

N° 4195

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 26 mai 2021

## RAPPORT

FAIT

AU NOM DE LA COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE SUR LE PROJET DE LOI, APRÈS ENGAGEMENT DE LA PROCÉDURE ACCÉLÉRÉE, *de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2020* (n° 4090),

PAR M. LAURENT SAINT-MARTIN,  
Rapporteur général  
Député

—  
ANNEXE N° 12

**CULTURE : PATRIMOINES**

Rapporteur spécial : M. GILLES CARREZ

Député  
—



## SOMMAIRE

	Pages
<b>SYNTHÈSE ET CHIFFRES CLÉS</b> .....	5
<b>RECOMMANDATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	9
<b>PREMIÈRE PARTIE : L'EXÉCUTION DU BUDGET 2020 DU PROGRAMME 175 PATRIMOINES</b> .....	11
1. Une exécution marquée par les effets de la crise sanitaire .....	12
a. La forte disparité des taux de consommation des crédits entre actions .....	12
b. La stabilisation des restes à payer du programme .....	17
2. Entretien et restauration des monuments historiques : corriger le biais en faveur des grands projets .....	20
a. Les dynamiques contrastées de l'exécution des crédits Monuments historiques ....	20
b. La nécessité d'accroître la consommation des crédits déconcentrés .....	23
c. Le dispositif de performance du programme saisit insuffisamment les enjeux de l'entretien et de la restauration des monuments historiques.....	26
3. Le financement de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris .....	28
a. L'attribution et la traçabilité des fonds de la souscription nationale .....	28
b. La première année pleine d'activité de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale .....	31
4. Des dispositifs fiscaux indispensables dont le chiffre doit être amélioré .....	37
<b>DEUXIÈME PARTIE : GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX : UN SOUTIEN PUBLIC ADAPTÉ DANS LA CRISE, DES LEVIERS D'AUTONOMIE À RENFORCER DANS L'APRÈS-CRISE</b> .....	43
1. Un autofinancement mis à mal par la crise sanitaire .....	43
2. Un soutien public indispensable, à maintenir dans la durée .....	45
3. Des leviers de redressement progressif des ressources propres .....	49
4. Préserver la programmation des investissements .....	51
<b>TRAVAUX DE LA COMMISSION</b> .....	57
<b>PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	59

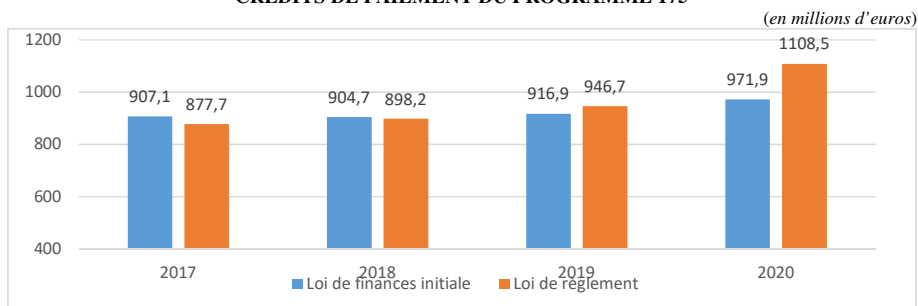


## SYNTHÈSE ET CHIFFRES CLÉS

### L'exécution des crédits 2020 du programme Patrimoines

► ● **La consommation des crédits atteint son plus haut niveau de la législature** : prévue en hausse de + 25 millions d'euros en CP par la loi de finances initiale, la dépense finale est supérieure de + 136 millions d'euros aux crédits inscrits et de + 162 millions d'euros (+ 17 %) par rapport à 2019.

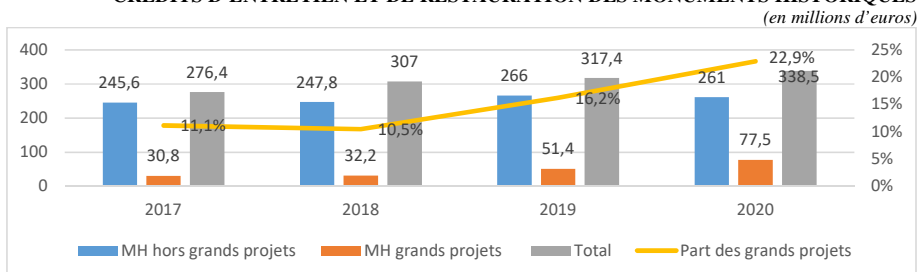
#### CRÉDITS DE PAIEMENT DU PROGRAMME 175



► La surexécution de 114 % résulte en partie de **73 millions d'euros de rattachements de fonds de concours de la souscription nationale pour la Cathédrale Notre-Dame de Paris**, reversés à l'établissement public en charge des travaux. Pour sa première année pleine d'activité, **l'établissement a su limiter l'impact de la crise sanitaire**, ce qui doit lui permettre d'achever, en 2021, la phase de sécurisation (149 millions d'euros), préalable à la restauration qui pourrait mobiliser la totalité du solde des 830 millions d'euros de la souscription nationale.

► Les crédits pour **restauration des Monuments historiques** approchent 339 millions d'euros, en **hausse continue depuis 2017**, tirés par les **échéanciers des grands projets**, non dénués d'aléas. En particulier, 30 millions d'euros ont été transférés de la mission *Investissements d'avenir* pour une contribution exceptionnelle du PIA III à la **restauration du château de Villers-Cotterêts, projet présidentiel** confié au Centre des monuments nationaux, pour un **coût total porté à 185 millions d'euros (+ 68 %)**, nécessitant un complément de 100 millions d'euros de la mission *Plan de relance* en 2021 et 2022.

#### CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES

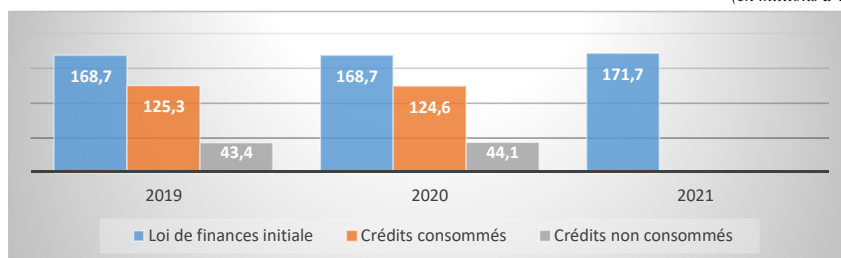


► Cependant, **la consommation des crédits pour Monuments historiques hors grands projets diminue** (261 millions d'euros en CP), en retrait de - 5 millions d'euros sur un an et de - 39 millions d'euros par rapport à la loi de finances initiale pour 2020.

Comme en 2019, **la sous-consommation affecte les subventions aux propriétaires privés et aux collectivités locales**, pour 125 millions d'euros consommés, contre 170 millions d'euros inscrits en LFI 2020 et reconduits en 2021.

#### CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES N'APPARTENANT PAS À L'ÉTAT

(en millions d'euros)



► Si certaines directions régionales des affaires culturelles (DRAC) ont amélioré la consommation de ces crédits en majorant les taux de subvention de l'État, la situation est très hétérogène et **de nombreuses DRAC ont des difficultés pour gérer la chaîne de dépense des plus petits projets, alors que leurs services du patrimoine subissent des vacances de postes importantes et récurrentes**. Il convient donc de **renforcer les effectifs d'Architectes des bâtiments de France (ABF) dans les DRAC**.

Les **dépenses fiscales** rattachées au programme sont des dispositifs utiles qui **incitent à la protection des monuments historiques** et à la restauration d'immeubles en sites patrimoniaux remarquables. Le chiffrage des mesures relatives à l'imputation des déficits fonciers et à la déduction des charges foncières liées aux monuments historiques doit cependant être amélioré.

#### L'autonomie des grands établissements muséaux et patrimoniaux

• Le rapporteur spécial a examiné la situation des grands établissements publics muséaux et patrimoniaux chargés de conserver, développer et rendre accessible au public les collections nationales et les monuments appartenant à l'État : ils sont destinataires de plus de 60 % des crédits du programme, en subventions de fonctionnement ou d'investissement.

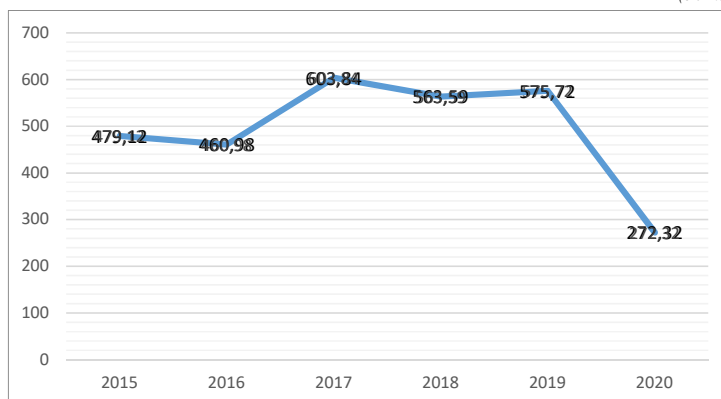
Il dresse un **bilan positif de leur pilotage par la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA)** du ministère de la Culture, ainsi que du dialogue de gestion avec les services de la direction du budget.

Les principaux établissements sont **tous liés à la tutelle par des contrats d'objectifs et de moyens, dont le suivi est effectif**, l'atteinte de leurs objectifs dictant par exemple la part variable des rémunérations des équipes dirigeantes des opérateurs. <sup>(1)</sup>

• Au cours de la dernière décennie et jusqu'à la crise de 2020, les plus grands établissements ont pu se doter **de nouveaux leviers pour accroître leurs ressources propres**, en dynamisant leur fréquentation payante, en diversifiant leurs recettes d'activité, en fidélisant des mécènes et en attirant des financements internationaux considérables.

#### RESSOURCES PROPRES DES PRINCIPAUX OPÉRATEURS MUSÉES ET MONUMENTS NATIONAUX

(en millions d'euros)



La hausse de l'autofinancement s'est accompagnée de **mesures d'efficacité** permettant de **réduire des concours de l'État en fonctionnement**.

**Les établissements ont ainsi pu assumer des investissements indispensables qui, à défaut, auraient été à la charge de l'État** : les subventions ne représentent ainsi que 9,5 % des 241 millions d'euros investis par le musée du Louvre entre 2017 et 2020 et 29 % des 270 millions d'euros du schéma pluriannuel de travaux de Versailles.

Les grands musées nationaux situés à Paris ont accru leurs **coopérations avec les musées en régions** et le **Centre des monuments nationaux mutualise, au profit de l'ensemble du territoire**, les ressources provenant des monuments les plus fréquentés.

Le rapporteur spécial recommande de doter ces établissements publics de **nouveaux leviers d'autonomie en matière tarifaire** et de **ressources humaines** afin qu'ils étendent leurs horaires de visite et consolident leurs **modèles gravement fragilisés par les conséquences de la crise sanitaire sur le tourisme international**.

(1) Loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021.

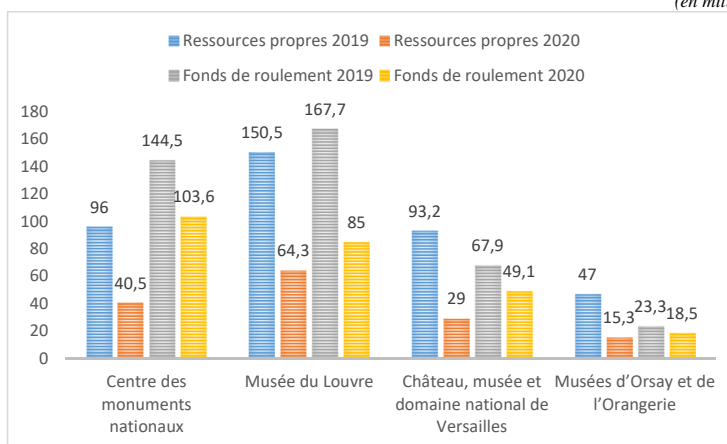
● **En 2020, la crise sanitaire a réduit la fréquentation globale des grands établissements de 71 %, entraînant un effondrement des ressources propres et aboutissant à 300 millions d’euros de pertes budgétaires.**

À l’été 2020, l’État a apporté 42,4 millions d’euros aux établissements exposés à un risque de trésorerie (Orsay, Versailles, Pompidou et Chambord), dont 15 millions d’euros de dégel et 27,4 millions d’euros ouverts par la troisième loi de finances rectificative pour 2020.

Ce premier choc budgétaire a été principalement absorbé par les fonds de roulement des établissements, celui du musée du Louvre passant ainsi de 167 à 85 millions d’euros, asséchant les fonds libres d’emploi mais également les fonds affectés à des travaux.

#### RESSOURCES PROPRES ET FONDS DE ROULEMENT DE QUATRE GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX EN 2019 ET 2020

(en millions d’euros)



**Surtout, les effets budgétaires du second confinement** (six mois de fermeture supplémentaire et une baisse de fréquentation qui atteindra 78 % en 2021) **ne seront pas suffisamment compensés** par les crédits 2021 du *Plan de relance* (232 millions d’euros en CP).

Le rapporteur spécial invite donc à **apporter une aide budgétaire adaptée et prolongée dans la crise**, en soutien de trésoreries devenues fragiles, le cas échéant par de **nouvelles ouvertures de crédits** avant la fin de l’exercice 2021.

Afin de ne pas sacrifier les programmes d’investissement des établissements, au risque de diminuer leur attractivité internationale, le rapporteur spécial invite à **réexaminer la programmation pluriannuelle des grands travaux** et réitère sa **proposition d’élargir, de manière encadrée, la possibilité de recours à l’emprunt** par les établissements disposant, sur la longue durée, de ressources propres significatives.



## RECOMMANDATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL

- Affecter prioritairement les emplois du ministère de la culture dans **les services déconcentrés**, et **mettre un terme aux trop nombreuses vacances de postes dans les services du patrimoine des directions régionales des affaires culturelles (DRAC)** afin :

- de **développer la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage des DRAC au profit des plus petites communes**, où se trouvent la moitié des monuments historiques ;

- d'**accélérer l'instruction des dossiers** de subventions aux monuments historiques des collectivités locales et des propriétaires privés ;

- d'**améliorer la consommation des crédits d'entretien et de restauration des monuments historiques n'appartenant pas à l'État**.

- **Objectiver le chiffrage des deux principaux dispositifs fiscaux bénéficiant aux propriétaires de monuments historiques** (l'imputation des déficits fonciers sur le revenu global sans limitation de montant et la déduction des charges foncières lorsque la gestion du monument ne procure pas de revenus), en **identifiant les charges foncières liées aux monuments historiques dans les formulaires de déclaration d'impôt sur le revenu**.

- Établir, dans le dispositif de performance du programme 175, un suivi spécifique de l'évolution de la fréquentation payante des établissements muséaux et patrimoniaux, **réexaminer le périmètre des mesures de gratuité** au regard de leurs effets et **autoriser les opérateurs à mieux adapter leurs tarifs afin d'accroître leurs ressources propres**.

- Permettre aux établissements muséaux et patrimoniaux les plus fréquentés d'**étendre leurs horaires d'ouverture à la visite** en examinant l'ensemble des pistes permettant de **disposer des effectifs nécessaires** : assouplissement des schémas d'emploi sous plafond, facilitation du recours à des agents contractuels ou à des prestations externalisées, réexamen des accords d'établissements relatifs à l'aménagement du temps de travail.

- Réexaminer la **programmation pluriannuelle des grands travaux** en tenant compte des effets de la crise sanitaire, sur la base de plans de financements propres à garantir la sincérité de la budgétisation des dépenses d'investissement.

- Compenser les **effets du second confinement** pour les établissements muséaux et patrimoniaux **dont la trésorerie a été la plus fragilisée** en apportant **une aide budgétaire adaptée dans la crise**, le cas échéant par de **nouvelles ouvertures de crédits** avant la fin de l'exercice 2021.

- **Élargir, de manière encadrée, la possibilité de recours à l'emprunt par les établissements disposant, sur la longue durée, de ressources propres significatives**, afin de **financer des investissements** susceptibles de **renforcer leur attractivité**, d'augmenter leur fréquentation et de restaurer leurs monuments historiques.



## PREMIÈRE PARTIE : L'EXÉCUTION DU BUDGET 2020 DU PROGRAMME 175 PATRIMOINES

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 44 000 immeubles protégés au titre des monuments historiques que compte notre pays, les collections nationales conservées notamment dans les musées de France, l'architecture et l'archéologie.

La loi de finances pour 2020 avait ouvert 971,9 millions d'euros en CP sur le programme 175, montants en hausse de + 25,2 millions d'euros par rapport aux crédits consommés en 2019.

La consommation effective des crédits en 2020 s'établit à **1 108,5 millions d'euros**, supérieure de + 136,6 millions d'euros aux CP inscrits, ce qui **porte l'augmentation de la dépense effective entre 2019 et 2020 à + 161,8 millions d'euros en CP (+17,1 %)**.

### ÉVOLUTION PAR ACTIONS DES CRÉDITS DU PROGRAMME PATRIMOINES ENTRE 2019 ET 2020

*Y compris fonds de concours et attributions de produits (en millions d'euros)*

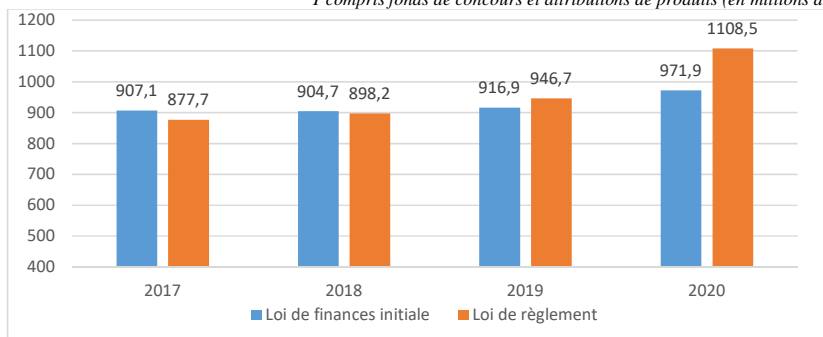
	Autorisations d'engagement					Crédits de paiement				
	Exécution 2019	LFI 2020	Exécution 2020	Évolution 2019-2020		Exécution 2019	LFI 2020	Exécution 2020	Évolution 2019-2020	
01 Monuments historiques et patrimoine monumental	<b>489,9</b>	415,8	<b>473,7</b>	- 16,2	- 3,3 %	<b>385,4</b>	412,6	<b>497,4</b>	+ 112	+ 29,1 %
02 Architecture et espaces protégés	<b>32,7</b>	32,2	<b>31,1</b>	- 1,6	- 4,9 %	<b>33,8</b>	32,2	<b>31</b>	- 2,8	- 8,3 %
03 Patrimoine des musées de France	<b>346,6</b>	345,4	<b>397,6</b>	+ 51	+ 14,7 %	<b>336,6</b>	349,7	<b>387,2</b>	+ 50,6	+ 15 %
04 Patrimoine archivistique et célébrations nationales	<b>30,1</b>	31,7	<b>23,4</b>	- 6,7	- 22,3 %	<b>35,7</b>	30,6	<b>24,7</b>	- 11	- 30,8 %
08 Acquisition et enrichissement des collections publiques	<b>8,8</b>	9,8	<b>8,9</b>	+ 0,1	+ 1,1 %	<b>8,8</b>	9,8	<b>8,8</b>	0	0 %
09 Patrimoine archéologique	<b>154,9</b>	137	<b>153,8</b>	- 1,1	- 0,7 %	<b>146,4</b>	136,9	<b>159,4</b>	+ 13	+ 8,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 063</b>	971,9	<b>1 088,5</b>	+ 25,5	2,4 %	<b>946,7</b>	971,9	<b>1 108,5</b>	+ 161,8	+ 17,1 %

Source : Commission des finances, d'après les données du rapport annuel de performances de la mission Culture pour 2020

La consommation atteint ainsi **son plus haut niveau depuis le début de la législature** et **l'écart le plus important par rapport aux montants inscrits en loi de finances initiale**, comme le montre le graphique page suivante.

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

*Y compris fonds de concours et attributions de produits (en millions d'euros)*



Source : Commission des finances, d'après les données des rapports annuels de performances de la mission Culture.

#### 1. Une exécution marquée par les effets de la crise sanitaire

Le **taux de consommation des crédits du programme *Patrimoines* atteint 122,3 % en AE et 114,1 % en CP.**

#### PROGRAMMATION ET EXÉCUTION DES CRÉDITS DU PROGRAMME 175

*(en millions d'euros)*

	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
<b>Loi de finances initiale</b>	<b>971,90</b>	<b>971,89</b>
<i>Reports</i>	+ 119,83	+ 61,47
<i>Fonds de concours et attribution de produits</i>	+ 60,59	+ 63,20
<i>Décrets de transferts et virements</i>	+ 30,96	+ 30,96
<i>Ouverture en loi de finances rectificative</i>	+ 24,70	+ 24,70
<b>Total des mouvements de crédits</b>	<b>+ 236,08</b>	<b>+ 180,33</b>
<b>Crédits ouverts</b>	<b>1 207,98</b>	<b>1 152,22</b>
<b>Crédits consommés</b>	<b>1 188,50</b>	<b>1 108,50</b>
Crédits consommés / crédits ouverts	98,4 %	96,2 %
<b>Crédits consommés / crédits inscrits en LFI</b>	<b>122,3 %</b>	<b>114,1 %</b>

Source : Commission des finances, d'après les données du rapport annuel de performances de la mission Culture pour 2020.

##### a. La forte disparité des taux de consommation des crédits entre actions

Les surexécutions de crédits sont concentrées sur :

– l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental*, avec un taux de consommation des crédits de 120,6 %, dépassant les montants inscrits en loi de finances initiale de 84,8 millions d'euros ;

– l’action 3 *Patrimoine des musées de France*, avec un taux de consommation des crédits de 110,7 %, dépassant les montants inscrits en loi de finances initiale de 37,5 millions d’euros ;

– l’action 9 *Patrimoine archéologique*, avec un taux de consommation des crédits de 114,1 %, dépassant les montants inscrits en loi de finances initiale de 22,5 millions d’euros.

### DÉPENSE PAR ACTIONS DES CRÉDITS DU PROGRAMME PATRIMOINES EN 2020

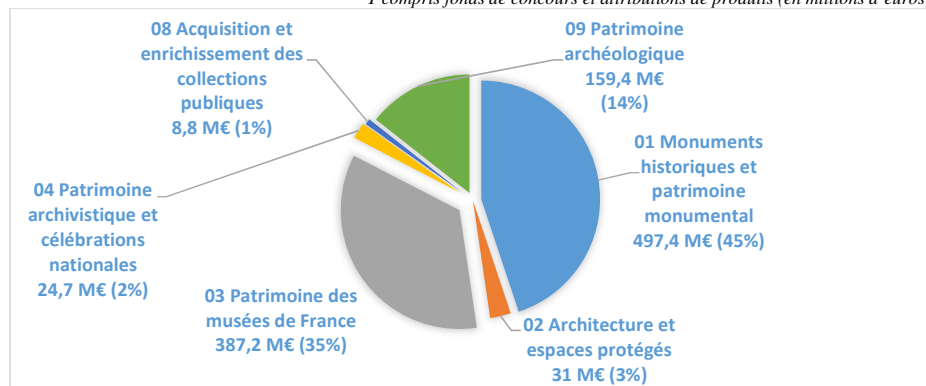
*Y compris fonds de concours et attributions de produits (en millions d’euros)*

	Autorisations d’engagement				Crédits de paiement			
	LFI 2020	Exécution	écarts	Taux d’exécution	LFI 2020	Exécution	écarts	Taux d’exécution
01 Monuments historiques et patrimoine monumental	415,8	473,7	+ 57,9	113,9 %	412,6	497,4	+ 84,8	120,6 %
02 Architecture et espaces protégés	32,2	31,1	- 1,1	96,6 %	32,2	31	- 1,2	96,3 %
03 Patrimoine des musées de France	345,4	397,6	+ 52,2	115,1 %	349,7	387,2	+ 37,5	110,7 %
04 Patrimoine archivistique et célébrations nationales	31,7	23,4	- 8,3	73,8 %	30,6	24,7	- 5,9	80,7 %
08 Acquisition et enrichissement des collections publiques	9,8	8,9	- 0,9	90,8 %	9,8	8,8	- 1	89,8 %
09 Patrimoine archéologique	137	153,8	+ 16,8	112,3 %	137	159,4	+ 22,4	116,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>971,9</b>	<b>1 088,5</b>	<b>+ 116,6</b>	<b>112 %</b>	<b>971,9</b>	<b>1 108,5</b>	<b>+ 136,6</b>	<b>114,1 %</b>

Source : Commission des finances, d’après les données du rapport annuel de performances de la mission Culture pour 2020.

### RÉPARTITION PAR ACTIONS DES CRÉDITS DE PAIEMENTS CONSOMMÉS EN 2020

*Y compris fonds de concours et attributions de produits (en millions d’euros)*



Source : Commission des finances, d’après les données du rapport annuel de performances de la mission Culture.

Si la grande majorité du surcroît d’exécution des crédits a constitué une réponse budgétaire adaptée aux enjeux auxquels est confronté le secteur patrimonial, certaines paraissent cependant devoir être corrigées à l’avenir en améliorant la budgétisation présentée dans les projets de loi de finances.

• *L'incidence du rattachement des fonds de concours liés à la souscription nationale pour la conservation et la restauration de la Cathédrale Notre-Dame de Paris*

Sur l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental*, la surexécution résulte en premier lieu de nouveaux **rattachements de fonds de concours liés à la souscription nationale pour la conservation et la restauration de la Cathédrale Notre-Dame de Paris** à hauteur de **53,8 millions d'euros en AE et CP**, après 78,5 millions d'euros en 2019.

En outre, ces fonds de concours comptent pour 53 millions d'euros en AE et 47,1 millions d'euros en CP parmi les crédits reportés de 2019.

Ce surcroît d'inscription budgétaire en cours d'exercice résulte des difficultés à anticiper le rythme de versement de ces crédits à leur destinataire, dans le contexte de la première année de fonctionnement de l'établissement public en charge de la restauration (*voir infra*). Les prévisions à ce titre figurant au projet de loi de finances pourront donc être améliorées à l'avenir.

Il reste que, loin de présenter une charge supplémentaire pour le programme, ces niveaux élevés de fonds de concours attestent que le succès de la souscription nationale évite de faire peser sur les crédits du programme la charge considérable de la restauration de la cathédrale.

• *La conséquence directe des effets de la crise sanitaire*

Sur les actions 1 ainsi que 3 *Patrimoine des musées de France* et 9 *Patrimoine archéologique*, la surexécution résulte en outre des **enveloppes de soutien aux grands établissements publics patrimoniaux pour lesquels était identifié un risque de trésorerie en raison de l'effondrement des ressources propres à la suite du premier confinement**.

Leurs subventions ont été abondées de **+ 27,4 millions d'euros par la troisième loi de finances rectificative pour 2020** <sup>(1)</sup>, auxquels s'est ajoutée la moitié de la réserve de précaution, soit **15 millions d'euros**, apportant ainsi un **total de 42,4 millions d'euros** selon la répartition présentée ci-après.

**PREMIÈRES MESURES DE SOUTIEN BUDGÉTAIRE EN FONCTIONNEMENT  
AUX OPÉRATEURS À L'ÉTÉ 2020**

Actions du programme 175	Établissements	Dotation en millions d'euros
01	Domaine national de Chambord	2,7
01	Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles	6
02	Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie	10,2
02	Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	9
09	Institut national de recherches archéologiques préventives	14,5
Total		42,4

Source : Commission des finances d'après les documents budgétaires.

(1) Loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 de finances rectificative pour 2020.

**Les opérations de fin de gestion ont en outre permis de redéployer, sur les actions 1 et 3, des crédits sous-consommés afin d'apporter des soutiens supplémentaires en fonctionnement pour des établissements muséaux et patrimoniaux affectés par la crise :**

– 5 millions d'euros pour compenser les pertes de recettes de la filiale « Château Versailles Spectacle » de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles ;

– 4,1 millions d'euros pour le musée Picasso ;

– 3,5 millions d'euros pour la Réunion des musées nationaux – Grand Palais ;

– 3 millions d'euros pour le musée des Arts décoratifs ;

– 1,6 million d'euros pour le château de Fontainebleau ;

– 0,6 million d'euros pour le musée Guimet ;

– 0,3 million d'euros pour le Palais de la Porte Dorée.

De même, des **dotations supplémentaires en investissement**, non prévues par la loi de finances initiale, ont permis d'apporter 1,5 million d'euros au musée d'Orsay et 1,6 million d'euros pour la poursuite du schéma directeur de Fontainebleau.

#### **La création d'un fonds innovant pour les industries du patrimoine**

**Des crédits d'intervention de l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental* ont été utilisés pour mettre en place un fonds de soutien aux industries culturelles du patrimoine, sous la forme d'un fonds de prêt de 4 millions d'euros et d'un fonds de garantie d'un million d'euros.** Il s'agit de financer par exemple un besoin en fonds de roulement, un allègement de la dette existante ou un nouvel investissement par des entreprises du bâtiment spécialisées dans les monuments historiques, des architectes, des sociétés de guides conférenciers, des professionnels des métiers d'art...

**La gestion du fonds a été confiée à l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)**, établissement de crédit agréé auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) qui n'intervenait jusqu'à présent que dans le domaine des industries de la création culturelle.

Les crédits délégués à l'IFCIC permettront de **faciliter l'accès au crédit bancaire par le biais de la garantie de prêt** pouvant atteindre 70 % du montant total du prêt, ce qui limitera le risque pour l'établissement de crédit et réduira les apports en sûreté de l'emprunteur. Ils permettront également d'**accorder des prêts directs d'une durée comprise entre deux et dix ans**, sans apports de sûretés de l'emprunteur, et avec un différé d'amortissement possible de deux ans.

● ***L'incidence du projet présidentiel de restauration du château de Villers-Cotterêts***

La consommation des crédits de la même action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental* a été accrue par le **transfert de 30 millions d'euros**, depuis le programme 421 *Soutien des progrès de l'enseignement et de la recherche* de la mission *Investissements d'avenir* correspondant à la **participation du troisième Programme d'Investissements d'avenir (PIA III) à la restauration du château de Villers-Cotterêts**.

Ces crédits, qui dérogent à la doctrine d'emploi des PIA, ont été reversés au Centre des monuments nationaux (CMN) et se sont ajoutés à 13 millions d'euros représentant l'annuité 2020 des 55 millions d'euros de versement à la charge du programme 175, échelonnés de 2018 à 2023.

Le rapporteur spécial souligne que **le coût total de ce grand projet présidentiel a été porté de 110 à 185 millions d'euros**, en hausse de + 68 %, du fait de la prise en charge par l'État de travaux non prévus initialement, dont 60 millions d'euros pour la réfection de la cour et le clos et couverts des espaces appelés à accueillir des activités privées.

Aucune contribution de mécénat n'ayant pu être mobilisée par ailleurs, alors que 25 millions d'euros étaient attendus à ce titre, la contribution totale de l'État passe ainsi de 85 à 185 millions d'euros (+ 118 %), nécessitant un complément de 100 millions d'euros inscrits par la loi de finances pour 2021 sur le programme 363 *Compétitivité* de la mission *Plan de relance*.

● ***Les autres évolutions significatives***

Outre les 15 millions d'euros déjà mentionnés en soutien aux établissements patrimoniaux fragilisés par la crise sanitaire, le dégel intégral des 29,8 millions d'euros de la réserve de précaution du programme a permis, comme pour les exercices 2018 et 2019, de compenser les **effets de la perception par le budget général de la fiscalité de droit commun sur le Loto du Patrimoine**.

Sur l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental*, 14,8 millions d'euros ont ainsi été attribués au CMN afin d'être **délégués aux Directions régionales des affaires culturelles (DRAC)** et d'**abonder à due concurrence des subventions de l'État** aux travaux de restauration des monuments historiques inscrits sur la liste de la mission du patrimoine en péril, initiée par Stéphane Bern.

Le rapporteur spécial relève par ailleurs que le taux de consommation relativement faible (80,7 %) des **crédits de l'action 4, Patrimoine archivistique** résulte de retards dans l'exécution de crédits destinés au projet d'extension du site des archives nationales à Pierrefitte-sur-Seine, pour 8 millions d'euros en AE pour lesquels le ministère a obtenu un report sur 2021.



Enfin, le rapporteur spécial constate, sur l'action 9, *Patrimoine archéologique*, la consommation de **6,8 millions d'euros en CP de crédits d'investissements non-inscrits dans la loi de finances initiale** afin d'équiper le Département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM), service à compétence nationale du ministère, d'un second navire hauturier, l'Alfred Merlin.

Ces crédits complètent 13,6 millions d'euros en AE et 5,4 millions d'euros en CP consommés à ce titre en 2019.

Alors qu'en 2019 cette dépense avait été financée par des redéploiements aux détriments de l'action 1 du programme 175, les crédits sont provenus, en 2020, de la minoration de la subvention allouée au Fonds national d'archéologie préventive (FNAP), moins sollicité en raison de la crise sanitaire qui a ralenti les activités de fouille d'archéologie préventive.

Enfin, des crédits de l'action 9 ont également pu prendre en charge pour 3,4 millions d'euros des **titres de perception de l'Institut national de recherches archéologiques et de prévention (INRAP) relatifs à d'anciens indus de la redevance d'archéologie préventive (RAP)** <sup>(1)</sup>.

Ceci a permis de solder des dossiers liés à la période où l'établissement était financé par l'affectation de cette taxe, alors que son financement public est entièrement budgétisé sur le programme 175 depuis la loi de finances pour 2016 <sup>(2)</sup>.

#### ***b. La stabilisation des restes à payer du programme***

Le programme 175 **concentre la majeure partie de l'investissement de la mission Culture**, au sens strict sous la forme de dépenses d'investissement dans les monuments historiques ou les équipements muséaux dont l'État est directement propriétaire (dépenses de titre 5) ou qui ont été confiés à des opérateurs (dépenses de titre 7).

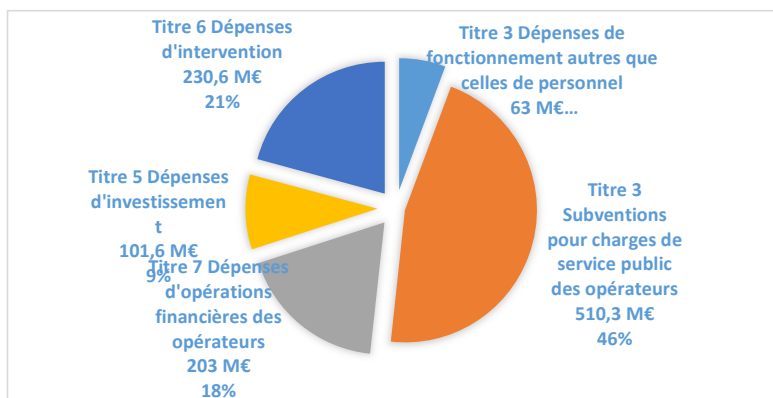
Mais il s'agit également de contribution à l'investissement de tiers par le biais de **crédits d'intervention** qui **subventionnent** les opérations menées à ce titre, **sur l'ensemble du territoire**, par **les collectivités territoriales ou les propriétaires privés** (dépenses de titre 6).

---

(1) Redevance établie par l'article L. 524-2 du code du patrimoine acquittée par toute société qui prévoit de faire des travaux touchant le sous-sol, au taux de 0,56 euro par mètre carré en 2020.

(2) Article 41 de la loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016.

**RÉPARTITION EN 2020, PAR TITRES DE DÉPENSES,  
DES CRÉDITS DE PAIEMENT DU PROGRAMME 175**



Source : Commission des finances d'après les documents budgétaires.

Ainsi que le montre le tableau suivant, on constate, en 2020, une **très forte surexécution des dépenses de titre 7**, supérieures de + 117,3 millions d'euros aux crédits inscrits en loi de finances initiale, pour un **taux de consommation de 237 %**.

**RÉPARTITION, PAR TITRES DE DÉPENSES, DES CRÉDITS DE PAIEMENT  
DU PROGRAMME 175 EN 2020**

(en millions d'euros)

	LFI 2020	Exécution 2020	Écart	Taux d'exécution
Titre 3 - Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	57,5	63	+ 5,54	109,6 %
Titre 3 - Subventions pour charges de service public des opérateurs	452	510,3	+ 58,3	112,9 %
Titre 7 - Dépenses d'opérations financières des opérateurs	85,6	203	+ 117,33	237 %
Titre 5 - Dépenses d'investissement	101,8	101,6	- 0,18	99,8 %
Titre 6 - Dépenses d'intervention	274,9	230,6	- 44,32	83,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>971,9</b>	<b>1 108,5</b>	<b>+ 136,67</b>	<b>114,1 %</b>

Source : Commission des finances d'après les documents budgétaires.

Cette augmentation résulte :

- d'une part, des versements issus de fonds de concours pour la restauration de la cathédrale Notre Dame de Paris ;

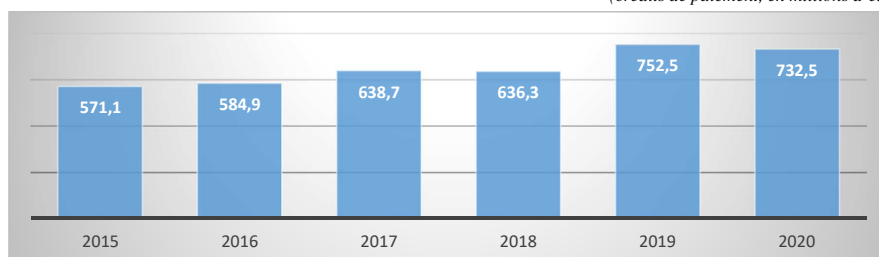
- d'autre part, d'une **accélération de la consommation de crédits de paiement au titre de la relance de grands projets patrimoniaux, tous conduits par des opérateurs du programme.**

Ce nouveau cycle d'investissement, pour des projets tels le château de Villers-Cotterêts, le schéma directeur de rénovation de Fontainebleau, le schéma directeur immobilier de Versailles et la restauration du Grand Palais, s'était traduit, dans la loi de finances initiale pour 2019, par un écart de 127 millions d'euros entre les AE et les CP de l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental* du programme 175 et, en loi de règlement pour 2019, par une hausse de 116,2 millions d'euros des restes à payer du programme (+ 18,2 %).

Après la forte hausse des restes à payer en 2019, l'amélioration de la **consommation des CP sur des AE non couvertes lors des exercices précédents**, entraîne logiquement, en 2020, une **légère stabilisation des restes à payer du programme**, ramenés à 732,5 millions d'euros, en baisse de 20 millions d'euros (- 2,6 %).

#### RESTES À PAYER DU PROGRAMME 175

(crédits de paiement, en millions d'euros)



Source : Commission des finances, d'après les documents budgétaires

Les montants des restes à payer au titre de dépenses d'intervention (titre 6) sont stables, avec 385 millions d'euros de CP à engager sur les AE ouvertes au titre de subventions d'investissement d'opérations immobilières cofinancées par le ministère de la culture dont il n'assume pas la maîtrise d'ouvrage.

Ce volet de restes à payer inclut donc une part incompressible tenant à une programmation sur plusieurs années des subventions aux monuments historiques propriétés de collectivités territoriales ou de particuliers, ou des équipements culturels patrimoniaux de collectivités, notamment dans le cadre des contrats de plan État région (CPER).

La diminution d'ensemble des restes à payer provient donc entièrement de la baisse des restes à payer au titre de dépenses d'investissement de l'État ou de ses opérateurs (titre V et VII), qui passent de 317 millions d'euros fin 2019 à 253 millions d'euros fin 2020, en baisse de - 20 %.

Toute perspective de poursuite d'apurement de ces restes à payer pouvant nécessiter d'accroître durablement la part des CP destinée à couvrir des AE anciennes, la **Cour des comptes réitère donc**, dans sa note sur l'exécution budgétaire (NEB) de la mission *Culture*, **ses recommandations visant à :**

– **procéder à une revue systématique des autorisations d’engagement des années antérieures et gérer plus précisément les prévisions de consommation de crédits de paiement par des échéanciers de tranches fonctionnelles** consolidés sur l’ensemble des travaux de chaque programme ;

– **programmer les grands travaux à venir de façon réaliste**, sur la base de plans de financements propres à garantir la sincérité de la budgétisation des dépenses d’investissement.

La Cour des comptes considère en outre que **la capacité du ministère et de ses opérateurs à répondre à une programmation très ambitieuse de grands travaux à l’horizon 2025 mérite d’être réinterrogée dans le contexte de la crise sanitaire**. Le rapporteur spécial y sera très attentif lors de l’examen du projet de loi de finances pour 2022.

## 2. Entretien et restauration des monuments historiques : corriger le biais en faveur des grands projets

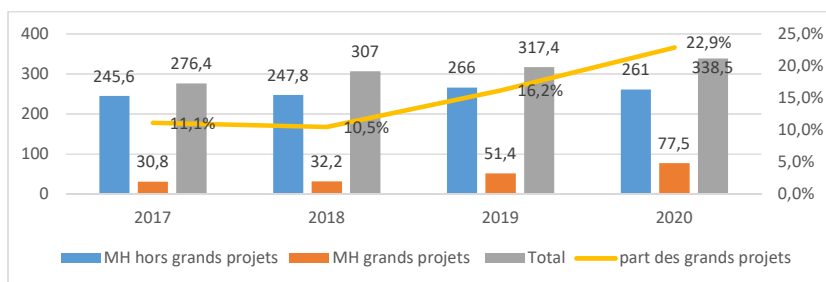
Le **total des crédits d’entretien et de restauration des monuments historiques de l’action 1 atteint 411,4 millions d’euros en CP contre 348,5 millions d’euros en 2019**.

**Hors financement des travaux liés à la cathédrale Notre-Dame de Paris, les crédits d’entretien et de restauration des monuments historiques, atteignent 338,5 millions d’euros en 2020**, en hausse de + 20,9 millions d’euros en une année (+ 6,5 %) et en hausse de + 62,1 millions d’euros depuis le début de la législature (+ 22,5 %).

### a. Les dynamiques contrastées de l’exécution des crédits Monuments historiques

Alors que ces crédits ne s’établissaient qu’à 269 millions d’euros en 2016 et 276 millions d’euros en 2017, lorsque le programme 175 avait supporté de fortes annulations de crédits de la mission *Culture*, **ces financements dépassent 300 millions d’euros en CP pour la troisième année consécutive**.

**CRÉDITS D’ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES (MH)**  
(crédits de paiement, en millions d’euros, et % des dépenses des grands projets)



Source : Commission des finances, d’après les données des rapports annuels de performances de la mission Culture.

**Cependant, la hausse résulte principalement des grands projets dont la part dans la dépense est passée de 10,5 % en 2018 à 22,9 % en 2020 : 77,5 millions d'euros sont consommés en CP en 2020 après 51,4 millions d'euros consommés en 2019, alors que seuls 38,3 millions d'euros en CP étaient inscrits à ce titre en loi de finances initiale pour 2020.**

**CRÉDITS DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES POUR « GRANDS PROJETS »**

(en millions d'euros)

	Exécution 2017	Exécution 2018	LFI 2019	Exécution 2019	LFI 2020	Exécution 2020	LFI 2021
<b>Autorisations d'engagement</b>	40,6	35,7	131,6	118	15	46,25	15
<b>Crédits de paiements</b>	<b>30,8</b>	<b>32,2</b>	34,5	<b>51,44</b>	38,3	<b>77,5</b>	<b>42,45</b>

Source : Commission des finances, d'après les projets et rapports annuels de performances.

**Inversement, la consommation des crédits hors grands projets diminue pour la deuxième année consécutive, avec 261 millions d'euros consommés contre 266 millions d'euros en 2019 et 274,8 millions d'euros en 2018, en baisse de 13,8 millions d'euros en deux années (- 5 %).**

Alors que 299,8 millions d'euros étaient inscrits à ce titre en loi de finances initiale pour 2020, l'écart aux montants consommés dépasse 38 millions d'euros, niveau le plus élevé depuis trois ans. **Surtout, comme en 2019, on constate, que la sous-consommation la plus importante, pour près de 44 millions d'euros, concerne les subventions pour l'entretien et la restauration des monuments historiques n'appartenant pas à l'État**, le total consommé ne dépassant pas 125 millions d'euros, contre près de 169 millions d'euros inscrits au budget, comme le détaillent le tableau et le graphique suivants.

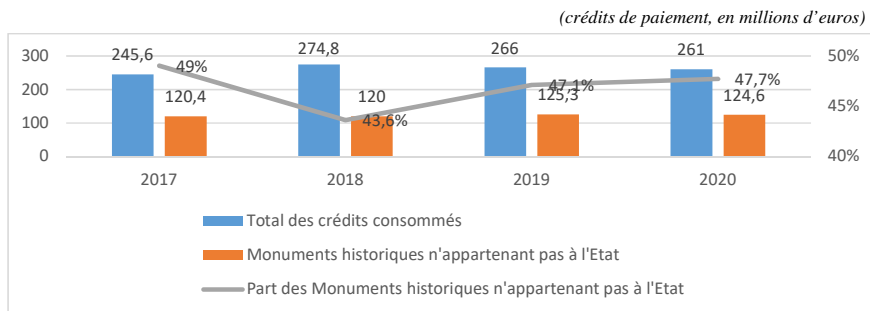
**CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES (MH)  
HORS « GRANDS PROJETS »**

(crédits de paiement, en millions d'euros)

	Exécution 2017	Exécution 2018	Exécution 2019	LFI 2020	Exécution 2020	LFI 2021
Crédits d'entretien	35,17	31,48	32,02	49,51	32,26	49,51
<i>dont MH État</i>	19,84	18,47	17,91	26,39	19,67	26,39
<b><i>dont MH non-État</i></b>	<b>15,33</b>	<b>13,01</b>	<b>14,11</b>	23,12	<b>12,59</b>	<b>23,12</b>
Subventions aux opérateurs	10,83	12,34	13,08	11,95	12,57	11,95
Crédits de restauration	199,6	230,95	220,9	238,33	216,2	251,33
<i>dont subvention CMN</i>	20,73	43,57	35,07	20,93	27,23	20,93
<i>dont MH État</i>	73,77	80,51	74,62	71,8	76,96	81,8
<b><i>dont MH non-État</i></b>	<b>105,1</b>	<b>106,87</b>	<b>111,21</b>	145,6	<b>112,01</b>	<b>148,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>245,6</b>	<b>274,77</b>	<b>265,99</b>	299,79	<b>261,03</b>	<b>312,79</b>
<b><i>Dont total MH non-État</i></b>	<b>120,43</b>	<b>119,88</b>	<b>125,32</b>	168,72	<b>124,6</b>	<b>171,72</b>
<b><i>Part des MH non-État</i></b>	<b>49 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>47,1 %</b>	56,3 %	<b>47,7 %</b>	54,9 %

Source : Commission des finances, d'après les projets et rapports annuels de performances.

**CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES  
HORS « GRANDS PROJETS »**



Source : Commission des finances, d'après les données des rapports annuels de performances de la mission Culture.

**La part des crédits d'entretien et de restauration hors grands projets allant à des monuments historiques n'appartenant pas à l'État est ainsi stabilisée à 47 % en 2020, comme en 2019, contre 49 % en 2017 et 43,6 % en 2018, alors que les lois de finances initiales pour 2019 et 2020 prévoyaient d'y consacrer 56 % des crédits et que la loi de finances pour 2021 fixe un objectif de près de 55 %.**

**CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES (MH)  
N'APPARTENANT PAS À L'ÉTAT**

(crédits de paiement, en millions d'euros)

	Exécution 2017	Exécution 2018	LFI 2019	Exécution 2019	LFI 2020	Exécution 2020	LFI 2021
Entretien	15,33	13,01	23,12	14,11	23,12	12,59	23,12
Restauration	105,1	106,87	145,6	111,21	145,6	112,01	148,6
Total	120,43	119,88	168,72	125,32	168,72	124,6	171,72
<b>Crédits non consommés</b>				<b>43,4</b>		<b>44,1</b>	

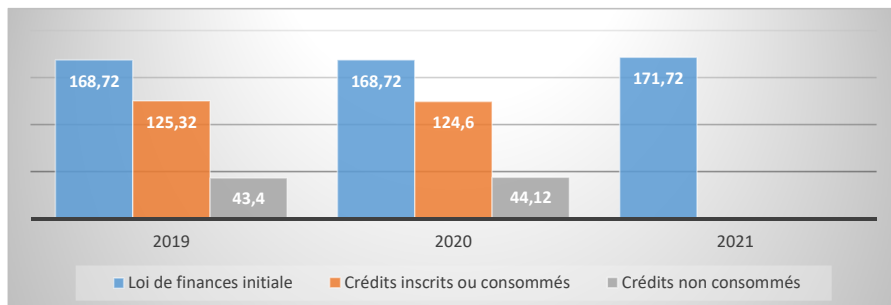
Source : Commission des finances, d'après les projets et rapports annuels de performances.

Il en résulte donc, depuis deux ans, un niveau de sous-consommation de ces crédits devenu quasi « structurel » et atteignant un peu plus de 44 millions d'euros en 2020.

Sans mesures correctrices, l'écart pourrait s'accroître en 2021 alors que les montants inscrits en loi de finances initiale ont été augmentés de 3 millions d'euros (+ 1,7 %).

## CRÉDITS D'ENTRETIEN ET DE RESTAURATION DES MONUMENTS HISTORIQUES N'APPARTENANT PAS À L'ÉTAT

(crédits de paiement, en millions d'euros)



Source : Commission des finances, d'après les données des rapports annuels de performances de la mission Culture.

### b. La nécessité d'accroître la consommation des crédits déconcentrés

Le rapporteur spécial rappelle que la stratégie pluriannuelle en faveur du patrimoine présentée par la ministre François Nyssen en septembre 2017 fixait un objectif d'engagement des crédits pour monuments historiques, hors grands projets, de 326 millions d'euros par an pendant cinq ans.

Si les niveaux de consommation des crédits de paiement du programme 175 sont très en retrait par rapport à l'objectif, c'est en grande partie en raison des **difficultés pour utiliser la totalité des crédits pour monuments historiques déconcentrés dans les DRAC.**

Comme le montre le tableau suivant présentant les crédits déconcentrés du programme, les 181,2 millions d'euros de crédits des DRAC en 2020 sur l'action 1 *Monuments historiques et patrimoine monumental* sont inférieurs de 52,1 millions d'euros aux montants ouverts par la loi de finances initiale, soit un taux de consommation de 77,6 %.

### RÉPARTITION DES CRÉDITS DU PROGRAMME 175

(crédits de paiement, en millions d'euros)

	Exécution 2019	Loi de finances initiale 2020	Exécution 2020
<b>Crédits centraux</b>	154,7	137,2	157,4
<b>Crédits relevant des DRAC</b>	<b>281,3</b>	<b>299,5</b>	<b>237,8</b>
<b>Crédits relevant des opérateurs</b>	510,7	535,2	713,3
Total	946,7	971,9	1 108,5
<i>Répartition des crédits déconcentrés</i>			
<b>01 Monuments historiques et patrimoine monumental</b>	<b>220,7</b>	<b>233,3</b>	<b>181,2</b>
02 Architecture et espaces protégés	12,6	12,9	11,2
03 Patrimoine des musées de France	21,8	24,8	21,6
04 Patrimoine archivistique et célébrations nationales	8,9	5	5,6
08 Acquisition et enrichissement des collections publiques	1,5	1,8	1,3
09 Patrimoine archéologique	15,8	21,7	16,9

Source : Commission des finances, d'après les réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

La forte baisse de 39,5 millions d'euros en CP (- 17,9 %) par rapport aux 220,7 millions d'euros consommés en 2019, résulte pour partie d'un effet de composition, les premiers travaux d'urgence pour la conservation et la restauration de la Cathédrale Notre-Dame de Paris ayant été pris en charge par la DRAC d'Île-de-France, en amont de la création de l'Établissement public dédié, pour 50,4 millions d'euros en AE et 31,1 millions d'euros en CP.

Hors travaux d'urgence sur la cathédrale Notre-Dame de Paris, **le niveau de consommation des crédits déconcentrés a présenté en 2019, comme en 2020, un écart important à la programmation.**

En 2020, ce phénomène a été accentué, d'une part en raison de la crise sanitaire, l'arrêt des chantiers ayant réduit l'engagement des crédits d'environ 12 millions d'euros selon une estimation communiquée au rapporteur spécial par les représentants du ministère, et d'autre part, du fait du renouvellement des exécutifs municipaux, qui a réduit la sollicitation de cofinancements des DRAC.

L'augmentation de la contribution de l'État à l'entretien et à la restauration des monuments historiques sur l'ensemble du territoire bute en effet sur les **difficultés durables que rencontrent les DRAC pour gérer la chaîne des dépenses de subventions des plus petits projets.**

Les DRAC ne se seraient en effet pas toutes également adaptées au nouveau régime de maîtrise d'ouvrage (MOA) sur monuments historiques, pourtant en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 <sup>(1)</sup>, qui ne permet plus à l'État ni de conduire les travaux en se substituant au propriétaire public ou privé d'un monument classé, ni d'en avancer les financements avec récupération ultérieure de la contribution du propriétaire par voie de fonds de concours.

Dès lors, la consommation des crédits est tributaire de l'aptitude du tiers propriétaire, public ou privé, à lancer et conduire les travaux, avec, le cas échéant, une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) publique, mais qui reste très hétérogène sur le territoire. Faute de maîtriser les dates de démarrage des travaux, les services déconcentrés du ministère auraient des difficultés à programmer au plus fin la consommation des crédits.

Le ministère fait également valoir que le subventionnement par l'État des travaux sur monuments historiques des petites communes ou des propriétaires privés a pu être fragilisé par le désengagement des départements, partenaires traditionnels de l'État en la matière, dont certains ont cessé de subventionner les travaux sur monuments historiques propriétés privées.

Le rapporteur spécial relève cependant que, **malgré la crise sanitaire, certaines DRAC ont pu améliorer la consommation des crédits qui leur étaient délégués, en majorant les taux de subventions de l'État.**

---

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



Cependant la situation est très hétérogène et **de nombreuses DRAC ont d'autant plus de difficultés pour traiter les dossiers que leurs services subissent des vacances de postes importantes et récurrentes.**

Le rapporteur spécial souligne que les services déconcentrés du ministère de la culture exercent, dans les domaines du patrimoine, des responsabilités de contrôle scientifique et technique importantes, prévues par la loi. Ils sont, à cette fin, **dotés d'expertises solides devant leur permettre d'employer utilement des crédits significatifs qui leur sont délégués.** À ce titre, ils constituent un atout considérable pour l'État dans les territoires et il s'agit d'**un volet de l'action du ministère de la culture qu'il convient indéniablement de renforcer.**

Le rapporteur spécial recommande donc d'affecter prioritairement, dans les prochains budgets, les emplois du ministère de la culture dans **les services déconcentrés**, et de **mettre un terme aux trop nombreuses vacances de postes dans les services du Patrimoine des DRAC**, afin :

– de **développer la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage des DRAC au profit des plus petites communes**, où se trouvent la moitié des monuments historiques ;

– d'**accélérer l'instruction des dossiers** de subventions aux monuments historiques des collectivités locales et des propriétaires privés ;

– d'**améliorer la consommation des crédits d'entretien et de restauration des monuments historiques n'appartenant pas à l'État.**

● *La recherche d'un effet de levier des subventions publiques*

Les **difficultés de consommation des crédits déconcentrés** ont cependant été **en partie atténuées par des mécanismes de financement innovants.**

**En premier lieu**, la loi de finances rectificative pour 2017 <sup>(1)</sup> a permis que, chaque année depuis 2018, une édition du **loto du Patrimoine** résultant d'un partenariat entre la Française des jeux et la Fondation du patrimoine consacre les ressources issues de la part habituelle de l'État sur les jeux au financement de la réhabilitation du patrimoine en péril, protégé ou non au titre des monuments historiques.

Ainsi que le montre le tableau suivant, le total des versements de la Française des jeux depuis trois ans dépasse 70 millions d'euros et a pu être abondé, comme déjà mentionné, par des crédits issus de la réserve de précaution du programme 175, dans le but de compenser les effets de la fiscalité de droit commun sur les jeux.

---

(1) Article 90 de la loi n° 2017-1775 du 28 décembre 2017 de finances rectificative pour 2017.

FINANCEMENTS DE L'ÉTAT AU TITRE DU LOTO DU PATRIMOINE

(en millions d'euros)

	2018	2019	2020	Total
Versement, par la Française des jeux, des prélèvements sur les jeux établis au profit de l'État	21,5	24,7	24,5	70,7
Majoration des subventions des DRAC (crédits du programme 175 Patrimoines)	12	14	15	41
<b>Total</b>	<b>33,5</b>	<b>38,7</b>	<b>39,5</b>	<b>111,7</b>
Nombre d'édifices sélectionnés	269	118	119	506
<i>Dont emblématiques</i>	18	18	18	54
<i>Dont maillage</i>	251	100	101	452

Source : Commission des finances, d'après les réponses du ministère de la culture au questionnaire du rapporteur spécial

Sur les 506 monuments sélectionnés dans le cadre de la mission Patrimoine en Péril, 337 projets (66 %) concernent ainsi des immeubles protégés par ailleurs au titre des monuments historiques.

**En second lieu**, depuis la loi de finances pour 2018 <sup>(1)</sup>, un *fonds incitatif et partenarial pour les monuments historiques des petites communes* (FIP) permet à l'État de majorer, dans des communes de moins de 10 000 habitants, le taux de ses subventionnements habituels à la restauration d'immeubles protégés.

Doté de 15 millions d'euros entre 2018 et 2020, ce fonds a été entièrement engagé et il est renouvelé pour 15 millions d'euros en AE par la loi de finances pour 2021. Depuis 2018, 434 opérations FIP ont été lancées, essentiellement pour des édifices religieux (86 %), appartenant à 76 % à des communes de moins de 2 000 habitants.

En ajoutant aux crédits du fonds incitatif les subventions habituelles aux monuments historiques éligibles, l'engagement total de l'État a atteint 57,3 millions d'euros.

Surtout, **la part des autres partenaires atteint 64,1 millions d'euros, dont 22 millions d'euros par des régions**. Ceci est pleinement conforme à l'objectif qui visait à faire des régions de nouveaux partenaires des communes en matière de protection du patrimoine, en majorant les taux de subventionnement de l'État dès lors qu'une région serait contributrice au « tour de table ».

***c. Le dispositif de performance du programme saisit insuffisamment les enjeux de l'entretien et de la restauration des monuments historiques***

Le dispositif de mesure de la performance du programme *Patrimoines* s'organise autour de trois objectifs (améliorer la connaissance et la conservation des patrimoines ; accroître l'accès du public au patrimoine national ; élargir les sources d'enrichissement des patrimoines publics), déclinés en huit indicateurs principaux, portés à treize en incluant les sous-indicateurs.

(1) Loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018.

Ainsi que la Cour des comptes l'a souligné dans sa note d'analyse de l'exécution budgétaire, le programme 175 présente « **un bon taux de suivi des crédits par des indicateurs de performance** ». En effet, 85,1 % des crédits du programme contribuent à l'atteinte des indicateurs du programme qui « rendent compte de façon équilibrée des trois grands objectifs du programme ».

### **Certains indicateurs pourraient toutefois être réexaminés ou enrichis.**

Associé à l'**objectif d'améliorer la connaissance et la conservation des patrimoines**, l'indicateur 1.1 fixe une cible de 15 % à la « part des crédits de conservation préventive par rapport aux crédits de restauration des monuments ».

Cette cible est issue des recommandations anciennes d'un bref rapport d'une mission de 2006 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> qui la présentait comme une garantie d'utilisation optimale des financements, une part minimale de crédits de conservation en amont étant censée permettre de contenir les lourds travaux de restauration ultérieurs.

Avec un taux de 18,53 % en 2020, quasi identique à 2018, et en légère hausse par rapport à 2019, **la cible est systématiquement dépassée depuis plusieurs années, sans que les éléments fournis ne permettent de tirer des conséquences des évolutions annuelles**. Surtout, l'atteinte de la cible pourrait laisser penser que les niveaux actuels de travaux d'entretien des monuments historiques seraient suffisants, ce qui est loin d'être le cas.

La distinction entre crédits de restauration et crédits de conservation peut avoir un caractère artificiel et, en tout état de cause, l'amélioration d'un ratio peut provenir de la diminution des crédits de restauration (dénominateur) sans que ne progressent les crédits de conservation (numérateur). Si cet indicateur devait être conservé, la cible devrait donc être réévaluée et ses sous-jacents explicités.

Surtout, un suivi plus fin de l'objectif de sauvegarde de nos monuments pourrait provenir d'**indicateurs alternatifs fondés sur l'état sanitaire des immeubles inscrits et classés au titre des monuments historiques, comme par exemple la part de ces monuments en état de péril, par catégories de propriétaires**.

Enfin, associé à l'**objectif d'élargir les sources d'enrichissement des patrimoines publics**, un indicateur 3.1 présente « **l'effet de levier de la participation financière de l'État dans les travaux de restauration des monuments historiques qui ne lui appartiennent pas** » indiquant que pour un euro engagé par l'État en 2020, ses partenaires ont engagé 1,30 euros, contre 2 euros en 2018 et 2019, et contre un objectif de 2 euros pour 2020.

---

(1) Bruno Suzzarelli, François Goven, François Cailleteau, *Mission d'audit 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, 27 p.

La forte diminution de ce ratio peut s'expliquer par le soutien renforcé de l'État en faveur des territoires au travers du fonds incitatif et partenarial et du fonds « patrimoine en péril », qui fait augmenter sa part relative et baisser celle des partenaires.

Comme déjà mentionné, cette baisse peut cependant être également la conséquence des élections municipales, qui ont retardé le démarrage des chantiers communaux, et de la crise sanitaire, qui a eu pour conséquence l'interruption d'un certain nombre de chantiers.

À nouveau, **faute de données complémentaires suffisantes, un tel ratio ne permet, par lui-même, ni d'apprécier ce qui tient aux variations des contributions de l'État ou de ses partenaires, ni de prendre la mesure des volumes d'opérations concernées.**

### **3. Le financement de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris**

L'élan de générosité publique exceptionnel suscité par l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris permet de financer le chantier de conservation et de restauration de l'édifice par le produit d'une souscription nationale.

Ce chantier relève de l'**établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris (EP-RNDP)**, établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture, institué par l'article 9 loi 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 <sup>(1)</sup>.

**L'EP-RNDP est opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2019** <sup>(2)</sup>, date à laquelle lui a été transférée la maîtrise d'ouvrage des travaux relevant jusqu'alors de la DRAC d'Île-de-France.

#### *a. L'attribution et la traçabilité des fonds de la souscription nationale*

Dès le 16 avril 2019, deux fonds de concours ont été institués <sup>(3)</sup> afin de recueillir les **fonds de la souscription nationale**, dans un cadre juridique sécurisé par la loi du 29 juillet 2019.

---

(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.

(2) Décret n° 2019-1250 du 28 novembre 2019 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

(3) Décret n° 2019-327 du 16 avril 2019 autorisant le rattachement par voie de fonds de concours des recettes provenant des dons versés au titre du financement des travaux de restauration et de la conservation de la cathédrale Notre-Dame de Paris. Il s'agit des fonds de concours 1-2-00579 « Rebâtir Notre Dame de Paris - Dons nationaux » et 1-3-00580 « Rebâtir Notre Dame de Paris - Dons internationaux ».

Fin 2020, les **sommes récoltées dans le cadre de la souscription nationale atteignent 830 millions d'euros**, dont :

– **627 millions d'euros de promesses de dons recueillies par les organismes collecteurs habilités par la loi instituant la souscription nationale** (Fondation Notre-Dame, Fondation du Patrimoine, Fondation de France, Centre des monuments nationaux et ministère de la culture) pour un total de **220,4 millions d'euros effectivement encaissés** fin 2020 et **128,8 millions d'euros reversés sur les fonds de concours rattachés au programme 175** ;

– **203 millions d'euros de promesses de dons directement recueillies par l'EP-RNDP**, principalement au titre des mécénats conclus avec la Fondation Bettencourt Schueller et Téthys, pour 150 millions d'euros, et avec la société L'Oréal, pour 50 millions d'euros. Les conventions relatives à ces mécénats ont été finalisées à l'été 2020. Ces fonds ne transiteront donc pas par le programme 175.

**ÉTAT DES FONDS RECUEILLIS, AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2020, AU TITRE DE LA SOUSCRIPTION NATIONALE POUR LA CONSERVATION ET LA RESTAURATION DE LA CATHÉDRALE NOTRE-DAME-DE-PARIS**

(en millions d'euros)

Co-financeurs	Dons encaissés et promesses de dons	Dons encaissés	Dons reversés sur les fonds de concours
Dons recueillis par la Fondation Notre-Dame	353,2	81,8	67,8
Dons recueillis par la Fondation du Patrimoine	226,3	92,3	44,9
Dons recueillis par la Fondation de France	30,8	30	0
Dons recueillis par le Centre des monuments nationaux	7,8	7,8	7,7
Dons recueillis par le ministère de la culture	8,9	8,4	8,4
Total des fonds recueillis par les collecteurs autres que l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris (EP-RNDP)	<b>627,8</b>	<b>220,4</b>	<b>128,8</b>
Dons recueillis directement par l'EP-RNDP	203	1	
<b>Total des fonds recueillis</b>	<b>830,8</b>	<b>221,4</b>	<b>128,8</b>
Don versé antérieurement à l'ouverture de la souscription nationale (Fondation Avenir du Patrimoine)	2,1	2,1	2,1
Total des fonds affectés à la conservation et à la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris	832,9	223,5	130,9
	Montant des subventions inscrites au budget de l'établissement au 1 <sup>er</sup> septembre	Montant cumulé des subventions perçues au 1 <sup>er</sup> septembre	
<b>Total des fonds reversés par l'État à l'établissement public RNDP sous forme de subventions issues des fonds de concours</b>	<b>72,7</b>	<b>63,5</b>	

Sources : Centre des monuments nationaux, Fondation Notre-Dame, Fondation du Patrimoine, Fondation de France, ministère de la culture et de la communication.

L'article 2 de la loi du 29 juillet 2019 prévoit que « les fonds recueillis au titre de la souscription nationale sont **exclusivement destinés au financement des travaux de conservation et de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et de son mobilier dont l'État est propriétaire** ainsi qu'à la formation initiale et continue de professionnels disposant des compétences particulières qui seront requises pour ces travaux ».

L'établissement public est ainsi appelé à prendre en charge **deux grands types de dépenses** :

– les dépenses financées par les fonds issus de la souscription nationale, qui sont relatives à **la totalité des travaux de conservation et de restauration de la cathédrale et du mobilier dont l'État est propriétaire**, y compris les dépenses nécessaires au fonctionnement de l'établissement public, maître d'ouvrage, et aux actions de mise en valeur du chantier et des savoirs faire ;

– les **dépenses qui ne sont pas financées par la souscription nationale**, en particulier l'aménagement de l'environnement immédiat de la cathédrale.

Le **partage de ces deux catégories de dépenses est assuré par la nomenclature budgétaire de l'établissement**, qui permet de définir la destination de chaque dépense et qui assure l'étanchéité des deux catégories de crédits budgétaires que l'établissement peut être amené à consommer.

Les **organismes collecteurs de la souscription** bénéficient en outre d'une information substantielle sur l'utilisation des dons, qui doit, au demeurant, **leur permettre de se conformer aux obligations en matière de contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique fixées par une loi du 7 août 1991** <sup>(1)</sup>, notamment la publication au *Journal officiel*, en même temps que leurs comptes annuels certifiés, d'un compte d'emploi des ressources précisant l'affectation des dons par types de dépenses.

Les modalités d'information sur l'emploi de fonds sont ainsi définies par des **conventions cadre conclues par chaque organisme collecteur avec l'État en juillet 2019**. Ces conventions prévoient que les montants issus de la collecte sont reversés à l'État au moyen d'**avenants financiers**, établis chacun **à partir d'un descriptif des travaux réalisés, en cours ou à prévoir**, ainsi que du **budget prévisionnel indiquant le montant estimé des commandes de travaux et du plan de financement prévisionnel associé à ce budget**, et mentionnant la part financée par les dons collectés par chaque organisme.

L'établissement public associe en outre les organismes collecteurs à des **comités de suivi** des conventions cadre qui présentent aux organismes collecteurs le plan de financement relatif à chaque phase des travaux ainsi que l'ensemble des **données d'exécution budgétaire** se rapportant à la réalisation des opérations financées par appels de fonds.

Depuis 2021, une **restitution des comptes analytiques** de l'établissement complète la nomenclature budgétaire par une approche en coûts complets de chacune de ses missions.

---

(1) *Articles 3 et 4 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique.*

Afin d'être collectivement en mesure de **respecter l'intention des donateurs**, l'établissement public et les organismes collecteurs ont en outre entrepris le **recensement de l'ensemble des réserves assortissant certains dons**, afin d'affecter les dons concernés à la fraction de budget correspondante.

Enfin, les organismes collecteurs comme les principaux donateurs sont informés de l'action de l'établissement public dans le cadre du **comité des donateurs**<sup>(1)</sup>, au cours duquel le président de l'établissement rend notamment compte du dernier conseil d'administration.

**L'apport du mécénat en nature et en compétence à la restauration  
de la cathédrale Notre-Dame de Paris**

Outre les fonds de la souscription nationale, le chantier de restauration bénéficie de l'engagement de nombreuses entreprises qui ont souhaité mettre leurs compétences à la disposition de ce chantier hors normes. Ce type de mécénat permet à l'entreprise de s'impliquer dans le projet grâce à son corps de métier, de mettre en valeur son savoir-faire et de créer du sens et de la motivation pour ses collaborateurs.

Face à l'afflux des propositions, l'EP-RND a sélectionné les entreprises intervenant dans les domaines d'activité pouvant être le plus utilement mobilisées au regard des enjeux du chantier hors norme de restauration de la cathédrale.

Il a notamment retenu les mécénats de compétence suivants :

- la société Loxam pour l'aménagement d'un espace de stockage des vestiges de la cathédrale à Saint-Witz, dans le Val d'Oise, ainsi que pour le réaménagement de la base-vie du chantier ;
- la société Autodesk afin de doter le chantier d'un processus de modélisation de données innovant et collaboratif ;
- l'interprofession nationale France Bois Forêt fédérant l'ensemble de donateurs, privés et publics, pour la fourniture de bois de chêne destiné à la restitution des charpentes de la cathédrale.

Enfin, le journal d'information des donateurs *La Fabrique de Notre-Dame* est réalisé en partenariat avec le magazine *Connaissance des Arts* et le groupe LVMH.

***b. La première année pleine d'activité de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale***

La pleine disponibilité des financements issus de la souscription nationale a permis à l'établissement public, tout au long de l'année 2020, de poursuivre **les travaux de sécurisation et de consolidation de la cathédrale, engagés par l'État dès le lendemain du sinistre.**

Les crédits consommés en 2020 ont principalement permis de financer : la mise sur cintres des 28 arcs-boutants ; les tests de nettoyage des sols et des murs des chapelles témoins, réalisés à l'été 2020 ; le déblaiement et le nettoyage des voûtes, terminés à la mi-septembre 2020 ; la dépose de l'échafaudage sinistré en novembre 2020 et enfin la dépose du grand orgue le 9 décembre 2020.

---

(1) Prévu par l'article 11 du décret du 28 novembre 2019, ce comité est composé de 20 membres représentant les différentes catégories de donateurs.

**L'établissement distingue dans son budget ;**

– d'une part, les travaux de sécurisation et de consolidation, pour un montant de **149 millions d'euros** ;

– d'autre part, la **seconde phase de restauration** pour laquelle seules **quelques études préalables sont budgétées pour 6 millions d'euros** et qui nécessitera **des budgets rectificatifs en 2021, pour financer notamment des prestations intellectuelles du démarrage de la phase de restauration.**

Le tableau page suivante détaille les **principaux engagements à ce stade.**

**CRÉDITS ENGAGÉS PAR L'EP- RNDP PAR PRINCIPAUX POSTES**

*(en millions d'euros)*

<b>Phase de sécurisation et de consolidation</b>	<b>149</b>
<b>Travaux</b>	
1. Installation de chantier	45
2. Sécurisation	60
3. Traitement de la pollution au plomb	12
4. Maçonnerie et déblaiement de la nef et des voûtes	9
5. Dépose et stockage des vitraux, orgues et objets mobiliers	4
Autres dépenses	1
<b>Provision pour aléas</b>	<b>4</b>
<b>Phase de restauration (études préalables)</b>	<b>6</b>
<b>Maîtrise d'ouvrage</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>

Source : Établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris.



**1. Installations de chantier :** le chantier a été doté d'une base vie, de vestiaires, d'installations de décontamination du plomb (sas et douches), d'une alimentation électrique, ainsi que des moyens permettant d'en assurer la sécurité et la sûreté.

**2. Travaux de sécurisation :** ces travaux ont d'abord nécessité la mise en place d'échafaudages et d'étaisements, de bâches et de filets, ainsi que la dépose de l'échafaudage incendié.

La pose d'un parapluie sur l'édifice, destiné à demeurer pendant toute la durée des travaux de restauration, a fait suite à un parapluie provisoire installé dans les mois qui ont suivi l'incendie pour les travaux de sécurisation et de consolidation.

Les étapes finales de la phase de sécurisation et de consolidation consistent, d'une part, à mettre en sécurité les voûtes jouxtant la croisée du transept, accessibles depuis la fin de la dépose de l'échafaudage sinistré et, d'autre part, à mettre en place des cintres pour soutenir les voûtes par l'intérieur, à partir d'un échafaudage de pied complété de planchers au niveau de la naissance des voûtes. Enfin des chantiers tests sont conduits, afin d'évaluer les protocoles permettant de conduire le nettoyage et la dépollution des espaces intérieurs de la cathédrale.

**3. Traitement de la pollution au plomb :** les premières campagnes de nettoyage des dépôts de plomb dans la cathédrale sont engagées après sécurisation des voûtes. Il s'agit d'une des étapes finales de la phase de sécurisation et de consolidation.

**4. Maçonnerie et déblaiement de la nef et des voûtes :** il s'agit de l'évacuation et du tri des vestiges accumulés sur le sol de la cathédrale et sur l'extrados des voûtes. L'évacuation des vestiges situés dans le chœur, la nef et le transept a été effectuée à l'aide de robots commandés depuis les bas-côtés. Les vestiges situés en partie haute sont évacués grâce à l'intervention de cordistes. Ils ont été entreposés et triés sur le parvis, sous des barnums, avant d'être évacués vers des entrepôts à Villacoublay et Saint-Witz.

**5. Dépose et stockage des vitraux, orgues et objets mobiliers :** dès les premiers jours, la quasi-totalité des œuvres, qui n'ont pas été touchées par le sinistre, a pu être mise à l'abri et celles qui n'ont pu quitter l'édifice (Vœu de Louis XIII, stalles...) ont été protégées. Une opération particulière, achevée fin 2020, a permis la dépose du grand orgue. Les vitraux des baies hautes du chœur et de la nef ont été expertisés et démontés par des restaurateurs. Les vitraux des trois « roses » ont été maintenus et protégés sur place.

En ajoutant au **budget exécuté en 2020 et au budget initial 2021**, qui figurent dans le tableau ci-dessous, **les dépenses de l'exercice 2019** (54,1 millions d'euros en AE et 31,6 millions d'euros en CP relevant de la DRAC-Île-de-France puis de l'EP-RNDP), le total permet la **couverture exacte des dépenses de la phase de sécurisation**.

**BUDGETS 2020 ET 2021 DE L'EP-RNDP**

(en millions d'euros)

DÉPENSES	Prévision d'exécution 2020		Budget initial 2021	
	AE	CP	AE	CP
<b>Personnel</b>	<b>2 400 000</b>	<b>2 400 000</b>	<b>3 570 000</b>	<b>3 570 000</b>
<i>dont contributions employeur au CAS Pension</i>	<i>190 000</i>	<i>190 000</i>	240 000	240 000
<b>Fonctionnement</b>	<b>1 360 000</b>	<b>960 000</b>	<b>2 280 000</b>	<b>2 480 000</b>
<b>Investissement</b>	<b>83 440 000</b>	<b>75 740 000</b>	<b>21 280 000</b>	<b>51 353 000</b>
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>87 200 000</b>	<b>79 100 000</b>	<b>27 130 000</b>	<b>57 403 000</b>
<b>RECETTES</b>				
<b>Subvention du ministère de la Culture</b> (loyer de la Cité Martignac)		<b>195 250</b>		<b>195 250</b>
<b>Subventions issues des fonds de concours de la souscription nationale</b>		<b>72 740 000</b>		<b>21 920 000</b>
<b>Autres financements publics</b>		<b>2 000 000</b>		
<b>Ressources propres</b>		<b>38 400 000</b>		
<b>TOTAL DES RECETTES</b>		<b>113 335 250</b>		<b>22 115 250</b>
<b>SOLDE BUDGÉTAIRE</b>		<b>+ 34 235 250</b> (excédent)		<b>- 35 287 750</b> (déficit)

Source : Établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris

**L'établissement a pu prendre en compte l'ensemble des surcoûts liés à la crise sanitaire et aux mesures de protection contre l'exposition au plomb.**

L'engagement des équipes a permis de **compenser en grande partie les retards liés à l'arrêt du chantier, entre le 16 mars et le 27 avril 2020**, durant le premier confinement national lié à la crise sanitaire.

Si le **budget de la phase de restauration** n'est pas défini à ce stade, le Général Jean-Louis Georgelin, président de l'EP-RND, a indiqué au rapporteur spécial que l'ensemble des ressources de la souscription nationale seront nécessaires pour mener à bien le projet.

La **phase de restauration expose en effet à des difficultés redoutables qui tiennent en premier lieu à la contrainte de délai**, en raison de l'échéance, fixée par le Président de la République, de restituer l'édifice au culte au mois d'avril 2024. Cela va en effet nécessairement accroître le nombre d'entreprises appelées à intervenir simultanément sur ce chantier.

### **Le pilotage de l'établissement public par sa tutelle**

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) liant l'établissement public à l'État a été adopté par le **conseil d'administration du 26 novembre 2020**.

Il repose sur trois axes stratégiques, déclinés en dix objectifs opérationnels assortis d'indicateurs et de cibles chiffrés :

- assurer la restauration exemplaire de la cathédrale et sa réouverture au culte et à la visite en 2024 ;
- informer le public et les donateurs, valoriser les métiers et promouvoir la formation ;
- assurer le financement des actions de l'établissement ainsi que l'exemplarité de sa gestion.

Ce document synthétique permet de rendre compte des domaines de compétence très spécifiques de l'EP-RNDP et d'évaluer de façon pertinente les missions très exposées qui lui sont confiées.

Il prévoit notamment **la finalisation du schéma directeur de restauration à la fin du deuxième trimestre 2021, et la définition de jalons précis de respect du planning dans un avenant au COP qui sera conclu lors du second semestre 2021**.

Le COP a donné lieu à la présentation d'un premier **rapport annuel de performance** pour 2020, approuvé par le **conseil d'administration du 16 mars 2021**.

La qualité de la **relation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (MOE)** constitue un autre enjeu important de ce chantier qui **présente la particularité d'avoir une MOE imposée**, composée de trois architectes en chef des monuments historiques (ACMH).

Tout en **maintenant l'unicité de la maîtrise d'œuvre**, l'établissement a fait le choix bienvenu de **doter la MOE de compétences qui dépassent celles des chantiers habituels des monuments historiques**, notamment en recourant à **des prestations d'ordonnancement, de pilotage et de coordination (OPC)**.

Par ailleurs, il est indispensable que la maîtrise d'ouvrage dispose de toutes les compétences nécessaires afin de limiter le recours à des prestataires externes d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA).

Le rapporteur spécial relève que **si l'établissement public ne sature pas, à ce jour, son plafond d'emplois, avec 34 ETP rémunérés à son budget initial 2021, pour un plafond de 39 ETP, il ne faudra pas hésiter à relever ce plafond d'emplois dans les prochaines lois de finances** si l'établissement venait à le saturer.

Cela pourrait être d'autant plus utile que l'établissement public va devoir passer, dans les prochains mois, plus de 135 contrats par la voie d'appels d'offres ouverts, alors que la grande majorité des marchés de prestations de sécurisation avaient été attribués par la DRAC, avant la mise en place de l'établissement, selon des procédures d'urgence impérieuse.

Enfin, le rapporteur spécial relève, que, dans un contexte de tension sur les prix des matières premières, les principaux risques de surcoûts identifiés ne concernent pas l'approvisionnement en bois, qui est garanti en dépit des dimensions exceptionnelles de la charpente, mais l'obtention du cubage de pierre nécessaire au chantier, rendu plus complexe par l'importance du module de certains blocs.

**Le deuxième principal défi de la phase de restauration consistera à trancher entre les différentes sollicitations des parties prenantes** (autorités politiques, services des monuments historiques, culte affectataire, comité des donateurs) et au regard de la **grande sensibilité des choix de restauration**, dans un contexte de forte exposition médiatique de ce chantier éminemment symbolique.

Le rapporteur spécial souligne que, le 23 juin 2020, le Conseil scientifique de l'établissement public s'est prononcé pour une **restauration de la cathédrale dans son dernier état complet, cohérent et connu, comme le préconise la charte de Venise** <sup>(1)</sup> quand cet état est parfaitement documenté et sa restitution réalisable. Le 9 juillet 2020, ce choix a été approuvé par un avis unanime de la Commission nationale du patrimoine et de l'architecture (CNPA).

La restauration de la cathédrale devra donc comprendre la restitution de la flèche réalisée par Eugène Viollet-le-Duc et le respect des matériaux d'origine pour la charpente en bois et la couverture en plomb du grand comble.

Le rapporteur spécial salue la clarté de ce choix, largement partagé, qui va faciliter l'engagement des travaux de restauration.

Le rapporteur spécial souligne cependant que la notion de restitution à l'identique ne saurait s'étendre à l'ensemble du mobilier et des espaces directement affectés au culte catholique, qui ont connu des modifications tout au long de l'histoire de la cathédrale.

La cathédrale ayant vocation à demeurer un « lieu vivant », les choix de restauration et d'aménagement devront tenir compte des évolutions d'usages envisagées par l'archidiocèse de Paris.

Il devrait être possible d'autoriser, le cas échéant, d'apporter des modifications à certains aménagements dans la nef et les chapelles latérales, sous le contrôle de la conservation des monuments historiques.

---

(1) *Charte internationale sur la conservation et la restauration des monuments et des sites approuvée par le IIe Congrès international des architectes et des techniciens des monuments historiques, réuni à Venise du 25 au 31 mai 1964.*

### Le déploiement du plan d'action « sécurité cathédrales »

Lancé en octobre 2019, le plan d'action « sécurité cathédrales » vise à renforcer les opérations préventives de mise en sécurité contre les incendies des 88 édifices culturels appartenant à l'État, hors cathédrale Notre-Dame de Paris.

Fin 2020, 4,6 millions d'euros ont été engagés pour conduire des travaux de sécurisation et pour financer des outils de gestion partagés entre les DRAC, le culte affectataire, les services de sécurité et les services d'incendie et de secours, dont des plans de sauvegarde des biens culturels et des cahiers des charges d'exploitation.

La nécessité de sécuriser les cathédrales et, plus largement, l'ensemble des lieux de culte, est rendue plus aiguë par les suites de l'incendie criminel, le 18 juillet 2020, de la cathédrale Saint-Pierre-et-Saint-Paul de Nantes.

Les travaux devant permettre sa réouverture partielle au public fin 2023 sont financés par l'État à hauteur de 15 millions d'euros, notamment sur des crédits du « plan Cathédrales » ouverts sur la mission Plan de Relance. Ce financement sera complété par une collecte lancée par la Fondation du patrimoine pour la reconstruction du grand orgue.

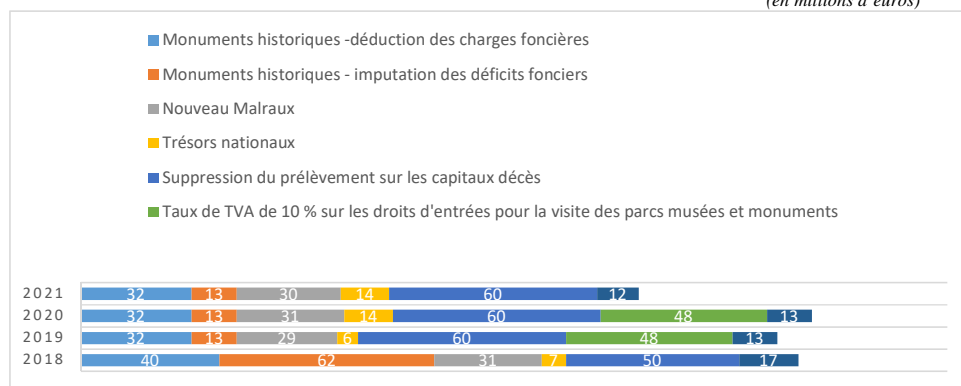
#### 4. Des dispositifs fiscaux indispensables dont le chiffrage doit être amélioré

Quinze dépenses fiscales étaient rattachées en 2020 au programme *Patrimoines*, pour un **coût estimé à 211 millions d'euros**, en hausse de 10 millions d'euros par rapport au chiffrage joint à la loi de règlement pour 2019.

Cette évolution résulte cependant d'effets de périmètre importants, accentués par le projet de loi de finances pour 2021 qui ramène l'estimation du total à 161 millions d'euros, comme le montrent le graphique et le tableau suivants.

#### DÉPENSES FISCALES RATTACHÉES AU PROGRAMME 175

(en millions d'euros)



Source : Commission des finances, d'après les données des documents budgétaires.

**DÉPENSES FISCALES RATTACHÉES AU PROGRAMME 175**

(en millions d'euros)

	<b>N° et objet de la dépense fiscale</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
100102	Monuments historiques - déduction du revenu global des charges foncières	40	32	32	32
130302	Monuments historiques - imputation sur le revenu global des déficits fonciers	62	13	13	13
110249	Réduction d'impôt au titre de dépenses de restauration d'immeubles - Nouveau Malraux	31	29	31	30
320118	Réduction d'impôt sur les sociétés pour les versements en faveur de l'achat de trésors nationaux	7	6	14	14
580102	Suppression du prélèvement de 20 % sur les capitaux décès lorsque le bénéficiaire est exonéré de droits de mutation à titre gratuit	50	60	60	60
730229	Taux de TVA de 10 % sur les droits d'entrées pour la visite des parcs musées et monuments	0	48	48	0
	Autres	17	13	13	12
	<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>201</b>	<b>211</b>	<b>161</b>

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

● En premier lieu, en 2019 et 2020, le total des dépenses fiscales a été **accru de 48 millions d'euros** par le rattachement du dispositif n° 730229 ramenant à 10 % le taux de TVA sur les droits d'entrée pour la **visite des parcs botaniques, musées, monuments, grottes, sites et expositions culturelles** <sup>(1)</sup>.

Considéré jusqu'alors comme relevant de la norme fiscale en tant que mesure permettant à tous d'accéder à des biens ou services, ce **dispositif a été requalifié comme présentant un écart à la norme et érigé en dépense fiscale** ayant pour objectif le soutien économique d'un secteur particulier, comme cela avait été recommandé par notre collègue Joël Giraud, dans un rapport d'information sur l'application des mesures fiscales présenté en juillet 2019 <sup>(2)</sup>.

La loi de finances pour 2020 <sup>(3)</sup> ayant par ailleurs établi une nouvelle rédaction du taux réduit de 10 % englobant, dans un b. *nonies* de l'article 279 du code général des impôts (CGI), les droits d'entrée perçus pour l'ensemble des activités culturelles, ludiques, éducatives ou professionnelles, **la dépense fiscale n° 730229 a été rattachée au programme 131 Création de la mission Culture à compter de la loi de finances pour 2021.**

(1) Au b bis et b ter de l'article 279 du code général des impôts.

(2) Assemblée nationale, 17 juillet 2019, Rapport d'information n° 2169 sur l'application des mesures fiscales. p. 60-61.

(3) Article 37 de la loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020.

Elle y est fusionnée, avec la dépense fiscale préexistante n° 730230, relative aux foires, salons, expositions, jeux et manèges forains et visites de parcs à décors animés.

● Le dispositif de réduction d'impôt sur les sociétés pour les entreprises ayant effectué des versements en faveur de l'**achat de trésors nationaux** <sup>(1)</sup> ne fait pas l'objet d'un chiffrage prospectif en loi de finances.

Le projet de loi de règlement ne fait que constater les coûts effectivement exposés, lesquels connaissent d'importantes variations annuelles, compte tenu de la rareté des œuvres concernées et du taux de la réduction d'impôt (90 %). Le coût de cette dépense fiscale a atteint 14 millions d'euros en 2020, contre 6 millions d'euros en 2019, 7 millions d'euros en 2018, mais 86 millions d'euros en 2016 <sup>(2)</sup>.

● Les quatre autres principaux dispositifs sont :

– la **suppression du prélèvement de 20 % sur les capitaux décès** lorsque le bénéficiaire est exonéré de droits de mutation à titre gratuit, en cas de **dons aux associations culturelles** <sup>(3)</sup>, pour 60 millions d'euros en 2020 ;

– 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 <sup>(4)</sup>, pour 31 millions d'euros en 2020 contre 29 millions d'euros en 2019 ;

– pour **les propriétaires de monuments historiques** ou labellisés par la Fondation du patrimoine, d'une part, **l'imputation sur le revenu global**, sans limitation de montant, des **déficits fonciers supportés** (articles 156-I-3° et 156 bis du CGI) pour **13 millions d'euros** selon le chiffrage définitif pour 2020, et d'autre part, la **déduction des charges foncières lorsque la gestion du monument ne procure pas de revenus** (art. 156-II-1 ter du CGI) pour **32 millions d'euros** en 2020.

Ces deux dernières mesures constituent le **fondement du régime fiscal des monuments historiques**, qui est la **juste contrepartie**, dans l'intérêt de la **conservation du patrimoine national**, de **charges supplémentaires réellement supportées par les propriétaires privés** qui possèdent au moins 43 % des monuments que l'État a classés monuments historiques <sup>(5)</sup>.

---

(1) Article 238 bis-0 A du code général des impôts.

(2) La dépense fiscale avait été accrue à hauteur de 80 millions d'euros suite à l'acquisition du Portrait d'Oopjen Coppit en costume à la française, peint par Rembrandt en 1634.

(3) Article 795 du code général des impôts.

(4) Article 199 ter viciés du code général des impôts.

(5) Le nombre de monuments attribués à un propriétaire privé n'est pas homogène selon les bases de données ministérielles et varie entre 17 542 selon le bilan 2018 de la conservation des monuments historiques publié et 20 149 selon la base Mérimée.

Il est donc très surprenant de constater une **très forte variation du chiffrage de ces deux dépenses fiscales dont les montants sont portés** :

– concernant l’imputation des déficits fonciers du revenu global des propriétaires de monuments historiques, **de 62 millions d’euros selon le chiffrage définitif de la loi de règlement pour 2018** et le chiffrage de la loi de finances pour 2020, **à 13 millions d’euros en chiffrage actualisé 2020** et en chiffrage de la loi de finances initiale pour 2021.

– concernant la déduction du revenu global des charges foncières, **la même rectification ramène le coût de la dépense fiscale de 40 à 32 millions d’euros.**

Alors que le total pour ces deux dépenses fiscales est ainsi ramené de 102 à 45 millions d’euros (- 56 %), les représentants du ministère de la Culture ont indiqué au rapporteur spécial ne pas avoir identifié de « sous-jacents physiques de ces deux dépenses fiscales » qui permettraient de documenter un taux de recours en recul et qui justifierait une baisse de leur coût.

Cela paraît d’autant plus surprenant que les dispositifs fiscaux en faveur des monuments historiques se caractérisent par leur ancienneté, leur relative stabilité normative, leur coût maîtrisé sur une longue période et leurs évaluations favorables par les corps d’inspection <sup>(1)</sup>.

**Le rapporteur spécial recommande donc que soit engagé un travail interministériel permettant d’objectiver le chiffrage des deux principaux dispositifs fiscaux bénéficiant aux propriétaires de monuments historiques.**

Il relève que, pour la campagne déclarative 2021 des revenus 2020, la direction générale des finances publiques de Bercy a modifié la déclaration n° 2042 d’impôt sur le revenu qui comporte désormais une nouvelle case spécifique (6 DG) relative aux « déductions des charges foncières des monuments historiques », qui devrait permettre de fiabiliser la dépense fiscale afférente.

---

(1) *En dernier lieu, un rapport conjoint des inspections générales des finances (IGF) et des affaires culturelles (IGAC), François-Xavier Deniau, Guy Amsellem, Serge Kancel, Modernisation de la notion fiscale d’ouverture au public pour les propriétaires privés de monuments, février 2020.*



### **L'élargissement du champ d'application du label « Fondation du patrimoine »**

Les propriétaires d'immeubles non protégés ayant reçu **le label de la Fondation du patrimoine** défini à l'article L. 143-2 du code du patrimoine sont éligibles aux dispositifs fiscaux pour travaux sur monuments historiques <sup>(1)</sup>. Bien que la Fondation du patrimoine ait accordé 1 150 labels en moyenne annuelle entre 2013 et 2017, son périmètre d'application, prévu par une simple instruction fiscale, est progressivement apparu excessivement réducteur, et a suscité de fortes disparités régionales.

Adoptée en première lecture, fin 2019 par le Sénat puis le 30 janvier 2020 par l'Assemblée nationale, la **proposition de loi n° 381 visant à moderniser les outils et la gouvernance de la Fondation du patrimoine** permettait, dans son article 1<sup>er</sup>, de **donner un fondement législatif au périmètre d'application de ce label et de l'élargir à l'ensemble des communes de moins de 20 000 habitants**, ainsi que dans les sites patrimoniaux remarquables et les sites classés au titre du code de l'environnement.

Afin d'assurer une entrée en vigueur rapide dans le contexte de la crise sanitaire, **ces dispositions ont finalement été intégrées**, à l'initiative du Gouvernement, en première lecture à l'Assemblée nationale, **dans le troisième projet de loi de finances rectificative pour 2020** <sup>(2)</sup>.

D'application immédiate, ces **nouvelles dispositions sont entrées en vigueur dès le 1<sup>er</sup> août 2020**. Au cours du second semestre de l'année 2020, la Fondation du patrimoine a octroyé 694 labels, dont **84 à des immeubles qui n'auraient pas pu être labellisés auparavant** mais répondent désormais aux nouvelles conditions d'octroi.

\*

\* \*

---

(1) Article 16 de la loi n° 96-1181 du 30 décembre 1996 de finances pour 1997.

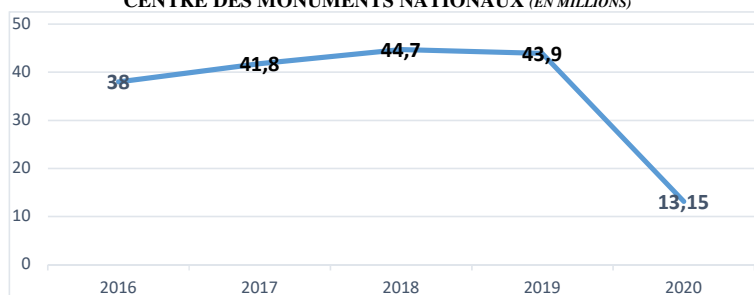
(2) Article 7 de la loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 de finances rectificative pour 2020.



## DEUXIÈME PARTIE : GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX : UN SOUTIEN PUBLIC ADAPTÉ DANS LA CRISE, DES LEVIERS D'AUTONOMIE À RENFORCER DANS L'APRÈS-CRISE

Les conséquences budgétaires de la crise sanitaire sont considérables pour les grands musées et monuments nationaux, **très dépendants des ressources tarifaires liées à la fréquentation**, et particulièrement des **visiteurs étrangers** qui représentaient, avant la crise, 81 % des visiteurs de Versailles, 75 % des visiteurs du Louvre, deux tiers des visiteurs d'Orsay et de l'Orangerie.

FRÉQUENTATION TOTALE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS MUSÉES NATIONAUX ET DU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX (EN MILLIONS)



Source : Commission des finances, d'après les réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial

Avec la **perte de plus de 30 millions de visiteurs en une année**, les grands établissements musées nationaux et le Centre des monuments nationaux subissent un **impact budgétaire net de la crise sanitaire qui peut être estimé, hors soutien public, à 256 millions d'euros en 2020**.

C'est le solde des **pertes de recettes directement liées à la crise qui atteignent 359 millions d'euros**, et des **économies, en fonctionnement et en personnel, de 103 millions d'euros**, atténuées par les surcoûts de fonctionnements liés à la crise, notamment lors des périodes de réouverture sous protocole sanitaire.

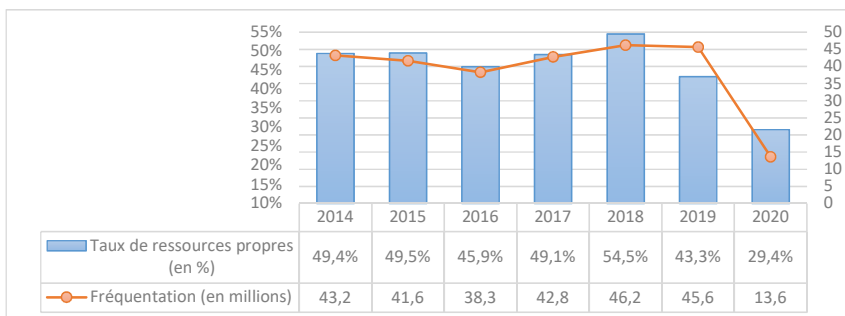
### 1. Un autofinancement mis à mal par la crise sanitaire

La forte sensibilité de l'autofinancement des opérateurs à l'évolution de la fréquentation est bien documentée par le dispositif de performance du programme, comme le montre le schéma suivant, établi à partir des résultats de deux des indicateurs joints au projet de loi de règlement <sup>(1)</sup>.

---

(1) Indicateur 2.1 – Fréquentation des institutions patrimoniales et architecturales, sous-indicateur « Évolution de la fréquentation physique payante et gratuite » et Indicateur 3.2 – Taux de ressources propres des institutions patrimoniales et architecturales.

## FRÉQUENTATION ET TAUX DE RESSOURCES PROPRES DES INSTITUTIONS PATRIMONIALES



Source : commission des finances, d'après les données des rapports annuels de performances de la mission Culture.

Les établissements musées et monuments nationaux opérateurs du programme 175 ont ainsi subi, au total, **224 millions d'euros de pertes de recettes de billetterie en 2020**, en baisse de - 73,2 %, comme détaillé ci-dessous.

## RECETTES DE BILLETTERIE DES SITES DES MUSÉES NATIONAUX ET DU CMN

(en millions d'euros)

	2016	2017	2018	2019	2020	Évolution 2019- 2020	
Cité de l'architecture et du patrimoine	0,55	0,45	0,69	0,92	0,57	- 0,34	- 37,3%
Centre des monuments nationaux	46,19	50,82	57,74	58,68	21,09	- 37,59	- 64,1%
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	16,58	16,52	14,20	15,25	4,43	- 10,83	- 71,0%
Établissement public du musée du quai Branly	2,95	3,41	3,65	2,74	1,16	- 1,58	- 57,8%
Établissement public du musée et du domaine national de Versailles	45,51	55,06	62,03	65,45	15,61	- 49,84	- 76,2%
Établissement public du château de Fontainebleau	2,59	2,54	2,73	3,24	1,07	- 2,17	- 67,0%
Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée	2,91	2,16	2,63	2,16	0,92	- 1,24	- 57,5%
Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie	19,89	24,45	26,17	32,08	7,50	- 24,57	- 76,6%
Musée des arts décoratifs	3,52	6,69	2,19	2,31	1,19	- 1,12	- 48,4%
Musée du Louvre	65,29	82,93	87,09	94,79	17,70	- 77,09	- 81,3%
Musée Guimet	1,05	1,40	1,50	1,36	0,63	- 0,74	- 54,0%
Musée Picasso	4,49	4,06	4,58	4,43	1,03	- 3,41	- 76,8%
RMN – Grand Palais	20,32	24,18	22,98	21,73	8,26	- 13,47	- 62,0%
Établissement public du Palais de la porte Dorée	0,75	0,94	0,91	1,08	0,91	- 0,17	- 15,7%
<b>TOTAL</b>	<b>232,61</b>	<b>275,60</b>	<b>289,10</b>	<b>306,21</b>	<b>82,06</b>	<b>- 224,15</b>	<b>- 73,2%</b>

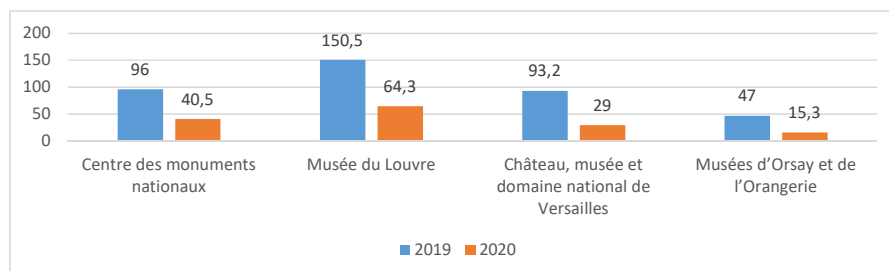
Source : Réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

Aux moindres recettes directes de billetterie s'ajoutent les moindres recettes de valorisation des sites (boutiques, redevances d'occupation par des concessionnaires, privatisation de locaux), ramenées de 82 millions d'euros en 2019 à 40,2 millions d'euros en 2020, en baisse de - 51,1 %. En 2021, les pertes de recettes pour concessions seront accrues par la baisse des redevances indexées sur les chiffres d'affaires constatés en 2020.

Enfin, les **recettes de mécénat et parrainage** sont passées de 67 millions d’euros en 2019 à 41 millions d’euros en 2020, **en baisse de 26 millions d’euros (- 38 %)**.

Ces baisses de ressources propres sont logiquement concentrées sur les plus grands établissements, comme l’illustre le schéma suivant.

**RESSOURCES PROPRES DE QUATRE GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX EN 2019 ET 2020, MONTANTS EN MILLIONS D’EUROS**



Source : Commission des finances, d’après les réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

**La crise a remis en cause les mesures de crédits de la loi de finances initiale pour 2020 concernant la subvention publique au musée du Louvre**

La crise sanitaire a rendu caduque la principale mesure de crédits de la loi de finances initiale pour 2020 concernant le programme 175 qui consistait à diminuer de 9,7 millions d’euros la subvention pour charges de service public du Musée du Louvre, portée de 93 à 83 millions d’euros, en contrepartie des hausses des recettes de billetterie qu’aurait dû permettre, à compter de mi-2020, une extension des horaires d’ouverture au public accompagnée d’une nouvelle hausse du tarif justifiée par l’amélioration des conditions d’accueil.

La baisse de la subvention publique est donc intervenue à contretemps dans le contexte de fragilisation des ressources propres de l’établissement.

**2. Un soutien public indispensable, à maintenir dans la durée**

**Opérateurs de l’État, les grands établissements muséaux et patrimoniaux ont assumé la quasi-totalité de leurs charges de rémunérations, y compris pour leurs agents contractuels**, soit parce que, en tant qu’établissements publics administratifs, ils n’ont pas été éligibles au régime de l’activité partielle, soit parce que la tutelle a demandé au petit nombre des établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) de ne pas le solliciter <sup>(1)</sup>.

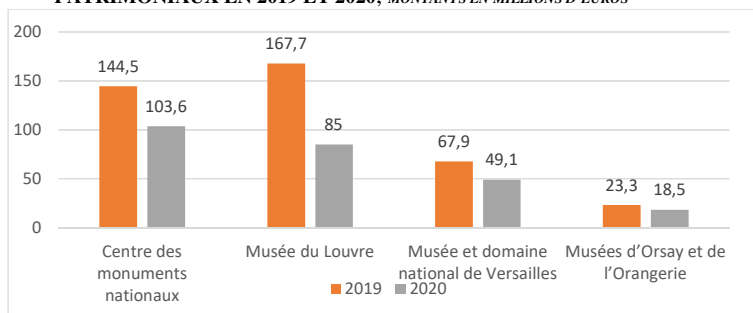
Les économies de masse salariale résultent donc essentiellement de décalages dans les recrutements, ayant un effet sur les schémas d’emplois, et du moindre recours à des vacataires ou aux heures supplémentaires.

(1) L’ordonnance n° 2020-346 du 27 mars 2020 portant mesures d’urgence en matière d’activité partielle en restreint l’éligibilité, pour le secteur public, aux salariés de droits privé des établissements publics industriels et commerciaux.

Il en a résulté des diminutions de masses salariales, de – 3 % pour le Louvre et le Centre Georges Pompidou, mais de – 5 % pour Versailles et de – 9 % pour le musée d'Orsay. Au total **les dépenses de fonctionnement et de personnel ont baissé de 10 % par rapport à 2019.**

Le premier choc budgétaire a donc été **principalement absorbé par les fonds de roulement des établissements, celui du musée du Louvre passant ainsi de 167 à 85 millions d'euros, ce qui a asséché les fonds libres d'emploi mais également réduit les fonds de roulement affectés à des travaux.**

**FONDS DE ROULEMENTS DE QUATRE GRANDS ÉTABLISSEMENTS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX EN 2019 ET 2020, MONTANTS EN MILLIONS D'EUROS**



Source : commission des finances, d'après les réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

Dès le premier confinement du printemps 2020, la direction générale des Patrimoines du ministère de la Culture a mené, conjointement avec la direction du Budget du ministère des finances, un premier travail d'estimation des pertes des établissements et d'identification des ruptures de trésorerie possibles, afin d'apporter une **solution adaptée, en urgence, aux établissements dont la situation financière l'exigeait.**

Cette estimation a conduit le ministère à :

- retravailler le calendrier de versement de la SCSP pour certains établissements afin de permettre des versements anticipés lorsque la situation le nécessitait (Musée d'Orsay, Centre Georges Pompidou, Versailles).

- apporter un soutien en urgence, pour le total, déjà mentionné, de 42,4 millions d'euros (*voir infra*), dans le cadre de la troisième loi de finance rectificative pour 2020 et du dégel des crédits du programme 175, aux établissements pour lesquels l'importance de l'impact de la crise sur leur budget pouvait conduire à une rupture de trésorerie ou à observer une trésorerie en-deçà d'un seuil prudentiel de 45 jours de fonctionnement à fin 2020.

***Le soutien en trésorerie apporté au Musée d'Orsay en 2020***

Au début de l'exercice 2020, l'Établissement public des musées d'Orsay et de l'Orangerie disposait d'un fonds de roulement de 23,3 millions d'euros et son budget initial 2020 prévoyait de le réduire à 17,5 millions d'euros en cours d'année afin de financer des travaux. Compte tenu de l'effondrement des recettes de billetterie, ceci aurait exposé l'établissement à une rupture de trésorerie en cours d'exercice.

**Les subventions supplémentaires de l'État permettent au final de porter le fonds de roulement à 18,5 millions d'euros au compte financier 2020, soit 10 millions d'euros au-dessus du seuil prudentiel de 45 jours de fonctionnement estimé à 8,11 millions d'euros.**

Au-delà de ce soutien de court-terme, se sont ajoutées, à compter de 2021, des **enveloppes dédiées aux établissements patrimoniaux les plus fragilisés par la crise sanitaire dans la mission *Plan de relance*** établie par la loi de finances pour 2021.

À ce titre 334 millions d'euros ont été inscrits pour les années 2021 et 2022, dont 279 millions d'euros en fonctionnement (84 %) et 55 millions d'euros en investissement (16 %), pour les opérateurs patrimoniaux disposant du plus fort taux de ressources propres avant la crise sanitaire.

Élaboré à l'été 2020, le plan de relance s'était fondé sur des prévisions de pertes de fréquentation présentant des baisses, par rapport à la situation antérieure, de - 67 % pour 2020, - 51 % en 2021 et - 43 % en 2022. L'impact net sur les ressources propres en 2021 était estimé supérieur à 200 millions d'euros mais inférieur à celui constaté en 2020.

**Or les effets de la nouvelle période de fermeture des grands musées et monuments nationaux entre octobre 2020 et juin 2021 ont conduit à revoir les hypothèses de reprise d'activité.** Outre un impact financier majoré sur l'année 2020 par rapport aux prévisions présentées à l'automne 2020, le rapporteur spécial relève que **les résultats financiers des grands établissements seront plus dégradés encore en 2021 que pour l'année 2020, dont le premier trimestre avait connu des niveaux d'activité importants.**

Outre une fréquentation finalement moindre en 2021 qu'en 2020, les grands établissements doivent en effet assumer des dépenses plus importantes, du fait du maintien d'une activité sur une durée plus longue.

En l'état des financements prévus dans le plan de relance, **les pertes subies entre 2020 et 2022 seraient donc compensées seulement à hauteur de 54 %, contre 76 % selon les prévisions de l'été 2020.**

**Le prolongement de la crise sanitaire et la dégradation des estimations financières pourraient donc justifier l'ouverture de crédits supplémentaires dès le projet de loi de finances pour 2022** afin, en particulier, d'accompagner les établissements dans la poursuite de leurs programmes de travaux.

• *Une relation équilibrée entre la tutelle et ses opérateurs*

**Le soutien de l'État sur la durée paraît d'autant plus justifié qu'il est assorti de garanties concernant le pilotage par le ministère de l'activité même de ses opérateurs muséaux et patrimoniaux.**

Le rapporteur spécial a pu s'assurer que les principaux établissements sont désormais tous liés à la tutelle par des contrats d'objectifs et de performance (COP), dont le suivi est effectif, comme le détaille le tableau suivant.

**CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP) APPLICABLES, AU 1<sup>ER</sup> JUIN 2021, AUX OPÉRATEURS MUSÉAUX ET PATRIMONIAUX DU PROGRAMME 175**

	Dernier COP appliqué	COP en cours d'application	COP en cours d'élaboration ou de renouvellement	COP à élaborer ou renouveler
Musée des Arts Décoratifs	COP 2009-2011			X
Centre Georges Pompidou	COP 2017-2020			X
Fontainebleau	COP 2017-2019 - avenant 2020			X
Musée Guimet	COP 2017-2019			X
Musée Henner-Moreau				X
Musée du Louvre	COP 2020-2024	X		
MUCEM	COP 2017-2019 - avenant 2020		X	
Musée du Quai-Branly – Jacques Chirac	COP 2018-2020		X	
Musées d'Orsay et de l'Orangerie	COP 2018-2021	X		
Palais de la Porte Dorée	COP 2011-2013			X
Musée Picasso	COP 2016-2018		X	
RMN – Grand Palais	COP 2021-2025	X		
Musée Rodin	COP 2016-2018			X
Domaine national de Chambord	COP 2014-2016		X	
Centre des monuments nationaux	COP 2015-2017			X
EPIC du Mont-Saint-Michel				X
EP Notre Dame	COP 2020-2024	X		
Château de Versailles	COP 2018-2022	X		
Cité de l'architecture et du patrimoine	COP 2019-2021	X		

Source : Réponse du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

Les césures susceptibles d'intervenir entre l'adoption de deux COP ont toutes été justifiées : attente de la nomination d'un nouveau dirigeant, refonte d'un projet scientifique et culturel, mise en œuvre d'une nouvelle délégation de service public (à l'exemple du musée des Arts décoratifs).

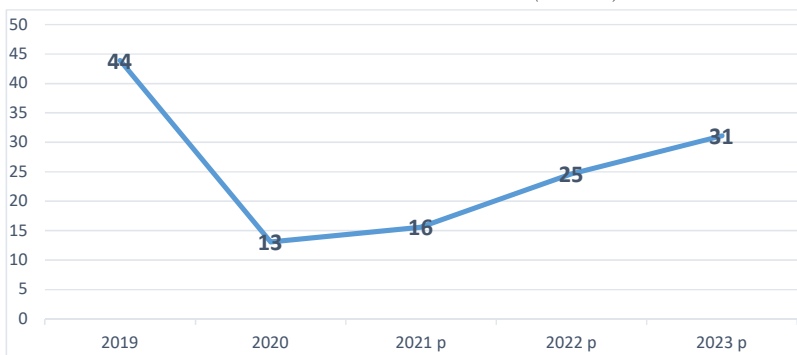
Le rapporteur spécial relève que l'atteinte des objectifs de ces contrats dicte souvent la part variable des rémunérations des équipes dirigeantes, qui peut atteindre jusqu'à 20 % des rémunérations.



### 3. Des leviers de redressement progressif des ressources propres

Selon les scénarii présentés par l'association internationale du transport aérien (IATA) aucun retour à la normale de la fréquentation internationale des grands établissements culturels français ne paraît pouvoir être attendue avant 2024.

FRÉQUENTATION ET PRÉVISIONS DE FRÉQUENTATION DES ÉTABLISSEMENTS  
MUSÉES NATIONAUX ET DU CMN (en millions)



Source : réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial

**Ce contexte difficile ne doit pas empêcher d'utiliser tous les leviers d'autonomie des établissements publics qui leur permettent de maximiser leurs ressources, même dans un contexte difficile, et d'améliorer leur gestion.**

Il peut s'agir de **ressources liées à la fréquentation**, par exemple en **réexaminant les politiques tarifaires** afin d'identifier les situations dans lesquelles des mesures de gratuité ou de réduction tarifaire pour les publics français ou européens pourraient être reconsidérées.

À ce titre, le rapporteur spécial suggère de distinguer, dans l'indicateur de performance **2.1 qui agrège l'évolution de la fréquentation physique payante et gratuite des institutions patrimoniales et architecturales**, la fréquentation gratuite de la fréquentation payante, cette dernière ayant des conséquences très directes sur les niveaux de ressources propres des établissements publics alors que la fréquentation gratuite peut être plus utilement mise en relation avec les sous-indicateurs relatifs à la part des moins de 18 ans ou celle des 18-25 ans résidents de l'Union européenne.

**De nouvelles offres tarifaires** (augmentations simples, abonnements, billets combinés...) pourraient trouver une justification dans la **mise en place de politiques d'extension des horaires d'ouverture à la visite**, par exemple pour des nocturnes au musée du Louvre ou pour aligner l'horaire de fermeture du château de Versailles sur celui de ses jardins ou encore pour ouvrir Trianon à la visite le matin.

À cette fin, le rapporteur spécial suggère d'**examiner toutes les pistes pour disposer des effectifs nécessaires**, ce qui peut nécessiter, selon les situations, d'assouplir le schéma d'emplois sous plafond, ou de faciliter le recours à des agents contractuels ou à des prestations externalisées d'accueil et de surveillance ou encore de réexaminer les accords relatifs à l'aménagement du temps de travail

Les **ressources de mécénat continuent d’offrir des perspectives intéressantes**, alors même que l’encadrement des avantages fiscaux liés au mécénat d’entreprise établi par la loi de finances initiale pour 2020 <sup>(1)</sup> ne paraît pas avoir eu d’effet désincitatif sur les grands mécènes.

Le rapporteur spécial relève en outre que l’action internationale des grands musées français continue de leur permettre d’**attirer des financements internationaux considérables** comme le mécénat étranger qui n’occasionne aucune dépense fiscale pour l’État, à l’exemple du mécénat d’une fondation Suisse qui a permis de restaurer la chapelle royale à Versailles ou d’un legs américain de 20 millions d’euros, annoncé début 2020, qui va financer l’aménagement de nouvelles salles d’expositions du musée d’Orsay.

Surtout, l’accord international avec les Émirats Arabes unis pour le Louvre Abou Dhabi apporte près d’un milliard d’euros sur la durée <sup>(2)</sup>, dont **400 millions d’euros pour le seul droit d’utilisation du nom du Louvre jusqu’en 2035**, comme détaillé dans le tableau suivant.

**VERSEMENTS PRÉVUS PAR L’ACCORD INTERGOUVERNEMENTAL DE 2007**  
(MONTANTS EN MILLIONS D’EUROS - 2007)

	Total 2007 - 2016	2017	2018	2019	2020	Total 2007 - 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total 2007- 2027
Prêts des collections publiques	35	26	24	21	18	124	16	15	12	7	5	4	7	190
Expositions temporaires	0	12	13	12	12	50	12	12	12	12	12	12	12	137
Mécénat	25					25								25
License de la marque "Louvre"	150	63				213		63				63		338
<i>Sous-total Musées</i>	210	101	37	33	30	412	28	90	24	19	17	79	19	690
Agence France-Muséum	106	7	7	8	8	135	7	7	6	6	5	3	1	170
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>108</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>547</b>	<b>35</b>	<b>97</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>82</b>	<b>20</b>	<b>860</b>

Source : réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial ; montants arrondis.

170 millions d’euros déjà versés à ce titre ont été sanctuarisés dans le **Fonds de dotation** du musée du Louvre dont les revenus annuels financent par exemple les nouvelles réserves installées à Liévin.

Outre le Louvre, de nombreux autres musées nationaux ont été directement bénéficiaires de ce partenariat, comme détaillé ci-après.

(1) Article 134 de la loi n° 2018-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020.

(2) Équivalent à 860 millions d’euros en valeur 2007 selon les termes de l’accord intergouvernemental de 2007.

**RÉPARTITION DES RESSOURCES PERÇUES, DE 2007 À 2019, PAR LES ACTIONNAIRES DE L'AGENCE FRANCE MUSEUMS (AFM) AU TITRE DU LOUVRE ABU DHABI**

(en millions d'euros)

Établissement	Montant	Part de l'ensemble
Musée du Louvre	394	80,7 %
Centre Georges Pompidou	20	4,1 %
Musées d'Orsay et de l'Orangerie	18	3,7 %
Musée Guimet	16	3,3 %
Bibliothèque nationale de France	16	3,3 %
Musée du Quai-Branly	15	3,1 %
Château de Versailles	5	1,0 %
Musée des arts décoratifs	3	0,6 %
RMN- Grand Palais	1	0,2 %
École du Louvre	1	0,2 %
Musée Rodin	1	0,2 %
Autres (Fontainebleau, Cluny, Sèvres)	1	0,2 %
<b>Total</b>	<b>488</b>	<b>100 %</b>

Source : réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

#### 4. Préserver la programmation des investissements

Malgré le fléchissement de leur fréquentation jusqu'au moins 2024, les établissements les plus importants, notamment Le Louvre, Orsay et Versailles, doivent pouvoir continuer à mettre en œuvre leurs programmes d'investissements, au risque, dans le cas contraire, de perdre en attractivité internationale et en ressources propres, notamment de mécénat international ou de valorisation de leur marque.

En 2020, ces établissements sont parvenus à ne pas sacrifier leurs investissements, dont le niveau n'a été inférieur que de 3% à l'exécution 2019. Ce niveau est cependant inférieur d'un tiers aux prévisions figurant dans leurs budgets initiaux pour 2020.

S'il existe toujours un écart entre la programmation initiale et son exécution, il s'est aggravé en 2020, le taux d'exécution entre la programmation initiale et sa réalisation n'ayant été que de 64%, alors qu'il est en moyenne de 80%. C'est l'effet des mesures d'économies ayant conduit à différer des investissements programmés en 2020 vers 2021 ou 2022.

Comme le montre le tableau, **malgré les mesures de soutien public, l'investissement des grands établissements muséaux reste largement autofinancé.**

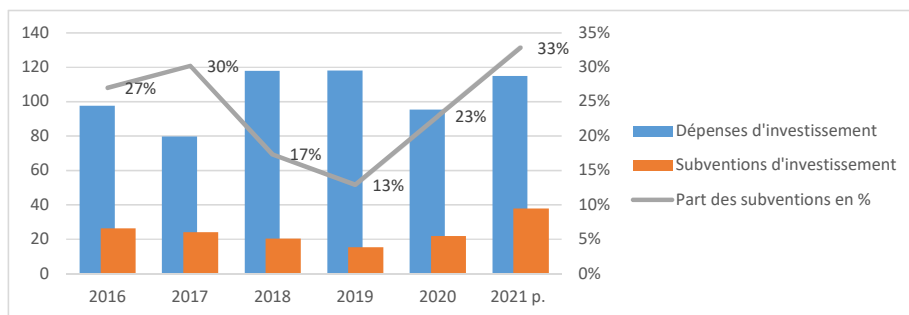
**DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DE TROIS GRANDS ÉTABLISSEMENTS PUBLICS  
MUSÉES NATIONAUX**

(en millions d'euros)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021 p.
<b>Établissement public du musée et du domaine national de Versailles</b>	<b>Dépenses d'investissement</b>	33,08	32,79	37,71	44,65	32	47,86
	<b>Subventions d'investissement</b>	16,75	16,34	13,76	11,35	16,42	34,84
	<i>dont programme 175</i>	16,75	16,34	13,41	11	16	14,84
	<b>Part des subventions en %</b>	<b>51 %</b>	<b>50 %</b>	<b>36 %</b>	<b>25 %</b>	<b>51 %</b>	<b>73 %</b>
<b>Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie</b>	<b>Dépenses d'investissement</b>	5,08	8,94	23,08	13,59	13,59	13,80
	<b>Subventions d'investissement</b>					1,50	
	<i>dont programme 175</i>					1,50	
	<b>Part des subventions en %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>11 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Musée du Louvre</b>	<b>Dépenses d'investissement</b>	59,48	37,89	57,15	59,82	49,85	53,37
	<b>Subventions d'investissement</b>	9,61	7,70	6,64	3,90	3,94	2,94
	<i>dont programme 175</i>	9,61	7,70	6,64	3,74	3,94	2,94
	<b>Part des subventions en %</b>	<b>16 %</b>	<b>20 %</b>	<b>12 %</b>	<b>7 %</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Dépenses d'investissement</b>	97,64	79,62	117,94	118,07	95,45	115,03
	<b>Subventions d'investissement</b>	26,36	24,04	20,39	15,25	21,86	37,78
	<i>dont programme 175</i>	26,36	24,04	20,04	14,74	21,44	17,78
	<b>Part des subventions en %</b>	<b>27 %</b>	<b>30 %</b>	<b>17 %</b>	<b>13 %</b>	<b>23 %</b>	<b>33 %</b>

Sources : commission des finances, d'après les réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

**DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DE TROIS GRANDS ÉTABLISSEMENTS PUBLICS  
MUSÉES NATIONAUX (en millions d'euros)**



Sources : commission des finances, d'après les réponses du ministère de la Culture au questionnaire du rapporteur spécial.

● ***Élargir la possibilité de financement des investissements des grands établissements publics muséaux et patrimoniaux par emprunt***

À très court terme, les crédits du plan de relance ont permis aux grands établissements de préserver la programmation de leurs investissements en cours. À compter de 2022 et 2023, cette programmation sera cependant **tributaire du niveau final de compensation des pertes liées à la crise sanitaire et de la reconstitution de leurs trésoreries fléchées vers les investissements.**

Si la capacité d'investissement des établissements nationaux n'était pas suffisamment reconstituée, il pourrait en résulter une sollicitation plus forte des crédits du programme 175, ce qui pourrait contraindre le ministère de la Culture à sous-consommer les crédits dédiés à la **restauration et l'entretien de l'ensemble des monuments historiques**, sur tout le territoire.

**Le programme 175 devra en outre être en mesure de financer les investissements nécessaires des musées et monuments dont l'État est directement propriétaire**, à l'exemple du château de Compiègne, service à compétence nationale relevant directement de la direction générale du Patrimoine, ou encore du **chantier important de reconversion du site de l'ancienne abbaye de Clairvaux**, présenté dans l'encadré suivant.

**Le projet de reconversion du site de l'ancienne abbaye de Clairvaux**

Ancienne abbaye cistercienne située dans la commune de Ville-sous-la-Ferté, dans l'Aube, l'abbaye de Clairvaux a été fondée en 1115. Vendue en 1792, l'abbaye fut transformée en centre pénitentiaire au début du XIXe siècle. La totalité des parties de l'abbaye, bâties et non bâties, et quelques éléments de la prison, sont protégés au titre des monuments historiques.

Depuis 2002, des bâtiments n'abritant plus d'activité pénitentiaire ont été affectés au ministère de la Culture, ce qui a permis de réaliser des travaux de restauration, notamment du bâtiment des Convers et du réfectoire des moines. La fermeture annoncée de la maison centrale de Clairvaux entraînera le départ définitif de l'administration pénitentiaire au second semestre 2023. Le ministère de la Culture se verra alors confier la totalité de l'abbaye.

Outre son ampleur, la particularité du projet présenté au rapporteur spécial est qu'il se fonde sur une collaboration étroite entre l'État et les collectivités territoriales concernées. Le projet vise à valoriser l'ancienne abbaye au plan patrimonial, lui redonner une visibilité internationale, et contribuer à la dynamisation d'un territoire rural qui a un grand besoin de renouvellement socio-économique. Les éléments de programmation prévisionnelle présentés au rapporteur spécial nécessiteraient de mobiliser 150 millions d'euros sur le programme 175, échelonnés entre 2024 et 2030.

Il est donc essentiel de s'assurer que la sortie attendue du plan de Relance ne conduise les grands établissements, ni à solliciter des crédits du programme 175 destinés aux autres monuments historiques, ni à sacrifier leurs programmes d'investissements, au risque de diminuer leur attractivité internationale.

Le rapporteur spécial réitère donc sa **proposition d'élargir, de manière encadrée, la possibilité de recours à l'emprunt** par les établissements disposant, sur la longue durée, de perspectives de ressources propres significatives.

Il s'agit de doter ces établissements d'un **nouveau levier d'autonomie pour financer des investissements susceptibles de renforcer leur attractivité, d'augmenter leur fréquentation et de restaurer leurs monuments historiques.**

En effet, en application de l'article 12 de la loi du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014 <sup>(1)</sup>, les grands établissements patrimoniaux, comme tous les opérateurs de l'État, ne peuvent contracter d'emprunt supérieur à douze mois. Cette mesure, destinée à encadrer la dépense publique de l'État et de ses opérateurs, n'ouvre que la possibilité de recourir par exemple à des avances de l'Agence France Trésor, lesquelles ne constituent pas une source adaptée aux investissements de long terme.

**Article 12 de la loi du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014**

« I. – Nonobstant toute disposition contraire des textes qui leur sont applicables, ne peuvent contracter auprès d'un établissement de crédit ou d'une société de financement un emprunt dont le terme est supérieur à douze mois, ni émettre un titre de créance dont le terme excède cette durée les organismes français relevant de la catégorie des administrations publiques centrales, au sens du règlement relatif au système européen des comptes nationaux et régionaux en vigueur, autres que l'État, la Caisse d'amortissement de la dette sociale, la Caisse de la dette publique, le fonds de garantie des dépôts et de résolution et la Société de prises de participation de l'État. Un arrêté du ministre chargé du budget établit la liste des organismes auxquels s'applique cette interdiction. (...) »

« III. – Le présent article ne s'applique pas aux emprunts contractés auprès de la Banque européenne d'investissement <sup>(2)</sup>. »

Cependant, **l'interdiction prévue par loi de programmation de 2010 est assortie d'exceptions.** La liste des établissements auxquels l'interdiction s'applique est en effet établie par un arrêté du ministre chargé du budget. Si le premier arrêté d'application, du 28 septembre 2011, faisait figurer, dans la liste des interdictions, l'ensemble des opérateurs muséaux et patrimoniaux <sup>(3)</sup>, **un arrêté modificatif du 6 septembre 2012 en a retiré l'établissement public de la Réunion des musées nationaux - Grand Palais**, puis un arrêté modificatif du 27 juillet 2016 en a retiré **le Centre des monuments nationaux, l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, ou encore le Domaine national de Chambord.**

(1) Article 12 de la loi n° 2010 -1645 du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014.

(2) Exception introduite par l'article 8 de la loi n° 2012-1558 du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques pour les années 2012 à 2017

(3) Arrêté du 28 septembre 2011 fixant la liste des organismes divers d'administration centrale ayant interdiction de contracter auprès d'un établissement de crédit un emprunt dont le terme est supérieur à douze mois ou d'émettre un titre de créance dont le terme excède cette durée.

L'arrêté du 4 septembre 2018, actuellement en vigueur, fait cependant figurer dans cette liste **l'établissement public du musée du Louvre ainsi que le Fonds de dotation du Musée du Louvre, le Centre national d'arts et de culture Georges Pompidou**, l'établissement public du château de Fontainebleau, l'établissement public du musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, l'établissement public du musée du quai Branly ou encore l'établissement public du musée national Picasso.

De fait, ces dernières années, **des grands établissements muséaux et patrimoniaux ont pu recourir à l'emprunt à deux reprises afin de financer des grands projets d'investissement :**

– la **Réunion des musées nationaux – Grand Palais**, à hauteur de **150 millions d'euros**, pour compléter le financement du **schéma directeur de restauration et d'aménagement du Grand Palais** <sup>(1)</sup>, en complément de près de 320 millions d'euros d'autres financements publics ou du mécénat ;

– le **Centre des monuments nationaux, pour un prêt de 80 millions d'euros** <sup>(2)</sup>, correspondant à 70 % du plan de financement de la **restauration de l'Hôtel de la Marine**, remboursé par le produit de locations commerciales.

Ces précédents indiquent que les investissements des opérateurs patrimoniaux peuvent bien être **financés par l'emprunt à la condition d'être gagés par des niveaux de ressources propres significatifs**, ce qui justifierait de faire en sorte qu'Orsay, Versailles ou le Louvre empruntent sur des durées suffisamment longues pour absorber le choc budgétaire de la crise sanitaire.

Dans cette perspective, le financement par l'emprunt des grands établissements patrimoniaux devra offrir des garanties de **sélection des investissements au regard d'objectifs d'augmentation pérenne de leur fréquentation**, afin par exemple d'améliorer l'accessibilité au public tout en préservant les établissements des risques de saturation, ou encore d'**objectifs d'amélioration de la conservation préventive et de la restauration de leurs monuments historiques**.

La qualité du dialogue de gestion entre ces établissements, le ministère de la culture, le ministère des finances et les prêteurs publics, le cas échéant, comme la Caisse des dépôts et consignations, ou privés, apporterait ainsi de nouvelles garanties de respect de la programmation des opérations financées.

\*

\* \*

---

(1) Contrat de prêt signé le 10 avril 2018 auprès de la Caisse d'épargne.

(2) Contrat de prêt signé le 29 novembre 2016 auprès du Crédit Agricole Île de France.





## TRAVAUX DE LA COMMISSION

*Lors de sa réunion de 9 heures, le 27 mai 2021, la commission des finances, réunie en commission d'évaluation des politiques publiques, a entendu M. Gilles Carrez, rapporteur spécial des crédits du Patrimoine.*

*La vidéo de cette réunion est disponible sur le portail dédié de l'Assemblée nationale. Le compte rendu est également lisible sur le site.*

<http://assnat.fr/sWShn9>

\*

\* \*



## PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL

● Réunion du 22 janvier 2021 du **comité de suivi prévu par l'article 8 de la loi du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris** : Général Jean-Louis Georgelin, président de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, représentant spécial du Président de la République, M. Pierre Moscovici, Premier président de la Cour des comptes, M. Xavier Lefort, secrétaire général de la Cour des comptes, M. Bruno Studer, président de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, M. Laurent Lafon, président de la commission de la Culture, de l'éducation et de la communication du Sénat et M. Vincent Eblé, vice-président de la commission des Finances du Sénat ;

● **Musée national du Moyen-Âge – Thermes de Cluny**. Mme Séverine Lepape, directrice, M. Axel Villechaize, secrétaire général adjoint ;

● **Musée des Arts décoratifs**. Mme Sylvie Corréard, directrice générale, M. Olivier Gabet, directeur général adjoint, directeur des musées.

● **Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou**. M. Serge Lasvignes, Président, Mme Julie Narbey, directrice générale, Mme Sophie Cazes, directrice juridique et financière, M. Bernard Blistène, directeur du musée national d'art moderne, centre de création industrielle.

● **Musée du Louvre**. M. Maxence Langlois-Berthelot, administrateur général, Mme Valérie Forey, administratrice générale adjointe, M. Nicolas Feau, conseiller territorial auprès du président-Directeur

● **Établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris**. Général Jean-Louis Georgelin, président, M. Philippe Josse, directeur général délégué, M. Bertrand Saint-Etienne, adjoint au secrétaire général, M. Ludovic Lebeau, chargé de mission

● **Château de Versailles**. Mme Catherine Pégard, présidente de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, M. Thierry Gausseron, administrateur général, Mme Nathalie Berger, directrice administrative, financière et juridique, M. Louis-Samuel Berger, administrateur général adjoint, M. Laurent Salomé, directeur du musée national des châteaux de Versailles et de Trianon

● **Groupement national des entreprises de restauration des bâtiments historiques (GMH)**, M. Yann de Carné, Président, Mme Marion Rogar, secrétaire générale

● **Ministère de la culture et de la communication.** M. Jean-François Hébert ; directeur général des Patrimoines et de l'Architecture, M. Jean-Michel Loyer-Hascoët, adjoint au directeur général, chargé du patrimoine, M. Ludovic Abiven, sous-directeur des affaires financières et générales, Mme Florie Yall, cheffe du bureau de la programmation budgétaire et de la performance, M. Maximilien Hondermarck, chargé de mission auprès du directeur général

● Mme Laurence des Cars, présidente de l'**établissement public des musées d'Orsay et de l'Orangerie (EPMOO)**, nommée, à compter du **1<sup>er</sup> septembre 2021**, présidente du Louvre, M. François Steinbock, administrateur général de l'EPMOO

● **Visite du chantier de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris.** Général Jean-Louis Georgelin, M. Ludovic Lebeau, chargé de mission

\*

\* \*