et du château de Fontainebleau, la restructuration du quadrilatère Richelieu, le schéma directeur de restauration et d'aménagement du Grand Palais, le schéma directeur du Centre Georges Pompidou et la rénovation du château de Villers-Cotterêts.

## 2. La déconcentration accrue des crédits

La politique patrimoniale est d'abord une politique partenariale par laquelle l'État apporte un soutien financier, mais aussi technique, aux collectivités territoriales et aux propriétaires privés de monuments historiques ainsi qu'aux institutions à caractère patrimonial, au premier rang desquelles les musées bénéficiant du label « Musée de France » ou les archives départementales.

À cette fin, le ministère de la Culture peut s'appuyer sur les services des directions régionales des affaires culturelles (DRAC) disposant de compétences anciennes que le ministère a eu la chance de pouvoir préserver à travers les vicissitudes de l'organisation territoriale de l'ensemble des services de l'État.

La proximité des DRAC avec les collectivités territoriales et les associations permet en particulier d'améliorer la répartition territoriale des ressources culturelles en faveur des territoires ruraux et péri-urbains

Comme le montre le tableau suivant, la part des crédits budgétaires directement à la main des directions centrales du ministère est réduite : 137 millions d'euros en 2020, soit 14,1 % de l'ensemble des crédits, contre 299 millions d'euros relevant des DRAC, soit 30,8 % de l'ensemble.

### RÉPARTITION DES CRÉDITS DE PAIEMENT DU PROGRAMME PATRIMOINE EN 2019 ET 2020

<i>Montants en millions d'euros</i>	LFI 2019	PLF 2020	Évolution		<i>Part dans l'ensemble des crédits en 2020</i>
Crédits centraux	160	137	- 23	-14,4 %	14,1 %
<b>Crédits relevant des DRAC</b>	<b>288,3</b>	<b>299,4</b>	<b>+ 11,1</b>	<b>3,9 %</b>	<b>30,8 %</b>
Crédits relevant des opérateurs	461,3	535,5	+ 74,2	16,1 %	55,1 %
Total	909,6	971,9	+ 62,3	6,8 %	100 %
<b>Répartition des crédits déconcentrés</b>	288,3	299,4	+ 11,1	+ 3,9 %	100 %
dont action 1 - <i>Patrimoine monumental</i>	233,3	233,3	-	-	77,9 %
dont action 2 - <i>Architecture</i>	12,9	12,9	-	-	4,3 %
dont action 3 - <i>Patrimoine des musées de France</i>	24,5	24,8	+ 0,3	+ 1,2 %	8,3 %
dont action 4 - <i>Patrimoine archivistique</i>	5	5	-	-	1,7 %
dont action 8 - <i>Acquisitions et enrichissement des collections publiques</i>	1,7	1,7	-	-	0,6 %
dont action 9 - <i>Patrimoine archéologique</i>	10,9	21,7	+ 10,8	+ 99,1 %	7,2 %

Source : réponses de la direction générale des patrimoines aux questions du rapporteur spécial

**La part des crédits déconcentrés va encore s'accroître en 2020, en hausse de 8 millions d'euros en AE et de 11,1 millions d'euros en CP**, sous l'effet de la déconcentration des subventions aux collectivités territoriales pour les diagnostics archéologiques (10,8 millions d'euros en CP sur l'action 9) et de l'attribution des labels « Maison des illustres » et « Exposition d'intérêt national » (pour 0,3 million d'euros sur l'action 3).

### 3. L'apport de nouvelles ressources extrabudgétaires

Bien que globalement préservés, les crédits du programme paraissent durablement contraints, mais ils sont complétés par des **ressources extrabudgétaires, nouvelles ou confirmées, qui attestent de l'intérêt du public et de la prise de conscience collective des enjeux patrimoniaux.**

#### ● *Le produit du loto du patrimoine*

Les crédits du programme 175 destinés aux monuments historiques sont complétés par les recettes du « *loto du patrimoine* » issu de la mission confiée par le Président de la République à Stéphane Bern de recensement du patrimoine immobilier en péril, à laquelle le rapporteur spécial avait apporté tout son soutien.

L'article 90 de la loi n°2017-1775 de finances rectificative pour 2017 a ainsi prévu **l'affectation à la Fondation du patrimoine** <sup>(1)</sup> **d'une partie des recettes** « *des jeux dédiés au patrimoine organisés par La Française des jeux* » **correspondant à la part ordinairement versée au budget général de l'État** <sup>(2)</sup>, après déduction des impositions de droit commun applicables aux jeux.

**Le loto du patrimoine a procuré 22 millions d'euros lors de sa première édition**, à raison d'un tirage et de jeux de grattage distincts, qui devraient procurer un gain similaire cette année.

Le fonds dédié de la Fondation du patrimoine doit **compléter des financements de l'État, des collectivités territoriales et des propriétaires privés pour la réhabilitation du patrimoine en péril**, protégé ou non au titre des monuments historiques.

Les projets éligibles sont présélectionnés conjointement par la conservation régionale des monuments historiques, au sein des DRAC, et par les délégués régionaux de la Fondation du patrimoine, en fonction de l'intérêt patrimonial et culturel, de l'urgence de la restauration au regard de l'étendue des dégradations et de l'état de péril. La sélection **recherche également un équilibre géographique et historique**, afin de représenter toutes les typologies de patrimoine et l'ensemble du territoire national, tout en privilégiant les **zones rurales et les petites agglomérations**, et, le cas échéant, les projets de valorisation et l'impact des retombées économiques.

Après 18 monuments emblématiques et 249 dits « de maillage » retenus en 2018, le programme a été resserré sur 121 projets, dont 18 projets emblématiques et 103 projets de maillage avec une **meilleure représentation du patrimoine privé et associatif et du patrimoine non protégé**, minoritaires en 2018.

---

(1) *Personne morale de droit privé à but non lucratif, créée par la loi n°96-590 du 2 juillet 1996 relative à la « Fondation du patrimoine » qui a « pour but de promouvoir la connaissance, la conservation et la mise en valeur du patrimoine national » (article L. 143-2 du code du patrimoine).*

(2) *Il s'agit des prélèvements au profit de l'Etat définis à l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012*

Le resserrement de la sélection vise à apporter un soutien plus significatif à chaque porteur de projet.

Il a été indiqué au rapporteur spécial que sur un total de 370 projets sélectionnés, 21 projets sont terminés et 111 actuellement en travaux.

**Au titre de la mission 2018, 18,3 millions d’euros ont été engagés par la Fondation du patrimoine**, dont 4,8 millions d’euros pour les 18 projets emblématiques et 13,5 pour les projets de maillage.

Ces montants ont permis de compléter des subventions du ministère de la culture au titre des monuments historiques **elles-mêmes majorées grâce au dégel de la réserve de précaution fin 2018** : au total, **50 millions d’euros provenant du loto ou des crédits du ministère de la culture ont donc financé les opérations retenues par le comité de sélection en 2018.**

**Au titre de la mission 2019, 6,2 millions d’euros ont été engagés à ce stade par la Fondation du patrimoine, pour 17 projets emblématiques.** Les aides à venir pour les 103 projets de maillage 2019 ne seront attribuées qu’après la vente de l’ensemble des tickets de grattage.

Le rapporteur spécial doit donc de nouveau déplorer **l’annulation de la réserve de précaution au titre de 2019** figurant dans le projet de loi de finances rectificative qui pourrait **rendre difficile l’attribution par le ministère de taux majorés de subventions de l’État à l’ensemble des projets retenus.**

● *La souscription nationale pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris*

L’incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris survenu le 15 avril 2019 a suscité un élan de générosité exceptionnel, national et planétaire.

Le soir même, la **Fondation du patrimoine** mobilisait par exemple plus de 100 bénévoles et salariés qui se sont relayés pendant plusieurs semaines pour faire face à l’afflux de questions, d’offres de dons et de propositions d’aide, et des pages internet dédiées ont permis à la Fondation de recueillir plus de 80 % des dons des particuliers, effectués pour moitié depuis des réseaux sociaux.

Il résulte de ces initiatives ainsi que de celles de la **Fondation Notre-Dame**, de la **Fondation de France** et du **Centre des monuments nationaux** un **nouvelle ressource extrabudgétaire, considérable.**

Les fonds sont désormais collectés dans le cadre de la **souscription nationale** ouverte et « *placée sous la haute autorité du Président de la République française* » par l’article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2019-803 du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et instituant une souscription nationale à cet effet.



L'article 3 de cette loi a ainsi habilité ces fondations reconnues d'utilité publique et le CMN à collecter les dons, et prévoit que le produit des versements effectués depuis le 16 avril 2019 et jusqu'à la clôture, par décret, de la souscription, sera reversé à l'État ou à un établissement public désigné pour assurer la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

L'article 5 a établi un dispositif fiscal spécifique, permettant une réduction d'impôt pour les particuliers, à hauteur de 75 % jusqu'à 1 000 euros de dons effectués avant le 31 décembre 2019.

L'article 6 prévoit que d'ici septembre 2020 le Gouvernement remettra au Parlement un rapport indiquant les montants des dons et versements effectués au titre de la souscription nationale et rendant compte des montants ayant donné lieu au taux de réduction d'impôts majorés ou à la réduction d'impôts de droit commun.

D'après les informations communiquées au rapporteur spécial par le directeur général des patrimoines, **le total des promesses de dons s'élève aujourd'hui à 920 millions d'euros, dont 103 millions d'euros effectivement collectés par les fondations ou le CMN**, ce qui comprend **la quasi-totalité des dons du grand public**, les versements des grands donateurs privés étant attendus à mesure qu'avancera le chantier de restauration.

Comme le montre le tableau suivant, **la Fondation du patrimoine** a par exemple rassemblé près de **224 millions d'euros de promesses de dons**, dont **55,5 millions d'euros effectivement encaissés**.

COLLECTE DE LA FONDATION DU PATRIMOINE AU 3 SEPTEMBRE 2019

Montants en euros

	Nombre de dons	Montants
<b>Dons des particuliers</b>		
Dons inférieurs à 1 000 euros	192 114 (82 %)	20 303 572
Dons étrangers	18 554	1 874 419
<i>Sous-total</i>	<b>233 894</b>	<b>24 630 730</b>
<b>Dons des collectivités</b>		
Encaissés	161	708 369
Votés	11	2 060 948
Promesses / annonces	7	1 560 000
<i>Sous-total</i>	<b>178</b>	<b>4 329 317</b>
<b>Dons et parrainage des entreprises / grands donateurs</b>		
Dont encaissés / engagés		31 121 783
Dont parrainage (estimation)	4	750 000
Dont mécénat de compétence	4	313 332
<i>Sous-total</i>	<b>95</b>	<b>195 706 660</b>
<b>TOTAL DES DONNS</b>		<b>223 758 305</b>
<b>MONTANTS ENCAISSÉS</b>		<b>55 552 480</b>

Source : Fondation du patrimoine

Les encaissements effectifs de la Fondation du patrimoine correspondent ainsi à la totalité des 24,6 millions d’euros provenant de 234 000 particuliers, pour un montant moyen de don de 105 euros. S’y ajoutent plus de 700 000 euros de dons encaissés de 161 collectivités territoriales, et plus de 31 millions d’euros de dons encaissés des entreprises, pour 195 millions d’euros de promesses de dons de 95 grands mécènes ou entreprises.

Chaque organisme habilité par la loi à procéder à la souscription a signé avec le ministère de la culture une convention-cadre assortie d’un avenant financier à l’occasion des premiers versements à l’État. Bien que prévu par la convention-cadre, le comité de suivi rassemblant les différents acteurs de la souscription n’a toujours pas été réuni par le ministère.

**Sur les 103 millions d’euros de dons effectivement collectés à ce jour, 85 millions d’euros ont été rattachés ou sont en cours de rattachement au programme 175 par voie de fonds de concours : 67,18 millions d’euros déjà rattachés, dont 45 millions d’euros provenant de la Fondation du Patrimoine et 22 millions d’euros de la Fondation Notre-Dame, auxquels doivent s’ajouter 18 millions d’euros supplémentaires avant la fin de l’année, dont 11 millions d’euros de la Fondation Notre-Dame, 4 millions d’euros du CMN et 3 millions d’euros de la Fondation de France.**

#### 4. Des crédits budgétaires indissociables des mesures fiscales

Les crédits du programme sont complétés par des dispositifs fiscaux qui aident les propriétaires de monuments historiques à faire face aux charges spécifiques liées aux prescriptions de l’État en matière d’entretien et de restauration, ou qui complètent les crédits d’acquisition d’œuvres d’art, ou encore qui accompagnent l’action du ministère en faveur de la politique d’aménagement et de revitalisation des centres urbains.

Selon les chiffres fournis dans le projet annuel de performances de la mission *Culture*, le total des principales dépenses fiscales rattachées au programme 175 est stable depuis trois ans, autour de 200 millions d’euros.

##### PRINCIPALES DÉPENSES FISCALES RATTACHÉES AU PROGRAMME PATRIMOINE

(en millions d’euros)

	2018	2019	2020
Monuments historiques – Imputation des déficits fonciers du revenu global	62	62	62
Monuments historiques – Déduction des charges foncières	40	40	40
Suppression du prélèvement sur les capitaux décès en cas de dons aux associations culturelles	50	50	50
Nouveau Malraux	31	26	26
Trésors nationaux	7	4	<i>n-c</i>
Mesures diverses	13	13	13
<b>TOTAL</b>	203	195	191

Sources : Tome 2 de l’annexe voies et moyens au projet de loi de finances

L'annexe « Voies et moyens » au projet de loi de finances ne présente pas de chiffrage, pour 2020, du recours à la réduction de 90 % de l'impôt sur les sociétés pour les entreprises ayant effectué des versements en faveur de **l'achat de biens culturels présentant le caractère de trésors nationaux** <sup>(1)</sup> (article 238 bis-0 A du code général des impôts (CGI) <sup>(2)</sup> car les montants varient fortement, au fil des ans, selon les prix des œuvres concernées.

Une prévision de 4 millions d'euros en 2019 a par exemple fait suite à une dépense fiscale effective de 7 millions d'euros en 2018 mais de 86 millions d'euros en 2016, dont la dépense fiscale liée à une contribution de 80 millions d'euros pour l'acquisition du *Portrait d'Oopjen Coppit en costume à la Française*, peint par Rembrandt en 1634.

**La suppression de la réduction de l'impôt de 40 % au titre des sommes consacrées par les entreprises à l'achat, pour leur propre compte, d'un trésor national**

L'article 25 de la loi n°2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France a établi, à l'article 238 bis-0 AB du code général des impôts, une réduction d'impôt de 40 % des sommes engagées par un entreprise qui acquiert, pour son propre compte, un trésor national, **à charge pour elle de le laisser exposé dans un musée de France pendant dix ans avant d'en récupérer la jouissance.**

**Cette réduction d'impôt semble peu ou pas usitée, le dépense fiscale s'étant élevée à zéro lors de la plupart des exercices budgétaires depuis près de 18 ans.** Les entreprises recourent en effet plus au dispositif de réduction d'impôt de 90 % des versements effectués en faveur de l'achat de biens culturels présentant le caractère de trésors nationaux.

En conséquence, **dans un objectif de meilleure lisibilité de la loi et de toilettage des dépenses fiscales**, l'article 7 du projet de loi de finances pour 2020 abroge l'article 238 bis-0 AB du code général des impôts.

**Parmi les dépenses fiscales rattachées au programme *Patrimoines*, quatre seulement sont chiffrées à plus de 5 millions d'euros et ces dépenses sont stables sur la durée :**

– la **suppression du prélèvement de 20 % sur les capitaux décès** lorsque le bénéficiaire est exonéré de droit de mutation à titre gratuit, en cas de **dons aux associations culturelles** (article 795 du CGI), pour 50 millions d'euros ;

– le **nouveau dispositif Malraux de réduction d'impôt sur le revenu au titre des dépenses de restauration d'immeubles bâtis** situés dans les sites patrimoniaux remarquables, les quartiers anciens dégradés et les quartiers du nouveau programme national de renouvellement urbain (199 *tervicies* du CGI), pour 29 millions d'euros ;

---

(1) Il s'agit de biens 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.

(2) Article 27 de la loi n°2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France .

– pour **les propriétaires de monuments historiques** ou labellisés par la Fondation du patrimoine, **l'imputation sur le revenu global**, sans limitation de montant, des **déficits fonciers supportés** (articles 156-I-3° et 156 bis du CGI) pour 62 millions d'euros, ou bien la **déduction des charges foncières lorsque la gestion du monument ne procure pas de revenus** (art. 156-II-1 *ter* du CGI) pour 40 millions d'euros.

Ces deux dernières mesures constituent le **fondement du régime fiscal des monuments historiques** et labellisés qui sont la **juste contrepartie**, dans l'intérêt de la conservation du patrimoine national, de **charges supplémentaires réellement supportées par les propriétaires privés** qui possèdent 44 % des monuments historiques. En favorisant la sauvegarde et la préservation du patrimoine architectural, ce régime fiscal contribue à l'attractivité des territoires. En permettant à des propriétaires d'orienter leurs investissements vers la restauration de leurs monuments, il permet en outre de soutenir l'activité d'entreprises très qualifiées réparties sur l'ensemble du territoire national.

Des **difficultés peuvent cependant provenir de la prise en compte de monuments historiques dans l'assiette de l'impôt sur la fortune immobilière**, qui emporte soit l'abattement de droit commun au titre de la résidence principale, soit l'exonération des biens affectés « *à l'activité principale industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale* » prévue à l'article 975 du code général des impôts.

Dans de nombreux territoires en déprise économique et tout particulièrement dans les zones rurales, les propriétaires de monuments historiques en main privée qui cherchent à y développer des activités (chambres d'hôtes, gîtes ruraux, séminaires, espaces de co-working) bénéficient rarement de l'exonération au titre des biens professionnels puisque les conditions économiques les contraignent presque toujours à exercer un emploi à l'extérieur, qui est réputé principal.

En outre, dans les zones rurales, alors que les immeubles classés ou inscrits sont grevés de charges importantes et que le nombre d'acquéreurs potentiels est très limité rendant les ventes effectives difficiles, ces biens peuvent se voir appliquer des évaluations de la valeur vénale élevées entraînant l'application de montants d'IFI excessifs.

Si les instructions figurant au BOFIP invitent les services fiscaux à « faire preuve de prudence dans la révision éventuelle des évaluations fournies par les parties pour les demeures et bâtiments classés ou inscrits au titre des monuments historiques », l'interprétation de ces textes paraît disparate et source d'insécurité juridique.

**Ces constats ont conduit le rapporteur spécial à proposer de rendre éligible à l'abattement spécifique de 75 % applicable aux propriétés en nature de bois et forêts, les immeubles classés ou inscrits au titre des monuments historiques** sous plusieurs conditions :

– lorsqu'ils sont **affectés, en tout ou partie, aux activités visées à l'article 975 du code général des impôts, ou à la visite** ;

– lorsqu'ils sont **situés dans les zones de revitalisation rurale** ;

– lorsque le propriétaire s'engage à conserver le monument pendant au moins quinze ans à compter de son acquisition ;

– de manière encadrée par des obligations déclaratives annuelles aux services en charge des monuments historiques.

**Le rapporteur spécial a donc présenté un amendement** en ce sens à la première partie du projet de loi de finances pour 2020 **qui a été adopté par la commission des finances**<sup>(1)</sup> mais **rejeté lors de son examen en séance publique, sur avis défavorable du Gouvernement** <sup>(2)</sup>.

Le rapporteur spécial regrette que le **Gouvernement hésite encore à utiliser le levier fiscal pour faire des monuments historiques en mains privées le support d'activités leur permettant de rayonner dans des territoires où leur potentiel est aujourd'hui sous-utilisé**. Il considère en outre que, dans ces territoires, lorsqu'ils font vivre les monuments historiques en les ouvrant à la visite et en en faisant le support d'activités, leurs propriétaires ne sauraient, à ce titre, être qualifiés de détenteurs de « *fortunes immobilières* » et doivent au contraire être soutenus.

#### • *Mécénat des entreprises, un encadrement justifié*

Les **dispositifs fiscaux relatifs au mécénat** (impôt sur le revenu, impôt sur les sociétés et impôt sur la fortune immobilière) **ne sont pas rattachés à la mission Culture, mais à la mission Sport, jeunesse et vie associative**.

En particulier, par application de l'article 238 *bis* du code général des impôts, les dons des entreprises au profit d'organismes d'intérêt général bénéficient d'une **réduction d'impôt**, selon le cas, au titre de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu, égale à **60 % du montant des versements**. L'avantage fiscal total est plafonné à 5 pour mille du chiffre d'affaires ou, depuis cette année, à 10 000 euros <sup>(3)</sup>, selon le plafonnement alternatif promu par le rapporteur spécial afin de favoriser le mécénat des PME.

Ce **régime fiscal**, établi par l'article 6 de la loi n°2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « *loi Aillagon* », est **l'un des plus généreux au monde**.

---

(1) Amendement I-CF770 de M. Gilles Carrez et sous-amendement I- CF1574 M. Joël Giraud, rapporteur général

(2) Amendement I-2862 de la commission des finances

(3) Modification opérée à l'article 238 bis du CGI par l'article 148 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019

La plupart des pays prévoient en effet une déduction d'assiette, alors que la réduction d'impôt est systématiquement plus avantageuse. En outre, des mécanismes de report en avant des versements excédant le plafond au cours d'un exercice rapprochent l'outil français d'un crédit d'impôt.

Il s'agit donc d'une dépense fiscale très dynamique, dont le coût a décuplé depuis sa création, atteignant 930 millions d'euros en 2016 contre une estimation d'impact en régime de croisière de 150 à 200 millions d'euros présentée lors de l'examen par le Parlement du projet de loi Aillagon.

Suite à une demande du rapporteur spécial, en application du 2° de l'article 58 de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, la Cour des comptes a présenté à la commission des finances une enquête sur le soutien public au mécénat des entreprises invitant à mieux encadrer ce dispositif.

Dans ce but, l'article 50 du projet de loi de finances pour 2020 **abaisse**, à compter de 2021, **le taux de la réduction d'impôt de 60 % à 40 % pour la fraction de versement de dons supérieure à 2 millions d'euros** <sup>(1)</sup> et plafonne à trois fois le plafond de la sécurité sociale le coût de revient pris en compte au titre du mécénat de compétences.

Selon l'étude d'impact jointe au projet de loi de finances, **seules 78 très grandes entreprises seront concernées** par la diminution de l'intensité de l'avantage fiscal, **soit un millième des 77 000 entreprises qui ont utilisé ce dispositif fiscal en 2016**.

Il devrait en résulter une diminution du coût budgétaire de la dépense fiscale estimée au maximum à 100 ou 130 millions d'euros, ce qui ferait revenir la dépense fiscale total à son niveau de 2015.

Par ailleurs, pour les plus grandes entreprises, la diminution de l'intensité de l'avantage fiscal paraît cohérente avec la trajectoire de baisse du taux de l'impôt sur les sociétés.

Le rapporteur spécial considère donc que **cet encadrement ne remet nullement en cause le mécénat d'entreprise**, en particulier de la part des PME essentielles pour le mécénat territorial dans le domaine du patrimoine.

Il s'agit au total d'une **mesure équilibrée qui permet d'avoir en matière de dépenses fiscales, la même exigence que pour les crédits budgétaires au regard de la contrainte générale qui pèse sur l'évolution de la dépense publique**.

---

(1) Le taux de réduction majorée est maintenu pour versements au profit d'organismes sans but lucratif qui procèdent à la fourniture gratuite de repas à des personnes en difficulté, qui contribuent à favoriser leur logement ou qui procèdent, à titre principal, à la fourniture gratuite des soins.

## 5. Les emplois de la politique patrimoniale

Le programme *Patrimoines* ne comporte pas de crédits de titre 2 car les dépenses des personnels des directions centrales et des DRAC relèvent du programme 224 *Transmission des savoirs et démocratisation de la culture*, pour **un schéma d'emplois ministériel en baisse de – 15 ETP en 2020** qui devrait être prolongé par des baisses de – 20 ETP en 2021 puis 2022.

Au 31 décembre 2018, 5 851 effectifs du ministère relevaient de l'autorité d'emploi du directeur général des patrimoines :

- 476 ETP relevant de l'administration centrale ;
- 1 391 dans les différents services à compétence nationales ;
- 249 dans les archives départementales ;
- 3 735 dans des établissements publics.

Sur le programme 175, seuls sont financés, en dépenses de titre 3, les **emplois directement rémunérés par les opérateurs sur leur subvention pour charges de service public**, décomptés des plafonds d'emplois de ces opérateurs, mais **auquel peuvent s'ajouter des personnels rémunérés par le ministère et décomptés de son propre plafond d'emplois**, au même titre que les personnels de l'administration centrale ou des services déconcentrés.

Au sein du ministère de la culture, le musée du Louvre, depuis 2003, et la Bibliothèque nationale de France, depuis 2007, disposent, sur leur budget, de l'ensemble de leurs emplois et de leur masse salariale ainsi que de la délégation de pouvoir pour les principaux actes de gestion de proximité de leurs personnels.

En 2019 et 2020, ce processus est étendu au Centre des monuments nationaux, à Versailles et au Musée d'Orsay, dont les effectifs relevaient jusqu'alors à la fois du budget du ministère et du budget propre de l'opérateur, entraînant la forte diminution des emplois rémunérés du titre 2 et sous plafond d'emplois du ministère, et la hausse des emplois rémunérés sur titre 3, sous plafond d'emplois des opérateurs, établie par le tableau ci-après.

### EMPLOIS DES OPÉRATEURS DU PROGRAMME PATRIMOINES

En ETPT	Rémunérés par l'État (titre 2 du programme 224)	Rémunérés par les opérateurs sous plafond	TOTAL des effectifs sous plafond	Effectifs hors plafond rémunérés par les opérateurs
Exécution 2018	1 905	8 096	10 001	363
LFI 2019	1 671	8 749	10 420	405
PLF 2020	494	9 879	10 373	392
<b>Évolutions 2019 -2020</b>	<b>- 1 177</b>	<b>+ 1 130</b>	<b>- 47</b>	<b>- 15</b>
	<b>- 70,5 %</b>	<b>+ 12,9 %</b>	<b>- 0,5 %</b>	<b>- 3,7 %</b>

Source : réponses de la direction générale des patrimoines au questionnaire du rapporteur spécial

Le tableau page suivante indique, pour chaque établissement la part des emplois rémunérés par la subvention pour charges de service public.

**EMPLOIS DES OPÉRATEURS DU PROGRAMME PATRIMOINES**

(en ETPT)

Opérateur	Réalisation 2018			LFI 2019			PLF 2020			Part des emplois rémunérés par la SCSP
	Rémunérés par l'État (consommation des plafonds des emplois)	Rémunérés par les opérateurs		Rémunérés par l'État (plafonds des emplois)	Rémunérés par les opérateurs		Rémunérés par l'État	Rémunérés par les opérateurs		
		Sous plafond	Hors plafond		Sous plafond	Hors plafond		Sous plafond	Hors plafond	
Centre des monuments nationaux	446	968	33	116	1 339	55	0	1 454	55	100 %
CNAC Georges Pompidou	0	1 008	43	0	1 008	42	0	1 008	12	100 %
Cité de l'architecture et du patrimoine	11	126	0	12	130	6	12	130		91,5 %
Fontainebleau	133	6	0	136	6	6	136	6	6	4,2 %
Quai Branly	0	248	0	0	250	0	0	250		100 %
Versailles	581	336	59	613	338	58	0	951	71	100 %
INRAP	0	1 917	7	0	2 050	7	0	2 020	6	100 %
Arts décoratifs	0	242	32	0	265	42	0	265	35	100 %
MuCEM	56	64	13	58	64	17	60	62	19	50,8 %
Orsay et Orangerie	425	202	20	467	208	22	13	662	26	98,1 %
Louvre	0	1 965	40	0	1 984	40	0	1 984	40	100 %
Guimet	107	51	5	114	51	7	118	47	8	28,5 %
Henner-Moreau	30	5	0	31	4	0	31	4		11,4 %
Picasso	73	41	8	78	42	10	78	42	10	35 %
Réunion des musées nationaux – Grand Palais	17	848	103	18	938	93	18	922	100	98,1 %
Palais de la porte Dorée	26	69	0	28	72	0	28	72	4	72,2 %
<b>Total</b>	<b>1 905</b>	<b>8 096</b>	<b>363</b>	<b>1 671</b>	<b>8 749</b>	<b>405</b>	<b>494</b>	<b>9 879</b>	<b>392</b>	<b>95,2 %</b>

(1) Emplois des opérateurs inclus dans le plafond d'emplois du ministère (programme 224)

Source : commission des finances, d'après les rapports et projets annuels de performances de la mission Culture et les réponses au questionnaire budgétaire.

On constate que la part des emplois des opérateurs figurant dans le plafond des emplois du ministère est ainsi ramenée de 19 % en 2018 à 4,8 % en 2020, avec seulement 494 effectifs des opérateurs maintenus dans le plafond d'emplois du ministère de la culture et rémunérés sur crédits de titre 2 du programme 224.



C'est l'effet des transferts, net de mesures techniques de périmètres :

– de **116 ETPT supplémentaire au Centre des monuments nationaux** pour l'effet en année pleine du transfert opéré par la loi de finances pour 2019 et qui s'est traduit par un **premier transfert de 348 ETPT à l'été 2019** ;

– de **613 ETPT à l'établissement public du château, du musée et domaine national de Versailles** ;

– et de **439 ETPT à l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie**.

Les opérateurs obtiennent une délégation de pouvoir de gestion d'un périmètre identique à celle du Louvre, à la fois pour les actes sans impact sur la paie et les actes ayant une incidence sur la paie. Ceci doit donner plus de souplesse et de visibilité, pour une gestion des ressources humaines au plus proche des agents, sans intervention de l'administration centrale recentrée sur ses missions de pilotage, et afin d'améliorer la programmation budgétaire et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour d'autres établissements, on constate, à la marge, des transferts inverses, certains postes passant du plafond des emplois rémunérés par les opérateurs vers le plafond des emplois rémunérés par l'État en raison de titularisations d'agents contractuels dans le cadre du dispositif Sauvadet : c'est le cas en 2020 pour 2 ETP du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM), 4 ETP du Musée national des arts asiatiques Guimet,

Par ailleurs, le plafond des emplois de la Réunion des Musées nationaux - Grand Palais diminue de 15 ETP au titre de sa contribution à la maîtrise de l'emploi public, et le plafond des emplois de l'INRAP est diminué de 30 ETP.

Le rapporteur spécial relève que **le plafond des emplois du musée du Louvre est inchangé en 2020** alors que la diminution de 9,7 millions d'euros de sa dotation doit avoir pour contrepartie une extension des horaires du public procurant des recettes de billetterie supplémentaire, ce qui paraît tributaire de la capacité du Louvre à ajuster ses effectifs.

Le directeur général des patrimoines a indiqué qu'une **expérimentation serait engagée avec le Musée du Louvre afin d'assouplir certaines contraintes de gestion liées au plafond des emplois, afin de lui permettre de développer son activité**. Une négociation est en effet engagée avec la direction du budget afin de permettre au Louvre de gérer sa trajectoire en emplois et sa masse salariale dans un horizon pluriannuel. La souplesse accordée en emplois et le calibrage des moyens accordés restent donc à déterminer et sera prise en compte dans le prochain contrat de performance devant lier le Musée du Louvre à sa tutelle.

## II. LE PATRIMOINE MONUMENTAL : UNE PRIORITÉ RÉAFFIRMÉE DANS L'ÉPREUVE

Sous réserve de leur mise en œuvre effective au stade de l'exécution budgétaire, les principales orientations du projet de budget pour 2020 s'inscrivent dans la priorité donnée, sur la législation, à l'entretien et à la restauration des monuments historiques. **Il est essentiel de tenir cet engagement** au regard du succès de la souscription nationale pour la cathédrale Notre-Dame de Paris qui atteste de la prise de conscience collective des enjeux patrimoniaux.

Hors attribution de fonds de concours, les crédits de restauration et d'entretien, retracés par l'action 01 *Monuments historiques et patrimoine monumental*, et détaillés dans le tableau page suivante, pourraient ainsi atteindre 326 millions d'euros en AE et 300 millions d'euros en CP, montants stables par rapport aux crédits ouverts par la loi de finances initiale pour 2019 et en hausse de 54 millions d'euros (+ 22 %) par rapport aux CP consommés en 2017, première année de la législation.

Plus de 75 % de ces crédits d'intervention sont déconcentrés dans les DRAC. Les soutiens financiers mais aussi réglementaires et d'expertise apportés par les services du ministère de la culture doivent donc pleinement s'insérer dans les stratégies de revitalisation et d'attractivité des territoires.

S'y ajoute le financement de « *grands projets* » patrimoniaux, auxquels le ministère consacre en moyenne 60 millions d'euros par an, selon une programmation que le rapporteur spécial invite à préciser.

### 1. L'entretien et la restauration des monuments historiques sur tout le territoire

Les subventions de l'État pour la restauration et l'entretien des monuments historiques sont le principal levier de préservation et de mise en valeur du patrimoine national : le taux de subvention est en moyenne de 40 % sur les immeubles classés, de 15 % pour les immeubles inscrits, de 50 % pour les objets mobiliers classés et de 35 % pour les objets mobiliers inscrits.

56 % des près de 45 000 immeubles classés ou inscrits au titre des monuments historiques appartiennent à des propriétaires publics (dont les communes, à 50 % et l'État pour 3 %) et 44 % relèvent de propriétaires privés.

Le programme 175 participe ainsi à l'entretien d'un patrimoine crucial pour l'identité et la vitalité des territoires par des **subventions aux collectivités territoriales (145,6 millions d'euros en CP)** et aux **propriétaires privés (24,8 millions d'euros en CP)**, comme par l'entretien du patrimoine appartenant à l'État, dont les quatre-vingt-sept cathédrales.

**Le total de 300 millions d’euros en CP** progresse de + 1 % et bénéficie aux territoires à près de 80 %.

**CRÉDITS D’ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES (MH)  
HORS « GRANDS PROJETS »**

(crédits de paiement, en millions d’euros)

	Exécution 2017	Exécution 2018	LFI 2019	PLF 2020
Crédits d’entretien	35,17	31,48	49,51	49,51
<i>dont MH État</i>	19,84	18,47	26,39	26,39
<i>dont MH non État</i>	15,33	13,01	23,12	23,12
Subventions aux opérateurs	10,83	12,34	11,95	11,95
Crédits de restauration	199,60	230,96	235,32	238,32
<i>dont subvention CMN</i>	20,73	43,57	17,93	20,93
<i>dont MH État</i>	73,77	80,51	71,80	71,8
<i>dont MH non État</i>	105,10	106,87	145,6	145,6
<b>TOTAL</b>	<b>245,60</b>	<b>274,77</b>	<b>296,78</b>	<b>299,78</b>

Source : commission des finances, d’après les projets et rapports annuels de performances.

Ces crédits comprennent également la subvention au Centre des monuments nationaux portée, en 2020, de 17,3 à 20,3 millions d’euros en CP, pour l’entretien de la centaine de monuments dont il a la charge sur l’ensemble du territoire.

On constate que le budget maintient au-dessus du minimum de 15 % la part des crédits de conservation en amont par rapport aux crédits de restauration, conformément aux recommandations anciennes d’un rapport de mission d’audit de modernisation sur « *la modernisation et la rationalisation de la maîtrise d’ouvrage et de la maîtrise d’œuvre sur les monuments historiques* » <sup>(1)</sup>. En évitant les travaux de restauration ultérieurs plus lourds, ceci constitue une garantie d’utilisation optimale des crédits ouverts en loi de finances.

**Le budget doit donc permettre de s’inscrire dans la stratégie pluriannuelle en faveur du patrimoine lancée en novembre 2017**, engagée avec la création du fonds spécifique pour les monuments historiques situés dans les communes à faibles ressources, la mise en place du « loto du patrimoine », ou encore, pour les propriétaires de biens protégés, de nouvelles mesures de simplification des démarches et le renforcement du dialogue avec les architectes des Bâtiments de France.

● **La montée en charge du fonds spécifique pour les petites communes**

Selon les dernières évaluations disponibles, **les financements, hors État, provenant des propriétaires des monuments historiques et des collectivités territoriales approcheraient 300 millions d’euros**. Cependant, **la moitié des**

(1) Bruno Suzzarelli, François Goven, François Cailleteau, Mission d’audit et de modernisation de l’inspection générale de l’administration des affaires culturelles, l’inspection générale de l’architecture et du patrimoine et l’inspection générale des finances. Rapport sur la modernisation et la rationalisation de la maîtrise d’ouvrage et de la maîtrise d’œuvre sur les monuments historiques. avril 2006, 27p.

**immeubles classés ou inscrits au titre des monuments historiques en France se trouve dans des communes de moins de 2 000 habitants, qui ne disposent pas souvent des moyens nécessaires à leur entretien et leur conservation.**

Par ailleurs, ces dernières années, certains départements, partenaires traditionnels de l'État et des propriétaires pour la restauration des monuments historiques ont été conduits à diminuer ou à supprimer leurs aides en ce domaine.

Ces constats ont conduit à ouvrir 15 millions d'euros en AE en loi de finances initiale pour 2018 au titre d'un « *fonds incitatif et partenarial pour les monuments historiques situés dans les communes à faible ressources* », réservé aux communes de moins de 10 000 habitants. Alors que le fonds n'avait été doté que de 5 millions d'euros en CP en 2018 puis 2019, le présent projet de loi de finances inscrit **10 millions d'euros en CP supplémentaires pour 2020**, portant le total des crédits effectivement disponibles à 20 millions d'euros en trois exercices budgétaires.

Ce fonds vise à **susciter de nouveaux projets ou permettre la réalisation de projets n'ayant pas pu trouver la totalité de leur financement à ce jour**, mais également de **faire des régions des partenaires des communes en matière de préservation du patrimoine**, en les incitant à participer à hauteur d'au moins 15 % aux travaux de restauration.

En contrepartie, **l'État accompagne le financement des immeubles classés jusqu'à 80 %**, contre des taux habituels de 40 à 50 % **et jusqu'à la limite légale de 40 % pour les immeubles inscrits**, contre de 10 à 20 % habituellement.

La gestion de cet outil, agile et novateur, est entièrement déconcentrée. Dès 2018, les DRAC et les régions ont ainsi pu identifier les projets pouvant être éligibles aux interventions du fonds, dans le but de lancer 151 opérations dans douze régions métropolitaines, dont 67 % de monuments classés et 33 % de monuments inscrits. Depuis le début de l'année 2019, 74 nouvelles opérations ont été engagées, couvrant ainsi l'ensemble du territoire métropolitain.

Le rapporteur spécial relève en outre que le fonds a été adapté aux spécificités des territoires d'Outre-mer, avec une éligibilité des communes jusqu'à 20 000 habitants et un taux de participation de la région abaissé à 5 %.

Selon les informations communiquées au rapporteur spécial, **le taux moyen de participation de l'État est de 47 %, dont 53 % pour les monuments historiques classés et 32 % pour les monuments inscrits. Le taux moyen de participation des régions a été de 20 %**. Les communes de moins de 2 000 habitants représentent 82 % des bénéficiaires du fonds et les communes de moins de 500 habitants, 36 % des bénéficiaires. Les édifices religieux, composante majoritaire du patrimoine des communes, représentent 97 % des projets bénéficiaires, contre 3 % pour le patrimoine castral ou domestique.

Toutes les régions métropolitaines, à l'exception de la Normandie, ont saisi cette opportunité de s'associer à l'État, dont certaines qui ne participaient pas jusqu'à présent au financement des monuments historiques.

## **2. Un levier d'attractivité à valoriser, une expertise ministérielle à mobiliser**

Pour assurer une adhésion durable de la population, **la politique patrimoniale doit être mise au service du développement des territoires et de l'amélioration du cadre de vie, en partenariat avec les collectivités territoriales.** L'appropriation des sites remarquables et des monuments anciens, dans leur contexte local, comme lieux de vie et d'intérêt, ou comme support d'activités, est en effet la première garantie de leur entretien sur la durée.

Le ministère de la culture doit donc **accompagner les collectivités dans la valorisation et le développement de leurs territoires en prenant appui sur les atouts que représentent l'architecture, les paysages et les patrimoines culturels** pour leurs stratégies d'attractivité et de développement durable.

Lors du dernier *Printemps de l'évaluation* de la commission des finances, le rapporteur spécial a ainsi examiné l'utilisation de **la politique patrimoniale comme outil de lutte contre la fracture territoriale, en particulier à travers le soutien aux villes moyennes et à la redynamisation de leur centre-ville**<sup>(1)</sup>. Il a plaidé **pour une meilleure articulation des différents outils de la politique patrimoniale** (architecture, espaces protégés, monuments historiques, *etc.*) **avec les politiques d'urbanisme et du tourisme.**

Le rapporteur spécial rappelle qu'à cette fin, **le ministère de la culture peut s'appuyer sur les riches compétences de ses services déconcentrés, en particulier les unités départementales de l'architecture et du patrimoine (UDAP),** dont le rôle est primordial dans les projets de revitalisation reposant sur une stratégie de mise en valeur du patrimoine. Les UDAP peuvent en effet **apporter des analyses globales, tenant compte de l'ensemble des problématiques, des servitudes de protection à la qualité architecturale.**

Le rapporteur spécial se félicite que les effectifs déconcentrés du ministère soient préservés à ce titre : **en 2020, alors que, pour l'ensemble du ministère, 50 ETP sont supprimés en administration centrale, 20 ETP sont créés dans les DRAC, les pôles patrimoine représentant environ 60 % des 2 352 effectifs en 2018, et la moitié des agents de ces pôles travaillant dans les UDAP.**

L'expertise des DRAC apporte en outre une garantie que la programmation des crédits en faveur des monuments historiques tienne compte, non seulement de l'état sanitaire des monuments et la maturité des opérations, mais également de critères tenant aux potentiels de reconversion ou de l'inscription des projets dans le contexte touristique et économique local.

---

(1) Rapport n° 1990 du 5 juin 2019 sur le règlement du budget et l'approbation des comptes 2018, Annexe 12. p. 25 à 39. <http://www.assemblee-nationale.fr/15/rapports/r1990-a12.asp>

**EXEMPLES DE FINANCEMENTS ACCORDÉS EN 2019 POUR LA RESTAURATION DE MONUMENTS HISTORIQUES, PAR RÉGIONS (montants en millions d'euros)**

Région	Projet	Montants	Dont programme 175
<b>Auvergne-Rhône-Alpes</b>	Deuxième tranche des travaux de restauration de la tour nord-ouest du château de Ravel	0,9	<b>0,4</b>
<b>Bourgogne-Franche-Comté</b>	Deuxième tranche des travaux de restauration des toitures du château de Ray-sur-Saône	0,8	<b>0,3</b>
<b>Bretagne</b>	Deuxième phase de la restauration de l'église Saint-Pierre à Langon	0,8	<b>0,3</b>
<b>Centre-Val de Loire</b>	Poursuite de la restauration générale de la basilique Notre-Dame à Cléry-Saint-André	0,7	<b>0,3</b>
<b>Grand Est</b>	Restauration de la façade de l'abbaye des Prémontrés à Pont-à-Mousson	0,7	<b>0,3</b>
<b>Hauts-de-France</b>	Poursuite de la restauration du familistère Godin à Guise	0,5	<b>0,3</b>
<b>Ile-de-France</b>	Réhabilitation de la cité universitaire internationale à Paris	4	<b>0,9</b>
<b>Normandie</b>	Restauration générale de la flèche de la cathédrale de Rouen	<b>5,8</b>	
<b>Nouvelle-Aquitaine</b>	Poursuite de la restauration des halles centrales de Limoges	1,8	<b>0,5</b>
<b>Occitanie</b>	Poursuite de la restauration de la façade ouest de la cathédrale de Rodez	<b>1,5</b>	
<b>Pays de la Loire</b>	Restauration de la façade nord de l'hôtel de ville de Saumur	1	<b>0,3</b>
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	Restauration des charpentes et couvertures de la Nef gothique de la cathédrale Saint-Sauveur à Aix-en-Provence	<b>0,75</b>	
<b>La Réunion</b>	Étude pour la restauration du pont suspendu de la rivière de l'Est à Sainte-Rose (estimée à 1,3 millions d'euros)	<b>0,25</b>	

Source : réponses de la direction générale des patrimoines au questionnaire du rapporteur spécial

**Cette expertise garantit également le bon usage des 8,9 millions d'euros** de dépenses d'intervention inscrites, en 2020 comme les deux années précédentes, sur l'action 2 *Architecture et espaces protégés* du programme 175 **pour des études et des travaux dans les « sites patrimoniaux remarquables » (SPR) <sup>(1)</sup> et pour la préservation des espaces protégés.**

Ces crédits visent à préserver des sites urbains ou ruraux remarquables et participent à leur revitalisation. 880 SPR étaient recensés fin 2018, contre 844 fin 2017. Il s'agit souvent de bourgs avec un rôle de centralité pour les territoires ruraux qui les entourent. L'État y appuie les collectivités territoriales pour élaborer les plans de sauvegarde et de mise en valeur (PSMV) et plans de valorisation de l'architecture et du patrimoine (PVAP).

La contribution du ministère n'en demeure pas moins relativement réduite dans les deux principaux projets partenariaux de revitalisation des centres villes :

– **l'expérimentation nationale « villes patrimoniales »**, issue du rapport d'Yves Dauge, déjà mentionné, qui a sélectionné dix-sept villes situées dans les trois régions Grand-Est, Centre-Val de Loire et Occitanie bénéficiant d'un appui en ingénierie supplémentaire pour élaborer un projet de revitalisation de leur centre-ville ancien, favoriser la revitalisation des territoires, la mixité sociale et la lutte contre l'étalement urbain ;

(1) Depuis la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine, ils remplacent les secteurs sauvegardés, les zones de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager (ZPPAUP) et aires de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine (AVAP).

– le plan national « *Action cœur de ville* » lancé en avril 2018, avec 222 villes sélectionnées dont **120 dotées d'un site patrimonial remarquable**, et 33 ayant engagé une procédure pour s'en doter ou encore **90 villes concernées par la protection au titre des abords**, avec au total plus de 1 000 monuments historiques. Ce plan vise à favoriser la réhabilitation et la requalification de l'habitat ancien et à renforcer le tissu commercial et économique. Le ministère est notamment associé à la consultation nationale « *Réinventons nos Cœurs de ville* » qui doit permettre d'accompagner les villes lauréates dans des projets architecturaux et urbains innovants et ambitieux. Les représentants du ministère ont indiqué au rapporteur spécial que la consultation a fait émerger des sites en centre-ville porteurs de projets emblématiques et qui bénéficieront d'un accompagnement dédié dans l'élaboration de leur propre appel à projet local.

Le rapporteur spécial souligne que, depuis 2005<sup>(1)</sup>, **les services de l'État peuvent exercer**, à titre onéreux ou gratuit selon les situations, **des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage à la demande du propriétaire, public ou privé, de monuments historiques**. Une enquête de 2010 auprès des services déconcentrés avait montré que, sauf dans certaines régions, comme la Bretagne, ce dispositif était peu utilisé, du moins de façon formelle, les services répondant très souvent par ailleurs aux sollicitations au plan technique ou administratif. Depuis lors, l'exercice d'une assistance à maîtrise d'ouvrage reste hétérogène et ne paraît pas toujours tenir compte de la disponibilité des offres mises en place par des départements ou des intercommunalités dont les services d'ingénierie intègrent parfois dans leurs objectifs l'entretien et la conservation du patrimoine des communes, ou leur accompagnement.

**Le rapporteur spécial invite donc le ministère à renforcer la structuration de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage à l'intention des petites communes souvent privées de toute ingénierie en la matière.**

L'action 2 du programme 175 apporte au demeurant 4 millions d'euros de financements annuels au **réseau des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE)**, **aux maisons de l'architecture et aux actions menées en partenariat avec les collectivités territoriales, dont le réseau des Villes et pays d'art et d'histoire**, avec 209 villes labellisées fin 2019. Ces réseaux diffusent la sensibilisation aux enjeux de l'architecture et apportent des conseils aux collectivités territoriales en complément des services de l'État.

Enfin, depuis 2018, le ministère de la culture pilote un groupe de travail, réunissant différents porteurs de labels ministériels, territoriaux et associatifs patrimoniaux, visant à aboutir à une « *signature commune* » **pour les labels patrimoniaux**. Le rapporteur spécial se félicite de cette démarche qui doit permettre de fonder une stratégie commune de valorisation du patrimoine auprès des publics touristiques nationaux et internationaux.

---

(1) Article L.621-29-2 du code du patrimoine établi par l'article 15 de l'ordonnance n° 2005-1128 du 8 septembre 2005 relative aux monuments historiques et aux espaces protégés

### 3. La programmation des « *grands projets* » patrimoniaux

Le programme assume également les **échéances du financement de « *grands projets* » pour près de 60 millions d’euros par an**. Depuis 2016, l’engagement concomitant de différents projets a entraîné des ouvertures d’AE importantes, contribuant à porter l’ensemble des restes à payer du programme à 825 millions d’euros fin 2019, en hausse de 188 millions d’euros en une année.

Selon la **programmation financière indicative** communiquée au rapporteur spécial, ces projets appellent **un total de 1,3 milliard d’euros de financements publics jusqu’en 2028**, dont **627 millions d’euros à la charge du programme 175, soit 47,7 % du total**.

#### PROGRAMMATION FINANCIÈRE DES GRANDS PROJETS PATRIMONIAUX

(montants en millions d’euros)

Projet et coût total		Financiers		Avant 2019	2019	2020	2021	2022 et après
Restauration et aménagement du château de Villers-Cotterêts	110 M€	Programme 175	55	3,8	17,2	13,3	10,7	10
		PIA	30			30		
		Mécénat	25				25	
Réhabilitation du quadrilatère Richelieu	241 M€	Programme 175	34,2	25,1	3	3	3,1	
		Programme 334	155,6	119,1	17,4	13,1	6	
		Ministère de l’enseignement supérieur	42,7	42,7				
		Mécénat	8,5	0,8	4	3	0,7	
Schéma directeur Quadrilatère des Archives	35 M€	Programme 175	31	5,4	3,8	4,1	7,8	9,9
		Programme 224	3,9	4				
Schéma directeur immobilier de Versailles (phase 2)	192 M€	Programme 175	140,5	58	11	11	11	49,5
		Établissement public de Versailles	51,6	51,6				
Schéma directeur de rénovation de Fontainebleau	102 M€	Programme 175	102	32,1	9,3	9,3	9,3	41,6
Schéma directeur de rénovation et d’aménagement du Grand-Palais	466 M€	Programme 175	97	38,4	10,6	13	14,5	20,6
		Programme 186	26	24		1		1
		PIA	160				160	
		Université	8			5		3
		Emprunt	150					150
Schéma directeur immobilier du CNAC- Georges Pompidou	171 M€	Programme 175	168	16	2,7	2	2	145,3
		CNAC-GP	1,8	1,8				
		Programme 334	1,2	1,2				
		Programme 175	627,6	178,7	57,6	55,7	58,4	276,8
		Autres programmes	419,3	190,8	17,4	44,1	166	1
TOTAL	1 317 M€	Établissements	61,4	53,4		5		3
		Mécénat	58,5	0,8	9	8	30,7	10
		Emprunt	150					150

Source : Calculs à partir des réponses de la direction générale des Patrimoines au questionnaire du rapporteur spécial



Ces crédits financent :

– la **restauration et l'aménagement du château royal de Villers-Cotterêts**, monument confié au ministère de la culture en janvier 2017, puis au Centre des monuments nationaux en 2018. Ceci vise à mettre en œuvre le projet du Président de la République d'y accueillir la **Cité internationale de la langue française**. L'investissement, évalué à **110 millions d'euros d'ici 2022**, concernera le premier volet du projet avec la restauration et l'aménagement du logis royal et du jeu de paume permettant de déployer le projet culturel et scientifique. S'y ajoutera un second volet par appels à projets pour la restauration et le développement d'activités économiques dans les communs, la cour des Offices et le pavillon de l'Auditoire ;

– la **réhabilitation du quadrilatère Richelieu**, berceau historique de la Bibliothèque nationale de France, qui y est installée depuis le début du XVIII<sup>ème</sup> siècle. Le coût total s'élève à **241 millions d'euros**, dont seulement 14 % pour le programme *Patrimoines*. Très largement avancé, ce projet devrait être entièrement livré en 2021 ;

– le **schéma directeur du Quadrilatère des Archives** : le ministère de la culture prévoit l'installation de services de l'administration centrale au sein du quadrilatère des archives, dans le cadre du projet CAMUS, incluant un schéma directeur archivistique de grande ampleur. La dépense totale de **35 millions d'euros** est échelonnée jusqu'en 2023 ;

– le **schéma directeur immobilier de Versailles** a été lancé en 2003. La phase 1 s'est achevée en 2016 par l'ouverture au public de l'accueil des visiteurs individuels dans le pavillon Dufour et la Vieille aile. Les travaux de la **phase 2**, lancés en 2011 sont estimés à **192 millions d'euros** financés pour moins de 30 % par des ressources propres de l'établissement et pour **140 millions d'euros par des crédits du programme 175**, dont **11 millions d'euros à verser en moyenne, chaque année, jusqu'en 2025** ;

– le **schéma directeur de rénovation de Fontainebleau**, lancé en 2015, qui doit assurer son développement culturel, touristique et économique. Le coût des deux premières phases, estimé à **102 millions d'euros**, s'échelonne jusqu'en 2026, entièrement à la charge du programme 175. Les montants de 5,2 millions d'euros effectivement inscrits sur l'action 1 du programme 175 en 2019 et 2020 sont cependant inférieures à la programmation prévisionnelle. Les opérations portent sur la sécurité incendie, la sûreté, la modernisation des installations techniques, la restauration des ouvrages patrimoniaux et des jardins, le chantier des collections, l'amélioration de l'accessibilité, la restructuration de l'accueil et enfin les services pour les visiteurs avec la création d'un double parcours de visite. Une troisième phase estimée à 50 millions d'euros pourra s'y ajouter, à terme, en fonction de l'avancée des travaux de la phase en cours de mise en œuvre ;

– le **schéma directeur de rénovation et d'aménagement du Grand Palais** qui vise à rendre sa cohérence et son unité d'origine à l'ensemble constitué de la nef et des galeries nationales du Grand Palais ainsi que du Palais d'Antin où se trouve le Palais de la découverte. **Des travaux considérables sont nécessaires pour remettre le monument aux normes techniques et de sécurité.**

Le projet vise en outre à moderniser l'exploitation du site afin de faire émerger un équipement unique de rang international associant, au sein du monument historique, une offre culturelle, événementielle et scientifique. **466 millions d'euros** sont inscrits dans la programmation prévisionnelle dont **96 millions d'euros pour le programme 175, et 60 millions d'euros en AE ouverts par la loi de finances pour 2019.** S'y ajoutent 25 millions d'euros de mécénat d'une grande entreprise et un emprunt bancaire de 150 millions d'euros souscrit par l'établissement de la Réunion des musées nationaux – Grand Palais.

Le rapporteur spécial relève que le périmètre complet nécessite d'ajouter 44 millions d'euros de dépenses pour la muséographie et les dépenses annexes de l'établissement public Universcience, environ 30 millions d'euros pour les frais financiers intercalaires de l'emprunt de la RMN-GP et la contribution au déficit d'exploitation lié à la fermeture temporaire du Grand Palais et enfin 22 millions d'euros pris en charge par le ministère de l'intérieur pour la rénovation du commissariat du 8<sup>e</sup> arrondissement situé dans le Grand Palais. Le rapporteur spécial souligne que **les risques de dépassement de coûts sont accrus par l'objectif d'ouverture du site pour les Jeux Olympiques de 2024** <sup>(1)</sup> afin d'y accueillir les épreuves d'escrime et de Taekwondo.

– enfin le **schéma directeur immobilier du Centre national d'action culturelle– Georges Pompidou** estimé à **172 millions d'euros** mais dont le **plan de financement est encore à l'étude.** Seuls les travaux urgents portant sur la rénovation de la succession d'escaliers mécaniques en façade (« *la chenille* ») ont été lancés pour un montant de 19 millions d'euros. 85 % de la contribution prévisionnelle du programme 175 ne sera appelée qu'après 2023, pour environ 30 millions d'euros par an pendant cinq ans. Des marges de manœuvre devraient alors provenir de la fin des engagements liés aux autres schémas directeurs.

Comme l'indique le tableau de programmation financière présenté ci-avant, **pour ces sept « grands projets » la contribution totale de l'État sur crédits budgétaires atteint 1,04 milliard d'euros tous programmes confondus.** Le rapporteur spécial souligne que près de 200 millions d'euros proviennent des programmes d'investissement d'avenir.

**38 % de l'apport du programme *Patrimoines* ont déjà été versés et près de 400 millions d'euros, soit 62 %, sont à verser à compter de 2020. Le recours au mécénat doit couvrir 4,4 % de l'ensemble mais 20 % du financement du projet de Villers-Cotterêts.**

---

(1) L'article 10 de la loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 permet de soustraire le projet à la nécessité d'une demande de permis de construire

### **Les difficultés immobilières du palais de la porte Dorée**

Construit pour l'exposition coloniale de 1931, le **palais de la porte Dorée**, chef d'œuvre du style « art déco », **comprend**, depuis l'origine, un **aquarium tropical** et, suite au transfert au musée du Quai Branly des collections de l'ancien musée national des arts d'Afrique et d'Océanie, la Cité nationale de l'histoire de l'immigration créée en 2005 et devenue **Musée national de l'histoire de l'immigration**. L'aquarium tropical et le musée sont **réunis depuis 2012 dans un établissement culturel public de l'État**.

Dans un référé adressé au ministre de la culture en mai 2019 sur « *l'enjeu immobilier au sein de l'établissement public du palais de la porte Dorée* », la **Cour des comptes considère que « l'état actuel du palais illustre les conséquences dramatiques d'un défaut d'entretien du patrimoine culturel »**. Le bâtiment, jamais rénové pendant plus de 70 ans, a fait l'objet en 2005 de travaux liés à l'ouverture de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration, pour un montant insuffisant de 20 millions d'euros contre une estimation de 35 millions d'euros. Lors de son déplacement au palais de la porte Dorée, le rapporteur spécial a en outre pu constater que les modifications opérées en 2005 ont mal tenu compte des contraintes liées à l'aquarium tropical et, par la fermeture de courettes qui assuraient la ventilation naturelle du bâtiment, ont désorganisé son équilibre climatique.

Entre 2005 et 2015, l'établissement n'a pas disposé des moyens d'assumer les charges d'entretien immobilier. Depuis 2017, l'établissement a réorganisé de façon cohérente son pilotage interne des fonctions batimentaire et dispose d'un budget propre à ce titre pour environ 1,5 millions d'euros, bien que le double paraisse nécessaire.

**Fin 2015, l'établissement a conclu avec l'OPPIC une convention de maîtrise d'ouvrage** pour réaliser des **travaux d'urgence de mise aux normes et d'accessibilité**. L'engagement de ces travaux a été **différé de façon anormale en raison de la non remise de l'étude patrimoniale par l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH) désigné par le ministère**. La Cour des comptes indique que « *l'établissement a demandé, à plusieurs reprises au ministère de la culture, que lui soit assigné un nouvel ACMH, cette fonction n'étant pas exercée dans des conditions normales alors qu'elle est déterminante pour la restauration du bâtiment* ».

Le rapporteur spécial a en effet pu constater qu'**une expertise est indispensable en particulier pour le clos et le couvert classés**, la compartimentation du toit en de nombreux édicules rendant difficile l'identification de nombreux lieux de fuites. Des difficultés supplémentaires proviennent de la dispersion des archives relatives au bâtiment entre plusieurs services et opérateurs de l'État, dont le musée du Quai Branly.

Outre les travaux d'urgence, l'établissement souhaite donc engager des **travaux de rénovation et de conservation préventive, pour un budget estimé, sur dix ans, à 30 millions d'euros**, dont 5 millions d'euros disponibles sur fonds de roulement.

Enfin, le rapporteur spécial déplore que suite à la vente au plus offrant par la ville de Paris d'un terrain mitoyen avec autorisation de construction en hauteur maximale, un promoteur ait pu édifier, à 21 mètres du monument, un hôtel en forme de cube métallique ruinant la perspective d'entrée dans Paris et privant en partie certains locaux du palais de la lumière du jour. Malgré un avis défavorable de la commission du Vieux Paris, ce projet a pu aboutir en raison de l'inertie de la précédente direction de l'établissement qui n'a saisi aucune des occasions susceptibles d'y faire obstacle, ni au titre du périmètre du monument, ni au titre des abords de monuments historiques, ni enfin par les voies de recours du propriétaire. **Ce précédent déplorable doit inviter l'ensemble des DRAC à la vigilance dans leur mission de préservation des monuments historiques des dégradations de leur environnement**.

#### 4. Les défis du chantier de restauration de Notre Dame de Paris

**L'État est propriétaire de 89 édifices culturels construits avant 1905** : 87 cathédrales, la basilique Saint-Nazaire de Carcassonne et l'église Saint-Julien de Tours. Les conservateurs de ces édifices sont les architectes des Bâtiments de France, qui en sont également les responsables uniques de sécurité <sup>(1)</sup>. Par ailleurs, 120 anciennes cathédrales, parfois de très grandes dimensions, appartiennent à des communes.

• *Des cathédrales exposées aux risques des « chantiers permanents »*

Ces édifices anciens ont souvent été construits à la limite des possibilités techniques de leur époque, ce qui en fait des édifices fragiles, en dépit de leur masse imposante. Depuis leur construction, les travaux d'entretien et de restauration se sont rarement interrompus, **chaque grande cathédrale constituant ainsi un « chantier permanent »**. Les opérations de restauration, intérieure et extérieure, se succèdent, année après année, au fur et à mesure des priorités sanitaires, et il est rare qu'une cathédrale puisse être considérée comme intégralement restaurée.

Comme le rapporteur spécial l'a relevé lors du *Printemps de l'évaluation* de la commission des finances <sup>(2)</sup>, **le ministère de la Culture consacre chaque année 40 millions d'euros aux travaux sur les cathédrales**, ce qui représente **40 % de la dépense liée aux monuments propriétés de l'État**. Ces crédits sont délégués aux DRAC qui opèrent, chaque année, des arbitrages entre les différentes cathédrales dont elles ont la charge.

**Ces édifices sont exposés à des risques, notamment d'incendie, en cas de carence de travaux prioritaires, ou à l'occasion de chaque intervention**, comme la révélé, de façon dramatique, l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris survenu lors de travaux de restauration de la flèche conçue par Viollet-le-Duc.

Il a été indiqué au rapporteur spécial que, **de 2007 à 2018, 28 millions d'euros ont été consacrés aux mesures liées à la sécurité des cathédrales, soit 2,3 millions d'euros par an en moyenne**. Des travaux d'amélioration de la sécurité des cathédrales de Nîmes et d'Albi ont par exemple été conduits en 2015 et 2017, pour 1,3 millions d'euros à chaque fois.

En complément du contrôle des commissions départementales de sécurité, des **visites périodiques approfondies de la mission sécurité-sûreté de la direction générale des Patrimoines interviennent tous les cinq ans** : 29 cathédrales ont été analysées à ce titre en 2018.

---

(1) Article R. 621-69 du code du patrimoine

(2) *Op. cit.* p. 18 à 23.

Désormais, s’y ajoute le « **plan de sécurité cathédrales** », doté, pour 2020, de **2 millions d’euros**. L’objectif de court terme est de renforcer le niveau de sécurité, au-delà des exigences réglementaires minimales, par des mesures adaptées aux spécificités de chaque édifice et à son patrimoine mobilier.

**Les DRAC devront mener les travaux correspondant à des prescriptions minimales de sécurité dont le diagnostic a été financé dès 2019 avec les crédits non consommés du chantier interrompu de restauration de la flèche de Notre-Dame de Paris.**

Le rapporteur spécial souligne qu’il convient également de **renforcer la surveillance humaine**, notamment la nuit et en présence du public, en clarifiant les responsabilités de l’État et de l’affectataire culturel. Il invite également à **poursuivre la réalisation des plans de sauvegarde des biens culturels**, documents opérationnels en situation d’urgence, qui est en progression mais doit être accélérée, avec 14 plans mis en œuvre et 17 en cours de réalisation <sup>(1)</sup>.

● *Notre-Dame de Paris : les premières interventions dans l’urgence*

Au cours de l’incendie du 15 avril 2019, l’intervention héroïque de la brigade des sapeurs de pompiers de Paris a permis d’éviter l’effondrement de l’édifice. Les premiers travaux de mise en sécurité et de consolidation ont été engagés dès le lendemain, sous la responsabilité de l’architecte en chef des monuments historiques et la maîtrise d’ouvrage de la DRAC d’Ile-de-France. Ils devraient se poursuivre jusqu’en juin 2020.

Il en résulte, à ce jour : la construction d’une « base vie » pour les entreprises appelées à intervenir sur le chantier, incluant les installations sanitaires progressivement dimensionnées au regard à la fois de la pollution au plomb du chantier et de l’importance des équipes amenées à y travailler ; l’étalement des trois pignons de la cathédrale, déstabilisés par la disparition de la charpente, et la dépose des statues monumentales qui les coiffaient ; la consolidation, puis la dépose des statues fragilisées de la galerie des chimères ; la dépose des vitraux des baies hautes, pour laisser passer les poutres qui soutiendront le plancher provisoire intérieur ; la mise en place de cintres de bois sous chaque arc-boutant du chœur et de la nef ; la consolidation de deux piliers de la nef, altérés par la chaleur ; enfin le déblaiement progressif et le tri des gravais accumulés au sol de la cathédrale.

Dès la fin avril, les objets précieux du trésor de la cathédrale et trois tapis monumentaux ont été mis à l’abri, dont dix-huit tableaux qui ornaient les chapelles de la nef et la tour nord, parmi lesquels douze des « *Mays de Notre-Dame* », offerts de 1630 à 1707 par la corporation des orfèvres de Paris. La statue monumentale de la Vierge à l’enfant du XIV<sup>e</sup> siècle qui ornait un pilier de la croisée du transept a été déplacée dans le chœur. Le dépoussiérage et la protection du grand orgue doivent être programmés dans les mois qui viennent.

---

(1) <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Conservation-restauration/Fichiers/PLAN-URGENCE/Plan-d-urgence/Plan-de-sauvegarde-des-biens-culturels-document-operationnel-2016>

### **La première estimation des dommages occasionnés par l'incendie**

Ont été détruites, la couverture et la charpente de la nef, du transept et du chœur, en grande partie médiévales et complétées par Eugène Viollet-le-Duc entre 1844 et 1865. La flèche, conçue par Viollet-le-Duc, a également disparu dans l'incendie.

La chute de la flèche et d'éléments de charpente a provoqué le percement des voûtes de la croisée du transept, de la dernière travée est de la nef et du bras nord du transept. Les pierres des voûtes et leurs propriétés mécaniques ont également pu être altérées par la chaleur, ce qui devra être vérifié lorsque l'accès aux voûtes sera possible.

En dépit de quelques dégâts très ponctuels, les vitraux de la cathédrale ont été épargnés, en particulier les grandes roses du transept. À l'exception de l'autel contemporain de la croisée du transept, le très riche mobilier de la cathédrale a été presque intégralement épargné. Le Vœu de Louis XIII, par Coustou et Coysevox, l'orgue de chœur et les stalles de la cathédrale n'ont pas souffert de l'effondrement des voûtes voisines mais les conséquences de l'extinction de l'incendie par l'eau doivent être vérifiées. Les bas-côtés, le déambulatoire et les chapelles latérales n'ont pas été endommagés par l'incendie : une opération de nettoyage devrait y être suffisante.

**Dans l'attente du rattachement des dons collectés par les organismes habilités dans le cadre de la souscription nationale, les crédits ont été délégués par redéploiement sur le programme 175 : à fin septembre 2019, la consommation de crédits relative à ces opérations d'urgence dépassait 30 millions d'euros en AE et 16 millions d'euros en CP.**

Il a été indiqué de façon générale au rapporteur spécial que le rattachement des fonds de concours issus de la souscription permettra de restituer les crédits concernés aux établissements et services auxquels ils étaient initialement destinés. **Aucune description précise de ces mouvements de crédits ne figure cependant dans les documents budgétaires joints au projet de loi de finances.**

#### **• Les incertitudes sur le pilotage de la restauration et ses orientations**

L'article 9 de la loi du 29 juillet 2019<sup>(1)</sup> a créé un **établissement public national à caractère administratif, placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture**, afin d'assurer « *la conduite, la coordination et la réalisation des études et des opérations concourant à la conservation et à la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris* » et qui en exercera la maîtrise d'ouvrage. Les statuts, les effectifs des personnels, la composition du conseil d'administration et des équipes dirigeantes de l'établissement public seront précisés par décret.

Le rapporteur spécial ne doute pas que le défi que constitue la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris exige la plus grande clarté sur les responsabilités des acteurs impliqués et donc une unité du pilotage, ainsi qu'une organisation et une capacité d'intervention et de financement adaptées à l'ampleur et à la durée du chantier qui s'ouvre.

---

(1) Loi n° 2019-803 du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et instituant une souscription nationale à cet effet.

**Cependant, la création d'un établissement public spécifique ne doit pas constituer une marque de défiance à l'égard de la capacité du ministère de la culture à conduire lui-même ce projet**, ou à recourir aux compétences nombreuses qui résident au sein du Centre des monuments nationaux ou de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC).

Dans le but de faciliter les opérations directement liées aux travaux sur la cathédrale, à l'aménagement de son environnement immédiat ou à la valorisation du chantier, la loi a en outre permis de déroger à certaines règles.

**Suite aux craintes légitimes suscitées par la rédaction initiale du projet de loi, déposé par le Gouvernement le 24 avril 2019, l'examen par le Parlement a permis de limiter ces dérogations, désormais peu nombreuses** et qui ne remettent pas en cause les principes fondamentaux de la protection du patrimoine.

Elles concernent seulement la dispense de consultation par le préfet de région de la commission régionale du patrimoine et de l'architecture en cas de recours contre l'avis de l'ABF pour les travaux d'installation et de construction provisoire aux abords de la cathédrale ou encore l'organisation de la mise en place d'affichage sur les palissades et les échafaudages du chantier. Ces dérogations permettent en outre le recours direct à l'INRAP pour les investigations archéologiques qui devront accompagner le chantier.

Le Gouvernement envisage par ailleurs une consultation internationale d'architectes, d'artistes, d'urbanistes et de paysagistes pour la mise en valeur de la cathédrale et le réaménagement de son environnement immédiat.

Le rapporteur spécial souligne que par application de l'article 10 de la loi du 29 juillet 2019, **le choix du parti de restauration de la cathédrale sera effectué après consultation de la Commission nationale du patrimoine et de l'architecture.**

**Un décret du 27 septembre 2019 a fixé les missions du préfigurateur de l'établissement public** qui devra préparer le **transfert des contrats passés par la maîtrise d'ouvrage actuelle et organiser les premières étapes de structuration de l'établissement.** Un décret du 30 septembre 2019 a nommé dans ces fonctions le général d'armée Jean-Louis Georgelin, placé jusqu'alors, à ce titre, de manière informelle, auprès de la Présidence de la République.

**Dans le cadre de ses missions d'évaluation et de contrôle des crédits relatifs au patrimoine, le rapporteur spécial s'efforcera de faire toute la lumière** sur les transferts de charges entre le ministère et le futur établissement, sur l'efficacité des choix d'organisation de la nouvelle maîtrise d'ouvrage et sur **les garanties de meilleur usage du produit de la souscription nationale** dans les prochaines étapes de mise en œuvre du long chantier de restauration de la cathédrale.

**Décret n° 2019-995 du 27 septembre 2019 relatif au préfigurateur de  
l'établissement chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale  
Notre-Dame de Paris**

**Article 1<sup>er</sup>**

I. - Pour préparer la mise en place de l'établissement public mentionné à l'article 9 de la loi du 29 juillet 2019 susvisée, le préfigurateur mentionné au VII de cet article prépare l'organisation et le fonctionnement des services de cet établissement, leur installation dans les locaux devant en constituer le siège, le règlement intérieur de l'établissement et celui de son conseil d'administration, les projets de budgets pour les années 2019 et 2020, les modalités d'organisation du contrôle interne budgétaire et comptable ainsi que la composition et le fonctionnement du conseil scientifique et du comité des donateurs. Il prépare le **transfert des contrats passés dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage des travaux sur la cathédrale Notre-Dame de Paris et conventions en relation avec sa mission pour lesquels l'établissement se substitue dans les droits et obligations de l'Etat** ainsi que le transfert ou l'adaptation des conventions concourant à sa mission.

Il peut en outre :

1° **Préparer des contrats ou conventions en vue d'expertise ou d'études préalables au lancement des travaux** de conservation et de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et de l'aménagement de son environnement immédiat ;

2° **Préparer le recrutement des personnels de l'établissement ;**

3° **Préparer les conventions de mécénat financier ;**

4° **Préparer et signer les conventions de mécénat de compétences ;**

5° Signer des conventions d'occupation de locaux à titre gratuit.

II. - Avant leur signature par le préfigurateur, **les actes mentionnés aux 4° et 5° du I sont transmis, pour avis conforme, aux services concernés du ministre chargé de la culture.** Cet avis est réputé acquis en l'absence d'observation dans un délai de sept jours ouvrables à compter de la réception de la saisine. **Ces actes sont pris conformément aux règles de gestion financière et de la réglementation applicable au ministère de la culture.**

**Article 2.**

**Pour l'exercice de ses compétences, le préfigurateur mentionné à l'article 1er s'appuie sur les services compétents du ministère chargé de la culture. Les frais liés à l'exercice des missions du préfigurateur sont pris en charge par le ministère chargé de la culture. Une convention précisant les modalités de mise en œuvre de l'alinéa précédent et les limites, en particulier budgétaires, dans lesquelles celle-ci s'exerce est signée entre le préfigurateur et le ministre chargé de la culture.**

\*

\*   \*



### III. LE RÔLE MOTEUR DES GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX

En 2020, les **subventions pour charges de service public** demandées pour les **opérateurs** du programme *Patrimoines* représentent **46,5 % de ses crédits**. **En incluant les dotations en fonds propres destinées à financer les investissements des opérateurs du programme, cette proportion atteint 55 %**.

Le tableau page suivante récapitule ces subventions. Le **total s'élève à 518,2 millions d'euros en CP, en hausse de 62,1 millions d'euros (+ 13,6 %)** dont :

– **449,4 millions d'euros de subventions pour charges de service public**, au titre du fonctionnement, en hausse de 59,1 millions d'euros (+ 15,1 %)

– **68,7 millions d'euros de dotations en fonds propres**, au titre de l'investissement, en hausse de 3 millions d'euros (+ 4,6 %).

Depuis 2019, le domaine national de Chambord n'est plus un opérateur de l'État : la subvention qu'il perçoit du ministère de la culture (1 million d'euros) apparaît désormais comme une dépense d'intervention de l'action 1.

**L'augmentation des dotations de fonctionnement provient principalement des transferts de masses salariales** d'emplois rémunérés jusqu'alors sur les crédits de titre 2 de la mission *Culture*, **auxquels s'ajoute la compensation de l'assujettissement à la taxe sur les salaires au titre des agents transférés**. Il s'agit au total de :

– 7,5 millions d'euros pour le Centre des monuments nationaux, complétant une première hausse de 12,4 millions d'euros opérée par amendement du Gouvernement lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2019 aboutissant au transfert en gestion de 464 ETPT en l'été 2019 et 2020 ;

– 34,3 millions d'euros pour Versailles, qui ne percevait plus de dotation de fonctionnement en 2019, pour le transfert de 613 ETPT ;

– 25,8 millions d'euros pour les musées d'Orsay et de l'Orangerie, pour 439 ETPT.

Après une hausse de 580 000 euros en 2019 en raison du plan ministériel de rattrapage indemnitaire des agents titulaires, la dotation de fonctionnement du Musée du Louvre diminue de 9,2 millions d'euros dans la perspective d'une hausse des recettes de billetterie qui proviendraient de l'extension, à compter de la mi 2020, des horaires d'ouverture au public.

Enfin, **après des hausses importantes en AE intervenues en 2018 et 2019 au titre notamment du Grand Palais, du centre Georges Pompidou et de Villers-Cotterêts, les dotations pour investissements** sont stabilisées à l'exception d'une hausse de 3 millions d'euros pour le Centre des monuments nationaux (+ 16,5 %) afin de compenser les pertes de recettes liées à la fermeture à la visite des tours de la cathédrale Notre-Dame.

**SUBVENTIONS AUX OPÉRATEURS DU PROGRAMME 175 (CRÉDITS DE PAIEMENT)**

(en milliers d'euros)

Opérateurs	Nature de la subvention	Exécution 2017	Exécution 2018	LFI 2019	PLF 2020	Évolution 2019 - 2020	
Cité de l'architecture et du patrimoine	SCSP	17 261	17 993	17 522	17 522		
	DFP	765	1 045	810	810		
Centre des monuments nationaux	SCSP	16 626	14 814	27 511	35 053	+ 7 542	+ 27,4 %
	DFP	21 039	44 192	18 131	21 131	+ 3 000	+ 16,5 %
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	SCSP	66 696	68 906	70 171	70 171		
	DFP	18 893	20 682	8 047	8 047		
Établissement public du musée du quai Branly	SCSP	22 343	23 370	22 659	22 659		
	DFP	276	1 070	285	285		
Établissement public du musée et du domaine national de Versailles	SCSP	1 020	1 020	0	35 346	+ 34 326	
	DFP	16 337	13 760	11 000	11 000		
Établissement public du château de Fontainebleau	SCSP	2 499	3 023	2 694	2 694		
	DFP	10 772	10 856	11 002	11 002		
Institut national de recherches archéologiques préventives	SCSP	79 523	79 835	79 500	79 500		
	DFP	17 925	1 472	1 600	1 600		
Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée	SCSP	17 651	17 812	18 795	18 685	- 110	- 0,6 %
	DFP	351	1 084	381	381		
Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie	SCSP	7 748	8 048	7 695	33 828	+ 25 780	+ 320 %
Musée des arts décoratifs	SCSP	14 869	14 978	15 170	15 170		
	DFP	1 974	1 398	1 155	1 155		
Musée du Louvre	SCSP	93 570	93 591	94 171	84 391	- 9 200	- 9,8 %
	DFP	7 702	6 635	2 200	2 200		
Musée Guimet	SCSP	3 800	3 841	3 847	3 703	- 138	- 3,6 %
	DFP	1 072	1 244	1 165	1 165		
Musée Henner-Moreau	SCSP	740	745	789	789		
	DFP	46	79	50	50		
Musée Picasso	SCSP	3 459	3 494	3 609	3 609		
	DFP	265	218	288	288		
RMN – Grand Palais	SCSP	20 640	20 824	21 681	21 681		
	DFP	14 500	17 399	9 000	9 000		
Établissement public du Palais de la porte Dorée	SCSP	4 577	4 465	4 543	4 646	+ 103	+ 2,3 %
	DFP	598	1 031	650	650		
<b>TOTAL</b>	SCSP	373 016	375 769	390 358	449 451	+ 59 093	+ 15,1 %
	DFP	112 516	122 162	65 765	68 765	+ 3 000	+ 4,6 %

Source : Calculs à partir des projets et rapports annuels de performance.

SCSP : Subvention pour charges de service public ; DFP : Dotation en fonds propres.

Certains opérateurs perçoivent également des subventions en provenance d'autres programmes, qui n'apparaissent pas dans ce tableau.

Le rapporteur spécial a souhaité s'assurer que **ces montants de dotations sont adaptés aux niveaux de fonds de roulement des opérateurs**, détaillés dans le tableau suivant.

**FONDS DE ROULEMENT DES OPÉRATEURS DU PROGRAMME 175**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Compte financier 2018</b>	<b>Budget initial 2019</b> <i>(prévision)</i>	<b>Évolutions 2018-2019</b>	
Cité de l'architecture et du patrimoine	1,57	1,98	+ 0,41	+ 26,1 %
Centre des monuments nationaux	52,19	64,07	+ 11,88	+ 22,8 %
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	38,10	29,34	- 8,76	- 23 %
Établissement public du musée du quai Branly	29,46	28,31	- 1,15	- 3,9 %
Établissement public du musée et du domaine national de Versailles	51,51	31,01	- 20,5	- 39,8 %
Établissement public du château de Fontainebleau	14,04	5,90	- 8,14	- 58 %
Institut national de recherches archéologiques préventives	78,71	65,05	- 13,66	- 17,4 %
Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée	8,44	6,93	- 1,51	- 17,9 %
Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie	33,98	11,70	- 22,28	- 65,6 %
Musée des arts décoratifs	10,12	6,55	- 3,57	- 35,3 %
Musée du Louvre	209,12	129,68	- 79,44	- 38 %
Musée Guimet	5,13	7,90	+ 2,77	+ 54 %
Musée Henner-Moreau	0,91	1,74	+ 0,83	+ 91,2 %
Musée Picasso	11,28	9,46	- 1,82	- 16,1 %
RMN – Grand Palais	41,66	50,44	+ 8,78	+ 21,1 %
Établissement public du Palais de la porte Dorée	10,05	7,75	- 2,3	- 22,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>596,27</b>	<b>457,81</b>	<b>- 138,46</b>	<b>- 23,2 %</b>

Source : Calculs à partir des réponses de la direction générale des patrimoines au questionnaire du rapporteur spécial

On constate **une forte diminution d'ensemble de - 23,2 % entre 2018 et 2019**, provenant, pour 57 %, de la diminution de 79 millions d'euros du niveau, jusque-là très élevé, du fonds de roulement du Musée du Louvre. Cette baisse se poursuivra donc en 2020, mais paraît absorbable à moyen terme.

Le rapporteur spécial rappelle que les fonds de roulement des opérateurs finançant des schémas directeurs de travaux seront fortement sollicités dans les prochaines années dans un contexte de besoins d'investissements accrus : phase 2 du schéma directeur de Fontainebleau, poursuite de la phase 2 du schéma directeur de Versailles, schéma directeur de rénovation du Grand Palais, rénovation de l'Hôtel de la Marine et du château de Villers-Cotterêts...

**L'enjeu principal consiste donc pour ces établissements à conforter leurs ressources propres**, par la mise en œuvre de stratégies maintenant des **niveaux de fréquentation élevés** compatibles avec les exigences de préservation des œuvres et des monuments, et par des **partenariats contribuant à autofinancer l'extension de leurs activités**.

## 1. Conforter la hausse tendancielle des ressources propres

Le rapporteur spécial a souhaité s'assurer que les perspectives d'accroissement des ressources propres liées à l'activité des grands établissements culturels ne sont pas illusoire, alors qu'elles motivent les choix de stabilité des dotations, à périmètre constant, voire, pour le Musée du Louvre, une diminution de ces dotations.

**Le plus grand « mécène » des grands musées est en effet toujours l'État** qui ne saurait fragiliser des institutions de premier plan qui contribuent au rayonnement international de la France et donc l'activité au plan national conforte l'ensemble des musées. Inversement, toutes les marges de manœuvre doivent être saisies sur cet important poste de dépenses afin de financer, par ailleurs, l'entretien et la restauration des monuments historiques.

Le rapporteur spécial communique donc, en annexe au présent rapport, un tableau détaillant, pour **chacun des quatorze établissements publics - musées nationaux** relevant du programme *Patrimoines*, **les montants de ressources propres chaque année entre 2015 et 2018, par catégories de recettes**. Le tableau suivant présente l'évolution de ces différentes recettes pour l'ensemble de ces musées.

### ÉVOLUTION DU TOTAL DES RESSOURCES PROPRES PAR TYPE DE RECETTES DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS - MUSÉES NATIONAUX, DE 2015 À 2018

*(montants en millions d'euros)*

	2015	2016	2017	2018	Évolution 2015 - 2018		Part de la recette dans l'ensemble en 2018
<b>Billetterie</b>	188,5	167,2	197,2	210,2	+ 21,7	+ 11,5 %	55 %
<b>Valorisation des sites</b>	28,3	31,2	39,6	40,4	+ 12,1	+ 42,8 %	10,6 %
<b>Itinérance d'exposition</b>	11,8	15,6	9,2	10,1	- 1,7	- 14,4 %	2,6 %
<b>Valorisation des marques</b>	5,5	1,1	81,2	23,5	+ 18	+ 327,3 %	6,2 %
<b>Mécénat et parrainage</b>	17,5	33,2	46,8	60,6	+ 43,1	+ 246,3 %	15,9 %
<b>Autres</b>	43,1	46,2	48,5	37,8	- 5,3	- 12,3 %	9,9 %
<b>TOTAL</b>	282,8	294,5	422,5	382	+ 99,2	+ 35,1 %	100 %

Source : Calculs à partir des réponses du ministère de la culture et de la communication au questionnaire de la commission des finances. L'encaissement en 2017 par le musée du Louvre de la seconde échéance de la licence de marque consécutive à l'ouverture du musée du Louvre Abou Dhabi emporte un effet de périmètre de 73,4 millions d'euros

L'ensemble des recettes progresse d'environ 100 millions d'euros en trois ans (+ 35,1 %) mais l'augmentation de 21,7 millions d'euros des recettes de billetterie ne contribue qu'à un cinquième de cette hausse. L'ensemble est tiré par les recettes liées à la valorisation des marques, principalement en raison des partenariats internationaux noués par le Louvre au premier chef, ou par le Centre Georges Pompidou, et, par les produits du mécénat, particulièrement pour Versailles.

Cependant, **l'évolution du taux d'autofinancement des différents musées reste erratique sur la période, et, comme la montre le tableau ci-après, globalement stable autour de 50 % de l'ensemble des recettes**, les dotations publiques ayant également augmenté sur la même période, notamment pour financer les schémas directeurs patrimoniaux ou batimentaires.

TAUX D'AUTOFINANCEMENT DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS – MUSÉES NATIONAUX

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Arts décoratifs	50 %	55 %	43 %	44 %	38 %	51 %	80 %	48 %
Musée des monuments français	26 %	24 %	23 %	18 %	16 %	14 %	13 %	15 %
CNAC – Georges Pompidou	31 %	32 %	36 %	36 %	34 %	30 %	34 %	36 %
Château de Fontainebleau	27 %	23 %	24 %	29 %	29 %	26 %	27 %	30 %
Musée d'Orsay	53 %	59 %	59 %	65 %	60 %	57 %	57 %	60 %
Quai Branly	21 %	19 %	18 %	22 %	22 %	16 %	21 %	18 %
Palais de la Porte dorée	6 %	8 %	11 %	13 %	12 %	15 %	17 %	13 %
Versailles	77 %	88 %	79 %	62 %	83 %	78 %	84 %	83 %
Guimet	19 %	19 %	25 %	28 %	25 %	24 %	27 %	24 %
Henner-Moreau *	13 %	13 %	15 %	17 %	11 %	16 %	11 %	16 %
MUCEM			18 %	25 %	23 %	24 %	24 %	21 %
Louvre	58 %	51 %	52 %	53 %	55 %	50 %	66 %	56 %
Picasso **					77 %	63 %	55 %	52 %
Taux d'autofinancement total	50 %	51 %	48 %	49 %	51 %	47 %	54 %	50 %

\* Fusion des musées en 2017 \*\* Musée rouvert en 2014 après 5 ans de travaux

Par ailleurs, **les ressources de billetterie sont particulièrement sensibles au succès de grandes expositions temporaires, ou à la conjoncture générale**, comme le montre la baisse de 21 millions entre 2015 et 2016, bien que la tendance de long terme soit résolument à la hausse, pour 46,2 millions de visiteurs dans les institutions muséales et les monuments du centre des monuments nationaux en 2018, contre 43,2 en 2014, et 10,2 millions de visiteurs pour le Louvre en 2018 contre 5,2 millions en 2001.

Au demeurant, **les hausses de fréquentation ne contribuent pas de façon homogène aux recettes de billetterie qui varient selon la politique tarifaire des établissements et la typologie des visiteurs.**

73 % des visiteurs du **musée du Louvre** sont étrangers et très majoritairement payants. Cependant, parmi l'ensemble des visiteurs du Louvre, 40 % bénéficient de la gratuité, dont tous les français âgés de moins de 18 ans mais également tous **les ressortissants d'un État membre de l'Union européenne âgés de moins de 25 ans, mesure mise en œuvre seulement en France et qui diminue les ressources propres de l'ensemble des musées français.**

**Le rapporteur spécial renouvelle donc ses interrogations plus générales sur les mesures de gratuité au regard des effets d'aubaine qu'elles engendrent et de leurs résultats mitigés en matière de composition socioprofessionnelle des publics <sup>(1)</sup>.**

Il relève que les tarifs des billets des grands musées français restent inférieurs à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers payants. Des marges de manœuvre existent donc en la matière, à l'exemple des hausses progressives de tarifs appliquées par le Musée du Louvre, auquel un euro supplémentaire sur le billet d'entrée procure 4 millions d'euros de recettes nouvelles.

(1) Rapport n° 273 du 12 octobre 2017 sur le projet de loi de finances pour 2018, Annexe 12, p. 50 et 51 <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/budget/plf2018/b0273-tiii-a12.pdf>

• **Des ressources de mécénat diversifiées et pérennes**

Les recettes de mécénat sont estimées à 60 millions d'euros pour 2020 soit environ 15 % du volume global des ressources propres des établissements muséaux et patrimoniaux relevant de l'État, en hausse de 50 % en cinq ans.

**RECETTES DE MÉCÉNAT DES OPÉRATEURS DU PROGRAMME 175**

<i>Montants en millions d'euros</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Les Arts Décoratifs	4	5,2	3,6	<b>3</b>
Centre des monuments nationaux	0,9	0,5	2,7	<b>2,2</b>
Centre Georges Pompidou	5,7	8,4	5,6	<b>11,6</b>
Cité de l'architecture et du patrimoine	1,2	1,2	1,1	<b>1,2</b>
Château de Fontainebleau	0,4	5,5	1,2	<b>2,6</b>
Chambord	1,3	2,9	2,6	<b>2</b>
Musée du quai Branly	2,2	2,8	2,7	<b>3,1</b>
Château de Versailles	9,6	11,2	33	<b>11</b>
Palais de la porte Dorée	0	0,3	0	<b>0,4</b>
Institut national d'histoire de l'art	0	0	0,2	<b>0</b>
MuCEM	0,9	1,4	1	<b>1,2</b>
Musée d'Orsay	2,7	3,3	4,55	<b>4,6</b>
Musée du Louvre	11,6	18,5	13,1	<b>11,8</b>
Musée Guimet	0	0,7	0,7	<b>1</b>
Picasso	0,3	0,2	0,5	<b>0,5</b>
Réunion des Musées nationaux – Grand Palais	5,3	3,6	3,7	<b>7,7</b>
Musée Henner-Moreau	0,007	0	0,02	<b>0</b>
INRAP	0	0	0	<b>0</b>
Rodin	0,52	0,5	0,43	<b>0,4</b>
<b>Total</b>	<b>46,0</b>	<b>65,6</b>	<b>76,4</b>	<b>63,8</b>

Source : Réponses de la direction générale des patrimoines aux questions du rapporteur spécial. Pour 2019, prévisions à partir des budgets initiaux ou rectificatifs des établissements.

Les recherches de fonds visent à contribuer aux **grands projets pluriannuels des établissements**, à **l'enrichissement des collections nationales**, porté par des dons ou des legs des particuliers, au soutien aux **grands projets de restauration** et au **développement des moyens de fonds de dotation** <sup>(1)</sup>, comme le fonds de dotation du musée du Louvre, présenté dans l'encadré page suite, ou le fonds Centre Pompidou accélération.

Pour les grands musées nationaux, le mécénat d'entreprise est désormais majoritairement un mécénat de projets, souvent lié à des programmes d'éducation artistique et culturelle (par exemple le « *Studio du Louvre* ») ou à la diffusion d'expositions sur les territoires. **En tant que prolongement de la « responsabilité sociale des entreprises », qui constitue une tendance de fond, ces projets importants ne devraient donc pas être affectés par les mesures de rationalisation du mécénat, déjà mentionnées.**

À titre d'exemple, un partenariat du Louvre avec le groupe PSA contribue au projet « *Petite galerie* » d'initiation à l'histoire de l'art, prolongé par une « *petite galerie itinérante* » déployées dans les universités, mais également dans la ville de Saint-Ouen sur le site de production de PSA, incluant un travail de médiation auprès des salariés de l'entreprise mécène.

(1) Articles 140 et 141 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et décret n° 2009-158 du 11 février 2009 relatif aux fonds de dotation.

### **Le fonds de dotation du Musée du Louvre**

Établi en 2010 à la suite de la signature de l'accord intergouvernemental avec les Émirats Arabes Unis sur la **licence de marque du Louvre pour le musée d'Abou Dhabi**, le fonds de dotation du Louvre a pour objet de **capitaliser les produits issus de ce partenariat** ainsi que d'autres dons et legs, et d'en redistribuer les produits financiers pour contribuer au financement des actions d'intérêt général du musée du Louvre.

Le capital du fonds de dotation ne peut être consommé, ce qui confère au fonds de dotation un **horizon d'investissement à très long terme et une logique de solidarité intergénérationnelle**. Le conseil d'administration, paritaire, comprend trois représentants du musée du Louvre et trois personnalités qualifiées, externes au musée. Le comité d'investissement, composé de cinq experts de la gestion financière, formule des recommandations au conseil d'administration. Les comptes sont certifiés annuellement.

Initialement doté d'un **premier versement de 120 millions d'euros** issu de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, le fonds de dotation accueille par ailleurs des fonds dédiés, créés grâce à 18 mécènes, pour un total qui devrait atteindre 1,6 million d'euros fin 2019. **Entre 2016 et 2019, le fonds a effectué chaque année des versements d'environ 6 millions d'euros au profit du musée du Louvre**, permettant la rénovation des espaces d'accueil du public sous la Pyramide ou la création du Studio.

En avril 2018, 50 millions d'euros provenant du deuxième versement de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi ont abondé le fonds afin de générer des revenus qui seront utilisés pour financer le coût de fonctionnement du centre de réserves externalisées de Liévin, inauguré en octobre 2019.

La performance annualisée du fonds, dont le portefeuille est composé à 50 % d'actions, est supérieure à son objectif de rendement de 5 % mais devra s'apprécier sur un cycle global de marché, incluant des périodes de hausse et de baisse.

Au 31 décembre 2018, **la valeur de marché du portefeuille approche 230 millions d'euros**, en hausse de près de 35 millions d'euros par rapport à la fin de l'exercice précédent. Le résultat net sur l'année 2018 est négatif de 10,2 millions d'euros dont 6,2 millions d'euros dus aux versements en faveur du musée du Louvre et un résultat financier négatif de 3,8 millions d'euros en raison d'une moindre performance du portefeuille dans un contexte de marchés baissiers. Les frais de fonctionnement du fonds ont été de 649 694 euros en 2018 soit un coût de fonctionnement de 0,28 % du capital.

#### **• Mieux valoriser les richesses des services à compétence nationale**

Outre les musées constitués en établissements publics, **dix-sept musées nationaux sont des services à compétence nationale (SCN)** du ministère. Ils ont accueilli 1,2 million de visiteurs en 2018. Dénués de la personnalité juridique, ces SCN sont **gérés selon les règles et procédures applicables aux autres services du ministère de la culture**. Leurs effectifs approchent 600 ETP.

Si les musées nationaux – SCN n’ont pas le même potentiel de développement que les grands établissements parisiens, **leur taux d’autofinancement global est très faible, à moins de 14 % fin 2018**, et seulement 3 % pour des établissements dont la richesse patrimoniale et muséale est manifestement sous-valorisée, comme les musées du palais de Compiègne ou de Saint-Germain-en-Laye.

#### **Les dix-sept musées nationaux – service à compétence nationale**

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 palais 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 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 l’ensemble des Musées nationaux – SCN, le taux de fréquentation gratuite est très élevé, à 51 %, et les recettes globales ont baissé de 9 % entre 2015 et 2018.**

Le directeur général des patrimoines a indiqué au rapporteur spécial que les résultats d’une étude du cabinet Ernst & Young sur les perspectives d’évolution des musées SCN confirment **que le statu quo ne paraît plus économiquement tenable et va dégrader la qualité des politiques culturelles ainsi que l’expérience des visiteurs de ces musées.**

Or le statut de SCN comporte des freins au développement des musées : le mode de gouvernance ne favorise pas la mise en œuvre d’une stratégie de moyen terme, les directeurs étant peu responsabilisés et faiblement incités à rationaliser les dépenses et accroître les ressources.

**Dès lors l’autonomie juridique et les instruments de gestion financière dont disposent les établissements publics paraissent susceptibles de simplifier la mise en œuvre des projets et des activités de certains de ces musées.**

De telles évolutions ne sauraient cependant être envisagées qu’au service du projet scientifique et culturel de chaque musée, afin de renforcer sa capacité d’initiative, de le doter d’une plus grande souplesse dans sa gestion courante et de favoriser son développement et son rayonnement.

À contrario, **la gestion sous statut d’établissement public implique aussi des obligations** que ne connaissent pas les SCN actuels et **que tous ne seraient pas en situation d’assumer** sans être significativement renforcés à cet effet.



Au regard de la grande diversité de nature des collections, des effectifs, des fréquentations, des contextes territoriaux ou encore des obligations juridiques résultants de legs, **une analyse au cas par cas, dont le directeur général des patrimoines a indiqué au rapporteur spécial qu'elle est en cours de réalisation**, doit déterminer les meilleures hypothèses à privilégier, sur des critères de cohérence scientifique et culturelle et de capacité des structures à assumer une évolution.

Il pourrait donc s'agir :

– **du rattachement à des établissements publics existants**, sur le modèle du rattachement du musée de l'Orangerie à Orsay et du musée Delacroix au Louvre, ou encore de rattachements au Centre des monuments nationaux ;

– **de la transformation en établissement public, sur le modèle du château de Fontainebleau** ;

– du maintien du statut actuel pour certains des musées nationaux – SCN.

Le rapporteur spécial observe enfin qu'il serait peu réaliste d'envisager ces réformes à moyens constants. Les évolutions seront donc tributaires de la capacité du ministère à investir dans ses établissements pour leur permettre de développer leurs projets et leurs ressources.

## **2. Préserver le modèle de mutualisation du *Centre des monuments nationaux***

Le **Centre des monuments nationaux** est un établissement public administratif auquel l'article L. 141-1 du code du patrimoine confie la mission d'**entretenir, conserver et restaurer les monuments nationaux dont il a la garde**, d'en favoriser la connaissance, de les présenter au public et d'en développer la fréquentation lorsqu'elle est compatible avec leur conservation et leur utilisation.

À ce titre, le CMN gère une **centaine de monuments nationaux**, incluant 61 parcs et jardins, **répartis sur l'ensemble du territoire national et pour certains éloignés des centres urbains**. Il s'agit d'une part de monuments classés ou inscrits, appartenant à l'État, qui ont été remis en dotation à l'établissement ou mis à sa disposition et d'autre part de monuments historiques qui font partie du patrimoine propre de l'établissement, notamment à la suite de legs. L'ensemble du réseau comprend près de 115 000 biens culturels, dont les collections du CMN et les dépôts de longue durée, dont 7 800 biens classés.

**Une fréquentation tirée par les monuments parisiens  
et l'abbaye du Mont-Saint-Michel**

**En 2018, le CMN a accueilli pour la première fois plus de 10 millions de visites**, en hausse de + 8,5 % par rapport à 2017. L'Arc de triomphe est resté le monument le plus fréquenté avec près de 1,7 million de billets vendus (+ 6 % par rapport à 2017). **Deuxième monument le plus fréquenté, l'abbaye du Mont-Saint-Michel a accueilli près de 1,4 million de visiteurs en 2018 (+ 12 %)**. La Sainte-Chapelle a enregistré la hausse de fréquentation la plus importante parmi les monuments parisiens avec près de 1,3 million de visites (+ 20 %). Le Panthéon a accueilli 859 800 visiteurs, en hausse de 19 %.

Suivaient **le château comtal et les remparts de Carcassonne avec 597 200 visiteurs (+ 8,8 %)** ; les tours de Notre-Dame avec 480 000 visiteurs (+ 9,2 %) et la Conciergerie avec 440 000 visites (+ 12,7 %). Le château d'Azay-le-Rideau, où une importante campagne de restauration s'est achevée en 2017, a accueilli 307 200 visiteurs.

En 2018, par exemple, le CMN a reçu l'entière responsabilité du monument de **l'abbaye cistercienne de Beaulieu-en-Rouergue** suite au décès de la donatrice Geneviève Bonnefoi qui, avec son mari Pierre Brache, a souhaité qu'y soit exposée une importante collection d'art français d'après 1945. Le CMN s'est également vu confier récemment les monuments dits du « Cap Moderne » à Roquebrune-Cap-Martin, œuvres d'Eileen Gray et de Le Corbusier.

En 2020, au terme du transfert de la totalité des effectifs du CMN rémunérés jusqu'alors sur des crédits de titre 2 de la mission *Culture*, **les dotations du programme 175 atteindront 56,1 millions d'euros**, dont 35 millions d'euros pour la subvention pour charges de service public et 21,1 millions d'euros de dotations pour fonds propres. En 2018, **les ressources propres atteignaient 88,5 millions d'euros en 2018**, dont 65 % de droits d'entrée (57,7 millions d'euros) ainsi que des recettes significatives au titre des ventes dans le réseau des boutiques (15,1 millions d'euros) ou des valorisations domaniales (12 millions d'euros).

En 2020, une remise à plat de la politique tarifaire permettra d'échelonner les tarifs de visites selon six catégories de monuments, sans changement des tarifs pour la moitié du réseau, et devrait procurer 3 millions d'euros de recettes supplémentaires destinées à des investissements hors monuments historiques, pour l'aménagement des boutiques et les systèmes d'informations.

Au terme de l'exercice 2018, le fonds de roulement de l'établissement atteint 95,9 millions d'euros dont **28,4 millions d'euros fléchés vers les travaux de restauration des monuments historiques du réseau**, 32,8 millions d'euros pour l'ouverture à la visite de l'Hôtel de la Marine, 2,9 millions d'euros pour Villers-Cotterêts et 31,7 millions d'euros pour le fonds de roulement de gestion.

**Cette situation favorable garantit la mutualisation et la péréquation des ressources faisant bénéficier des monuments établis sur l'ensemble du territoire des excédents d'exploitation de quelques monuments très fréquentés.**

Cette péréquation conditionne l'ouverture au public des monuments les moins fréquentés ou les plus déficitaires, comme l'abbaye de Charroux et le site de Sanxay dans la Vienne, les châteaux de Villeneuve-Lembron et d'Aulteribe dans le Puy-de-Dôme ou le château de Chareil-Cintrat dans l'Allier...

En 2020, les principaux investissements du CMN porteront sur les travaux de mise en valeur des collections du palais du Tau à Reims, la réfection de la digue des étangs de Corot à Ville-d'Avray, la restauration et la reconstruction de l'abbaye de Beaulieu, l'aménagement du musée de l'Oppidum d'Enserune dans l'Hérault et la restauration des remparts du château d'If à Marseille.

**RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE, EN 2018, DES DÉPENSES DU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX**

Régions	Montant en millions d'euros	Part du total
Auvergne Rhône Alpes	8,12	5,2 %
Bourgogne Franche Comté	1,18	0,8 %
Bretagne	2,33	1,5 %
Centre Val de Loire	1,28	0,8 %
Grand Est	0,14	0,1 %
Hauts de France	2,33	1,5 %
Normandie	4,38	2,8 %
Nouvelle Aquitaine	2,13	1,4 %
Occitanie	5,30	3,4 %
PACA	2,79	1,8 %
Paris	98,65	63,8 %
Pays de la Loire	0,38	0,2 %
Île-de-France (hors Paris)	25,70	16,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>154,70</b>	<b>100 %</b>

*Source : Direction générale des patrimoines. Les dépenses d'investissement sont directement affectées à chaque monument. L'enveloppe de fonctionnement hors fonctions support est répartie proportionnellement aux surfaces de chacun des sites. L'enveloppe de personnel n'est pas retraitée et est intégralement affectée au siège du CMN à Paris. Les dépenses de fonctionnement liées au support sont également affectées au siège du CMN.*

**Ce modèle de mutualisation est cependant tributaire de la bonne tenue des ressources propres.**

Depuis la fermeture à la visite des tours de Notre-Dame, le CMN est ainsi privé de près de 2,6 millions d'euros de recettes à ce titre, nettes des charges en coûts complets. Pour 2020, une compensation de 3 millions d'euros est versée par rehaussement de la dotation pour fonds propre, mais qui ne tient que partiellement compte de la perte d'au moins deux tiers des visites qui étaient attendues pour 2019, ou de la perte estimée à 105 000 visites au premier semestre 2019 pour l'Arc de Triomphe en raison des manifestations des « gilets jaunes ». Le rapporteur spécial sera donc attentif à la portée effective de cette compensation, et à sa pérennité.

**Une seconde difficulté pourrait survenir lors de la mise en place d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) national du Mont-Saint-Michel**, décidée par le Gouvernement en concertation avec les acteurs locaux <sup>(1)</sup>. Cet établissement sera chargé de la gestion intégrée des services rendus aux habitants du site et à ses visiteurs, dont les équipements hydrauliques, les navettes et les parkings, ou encore la politique de sécurité et de développement économique et touristique global de la baie.

Selon un arbitrage interministériel rendu en février 2018, **il reviendra au CMN de contribuer aux dépenses du nouvel EPIC en lui reversant le surcroît de recettes issues de l'Abbaye du Mont-Saint-Michel** lié aux deux premières années d'activité de cet établissement.

Alors que la création de cet EPIC, qui se rattache à une catégorie d'établissement public existante, relève du domaine du règlement, un article 15 *octies* issu d'un amendement <sup>(2)</sup> au projet de loi relatif à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique, récemment adopté en première lecture au Sénat, a procédé à la création de cet établissement dans la loi.

Cet article dispose en particulier qu'il reviendrait désormais à l'EPIC de recueillir les recettes issues de l'Abbaye puis de n'en reverser au CMN qu'une quote-part qui « *n'excède pas la moitié du résultat d'exploitation* ».

Le directeur général des patrimoines a indiqué au rapporteur spécial que **cela reviendrait à prélever, dès 2020, entre 3 et 5 millions d'euros sur les recettes du CMN confrontant l'établissement à un risque financier majeur**.

Une compensation nouvelle par le programme 175 ne pourrait se faire qu'au détriment des crédits de restauration des monuments historiques, y compris pour les travaux de restauration du Mont-Saint-Michel et de ses remparts, pour lesquels des crédits d'investissement du CMN ou de la DRAC ont apporté près de 28 millions d'euros depuis 2011, et alors même que 7 millions d'euros de travaux au titre des monuments historiques y sont programmés entre 2020 et 2023, pour les façades et les toitures de la Merveille notamment.

Le rapporteur spécial souligne que **la question des ressources du futur EPIC devra être réglée par ses statuts, qui relèvent du décret**.

Seules relèvent du domaine de la loi les modalités de délégation éventuelle à l'EPIC des pouvoirs de police des communes du Mont-Saint-Michel, de Beauvoir et de Pontorson.

---

(1) Cet EPIC doit se substituer notamment au syndicat mixte en charge de la gestion des infrastructures permettant le rétablissement du caractère maritime du Mont Saint Michel.

(2) Amendement n°677 de M. Bas et Mme Gatel, adopté par la commission des lois du Sénat. [https://www.senat.fr/encommission/2018-2019/677/Amdt\\_COM-391.html](https://www.senat.fr/encommission/2018-2019/677/Amdt_COM-391.html)

Le rapporteur spécial souhaite donc que la poursuite de l'examen du projet de loi relatif à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique permette, dès la première lecture à l'Assemblée nationale, de revenir sur les dispositions adoptées au Sénat afin de **ne pas remettre en cause les principes de mutualisation et de prééquation essentiels au fonctionnement du CMN.**

**La reconversion de l'Hôtel de la Marine : l'aboutissement d'un projet de restauration financé majoritairement par des recettes de commercialisation**

Construit en 1774 sur la place de la Concorde, alors place Louis XV, l'Hôtel de la Marine est un élément remarquable du patrimoine national. Conçu pour accueillir le Garde-meuble de la Couronne, il a vu s'installer dès 1789 le secrétariat d'État à la Marine, qui lui a laissé son nom, avant de devenir le siège du commandement et de l'administration de la Marine. La décision, prise en 2009, de transférer cet état-major dans les nouveaux bâtiments du ministère des armées, à Balard, a posé la question de l'avenir du monument.

Le rapport du Président Valéry Giscard d'Estaing, remis en juillet 2011, proposait de désigner le musée du Louvre comme opérateur d'un projet de mise en valeur du monument. La complexité de l'opération et l'ampleur des autres projets menés par le Louvre ont conduit à retenir les propositions du Président du CMN, Philippe Bélaval. Le monument a été remis au CMN fin décembre 2015.

**Le projet comprend l'ouverture du monument à la visite du public** (appartements du XVIII<sup>e</sup> siècle des intendants du garde-meuble, appartements d'apparat du XIX<sup>e</sup> siècle avec accès à la loggia donnant sur la place de la Concorde) **et une valorisation des espaces professionnels qui seront loués à des utilisateurs privés** (espaces de bureaux et espaces dédiés à la restauration). L'Hôtel de la Marine abritera en outre les locaux de l'Académie de Marine, et le siège de la présidence de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage

**L'ouverture au public est prévue à la fin du printemps 2020.**

Le montant du programme général de restauration et d'aménagement est d'environ **115 millions d'euros**. Il est financé par une **subvention de l'État de 10 millions d'euros**, par un **emprunt bancaire de 80 millions d'euros contracté par le CMN**, qui sera remboursé par le produit des locations et recettes du monument, et par **les recettes issues des bâches publicitaires qui ont couvert le monument durant les travaux** (16,2 millions d'euros) et par du mécénat (7,6 millions d'euros).

En outre, un accord de longue durée avec la Fondation collection Al Thani apportera à terme, 20 millions d'euros de recettes par la mise à disposition d'un espace consacré à des expositions temporaires présentant, par roulement, des œuvres de cette importante collection privée.

A l'été 2019, le CMN avait ainsi engagé 104,4 millions d'euros de dépenses et réglé 45,3 millions d'euros de factures.

Depuis une année, le CMN est engagé dans une phase active de commercialisation des bureaux.

#### IV. ARCHÉOLOGIE PRÉVENTIVE : DES CRÉDITS ET DES EMPLOIS À CONSOLIDER SUR LA DURÉE

Les crédits demandés pour l'action 9 *Patrimoine archéologique* s'élèvent à 137 millions d'euros, dont :

– **118 millions d'euros au titre de l'archéologie préventive** dont les opérations comprennent une phase initiale de diagnostic suivies, le cas échéant, de fouilles destinées à assurer la sauvegarde, par l'étude, du patrimoine archéologique affecté par les travaux publics et privés d'aménagement sur le territoire ;

– **19,1 millions d'euros pour les autres dépenses liées à l'archéologie et au patrimoine archéologique**, comme le soutien aux **fouilles archéologiques programmées**, réalisées en partenariat avec d'autres organismes tels que le CNRS ou les universités, ou encore les dépenses de fonctionnement des services régionaux d'archéologie ainsi que les projets de centres de conservation et d'études (CCE).

##### **L'ensemble des crédits sont maintenus aux niveaux de 2019.**

Depuis 2016, la budgétisation de l'ancienne redevance d'archéologie préventive a permis de donner plus de visibilité et de stabilité aux différents intervenants de **l'archéologie préventive** :

– les **collectivités territoriales**, que **10,8 millions d'euros** de subventions visent à compenser des travaux qu'elles engagent lorsqu'elles disposent de services archéologiques habilités à réaliser des opérations de **diagnostic archéologique** ;

– les **aménageurs**, auxquels le **fonds national pour l'archéologie préventive (FNAP)** <sup>(1)</sup>, doté de **33,4 millions d'euros**, verse des subventions leur permettant de se conformer aux **prescriptions de fouille** d'archéologie préventive lorsqu'elles font suite à des diagnostics archéologiques ;

– **enfin, l'Institut national de recherches archéologiques et préventives (INRAP)**, établissement public national à caractère administratif, qui, depuis une loi du 1<sup>er</sup> août 2003 <sup>(2)</sup>, partage son activité entre le secteur non concurrentiel de la réalisation des diagnostics archéologiques et le secteur concurrentiel des fouilles où opèrent désormais également des opérateurs agréés.

---

(1) Article L. 524-14 du code du patrimoine. Le FNAP est géré par l'INRAP pour le compte de l'État et prend la forme d'un budget annexe dans les comptes de l'INRAP.

(2) Loi n° 2003-707 du 1<sup>er</sup> août 2003 modifiant la loi n° 2001-44 du 17 janvier 2001 relative à l'archéologie préventive

Au titre de ses activités dans le **secteur non concurrentiel des diagnostics archéologiques**, l'INRAP reçoit une **subvention pour charges de service public de 72 millions d'euros** et une **dotation en fond propres de 1,6 million d'euros**.

Une **subvention complémentaire de 7,5 millions d'euros** au titre des activités de l'INRAP dans le **secteur concurrentiel des fouilles archéologiques** vise par ailleurs à compenser l'Institut pour les **charges particulières prévues par le code du patrimoine**, auxquelles les autres opérateurs ne sont pas soumises : **obligation de présence sur l'ensemble du territoire**, de compétence pour toutes les périodes chronologiques et de tous les milieux d'intervention, ou encore réalisation des contrats de fouilles en cas de défaillance d'un opérateur agréé.

En 2017, le ministère de la culture a en outre confié à l'INRAP, à titre expérimental, une mission de gestion des vestiges et de la documentation archéologique au sein des centres de conservation et d'étude.

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE, EN 2018, DES DÉPENSES DE L'INRAP

Régions	Montant en millions d'euros	Part du total
Auvergne Rhône Alpes	13,76	8,9 %
Bourgogne Franche Comté	9,85	6,4 %
Bretagne	8,03	5,2 %
Centre Val de Loire	8,12	5,2 %
Corse	0,46	0,3 %
Grand Est	19,22	12,4 %
Hauts de France	14,42	9,3 %
Normandie	9,82	6,3 %
Nouvelle Aquitaine	13,30	8,6 %
Occitanie	15,61	10,1 %
Outre-mer	2,31	1,5 %
PACA	6,34	4,1 %
Paris	10,95	7,1 %
Pays de la Loire	7,71	5,0 %
Île-de-France (hors Paris)	14,84	9,6 %
TOTAL	154,74	

Sources : Direction générale des patrimoines d'après le compte financier 2018 de l'INRAP. Les enveloppes de fonctionnement et d'investissement sont réparties proportionnellement à la surface des implantations, l'enveloppe de personnel est ventilée en fonction du nombre d'agents affectés. L'enveloppe "Autres dépenses" est imputée sur le siège.

Le chiffre d'affaires de l'INRAP a progressé de 18,5 % entre 2016 et 2018 et de plus de 14 % entre 2017 et 2018, l'ensemble des produits atteignant 150 millions d'euros en 2018. Le chiffre d'affaires des activités de fouilles a bénéficié d'un effet de volume mais également d'une démarche de remontée des prix qui assainit le marché pour tous les acteurs de l'archéologie préventive.

L'institut a par ailleurs contenu ses charges de fonctionnement, en rationalisant ses implantations immobilières.

Les effectifs diminuent progressivement, passant de 2 116 ETPT réalisés en 2012 à 1 917 ETPT réalisés en 2018, pour un plafond des emplois ramené de 2050 à 2020 ETP par le présent projet de loi de finances. **La contrainte liée au plafond des emplois pourrait cependant priver l'établissement de souplesse en cas de surcroît d'activité**, compte tenu du faible renouvellement des personnels et de la hausse constante de la moyenne d'âge des effectifs.

Par ailleurs, conformément à une décision de l'Autorité de la concurrence <sup>(1)</sup>, l'INRAP a mis en place une comptabilité analytique qui permet de garantir une **stricte séparation comptable et financière entre ses activités non lucratives et ses activités lucratives**, en assurant une traçabilité des moyens alloués à chacune de ses missions pour prévenir tout risque de subventions croisées.

Ceci permet d'établir que les activités concurrentielles de l'INRAP sont désormais bénéficiaires à hauteur de 11 millions d'euros, pour une part de marché proche de 50 % en matière de fouilles.

Inversement, l'activité de l'INRAP est fortement déficitaire, à hauteur de 23 millions d'euros, pour les missions de service public en matière de diagnostics, sous l'effet de l'augmentation non compensée du volume des diagnostics ainsi que la hausse de leurs coûts en milieux urbains.

Le directeur général de l'INRAP a donc fait valoir au rapporteur spécial qu'un rebasage de la subvention pour charges de service public serait justifié, sinon à hauteur de la totalité du déficit des activités de service public, du moins à hauteur de 10 millions d'euros, pour compenser la part du déficit des activités de diagnostic non couvertes par les bénéfices liés aux activités de fouille.

Le rapporteur spécial relève que le déséquilibre actuel pourrait être aggravé, dès 2020 ou 2021, en cas de recul de l'activité de fouilles, ce qui paraît justifier d'améliorer la couverture des charges de service public de l'établissement.

Cette contrainte devrait cependant être partiellement allégée par l'entrée en vigueur du décret d'application de l'article 79 de la loi n° 2017-1775 de finances rectificative pour 2017 <sup>(2)</sup> qui a mis en place un dispositif de redevance d'archéologie préventive spécifique pour le milieu maritime, ce qui dégage de nouveaux moyens pour la réalisation des opérations archéologiques en mer menées par l'État, y compris certaines opérations de diagnostics subaquatiques coûteux relevant de l'INRAP.

\*

\* \*

---

(1) *Décision n° 17-D-09 du 1<sup>er</sup> juin 2017 relative à des pratiques mises en œuvre par l'Institut national de recherches archéologiques préventives dans le secteur de l'archéologie préventive.*

(2) *Décret n° 2018-537 du 28 juin 2018 relatif à l'évaluation archéologique en mer pris pour l'application de l'article L. 524-6 du code du patrimoine.*



## EXAMEN EN COMMISSION

*Au cours de sa réunion du 23 octobre 2019, la commission des finances a examiné les crédits de la mission Culture.*

*Le compte rendu de cette réunion est disponible sur le site de l'Assemblée nationale <sup>(1)</sup>.*

*Suivant les recommandations du rapporteur spécial, la commission a **adopté** les crédits de la mission Culture sans modification.*

\*

\* \*

---

(1) <http://www.assemblee-nationale.fr/15/cr-cfiab/19-20/c1920018.asp>



## **PERSONNES RENCONTRÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL**

- **Association La Demeure historique**

- M. Olivier de Lorgeril, président,
- Mme Armelle Verjat, directrice générale,
- M. Robert de Metz

- Déplacement au siège de la \* **Fondation du Patrimoine**

- M. Guillaume Poitrinal, président,
- Mme Célia Vérot, directrice générale
- M. Alexandre Giuglaris, chargé de mission

- Déplacement au siège du \***Centre des monuments nationaux (CMN), Hôtel de Sully**

- M. Philippe Bélaval, président,
- M. François Moysse, directeur administratif, juridique et financier,
- Mme Delphine Christophe, directrice de la conservation des monuments et des collections,
- Mme Bénédicte de Baritault, directrice du développement économique

- Déplacement au **Musée du Louvre**

- M. Maxence Langlois-Berthelot, administrateur général,
- M Adel Ziane, directeur des relations extérieures,
- M Benoît de Saint-Chamas, directeur de cabinet du président-directeur,
- M. Sebastien Allard, directeur du département des Peintures

- **Ministère de la Culture - cabinet du ministre**

- M. Simon Garcia, conseiller en charge de la transformation du ministère, du budget et de la fiscalité,
- Mme Delphine Aboulker, conseillère patrimoine,
- M. Quentin Bataillon, conseiller parlementaire

● **Ministère de la Culture – Direction générale du patrimoine (DGP)**

- M. Philippe Barbat, directeur général des patrimoines,
- M. Jean-Michel Loyer-Hascoët, chef de service, adjoint au directeur général des patrimoines, chef du service du patrimoine,
- Mme Corinne Langlois, sous-directrice de l’architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie, service de l’architecture ;
- Mme François Banat-Berger, cheffe de service, adjointe au directeur général des patrimoines, cheffe du service interministériel des archives de France,
- M. Franck Isaïa, adjoint au sous-directeur de la politique des musées (pôles stratégiques, réseaux et tutelles), service des musées de France ;
- M. Ludovic Abiven, sous-directeur des affaires financières et générales,
- Madame Florie Yall, cheffe du bureau de la programmation budgétaire et de la performance,
- Monsieur Philippe Donnart, adjoint au chef du bureau des affaires financières

● **Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP)**

- M. Daniel Guérin, directeur général délégué,
- M. Olivier Peyratout, directeur général délégué adjoint

● **Déplacement au Palais de la Porte dorée – Cité de l’immigration**

- Mme Hélène Orain, directrice générale,
- M. Yannick Loué, le secrétaire général,
- Mme Christine Piqueras, directrice du bâtiment, conservatrice du monument.

● **Déplacement à la Cité médiévale de Carcassonne**

- M. Christophe Varennes, administrateur, Centre des monuments nationaux

\* Ces représentants d’intérêts ont procédé à leur inscription sur le registre de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

## ANNEXE - ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES DES MUSÉES NATIONAUX PAR TYPE DE RECETTES

<i>Montants en millions d'euros</i>	Billetterie				Valorisation des sites				Itinérance d'exposition				Valorisation de la marque				Mécénat et parrainage				Autres recettes				Total			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Musée d'art moderne – Centre Pompidou	13,9	16,6	16,5	<b>14,2</b>	5,4	5,7	5,6	<b>5,0</b>	5,3	4,5	1,8	<b>2,8</b>	0,7	-	3,6	<b>3,3</b>	2,2	4,7	2,2	<b>2,1</b>	3,1	3,8	9,8	<b>10,3</b>	30,6	35,3	39,5	<b>37,8</b>
Château de Fontainebleau	2,6	2,6	2,5	<b>2,7</b>	0,2	0,2	0,7	<b>0,7</b>									0,1	0,1	5,5	<b>1,2</b>	0,7	0,5	0,1	<b>0,3</b>	3,6	3,4	8,8	<b>4,9</b>
Musée Guimet	1,2	1,1	1,4	<b>1,4</b>		0,1	0,2	<b>0,4</b>	0,4	0,7	1	<b>0,2</b>	-	-	2,9	<b>3,2</b>	0,8	0,5	0,6	<b>0,7</b>	1,3	1,1	0,1	<b>0,2</b>	3,6	3,4	6,1	<b>6,2</b>
Musée du Louvre	75,2	65,3	82,9	<b>87,1</b>	11,7	10,8	15,7	<b>15,6</b>	1,4	0,0	0,4	<b>0,3</b>	1,8		73,4	<b>12,9</b>	4,4	11,6	18,5	<b>13,1</b>	14,7	22,5	24,9	<b>13,6</b>	97,5	110,2	215,8	<b>142,6</b>
Musées Jean-Jacques Henner et Gustave Moreau	-	-	0,2	<b>0,2</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0,1</b>	-	-	0,2	<b>0,3</b>
Quai Branly	3,6	2,9	3,4	<b>3,7</b>	1,1	1,4	2,0	<b>1,9</b>	0,7	0,7	0,8	<b>0,3</b>	1,8	-	0,4	<b>3,4</b>	2,3	1,5	2,8	<b>2,7</b>	1,1	2,9	0,1	<b>0,7</b>	10,5	9,5	9,5	<b>12,7</b>
Musée des civilisations de l'Europe et de la méditerranée (MuCEM)	2,3	2,9	2,2	<b>2,6</b>	0,5	0,7	0,9	<b>0,8</b>	-	-	0,2	-	0,4	0,3	0,3	<b>0,2</b>	0,7	0,9	1,4	<b>1,0</b>	2,9	1,4	1	<b>0,4</b>	6,7	6,3	5,9	<b>5,1</b>
Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie	24,2	19,9	24,4	<b>26,2</b>	3,5	3,2	3,3	<b>3,6</b>	3,2	4,2	1,7	<b>3,2</b>	0,3	0,2	0,2	<b>0,1</b>	2,4	2,7	2,2	<b>4,6</b>	1,1	3,2	3,3	<b>4,6</b>	34,8	33,3	36,9	<b>41,4</b>
Musée Picasso	6,5	4,5	4,1	<b>4,6</b>	0,5	0,4	0,8	<b>0,7</b>	0,1	2,6	1,8	<b>1,6</b>	-	-	-	-	0,3	0,3	0,2	<b>0,5</b>	2,2	0,6	0,8	<b>0,9</b>	9,6	8,4	7,6	<b>8,2</b>
Cité nationale de l'histoire de l'immigration	0,7	0,8	0,9	<b>0,9</b>	-	-	0,4	<b>0,4</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-	0,4	0,7	0,7	<b>0,3</b>	1,1	1,4	2	<b>1,6</b>
Musée Rodin	3,1	4,1	3,5	<b>3,6</b>	0,1	0,1	1,2	<b>1,2</b>	0,5	0,5	0,5	<b>0,8</b>	-	0,1	-	<b>0,1</b>	-		0,6	<b>0,4</b>	6,8	6,6	3,3	<b>2,2</b>	10,4	11,5	9	<b>8,3</b>
Château, musée et domaine de Versailles	53,9	45,5	55,1	<b>62</b>	4,7	7,9	8,2	<b>8,3</b>	0,0	2,2	1,0	<b>0,8</b>	0,5	-	0,2	<b>0,2</b>	3	9,6	11,2	<b>33,0</b>	6,7	0,5	1,4	<b>1,9</b>	68,9	65,8	77,0	<b>106,3</b>
Musée des monuments français	0,9	0,6	0,4	<b>0,7</b>	0,5	0,5	0,4	<b>1,3</b>	0,2	0,2	-	<b>0,1</b>	-	-	-	-	1,1	1,2	1,2	<b>1,1</b>	0,6	0,5	0,5	<b>0,4</b>	3,3	2,9	2,5	<b>3,6</b>
Cité de la céramique – Sevres et Limoges	0,4	0,4	0,2	<b>0,3</b>	0,1	0,2	0,2	<b>0,5</b>	-	-	-	-	-	0,5	0,2	<b>0,1</b>	0,2	0,1	0,3	<b>0,2</b>	1,5	1,9	2,5	<b>1,9</b>	2,2	3	3,4	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	188,5	167,2	197,2	<b>210,2</b>	28,3	31,2	39,6	<b>40,4</b>	11,8	15,6	9,2	<b>10,1</b>	5,5	1,1	81,2	<b>23,5</b>	17,5	33,2	46,8	<b>60,6</b>	43,1	46,2	48,5	<b>37,8</b>	282,8	294,4	424,2	<b>382</b>

Source : réponses du ministère de la culture et de la communication aux questionnaires de la commission des finances. L'encaissement en 2017 par le musée du Louvre de la seconde échéance de la licence de marque consécutive à l'ouverture du musée du Louvre Abou Dhabi emporte un effet de périmètre de 73,4 millions d'euros