

TROISIÈME CHAMBRE

TROISIÈME SECTION

## **OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

# **LE SERVICE À COMPÉTENCE NATIONALE DES MUSÉES ET DOMAINES DES CHATEAUX DE COMPIÈGNE ET BLÉRANCOURT**

Exercices 2013-2023

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes, le 17 juin 2024.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>2</b>
<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
1 DES RESPONSABILITÉS DILUÉES, UNE GESTION DISPERSÉE .....	10
1.1 Compiègne et Blérancourt, deux histoires bien distinctes .....	10
1.1.1 Le domaine national de Compiègne et ses musées .....	10
1.1.2 Le château de Blérancourt.....	11
1.2 Une autonomie limitée du fait du statut de SCN.....	11
1.3 La situation singulière du rattachement du musée franco-américain de Blérancourt. ....	14
1.3.1 L’extension du musée franco-américain, un programme ambitieux.....	14
1.3.2 Une fréquentation en berne .....	14
1.3.3 Un autre rattachement nécessaire .....	16
1.4 Le SCN : une faible visibilité budgétaire et une gestion administrative relativement autonome .....	16
1.4.1 La gestion budgétaire et comptable.....	16
1.4.1.1 Des ressources propres intermédiées et limitées .....	20
1.4.1.2 La modicité des versements effectués par le Centre des monuments nationaux au titre des recettes domaniales .....	23
1.4.1.3 Un budget global du SCN largement tributaire des crédits ministériels et laissant peu de marges en dépenses pour financer des initiatives propres.....	24
1.4.1.4 Le bilan des activités muséales du SCN pour GrandPalaisRmn.....	26
1.4.1.5 Une approche consolidée des charges et ressources du domaine de Compiègne .....	28
1.4.2 Une autonomie dans la gestion interne du SCN traduite par les actions en matière de ressources humaines .....	29
1.4.2.1 Une gestion des ressources humaines (RH) apaisée après une période de tensions, mais qui est confrontée à des enjeux de vieillissement, de fidélisation et de formation.....	29
1.4.2.2 Les effectifs : une proportion majoritaire d’agents de catégorie C et une rotation importante des agents contractuels.....	30
1.4.3 Un fort enjeu de formation des agents de surveillance au cœur du projet de surveillance mobile sur le site de Compiègne.....	35
1.4.4 La gestion des logements de fonction .....	35
1.4.5 Un pilotage des marchés à renforcer .....	36
2 DES URGENCES PATRIMONIALES NON TRAITÉES EN L’ABSENCE DE SCHÉMAS DIRECTEURS ET DE PROJET SCIENTIFIQUE ET	

CULTUREL ACTUALISÉS, QUI DEVRAIENT POURTANT ÊTRE LA PRIORITÉ DU MINISTÈRE.....	39
2.1 Un patrimoine d'importance du fait de la grande richesse des musées et des collections .....	39
2.2 Une gestion de la politique patrimoniale qui demeure complexe et partagée entre plusieurs acteurs.....	40
2.3 Face aux besoins impérieux de travaux identifiés depuis dix ans, une relative inaction difficilement compréhensible au regard de l'urgence de la situation .....	41
2.3.1 Un schéma directeur patrimonial qui date de 2013.....	41
2.3.2 Des urgences patrimoniales en attente .....	41
2.4 Un chantier des collections engagé, mais une décision en attente sur la localisation des réserves .....	52
2.5 Le nouveau projet de musée national de la voiture : ni prioritaire au regard des urgences patrimoniales, ni cohérent au regard des enjeux muséographiques .....	54
2.5.1 Un changement d'orientation problématique par rapport au Projet scientifique et culturel de 2007 .....	54
2.5.2 Des risques insuffisamment mesurés et pris en compte.....	55
<b>3 UNE ABSENCE DE POLITIQUE DES PUBLICS AGRAVÉE PAR UNE INSUFFISANCE DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE .....</b>	<b>61</b>
3.1 Une fréquentation trop limitée malgré la richesse du patrimoine .....	61
3.2 La prédominance des gratuités .....	63
3.3 Des freins à l'accessibilité des musées et au développement touristique.....	63
3.3.1 Le casse-tête des horaires d'ouverture nuit à l'accessibilité et l'attractivité des musées .....	63
3.3.2 La « <i>surveillance mobile</i> » : un projet de transformation à mettre en œuvre au plus vite afin d'augmenter les possibilités de visites.....	64
3.3.3 Un processus décisionnel dépendant en grande partie de GrandPalaisRmn.....	65
3.3.4 La faiblesse des relations avec l'environnement culturel et touristique.....	66
3.3.5 Un déficit de capacités d'accueil et de communication .....	67
3.3.6 Une exposition tous les deux ans seulement : un arbitrage financier qui réduit l'attractivité des musées.....	68
<b>ANNEXES.....</b>	<b>74</b>
Annexe n° 1. Plan du château de Compiègne .....	75
Annexe n° 2. Contrôle effectué par la DDFiP de la Somme et les anomalies constatées pendant la période sous revue.....	76
Annexe n° 3. Liste des opérations déléguées à l'OPPIC durant la période sous revue .....	77

## SYNTHÈSE

Avec un effectif de 120 agents au total, un budget de 3,8 M€ en AE<sup>1</sup> et 4 M€ en CP<sup>2</sup>, le service à compétence nationale (SCN) des musées et domaines de Compiègne et Blérancourt, créé en 1999, constitue tant au niveau du patrimoine abrité que de ses effectifs, le premier des ensembles muséographiques gérés sous ce statut. Il comprend le domaine national de Compiègne, le musée national du château de Compiègne et son annexe, le musée national de la voiture et du tourisme (MNV), mais aussi le musée national et le domaine du château de Blérancourt (musée franco-américain), situé dans le département de l'Aisne. Le SCN, qui n'a pas de personnalité juridique, est rattaché au service des musées de France ; son directeur dispose néanmoins d'une autonomie de gestion relative. Malgré les efforts entrepris par la direction générale des patrimoines pour en améliorer leur fonctionnement, la gestion des SCN reste contrainte en raison du fractionnement des responsabilités et la dispersion des moyens entre plusieurs acteurs (SCN, Grand Palais -Réunion des musées nationaux-, « *GrandPalaisRmn* », Centre des monuments nationaux, CMN).

Le directeur gère les espaces muséographiques, l'entretien courant du domaine et les personnels sans pouvoir toutefois disposer d'une vision d'ensemble des moyens globaux consacrés par l'État au domaine, ni des leviers d'action qui lui permettraient de mettre en place une véritable stratégie, en lien avec la direction générale des patrimoines. Du point de vue des moyens financiers, ses marges de manœuvre sont particulièrement limitées, l'essentiel des financements du SCN dépendant de la dotation budgétaire annuelle du ministère de la culture arrêtée chaque année après les conférences budgétaires par la direction générale des patrimoines. Les ressources propres sont constituées d'un faible pourcentage des recettes et du reversement de produits domaniaux restreints. En termes de ressources humaines, le rôle du directeur est également particulier dans la mesure où les personnels affectés au SCN sont pris en charge directement par le ministère. L'effectif a peu évolué durant la période sous contrôle, tandis que la pyramide des âges traduit un phénomène de vieillissement. Le domaine peine à renouveler ses équipes en raison d'une faible attractivité des postes.

Le musée national du château de Compiègne comporte de vastes collections présentées dans plusieurs entités distinctes, ce qui constitue l'une de ses spécificités. Il s'agit des appartements des familles régnantes, meublés dans leur état historique, XVIII<sup>ème</sup> siècle, Premier et Second Empire et du musée du Second Empire, principal lieu de présentation de l'histoire, de l'art et de la vie de Cour sous le règne de Napoléon III et de celui de l'Impératrice. Ce dernier, créé à partir du don d'une collection privée d'objets ayant appartenu à la famille impériale, a fait l'objet d'une rénovation entre 2018 et 2021. Le palais accueille aussi le musée national de la voiture et du tourisme, annexe du musée national du château de Compiègne, depuis 1927.

Élaboré dès 2007, un programme scientifique et culturel a permis d'engager plusieurs chantiers des collections et de remédier à la dégradation de ces dernières en raison de l'absence de chauffage dans une grande partie du château et de fortes variations hygrométriques. Si les conditions de conservation des collections se sont améliorées et les récolements ont progressé,

---

<sup>1</sup> Autorisations d'engagement.

<sup>2</sup> Crédits de paiement.

il n'en va pas de même pour les réserves localisées dans le château qui regroupent des dépôts du mobilier national pour partie sans rapport avec le domaine, dans des conditions de conservation insatisfaisantes. Le stockage des réserves au sein du château est par ailleurs un facteur aggravant des détériorations structurelles qui affectent le bâtiment. Le transfert de celles-ci dans d'autres lieux plus adaptés doit constituer une priorité.

Le domaine dispose d'un schéma directeur patrimonial élaboré en 2013 par l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH), qui avait alors recensé les différents travaux en leur attribuant une cotation différente en fonction des urgences. Dix ans après l'élaboration du schéma, qui n'a depuis fait l'objet d'aucune réactualisation globale, les moyens délégués par l'État à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) n'ont toujours pas permis de traiter la grande majorité des travaux considérés alors comme les plus urgents. Sur un montant de travaux nécessaires évalués en 2013 à près de 85 M€, les urgences classées en priorité 1 représentaient un peu plus de 37 M€. Parmi ces dernières, figuraient notamment les déformations des plafonds dans les appartements mettant en péril les décors peints, les fragilités du théâtre Louis-Philippe, et la détérioration des façades du château.

Plusieurs opérations ont même été annulées ou différées en l'absence d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI), demandé depuis des années. Ces reports, ces annulations, ou cette absence de traitements risquent de conduire à un renchérissement conséquent des travaux qui s'imposeront tôt ou tard, comme on le constate déjà pour la façade et la terrasse sud, où des chutes de pierres interviennent dorénavant chaque année avec un coût aujourd'hui estimé à 10 M€. La situation apparaît d'autant plus préoccupante que les crédits d'entretien courant et de grosses réparations assurées par le domaine, dont la maîtrise d'œuvre revient à l'architecte des bâtiments de France (ABF) en charge du domaine, restent eux aussi stagnants et ne sont pas à la hauteur des besoins de restauration. Dans ces conditions, il convient de procéder sans délai à l'actualisation du schéma directeur patrimonial et du schéma directeur technique d'un montant de 46 M€ en valeur 2015, qui le complète et d'établir au plus vite un programme pluriannuel d'investissement.

Parmi les urgences identifiées dans le schéma directeur technique figure notamment le berceau de l'impératrice qui est la plus longue tonnelle existante au monde et constitue l'élément le plus prestigieux du jardin.

Malgré la qualité et la richesse de ses collections, le domaine de Compiègne connaît une fréquentation qui n'avoisine que 100 000 visiteurs, issus principalement de sa région, alors qu'elle était de plus du double il y a 30 ans. Le nombre de visiteurs étrangers est anecdotique, représentant à peine 5 % du total des visiteurs. La majorité des visiteurs (60 %) bénéficient de gratuités. Ce pourcentage est supérieur à celui, déjà élevé, de l'ensemble des musées gérés en SCN. Les causes de cette désaffection des publics sont identifiées, elles aussi de longue date ; on peut citer des horaires d'ouvertures trop réduits en raison des disponibilités de personnels mais aussi l'absence d'éclairage d'une partie du musée, la difficulté d'accueil des groupes, le déficit de campagnes de promotion et le nombre trop limité d'expositions en l'absence de ressources suffisantes. La faiblesse des relations avec les acteurs culturels et touristiques locaux et la quasi inexistence de dialogue avec la ville de Compiègne jusqu'à une période très récente, ne permettent pas à la structure de nouer des partenariats fructueux, de développer le mécénat ou d'accroître sa visibilité.

Plusieurs de ces obstacles à une vraie relance de la fréquentation tiennent à l'organisation du SCN, ce qui plaide fortement pour une évolution du statut, tant le potentiel du musée national de Compiègne apparaît largement sous exploité et méconnu.

En réponse à ce constat et pour relancer la fréquentation du domaine, le SCN et le ministère envisagent d'engager la refonte totale du musée national de la voiture, mais à la différence du projet scientifique et culturel initial qui prévoyait le transfert de ce dernier à l'extérieur du Palais, un maintien sur le site actuel est prévu, alors que les locaux concernés ne sont guère adaptés à l'accueil des visiteurs et ne permettent pas de présenter une partie importante des collections. Le montant prévisionnel de cet investissement est évalué par le ministère à 38,5 M€, dont une partie devrait être financée par le mécénat, alors que le mécénat a jusqu'alors été très faiblement développé pour le domaine de Compiègne. Rien ne permet de garantir que cet investissement permettrait une reconquête des publics, en l'absence de données précisément documentées sur la fréquentation des différents musées du château. En outre, l'espace consacré à ce musée est réduit et contraint, rendant fragiles les arguments du ministère reposant sur des comparaisons avec d'autres musées dédiés entièrement à la voiture. Outre le fait que la réussite du projet serait aussi conditionnée par la réorganisation de la surveillance, (projet dit de « surveillance mobile » qui seule, pourrait augmenter les plages d'ouverture au public de manière à permettre au visiteur la découverte de l'ensemble des collections), des moyens humains supplémentaires seraient néanmoins nécessaires et il n'est pas certain que leurs coûts, tant en investissements qu'en fonctionnement, soient couverts par un supplément de recettes.

Dans un contexte de tension pour les finances publiques et au regard des besoins déjà recensés pour le programme patrimoine de la mission culture, une décision relative à un investissement de cette importance ne peut être dissociée des besoins de financement constatés tant pour remédier à la dégradation du patrimoine du Palais de Compiègne que pour engager la réalisation des réserves qui permettrait d'ouvrir de nouveaux espaces au public. Aussi, convient-il de renoncer à une décision d'engagement des travaux dans l'attente de l'élaboration d'un projet global et cohérent pour le domaine de Compiègne, prenant en compte cette priorité de conservation et de valorisation du patrimoine. Il est à noter que la décision formelle de s'engager dans ce projet n'est pas prise à ce jour par le ministère.

Celui-ci devrait de manière prioritaire, apporter une réponse à la question plusieurs fois posée, du statut actuel du Palais de Compiègne. Aucune décision n'a été prise à ce jour malgré plusieurs études commandées par le ministère. La Cour relève par ailleurs l'incohérence du périmètre actuel du SCN intégrant le musée franco-américain de Blérancourt, pour lequel un autre rattachement doit être envisagé. Il conviendrait en effet de valoriser les 16 M€ d'investissements réalisés sur ce musée qui n'ont pas permis de redynamiser la fréquentation, contrairement aux objectifs initiaux.

Au regard de l'ampleur du domaine, des défis qu'il doit relever et des constats effectués à l'occasion du présent contrôle, le *statu quo* ne saurait être envisagé. Le ministère de la culture doit se donner les moyens d'accomplir l'ambition associée au classement du Palais de Compiègne en domaine national dans le prolongement de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP)<sup>3</sup>, qui ne saurait se limiter à cette seule procédure de protection. Il est indispensable de créer les conditions d'élaboration d'un projet culturel et scientifique cohérent et opérationnel avec l'ensemble des partenaires concernés et d'apporter en amont, une réponse, y compris statutaire, aux besoins de valorisation du domaine.

---

<sup>3</sup> Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** (ministère de la culture et ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique - direction générale des finances publiques) : Mettre en œuvre sans délai une comptabilité analytique permettant de retracer les dépenses et recettes du château et domaine de Blérancourt.

**Recommandation n° 2.** (ministère de la culture et ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique - direction de l'immobilier de l'État) : Rechercher sans délai avec les collectivités territoriales potentiellement intéressées les conditions d'un transfert du musée franco-américain.

**Recommandation n° 3.** (ministère de la culture) : Donner au directeur du SCN des objectifs annuels à atteindre et limiter son mandat à trois ans, renouvelable.

**Recommandation n° 4.** (ministère de la culture) : Mettre en place sans délai un plan pluriannuel d'investissement (PPI), chiffrer les montants actualisés pour les travaux en urgence 1 à budgéter dans les enveloppes du programme 175 et actualiser sans délai les schémas directeurs patrimonial et technique.

**Recommandation n° 5.** (ministère de la culture) : Mettre en place des réunions annuelles de programmation des travaux réunissant ACMH, ABF, OPPIC et SCN.

**Recommandation n° 6.** (ministère de la culture) : Organiser dans les plus brefs délais, le transfert dans des lieux adaptés les collections sans rapport avec le château de Compiègne et son projet scientifique et culturel (PSC).

**Recommandation n° 7.** (ministère de la culture) : Dans le cadre d'un futur plan pluriannuel d'investissement du domaine de Compiègne, définir un projet de réserves, compatible avec les besoins du château et fixer sa localisation.

**Recommandation n° 8.** (ministère de la culture) : En l'absence d'un audit global des besoins de financement du domaine et d'un projet culturel et scientifique actualisé et cohérent, suspendre le projet du musée national de la voiture.

**Recommandation n° 9.** (ministère de la culture) : Établir des relations partenariales avec la ville de Compiègne, son agglomération et améliorer celles avec les organismes de promotion touristique autour de projets communs afin d'augmenter la visibilité et l'attractivité du château et de ses musées.

**Recommandation n° 10.** (ministère de la culture) : Faire évoluer dans les meilleurs délais le statut du domaine de Compiègne vers un établissement public autonome.

## INTRODUCTION

Les services à compétence nationale (SCN) ont été créés par le décret du 9 mai 1997<sup>4</sup>, modifié par celui du 30 juillet 2008<sup>5</sup>. 17 musées sont actuellement gérés dans ce cadre. Pour le ministère de la culture « *Les SCN se situent à mi-chemin entre les administrations centrales et les administrations déconcentrées. Il s'agit de services dont les attributions ont un caractère national – à la différence des services déconcentrés – et dont l'exécution ne peut être déléguée à un échelon territorial. Mais ils se distinguent également des services centraux, car leurs missions ont un caractère opérationnel et, pour ceux placés sous l'autorité d'un ministre, ils bénéficient d'une certaine autonomie* »<sup>6</sup>.

L'arrêté conjoint de la ministre de la culture, du ministre de la fonction publique, réforme de l'État et décentralisation et du secrétaire d'État au budget du 3 mars 1999, a permis de regrouper au sein d'un même service à compétence nationale le domaine national de Compiègne, le musée national du château de Compiègne et son annexe, le musée national de la voiture et du tourisme et le domaine et château de Blérancourt.

Ce SCN est « *placé* » auprès du ministre ; il n'a pas d'autonomie juridique et la nature du lien entre le ministre et ce service est de nature hiérarchique et non tutélaire, comme c'est le cas pour un établissement public. Créé par arrêté des ministres intéressés, il est rattaché au directeur de l'architecture et du patrimoine et au directeur des musées de France dans le cadre de leurs missions respectives.

Le statut de SCN est singulier. La gestion domaniale ne relève pas du SCN. En effet, celle-ci est confiée au Centre des monuments nationaux (CMN) en application d'une convention de gestion du 10 avril 1998<sup>7</sup>, renouvelée le 18 octobre 2019 et d'une convention de partenariat<sup>8</sup> qui a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et qui définit les modalités financières. Ainsi, c'est au CMN qu'il appartient de passer les contrats et autorisations domaniaux et d'en recouvrer les recettes. De plus, c'est - Grand palais - Réunion des musées nationaux (GrandPalaisRmn), qui a la charge de la billetterie, de la gestion des boutiques et de leurs produits, de l'organisation des visites guidées ainsi que des expositions.

Il s'agit du premier contrôle de la Cour sur le SCN des musées et domaines des châteaux de Compiègne et Blérancourt. Il porte sur les dix dernières années, au cours desquelles deux directeurs se sont succédés<sup>9</sup> à la tête du domaine. Après le constat d'ensemble d'une dilution des responsabilités et d'une gestion dispersée du SCN (partie I), le présent rapport alerte sur les

---

<sup>4</sup> Décret n° 97-464 du 9 mai 1997 relatif à la création et à l'organisation des services à compétence nationale.

<sup>5</sup> Décret n° 2008-772 du 30 juillet 2008 modifiant le décret<sup>4</sup> du 9 mai 1997 relatif à la création et à l'organisation des services à compétence nationale.

<sup>6</sup> Site du ministère.

<sup>7</sup> Convention signée entre le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministère de la culture et la Caisse nationale des monuments historiques et des sites devenu Centre des monuments historiques.

<sup>8</sup> Convention de partenariat relative à la gestion domaniale du domaine national de Compiègne conclue entre le CMN, le ministère de la culture et le SCN (visée par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel mais non signée par les parties dans l'exemplaire produit), à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour une durée de 5 ans, renouvelable une fois pour la même durée.

<sup>9</sup> M. Starcky de 2005 à 2017 et M. Rapetti depuis 2018.

urgences patrimoniales non traitées du château de Compiègne (partie II), ainsi que sur l'absence de politique des publics et sur les freins au développement touristique (partie III) avant de conclure sur les perspectives d'avenir.

Chiffres clés du SCN

120 agents<sup>10</sup> dont 14 affectés exclusivement au domaine de Blérancourt.

Nombre de visiteurs à Compiègne<sup>11</sup> : En 2019 : 83 424 visiteurs (dont 60,6 % gratuits).  
En 2023 : 94 038 (dont 57,7 % gratuits)<sup>12</sup>.

Nombre de visiteurs à Blérancourt : En 2019 : 9 113 visiteurs (dont 51,4 % gratuits).  
En 2023 : 8 574 visiteurs (dont 60,5 % gratuits).

Le château de Compiègne : 35 000 m<sup>2</sup> et 1350 pièces, ensemble des surfaces visitables : 8 109 m<sup>2</sup> ; Parc de 40 ha dont un petit parc de 20 ha.

Budget de Compiègne et Blérancourt<sup>13</sup> : 3 807 164 € en AE et 4 051 321 € en CP.

---

<sup>10</sup> Au 31 décembre 2023 (chiffre issu d'une réponse du SCN, le bilan social 2023 n'ayant pu être produit été produit avant la fin de l'instruction).

<sup>11</sup> Données sur le nombre de visiteurs de GrandPalaisRmn.

<sup>12</sup> Pourcentage arrêté au 31 octobre 2023.

<sup>13</sup> Les crédits sont affectés au SCN sans distinguer les deux sites de Compiègne et de Blérancourt (source : conférence budgétaire 2023 pour 2024).

# 1 DES RESPONSABILITÉS DILUÉES, UNE GESTION DISPERSÉE

## 1.1 Compiègne et Blérancourt, deux histoires bien distinctes

### 1.1.1 Le domaine national de Compiègne et ses musées

Le château de Compiègne constitue l'un des hauts lieux de la Monarchie et des deux périodes impériales. Plusieurs châteaux se sont succédés à Compiègne dès la dynastie mérovingienne.

C'est Louis XV qui ordonne la construction de l'actuel palais ; il s'agit, pour la plus grande partie, d'une reconstruction confiée à l'architecte Jacques Gabriel. Les travaux ont été achevés par son successeur, Le Dreux de la Chatre, sous le règne de Louis XVI, peu de temps avant la Révolution en 1788. L'année précédente, l'assemblée des notables s'était inquiétée du montant des dépenses.

Le mobilier a été vendu sous la Révolution, le château accueillant un Prytanée militaire et l'École des arts et métiers. Ce n'est qu'en 1807 que l'Empereur Napoléon Ier décide de lui rendre son lustre, engageant un vaste programme de travaux intérieurs et de décoration. Il accueillera à Compiègne, pour la première fois, l'archiduchesse et future impératrice Marie-Louise d'Autriche. Compiègne recevra à plusieurs reprises la famille impériale.

La Révolution de 1848 érige Compiègne en domaine national. Le château va connaître à nouveau une période glorieuse avec l'avènement du Second Empire, des séjours prolongés de la Cour et la mise en place des « séries de Compiègne ». À partir de 1873, le palais a une vocation muséale tout en demeurant résidence présidentielle. La vocation muséale est confirmée en 1927 avec la création du musée national du château de Compiègne. Celui-ci intègre le musée du Second Empire ouvert en 1927-1928, auquel s'est adjoint un musée de l'Impératrice en 1951. Les collections initiales se sont notamment enrichies avec le dépôt d'œuvres du musée de la Malmaison en 1953. Le musée intègre depuis sa création en 1927 le musée national de la voiture et du tourisme, qui constitue une annexe au sens de l'arrêté constitutif du SCN.

La protection du château, de ses abords et du parc au titre des monuments historiques a été assurée par plusieurs arrêtés successifs<sup>14</sup> de classement du 7 juin 1933 au 24 octobre 1994. La protection s'applique dorénavant à l'intégralité du château de Compiègne et son domaine avec le classement en « domaine national » au sens de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) du 7 juillet 2016, par le troisième décret fixant la liste de ces domaines en 2022<sup>15</sup>, dont l'article L. 621-34 du code du patrimoine donne la définition suivante : « Les domaines nationaux sont des ensembles immobiliers présentant un lien exceptionnel avec l'histoire de la Nation et dont l'État est, au moins pour partie, propriétaire.

---

<sup>14</sup> 7 juillet 1933, 10 avril 1934 et 17 décembre 1946.

<sup>15</sup> Décret n° 2022-906 1174 (Domaines de Meudon, château de la Malmaison, Domaine de Saint Cloud, Domaine du château de Villers-Cotterêts, Domaine du château de Compiègne).

*Ces biens ont vocation à être conservés et restaurés par l'État dans le respect de leur caractère historique, artistique et paysager ».*

### 1.1.2 Le château de Blérancourt

Édifié au début du 17<sup>ème</sup> siècle, le château de Blérancourt se situe dans le département de l'Aisne. Il a été en grande partie détruit sous la Révolution après avoir été vendu comme bien national. Seuls subsistaient deux pavillons de part et d'autre d'un portail monumental, qui ont été endommagés, puis intégralement détruits par les combats de la Première Guerre mondiale. Après l'entrée en guerre des États-Unis, le site accueillit le « *Comité américain pour les régions dévastées* ». Son instigatrice Anne Morgan, la fille du banquier John Pierpont Morgan acquiert le domaine en 1919 et va entreprendre une reconstruction qui s'achèvera à l'aube de la Seconde Guerre mondiale, pour abriter un musée. Le pavillon sud, dit « *pavillon des volontaires* », a alors vocation à recevoir les souvenirs des volontaires américains et est à l'origine du musée Franco-Américain. Le domaine a fait l'objet d'un don à la ville de Blérancourt, qui l'a transféré à l'État<sup>16</sup>.

Le château a fait l'objet d'un classement progressif au titre des monuments historiques grâce à un premier arrêté pris en 1925, suivi d'en décret en 1932 puis de deux autres arrêtés en 1933<sup>17</sup> et en 2001<sup>18</sup>. Après l'engagement d'un premier programme de rénovation et d'extension, les murs qui entourent les « *jardins du nouveau monde* », les douves et la terrasse font l'objet d'une inscription. Une seconde campagne de restauration est engagée en 2015 inaugurée par la ministre Françoise Nyssen en 2017. En 2002, le musée s'est vu attribuer l'appellation « *musée de France* ». Le château de Blérancourt abrite également une bibliothèque de 6 000 ouvrages.

## 1.2 Une autonomie limitée du fait du statut de SCN

Le statut de SCN présente plusieurs particularités. Les SCN rattachés au ministre dont ils relèvent sont créés par décret et ceux rattachés à un directeur d'administration centrale sont créés par arrêté du ministre compétent.

Rattaché au directeur de l'architecture et du patrimoine et au directeur des musées de France, le SCN comprenant le domaine national de Compiègne, le musée national du château de Compiègne et son annexe, le musée national de la voiture et du tourisme et le musée national

---

<sup>16</sup> Le musée du château de Blérancourt est aujourd'hui, la propriété de l'État (pour les parcelles cadastrées section A n° 495, 497 à 500, 502, 505, 506, 528, 530, 531, 539, 552, 554 à 556, 558, 559, 564 et n° 1901), de la ville de Blérancourt (parcelles cadastrées section A n° 527, 534 et 535) et de propriétaires privés en indivision.

<sup>17</sup> Arrêté du 02/04/1925, classement de la porte d'entrée et des deux pavillons d'angle, décret du 19/08/1932 : classement de la grande porte d'entrée et des façades et toitures des deux pavillons accolés du 18<sup>ème</sup> siècle qui y sont accolés, arrêté du 16/05/1933 : classement de la porte en pierre dite porte du potager.

<sup>18</sup> Arrêté du 28/09/2001, modifié par l'arrêté du 01/02/2002, inscrivant le pont, les douves et la terrasse du château, les murs de clôture du jardin entourant le château, les ruines des communs et les sols archéologiques. Décret du 19/08/1932, classement de la grande porte d'entrée et des façades et toitures des deux pavillons du XVIII<sup>ème</sup> siècle qui y sont accolés.

et domaine du château de Blérancourt, a été créé par arrêté. Son directeur est nommé par le ministre de la culture et dispose statutairement d'attributions importantes :

- il exerce son autorité sur l'ensemble des personnels ;
- il a la qualité d'ordonnateur secondaire des recettes et des dépenses de fonctionnement du SCN, ainsi que des crédits d'investissements qui lui sont délégués en matière de recherche et de restauration des collections ;
- il est habilité à négocier et à passer des contrats et marchés.

La gestion domaniale relève du **Centre des monuments nationaux (CMN)** à qui il appartient de passer les contrats et autorisations domaniaux et d'en recouvrer les recettes. Un reversement est effectué au SCN à hauteur de 80 % du produit perçu<sup>19</sup>.

C'est **Grand palais-Réunion des musées nationaux-** (GrandPalaisRmn) qui a, en revanche, la charge de la billetterie, de la gestion des boutiques et de leurs produits, ou de l'organisation des visites guidées et des expositions (*cf. infra*).

Outre les limites liées au statut du SCN, une autre limite à son action tient aussi, dans le cas présent, à son périmètre. Le SCN regroupe en effet deux domaines qui, bien que situés à une trentaine de kilomètres de distance, se trouvent dans des départements différents, l'Oise et l'Aisne. De ce fait, ils relèvent de deux unités départementales de l'architecture et du patrimoine (UDAP) différentes et de deux architectes des bâtiments de France (ABF) distincts.

Ces deux sites culturels n'ont aucune histoire commune. S'agissant du domaine de Compiègne, le périmètre du SCN ne recoupe pas le périmètre du domaine national. Sont ainsi exclus de la gestion par le SCN, le théâtre Impérial (à l'exception des logements situés dans le bâtiment) et les parkings situés sur la place d'Armes. Le théâtre Impérial<sup>20</sup>, qui jouxte le château avec lequel il est relié par une passerelle, est resté sans affectation jusqu'en 1991. Sa gestion a été confiée par l'État *via* le CMN à la ville de Compiègne. Le CMN est signataire d'une convention signée en présence du SCN, avec la commune de Compiègne pour la mise à disposition du bâtiment moyennant une redevance annuelle de 4 000 €<sup>21</sup>. Après les défaillances successives de deux associations<sup>22</sup>, la ville de Compiègne a délégué la gestion au centre d'animation culturelle de Compiègne et du Valois (CACCV), émanation de la commune<sup>23</sup>. Le schéma ci-après permet de rendre compte de l'articulation complexe entre le domaine de Compiègne et le SCN, ainsi que des limites qui en résultent en termes de capacité d'action de son équipe de direction.

---

<sup>19</sup> Le montant était initialement de 90 % et a été révisé à la baisse pour mieux prendre en compte le temps mobilisé par le CMN.

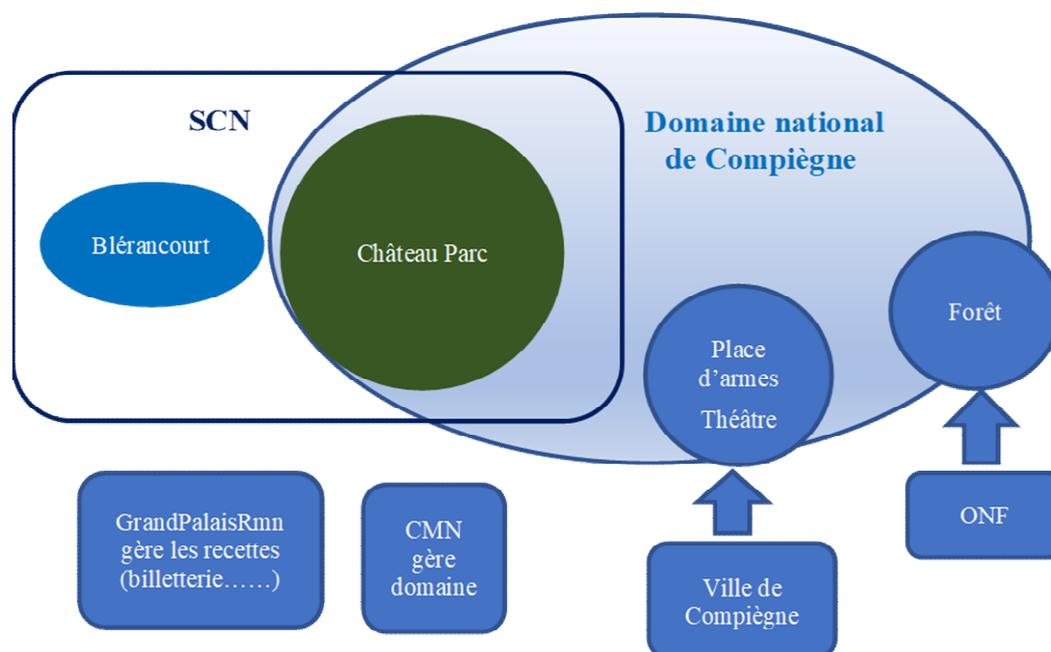
<sup>20</sup> La construction du théâtre impérial a débuté en 1867 à la demande de Napoléon III, il était initialement destiné à divertir la Cour lors de ses séjours à Compiègne.

<sup>21</sup> Le reversement effectué au budget du SCN est de 3 188,90 € après prélèvement de 20 % au titre de la rémunération des frais de gestion du CMN.

<sup>22</sup> L'association pour le Théâtre Impérial et l'association du théâtre français.

<sup>23</sup> Source : rapport de la Chambre régionale des comptes Hauts de France, Association « centre d'animation culturelle de Compiègne et du Valois » (CAAV) Espace Jean Legendre – Département de l'Oise, exercices 2018 à 2021.

Schéma n° 1 : Présentation du domaine national de Compiègne et du SCN



Source : Cour des comptes, mai 2024.

Au-delà de ces difficultés organisationnelles, il faut souligner, en outre, que les SCN ne font pas l'objet de contrats d'objectifs de la part du ministère, ce qui ne permet pas, comme c'est le cas pour les établissements publics, d'établir une véritable évaluation des résultats atteints au regard d'objectifs arrêtés conjointement avec la tutelle. La mise en œuvre d'un tel contrat supposerait, en effet, la passation de ce contrat entre deux entités relevant de la même autorité hiérarchique, le SCN et le service des musées de France, ce qui semble inapproprié. En revanche, une lettre de mission a été adressée pour la première fois à l'actuel directeur en 2021<sup>24</sup> par le service des musées de France, ce qui marque une évolution du rapport avec les SCN. Le contenu de la lettre de mission fixe notamment des objectifs datés pour le récolement des collections de Compiègne, la production du dossier d'arbitrage du projet de rénovation du musée national de la voiture et du schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Il reprend les priorités générales du ministère pour la politique des publics (diversification, publics scolaires et éloigné de la culture) et la mise en œuvre de la charte sociale ministérielle en direction des personnels. La lettre de mission encourage également le développement des ressources propres, dont le mécénat et « à nouer les relations et partenariats utiles avec l'ensemble des partenaires locaux des deux sites de l'établissement ».

En 2020, le ministère a décidé de la mise en place de conférences métiers annuelles pour les SCN. Elles sont censées constituer un outil de pilotage stratégique mais en même temps, très opérationnelles. Elles font l'objet d'un compte-rendu annuel et d'un relevé de conclusions et d'actions à engager jusqu'à l'année suivante, prenant en compte les moyens dont dispose

<sup>24</sup> Lettre de mission du 11 juin 2021.

chaque SCN. La première conférence-métier pour le château et domaine de Compiègne s'est tenue ainsi en juin 2021 et a réuni l'ensemble des services concernés de la DGPA ainsi que GrandPalaisRmn. Cette amélioration réelle dans le suivi de l'activité des SCN reste cependant de portée limitée.

### **1.3 La situation singulière du rattachement du musée franco-américain de Blérancourt.**

Comme le directeur du SCN le reconnaît lui-même, aucun point commun n'existe entre le domaine de Compiègne et le musée franco-américain de Blérancourt<sup>25</sup>, tant du point de vue de l'histoire que du contenu des collections. Ce musée, encore plus que Compiègne, est confronté à un déficit de notoriété et le SCN ne dispose pas des moyens de remédier à cette situation. De surcroît, le château de Blérancourt est pour le SCN consommateur de moyens conséquents, et notamment de ressources humaines.

#### **1.3.1 L'extension du musée franco-américain, un programme ambitieux.**

Le château de Blérancourt a fait l'objet d'un programme de restauration et d'extension ambitieux au cours de la période sous contrôle portant, d'une part, sur la mise en valeur du patrimoine archéologique du château historique et l'aménagement de l'un des pavillons, réalisés par l'ACMH et, d'autre part, sur la réalisation d'un nouveau bâtiment confiée à l'architecte Yves Lion, permettant de plus que doubler la surface d'exposition, passée de 650 à 1 500 m<sup>2</sup>. La société d'économie mixte d'équipement du département de l'Aisne était le mandataire de l'extension. Contrairement aux opérations pour le château de Compiègne, la maîtrise d'ouvrage n'était pas déléguée à l'OPPIC ; elle a été assurée directement par la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Hauts de France. Le chantier de l'opération a été conduit en deux phases, pour un montant de 16 M€, avec une contribution de mécénat des « *american friends of Blérancourt* » et de la fondation Florence Gould pour un montant de 2,1 M€. L'ouverture au public du musée rénovée est intervenue en juillet 2017.

#### **1.3.2 Une fréquentation en berne**

Cinq années après sa réouverture, la fréquentation du musée est très en deçà des objectifs fixés. Alors que le relevé de décisions de la réunion bilatérale entre GrandPalaisRmn et le SCN du 13 septembre 2018 fait état d'une prévision de fréquentation de 19.000 visiteurs pour 2018, ce qui rejoindrait l'objectif de 20 000 visiteurs par an, affiché par le ministère lors de la présentation du projet d'extension et de rénovation en 2015<sup>26</sup>, la fréquentation communiquée à la Cour pour l'année 2018, première année complète après la réouverture du musée se limite à

---

<sup>25</sup> Le musée franco-américain de Blérancourt a été créé en 1924, il est devenu musée national en 1931.

<sup>26</sup> Ministère de la culture Musée franco-américain de Blérancourt projet de rénovation du 11/09/2015.

12 045<sup>27</sup> visiteurs et bénéficie de l'effet de la réouverture. Elle redescend dès 2019 à 9 113 et est de seulement 8 574 en 2023, dont plus de 60 % de gratuits. Lors de la réunion bilatérale précitée, la forte saisonnalité avait été constatée et la question des modalités et étendues d'ouverture pendant la saison basse posée.

Aucune décision n'a été prise à ce jour pour adapter les périodes d'ouverture, alors même que la fréquentation semble peu susceptible d'évoluer dans le mode de gestion actuel et que 10 emplois (huit agents et deux encadrants) sont mobilisés sur le site. En effet, malgré un nouvel échange pour une ouverture saisonnière entre le SCN et le Service des musées de France en 2021<sup>28</sup>, la direction du SCN a renoncé à ce projet<sup>29</sup>. Outre le déficit de notoriété précité, le château souffre d'une difficulté d'accès, ce dernier n'étant possible qu'en voiture ou en taxi depuis la gare de Noyon la plus proche.

**Tableau n° 1 : Fréquentation du musée franco-américain de Blérancourt (2017-2023)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Payants</i>	4 289	5 803	4 424	1 374	1 802	2 841	3 382
<i>Gratuits</i>	5 041	6 242	4 689	1 876	2 334	4 533	5 192
<i>Total</i>	9 330	12 045	9 113	3 250	4 136	7 374	8 574

Source : Données, GrandPalaisRmn.

Cette faiblesse de la fréquentation se traduit dans le bilan financier des activités du musée franco-américain pour GrandPalaisRmn, qui à l'exception de l'année 2018 première année pleine après l'extension, est constamment déficitaire. Aucune exposition n'est organisée par GrandPalaisRmn sur ce site, la charge d'une exposition étant alors supportée par le seul SCN.

---

<sup>27</sup> Chiffres GrandPalaisRmn.

<sup>28</sup> Compte rendu de la conférence métier 30 juin 2021.

<sup>29</sup> Compte rendu de la conférence métier 6 juin 2023.

**Tableau n° 2 : Bilan financier des activités du château de Blérancourt entre 2014 et 2023**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Total des produits des activités du musée</i>	13 213	15 015	15 140	73 302	77 270	48 862	17 630	22 876	22 876
<i>Total des charges des activités du musée</i>	46 108	40 219	17 315	78 838	29 486	30 260	14 923	31 022	31 022
<i>Résultat direct</i>	-32 895	-25 205	-2 175	-5 536	47 784	-4 413	2 708	-8 147	-2 790

Source : GrandPalaisRmn.

### 1.3.3 Un autre rattachement nécessaire

Au regard des moyens investis et du constat de fréquentation, le maintien du château de Blérancourt dans le périmètre du SCN ne se justifie nullement. Les collectivités territoriales qui ont contribué financièrement aux investissements récents pourraient inscrire cet équipement culturel dans une stratégie de territoire, ce qui permettrait de dynamiser la gestion de cette entité, qui n'est pas du tout la priorité actuelle du SCN, pour des raisons évidentes. Pour sortir le château de Blérancourt du périmètre du SCN, il conviendrait d'arbitrer entre plusieurs hypothèses de rattachement. La première option consisterait en un transfert au Centre des monuments nationaux (CMN) qui gère le château de Coucy, plus proche que celui de Compiègne. Cela permettrait de faire bénéficier cette petite structure, d'une intégration aux monuments dont le CMN a la gestion, d'une politique de communication professionnalisée et d'une mutualisation des moyens. À cette option, le ministère oppose le fait, d'une part, que le musée franco-américain est un musée national et, d'autre part, que les collections n'ont que peu de liens avec le château historique. La seconde option envisageable serait un transfert aux collectivités territoriales potentiellement intéressées. Une telle initiative supposerait préalablement de disposer d'une comptabilité analytique pour les dépenses et recettes du château et domaine de Blérancourt au sein du budget du SCN. Le ministère « *envisage de contacter les collectivités locales potentiellement intéressées par ce musée pour examiner avec elles les conditions d'un éventuel transfert* ». La Cour invite le ministère de la culture à engager sans tarder cette démarche.

## 1.4 Le SCN : une faible visibilité budgétaire et une gestion administrative relativement autonome

### 1.4.1 La gestion budgétaire et comptable

Sur le plan comptable, le SCN est soumis aux dispositions des titres Ier et II du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Le contrôle budgétaire du SCN est exercé par la direction départementale des finances publiques de la Somme (DDFiP) qui assure également la mission d'agence comptable *via* son centre de gestion financière des Hauts de France.

Dans ce cadre, une convention de délégation de gestion relative à l'expérimentation d'un centre de gestion financière a été signée le 3 décembre 2019 entre le SCN et la DDFiP de la Somme par laquelle le SCN lui délègue l'exécution des opérations d'ordonnancement des dépenses relevant du programme 175 (Patrimoines).

Les dépenses et les recettes du SCN empruntent plusieurs circuits financiers, ce qui rend sa cartographie financière peu lisible. Il n'existe pas de comptabilité analytique. Aussi, il est difficile de déterminer les parts respectives du domaine de Compiègne et du musée de Blérancourt. Enfin, dans le cadre d'une approche globale de la dépense afférente au domaine de Compiègne, il convient de distinguer les dépenses portées par le budget du SCN de celles portées par d'autres intervenants, notamment pour les charges de personnel.

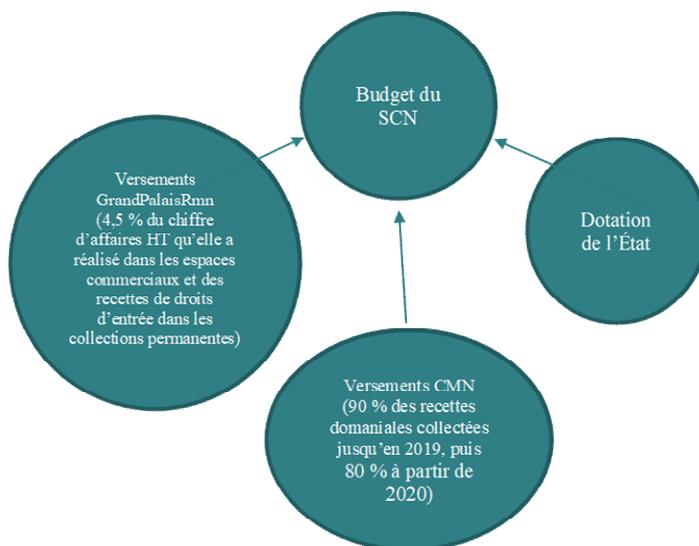
**Le budget du SCN** est constitué de la dotation du ministère de la culture (direction générale des patrimoines et de l'architecture - DGPA), sans les dépenses de personnel qui sont prises en charge par ce dernier (titre 2), des versements par GrandPalaisRmn selon un pourcentage sur les recettes de billetterie et de boutique (*cf.* convention visée *infra*) et de ceux du CMN pour ce qui concerne les recettes domaniales issues des diverses occupations du château de Compiègne dont il a la gestion (*cf.* convention visée *infra*).

**Le budget consolidé du château et domaine de Compiègne** regrouperait en dépenses, les crédits de fonctionnement financés sur l'enveloppe affectée au SCN par la DGPA, les personnels affectés par le ministère de la culture en titre 2, les personnels affectés par GrandPalaisRmn et en recettes les dotations de l'État (DGPA), les montants encaissés par GrandPalaisRmn et le CMN, plus les produits de mécénat et de parrainage.

Ces flux financiers complexes rendent difficile l'exercice de consolidation des dépenses et des recettes du domaine à coût complet.

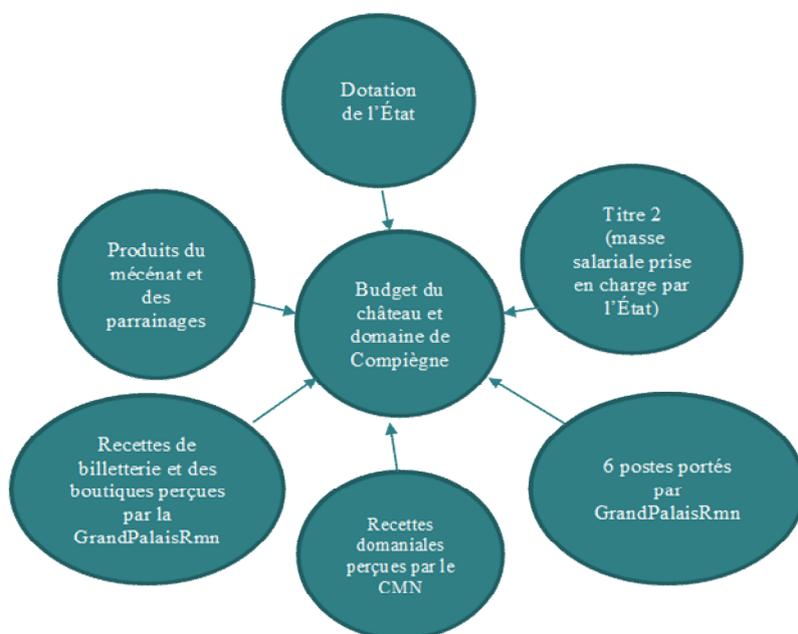
Le schéma n° 2 résume les flux contribuant au budget du SCN, tandis que le schéma n° 3 retrace le budget global du château et domaine de Compiègne, hors investissements patrimoine (programme 175) délégués à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture - OPPIC (*cf. infra*).

Schéma n° 2 : Budget du SCN Compiègne-Blérancourt



Source : Données SNC, GrandPalaisRmn et CMN.

Schéma n° 3 : Budget du château et domaine de Compiègne



Source : Données SNC, GrandPalaisRmn et CMN.

Les dotations ministérielles : une relative stabilité des crédits émanant du ministère de la culture (DGPA)

La dotation affectée par le ministère est notifiée par la DGPA à l'issue de la conférence budgétaire annuelle tenue entre cette direction et le SCN, qui constitue le cadre d'examen des besoins de crédits de fonctionnement et d'investissement.

Les crédits de fonctionnement versés au SCN incluent une dotation annuelle de crédits au titre de travaux du clos et couvert (programme 175, action 01). Cette dotation est arbitrée lors de cette même conférence à partir d'une proposition de programmation de travaux de réparation de l'architecte des bâtiments de France, conservateur du monument, concertée avec le SCN. Elle est intégrée dans le poste « *bâtiment et domaine* » du budget du SCN. Le SCN reçoit aussi des crédits de restauration des collections<sup>30</sup>, lesquels se distinguent des crédits de fonctionnement et d'investissement et ne sont pas fléchés par nature de dépenses (programme 175, actions 3 ou 5)<sup>31</sup>.

**Tableau n° 3 : Crédits notifiés au SCN entre 2013 et 2023 (en k€)**

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crédits de fonctionnement notifiés	AE <sup>32</sup>	2 225	2 085	2 100	2 397	2 477	2 740	3 163	2 483	2 856	3 057	3 382
	CP <sup>33</sup>	2 225	2 085	2 100	2 350	2 400	2 525	2 580	3 070	3 100	2 998	3 252
Crédits d'investissement notifiés	AE	315	150	356	566	330	89	817	123	81	328	154
	CP	638	181	356	542	526	89	467	513	471	328	535
Crédits de restauration de collection <sup>34</sup>	AE	500	500	490	450	440	438	413	317	318	350	270
	CP	500	500	490	450	440	400	370	317	318	300	265
<b>Total des crédits notifiés</b>	<b>AE</b>	<b>3 040</b>	<b>2 735</b>	<b>2 946</b>	<b>3 413</b>	<b>3 247</b>	<b>3 267</b>	<b>4 393</b>	<b>2 923</b>	<b>3 254</b>	<b>3 735</b>	<b>3 806</b>
<b>Total des crédits notifiés</b>	<b>CP</b>	<b>3 363</b>	<b>2 766</b>	<b>2 946</b>	<b>3 342</b>	<b>3 366</b>	<b>3 014</b>	<b>3 417</b>	<b>3 899</b>	<b>3 889</b>	<b>3 626</b>	<b>4 051</b>

Source : SCN Compiègne-Blérancourt (notifications annuelles des crédits par la DGPA).

**Tableau n° 4 : Évolution des crédits (en AE) au SCN après notification, entre 2013 et 2023 (en k€)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crédits de fonctionnement (programme 175 - action 03 « patrimoine des musées de France »)	2 203	1 912	1 963	2 870	2 482	2 450	3 207	2 103	3 783	2 727	4 077
Crédits de fonctionnement (programme 175 - action 01 « monuments historiques et patrimoine monumental »)	175	185	200	200	300	350	380	400	330	330	360
Crédits de restauration (fonctionnement et investissement : actions 3 ou 5)	500	500	490	450	440	438	413	317	318	350	270
Crédits d'investissement	166	150	239	0	280	89	747	4	669	461	169
<b>Totaux</b>	<b>2 870</b>	<b>2 747</b>	<b>2 692</b>	<b>3 520</b>	<b>3 502</b>	<b>3 327</b>	<b>4 747</b>	<b>2 823</b>	<b>5 084</b>	<b>3 869</b>	<b>4 876</b>

Source : SCN Compiègne-Blérancourt, retraitement Cour des comptes.

<sup>30</sup> Le périmètre de ces crédits concerne les dépenses de restauration portant directement sur les œuvres (conservation préventive : dépoussiérage, montage, ou d'étude ou d'analyse).

<sup>31</sup> Au titre de ces crédits de restauration, ont été notifiés au SCN : 412 k€ en AE et 370 k€ en CP en 2019 ; 318 k€ en AE et le même montant en CP en 2021, 350 k€ en AE et 300 k€ en CP en 2022, 270 k€ en AE et 256 k€ en CP en 2023.

<sup>32</sup> Autorisations d'engagement.

<sup>33</sup> Crédits de paiement.

<sup>34</sup> Imputés qu'au moment de l'engagement comptable.

Les crédits notifiés (*cf.* tableau n° 3) ont évolué en fonction des besoins et demandes du SCN (*cf.* tableau n° 4). C'est ainsi qu'entre 2015 et 2016, la nette évolution à la hausse des crédits de fonctionnement (action 03) octroyés, résulte d'un apport de 300 k€ suite à la réouverture du musée du château de Blérancourt. La hausse des crédits d'investissement entre 2018 et 2019 fait suite à un apport de 747 k€ pour la réalisation de la tranche ferme des travaux du musée de l'Impératrice et des travaux dans les logements<sup>35</sup> gérés par le SNC ainsi que l'achat de véhicules. La hausse des crédits de fonctionnement (action 03) entre 2020 et 2021 correspond à deux dotations, l'une de 779 k€ pour la location d'un entrepôt destiné aux réserves du musée national de la voiture, l'autre de 231 k€ pour le marché conclu par l'UGAP<sup>36</sup> pour les prestations de ménage dans les bâtiments occupés par le SCN. Enfin, l'évolution observée de ces mêmes crédits entre 2022 et 2023 fait suite à un apport de 773 k€ pour les marchés de fluides conclus par le SCN.

Aux crédits notifiés par la DGPA s'ajoutent (*cf.* schémas *supra*), les produits issus des des activités muséales. Ces crédits (rattachés au programme 175 « Patrimoines » – action 3 « patrimoine des musées de France ») sont les redevances de GrandPalaisRmn, au titre des missions exercées auprès du SCN et définies dans la convention cadre signée avec le ministère de la culture (DGPA). Il s'agit notamment de la perception des droits d'entrée, l'exploitation des espaces commerciaux, les acquisitions, le développement de la fréquentation par l'organisation d'expositions, les visites conférences, la publication d'ouvrages, la diffusion d'images, la communication, le développement de la visibilité numérique ainsi que la gestion des crédits de mécénats et les pararainages.

#### 1.4.1.1 Des ressources propres intermédiées et limitées

##### 1.4.1.1.1 Les dotations déléguées par GrandPalaisRmn

Le chapitre 2, consacré aux ressources financières, de la convention cadre du 22 décembre 2014<sup>37</sup>, prévoit que GrandPalaisRmn perçoit (en HT) les recettes des droits d'entrée et des autres activités qui lui sont confiées. GrandPalaisRmn perçoit également pour le compte du SCN, les redevances encaissées au titre des espaces de restauration, cafétéria et salon de thé exploités par un tiers dans le musée, les recettes des auditoriums et les recettes issues des opérations de mécénat ou de parrainage. Le SCN reçoit à titre d'intéressement, un minimum de 4,5 % du chiffre d'affaires HT réalisé par GrandPalaisRmn dans les espaces commerciaux et des recettes de droits d'entrées dans les collections permanentes. Une majoration de deux euros des droits d'entrée s'applique lors des expositions. Le montant du versement est calculé par le résultat et les recettes de l'année N-1 arrêtés pour le musée par l'agent comptable de GrandPalaisRmn.

---

<sup>35</sup> *Cf.* § 1.4.4 relatif aux logements gérés par le SNC et mis à disposition de son personnel.

<sup>36</sup> Union des groupements d'achats publics.

<sup>37</sup> La convention a été conclue pour une durée de 5 ans à compter de sa signature et est renouvelable une fois, tacitement pour la même durée et cessera de produire ses effets le 21 décembre 2024. Elle concerne 11 SCN rattachés au service des musées de France, dont le SCN de Compiègne et Blérancourt. Le service des musées de France qui dépend de la direction générale des patrimoines. Les dispositions financières s'appliquaient rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2014 (article 25).

Ces sommes sont versées au SCN sous la forme d'une dotation au budget de l'État, GrandPalaisRmn, notifiant son montant et sa composition au SCN et au Service des musées de France (SMF) de la DGPA. Enfin, GrandPalaisRmn verse cette dotation par voie de fonds de concours ou d'attribution de produits en un seul versement, dès réception du titre de recettes émis par le ministère de la culture.

**Tableau n° 5 : Évolution des dotations versées par GrandPalaisRmn au SCN entre 2014\* et 2022 (en €)<sup>38</sup>**

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Total des produits des activités (produits du droit d'entrée, des expositions, des mécénats, CA de la boutique et des éditions, diffusion du fonds du musée par l'agence photo).</i>		539 337	627 316	547 901	488 645	452 315	541 936	411 227	331 945	532 838
<i>Dotations déléguées au SCN</i>	<i>Recettes du droit d'entrée</i>	10 118	8 633	11 281	14 930	14 472	33 501	10 178	74 019	13 224
	<i>Recettes commerciales</i>	5 963	5 367	6 122	5 426	4 054	4 090	3 192	2 739	4 824
	<i>Reversement des recettes de certaines expositions<sup>39</sup> type SDD (semaine de la durabilité)</i>	0	0	0	46 182	29 950	0	0	0	10 426
	<i>Provisions de dotations déléguées sur autres activités (tournages, concert, concession...)</i>	0	100	1	649	6 538	54 857	28 750	40 858	10 591
<b><i>Total des dotations déléguées au SCN</i></b>		<b>16 081</b>	<b>14 100</b>	<b>17 403</b>	<b>65 889</b>	<b>55 014</b>	<b>92 448</b>	<b>42 120</b>	<b>35 900</b>	<b>17 883</b>

Source : GrandPalaisRmn (bilans financiers 2015-2022).

\* Les données de l'année 2013 n'ont pas été communiquées.

L'évolution des dotations déléguées par GrandPalaisRmn est essentiellement fonction de la fréquentation payante des musées et de la tenue d'expositions (*cf. infra*).

Ainsi, les nettes hausses observées en 2019 et 2021 pour ce qui concerne les recettes du droit d'entrée, résultent d'une progression du produit de ces droits de 26 % entre 2018 et 2019<sup>40</sup> et de 39 % entre 2020 et 2021<sup>41</sup>. En effet, les droits de tournage ont connu une nette progression en 2019 (73 k€) et en 2021 (67 k€) et ces droits sont inclus dans les produits du droit d'entrée.

<sup>38</sup> Les données de l'année 2023 ne seront disponibles que fin juin 2024.

<sup>39</sup> Exposition type SDD : semaine de la durabilité.

<sup>40</sup> 230 k€ en 2018, contre 289 k€ en 2019.

<sup>41</sup> 142 k€ en 2020, contre 197 k€ en 2021.

#### 1.4.1.1.2 La situation spécifique du mécénat intermédié par GrandPalaisRmn

Aux côtés de ces dotations de GrandPalaisRmn, le SCN peut décider de consacrer les recettes de mécénat ou de parrainage à des opérations entrant dans le champ des missions de GrandPalaisRmn, lesquelles sont affectées au sein d'un compte dédié ouvert dans les écritures de cette dernière.

En effet, du fait de l'absence de personnalité juridique du SCN, le don d'une association ou autre (société d'amis notamment), au bénéfice du domaine national et des musées de Compiègne et Blérancourt, doit, soit transiter par une convention tripartite avec GrandPalaisRmn afin que ce don soit affecté sur un compte dédié soit, faire l'objet d'une convention bipartite avec le ministère de la culture et dans ce cas, le don ne peut être affecté à un compte dédié en raison du principe budgétaire de non-affectation des recettes.

On observe que sur la période sous revue, les dons reçus par le SCN ont été faibles, hormis en 2013 où le SCN a reçu un don de 350 k€. <sup>42</sup>

Entre 2013 et 2023, les mécénats ont concerné la restauration et l'acquisition d'objets pour les musées de Compiègne et de Blérancourt grâce aux sociétés d'amis. La lourdeur du dispositif peut constituer, comme le reconnaît le ministère, un frein à la collecte de mécénat qui suppose aussi une visibilité du domaine et de ses projets. Ainsi, on relève une nette baisse des mécénats sur la période 2016 et 2018 qui coïncide avec l'absence de grands projets notamment sur la restauration du patrimoine, contrairement aux autres grands domaines nationaux. Certaines opérations n'ont pas abouti, comme la restauration du fumoir des invités <sup>43</sup>. Une personne était dédiée à la collecte du mécénat au sein du SCN mais le poste a disparu en tant que tel en septembre 2020. Récemment, cette fonction mécénat a été dévolue à la nouvelle cheffe du service de la communication.

**Tableau n° 6 : Évolution du compte dédié (mécène aux musés de Compiègne) durant la période sous revue (en €)<sup>44</sup>**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Produits des mécénats</i>	61 888	38 602	36 723	24 938	18 250	29 731	79 363	10 000	20 000	15 083

Source : GrandPalaisRmn.

<sup>42</sup> Ce don a permis l'acquisition de la gravure « *Ma sœur n'y est pas* » de Jean-Louis Hamon.

<sup>43</sup> Un mécénat de 250 k€ était annoncé par le directeur du SCN pour cette opération d'un montant estimé à 540 k€ (Comité de pilotage travaux SCN, DGA, OPPIC 12/02/2021). Une avance du montant du mécénat avait été envisagé par le SMF pour lancer l'opération, le directeur indiquait même que les mécènes pourraient financer des opérations plus importantes sur le château.

<sup>44</sup> Ce compte dédié récapitule les mécénats issus des conventions tripartites signés entre le mécène, le SCN et GrandPalaisRmn.

### Le mécénat et les sociétés d'amis

L'enrichissement des collections a joué un rôle central dans le développement des musées de Compiègne. Il a été assuré essentiellement par des transferts d'autres musées nationaux et par des legs dont celui du Docteur Ferrand à la ville de Compiègne, à l'origine du musée de l'Impératrice. Le SCN dispose aujourd'hui d'un budget d'acquisition limité. La dotation budgétaire au SCN ne comprend pas de crédits spécifiques pour les acquisitions, il doit recourir à Grand Palais-RMN qui reçoit une subvention à cet effet du ministère pour l'ensemble des 17 musées nationaux SCN et trois établissements publics dont le château de Fontainebleau. Les acquisitions sont donc dépendantes des priorités d'acquisition de l'ensemble. Les acquisitions sont aussi financées pour une partie plus modeste par le mécénat aux côtés des achats et dons. Cette contribution peut jouer un rôle essentiel dans les arbitrages rendus pour les acquisitions au regard du caractère limité de la subvention globale et de la part qui peut être consacrée à chaque musée, jugée insuffisante par le directeur du SCN au regard des besoins.

Dans le périmètre du SCN, ce sont six sociétés d'amis qui collectent des fonds. Pour Compiègne, la société des amis du château de Compiègne, les jeunes amis du château de Compiègne, la société des amis du musée de la voiture, *American friends of* château de Compiègne (AFCDC)<sup>45</sup>, pour Blérancourt les amis du musée de Blérancourt, et *American friends of* Blérancourt. Entre 2013 et 2023, les mécénats ont été principalement constitués par la restauration et l'acquisition d'objets pour les musées de Compiègne et de Blérancourt, la société des amis du château de Compiègne étant la principale contributrice pour le domaine avec un apport annuel de 30 à 40 k€. Pour le musée franco-américain, depuis la rénovation du château, entre 2011 et 2017, la société des amis américains du château de Blérancourt n'est plus active et la fondation Gould qui avait fédéré les contributions, est dissoute. Les associations sont indépendantes du SCN, tant dans leur stratégie de mécénat, que dans leur fonctionnement, comme le souligne le ministère. Leurs contributions n'en demeurent pas moins essentielles, 25 dons pour des acquisitions ayant été réunis entre 2013 et 2023. La question se pose de la concordance entre les priorités des associations et celles du SCN qui axe aujourd'hui ses recherches de mécénat essentiellement sur le musée national de la voiture.

La baisse des apports mécénats (2016-2018) n'a pas été compensée par des recettes supplémentaires en parrainage, lesquelles ont concerné uniquement le château de Compiègne. En effet, les recettes issues de parrainages restent faibles et liées à l'organisation d'événements annuels à Compiègne, tels que le départ de la course cycliste Paris-Roubaix et l'élection de la « *Reine du muguet* » sur la place d'Armes à Compiègne.

#### 1.4.1.2 La modicité des reversements effectués par le Centre des monuments nationaux au titre des recettes domaniales

Le produit des recettes domaniales perçues par le CMN, pour diverses occupations du domaine du Palais de Compiègne<sup>46</sup>, est reversé au SCN après prélèvement des frais de gestion. Ces recettes proviennent des différentes mises à disposition de la ville de Compiègne et d'autres acteurs économiques locaux dans le parc du château de Compiègne et sur la place d'Armes. La situation de cette place est singulière. A l'appui d'une convention conclue entre le ministre de

---

<sup>45</sup> Créée en 2007 en Caroline du Nord.

<sup>46</sup> Ainsi du théâtre Impérial, des kiosques et terrasses de restaurant, de l'éco-pâturage ou encore l'installation et l'exploitation de ruches. Le CMN est le signataire des conventions d'occupation temporaire avec les occupants.

la Maison du roi et la ville de Compiègne<sup>47</sup> du 21 février 1826, en tant qu'avenue qui avoisine le château de Compiègne, elle constitue une dépendance du domaine royal, la convention précise que celle-ci ainsi que la rue, constituent un ensemble « *qui a été payé par la Liste civile du roi Charles X* », la ville de Compiègne ayant la jouissance exclusive de l'ensemble.

Un droit de jouissance au public (une servitude) grève toutefois la place d'Armes, laquelle accueille une terrasse de café et ponctuellement des manifestations comme des concerts, dont le SNC a la gestion.

**Tableau n° 7 : Les reversements effectués par le CMN durant la période sous revue (en €)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total des reversements	11 166	11 302	1 296	25 498	28 754	11 061	50 849	4 007	2 755	4 952	10 149

Source : Centre des musées nationaux (CMN).

Les reversements sont modestes, ce qui traduit la faiblesse de la valorisation du domaine qui figure comme objectif, dans la lettre de mission du directeur<sup>48</sup>. Suite à cette lettre la présidente du CMN relève que l'arrivée d'une nouvelle équipe au SCN en 2021 a relancé l'activité domaniale mais qu' « *on peut néanmoins s'interroger sur l'attractivité réelle du site pour les acteurs économiques* » en effet plusieurs appels à manifestation d'intérêt ont été infructueux. Par ailleurs, ces reversements ne sont pas effectués régulièrement. Ainsi, la nette baisse constatée en 2015 provient du fait que le reversement qui devait être réalisé sur les recettes constatées de l'année 2015 (mais non encaissées) représentait une charge à payer de 17.569,43 €. Toutefois, un des concessionnaires n'ayant pas réglé sa redevance, l'agent comptable du ministère de la culture n'a, au titre des recettes domaniales de 2015, que le montant de la seule redevance encaissée, soit 1.296 €. Le concessionnaire défaillant a réglé ultérieurement sa redevance, mais le ministère de la culture n'a pas, l'année suivante, régularisé ce reversement au SCN. En 2018, l'un des concessionnaires n'a pas adressé son chiffre d'affaires de l'année 2017, lequel est nécessaire à la facturation de la redevance. Le solde de ce reversement n'a été régularisé qu'en 2019, ce qui explique la forte augmentation entre 2018 et 2019.

#### 1.4.1.3 Un budget global du SCN largement tributaire des crédits ministériels et laissant peu de marges en dépenses pour financer des initiatives propres

Le tableau ci-après, qui présente le budget global du SCN, illustre la forte dépendance du SCN à la dotation reçue du ministère. La progression de la fréquentation, sous réserve qu'elle soit payante, ne donne lieu qu'à une faible progression du reversement de GrandPalaisRmn en raison du calcul retenu pour la redevance ; il en est de même pour le produit des boutiques. Les

<sup>47</sup> La ville de Compiègne disposant, en vertu de cette convention, d'un droit de jouissance exclusive de la place d'Armes mais à ce titre a « *la charge de l'entretien du pavage* ».

<sup>48</sup> Lettre de mission du 11 juin 2021

recettes domaniales sont par ailleurs extrêmement faibles, malgré l'importance des espaces gérés.

**Tableau n° 8 : Récapitulatif des crédits et reversements au SCN entre 2013 et 2022 (en k€)<sup>49</sup>**

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Total des crédits issus du ministère (DGPA)</i>	AE	3 040	2 735	2 946	3 413	3 247	3 267	4 393	2 923	3 254	3 735	3 806
	CP	3 363	2 766	2 946	3 342	3 366	3 014	3 417	3 900	3 889	3 626	4 051
<i>Recettes issues du mécénat*</i>		309	100	56	18	27	0	66	94	409	132	nc
<i>Total des dotations reversées par la GrandPalaisRmn<sup>50</sup></i>		nc	16	14	17	66	55	92	42	36	18	nc
<i>Reversements du CMN</i>		11	11	1	25	29	11	51	4	3	5	10

Source : SCN, GrandPalaisRmn, CMN.

\*Inclus : les mécénats sous forme de souscription publique, subvention, de compétences et en nature.

Les dépenses du SCN sont contraintes et largement tributaires, en raison de la faiblesse des ressources propres, des arbitrages rendus lors des conférences budgétaires. Le tableau ci-après retrace la répartition des dépenses de SCN durant la période sous contrôle. Les dépenses liées au fonctionnement et à l'entretien courant des bâtiments représentent, en l'absence de la quasi-totalité des dépenses de personnel (portées par le titre 2 du ministère), le principal poste de dépenses en croissance sur la période dans un contexte inflationniste. De ce fait, malgré la revalorisation sur cette période de la dotation budgétaire du ministère, les crédits consacrés à la conservation comme à l'accueil du public ou à la valorisation des collections sont inférieurs à ce qu'ils étaient en 2013 et 2014. **La question se pose de savoir si le SCN, avec des ressources propres limitées, dispose finalement des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions muséales.**

<sup>49</sup> Les données 2023 n'étaient pas disponibles à la fin de l'instruction.

<sup>50</sup> À partir des recettes issues du Palais de Compiègne (Blérancourt exclus).

**Tableau n° 9 : Le budget des principaux postes de dépenses du SCN (Compiègne et Blérancourt)  
entre 2013 et 2023 (en k€)**

		2013 <sup>51</sup>	2014 <sup>52</sup>	2015 <sup>53</sup>	2016 <sup>54</sup>	2017 <sup>55</sup>	2018 <sup>56</sup>	2019 <sup>57</sup>	2020 <sup>58</sup>	2021 <sup>59</sup>	2022 <sup>60</sup>	2023 <sup>61</sup>
Bâtiment et domaine	AE	1 781	1 700	1 289	1 842	1 746	1 870	3 195	2 227	2 528	2 278	2 677
	CP	1 783	1 700	1 285	1 745	1 496	1 832	2 569 <sup>62</sup>	2 400	2 072	2 473	2 758
Administration	AE	228	221	218	238	170	293	200	223	224	196	281
	CP	228	221	213	241	177	371	165	240	205	217	264
Conservation	AE	607	463	162	286	134	189	239	104	1 179	236	275
	CP	721	463	148	140	122	214	195	108	395	357	259
Accueil du public/valorisation des collections	AE	536	427	484	694	743	553	722	217	180	235	482
	CP	536	427	417	700	800	597	646	326	128	288	340

Source : SCN.

Du fait de la structuration de son budget, les marges de manœuvre budgétaires du SCN sont faibles, les efforts qui pourraient être accomplis pour accroître la fréquentation ou augmenter les produits commerciaux n'ont qu'un retour limité, et ce d'autant que GrandPalaisRmn analyse les activités qu'elle exerce dans le périmètre comme « déficitaires ».

#### 1.4.1.4 Le bilan des activités muséales du SCN pour GrandPalaisRmn

Pour GrandPalaisRmn, le bilan financier des activités muséales prend en compte le produit des activités et l'ensemble des charges assumé par GrandPalaisRmn (principalement les dépenses de personnel : six équivalent temps plein sur Compiègne et Blérancourt affectés aux boutiques des musées et en personnel conférencier). Ce bilan est caractérisé par une forte irrégularité, mais est le plus souvent déficitaire. GrandPalaisRmn ne prend pas en compte dans ce calcul la subvention pour charge de service public reçue du ministère de la culture, de 22,5 M€ (en 2023), dont quatre millions d'euros sont destinés à son action dans les SCN. L'affectation d'une partie de cette somme atténuerait le déficit net supporté par l'établissement. Cette somme correspondrait pour GrandPalaisRmn, à la couverture de la part de ses fonctions supports mobilisées sur l'activité des SCN.

<sup>51</sup> Budget prévisionnel.

<sup>52</sup> *Idem supra*.

<sup>53</sup> Budget, exécution consolidée.

<sup>54</sup> *Idem supra*.

<sup>55</sup> Prévision d'exécution au 31/12/2017 et dont le budget pour Blérancourt est exclu.

<sup>56</sup> Budget, exécution consolidée.

<sup>57</sup> *Idem supra*.

<sup>58</sup> Prévision d'exécution au 31/12/2020.

<sup>59</sup> Budget, exécution consolidée.

<sup>60</sup> *Idem supra*.

<sup>61</sup> Budget prévisionnel.

<sup>62</sup> La forte hausse entre 2018 et 2019 des AE du poste « bâtiment et domaine », résulte d'une erreur d'imputation d'un montant de 356 k€ (travaux de logement notamment), qui correspond à des crédits d'investissement mais qui ont été imputés en fonctionnement ; de dépenses non prévues engagées, notamment des travaux d'urgence pour la sécurisation du Théâtre Louis Philippe (pour 19 k€), des dotations en habillement (pour 75 k€) et l'engagement de plusieurs marchés arrivant à terme, à notifier (pour un montant total de 294 k€).

**Tableau n° 10 : Bilan financier des activités GrandPalaisRmn du château de Compiègne entre 2014 et 2022 (en €)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des produits <sup>63</sup> des activités des musées	539 337	627 316	547 901	488 645	452 315	541 936	411 227	331 237	532 838
Total des charges <sup>64</sup> des activités des musées dont charges de personnel	874 144	756 910	624 502	437 160	313 713	783 643	387 102	683 182	529 467
Charges de personnel	418 545	324 432	353 367	268 360	236 990	337 475	268 136	341 646	434 981
<b>Résultat direct</b>	<b>-334 807</b>	<b>-129 594</b>	<b>-76 600</b>	<b>51 486</b>	<b>138 602</b>	<b>-241 708</b>	<b>24 124</b>	<b>-321 945</b>	<b>3 371</b>

Source : GrandPalaisRmn.

Les résultats positifs de 2017 et 2018 du château s'expliquent par une baisse des charges liées à l'absence d'organisation d'expositions produites par GrandPalaisRmn. L'exposition "*Winterhalter*" s'est achevée en début d'année 2017. Cette année enregistre une amélioration de l'activité d'accueil du public suite à la hausse de la fréquentation payante, individuels et groupes, par rapport à l'année 2016, résultant notamment d'un partenariat avec l'office du tourisme de la ville de Compiègne.

L'année 2018 est également marquée par l'absence de production d'expositions et l'amélioration de l'activité des visites conférences dont le chiffre d'affaires a été en hausse alors que l'activité d'accueil du public a été en retrait par rapport à 2017. L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, dégage néanmoins un solde positif par rapport à l'année 2019 du fait de la fin de l'exposition "*Concept car*". L'important besoin de financement de cette exposition a été entièrement imputé sur 2019.

En 2021, malgré l'apport en droits d'entrée des recettes de tournage (notamment du film « *Les Trois Mousquetaires* »), l'exercice est à nouveau marqué par un résultat déficitaire, essentiellement dû à l'exposition "*La vitesse*" qui a dégagé un besoin de financement (- 213 k€).

L'année 2022 enregistre un résultat positif du fait d'une forte augmentation de la fréquentation payante par rapport à 2021<sup>65</sup>. Cette dernière cumule aussi bien le produit de la billetterie que les ventes de la boutique. La boutique a fait l'objet de travaux de rénovation en 2019<sup>66</sup> à la demande du directeur du SCN pour partie financés sur le budget du SCN. Le chiffre d'affaires de la boutique reste toutefois inférieur à ce qui est observé dans d'autres musées, ceci s'explique tant par le positionnement dans un espace réduit que par le choix limité d'articles, lequel donne régulièrement lieu à débat entre le SCN et GrandPalaisRmn<sup>67</sup>. Seulement 10 %

<sup>63</sup> Les produits sont constitués des produits du droit d'entrée, des expositions, des visites conférences, des mécénats et des chiffres d'affaires de la boutique, des éditions et des ateliers ainsi que les produits issus de la diffusion du fonds du musée par l'agence photographie.

<sup>64</sup> Les charges sont constituées du coût d'achat des marchandises vendues, des charges de fonctionnement directes du musée et des dépenses de personnel.

<sup>65</sup> Fréquentation payante totale en 2021 : 20 273 visiteurs. Fréquentation payante totale en 2022 : 39 863 visiteurs.

<sup>66</sup> Marché de travaux de rénovation accueil/billetterie/boutique (de 3 lots) signés en novembre 2018 et mai 2019.

<sup>67</sup> Ainsi le SCN reproche à GrandPalaisRmn, l'absence de produits locaux ou le caractère inadapté de certains produits au regard de l'histoire de Compiègne comme par exemple des épées de chevaliers pour les enfants, de son côté la GrandPalaisRmn dresse le constat d'expériences malheureuses comme la destruction de

des visiteurs ont eu un acte d'achat. Le panier moyen était de 13,87 € en 2022 (15,88 € en 2021). Il était de 19,72 € (2021) à Versailles<sup>68</sup> ou de 20,60 € (en 2021) à Chambord<sup>69</sup>. L'autre facteur expliquant ce différentiel tient au faible nombre de visiteurs payants et notamment étrangers.

#### 1.4.1.5 Une approche consolidée des charges et ressources du domaine de Compiègne

Comme pour la plupart des musées, les ressources propres du domaine de Compiègne ne couvrent pas les charges, raison pour laquelle les musées sous statut d'établissement public, reçoivent du ministère de la culture une subvention pour charge de service public. Le tableau ci-après présente, à l'issue des données communiquées, une vision consolidée des dépenses et des ressources du domaine de Compiègne, qui, tout en étant proche de la réalité, comporte une part d'approximation en raison de l'absence de comptabilité analytique permettant de déterminer avec précision ce qui relève du musée de Blérancourt. Ce tableau met en évidence la très faible part de couverture des dépenses par les recettes propres qui doit inciter à une réflexion nécessaire sur le devenir du domaine.

**Tableau n° 11 : Présentation de la vision consolidée des charges et des recettes des domaines de Compiègne et Blérancourt présentant le modèle économique du SCN avec les dépenses et dotations durant la période sous revue (en k€)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Total des dépenses du SNC</i>	3 268	2 812	2 063	2 826	2 595	3 017	3 576	3 074	2 799	3 335	3 722
<i>Postes mis à disposition par la GrandPalaisRmn (6 postes)</i>	418	324	353	268	237	337	268	342	435	418	nc <sup>70</sup>
<i>Masse salariale prise en charge par la DGPA (ministère de la culture)</i>	5 829	6 010	5 960	6 201	6 502	6 385	6 389	6 448	6 557	6 790	7 220
<b><i>Total des dépenses et personnel mis à disposition du SNC</i></b>	<b>9 515</b>	<b>9 146</b>	<b>8 376</b>	<b>9 295</b>	<b>9 334</b>	<b>9 739</b>	<b>10 233</b>	<b>9 864</b>	<b>9 791</b>	<b>10 543</b>	-
<i>Recettes du domaine<sup>71</sup></i>	-	552	629	576	520	465	598	416	334	539	-
<i>Recettes propres sur dépenses (%)</i>	-	6	7,5	6,2	5,6	4,7	5,8	4,2	3,4	5,1	-

Source : SCN, GrandPalaisRmn, CMN, retraitement Cour des comptes.

Les recettes réalisées s'établissant à 5 %, couvrent une part des dépenses globales qui a diminuée depuis 10 ans.

boîtes de chocolat, devenues périmées, faute de ventes suffisantes alors que ce produit répondait à une suggestion du directeur.

<sup>68</sup> Rapport Cour des comptes sur le domaine national de Chambord.

<sup>69</sup> Rapport Cour des comptes sur l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.

<sup>70</sup> Les données de 2023 ne seront pas disponibles avant fin juin 2024.

<sup>71</sup> Reversements de la GrandPalaisRmn (hormis l'année 2013 pour laquelle les données n'ont pas été communiquées) et du CMN (dont les 10 % jusqu'en 2019, puis 20 % à partir de 2020, prélevés par ce dernier sur les recettes domaniales, ont été inclus).

## 1.4.2 Une autonomie dans la gestion interne du SCN traduite par les actions en matière de ressources humaines

La gestion administrative du domaine est assurée par une équipe de direction composée du directeur, assisté d'un secrétaire général et d'une secrétaire générale adjointe<sup>72</sup>. Trois conservateurs ont en charge les musées du château de Compiègne (un conservateur est affecté au musée de Blérancourt). Le mandat donné au directeur n'a pas de limite dans le temps, contrairement à ce qui se passerait si la structure changeait de statut pour devenir un établissement public administratif. Avec le statut de SCN, les fonctions d'un directeur peuvent donc être très longues sans que des rendez-vous managériaux ne soient formalisés entre la DGPA et ce directeur.

Étant donné les enjeux, l'importance des défis à relever et la nécessité pour la DGPA de suivre la feuille de route annuellement, au-delà de la lettre de mission de départ, le fait de limiter dans le temps les fonctions dévolues au directeur serait de bonne méthode. Cela permettrait de renouveler ces fonctions sur la base d'un dialogue de gestion et au vu des résultats obtenus par ce dernier.

Le ministère se déclare favorable à une telle évolution mais observe que la disposition ne pourrait s'appliquer qu'à l'ensemble des directeurs de SCN et concerne de ce fait d'autres ministères, ce qui suppose une réflexion à laquelle il est prêt à s'associer.

### 1.4.2.1 Une gestion des ressources humaines (RH) apaisée après une période de tensions, mais qui est confrontée à des enjeux de vieillissement, de fidélisation et de formation

S'agissant d'un SCN, les postes de personnels sont portés directement par le ministère de la culture (crédits du titre 2) à l'exception des agents de GrandPalaisRmn affectés au domaine sur lesquels le directeur du SCN n'a pas autorité. Le SCN n'a pas connaissance du montant des crédits correspondant, bien que soumis à plafond d'emplois. Il établit chaque année ses besoins en postes, qu'il doit justifier<sup>73</sup> et qui sont examinés, comme ses crédits, lors des conférences budgétaires et arbitrés par la DGPA. En amont, les RH du SCN dressent, à l'attention du secrétaire général du SCN, un état des effectifs et des actions à mettre en œuvre pour faire face aux évolutions en termes de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Le SCN est toutefois autonome pour la procédure de recrutement et publie ses fiches de poste.

Malgré une réduction régulière du plafond d'emplois durant la période sous contrôle, à l'exception de l'année de réouverture du musée franco-américain à Blérancourt, la masse salariale du SCN a connu, après une période de stabilité, une évolution en constante augmentation depuis 2018. Elle a progressé de 24 % entre 2013 et 2023.

---

<sup>72</sup> Cf. § 1.4.2.2.3 sur le nouveau binôme depuis 2021 entre le secrétaire général et la secrétaire générale adjointe.

<sup>73</sup> Ceci a notamment été le cas pour les créations de postes d'accueil et de surveillance lors de la réouverture du musée franco-américain de Blérancourt

**Tableau n° 12 : Évolution de la masse salariale totale du SCN durant la période sous revue (en k€).**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Masse salariale	5 829	6 010	5 960	6 201	6 502	6 385	6 389	6 448	6 557	6 790	7 220

Source : Extraction données de paie (fonction publique d'État).

#### 1.4.2.2 Les effectifs : une proportion majoritaire d'agents de catégorie C et une rotation importante des agents contractuels

Le SCN dispose de différents types de personnels : des fonctionnaires de catégorie A, B et C, des agents contractuels ainsi que des vacataires.

**Tableau n° 13 : Évolution des effectifs (au 31/12) par catégorie entre 2013 et 2022<sup>74</sup>**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fonctionnaire catégorie A (extraction données paie)	16	16	15	16	14	14	19	15	16	16	17
Fonctionnaire catégorie A (SCN)	Nc	nc	nc	nc	nc	nc	16	15	17	17	nc
Fonctionnaire catégorie B (extraction données paie)	23	22	21	25	28	26	29	30	29	29	29
Fonctionnaire catégorie B (SCN)	Nc	nc	nc	nc	nc	nc	28	27	30	29	nc
Fonctionnaire catégorie C (extraction données paie)	79	83	79	78	78	75	72	67	64	61	60
Fonctionnaire catégorie C (SCN)	Nc	nc	nc	nc	nc	nc	71	69	62	63	nc
Agents contractuels (extraction données paie)	7	2	6	3	3	1	2	11	14	7	20
Agents contractuels (SCN)	Nc										
Vacataires (extraction données paie)	3	6	5	5	5	10	2	3	3	3	1
Vacataires (SCN)	Nc										

Source : SCN (seuls les bilans sociaux de 2019 à 2022 mentionnent les effectifs par catégorie mais ne précisent pas le nombre de contractuels) et extraction des données de paie (fonction publique d'État).

La proportion d'agents de catégorie C demeure majoritaire dans les effectifs du SCN, cette proportion, restée stable jusqu'en 2017, baisse depuis 2018. Elle est passée de 62 % en 2013 à 52 % en 2023 (données issues de l'extraction des données de paie).

Le nombre des agents contractuels s'accroît à partir de 2020, après avoir diminué depuis 2016. Si une nette baisse est observée en 2022 (-50 %), le nombre de contractuels repart à la hausse en 2023 (+186 %). Ces évolutions s'expliquent par les difficultés de recrutement du SCN avec des postes publiés sous statut de fonctionnaire durablement non pourvus, amenant à

<sup>74</sup> Le bilan social 2023 n'a pu être produit avant la fin de l'instruction.

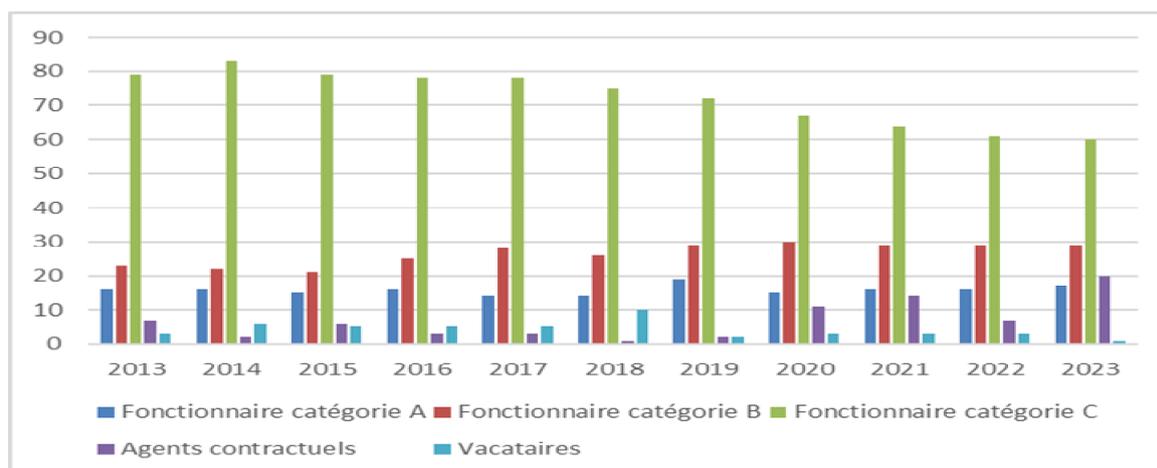
recourir à des emplois contractuels. Il s'agit notamment des postes dits « techniques », où dès la première publication de l'offre d'emploi, un contractuel pouvait être retenu.

Ce mode de recrutement qui a permis de répondre à des situations d'urgence trouve toutefois une limite dans le cas du SCN. En effet, le premier contrat est d'une durée d'un an, le SCN mettant en avant la nécessité de « s'assurer de la qualité professionnelle du contractuel et de son intégration dans le collectif de travail ». Ce premier contrat à durée déterminée (CDD) peut être suivi d'un deuxième CDD d'une durée de trois ans, renouvelable une fois pour cette même durée. Cette procédure porte à sept ans le délai nécessaire pour l'obtention d'un contrat à durée indéterminée (CDI), ce qui est un facteur dissuasif pour fidéliser les agents.

Pour le ministère, il s'agit de s'en tenir aux règles directrices du code général de la fonction publique (CGFP)<sup>75</sup>, faisant du recours au CDI pour des contractuels, une exception.

Compte tenu de la pyramide des âges du SCN et surtout, du défaut d'attractivité des postes proposés, il serait souhaitable d'étudier, comme l'y autorise l'article L. 332-2 du GGFP<sup>76</sup>, la conclusion d'un CDI dès le premier contrat. Ceci permettrait de fidéliser les agents du SCN dont la moyenne d'ancienneté observée au cours des cinq années écoulées révèle qu'une proportion d'un tiers est inférieure à cinq ans.

**Graphique n° 1 : La cartographie des personnels durant la période sous revue**



Source : Extraction données de paie (fonction publique d'État), retraitement Cour des comptes.

<sup>75</sup> Article L. 332-4 du code général de la fonction publique.

<sup>76</sup> À savoir, en l'absence de corps de fonctionnaires de l'État susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ou lorsque la nature des fonctions le justifie, telles que des compétences techniques spécialisées ou nouvelles ou encore lorsque l'autorité ne peut pourvoir l'emploi pour défaut d'expertise ou d'expérience adaptée aux missions à accomplir

1.4.2.2.1 L'évolution des effectifs au regard du plafond d'emplois

**Tableau n° 14 : Évolution des effectifs du SCN (Compiègne-Blérancourt), au 31/12 durant la période sous revue**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Effectif total (SCN)	122	120	118	123	117	116	115	111	109	109	116
Effectif (ministère)	122	120	119	123	115	116	115	111	109	109	nc
Différences constatées	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
Différences constatées avec données SCN	6	9	8	4	11	10	9	14	17	7	11
Plafond d'emploi (SCN)	127	124	122	124	127	121	121	121	121	120	120

Source : SCN (bilans sociaux pour les années 2013, 2016, 2018 et 2019 à 2022 et réponses au questionnaire pour les années 2014, 2015, 2017 et 2023).

Selon les données du SCN, l'effectif, sans atteindre ce plafond d'emplois, est relativement stable jusqu'à la période 2020-2021, marquée par la crise sanitaire avec une diminution, ainsi qu'en 2022. La baisse des effectifs à partir de 2020 coïncide avec une progression du taux d'absentéisme (relevée dans les bilans sociaux<sup>77</sup>), pour congés maladie (ordinaire et longue durée) qui croît à partir de cette année (7,87 % en 2020, 9,81 % en 2021), jusqu'en 2022 (13,41 %)<sup>78</sup>.

En équivalent temps plein (ETP), on observe une relative stabilité, hormis entre 2019 et 2020 qui compte le plus grand nombre d'ETP, puis une baisse jusqu'à atteindre, en 2023, un niveau le plus bas de toute la période sous revue.

**Tableau n° 15 : Évolution du nombre d'équivalent temps plein travaillé (ETP) du SCN (Compiègne-Blérancourt), au 31/12 durant la période sous revue.**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ETP (effectifs permanents, titulaires et contractuels)	119,6	116,9	116,9	120,4	113,7	114,9	113,1	114,6	107,9	107,3	nc

Source : Ministère de la culture (données transmises à l'issue de la contradiction).

Depuis 2020, le SCN s'est engagé à analyser au plus près la « population » de ses agents, tant en matière d'effectifs, de métiers et de compétences.

Dans ce cadre, une note interne est adressée chaque année depuis 2020 au secrétaire général, laquelle établit un état des lieux des effectifs du SNC, en vue de déployer une stratégie globale en adéquation avec les besoins futurs en termes d'emploi et de compétences. Le SCN doit en effet prendre la mesure du problème lié à sa pyramide des âges élevée.

Si pour 2020, la note interne a indiqué que certains postes, pourtant vacants, n'ont pas fait l'objet de publication d'offres d'emploi dans « l'attente d'une réflexion sur des choix stratégiques, notamment en termes de management »<sup>79</sup>, celle de 2021<sup>80</sup> a relevé que les postes

<sup>77</sup> Les bilans sociaux des années 2014, 2015 et 2017 n'ont pas été transmis et le bilan social 2023 n'a pu être transmis avant la fin de l'instruction.

<sup>78</sup> La crise sanitaire de la Covid 19 a eu pour conséquence le placement de 6 agents en ASA, certains ne sont pas revenus et ont fait valoir leur droit à la retraite. L'absentéisme aurait aussi pour cause selon le SCN la fatigue physique en raison de l'âge pour les métiers de jardiniers ou mental pour le gardiennage.

<sup>79</sup> Note du 8 février 2021 au secrétaire général du SCN.

<sup>80</sup> Note du 17 février 2022 au secrétaire général du SCN.

non pourvus pesaient « *fortement* » sur l'organisation et qu'il ne pouvait être envisagé de « *fonctionner de manière optimale avec un effectif en deçà de l'actuel plafond d'emplois* ».

En 2022, il a été mentionné que bien qu'un « *effort conséquent* » ait été porté sur le recrutement, il n'y a pas eu d'évolution à la hausse du nombre de postes pourvu entre 2021 et 2022. Aussi, si le SCN a pris la mesure de l'enjeu de la gestion prévisionnelle de ses effectifs, ce dernier doit mener à court terme, les actions envisagées autour de son projet de service amorcé.

#### 1.4.2.2.2 Une pyramide des âges élevée et la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) : des points de vigilance à consolider

Au 31 décembre 2022, la moyenne d'âge des agents du SCN était de 50,7 ans, tirée vers le haut par la proportion des plus de 50 ans<sup>81</sup> (57 %<sup>82</sup>) et les plus de 60 ans (11 %<sup>83</sup>). Sept ans plus tôt lors du contrôle effectué par l'Inspection générale des affaires culturelles, elle était de 48,8 ans.

13 agents qui avaient plus de 62 ans à la fin 2021 ont fait valoir leur droit à la retraite. Ce mouvement s'est poursuivi en 2022. D'ici 2025, 32 agents pourraient donc partir à la retraite, ce qui représente un quart des agents. Le SCN est par conséquent confronté à une urgence pour assurer la transmission des savoir-faire.

Pour le SCN, cette situation s'explique par la faible possibilité de mobilité ministérielle dans son périmètre géographique avec la conséquence qu'un nombre important de ses agents a exercé une large partie de leur carrière en son sein (les agents restant en moyenne 13,3 ans en poste au SCN). Le SCN doit anticiper les conséquences des départs, d'autant que la stabilité des effectifs constitue également un atout (expérience et compétences individuelles et collectives). À cet effet, le SCN propose des leviers d'action externe (solliciter le ministère pour ouvrir des postes « *concours* ») et interne. En ce qui concerne les leviers d'action internes, il proposait en 2021<sup>84</sup> d'élaborer un plan d'action visant notamment à :

- alerter la DGPA sur les spécificités du SNC et ses difficultés en termes d'effectifs et de recrutement ;
- anticiper les départs au moment des entretiens professionnels ;
- revoir les fiches de poste et les fonctions des agents afin notamment de favoriser la mobilité interne ;

---

<sup>81</sup> La proportion des agents de plus de 50 ans a augmenté de 6 points par rapport à 2021 mais la proportion des agents âgés de plus de 55 a baissé de 6 % (elle était de 41,3 %).

<sup>82</sup> Ce taux était de 40 % en 2020 et de 41,3 % en 2021.

<sup>83</sup> Taux en recul par rapport à 2020 où il était de 14,4 % et à 2021 où il représentait 12,8 %.

<sup>84</sup> Les actions proposées en 2020 étaient : la réalisation d'un référentiel métiers ou compétences ; des fiches de postes détaillant les missions et les compétences associées ; l'appui du guide ministériel pour perfectionner le recrutement ; un plan de formation pour favoriser « l'employabilité » et l'évolution professionnelle des agents ; la prospective financière comme outil de pilotage et d'aide à la décision pour agir au niveau des coûts et maîtriser la masse salariale en cas d'évolution du statut ; optimisation des dispositifs de formation et de développement des qualifications des agents pour les accompagner aux changements éventuels dans l'organisation ; favoriser davantage les formations orientées vers les métiers ; utiliser l'avancement, la promotion et les compléments de rémunération comme leviers de gestion des ressources humaines.

- motiver les agents en valorisant leurs compétences et en leur proposant un accompagnement spécifique quant à leur projet professionnel ;
- développer des partenariats avec les acteurs professionnels au niveau local et régional afin d'améliorer l'attractivité du SCN.

Les pistes envisagées par le SCN sont en lien avec le projet de service mis en place depuis 2021.

#### 1.4.2.2.3 Une gestion des ressources humaines qui a évolué autour d'un projet de service porté par un nouveau binôme au secrétariat général

En 2016, le document de conférence budgétaire visé *supra*, mentionnait dans son volet « *ressources humaines* » le fait que le SCN était sous tension et qu'un diagnostic sur les risques psychosociaux (RPS) était en cours. L'instruction<sup>85</sup> a corroboré le fait que le climat social était délétère durant cette période. Ce dernier s'est apaisé en 2018 à l'arrivée de la nouvelle équipe de direction. En atteste, l'adoption du plan d'action de prévention des RPS en mars 2019, par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la mention « *du travail constructif avec cette instance* ».

Même si la gestion de la pandémie a créé un climat social complexe, l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction en 2020-2021 (un secrétaire général en décembre 2020 et une secrétaire générale adjointe en avril 2021) a permis de rétablir un climat social apaisé, (preuve d'un climat social devenu serein en 2023, il n'y a eu aucune intervention syndicale durant cette année), avec un travail de fond autour d'un projet de service avec l'appui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage financée par la DGPA.

Le projet de service permet également d'approfondir la réflexion sur les pistes à envisager en matière d'organisation et de fonctionnement global du SCN avec la problématique majeure liée à sa pyramide d'âge. Ce projet, qui est présenté comme « *le fil rouge à suivre pour les actions à mettre en place* », avait initialement pour objectif de mettre le visiteur au cœur de ce projet. Néanmoins, cet objectif n'a pas reçu l'adhésion des agents et a donc été écarté. Il est surprenant que cet objectif ait pu être écarté pour ce motif compte tenu de l'enjeu que représente la satisfaction des visiteurs pour les musées et leur notoriété.

Il se décompose en plusieurs phases (état des lieux, diagnostic, propositions et présentation du rapport au personnel et au CHSCT) et a été présenté pour information en CHSCT exceptionnel le 10 novembre 2021. 23 actions ont été identifiées dans quatre thématiques<sup>86</sup> et conduites par des pilotes d'action. Dans ce cadre, un comité de suivi a été installé le 2 mars 2022 qui comprend 11 membres. Depuis 2023, le projet de service qui a traduit le plan d'action se poursuit avec 13 actions réalisées à 100 % sur les 23 et neuf le sont à plus de 50 %. Ce projet devrait se clôturer fin 2024.

---

<sup>85</sup> Entretiens avec les services du SCN et les représentants du personnel durant le déplacement de l'équipe de contrôle les 22 et 23 novembre 2023.

<sup>86</sup> L'organisation du travail, les modes de managements, la communication interne et la valorisation des savoir-faire et des compétences.

### 1.4.3 Un fort enjeu de formation des agents de surveillance au cœur du projet de surveillance mobile sur le site de Compiègne

La surveillance mobile (*cf.* point 3.3.2) a déjà été mise en place au musée franco-américain au sein du château de Blérancourt, où il a été indiqué lors du CHSCT<sup>87</sup> du 11 février 2020 que des « *agents ont acquis un savoir-faire notable sur ce point* ». Pourtant, même si elle constitue un objectif, la direction ne l'envisage pas à court terme pour Compiègne.

L'objectif de ce dispositif consiste, selon la direction, à définir « *ce qu'il est possible de faire pour rendre la surveillance plus mobile sans ajouter d'équipements techniques supplémentaires à ceux qui sont déjà en place comme l'hyperviseur et un ensemble de caméras* ». De plus, ce dispositif devrait permettre d'ouvrir davantage de salles, sans pour autant avoir une incidence sur les effectifs.

Au-delà des besoins technologiques et de matériels spécifiques, la surveillance mobile impliquerait les agents de surveillance dans l'accueil des visiteurs au musée. En effet, les agents devront être en mesure de répondre aux questions des visiteurs, ce qui fait apparaître un besoin de formation. Il s'agit d'un enjeu fort pour le site de Compiègne dont les horaires d'ouverture sont contraints.

### 1.4.4 La gestion des logements de fonction

Le SCN disposait de 32 logements/appartements, dont huit<sup>88</sup> dans l'enceinte du Palais de Compiègne (seuls trois logements sont occupés, l'un par le directeur du SCN, l'un par le conservateur et le dernier par le responsable sûreté-sécurité).

Aujourd'hui 28<sup>89</sup> logements restent mis à disposition des agents du SNC à Compiègne et à Blérancourt. En effet, deux logements ont été fusionnés en un logement et deux logements ont été reclassés en local d'activité et de stockage. Parmi ces 28 logements, 13 sont vacants<sup>90</sup>, huit sont attribués au titre de nécessité absolue de service (NAS)<sup>91</sup> et sept font l'objet d'une convention d'occupation précaire avec astreinte, tripartite, signée entre la direction départementale des finances publiques de l'Oise (qui en fixe la redevance), le SCN et l'occupant.

Si les conditions d'affectation des logements de fonction n'appellent pas d'observation, le taux de vacance, qui représente près de la moitié du parc disponible, est inhabituel et appelle des réponses urgentes. Il convient que le SCN engage à court terme des mesures afin d'optimiser la gestion de ce parc. Il devrait s'agir d'un élément d'attractivité pour les

---

<sup>87</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

<sup>88</sup> Sur les huit logements : deux logements ont été fusionnés en un logement et deux logements ont été reclassés en local d'activité et de stockage. Il reste cinq logements au Château de Compiègne.

<sup>89</sup> Sur les 32 logements initiaux, sont exclus, les deux logements reclassés ou réaffectés *supra*, le logement fusionné et un logement intégré à la convention d'occupation relative au Théâtre impérial mis à disposition de la ville de Compiègne).

<sup>90</sup> Selon les services du SCN, la vacance est due au départ des occupants pour 10 logements et pour d'autres à l'état du logement (l'un des logements ayant été incendié).

<sup>91</sup> Les huit occupants sont : le directeur du SCN, le conservateur du Palais de Compiègne et celui du château de Blérancourt, trois agents en charge du gardiennage/sécurité et deux jardiniers.

recrutements. Il pourrait être fait mention dans les fiches de postes publiées, d'une possibilité de mise à disposition d'un logement de fonction. Ceci nécessite sans doute au préalable que soit revue l'affectation des redevances correspondant à ces mises à dispositions fixées et perçues par la DDFiP, sans retour au SCN qui doit assumer les travaux d'entretien et de remise en état des logements. Ces derniers sont, selon le directeur du SCN « *pour la plupart vétustes et nécessitent une remise aux normes (électricité, chauffage...)* » et ne peuvent être mis en location. En effet, même si le SCN reçoit des crédits de la DGPA pour l'entretien et la rénovation des bâtiments qu'il occupe, il ne perçoit cependant aucune redevance pour les occupations qu'il concède à ses agents. La direction du SCN a indiqué s'interroger sur la possibilité de reversement des redevances.

#### 1.4.5 Un pilotage des marchés à renforcer

Le SCN dispose d'une responsable des marchés publics et des affaires juridiques qui permet à ce dernier d'avoir une autonomie dans la passation de ses marchés publics<sup>92</sup>, même si celui-ci a également recours aux marchés interministériels mutualisés, comme le recommande le ministère de la culture.

C'est ainsi que le SCN a recours aux marchés de l'Union des groupements d'achats publics (UGAP). Cependant, ce dernier a pu rencontrer des problèmes tant dans l'exécution de certains de ces marchés<sup>93</sup> qu'en matière de facturation. Ces difficultés concernent notamment les délais de livraison<sup>94</sup> et de livraisons partielles, ce qui engendre des réclamations et a des incidences sur les délais de paiement. Aussi, il paraît nécessaire de laisser le choix au SCN, de l'opportunité ou non de faire appel à l'UGAP, notamment pour ses besoins spécifiques qu'il est le mieux à même de définir. Le SCN admet néanmoins, que s'agissant des prestations intellectuelles, il privilégie l'UGAP.

S'agissant des marchés passés directement par le SCN, des anomalies ont été relevées tant par la direction départementale des finances publiques (DDFiP) de la Somme que dans le cadre du contrôle. La DDFiP qui restitue chaque année les anomalies constatées en matière de commande publique dans le cadre de son contrôle hiérarchisé de la dépense a relevé un nombre important d'anomalies en matière de marchés publics. Elles concernaient majoritairement, le service fait<sup>95</sup> et dans des moindres cas, la non application du code des marchés publics (*cf.* annexe n° 2).

---

<sup>92</sup> Le SCN a également mis en place une commission d'appel d'offres (CAO), laquelle s'est réunie en premier lieu le 19 septembre 2022. Elle se compose du secrétaire général ou de la secrétaire générale adjointe, de la responsable des marchés publics et des affaires juridiques et du chef de service ou du chargé de mission en charge du marché et de l'analyse technique de ce dernier

<sup>93</sup> Prestations de nettoyage des locaux où il a été mentionné que ce marché avait créé une charge de travail supplémentaire à l'agent chargé du suivi de ce marché et marché de vêtements de travail – EPI qui n'est pas adapté aux spécificités des agents du SCN (une seule référence de pantalon et veste de « représentation » proposée dans le marché).

<sup>94</sup> Des exemples de délais ont été produits par le SCN pour le marché de vêtements de travail – EPI suite à la demande de la Cour : 35 jours pour une jupe, 40 jours pour un polo et 55 jours pour un pantalon.

<sup>95</sup> L'anomalie constatée pour le service fait est caractérisée en cas de certification du service fait après la réception de la facture ou lorsque le montant du service fait est insuffisant par rapport au montant de la facture.

Dans le cadre du présent contrôle, la Cour a procédé à l'analyse de régularité des marchés à partir de 43 marchés signés sur la période 2013-2023, représentant un nombre significatif de ceux-ci. Si cette analyse n'a pas révélé d'anomalies majeures, les observations suivantes doivent néanmoins être faites :

- la conclusion de plusieurs avenants à des marchés ayant eu pour conséquence, au regard de leurs montants, de bouleverser l'économie du marché (pour huit marchés ou accords-cadres) ;
- la conclusion d'un avenant afin de prolonger la durée du marché alors qu'une nouvelle consultation devait être lancée (pour deux marchés) ;
- l'absence de montant annuel maximum alors que cette mention est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 (pour six lots constituant un accord-cadre)<sup>96</sup> ;
- une offre anormalement basse et incomplète n'a pas été écartée ou déclarée irrégulière et a été attributive du marché alors que la consultation aurait dû être déclarée infructueuse (pour un marché) ;
- l'absence de visa du contrôleur financier alors que celui-ci s'imposait au regard du montant (pour quatre marchés ou accords-cadres). En effet, même si un avis du responsable ministériel des achats intervient en amont du lancement de la procédure de marché, conformément à l'arrêté du 21 mars 2019 relatif aux achats du ministère de la culture pour les marchés publics et accords-cadres de fournitures et de services (FCS) dont le montant est supérieur au seuil des procédures formalisées<sup>97</sup>, ce visa est distinct de celui du contrôleur financier qui intervient avant la signature des marchés ayant atteint un certain seuil<sup>98</sup> (comme cela a été le cas pour certains marchés<sup>99</sup> issus de l'échantillonnage).

Le SCN a, sur la période sous revue, réalisé des commandes hors marchés alors que leurs montants atteignaient le seuil d'obligation de publicité et de mise en concurrence préalables. S'il a été constaté une nette baisse de ces commandes à partir de 2019, il demeure encore certaines prestations réalisées en dehors de toute mise en concurrence et de publicité préalables. Il en est ainsi de la prestation de scénographie, laquelle entre pourtant dans le champ de la commande publique<sup>100</sup>.

**Aussi, il convient de mettre en concurrence ces prestations, conformément à la réglementation du code de la commande publique, mais également du guide pratique des**

---

<sup>96</sup> À l'issue d'une année de marché, il a été indiqué que la dépense annuelle représentait environ 6 900 € HT. Ainsi, le montant maximum relatif à ce marché pourra dorénavant être mentionné lors des prochaines consultations.

<sup>97</sup> En 2013 le seuil des procédures formalisées pour les marchés de FCS était 130 k€, 134 k€ en 2014 et 2015, 135 k€ en 2016 et 2018, 144 k€ en 2018 et 2019, 139 k€ en 2020 et 2021 et 140 k€ HT en 2022 et 2023 (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, il est de 143 k€ HT).

<sup>98</sup> 150 k€ HT de 2013 à 2015 et 500 k€ TTC à partir de 2016.

<sup>99</sup> Exemple : marché de restauration du mobilier et des objets d'art du salon des dames d'honneur (lot n° 1) signé le 9 juillet 2014.

<sup>100</sup> Cf. article L. 2123-1 du code de la commande publique qui définit la procédure adaptée en raison de l'objet du marché et notamment les services administratifs, sociaux, éducatifs et culturel, où l'acheteur définit librement les modalités de passation du marché dans le respect des principes (liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures) de la commande publique énoncés à l'article 3 dudit code. Par ailleurs, un guide pratique des marchés publics de conservation-restauration de biens culturels a été édité en 2019 et révisé en 2020 par le ministère de la culture, lequel a rappelé que quels que soient le montant et le mode de passation des marchés publics de conservation-restauration de biens culturels, ceux-ci doivent respecter les principes fondamentaux de la commande publique énoncés à l'article L. 3 du code susvisé.

**marchés publics de conservation-restauration de biens culturels du ministère de la culture.**

Le SCN a indiqué qu'il renforcerait ses procédures de marchés dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de la maîtrise des risques métier et financiers, lequel a été engagé à compter du 1<sup>er</sup> avril 2024 par la création d'un pôle finances, marchés publics et affaires juridiques, avec un chef de pôle d'ores et déjà nommé.

**Recommandation n° 1.** (ministère de la culture et ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique - direction générale des finances publiques) : Mettre en œuvre sans délai une comptabilité analytique permettant de retracer les dépenses et recettes du château et domaine de Blérancourt.

**Recommandation n° 2.** (ministère de la culture et ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique - direction de l'immobilier de l'État) : Rechercher sans délai avec les collectivités territoriales potentiellement intéressées les conditions d'un transfert du musée franco-américain.

**Recommandation n° 3.** (ministère de la culture) : Donner au directeur du SCN des objectifs annuels à atteindre et limiter son mandat à trois ans, renouvelable.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Constitué de deux ensembles distincts tant géographiquement, qu'historiquement, le SCN des châteaux et domaines de Compiègne et Blérancourt ne dispose, comme l'ensemble des structures de ce type, que d'une autonomie relative. La présence au sein du SCN du musée franco-américain de Blérancourt constitue une anomalie tant dans la gestion du SCN que pour les besoins de promotion de ce musée qui malgré des investissements conséquents connaît une fréquentation timide. Le rôle du directeur consiste principalement à assurer la gestion des musées et de leurs collections, tant du point de vue de la conservation et de la présentation au public, ainsi que du fonctionnement et de l'entretien courant des châteaux et domaines. Les moyens financiers mis à sa disposition, tout comme les effectifs dont il dispose, pris en charge directement par le budget de l'État, sont arbitrés chaque année, à l'issue des conférences budgétaires, par la DGPA. Les dotations de l'État sont complétées par des redevances versées par GrandPalaisRmn qui a en charge la billetterie, la gestion des boutiques et la mise à disposition des guides conférenciers, ainsi que la définition du nombre et des moyens pour les expositions. Ces ressources sont toutefois limitées, tout comme le reversement d'une partie des produits domaniaux perçus par le CMN.*

*Le SCN est donc directement dépendant de la dotation budgétaire de l'État qui n'a pas connu d'évolution régulière au cours des dix dernières années. Si la masse salariale s'est accrue, les effectifs du domaine de Compiègne n'ont quant à eux pas évolué, ce dernier étant caractérisé par ailleurs par une pyramide des âges vieillissante et un manque d'attractivité. Après avoir connu une période de tensions, le climat social s'est amélioré dans le cadre d'une nouvelle organisation au niveau de l'équipe de direction, qui devra assurer la mise en place du projet de surveillance mobile indispensable, au regard des contraintes d'effectifs, à un meilleur accueil des publics. Cette gestion fragmentée est un obstacle à l'élaboration d'une stratégie*

*dans la durée, aucun contrat d'objectif n'existant non plus, du fait du statut de SCN et la lettre de mission du directeur ne fixant que des orientations générales.*

---

## **2 DES URGENCES PATRIMONIALES NON TRAITÉES EN L'ABSENCE DE SCÉMAS DIRECTEURS ET DE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL ACTUALISÉS, QUI DEVRAIENT POURTANT ÊTRE LA PRIORITÉ DU MINISTÈRE**

### **2.1 Un patrimoine d'importance du fait de la grande richesse des musées et des collections**

À la différence de son voisin de Pierrefonds, le château de Compiègne comporte de par son histoire, de vastes collections.

L'appellation Musée national du château de Compiègne recouvre plusieurs entités distinctes, ce qui constitue l'une des spécificités de ce dernier. D'une part, des salles meublées dans leur état historique, XVIIIème siècle et surtout le Premier et le Second Empire, à partir des inventaires anciens et selon une documentation précise, qui constituent un parcours palatial semblable à ceux existants dans d'autres palais nationaux (Versailles, Fontainebleau, La Malmaison), d'autre part, deux entités muséales spécifiques, le musée du Second Empire et le musée de l'Impératrice. Le musée du Second Empire évoque l'art, l'histoire et la vie de cour sous le règne de Napoléon III. Le musée de l'Impératrice, installé dans des appartements des invités, a fait l'objet d'une rénovation entre 2018 et 2021 et présente des objets ayant appartenu à la famille impériale. Cet ensemble est complété par une autre singularité des collections et du parcours muséal de Compiègne, le musée national de la voiture, installé au sein même du palais. Le musée national du château de Compiègne comporte également un cabinet d'art graphique.

Par son dimensionnement, le château de Compiègne et son domaine constitue l'un des principaux châteaux musées en France. Il représente en effet 35 000 m<sup>2</sup> de planchers et 1 350 pièces, répartis sur plusieurs niveaux, sans uniformité dans la mesure où le château s'est adapté pour utiliser au mieux les dénivelés du terrain. Le parc est de 40 ha dont 20 ha pour le Petit parc. Depuis la construction lancée sous le règne de Louis XV, plusieurs modifications sont intervenues (*cf. supra*), certaines, comme l'urgence de réalisation du petit théâtre Louis Philippe où les aménagements des appartements des invités pour l'accueil des « séries » sont à l'origine de faiblesses structurelles, connues de longue date<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> La création des appartements des invités a nécessité de cloisonner l'étage supérieur et donc a ajouté une charge supplémentaire sur les planchers (fléchissement des poutres et solives) dimensionnés originellement pour cette charge. Outre la création de fissures ceci peut affecter la sauvegarde des décors peints comme c'est le cas pour le salon des fleurs ou la bibliothèque de l'Empereur (DGPA Copil travaux OPPIC 29/02/2022). Le théâtre Louis Philippe a été réalisé dans l'urgence à l'occasion du mariage de la fille de Louis-Philippe, Louise d'Orléans avec Léopold 1<sup>er</sup>.

Un projet scientifique et culturel (PSC) a été établi en février 2007, après la remise d'un plan de développement culturel du château de Compiègne, commandé au cabinet *Farman and Partners*, par la direction des musées de France. Il avait pour ambition de répondre au déclin de la fréquentation. Intitulé « *Pour un grand Compiègne* », ce PSC établit une feuille de route très complète articulant la sauvegarde et la mise en valeur des collections et leur présentation au public, avec les travaux de restauration à mener dans le palais. Le PSC fixe comme priorité la mise en valeur des appartements des souverains, la scénarisation de la vie de cour et de la vie quotidienne à Compiègne notamment durant les périodes impériales.

Le PSC a fait l'objet d'une actualisation en novembre 2012. Cette dernière propose de consacrer une partie des moyens à la présentation des services et la reconquête des locaux occupés par le musée national de la voiture et du tourisme dont le transfert était prévu depuis 2007 dans les bâtiments des haras. Toutefois, le PSC souligne le caractère inadapté de ces locaux pour la présentation des collections du musée national de la voiture au regard à la fois, de la configuration des lieux mais aussi du nombre de véhicules et objets. Cette actualisation du PSC de 2012 n'a été validée que six ans plus tard, en 2018, après que le directeur du SCN ait demandé sa présentation à la commission scientifique des musées de France<sup>102</sup>. Ce document a été complété en novembre 2018 par un additif consacré à l'avenir du musée national de la voiture.

Plus de 15 ans après sa rédaction, la mise en œuvre des orientations du PSC reste partielle, sans que les priorités relevées n'aient perdu de leur actualité.

La question des conditions de présentation des collections et de conservation de ces dernières dans un bâtiment en grande partie non chauffé et à l'hygrométrie fluctuante demeure, faute de moyens suffisants au regard des besoins patrimoniaux. Le seul changement notable porte sur la localisation du musée national de la voiture maintenu dans l'enceinte du château et constituant la priorité affichée pour les investissements et la stratégie de développement (*cf. infra*).

## **2.2 Une gestion de la politique patrimoniale qui demeure complexe et partagée entre plusieurs acteurs**

En raison du statut de SCN du château et du domaine de Compiègne, la gestion patrimoniale est partagée entre le ministère et notamment le service des musées de France, ordonnateur, qui délègue la maîtrise d'ouvrage à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), l'architecte des bâtiments de France (ABF) ou l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH), qui assure la maîtrise d'œuvre des travaux de réparation et dispose d'une enveloppe de crédits de grosses réparations et entretien (GRE) pour un montant d'environ 350 k€, inchangé depuis plusieurs années, pour un besoin estimé au double, par ce dernier et le SCN.

L'OPPIC a la responsabilité de la passation de la part principale des marchés et des questions juridiques y afférentes. Les équipes en charge de ces questions au sein de cet opérateur ont connu des dimensionnements variables au cours de la période sous revue. Le taux élevé de renouvellement des équipes concernées a contribué à occasionner des lenteurs dans la

---

<sup>102</sup> Lettre en date du 17 février 2017 du directeur de l'époque du SCN à la directrice des musées de France.

mise en œuvre des travaux. Il est vrai que l'OPPIC a connu un plan de charge très important, ce qui a occasionné divers retards dans la mise en œuvre de plusieurs opérations en fin de période et notamment, fin 2021 et au cours de l'année 2022. Parmi les opérations impactées par ces retards, on peut citer : les travaux de la Bibliothèque de l'Empereur, les études de maîtrise d'œuvre du théâtre Louis Philippe, les études de maîtrise d'œuvre du musée national de la voiture, en 2023 : les études du Berceau de l'impératrice et le diagnostic de la façade sud et la grande terrasse. Ce constat met en évidence les inconvénients d'une absence de programmation régulière, entre annulation d'opérations certaines années et programmation soudaine d'autres.

L'étendue des opérations en cours n'empêche pas les relations entre le domaine, l'OPPIC et l'ACMH d'être fluides, ce dernier étant bien impliqué dans le suivi du domaine et en contact régulier avec les responsables en charge du patrimoine au sein du SCN, ainsi qu'avec l'ABF. Des réunions annuelles et même biennuelles de programmation telles qu'elles existent pour d'autres monuments apporteraient un minimum de visibilité aux différents acteurs et constituerait un gain d'efficacité pour répondre aux urgences liées à un patrimoine dégradé. Distinctes des comités de pilotage organisés avec le SCN, le service des monuments de France (SMF) et la sous-direction des monuments historiques et des sites patrimoniaux (SDMHSP), ces réunions de programmation auxquelles l'OPPIC (pour le périmètre dont il a la responsabilité) et l'ACMH sont favorables, permettraient aux acteurs concernés de mieux planifier leur plan de charge.

## **2.3 Face aux besoins impérieux de travaux identifiés depuis dix ans, une relative inaction difficilement compréhensible au regard de l'urgence de la situation**

### **2.3.1 Un schéma directeur patrimonial qui date de 2013**

La dernière étude d'ensemble portant sur le château remonte à 2013. Il s'agit du schéma directeur patrimonial réalisé par l'ancien architecte en chef des monuments historiques (ACMH).

Ce schéma directeur patrimonial a été complété par plusieurs schémas techniques portant notamment sur le chauffage et l'électrification dont une large partie du château reste dépourvu, ainsi que par un schéma sécurité. L'actuel ACMH, en fonction depuis cinq ans, considère que ce schéma directeur patrimonial très complet reste d'actualité, notamment au niveau des urgences identifiées. Le montant total des travaux à engager au titre de ce schéma en 2013 se montait à 84,87 M€ dont 37,4 M€ en urgence 1.

### **2.3.2 Des urgences patrimoniales en attente**

Si des travaux importants ont été réalisés pour la réfection des toitures, à l'exception de la verrière de la Cour dites des cuisines qui abrite une partie du musée national de la voiture (MNV), aucun financement n'a permis depuis dix ans de remédier à la situation d'une grande

partie des plafonds du premier étage<sup>103</sup> qui s'affaissent en raison d'une déformation des solives. Ce phénomène trouve son origine dans la deuxième partie du XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'aménagement des appartements des invités, au nombre de 200. Il s'est aggravé au cours des dernières décennies notamment du fait de l'utilisation de la plus grande partie de ces appartements par les réserves<sup>104</sup>. Lors de la visite qu'elle a effectuée en novembre 2023, l'équipe de contrôle a pu constater que ces dernières renfermaient des éléments dont le poids n'était pas compatible avec cette situation de faiblesse. Les plafonds de plusieurs pièces et des escaliers ont été étayés.

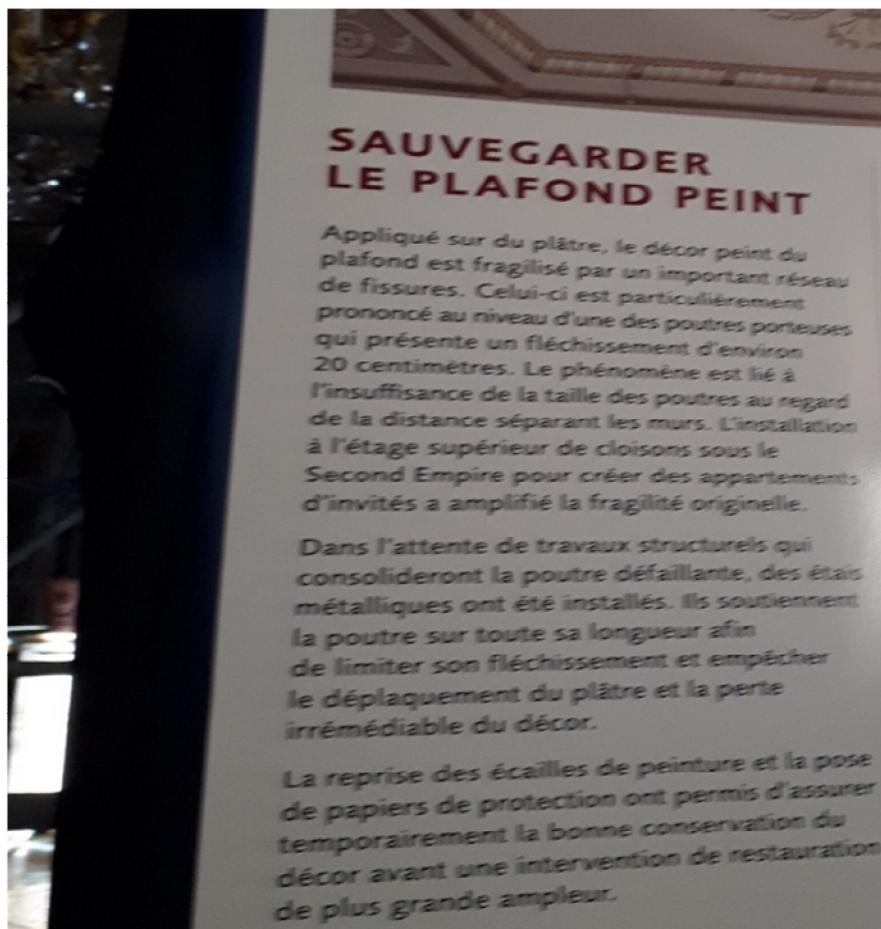
**Photo n° 1 : Plafonds étayés**



---

<sup>103</sup> Ce phénomène concerne notamment l'ensemble des pièces donnant sur le parc, la salle dite des bagages et la réserve auberge du MNV.

<sup>104</sup> Seuls deux appartements ont été restaurés pour les visites, une partie des appartements se situe dans le périmètre du musée national de la voiture.



Source : Cour des comptes.

Les façades du château sont, elles aussi, détériorées ; Des chutes de pierre des corniches sont constatées après chaque hiver<sup>105</sup>, les infiltrations intervenues avant la réfection des toitures ayant accentué ce phénomène. Lors de cette même visite, un débat était ouvert pour la pose de filets, solution temporaire qui, outre son caractère inesthétique pour une façade appréciée pour les prises de photographies par les visiteurs, était inadaptée au poids des éléments qui se détachent. Depuis, l'intervention d'une nacelle et d'un maçon, mandatés en urgence par le SCN sous la direction de l'ACMH, a permis de procéder à des purges, sans que le problème ne soit durablement réglé.

Or, la sous-direction des monuments historiques et des sites patrimoniaux du ministère (SDMHSP) constate que cette opération « fait partie des opérations de restauration du clos couvert identifiées dès 2013 ». La situation perdurait depuis plusieurs années ainsi qu'en attestent les comptes rendus des comités de pilotage travaux du SCN avec l'OPPIC<sup>106</sup>. Ce n'est qu'à la suite de la plus récente chute de pierre, rappelant cette urgence ancienne, qu'un

---

<sup>105</sup> Compte rendu conférence métier 4 mai 2022.

<sup>106</sup> COPIL travaux Musées nationaux et domaine national du château de Compiègne du 29/06/2022 : « L'état sanitaire général de la façade Sud sur la grande terrasse est préoccupant et doit être documenté ».

diagnostic des façades et terrasse sud a été confié par l'OPPIC à l'ACMH en octobre 2023. Ce diagnostic remis en mars 2024 évalue les travaux nécessaires à 10 M€ TTC.

Quant au théâtre Louis Philippe, après dix ans d'attente, il a fait l'objet d'un contrat de maîtrise d'œuvre notifié en mai 2023 à l'ACMH, pour un montant total à financer de 3 M€. Des crédits de restauration des monuments historiques appartenant à l'État ont ainsi été délégués à l'OPPIC<sup>107</sup>. L'urgence était en effet avérée, suite à l'effondrement d'une partie de la façade donnant sur la rue d'Ulm en octobre 2021. À cela, s'ajoute un risque d'effondrement des galeries qui pourrait quant à lui entraîner des dégâts très importants au niveau des balcons intérieurs du Théâtre<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Le projet annuel de performances (PAP) 2023, de la mission culture, annonce 26,6 M€ en AE et 28,1 M€ en CP de crédits pour la restauration des monuments historiques situés en région parisienne dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'OPPIC, ces crédits devant d'après le PAP notamment servir à la e restauration du théâtre Louis Philippe. Selon le ministère de la culture, le montant réellement disponible, après décompte de la réserve de précaution et des sommes consacrées annuellement à d'autres travaux de restauration (pour des résidences présidentielles), s'établissaient en définitive à 16,22 M€ en AE et 17,59 € en CP en 2023. Un total de 439 k€ a été réellement engagé et 160 k€ a été réglé en 2023 par l'OPPIC pour cette opération. Le PAP 2024 indique que le SCN Compiègne-Blérancourt sera doté de 2,6 M€ en AE et 2,6 M€ en CP au titre des dépenses de fonctionnement (services administratifs, conservation et connaissance scientifique des œuvres d'art et entretien des bâtiments et accueil du public). En ce qui concerne les dépenses d'investissement sur le programme 175, aux termes du PAP 2024, les investissements des SCN représentent 9 M€ en AE et 8 M€ en CP dont, 7,2 M€ en AE et 6,2 M€ en CP (+2 M€ en AE=CP par rapport à la LFI 2023) ; ces crédits ont notamment pour vocation à financer la poursuite du schéma directeur de Compiègne (celui du SCN de Saint Germain en Laye également).

<sup>108</sup> L'ACMH relevait en 2021 (Copil travaux DGAP, SCN, OPPIC du 12/02/2021) que malgré les travaux de toiture réalisés par son prédécesseur, « *les maçonneries du mur de fond sont gorgées d'eau et tous les planchers hors d'usage* ».

**Photo n° 2 : Extérieur du théâtre Louis Philippe**



*Source : Cour des Comptes.*

L'OPPIC a précisé dans sa réponse que le sinistre survenu en octobre 2021 avait bien été signalé par l'ABF et avait fait l'objet d'analyse et de documentation de la part du service archéologique du département de l'Oise. Certains travaux de réparation ont été engagés par l'ACMH sous maîtrise d'ouvrage du SCN et des « *mesures conservatoires adéquates* » ont été mises en œuvre, en concertation avec l'OPPIC qui estime néanmoins, que d'autres travaux « *restent prioritaires au regard de l'état de dégradation du bâti* ».

Dans les jardins, deux urgences sont recensées. Il s'agit tout d'abord de l'état sanitaire de la statuaire. La pérennité des œuvres commande de remplacer certaines par des copies, ce qui n'a été fait que partiellement à ce jour, et d'engager des travaux de restauration ainsi que des moulages afin de combler les socles vides. Pour le responsable scientifique en charge de la conservation du parc, « *l'état général de la collection est préoccupant* ». Aucune intervention programmée n'a concerné la statuaire du parc durant les dix années de la période sous contrôle. L'ensemble comporte 35 statues et vases décoratifs en pierre auxquels s'ajoutent dix éléments

de décor architectural en pierre. Un devis a récemment été demandé par le SCN pour effectuer un bilan sanitaire par œuvre<sup>109</sup>.

La seconde urgence concerne le « *berceau de l'Impératrice* », qui est la plus longue tonnelle existante au monde, et constitue l'élément le plus prestigieux du jardin. Celle-ci est aujourd'hui menacée d'effondrement. Sa restauration était jugée prioritaire dans le Projet scientifique et culturel. On note que la première partie a été fermée au public pour des raisons de sécurité et que la partie située dans le périmètre de la forêt de Compiègne gérée par l'Office national des forêts a été restaurée dès 2013. Un contrat (ACMH) pour la restauration en plusieurs phases du berceau de l'impératrice a été notifié par l'OPPIC en janvier 2024, le dossier d'Avant-Projet (AVP) étant attendu en juin 2024, pour arbitrage quant aux suites à donner.

En mars 2023, l'OPPIC réévaluait le montant des travaux à 3,3 M€ HT, valeur décembre 2022, en prenant en compte la seule inflation, contre 2,7 M€ HT dans le schéma technique de septembre 2015<sup>110</sup>.

Parmi les urgences enregistrées, figure aussi la mise en conformité de la sécurité incendie, une partie des installations actuelles étant obsolètes et l'ensemble étant disparate. Une étude préalable sécurité incendie<sup>111</sup> a ainsi été lancée en juillet 2023 ; ses conclusions doivent être rendues en septembre 2024. Une programmation des travaux notoirement insuffisante, en l'absence de programme pluriannuel d'investissement

Le rapprochement entre les opérations signalées comme « urgence 1 » dans l'étude de diagnostic patrimonial du domaine national de Compiègne établie en 2013 par l'ancien ACMH et les opérations réalisées à partir des crédits délégués à l'OPPIC met en évidence l'insuffisance de la réponse apportée à ce jour à une situation sanitaire pourtant fort dégradée.

Le tableau n° 16 récapitule les crédits délégués à l'OPPIC depuis 2013, dont l'emploi est détaillé en annexe 3. Le tableau n°17 établit la liste des opérations classées en urgence 1 ayant fait l'objet d'une réponse totale ou partielle au cours des dix dernières années.

---

<sup>109</sup> Devis en réponse au lancement du bilan sanitaire en vue d'une campagne de restauration du 30 juillet 2023 de l'EURL Pierre Gamin.

<sup>110</sup> Le représentant de la DGPA SMF indiquait lors du Copil travaux avec le SCN et l'OPPIC du 12/02/2021 que « *par rapport à tous les sujets évoqués en amont (autres travaux) il va être difficile pour la DGPA de trouver les financements pour le berceau avant 3ou 4 ans au moins* ».

<sup>111</sup> Une enveloppe prévisionnelle de 70 k€ pour cette étude a été validée au comité de gestion d'octobre 2022.

**Tableau n° 16 : Crédits notifiés à l'OPPIC (programme 175 actions 01 et 03) durant la période sous revue (en k€)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>112</sup>	2023 <sup>113</sup>
<i>Autorisation de programme (AE)</i>	260	2 145	3 760	1 316	0	0	430	1 703 <sup>114</sup>	468	2 200	570
<i>Crédits de paiement (CP)</i>	3 392	2 541	1 939	1 330	0	70	969	550	769	1 500	1 270

Source : SCN (courriers de notification des crédits de la DGPA au SCN et ministère de la culture (à l'issue de la contradiction).

L'étude de diagnostic patrimonial du domaine qui a donné lieu au schéma directeur d'investissement de 2013 ne comportait pas que des travaux relevant du volet patrimonial, mais incluait également d'autres travaux nécessaires au sein du domaine (ex. : accueil du public, aménagement des bureaux, sécurité incendie...), classés également en degré d'urgence 1.

---

<sup>112</sup> Crédits délégués au titre du programme 175-action 01, pour le financement de la restauration du clos et du couvert du théâtre Louis-Philippe.

<sup>113</sup> Crédits délégués 175-action 01, pour le financement de l'étude de diagnostic et d'avant-projet pour la restauration du berceau de l'Impératrice (220 k€ en AE et CP), l'étude de diagnostic et la purge préventive pour la façade de la grande terrasse sud (50 k€ en AE et CP), la restauration du clos et du couvert du théâtre Louis-Philippe (300 k€ en AE et CP pour un coût total TDC de 3 M€). En ce qui concerne le programme 175-action 03, les crédits délégués en 2022 et 2023 ont concerné essentiellement les travaux de rénovation et de mise aux normes de la Bibliothèque de l'Empereur pour un montant de 3 M€.

<sup>114</sup> La hausse entre 2019 et 2020 en AE correspond aux crédits pour l'allée du fleuriste (1 649 463 € délégués).

**Tableau n° 17 : Récapitulatif des travaux figurant en urgence 1 (volet patrimonial et autre) dans le schéma directeur d'investissement de 2013**

<i>Nature de l'opération</i>	Volet patrimonial	Autre	Estimation (en k€ 2013)	Montant des travaux, études et frais divers réalisés (en k€)	Réalisation/ réalisation partielle/absence de réalisation en 2023
<b>Accueil du public :</b>					
- <i>restructuration de l'accueil des musées du domaine (RDC allée de la Reine et restauration et couverture de la Cour des bains</i>		X	3 400		Absence de réalisation
- <i>mise aux normes et restauration des escaliers d'évacuation, création de menuiseries</i>		X	1 550	1 336 (réceptions multiples, opérations clôturées en 2023)	Réalisation
<b>Espaces muséographiques :</b>					
- <i>restauration des appartements impériaux (bibliothèque de l'Empereur, salon aux fleurs, chambre du Prince impérial)</i>	X		1 200	623 (réglés en 2023 sur 2 253 € engagés sur un budget mis à jour en 2021 de 3 M€ pour l'opération de la bibliothèque de l'Empereur)	Réalisation partielle
- <i>restauration des appartements des invités (bibliothèque des invités, restauration du fumoir des invités)</i>	X		1 250	346 (2015 pour les appartements des invités) 10 (2021 pour le fumoir des invités)	Réalisation partielle
- <i>restauration du Théâtre Louis Philippe<sup>115</sup></i>	X		8 500	160 (439 € ont été engagés pour l'étude avant-projet définitif - APD - engagée en 2020 et qui devrait être remise en mai 2024, sur un budget prévisionnel de 3 M€).	Réalisation partielle
- <i>restauration des menuiseries de la serre tempérée</i>	X		150	197 (2015)	Réalisation
- <i>restauration de l'appartement des enfants de France</i>	X		410		Absence de réalisation
<b>Espaces administratifs :</b>					
- <i>aménagements de nouveaux locaux pour l'administration et la conservation</i>		X	2 850	3 771 (2017)	Réalisation
<b>Restauration et consolidation des structures :</b>					
- <i>restauration de la cour des cuisines (restauration des façades, remplacement de la verrière...)</i>	X		6 700	215 (2018) Chéneaux de la verrière Cour des cuisines	Réalisation partielle

<sup>115</sup> Selon le ministère de la culture, la remise de l'APD prévue en mai 2024 devrait permettre de débiter les travaux en 2025 après la remise du PRO-DCE (Projet – Dossier de consultation des entreprises) issu des appels d'offres.

LE SERVICE À COMPÉTENCE NATIONALE DES MUSÉES ET DOMAINES DES CHATEAUX DE  
COMPIÈGNE ET BLÉRANCOURT

<i>Nature de l'opération</i>	Volet patrimonial	Autre	Estimation (en k€ 2013)	Montant des travaux, études et frais divers réalisés (en k€)	Réalisation/ réalisation partielle/absence de réalisation en 2023
- <i>restauration de la grande terrasse (restauration des élévations, de la terrasse, drainage...)</i>	X		8 200	Un diagnostic des façades et terrasses sud a été confié à l'ACMH en octobre 2023 (conclusions remises en mars 2024 - travaux estimés à cette date à 10 M€ TTC)	Absence de réalisation
- <i>restauration des couvertures de l'aile du Billard</i>	X		1 900	2 013 (2018) Toiture et façade aile Billard (inclus dans le montant : le diagnostic menuiseries Cour orangerie)	Réalisation
- <i>restauration des passages cochers et des maçonneries correspondantes dans les caves</i>	X		210		Absence de réalisation
- <i>restauration atelier (aile du Pistolet du rez-de-chaussée)</i>	X		190		Absence de réalisation
<b>Travaux d'entretien :</b>					
- <i>surveillance des fissures (mise en place de témoins)</i>	X		20		Absence de réalisation
- <i>recherche infiltrations et arrêt</i>	X		21		Absence de réalisation
- <i>entretien couvertures (rejointement corniches)</i>	X		874		Absence de réalisation
<b>TOTAUX</b>			37 425	8 671	

Source : SCN, (étude de diagnostic patrimonial du domaine national de Compiègne établie par *Eric Pallot, ACMH*), *DGPA* et *OPPIC*.

Depuis l'élaboration du schéma directeur patrimonial, sur les 24 M€ engagés et les 22 M€<sup>116</sup> réglés au titre des travaux réalisés sous la maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC sur le domaine de Compiègne, la part des travaux signalés en urgence 1 reste faible puisqu'ils représentent un montant total engagé de 10,5 M€ sur un montant total de travaux d'urgence 1 estimé en 2013 à 37,4 M€, soit 28 %.

De surcroît, l'analyse approfondie des calendriers de réalisation révèle des délais parfois importants entre l'annonce des travaux et leur engagement réel. Ainsi, au cours de l'exercice 2017, qui a été marqué par la fin des travaux du musée franco-américain, il s'avère que plusieurs opérations programmées portant sur le musée de Compiègne ont dû être annulées ou reportées de plusieurs années.

Le schéma directeur patrimonial a été complété en 2015 par un schéma directeur technique recensant de son côté, des travaux pour un montant d'un peu plus de 47 M€. Une gradation des urgences a été établie en trois niveaux, sans que ceux-ci ne soient clairement identifiés, ce qui fait que certains des travaux par exemple, sont cités pour les trois niveaux. Si

<sup>116</sup> Montants issus des engagements et paiements réalisés par l'OPPIC et transmis sur la période 2011-2023.

une partie des travaux peut s'étaler dans la durée, d'autres relèvent clairement d'un besoin qui ne saurait être différé. Ainsi, le volet sécurité, qu'il s'agisse de la lutte contre l'incendie mais aussi de la prévention des intrusions dans ce vaste palais, représentait un montant de 6,6 M€ dont 1,5 M€ pour la sécurité incendie. Il en est de même du volet hygrométrie dont les défauts peuvent affecter aussi bien les décors que la conservation des collections, pour un total de près de 4 M€ dont 0,3 M€ en urgence. L'actualisation, en cours, des données pour la protection contre l'incendie nécessitera de nouveaux investissements qui ne pourront être différés. Il convient de souligner que la responsabilité, y compris pénale des décideurs pourrait être engagée, en cas de sinistre majeur.

**Tableau n° 18 : Dépenses prévisionnelles du schéma directeur technique de 2015**

<i>Opérations</i>	<b>Montant (en €)</b>
<i>Sécurité</i>	<b>6 566 000</b>
<i>Dont incendie</i>	<i>1 484 000</i>
<i>Structures</i>	<b>10 078 000</b>
<i>Environnement</i>	1 257 600
<i>Dont provision amiante et plomb</i>	<i>400 000</i>
<i>Énergie</i>	<b>8 529 000</b>
<i>Dont hygrométrie</i>	<i>3 976 000</i>
<i>Réseaux</i>	<b>13 081 000</b>
<i>Espaces verts</i>	<b>7 808 000</b>
<b>Total</b>	<b>46 062 000</b>

Source : SCN.

En avril 2023, les travaux réalisés sous maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC, correspondant aux différentes opérations identifiées dans le schéma de 2015, présentées dans le tableau n° 17 représentait un montant de 7,7 M€.

**Tableau n° 19 : Travaux de restauration du clos et du couvert<sup>117</sup> réalisés sous maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC au titre des urgences sanitaires, techniques et environnementales sur le site de Compiègne et issus du schéma directeur de 2015**

<i>Nature de l'opération</i>	<b>Date d'achèvement des travaux</b>	<b>Coût final (en €)</b>
<i>Réfection des paratonnerres et mise en protection contre la foudre</i>	26/02/2013	165 000
<i>Restauration des couvertures de l'aile d'Ulm et de l'aile Natoire (réfection des couvertures, charpentes, menuiseries, corniches et souches de cheminée)</i>	16/04/2013	3 205 000
<i>Réfection des corniches et chéneaux du Théâtre Impérial sur rue d'Ulm (+ entretien des façades)</i>	31/07/2013	371 000
<i>Travaux de mise hors d'eau de la verrière supérieure et de réfection des chéneaux de la cour des Cuisines (MNV)</i>	30/06/2015	216 000
<i>Réfection des huisseries et déplombage de la serre tempérée</i>	03/03/2015	161 000
<i>Restauration des couvertures, façades et menuiseries de l'aile du Billard</i>	Juillet 2018	2 020 000
<i>Restauration de la serre hollandaise du jardin du Fleuriste</i>	20 décembre 2019	1 204 820
<i>Restauration de la grille d'honneur</i>	Juin 2020	151 913
<i>Restauration de l'allée du Fleuriste</i>	octobre 2022	2 150 000

<sup>117</sup> Crédits au titre du programme 175-action 01.

<i>Nature de l'opération</i>	<i>Date d'achèvement des travaux</i>	<i>Coût final (en €)</i>
<i>Restauration du clos-couvert du théâtre Louis-Philippe</i>	APD en cours, travaux prévus à partir de 2025 (2 ans de chantier)	3 000 000
<i>Restauration du berceau de l'Impératrice - études de maîtrise d'œuvre</i>	Études en cours (qui ne doivent être remises qu'au premier semestre 2024)	220 000
<i>Façade et grande terrasse sud - étude de diagnostic et purges des corniches</i>	Études en cours	50 000
<b>TOTAL</b>		<b>7 689 733</b>

Source : DGPA et OPPIC.

La frontière n'est pas totalement étanche entre les deux schémas directeurs patrimonial et technique, le second prévoyant la prise en compte de désordres sur le patrimoine. Les montants cumulés rendent indispensable une programmation qui soit clairement établie avec une prévision financière annuelle. La question de la mise en place d'un Plan pluriannuel d'investissement (PPI) tel qu'il en existe un pour le château de Fontainebleau, a été posée pour Compiègne dès 2014, ainsi qu'en attestent les comptes rendus des comités de pilotage entre le SCN et l'OPPIC<sup>118</sup>. Il était même envisagé que ce PPI soit opérationnel dès 2015. Ce besoin avait déjà été porté dans le projet scientifique et culturel (PSC) initial de 2007. Pourtant, aucune décision n'a été prise dans ce sens depuis, alors même que l'établissement d'un PPI faisait partie des attendus figurant dans la lettre de mission adressée en 2021 au directeur du SCN

À l'absence de PPI, il faut ajouter celle d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) qui devait être mis en place en 2021, et n'est toujours pas établi à ce jour, malgré les demandes persistantes de la direction de l'immobilier de l'État (DIE). Un tel document constitue une obligation pour les opérateurs de l'État, ce qui n'est pas le cas d'un SCN. Néanmoins, l'établissement de ce SPSI figure également dans la lettre de mission du directeur. Ce dernier justifie la situation actuelle par une difficulté de recrutement. Aucun candidat n'ayant répondu à la publication de la fiche de poste, il a en effet fallu recourir à un prestataire.

L'étude de 2013 n'a pas fait l'objet d'actualisation d'ensemble, ni s'agissant des travaux nécessaires, ni s'agissant de leurs coûts. L'étude à la fois la plus récente et la plus complète commandée à l'ACMH a porté sur le musée national de la voiture qui constitue à ce jour le principal projet de développement du SCN pour les prochaines années. Dans cette perspective, le service des musées de France a fait réaliser une étude d'impact du projet afin d'éclairer le mieux possible la décision à prendre sur son éventuelle réalisation.

Au vu des enjeux patrimoniaux, l'ensemble des travaux nécessaires devrait faire l'objet d'une actualisation du plan de 2013 et de la mise en place d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI). Ce PPI assurerait en effet une lisibilité de la programmation des crédits

---

<sup>118</sup> Comité de pilotage OPPIC-SCN février 2014, intervention du représentant du service des musées de France : « *Après le projet scientifique et culturel, après les schémas patrimonial et techniques, il est temps de passer à un projet pluriannuel d'investissement sur la base des éléments produits par les schémas directeurs en intégrant des données fonctionnelles et activités muséales (...) Ce PPI correspond à une réalité fonctionnelle, permettre de défendre nos demandes auprès de Bercy. L'objectif est de finaliser le PPI avant fin 2014, pour un démarrage du programme en 2015. L'étude de programmation est conduite par l'OPPIC. Des modèles de PPI existent au sein du SMF, il convient de s'en inspirer* » « *le conservateur régional des monuments historiques suggère de présenter le PPI en commission nationale des monuments historiques* ».

d'investissements nécessaires dans la durée, mais donnerait également au ministère une vision plus complète et plus sincère des besoins globaux de travaux sur les monuments historiques appartenant à l'État.

Au-delà de la situation particulière du château-musée de Compiègne, c'est la soutenabilité budgétaire du programme 175 qui est engagée, ce programme ayant des enveloppes contraintes et étant susceptible de faire l'objet de mesures de gels ou d'annulations de crédits au cours des exercices. L'argument selon lequel il aurait fallu une mesure spécifique en loi de finances pour le schéma directeur de Compiègne pour acter un PPI en bonne et due forme, avancé par le ministère, semble de ce point de vue contestable, tout comme le fait qu'il ne soit pas nécessaire d'actualiser le schéma directeur patrimonial, autrement que pour les estimations financières. Il est évident en effet que seul un schéma directeur actualisé garantirait la bonne prise en compte des urgences nouvelles découlant des désordres constatés.

## **2.4 Un chantier des collections engagé, mais une décision en attente sur la localisation des réserves**

Le PSC de 2007 a particulièrement insisté sur l'état de dégradation d'une partie significative des collections en raison même des conditions de conservation. Pour les appartements historiques et musées du Second Empire et de l'Impératrice, s'en sont suivis plusieurs chantiers, les chantiers les plus importants dans diverses réserves de mobiliers s'étant achevés avant la période sous contrôle.

Seuls les chantiers de la réserve des textiles et des tapis et moquettes ont été terminés ou réalisés en 2013 et 2014. Durant la période sous contrôle, le chantier des collections a porté prioritairement sur le musée national de la voiture de 2016 à 2021, ce chantier, initialement prévu sur quatre années, a été prolongé d'un an en raison de la crise sanitaire. Il s'est déroulé en neuf phases portant tant sur les objets situés dans les espaces d'exposition que dans les différentes réserves. Un inventaire a été saisi informatiquement préalablement et a été confié à un prestataire.

Pour chaque tranche, le chantier a permis de définir les priorités d'intervention en restauration, d'établir un premier planning pour les véhicules et de programmer des opérations de conditionnement sur des périodes de cinq à six ans pour les harnais, les costumes et la collection des arts graphiques. Le récolement se poursuit pour la collection d'art graphique ; fin 2022, 12 492 œuvres avaient été récolées. Les crédits consacrés à la restauration des collections ont diminué régulièrement durant la période sous contrôle passant de 500 k€ en AE et CP en 2013 à 270 et 260 k€ en CP en 2022, au fur et à mesure de l'avancement des programmes.

L'amélioration constatée en termes de conservation des collections se heurte toutefois à l'inadaptation des réserves ; or l'un et l'autre sont intimement liés, comme le relevait le PSC dès 2007 : « *l'installation d'un chantier des collections associée à la création de réserves aux normes pour les différents types de collections constituent donc des priorités absolues* ».

Les réserves occupent une grande partie du château de Compiègne, près de 7.600 m<sup>2</sup> répartis dans les différentes ailes du château. Sur ce total, 1.250 m<sup>2</sup> sont occupés par les réserves du musée national de la voiture (MNV), pour lequel une location est intervenue récemment à l'extérieur du château. Une petite partie (340 m<sup>2</sup>) est également occupée pour les collections du

musée franco-américain. Outre les problèmes relevés *supra* s'agissant d'une part des conditions de conservation insatisfaisantes et d'autre part, de l'impact sur la structure du bâtiment, la Cour relève qu'une partie des objets stockés dans les réserves est sans rapport avec les collections présentées à Compiègne. Il en est ainsi de différents dépôts du Mobilier national, dont la moitié d'une importante collection de tapisseries<sup>119</sup> qui avait été entreposée à Compiègne (dans la perspective, il y a plusieurs décennies, de l'ouverture d'un musée des tapisseries qui n'a jamais vu le jour). De fait, sous l'argument « *À Compiègne il y a de la place* », on a transformé le château en une espèce de garde meubles sans même prendre en compte l'inadaptation des lieux. Les travaux engagés par le SMF et le SCN visant à régulariser la situation des œuvres, doivent permettre d'identifier celles dont la présence à Compiègne n'est pas justifiée.

Le transfert des réserves à l'extérieur du château fait partie des nombreux sujets pour lesquels aucune décision n'a été prise. C'est notamment la raison qui a conduit à la location pour les besoins du MNV, d'un entrepôt industriel de 1.200 m<sup>2</sup>, offrant à la fois les volumes nécessaires pour répondre aux qualités de conservations mais aussi aux besoins résultant des nouvelles acquisitions ou donations. La location de ce bâtiment représente un budget de 800 k€ sur neuf ans auquel s'ajoute l'installation d'une caméra de surveillance reliée au PC sécurité du château pour 75 k€. Cette location ne répond toutefois pas à l'objectif d'ouverture des réserves du musée national de la voiture au public préconisée dans le projet de rénovation. **Alors que le maintien des réserves dans le château nécessiterait, selon le schéma directeur d'investissement de 2013, 13,47 M€ d'investissements<sup>120</sup>, une décision s'impose.**

La délimitation du périmètre du domaine national au sens de la loi LCAP a rendu impossible la construction d'un bâtiment spécifique comme le reconnaît le ministère. Ce dernier partage cependant l'analyse de la Cour sur la nécessité d'apporter « *une solution convenable et financièrement soutenable pour améliorer les conditions de réserve des musées* ». Le ministère fait référence à la démarche qu'il a engagée en 2019, de mise en place d'un schéma directeur des réserves du ministère de la culture (SDIREC) dont la vocation est d'établir un état des lieux des besoins de réserve du ministère, tous types de collections confondus, dont une partie fait l'objet d'une externalisation.

Cette démarche permettrait selon le ministère de « *répondre à la demande de la direction de l'immobilier de l'État de réduire les coûts de cette externalisation (comme le constat en est fait pour les collections du MNV) mais également pour la DGPA, d'améliorer les conditions de conservation actuellement insatisfaisantes sur un grand nombre de sites* ». Le SPSI de Compiègne devra intégrer ces données nouvelles.

La Cour prend acte de cette démarche générale qu'elle encourage vivement et ne manquera pas de suivre à l'occasion d'un prochain contrôle, l'aboutissement du SPSI et de sa mise en œuvre qui devrait en toute logique trouver une traduction dans un PPI.

---

<sup>119</sup> Le SCN indique que l'autre moitié est liée à l'histoire du château et figure dans l'inventaire de ses collections.

<sup>120</sup> Le SDI *Espaces de réserve* chiffre : 5,65 M€ en « urgences 2 » et 7,82 M€ en « urgences 3 ».

## **2.5 Le nouveau projet de musée national de la voiture : ni prioritaire au regard des urgences patrimoniales, ni cohérent au regard des enjeux muséographiques**

La question du devenir du musée national de la voiture et du tourisme est posée de longue date, tant du point de vue de la cohérence par rapport à l'image du château de Compiègne que par rapport à sa localisation dans le château et à la conservation de ses importantes collections.

### **2.5.1 Un changement d'orientation problématique par rapport au Projet scientifique et culturel de 2007**

Après la vente des haras dans lesquels la relocalisation du musée avait été envisagée (*infra*), le choix s'est porté sur un maintien dans l'enceinte du château. Le complément au PSC établi en 2018, fixe les enjeux du projet de réaménagement qui constitue dorénavant pour le ministère comme pour l'actuel directeur du SCN (expert reconnu de l'histoire de la voiture) la priorité en matière d'investissement. Le montant prévisionnel de l'opération est estimé par le ministère à 38,2 M€, sachant que 2,5 M€ sont déjà engagés pour des études. Aucune décision définitive n'a été prise à ce jour sur la réalisation de ce projet qui s'inscrirait dans la trajectoire des projets patrimoniaux du programme 175, 2025-2028.

L'opération s'inscrit en rupture avec les positions exprimées antérieurement sur la localisation au sein du château, ainsi que le reconnaît le complément au PSC rédigé par le directeur actuel et la conservatrice du musée, « *jusqu'à ce jour, la présence du musée au sein du palais a été plutôt vécue comme un handicap par les directeurs successifs dont les préoccupations étaient ailleurs* »<sup>121</sup>. Ainsi on peut rappeler que l'actualisation du PSC en 2012 validée en 2018 mentionnait « *la volonté affirmée (...) de rendre plus vivante cette demeure, en mettant en valeur les espaces de fonctionnement, comme les cuisines, ou la vie du personnel, se heurte aussi au problème majeur de la délocalisation du musée de la voiture et du tourisme* ».

Le rapport de l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) de 2015 consacré au contrôle du château de Compiègne, évoquait le transfert de la collection aux grandes écuries du roi Gabriel, « *cette solution est unanimement plébiscitée par tous (ministère, mairie, conseil général, préfecture et scientifiques)* ». L'actuelle direction du SCN fait savoir à la Cour que ce projet aurait représenté une dépense de 80 M€ pour des locaux qui n'auraient de toute façon pas donné satisfaction.

Le projet de rénovation du MNV fait l'objet d'études depuis maintenant plusieurs années, ayant abouti à un projet d'APD présenté en avril 2024. Le ministère précise dans sa réponse à la Cour que la décision formelle d'engager la réalisation n'est pas prise au moment où ce rapport est rédigé. Cette décision appartient, s'agissant d'un SCN, au ministre après avis de la commission ministérielle des projets immobiliers du ministère. Pour un investissement d'un tel montant et aussi stratégique pour le devenir du château de Compiègne, le processus de prise de décision mériterait cependant d'être formalisé, en l'absence de conseil d'administration et de comité d'investissement. En effet, ces études ont été engagées alors même que le Projet

---

<sup>121</sup> Complément au PSC « *Le musée national de la voiture de la voiture et son devenir* » page 17.

scientifique et culturel du musée du château de Compiègne et de son annexe du musée national de la voiture n'avait fait l'objet que d'un avenant, que le SCN n'avait toujours pas produit de SPSI et qu'il n'existait pas de PPI permettant d'avoir une vision globale des différents enjeux.

Si le ministère indique qu'une comitologie a été mise en place pour échanger sur les différentes composantes du projet, l'inscription du projet dans la lettre de mission du directeur, argument mis en avant par celui-ci pour justifier le projet et l'achat déjà engagé de nouveaux véhicules pour enrichir les collections, ne saurait être considéré comme un argument suffisant.

## 2.5.2 Des risques insuffisamment mesurés et pris en compte

Pour les promoteurs de l'actuel projet, la présence de ce musée aux côtés des collections du Second Empire se justifie et illustre « *le développement des nouvelles formes de mobilité trouvant leur origine dans la révolution industrielle dont Napoléon III avait été en France le promoteur* »<sup>122</sup>. Pour autant, les obstacles mis en avant lors du PSC original sur la localisation restent présents : espace limité au regard de l'importance des collections, dont le volume s'est de surcroît encore accru, inadéquation des espaces à l'exception de la cour des cuisines pour l'accueil des pièces les plus importantes, nécessité de repenser les cheminements et les accès au regard des flux de visiteurs espérés... Le parti pris « *d'évolution définitive du musée et de ses collections vers une intégration historique du XX<sup>ème</sup> siècle* »<sup>123</sup>, si il peut se comprendre eu égard à l'ambition du projet, il interroge cependant au regard du lien très indirect avec l'histoire de Compiègne et de l'espace disponible dans le château, réduit, par rapport au projet tel qu'il aurait pu voir le jour dans les haras.

Les porteurs du projet apportent une réponse à cette contrainte physique dans le complément au PSC de 2018 en suggérant la construction de réserves visitables, dont le coût n'était pas évalué,<sup>124</sup> d'une surface estimée conjointement avec le service des musées de France de 6.000 à 7.000 m<sup>2</sup>, sans répondre toutefois à la question de la faisabilité d'une localisation à proximité du château dans le contexte nouveau du classement en domaine national. Ce projet n'a à ce jour donné lieu ni à aucune étude sur les options mises en avant, ni à aucune évaluation de coût. Une extension du périmètre du musée au sein du château a aussi été envisagée pour un coût estimé à 2 M€ (HT), cette extension n'est toutefois pas destinée à de nouveaux espaces d'expositions mais à la création d'espaces d'introduction à la visite et de médiation<sup>125</sup>.

Pour le ministère, « *le projet de réhabilitation du musée national de la voiture s'inscrit dans la politique de développement des musées nationaux et représente pour Compiègne et sa Région un enjeu majeur de valorisation du territoire et, pour le château, de développement des*

---

<sup>122</sup> *Ibid* p. 18.

<sup>123</sup> *Ibid* p. 20.

<sup>124</sup> Deux hypothèses ont été présentées dans le « *complément au projet scientifique et culturel : Le Musée national de la voiture et son devenir* » de novembre 2018 : l'aménagement d'un bâtiment existant (ancienne base militaire sur le Hauts-de-Margny qui dispose de hangars sur un terrain de 40 ha, le bâtiment des anciennes Petites Écuries situé à 300 mètres du château, dont il a été indiqué que tous deux, doivent être aménagés, restructurés, isolés, portés et climatisés ou la construction d'un nouveau bâtiment (la Société des courses de l'Hippodrome de Compiègne disposant d'un terrain de golf désaffecté dont la surface est estimée à 10 ha, qui pourrait faire l'objet d'un bail emphytéotique.

<sup>125</sup> Copil travaux DGPA-SCN-OPPIC 29/06/2022.

*publics* ». <sup>126</sup> Le ministère a engagé au premier semestre 2016 une étude prospective en accompagnement de l'étude confiée à l'OPPIC pour l'aménagement du nouveau musée. Selon le ministère, « *cette étude aurait permis d'identifier les publics cibles et publics potentiels (individuels, familial, scolaires, touristiques, en difficulté ou empêchés). Elle conclut notamment que la diversité des thèmes abordés par le palais constitue un atout important pour capter au-delà de la thématique du palais national* ». Aux termes de cette étude, en 2016, 22 % des visiteurs venaient pour visiter le musée national de la voiture et plus de 9 % pour découvrir le palais dans son ensemble.

On peut relever tout d'abord qu'il s'agit d'un sondage et non du résultat d'un comptage. La faiblesse de documentation des hypothèses de croissance du nombre des visiteurs devrait inciter à la plus grande prudence, les comparaisons étant établies le plus souvent avec des musées dédiés essentiellement à l'automobile, dans des espaces sans commune mesure avec celui du MNV, dans des bâtiments généralement conçus à cet effet et présentant des collections de voitures de marques identifiées par le grand public <sup>127</sup>, ce qui n'est pas le cas à Compiègne. Le cas du musée des carrosses de Lisbonne également mis en avant doit être lui aussi regardé avec prudence s'agissant de la plus grande collection mondiale, située dans un ensemble bâtimementaire de 10 000 m<sup>2</sup> au cœur du quartier très touristique de Belém. Tirer de ces comparaisons hâtives, voire des certitudes sur l'effet prévisible de la rénovation du musée national de la voiture de Compiègne sur les chiffres globaux de fréquentation, apparaît donc tout à fait hasardeux.

---

<sup>126</sup> Réponse au questionnaire de la Cour dans le cadre du contrôle.

<sup>127</sup> Le musée national de l'automobile à Mulhouse présente 450 véhicules, celui de Turin présente plus de 200 véhicules de 80 marques sur un ensemble de 19 000 m<sup>2</sup>, celui de Munich 120. Le musée de la Haye présente 275 véhicules ; il dispose de 10 000 m<sup>2</sup> de bâtiment et d'une galerie pouvant accueillir 1 000 personnes.

Photo n° 3 : Cour des cuisines



Source : Cour des cuisines

Le ministère a commandé une seconde étude à une société d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)<sup>128</sup> remise le 7 juillet 2021. Il s'agissait d'établir une approche des coûts économiques de fonctionnement après travaux. Cette étude a été élaborée à partir de trois hypothèses de fréquentation (160 000, 220 000 et 300 000 visiteurs), s'inscrivant dans une perspective de reconquête du public dans la durée. Le scénario central constitue le scénario de référence. Le scénario à 160 000 visiteurs correspond à une situation où les actuels horaires d'ouverture seraient maintenus en l'état. Cela pose donc la question de l'intérêt de l'opération elle-même, compte tenu du montant de l'investissement nécessaire. Le bilan coût/gains de public supplémentaire n'apparaîtrait guère optimal.

---

<sup>128</sup> COSB à St Brieuc.

Dans le scénario de référence (220 000 visiteurs), les frais de fonctionnement prévus pour 2027 et les dépenses de fonctionnement s'accroîtraient de 250 850 € auxquels il conviendrait d'ajouter une augmentation de 517 000 € des dépenses de personnel car 11,5 postes supplémentaires s'avèreraient alors probablement nécessaires<sup>129</sup>. Au total le surcoût s'élèverait au total à 768 350 €.

L'évolution des recettes nécessaires à la couverture des charges dans l'hypothèse d'une ouverture du musée correspondant aux heures d'ouverture du château s'appuie sur une revalorisation du prix des billets d'un euro d'ici 2027, mais aussi, d'un rééquilibrage entre public payant et public gratuit sur une base 45/55 %. Selon l'étude, ce rééquilibrage passerait par une action auprès des tours opérateurs et une promotion du nouveau musée en Ile de France. Sont identifiés un certain nombre de risques dont certains structurels, comme les difficultés pour l'accueil des groupes. Mais les conséquences de cette identification de risques ne semblent pas avoir été tirées.

En outre, le rapport ne prend pas en compte les réformes qu'il serait nécessaire de mettre en œuvre dans le fonctionnement actuel du SCN, afin de mener à bien le rééquilibrage souhaité. En l'absence de réformes engagées en ce sens, il est à craindre qu'une fois passé l'effet de curiosité lié à l'ouverture d'un nouveau musée, la fréquentation ne retrouve son niveau antérieur, comme le constat en a été fait pour le musée franco-américain de Blérancourt où 16 M€ ont été investis pour un objectif de fréquentation loin d'être atteint (*supra*). La possible stagnation de la fréquentation en régime de croisière serait d'autant plus problématique que les charges se seraient, quant à elles, alourdies de manière constante.

Le ministère<sup>130</sup> met en avant la possibilité de partenariats et évoque l'hypothèse de mécénats étrangers, ces mécénats hors frontières ayant déjà été évoqués dans le complément au PSC, le directeur ayant lui-même évoqué en 2022 la possibilité de réunir 3 M€ mais souhaitait « *disposer d'un engagement du ministère sur le lancement des travaux de rénovation avant de pouvoir solliciter officiellement les mécènes potentiels* ». Il s'agit là d'un pari particulièrement risqué à plusieurs titres.

Les mécénats restent à ce jour timides, ce qui constitue un frein à la politique des acquisitions pourtant nécessaire à l'enrichissement des collections. Jamais jusqu'à présent, les mécénats mis en place n'ont représenté des investissements majeurs. Le principal mécénat envisagé, aux États Unis, n'a pu se concrétiser à ce jour<sup>131</sup> et le directeur a lui-même précisé qu'il n'y avait pas de mécénat à attendre des constructeurs automobiles<sup>132</sup>.

Si un tel projet était mis sur la table, il serait indispensable en tout cas, notamment pour les mécénats issus de pays étrangers, d'étudier les avantages, inconvénients et risques en termes de contreparties.

---

<sup>129</sup> Il convient toutefois de noter qu'un débat existe sur les moyens humains supplémentaires à mobiliser. Le compte rendu de la conférence métier du 4 mai 2022 évoque, en effet, une hypothèse de 14 postes, qui est jugée surévaluée par le directeur du SCN.

<sup>130</sup> Réponse à la Cour dans le cadre du contrôle, il est par ailleurs fait état de la tenue d'une commission ministérielle des projets immobiliers au stade de l'APD qui pourrait se tenir début 2024, si l'arbitrage est favorable à la suite de la remise de l'APS (COPIL travaux 14/03/2021).

<sup>131</sup> Le compte rendu de la conférence métier du 4 mai 2022 détaille les démarches engagées et les impossibilités existantes comme par exemple la mobilisation du réseau de coopération culturelle FRAME, organisation américaine de coopération culturelle envisagée par le directeur du SCN.

<sup>132</sup> Compte rendu conférence métiers 30 juin 2021.

**Pour toutes les raisons évoquées, l'opportunité d'un tel investissement apparaît discutable et ne peut être dissociée d'une évolution en profondeur de l'organisation actuelle, ni des besoins de financement du volet patrimonial qui représente une urgence persistante, ni encore de la réponse à apporter à la question des réserves. De par son ampleur et son possible effet d'éviction sur d'autres dépenses très urgentes, la faisabilité du projet pose question, alors même que le mécénat reste embryonnaire à Compiègne et que la soutenabilité budgétaire du programme 175 est posée.**

**La pertinence d'un tel investissement nécessiterait donc une approche d'ensemble des besoins de financement du domaine de Compiègne, qui devrait figurer dans un plan pluriannuel d'investissement. Il devrait aussi s'inscrire dans une stratégie de développement touristique qui ne saurait se limiter, pour être cohérente, à la seule rénovation du musée national de la voiture. Le ministère indique clairement dans sa réponse à la Cour que sa décision formelle n'a pas encore été prise ; compte tenu des éléments mis en avant dans le présent rapport, ce projet pourrait donc être finalement reporté dans le temps, voir annulé, au profit d'autres urgences.**

**Recommandation n° 4.** (ministère de la culture) : Mettre en place sans délai un plan pluriannuel d'investissement (PPI), chiffrer les montants actualisés pour les travaux en urgence 1 à budgéter dans les enveloppes du programme 175 et actualiser sans délai les schémas directeurs patrimonial et technique.

**Recommandation n° 5.** (ministère de la culture) : Mettre en place des réunions annuelles de programmation des travaux réunissant ACMH, ABF, OPPIC et SCN.

**Recommandation n° 6.** (ministère de la culture) : Organiser dans les plus brefs délais le transfert dans des lieux adaptés les collections sans rapport avec le château de Compiègne et son projet scientifique et culturel (PSC).

**Recommandation n° 7.** (ministère de la culture) : Dans le cadre d'un futur plan pluriannuel d'investissement du domaine de Compiègne, définir un projet de réserves compatible avec les besoins du château et fixer sa localisation.

**Recommandation n° 8.** (ministère de la culture) : En l'absence d'un audit global des besoins de financement du domaine et d'un projet culturel et scientifique actualisé et cohérent, suspendre le projet du musée national de la voiture.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La situation sanitaire du château de Compiègne est préoccupante. La plus grande partie des urgences identifiées dans le schéma directeur patrimonial élaboré par l'ACMH du domaine en 2013, n'ont pas pu faire l'objet des travaux nécessaires, aboutissant à la fermeture d'une partie des espaces ouverts à la visite. Les crédits délégués à l'OPPIC au cours des dix dernières années ont été irréguliers, des reports d'opérations de plusieurs années et des annulations sont intervenus en l'absence d'un programme pluriannuels d'investissement permettant d'assurer une bonne planification des opérations. La tenue de réunions annuelles de programmation réunissant ACMH, ABF, OPPIC et SCN, à l'instar de ce qui existe pour d'autres domaines et monuments paraît indispensable.*

*Les chantiers successifs des collections engagés après l'adoption en 2007 du projet scientifique et culturel du domaine ont permis de remédier progressivement aux situations d'urgence en matière de conservation, la priorité étant aujourd'hui donnée aux collections du musée national de la voiture. En revanche, aucune réponse n'a été apportée à la situation des réserves dont la localisation dans le château dans des locaux inadaptés, aggrave des détériorations bâtementaires identifiées de longue date. Ces réserves accueillent de surcroît de nombreux dépôts du Mobilier national sans rapport avec le domaine de Compiègne.*

*Dans le contexte d'importants besoins de financement pour répondre à ces impératifs, se pose la question de la pertinence du projet de rénovation du musée national de la voiture*

*situé dans l'enceinte du château, représentant un investissement prévisionnel de 38,5 M€. L'objectif affiché est de relancer la fréquentation du domaine de Compiègne. Or, ce projet s'inscrit en opposition avec les orientations initiales du projet scientifique et culturel qui, considérant l'inadaptation des lieux, préconisait son transfert à l'extérieur du château. Outre l'inadaptation des locaux tant pour l'accueil du public qu'au regard de l'importance des collections, qui a conduit à envisager la réalisation de réserves visitables, les conditions d'exploitation du musée, à commencer par la gestion des horaires d'ouverture, rendent la réussite de ce projet hypothétique. Il est recommandé de renoncer à l'engagement de ce projet dans l'attente de la réalisation d'un plan d'investissement d'ensemble pour le domaine de Compiègne intégrant, grâce à une actualisation du schéma directeur de 2013, l'intégralité des besoins patrimoniaux et muséographiques.*

---

### **3 UNE ABSENCE DE POLITIQUE DES PUBLICS AGRAVÉE PAR UNE INSUFFISANCE DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE**

#### **3.1 Une fréquentation trop limitée malgré la richesse du patrimoine**

La fréquentation du château de Compiègne, qui s'établissait à 230 000 visiteurs il y a 30 ans<sup>133</sup>, ne dépasse plus les 100.000 visiteurs depuis plusieurs années, dont presque 60 % de gratuités et seulement 5 % de clientèle étrangère (essentiellement Benelux et Grande-Bretagne), le suivi des visiteurs étrangers étant par ailleurs irrégulier<sup>134</sup>. Même si les expositions (*supra*) ont permis une progression ces dernières années, le nombre de visiteurs s'étant accru de 19 % durant la période sous contrôle, en se stabilisant autour d'un seuil de 95 000, celle-ci reste modeste et n'est pas à la hauteur de la qualité et de l'importance de collections.

Pour le directeur du domaine, l'effondrement de la fréquentation trouverait son origine dans la fermeture d'une partie du musée national de la voiture et du tourisme. Sans méconnaître l'effet de cette fermeture intervenue en 2001, bien avant la période sous contrôle, le constat pouvant être dressé est que la réouverture totale de ce dernier en 2019, tout comme celle du musée de l'Impératrice, totalement fermé en 2014 et réouvert en 2021, n'a malheureusement pas permis de retrouver le niveau d'il y a 30 ans, alors même que la fréquentation des autres domaines nationaux a quant à elle fortement progressé, en dehors de la période de la crise sanitaire.

Aucune donnée n'existe s'agissant de la fréquentation de chacun des différents musées, ce qui, dans un contexte d'absence d'homogénéité des collections présentées, rend difficile une priorisation des investissements muséographiques comme de la communication en direction des publics.

---

<sup>133</sup> Mission CCSB 2021 pour le nouveau Musée national de la voiture et du tourisme

<sup>134</sup> Les données fournies à la Cour sont absentes pour 2013 et 2014, partielles en 2015, 2016 et 2018.

**Tableau n° 20 : Fréquentation du château de Compiègne**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Fréquentation payante</i>	35 324	31 522	36 179	38 682	30 176	32 818	26 667	20 273	39 863	39 776
<i>dont groupes</i>	4 856	3 972	3 635	2 515	2 930	1 892	733	454	2 124	nc
<i>dont expositions</i>	19 012	12 709	10 903	1 788	0	3 449	10 705	2 311	9 235	nc
<i>Gratuités</i>	43 616	42 559	48 410	54 130	53 623	50 606	30 189	24 569	55 378	54 262
<b><i>Fréquentation totale</i></b>	<b>78 940</b>	<b>74 081</b>	<b>84 589</b>	<b>92 812</b>	<b>83 799</b>	<b>83 424</b>	<b>56 856</b>	<b>44 842</b>	<b>95 241</b>	<b>94 038</b>

Source : GrandPalaisRmn.

La fréquentation du château de Compiègne est en très léger repli en 2023 tant globalement qu'au niveau des entrées payantes, ce qui est plus préoccupant. Le SCN a produit des données de fréquentations qui pour plusieurs années sont supérieures à celles de GrandPalaisRmn. Il retient pour ce calcul, la méthode utilisée par le ministère pour documenter le rapport annuel de performance du programme 175 qui agrège à la billetterie « *les différentes offres culturelles proposées par l'établissement lorsqu'elles sont distinguées (collections permanentes, expositions temporaires, activités culturelles hors auditorium, activités culturelles auditorium), grands événements (journées du patrimoine, nuit des musées), des musées nationaux, conférences, colloques qui sont considérés comme autres activités culturelles* ». Ainsi, il intègre à la fréquentation des événements extérieurs dans le parc tels que des concerts, les rendez-vous aux jardins, la chasse aux œufs de Pâques pour les enfants, ou le public présent lors de privatisations, ainsi que les présences pour des tournages, ce qui est plus discutable. Pour l'année 2023, le SCN a communiqué sur une fréquentation record de 101 656 visiteurs<sup>135</sup>. Cette progression, serait toutefois la plus faible enregistrée pour les châteaux de l'Oise, y compris pour Pierrefonds dont la fréquentation s'est accrue malgré un important et perturbant programme de travaux.

**Tableau n° 21 : Fréquentation 2023 des châteaux de l'Oise**

	Nombre visiteurs 2023	Progression
<i>Compiègne</i>	101 656	+ 1 %
<i>Chantilly</i>	522 000	+ 3 %
<i>Pierrefonds</i>	162 000	+ 13 %

Source : PQR.

Sur cette même année 2023, le domaine de Fontainebleau a accueilli 560 000 visiteurs (+ 29 %), Chambord, 1 148 000 (+ 9 %) et La Malmaison, 89 586 visiteurs (+ 5 %).

Cette fréquentation du château de Compiègne ne prend pas en compte les visites ordinaires du parc, ouvert gratuitement au public, aussi bien aux visiteurs du château qu'aux habitants de Compiègne, pour qui le parc constitue un espace de promenade, dont la charge est entièrement assurée par le SCN. Le SCN avait annoncé dès 2020 son intention de mettre en place un dispositif de comptage<sup>136</sup>, or à ce jour aucune donnée statistique n'existe sur cette fréquentation. Le SCN annonce maintenant la mise en place de ce dispositif en 2024. La Cour

<sup>135</sup> En 2023 en plus des entrées au château le SCN recense pour atteindre ce chiffre de visiteurs les données suivantes Cinéma au château 334, Rendez-vous aux jardins, 2 106, Sur les pas d'Eugénie, 400, chasse au trésor de Pâques pour les enfants accompagnés d'au moins un adulte, 3 958, Concerts, 228, mais aussi tournages, 155 et privatisations, 437.

<sup>136</sup> Relevé de décisions de la réunion bilatérale du 23 octobre 2020 entre GrandPalaisRmn et le SCN.

encourage vivement le SCN à réunir ces données qui permettraient au minimum de mesurer l'attractivité globale du château mais aussi d'évaluer les activités ou services payants qui pourraient être offerts dans le parc comme cela est le cas dans d'autres domaines nationaux.

### **3.2 La prédominance des gratuités**

Les visiteurs gratuits représentaient 58 % des entrées en 2022, ce qui constitue un chiffre supérieur à la moyenne des gratuités dans les SCN (50 %), elle-même déjà supérieure à celle des musées de l'État sous autres statuts. Par rapport aux deux autres musées de domaines nationaux gérés sous statut de SCN, La Malmaison et Pau, cette proportion est inversée (32 % de gratuité pour le château de la Malmaison et 43 % pour le château de Pau). Si l'on compare avec un autre site napoléonien sous statut de SCN, la maison Bonaparte à Ajaccio, le pourcentage de gratuités y est de 36 %.

La proportion de visiteurs gratuits n'a jamais été inférieure à 53 %, dépassant même le seuil des 60 % en 2018<sup>137</sup> et 2019. Les visites scolaires constituent la principale explication de ce phénomène ; elles représentaient en 2019 un peu plus de 23 % du total des visiteurs. Sur la base de fréquentation prise en compte par le SCN en 2023, les moins de 18 ans représentaient 9 % des visiteurs et 8,6 % pour la tranche d'âge de 18 à 25 ans. Les gratuités concernent aussi les événements nationaux (nuit des musées, journées du patrimoine). S'il faut se réjouir du dynamisme de ces fréquentations, qui répondent à l'une des missions de service public des institutions muséales comme rappelé par le directeur du SCN, la proportion des gratuités s'explique en premier lieu par la quasi absence de clientèle étrangère, cette dernière étant très majoritairement payante. Cette typologie des visiteurs explique aussi qu'à la différence des autres domaines, la fréquentation diminue durant les mois de juillet et août.

### **3.3 Des freins à l'accessibilité des musées et au développement touristique**

#### **3.3.1 Le casse-tête des horaires d'ouverture nuit à l'accessibilité et l'attractivité des musées**

Pour le visiteur du château, la possibilité de découvrir l'ensemble des collections s'apparente à un véritable casse-tête. Deux des trois musées que comporte le château, le musée du Second Empire et le musée de l'Impératrice, ne sont ouverts que huit heures par semaine, le troisième, le musée national de la voiture et du tourisme est privilégié avec 16 heures d'ouverture. Quant aux collections des appartements, si elles sont accessibles toute la journée, l'ouverture doit prendre en compte l'absence d'électrification d'une partie du château avec une fermeture intervenant plus tôt à l'automne et en hiver. En outre, une partie des salles du musée national de la voiture et du tourisme (au premier étage du château) est fermée en permanence car selon l'expression du directeur « *non dignes d'être présentées au public* ».

---

<sup>137</sup> 64 % en 2018 et 61 % en 2019 (calcul effectué sur les fréquentations communiquées par GrandPalaisRmn.

Ces restrictions aux visites ne figurent pas sur la page d'accueil du site internet du château qui mentionne « ouvert tous les jours de 10h à 18h (dernière admission 17h15). Fermeture le mardi, les, 1<sup>er</sup> janvier, 1<sup>er</sup> mai et 25 décembre ». Il faut charger les heures d'ouvertures qui figurent dans une autre rubrique : « Organiser sa visite » pour avoir accès au détail. Alors que l'objectif affiché par le ministère pour les musées nationaux, est d'aboutir « à ce que plus de 95 % des surfaces de présentation des collections permanentes ouvrables soient ouvertes au public »<sup>138</sup>, force est de constater la difficulté pour le château de Compiègne d'y parvenir. Le taux d'occupation des différentes entités du musée national du château de Compiègne était même, d'une manière générale, en régression en 2023 par rapport à 2022.

**Tableau n° 22 : Heures d'ouvertures hiver 2023-2024**

	Appartements	Musée de l'impératrice	Musée du Second Empire	Musée de la voiture
<i>Lundi</i>	10h-18h	Visite accompagnée à 16h	fermé	fermé
<i>Mercredi</i>	10h-18h	Visite accompagnée à 16h	10h-12h	14h-18h
<i>Jeudi</i>	10h-18h	Visite accompagnée à 16h	10h-12h	14h-18h
<i>Vendredi</i>	10h-18h	Visite accompagnée à 16h	10h-12h	14h-18h
<i>Samedi</i>	10h-18h	Visite accompagnée à 16h	10h-12h	14h-18h
<i>Dimanche</i>	10h-18h	Visite accompagnée à 16h	10h-12h	14h-18h

Source : Site du SCN. Le château est fermé le mardi, les appartements et les musées ne sont plus accessibles après 17h15 et plus tôt pour les parties non électrifiées.

**Tableau n° 23 : Taux d'ouverture des musées du château de Compiègne**

	2022	2023
<i>Appartements</i>	85,41	82,20
<i>Musée du Second Empire</i>	41,43	43,18
<i>Musée de l'Impératrice</i>	41,43	30,09
<i>Musée de la voiture</i>	70,74	52,90

Source : SCN.

### 3.3.2 La « surveillance mobile » : un projet de transformation à mettre en œuvre au plus vite afin d'augmenter les possibilités de visites

La situation actuelle constitue un handicap d'autant plus sérieux qu'aucune donnée n'existe quant à la fréquentation des différents musées qui permettrait de prioriser les ouvertures en fonction des attentes du public. Le projet de réorganisation de la surveillance dit « surveillance mobile » constitue de ce point de vue un enjeu majeur et doit intégrer un accroissement des heures d'ouverture de telle manière à permettre au visiteur la découverte de

<sup>138</sup> Sources : lois de finances, Rapport annuel de performance (RAP) 2022 et Projet annuel de performance (PAP) 2024 - Mission culture, programme 175 Patrimoines.

l'ensemble des collections. Ceci est d'autant plus nécessaire que la durée d'ouverture quotidienne pour le musée du Second Empire et le musée de l'Impératrice laisse tout juste le temps d'effectuer le parcours avec l'audioguide. Ainsi, un visiteur arrivant à 10h30 au lieu de 10h devra renoncer à une partie du parcours. Il arrive d'ailleurs que la fermeture intervienne dès 11h30, ce qui n'est manifestement pas de nature à monter les chiffres de la fréquentation.

Pour le visiteur qui voudrait découvrir la totalité des collections, un autre obstacle est l'absence d'un point de restauration permanent dans l'enceinte du château. Un restaurant a pu ouvrir récemment dans une dépendance située à proximité immédiate dans le parc, mais ce dernier n'est ouvert que trois jours par semaine, du vendredi au dimanche.

### 3.3.3 Un processus décisionnel dépendant en grande partie de GrandPalaisRmn

Les relations avec GrandPalaisRmn sont détaillées dans la convention cadre du 22 décembre 2014 (DGPA/GrandPalaisRmn/SCN). Elle confie à GrandPalaisRmn pour le compte des SCN, la gestion de la billetterie, de l'organisation des boutiques et de la fourniture des produits qui y sont commercialisées, des publications, dont le guide visiteurs. GrandPalaisRmn met également à disposition des guides conférenciers en charge des visites et prend en charge les expositions. Elle est aussi l'interlocutrice et la réceptrice des financements pour les mécénats en direction du domaine<sup>139</sup>.

Si la définition de la politique des publics relève bien de la direction du SCN et du service des musées de France s'agissant des gratuités, GrandPalaisRmn joue un rôle essentiel dans la capacité de la mettre en œuvre au travers des outils mis à disposition du SCN, étant à la fois le conseil et l'opérateur du SCN. À l'exception des expositions, GrandPalaisRmn ne dispose pas des moyens financiers permettant d'assurer la promotion du domaine. L'activité des SCN étant selon GrandPalaisRmn, structurellement déficitaire dans les comptes de cette dernière, les versements au bénéfice du budget propre du SCN se limitent conformément aux dispositions de la convention cadre à 4,5 % du produit de la billetterie payante et du chiffre d'affaire HT de la boutique. Ce fractionnement des responsabilités et des moyens ne favorise pas l'émergence d'une politique commerciale d'ensemble.

La mise à disposition des guides conférenciers par GrandPalaisRmn est illustratrice des difficultés de ces compétences éclatées. Le SCN doit transmettre ses besoins un an à l'avance, GrandPalaisRmn consolide la globalité des demandes des SCN et l'arbitrage sur la répartition finale est effectué par le service des musées de France. Ainsi, en 2023 GrandPalaisRmn a notifié au SNC la reconduction des moyens accordés en 2022, en indiquant : « *En effet votre demande de moyens supplémentaires en visites conférences pour 2023 a été transmise et étudiée avec le service des musées de France et n'a pu être arbitrée positivement car le budget ne le permettait pas* ».

Pour Compiègne, le volume d'heures attribué s'avère insuffisant au regard des besoins et surtout, nécessite une programmation très en amont quasi incompatible avec une adaptation aux demandes intervenant en cours d'exercice. Il s'agit d'un frein à une politique de médiation culturelle, mais aussi d'un obstacle au développement d'une offre touristique en direction des groupes. Les heures réalisées dépassent depuis 2018 le nombre d'heures attribué. Deux CDI et

---

<sup>139</sup> Le mécénat peut aussi transiter directement par le ministère.

six vacataires seulement sont affectés au périmètre du SCN. De surcroît, parmi les guides intervenant pour les deux sites de Compiègne et Blérancourt, seulement deux sont anglophones. Certes, le SCN peut faire appel à des conférenciers extérieurs, notamment de l'office du tourisme, qui organise une centaine de visites de groupe chaque année représentant en 2023 plus de 3 400 visiteurs<sup>140</sup>, mais il doit alors effectuer l'avance de trésorerie sur ses propres crédits de fonctionnement, les droits restants perçus par GrandPalaisRmn qui en effectue le reversement *via* les dotations déléguées par fond de concours, une fois par an<sup>141</sup>.

**Tableau n° 24 : Demande et volume d'heures de guides conférenciers**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Heures demandées</i>	nc	nc	3 762	4 180	4 180	4 905	4 536	5 238	5 089
<i>Heures attribuées</i>	1 286	889	945	891	937	401	440	1 365	-
<i>Heures réalisées</i>	1 054	736	328	1 202	1 362	911	724	1 887	-
%	82	82,8	34,7	135	145	227	164	138	-
<i>Nb guides ETPT CDI et CDD</i>	1,51	1,01	0,96	0,93	0,95	0,70	0,64	1,96	-

Source : SCN et GrandPalaisRmn (de 2015 à 2022 car les données de 2023 n'ont pu être communiquées avant la fin de l'instruction).

De même, l'organisation d'expositions qui constitue l'un des moyens d'accroître la notoriété d'un musée et de développer sa fréquentation, est contingentée (*cf. supra*).

### 3.3.4 La faiblesse des relations avec l'environnement culturel et touristique

Le château de Compiègne se situe dans un environnement culturel et touristique dense, le domaine national intègre la clairière de Rethondes, 15 km seulement séparent le château de Compiègne de celui de Pierrefonds, géré par le Centre des monuments nationaux, dont l'histoire de la restauration est directement liée au Second Empire. Pour autant, la coopération entre les différents sites est limitée.

Un partenariat tarifaire a été mis en place entre Compiègne et Pierrefonds, offrant une réduction de 20 % pour la deuxième visite mais il ne fonctionne pour Pierrefonds qu'au travers d'une réservation *via* le site en ligne. Il s'agit d'un tarif spécial sur présentation du billet plein tarif pour l'un des deux châteaux, à la différence des billets jumelés mis en place pour les visites de Pierrefonds et de la Cité internationale de la langue française à Villers-Cotterêts ou avec le domaine national du château de Coucy (billet triplé). Cette offre recueille une faible demande, ce sont à peine 300 visiteurs qui ont bénéficié de ce dispositif pour les dix premiers mois de 2023<sup>142</sup>.

<sup>140</sup> Données mairie de Compiègne. Le directeur du SCN considère que la qualité de ses guides est inférieure à celles des guides de GrandPalaisRmn.

<sup>141</sup> Dispositions rappelées dans le compte rendu de la réunion bilatérale SCN/GrandPalaisRmn du 4 mai 2017.

<sup>142</sup> 293 billets émanant de Pierrefonds ont donné lieu à tarif réduit à Compiègne, et 286 visiteurs de Compiègne ont bénéficié de la réduction à Pierrefonds.

Même si ce dispositif de réduction souffre sans doute d'un déficit de communication qui peut expliquer ce faible nombre, il est d'abord la traduction de la faiblesse de la relation entre les deux domaines. Or, le château de Pierrefonds dispose d'une plus grande présence sur les réseaux sociaux et du relais de la capacité de communication du CMN. Ceci se traduit aussi par le différentiel constaté dans le nombre d'avis émis par les visiteurs, par exemple sur *Tripadvisor*<sup>143</sup>, 1752 pour Pierrefonds contre 655 seulement pour Compiègne avec une notation moyenne inférieure à 4 sur 5 contre 4,5 sur 5 pour Pierrefonds.

Cette faiblesse partenariale caractérise aussi les rapports avec l'Office national des forêts (ONF).

Le périmètre du domaine national de Compiègne relève aujourd'hui de la gestion du ministère de la culture (par le SCN) mais intègre aussi la forêt gérée par l'Office national des forêts (ONF). Dans la perspective de l'obtention du label Forêt d'exception, le comité de pilotage en charge du dossier a élaboré un schéma d'accueil du public. La version provisoire de ce document en date du 7 mars 2016 évoquait cinq à six millions de visites par an, réparties entre différents publics locaux et régionaux composés de riverains, de sportifs, de chasseurs, mais aussi de touristes. Selon ce même document, « *la forêt de Compiègne possède un fort attrait touristique* »<sup>144</sup>.

Cette analyse est partagée par le maire de Compiègne, pour autant aucune instance n'existe permettant de réunir tous les acteurs du domaine national. À la différence du CMN pour le château de Pierrefonds, le SCN est en retrait dans cette démarche partenariale pour la valorisation de la forêt, alors même que le schéma entre dans sa phase opérationnelle. Les relations avec l'ONF, malgré les propositions de l'office, sont réduites au strict minimum.<sup>145</sup> Ce mouvement de création d'une destination touristique regroupant les principaux acteurs, se traduit aussi par la mise en place d'un site internet unique par les offices du tourisme de l'agglomération de Compiègne et de Pierrefonds permettant selon le maire de Compiègne « *de proposer des produits touristiques plus étoffés et plus variés* ». De son côté, le directeur du SCN met en avant, s'agissant de ces coopérations, « *une difficulté, voire une impossibilité pour des raisons statutaires de mettre en place des packages de visite associant au château une autre activité. Une offre groupant plusieurs activités, possible en théorie, générerait pour l'acheteur plusieurs paiements, dont certains à l'avance et d'autres sur place* ». Ce dernier obstacle s'ajoute à celui pour le château, de l'absence de mise en place d'une de billetterie en ligne par GrandPalaisRmn.

### 3.3.5 Un déficit de capacités d'accueil et de communication

Outre le très faible nombre de visiteurs étrangers, dont le suivi statistique dans la durée est aléatoire au regard de la difficulté du SCN pour fournir des données annuelles à la Cour, les visiteurs du château de Compiègne sont surtout issus de la région Hauts de France et de Paris, c'est-à-dire principalement d'une clientèle locale correspondant plus à celle d'un musée de province. Le directeur du SCN reconnaît, dans sa réponse à la Cour, que « *l'observation*

---

<sup>143</sup> Données relevées en janvier 2024.

<sup>144</sup> Forêt domaniale de Compiègne, Schéma d'accueil du public version provisoire du 7 mars 2016 p.7.

<sup>145</sup> En l'absence de relations partenariales des contacts existent cependant entre les agents de l'ONF et ceux du SCN en charge des jardins pour les questions liées à la gestion des barrières et la sécurisation des arbres

*actuellement pratiquée par les agents GrandPalaisRmn en caisse, est lacunaire* », tant sur la fréquentation que pour la provenance. Il souligne notamment que « *la reconfiguration du logiciel opéré par Grand Palais-Rmn n'a pas été faite en concertation avec l'établissement qui n'a pu indiquer les besoins utiles pour déterminer ses démarchages. Les données recueillies sont imprécises et peu exploitables* ».

L'étude conduite en 2021 par le cabinet CCSB relevait par ordre de provenance en 2019, des visiteurs pour les cinq premiers départements, quatre départements de la Région, seuls les visiteurs en provenance de Paris figuraient dans ce classement et au 2<sup>ème</sup> rang. Ceci reflète aussi la part réduite des visites réalisées dans le cadre de séjours. Le nombre de lits touristiques dans l'arrondissement de Compiègne est limité. Selon les données de l'INSEE en 2023, 794 lits hôteliers classés sont recensés, 461 emplacements de campings et 141 lits en résidences de tourisme et meublés.

Les visites *via* des tours opérateurs paraissent elles aussi réduites, comme le traduit l'absence de parking pour autocars à proximité du château. Ceci corrobore les données de fréquentation s'agissant des groupes. L'étude précitée pour le musée national de la voiture et du tourisme (MNVT) au titre des risques sur le fonctionnement du SCN après travaux, identifie déjà « *un parking public saturé ce qui contrarie l'accessibilité des clients (groupes et bus)* ».

Seule une vision partagée du développement culturel et touristique avec les collectivités territoriales peut apporter une réponse à cette situation, or il n'existe à ce jour, aucun partenariat institutionnel entre ces dernières et le domaine. Une réunion bimensuelle entre le SCN et les représentants de la ville de Compiègne et de son agglomération vient seulement d'être mise en place avec l'arrivée d'une nouvelle cheffe du service communication mécénat, après une interruption intervenue lors du changement de direction du SCN.

La municipalité de Compiègne et son agglomération sont conscientes du besoin de renforcer les capacités d'hébergement et encouragent notamment la création d'hôtels. Cette action positive ne pourra bénéficier au domaine que si des produits touristiques communs sont construits avec les autres acteurs culturels et touristiques en liaison avec la ville et le comité départemental du tourisme de l'Oise, ce qui n'est pas le cas à ce jour, malgré plusieurs propositions de collaboration de ces derniers. Ce rapprochement est notamment indispensable pour faire de cette partie de la région Hauts de France une destination de tourisme culturelle pour la clientèle étrangère, particulièrement déficitaire au château de Compiègne. L'absence de traduction en langue anglaise sur la totalité des lustrins du musée du Second Empire ou des commentaires des audioguides dans plusieurs salles des appartements est révélatrice à cet égard.

### **3.3.6 Une exposition tous les deux ans seulement : un arbitrage financier qui réduit l'attractivité des musées**

L'organisation des expositions est assurée conjointement entre GrandPalaisRmn et le SCN. Les expositions constituent une offre de diffusion culturelle à part entière au travers des thèmes choisis et de valorisation des collections. Malgré une fréquence limitée à une, tous les deux ans, la contrainte financière reste forte et donne lieu à des négociations sur les prises en charge respectives des coûts entre GrandPalaisRmn, le SCN et l'apport du mécénat, les contributions de ce dernier pouvant conditionner la tenue d'une exposition. Il convient de préciser que lors de la réunion bilatérale du 12 décembre 2013 entre GrandPalaisRmn et le

SCN, le principe d'une exposition par an à Compiègne a été acté, en contrepartie d'un financement maximum de 125 k€ (montant des dépenses engagées) par GrandPalaisRmn.

Cinq années plus tard, lors de la réunion bilatérale du 12 mars 2018, le directeur du SCN a indiqué souhaiter reprendre le rythme d'une exposition tous les deux ans, avec une demande de budget par conséquent plus important que celui requis pour les expositions annuelles précédentes. S'agissant du musée de Blérancourt, ce dernier a proposé de présenter uniquement des expositions du musée sans le concours de GrandPalaisRmn.

Un arbitrage doit aussi être rendu entre le thème et l'attractivité ainsi que le rappelle le ministère en évoquant la question de la fréquentation de Compiègne « *l'organisation d'expositions davantage tournées vers le grand public semble constituer, pour le SCN, une piste intéressante qui suppose toutefois d'étudier avec attention, les conséquences financières que cela entraîne* ». Comme il le souligne, le déploiement d'expositions à plus fort potentiel induit des dépenses importantes (rassemblement d'un nombre d'œuvres important, qualité de la scénographie et communication) qui ne peut être couvert par la seule majoration tarifaire appliquée, limitée à deux euros. Il faut aussi prendre en compte le fait que le château de Compiègne, dans son aménagement actuel, ne dispose pas de salles d'exposition temporaires adaptées ainsi que cela a été relevé dans le PSC, obligeant pour les expositions les plus importantes, à une visite fractionnée qui nuit à la qualité de celle-ci.

Plusieurs projets d'exposition n'ont pas abouti dans le passé en raison des contraintes financières. GrandPalaisRmn a proposé au SCN à l'instar de ce qui a été mis en place pour le musée de Cluny, une majoration tarifaire supplémentaire pour les expositions.

Parmi les trois dernières expositions, deux ont été en rapport avec l'automobile « *Concept Car- Beauté pure* » présentée durant sept mois à partir de décembre 2019 jusqu'à l'été 2020, et « *Vitesse* » sur une durée plus courte de décembre 2021 à mars 2022. L'exposition consacrée à Prosper Mérimée de mi-décembre 2023 à mi-mars 2024 renoue avec le Second Empire.

En plus des expositions réalisées avec GrandPalaisRmn, des expositions en format plus réduits à partir des collections du château sont réalisées en régie<sup>146</sup>.

**Recommandation n° 9.** (ministère de la culture) : Établir des relations partenariales avec la ville de Compiègne, son agglomération et améliorer celles avec les organismes de promotion touristique autour de projets communs afin d'augmenter la visibilité et l'attractivité du château et de ses musées.

---

<sup>146</sup> 11 expositions ont été produites à Compiègne et Blérancourt de 2018 à 2024.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Malgré la richesse de ses collections, le château et domaine de Compiègne ne connaît qu'une fréquentation limitée, moins de 100 000 visiteurs, qui n'a que peu progressé durant la période sous contrôle et reste de plus de la moitié en dessous de son niveau d'il y a 30 ans. La proportion de visiteurs gratuits généralement plus élevée dans les SCN atteint pour Compiègne et Blérancourt une proportion de plus de 60 % alors même que le nombre de visiteurs étrangers est quasi anecdotique, à peine 5 %. Cette situation tient à plusieurs facteurs au premier rang desquels les conditions d'accueil (ouverture irrégulière des musées, difficulté d'accès pour les groupes, organisation des visites pour les guides conférenciers, nombre de services comme la restauration, limité...).*

*Les relations avec les autres lieux touristiques et culturels de la région sont notamment réduites et même quasi inexistantes jusqu'à une période récente, s'agissant de la ville et de son agglomération. Cette situation a déjà été relevée à plusieurs reprises dans le passé. Elle dépend pour partie du directeur mais aussi du mode d'organisation sous statut de SCN qui échappe à son pouvoir de décision s'agissant par exemple de l'organisation des expositions ou de la mise à disposition des guides conférenciers. À ceci, s'ajoute l'absence de budget de promotion et la faible présence sur les réseaux sociaux, ou l'incapacité à commercialiser des produits groupés associant le château à d'autres partenaires. La définition d'une stratégie de développement touristique avec les acteurs locaux, notamment pour l'accueil de la clientèle étrangère s'avère indispensable.*

---

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Le classement en domaine national au sens de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) du château de Compiègne témoigne de la reconnaissance de sa place dans l'histoire de France et permet une protection patrimoniale particulièrement élevée, en principe. Si les dispositions de la loi concernent bien la protection patrimoniale, il aurait été utile à cette occasion, d'engager une réflexion globale ne se limitant pas à la seule question de la protection patrimoniale et permettant de donner du sens à cette reconnaissance de la place de Compiègne dans l'histoire de la Nation en s'interrogeant sur le périmètre du SCN et surtout, sur le caractère adapté ou non du statut actuel à une politique de valorisation historique.

Dans le cas du château et des musées de Compiègne, plusieurs difficultés se cumulent : malgré la richesse des collections, la fréquentation est anormalement faible, le site est peu connu des Français et n'attire qu'un pourcentage réduit de visiteurs étrangers, tandis que la situation patrimoniale et sanitaire des bâtiments se dégrade de manière très préoccupante.

Ce classement aurait dû inciter le ministère de la culture à accorder enfin au château de Compiègne l'intérêt et la priorité qu'il mérite. Il est difficilement compréhensible, s'agissant d'un édifice reconnu comme majeur, que les travaux identifiés comme très urgents en 2013, 37,4 M€, n'aient pour la très grande majorité d'entre eux, pas été réalisés, ni même programmés. Dans ce contexte, le projet du nouveau musée national de la voiture apparaît singulièrement inopportun.

Au regard des constats établis dans le présent rapport sur la gestion actuelle de Compiègne, la Cour considère urgent et nécessaire de définir enfin un projet cohérent pour ce domaine et d'examiner les perspectives d'évolutions statutaires, le *statu quo* n'étant plus tenable.

Cette question n'est pas nouvelle, le sujet du devenir des services à compétence nationale (SCN) étant périodiquement évoqué, soit d'une manière globale, soit pour tel ou tel aspect. Il s'est à nouveau posé à la suite de la création à Villers Cotterêts de la cité internationale de la langue française. Ainsi deux études ont été commandées par le ministère dans la période récente, une menée par *Ernst & Young*, l'autre par Roland Berger, dans le but d'éclairer une décision de modification du statut du domaine de Compiègne.

La création du domaine national de Compiègne aurait pu être l'occasion d'engager, conjointement au classement, une réflexion sur la gestion de cet ensemble remarquable pour en assurer la promotion et en faire une destination culturelle et touristique majeure. Outre le fait qu'aucun des deux ACMH successivement en fonction n'ait été consulté sur la définition du périmètre du domaine national, ce qui est pour le moins étonnant au regard de leur connaissance du site et du patrimoine local, cette définition n'a pas été l'occasion d'une concertation avec les administrations concernées, pour envisager à cette occasion, soit une évolution statutaire de la gestion du château, soit le transfert au sein d'une entité nouvelle, des bâtiments et terrains ne relevant pas du SCN. Ce classement aurait aussi pu être l'occasion de construire une relation renforcée avec la ville de Compiègne et de clarifier des incertitudes héritées du passé, comme la question du statut et de l'aménagement de la place d'Armes ou d'apporter des solutions à des questions en suspens depuis plusieurs décennies comme l'implantation d'un bâtiment pour les

réserves, dont la réalisation ainsi que le souligne le ministère est rendue dorénavant impossible dans le périmètre protégé au titre du domaine national.

Cette approche du classement en domaine national se limitant à la stricte procédure de protection patrimoniale constitue une occasion perdue.

Le domaine de Compiègne est aujourd'hui le premier château musée géré sous statut de SCN. Malgré les efforts entrepris par la direction générale des patrimoines, celui-ci reste contraignant et constitue du fait du fractionnement des responsabilités et des moyens, un obstacle à l'émergence d'un projet global, validé par le ministère. En outre, l'existence d'un SCN rend plus difficile l'implication des collectivités territoriales dans les projets de financement, en l'absence d'un décideur de proximité. Enfin, aucun contrat ne définit des objectifs quantifiables dont les résultats incombent à un dirigeant en charge de les mettre en œuvre.

Comme ce rapport en fait la démonstration, le *statu quo* qui a prévalu à ce jour, constitue à l'évidence un lourd handicap. Comme cela a été fait dans le passé pour les deux autres domaines nationaux que sont Chambord et Fontainebleau, il importe désormais qu'une décision soit prise permettant, à l'instar de ceux-ci, de sortir le domaine de Compiègne de sa torpeur et de son isolement.

Il convient en premier lieu de doter le domaine de Compiègne d'un projet d'ensemble patrimonial, culturel, et touristique concerté avec les acteurs locaux et les collectivités territoriales. Ce projet pourrait être élaboré dans le cadre d'une mission permettant d'arbitrer au plus vite entre différentes évolutions statutaires possibles.

Plusieurs options sont en effet envisageables. Les études précitées fournissent une partie des éléments permettant d'alimenter la réflexion des décideurs.

La première option consisterait à transformer le SCN du domaine de Compiègne en établissement public administratif, afin de donner l'autonomie nécessaire aux équipes en charge de sa gestion autour d'un projet pluriannuel. Cette transformation supposerait le renforcement des fonctions d'encadrement du SCN et la mise en place d'une subvention pour charge de service public adaptée, permettant notamment d'assurer des actions de promotions et de construire des partenariats dans la durée. Le portage des emplois existants pourrait, comme pour le domaine de Compiègne, continuer à être pour partie, porté par l'État.

La deuxième option consisterait à regrouper dans un même établissement public les châteaux de Pierrefonds et de Compiègne avec l'objectif de tirer profit des proximités géographiques et historiques des deux entités autour d'un projet culturel et touristique commun. Il pourrait aussi être envisagé d'adjoindre la forêt de Compiègne, la gestion de la forêt elle-même restant de la compétence de l'Office national des forêts (ONF).

Ces deux premières options permettraient d'assurer une meilleure autonomie dans la gestion et faciliteraient le développement des indispensables partenariats locaux, en même temps qu'elles responsabiliseraient les dirigeants. Elles supposeraient d'étoffer les fonctions supports, le nombre d'ETP rendu nécessaire par une telle réforme paraissant toutefois limité. Cet effort serait justifié au regard de la capacité offerte à l'établissement de développer ses ressources propres aujourd'hui particulièrement limitées. L'étude *Ernst & Young* évaluait le besoin à six postes, ce qui semble cohérent au regard de l'organigramme actuel. « *La création d'un EP conférerait au musée un degré d'autonomie élevé et l'inciterait à se développer* ».

Une troisième option de rattachement au Centre des monuments nationaux (CMN) avait été étudiée dans l'étude d'*Ernst et Young* de 2020, mais il en ressortait comme le souligne également le ministère, d'une part, que cet ensemble pourrait poser un problème par rapport à la taille des monuments habituellement gérés par le CMN et d'autre part que « *la gestion des collections ne fait pas partie des missions traditionnelles du CMN* ». En revanche, un tel rattachement permettrait de répondre à l'urgence de la sécurisation patrimoniale du château, mais aussi d'envisager une gestion de proximité ainsi que des mutualisations avec les deux sites très proches géographiquement de Compiègne et tous deux gérés par le CMN, à savoir Pierrefonds, qui constitue une indéniable réussite touristique, et Villers-Cotterêts, qui bénéficie de moyens importants.

Indispensable, l'évolution statutaire requiert également de traiter du devenir du musée franco-américain de Blérancourt, comme proposé, en trouvant un accord avec les collectivités territoriales pour l'insérer dans un écosystème plus local.

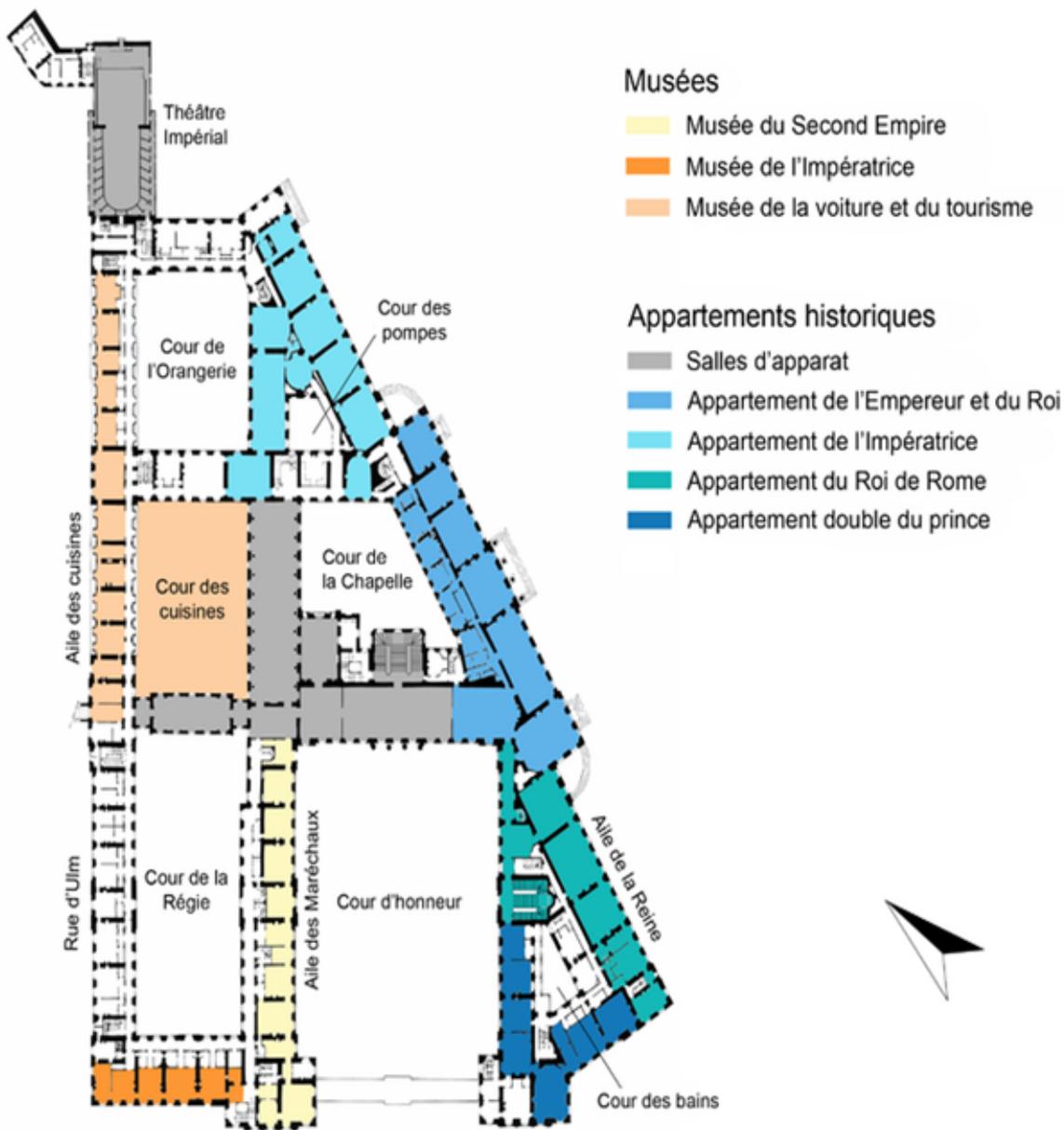
D'une manière générale, seule la structuration d'un projet scientifique, patrimonial et culturel réactualisé permettrait de garantir à l'avenir, une meilleure gestion des deux entités (Compiègne et Blérancourt), de les sortir d'une certaine forme d'isolement en les insérant dans un maillage de responsabilités partagées entre l'État et les collectivités territoriales concernées.

<p><b>Recommandation n° 10.</b> (ministère de la culture) : Faire évoluer dans les meilleurs délais le statut du domaine de Compiègne vers un établissement public autonome.</p>
--

## ANNEXES

Annexe n° 1.	Plan du château de Compiègne .....	75
Annexe n° 2.	Contrôle effectué par la DDFiP de la Somme et les anomalies constatées pendant la période sous revue .....	76
Annexe n° 3.	Liste des opérations déléguées à l'OPPIC durant la période sous revue .....	77

### Annexe n° 1. Plan du château de Compiègne



## Annexe n° 2. Contrôle effectué par la DDFiP de la Somme et les anomalies constatées pendant la période sous revue

Tableau n° 25 : Évolution du nombre d'anomalies constatées entre 2014 et 2022 par la DDFiP

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Anomalie relative au service fait</i>	48	73	148	251	290	329	345	308	316
<i>Anomalie relative à la non application du code des marchés publics</i>	3	2	5	14	1	nc	nc	nc	nc
<i>Autres (insuffisance des pièces justificatives, absence d'engagement juridique, début d'exécution du marché avant notification, récupération de l'avance non effectuée...).</i>	33	15	110	130	120	98	25	35	53
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>263</b>	<b>395</b>	<b>411</b>	<b>427</b>	<b>370</b>	<b>343</b>	<b>369</b>

Source : DDFiP (rapports sur les résultats du contrôle hiérarchisé de la dépense de 2014 à 2022).

Le nombre de ces anomalies s'est très sensiblement accru entre 2015 et 2016 (+192 %) et a continué d'augmenter avec un rebond en 2019 qui est l'exercice qui a connu le plus d'anomalies. Si une baisse est relevée à partir de 2020, une nouvelle hausse est constatée entre 2021 et 2022 (+7,5 %).

Si la DDFiP a mentionné des relations fluides avec les services du SNC et notamment dans la fonction de conseil qu'elle exerce auprès de ces derniers, il est nécessaire que le SCN renforce le contrôle du service fait des prestations réalisées par ses prestataires et réduise à *minima* le nombre d'anomalies constaté au niveau de celui de 2014 qui était bien inférieur à celui de 2022 alors même que le nombre de demandes de paiement (DP) traitées en 2014 ait été supérieur à celui de 2022<sup>147</sup>. En effet, si la vacance de l'un des postes du service finances/comptabilité en 2016 et 2017 pourrait justifier la forte hausse à partir de 2016 des anomalies constatées en matière de service fait et de vérification des pièces justificatives et d'engagement juridique ou autres anomalies, ces dernières ont continué d'évoluer à la hausse bien que ce poste ait été pourvu depuis 2018.

Il est à noter que si la DDFiP n'a relevé que très peu d'anomalies en matière de dépenses de frais de déplacement et de mission durant la période sous revue<sup>148</sup> et que la Cour n'a pas d'observation particulière à formuler dans le cadre de l'analyse de ces dépenses<sup>149</sup>, il convient néanmoins d'encadrer les dépenses de la direction générale en fixant notamment un plafond annuel pour ces dépenses.

<sup>147</sup> 1 349 DP traitées en 2022, contre 1 436 DP traitées en 2014.

<sup>148</sup> Sept anomalies relevées entre 2014 et 2022, dont 5 en 2016 qui concernaient des insuffisances de pièces jointes et des liquidations erronées et aucune depuis 2018.

<sup>149</sup> L'analyse a porté sur la période 2016 à 2023 (les informations relatives aux années 2013 à 2015 n'ayant pas pu être produites). les dépenses globales de frais de mission et déplacement ont baissé de 39 % entre 2016 et 2023 et celles concernant la direction générale ont baissé de 27 % sur cette même période.

**Annexe n° 3. Liste des opérations déléguées à l'OPPIC durant la période sous  
revue**

**Tableau n° 26 : Détail des opérations et crédits notifiés entre 2013-2021 à l'OPPIC pour les  
investissements liés aux travaux sur Compiègne (en k€)**

<i>Année</i>	<i>Opération</i>	<i>Crédits de paiement (CP)</i>
<b>2013</b>	Remise à niveau des installations électriques (maîtrise d'œuvre et travaux)	200
	Création de l'accès PMR, monte-charge et ascenseur	369
	Aménagement bureaux dans l'aile Ferrand (maîtrise d'œuvre et travaux)	1 400
	Relevé de géomètre	220
	Schéma directeur	205
	Étude-diagnostic du système de chauffage du Palais	100
	Réfection réseau interne téléphonie	20
	Mise en sûreté terrasse côté parc	110
	Création passerelle au-dessus galerie bal pour contrôle	30
	Toitures rue d'Ulm, aile Natoire, paratonnerres	208
	Façade sur parc, étude	150
	Serres tempérées, huisseries	120
	Corniche et chéneaux du théâtre Impérial	80
	Parc, réfection du mur de clôture	180
<b>2014</b>	Réfection murs de clôture 1 <sup>ère</sup> tranche	60
	Opération Grande terrasse : études et travaux	206
	Travaux d'entretien de la verrière	65
	Huisseries de la serre tempérée	150
	Restauration corniche et chéneau du théâtre Impérial et souches cheminées et garde-corps côté Est	40
	Menuiseries rue d'Ulm : PRO et travaux	70
	Relevé architectural géomètre (travaux)	90
	Installation des locaux de conservation dans l'aile Ferrand/étude préalable	130
	SD remise aux normes installations électriques et travaux	800
	SD étude programmation, phase 0 accueil	50
	SD chauffage Palais, musée 2 <sup>nd</sup> Empire (étude et travaux)	200
	Chaufferie Ulm : remplacement d'une chaudière et mise aux normes installations périphériques (travaux)	15
	Appartement des invités (travaux)	430
	SD parking bus (étude)	150
Mise aux normes pompes à essence (étude et travaux)	45	
SD mise aux normes détection incendie	40	
<b>2015</b>	Étude et travaux Parc	115
	Réfection murs de clôture (1 <sup>ère</sup> tranche)	190
	Opérations Grandes terrasses	190
	Études et travaux : Restaurations des salons historiques	150
	Schéma directeur général	28
	Menuiseries rue d'Ulm : PRO et travaux	26
	Installation des locaux de conservation dans l'aile Ferrand/étude préalable	300
	SD – travaux urgents	500
	SD – chauffages (études et travaux)	100
	SD – mise aux normes détection incendie	90
Étude MNVT – convention d'études préalables	250	
<b>2016</b>	Toiture et façades de l'aile du Billard	415
	Théâtre Louis-Philippe	80
	Allée verte	35
	Structures-escaliers	50

LE SERVICE À COMPÉTENCE NATIONALE DES MUSÉES ET DOMAINES DES CHATEAUX DE  
COMPIÈGNE ET BLÉRANCOURT

<i>Année</i>	Opération	Crédits de paiement (CP)
	Traitement parasitaire	90
	SD mise aux normes sûreté /sécurité	320
	SD remise à niveau des installations électrique (maîtrise d'œuvre et travaux de remise en état des installations électriques – priorité 1)	190
	SD programmation – études de programmation accueil des publics (SD fonctionnel)	150
<b>2019</b>	Restauration de l'aile du Billard (façades et toitures)	248
	Serre hollandaise	500
	Grille d'honneur	84
	Bibliothèque de l'Empereur (reportée, solde des études de maîtrise d'œuvre)	137
<b>2020</b>	Façade de l'orangerie	229
	Études sur le musée national de la voiture	80
	Clos et couvert : grille d'honneur	26
	Parc : serre Hollandaise	215
<b>2021</b>	Bibliothèque de l'Empereur (études)	19
	Allée du fleuriste	600
	Clos et couvert du Théâtre Louis Philippe	150
<b>2022</b>	Opérations confiées à l'OPPIC mais dont les crédits n'ont pas été communiqués au SCN : restauration de la Bibliothèque de l'Empereur (à noter, la somme de 1,5 M€ en AE/CP a été versée dans le cadre de la convention-cadre liant le ministère de la culture et l'OPPIC pour cette opération qui relève de l'action 03), études relatives à la restauration des salons des Fleurs et salon des Dames d'Honneur, études et travaux de restauration du clos et du couvert du théâtre Louis Philippe, études relatives au projet de rénovation du musée national de la voiture dans son emprise actuelle avec un financement de 1,5 M€ pour les études d'avant-projet.	nc

Source : SCN (courriers de notification des crédits de la DGPA au SCN).