



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La Ministre

Référence à rappeler :

TR/2023/D/14231

Vos réf. : S2023-1040-6

Paris, le **04 OCT. 2023**

Monsieur le Premier président,

Vous avez bien voulu me transmettre le relevé d'observations définitives établi par la Cour des comptes relatif à l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles (EPV).

Je vous remercie pour cette analyse approfondie de l'activité de l'établissement qui témoigne de son dynamisme exceptionnel au cours de la dernière décennie et en fait un exemple emblématique de réussite des opérateurs du ministère de la Culture. Le rapport de la Cour souligne toutefois les difficultés apparues en lien avec la crise sanitaire (telles que la dépendance au contexte international et une certaine fragilité d'un modèle économique reposant majoritairement sur les ressources propres) et propose plusieurs analyses, recommandations et perspectives d'évolution sur lesquelles je souhaiterais revenir.

Comme le souligne très justement la Cour, l'EPV dispose de plusieurs atouts contribuant à sa réussite et à son rayonnement en France et à l'étranger : une notoriété internationale qui est gage d'attractivité pour sa fréquentation, un vaste domaine entretenu grâce à une politique de restauration patrimoniale ambitieuse et de riches collections. La bonne gestion de l'établissement, soulignée par la Cour dans son rapport, et son modèle économique reposant sur des recettes de billetterie importantes, un mécénat diversifié et l'accroissement des recettes commerciales (concessions, redevances) en font un exemple de réussite au sein des opérateurs du ministère de la Culture, notamment pour la conservation et pour la transmission d'un monument insigne de notre patrimoine national.

Cette réussite est la résultante directe des travaux conduits par l'établissement dans la décennie passée, sous l'égide de sa présidente Catherine Pégard.

L'offre culturelle a tout d'abord été fortement élargie au bénéfice de l'ensemble des publics, avec l'ouverture de nombreux espaces jusque-là fermés à la visite (galerie des Carrosses, maison de la Reine au sein du hameau de la Reine, appartement du Dauphin, cabinets intérieurs de Marie-Antoinette),

Monsieur Pierre MOSCOVICI
Premier président
Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 PARIS CEDEX 01

un renforcement considérable de la politique d'éducation artistique et culturelle (dont l'offre « Un lundi à Versailles », un dispositif d'ouverture aux publics prioritaires, le jour de fermeture hebdomadaire de l'établissement) et le développement de la programmation musicale de l'établissement, devenu en dix ans un opéra de renommée internationale grâce à sa filiale Château de Versailles Spectacles. Cette diversification de l'offre culturelle a eu pour conséquence que la fréquentation de l'établissement a connu un essor considérable, évoluant de 6,1 millions de visites en 2010 à 8,2 millions en 2019. Alors même que l'établissement a été fortement touché par la crise sanitaire, les années 2022 (6,9 millions de visites) et 2023 (- 0,5 % de fréquentation par rapport au cumul de visites à fin juillet 2019) marquent le retour des visiteurs avec la reprise d'une partie du tourisme international. Elles témoignent de la résilience de l'établissement public, qui a su mettre en œuvre les mesures de relance de l'activité et de reconquête des publics.

Au cours de cette décennie, les collections nationales se sont enrichies, grâce à une augmentation considérable des acquisitions (89 M€ contre 21 M€ pour la décennie précédente). Les travaux de restauration, d'entretien patrimonial, de mise aux normes et d'amélioration des conditions d'accueil du public ont été fortement accélérés, grâce au schéma directeur des travaux lancé en 2003. Cofinancé par l'État pour les travaux de mise aux normes réglementaires, il a été rendu possible par une mobilisation des ressources propres de l'établissement et d'importants mécénats pour les restaurations des décors historiques et des jardins.

De même, l'établissement a fortement professionnalisé sa gestion. Il a réussi la délégation de gestion des personnels intervenue en 2020, mais a aussi rationalisé son parc de logements de fonction, formalisé le contrôle interne et innové en créant, à l'intérieur du domaine, le premier contingent de logements à vocation sociale pour un établissement public du ministère de la Culture. Lieu d'expérimentation, l'établissement a su créer des modèles innovants pour l'utilisation et la restauration du parc immobilier, comme en témoigne l'opération très réussie de l'hôtel du Grand Contrôle, soulignée par la Cour, qui allie exigence patrimoniale et développement des ressources au profit des activités de l'établissement.

Enfin, la dimension diplomatique du château de Versailles s'est renforcée, permettant de renouer avec l'une de ses vocations initiales et de contribuer au rayonnement de la France à l'étranger, notamment grâce à l'exposition *Virtually Versailles* ou à l'accueil de cérémonies officielles.

À la lumière de ce bilan très satisfaisant, les recommandations formulées par la Cour dans son rapport appellent de ma part les commentaires suivants.

S'agissant du dépassement de la limite d'âge de la présidente, la décision d'intérim prise le 23 février 2021 sur le fondement de l'article 7 de la loi du 13 septembre 1984 a permis à la présidente de légalement poursuivre ses fonctions. Cet intérim se poursuit de façon régulière depuis lors, « *jusqu'à la désignation d'un nouveau président* » précise cette même décision.

Il s'agit bien d'un intérim tel que permis par les textes et non d'un nouveau mandat. Il n'est donc pas exact d'indiquer que la présidente cumulerait un nombre de mandats supérieur à ce qui est prévu par le décret statutaire de l'EPV. La présidente est régulièrement nommée et dispose de l'ensemble de ses prérogatives.

Pour ce qui est de la recommandation de la Cour tendant à solliciter une information régulière du conseil d'administration de l'établissement en lui soumettant systématiquement les décisions stratégiques concernant l'activité de l'EPV ainsi que celle de sa filiale Château de Versailles Spectacles (CVS), je souhaite souligner que, conformément à ses attributions, le conseil d'administration de l'EPV est informé régulièrement de l'ensemble des points relevant de sa compétence et joue pleinement son rôle, tant d'orientation stratégique par le débat et l'approbation des documents de pilotage, que de contrôle en matière budgétaire et financière. Le conseil d'administration de l'EPV est saisi de manière exhaustive des points stratégiques devant être soumis à délibération, conformément à l'article 15 de son décret statutaire.

Par ailleurs, l'établissement présente régulièrement au conseil d'administration ses activités pour information : fréquentation, politique d'éducation artistique et culturelle, stratégie numérique ou encore bilan des acquisitions. Je m'associe néanmoins à la recommandation de la Cour concernant la demande d'une meilleure information du conseil d'administration de l'EPV sur les éléments stratégiques de sa filiale CVS. Si plusieurs progrès significatifs ont déjà été réalisés et doivent être soulignés à ce titre (délibération de la programmation culturelle annuelle de CVS, du compte financier et du rapport annuel d'activité), l'EPV travaille à renforcer l'information de son conseil d'administration sur les activités de sa filiale autour de trois axes-clés de son domaine de compétence : la programmation culturelle, qui sera transmise de manière plus détaillée ; le budget prévisionnel des activités, en complément de la présentation actuelle du compte de résultat, du bilan et de la synthèse de l'activité par nature ; enfin, la politique tarifaire.

La Cour propose également de modifier la composition du conseil d'administration de l'EPV pour attribuer une voix délibérative à la direction générale de la création artistique (DGCA) du ministère de la Culture (au titre du suivi des activités de spectacles) et une voix consultative à la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) d'Île-de-France (au titre du contrôle scientifique et technique). Le ministère de la Culture veille à limiter la participation aux conseils d'administration à la direction exerçant la tutelle « métier » (en l'occurrence, s'agissant d'un établissement essentiellement patrimonial, la DGPA) à laquelle s'ajoute le Secrétariat général pour les établissements publics les plus importants. En tant que de besoin, le SG assure la coordination avec les autres directions. Les autorisations de travaux ne relevant pas de la compétence du conseil d'administration, mais d'une décision déconcentrée du préfet, la présence de la DRAC Île-de-France n'apparaît pas nécessaire. Le conseil d'administration de l'EPV comprend déjà statutairement, avec voix délibérative, un conservateur du patrimoine de la spécialité monuments historiques, issu soit de l'Inspection des patrimoines, soit de la conservation régionale des monuments historiques (CRMH) d'Île-de-France.

Pour ce qui est de la recommandation de la Cour visant à l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de performance (COP) en phase avec les enjeux de l'EPV et les orientations stratégiques explicites données par la tutelle, je souhaite souligner que, comme l'a noté la Cour, l'EPV dispose de manière continue d'un COP depuis 2008 (à l'exception de l'année 2014). Le ministère de la Culture s'est employé au fil des années à réduire le nombre d'indicateurs dans les COP, afin de rendre cet outil plus stratégique et mieux adapté au pilotage des établissements placés sous sa tutelle. Le COP couvrant la période 2023-2026 est en phase finale et doit être présenté au conseil d'administration le 30 novembre 2023. La Cour recommande que cet outil de pilotage soit l'occasion de s'interroger sur la définition d'un niveau de fréquentation optimal du point de vue économique, mais aussi de la conservation du patrimoine et de la qualité de visite. Sur ce point précis, le ministère et l'établissement considèrent que la réponse à apporter consiste en une répartition plus homogène de la fréquentation tout au long de l'année et entre les différents espaces offerts à la visite. En effet, la fréquentation de l'EPV demeure marquée par une très forte saisonnalité. La fidélisation des publics franciliens et nationaux en période hivernale est donc un objectif partagé avec l'établissement qui multiplie les initiatives en ce sens. Un autre enjeu est de mieux répartir la fréquentation entre le château de Versailles, le domaine et les châteaux de Trianon, et de mener à ce titre une réflexion spécifique sur les circuits de visite et les horaires d'ouverture du Grand Trianon. À cet effet, un indicateur sur le développement de la fréquentation en basse saison, plus qualitatif, sera privilégié.

S'agissant de la gestion des collections, le COP en cours d'élaboration réaffirme l'objectif d'achever le second récolement décennal en 2026. Afin de répondre à la recommandation de la Cour concernant la définition et la formalisation d'une politique d'acquisition cohérente, un indicateur de suivi de l'élaboration du projet scientifique et culturel, avec, compte tenu de l'ampleur de la tâche, l'élaboration d'un calendrier réaliste, est en cours de définition. Il faut souligner que le Musée national des châteaux de Versailles et de Trianon mène depuis plusieurs années une politique d'acquisition à la fois ambitieuse et raisonnée, correspondant aux différents axes possibles d'enrichissement de ses collections.

La Cour recommande de renforcer la cohérence et la gouvernance de la stratégie immobilière de l'EPV et de formaliser l'intégration du sujet des réserves dans le schéma stratégique immobilier et dans le COP. Le ministère est très attentif à ce sujet et y travaille depuis plusieurs années. Le schéma directeur de l'établissement, a été lancé en 2003 avec une double ambition : assurer la conservation du monument et sa transmission aux générations futures et offrir un accueil et des services adaptés à une fréquentation de plus en plus élevée. Il comprend des travaux de nature technique sous mandat de l'Opérateur public des projets immobiliers de la culture (OPPIC) et des travaux de restauration sous la maîtrise d'ouvrage directe de l'EPV.

Depuis 2018, le schéma directeur intégrateur inclut également la restauration d'éléments patrimoniaux majeurs du château et des jardins financée grâce au mécénat (restauration de décors notamment), au soutien des collectivités territoriales (restauration en cours de la grille d'honneur financée par le conseil départemental des Yvelines, par exemple) et aux ressources propres de l'établissement. La Commission ministérielle des projets immobiliers (CMPI) s'est réunie le jeudi 21 septembre dernier afin d'examiner la phase dite 2.2 du schéma directeur qui couvre les travaux de mise aux normes techniques (sécurité incendie, sûreté, rénovation des réseaux techniques) et de traitement climatique du corps central Nord du château, lequel accueille les salles les plus prestigieuses (galerie des Glaces, appartements du Roi). La CMPI a salué la qualité des opérations de mise aux normes réalisées lors des précédentes phases du schéma directeur, qui ont contribué à la conservation du monument. Dès 2024, sera instauré un comité de pilotage incluant l'ensemble des acteurs (EPV, OPPIC, ministère de la Culture, maître d'œuvre et instances du contrôle scientifique et technique), répondant ainsi à la demande de la Cour. Cette opération de mise en sécurité, qui doit débiter après les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 permettra également d'améliorer le traitement climatique pour la conservation des collections et des décors de ces espaces prestigieux, dans un objectif de sobriété énergétique et de maîtrise de la consommation, qui font partie des priorités du Gouvernement. L'EPV a également présenté en septembre 2023 aux services compétents du ministère, une actualisation du schéma directeur, permettant de partager la stratégie immobilière de l'établissement pour les dix prochaines années, dans le cadre d'une gouvernance dès à présent renforcée.

J'observe que, contrairement à ce que note la Cour dans sa recommandation n° 5, le sujet des réserves est bien formalisé dans le schéma directeur dit « intégrateur », qui prévoit le projet de construction d'un futur bâtiment de réserves sur la parcelle des Mortemets. La CMPI a invité l'EPV à inscrire sa réflexion dans la stratégie ministérielle du schéma directeur immobilier des réserves de la Culture (SDIRèC). Cet objectif se retrouvera dans le COP 2023-2026 en cours d'élaboration, compte tenu de son importance pour la conservation des collections.

Pour conclure, et dans l'esprit des observations définitives de la Cour, je tiens à souligner le bilan très positif de Catherine Pégard et de l'ensemble des équipes de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.



Rima ABDUL MALAK