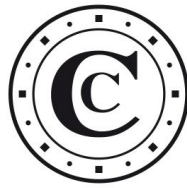


Cour des comptes



ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

LE CHANTIER DE LA CATHÉDRALE DE NOTRE-DAME

La réalisation des travaux
de restauration liés à l'incendie,
la réouverture et la poursuite
du chantier : troisième bilan

Rapport public thématique

Septembre 2025

Sommaire

Procédures et méthodes	5
Synthèse	9
Récapitulatif des recommandations	15
Introduction.....	19
Chapitre I L'achèvement des travaux de restauration et la réouverture de la cathédrale	21
I - Des travaux réalisés dans un délai contraint et pour un coût maîtrisé	22
A - Une gestion rigoureuse des marchés publics et un suivi très attentif par l'instance <i>ad hoc</i>	26
B - Une gestion budgétaire et comptable qui s'est adaptée à la contrainte de temps et a pu dégager un reliquat de crédits disponibles.....	28
C - Une consommation des crédits disponibles permettant la réalisation d'une nouvelle phase de travaux.....	31
D - Des travaux de sécurité tirant les enseignements de l'incendie	35
II - La réouverture de la cathédrale	38
A - Des charges nouvelles pour l'État et le Diocèse	38
B - La réouverture de la visite des tours différée à septembre 2025	42
C - Une mise en œuvre tardive des dispositions du code général de la propriété des personnes publiques.....	44
Chapitre II Une nouvelle phase de travaux de restauration financée principalement par les dons	47
I - Des enjeux liés à l'appel à la générosité publique correctement pris en compte	47
A - Le respect de la volonté des donateurs par rapport à l'affectation des dons aux différentes phases de travaux a été assuré	49
B - Des financeurs issus de la collecte encore substantiels pour les travaux poursuivis après la réouverture	53
C - Les frais de collecte et de fonctionnement sont restés exceptionnellement modestes	54
D - L'information des donateurs.....	55
E - De fortes disparités dans l'émission de reçus fiscaux et un coût fiscal encore à préciser mai qui pourrait être relativement limité	56
II - La reprise des travaux de restauration interrompus par l'incendie.....	57
A - Une évaluation d'ensemble des besoins	58
B - Un financement principalement assuré par les dons mais non suffisant pour achever l'intégralité des travaux de restauration	60

III - La prolongation de la mission de l'établissement public	61
A - Une mission prolongée jusqu'à 2028 avant la dissolution prévue par la loi.....	61
B - Un établissement public qui a démontré son efficacité	63
Chapitre III Les enseignements à tirer d'une situation exceptionnelle	67
I - Des améliorations nécessaires dans la gestion du produit des fouilles archéologiques et des opportunités pour la restauration des objets classés.....	67
A - Le patrimoine archéologique	68
B - Le marché groupé de restauration des objets	70
C - L'emploi du plomb pour les travaux de restauration	71
II - Une promotion exceptionnelle des métiers du patrimoine	73
III - Une approche globale de la valorisation culturelle et touristique	74
A - La création et l'implantation du musée de l'œuvre de Notre-Dame	76
B - La coordination des différents acteurs culturels et touristiques	77
IV - Un projet exceptionnel, des enseignements pour les chantiers patrimoniaux	78
A - La réussite d'un projet exceptionnel piloté par un établissement public <i>ad hoc</i>	79
B - Des enseignements en termes de maîtrise d'ouvrage des grands chantiers patrimoniaux.....	80
Liste des abréviations	85
Annexes	87

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

*
**

La présente enquête a été pilotée par une formation inter-chambres (FIC) créée par arrêté du 25 septembre 2019 et chargée de réaliser le contrôle *in itinere* des opérations de reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris et leur financement, qui réunit les première, troisième, quatrième et cinquième chambre de la Cour. La FIC a procédé au contrôle de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et a conduit ses investigations auprès des services du ministère de la culture exerçant le contrôle scientifique et technique et qui assure la restauration des objets mobiliers appartenant à l'État, ainsi que les organismes désignés par la loi n° 2019-803 du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, instituant une souscription nationale à cet effet, pour assurer la collecte des dons au titre de la souscription nationale : la Fondation de France, la Fondation du patrimoine, la Fondation Notre-Dame et le Centre des monuments nationaux, sur le fondement des articles L. 111-3, L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières.

L'ouverture du contrôle a été notifiée le 7 novembre 2024 au secrétaire général du ministère de la culture, au directeur général des patrimoines et de l'architecture, à la présidence du Centre des monuments nationaux, à la directrice du budget au ministère de l'économie, des finances et de souveraineté industrielle et numérique, à l'Archevêque de Paris, président de la Fondation Notre Dame et aux présidents de la Fondation du patrimoine et Fondation de France.

L'entretien de début de contrôle a eu lieu le 22 novembre 2024 avec le président de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et le 13 décembre 2024 avec le directeur général des patrimoines et de l'architecture. L'entretien de fin de contrôle est intervenu le 4 mars 2025 avec le directeur général des patrimoines et de l'architecture et le même jour avec le président de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

Les rapporteurs ont adressé des questionnaires au ministère de la culture, à l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, au Centre des monuments nationaux ainsi qu'aux trois fondations désignées par la loi pour assurer la collecte des dons au titre de la souscription nationale : la Fondation de France, la Fondation du patrimoine et la Fondation Notre-Dame. Une visite du chantier de Notre-Dame a été effectuée par les membres de la FIC et l'équipe de contrôle s'est rendue sur le site de dépôt, de restauration et de produit des fouilles, et des vestiges archéologiques.

Le projet de rapport a été préparé, puis délibéré, le 30 avril 2025, par la formation inter-chambres, présidée par M. Meddah, président de chambre, et composée de M. Glimet, M. Soubeyran et Mme Deletang, conseillers maîtres, ainsi que en tant que rapporteur général, M. Bouvard, conseiller maître et, en tant que rapporteurs M. Oseredczuk, conseiller maître et Mme Prost, conseillère expert, assistés de Mme Meziane-Boutemeur, vérificatrice des juridictions financières et, en tant que contre-rapporteure, Mme de Mazières, conseillère maître.

Il a été examiné et approuvé, le 3 juin 2025, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, M. Hayez, rapporteur général du comité, Mme Camby, M. Bertucci, M. Meddah, Mme Mercereau et M. Lejeune, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Glimet, président de section à la quatrième chambre, M. Oserdeczuk, président de section, représentant Mme Thibault, présidente de la cinquième chambre, M. Albertini, M. Strassel, M. Roux, Mme Daussin-Charpantier, Mme Mouysset, Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, Mme Hamayon, Procureure générale, entendue en ses avis.

**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Ils sont également diffusés par La Documentation française.

Synthèse

Ce troisième rapport de la Cour, après ceux de 2020 et 2022, porte sur le contrôle du chantier de conservation et de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris consécutif à l'incendie du 15 avril 2019 et sur l'emploi des fonds issus de la souscription nationale instituée par la loi du 29 juillet 2019. Il intervient après la réouverture du monument au public et au culte le 8 décembre 2024 et alors que les travaux de restauration directement liés à l'incendie sont en voie d'achèvement.

Une restauration menée à bon terme, dans des délais exigeants et pour un coût maîtrisé

Menés depuis 2022, les travaux de reconstruction et restauration nécessaires à la réouverture de la cathédrale à l'échéance prévue de 2024 (après les travaux destinés à assurer la sauvegarde de l'édifice achevés en 2021), se sont déroulés conformément au calendrier et au budget établis.

Le respect de ce calendrier très resserré a été rendu possible par la mobilisation des équipes de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris (EP-RNDP)² et des entreprises et la parfaite coordination dans l'examen des dossiers et la délivrance des autorisations avec les services de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) et de la direction régionale des affaires culturelles (Drac) d'Île de France. L'étroite coordination entre les travaux sous maîtrise d'ouvrage de l'établissement public et ceux conduits par le Diocèse³, ainsi que la réactivité de l'établissement public face aux aléas inévitables dans un chantier de cette ampleur, ont également joué un rôle clé.

² Par commodité, le rapport retiendra l'acronyme EP-RNDP Établissement public rebâtir Notre-Dame de Paris, qui correspond à l'appellation habituellement utilisée pour sa communication.

³ Par commodité le rapport mentionne le Diocèse, qui est une circonscription ecclésiastique mais c'est l'association diocésaine (association culturelle) en tant que personne morale quia la maîtrise d'ouvrage des travaux relatifs aux aménagements liturgiques.

Le coût de cette phase de travaux avait été évalué en mai 2022 à 552 M€, dont 125,4 M€ de provisions réparties entre hausse de prix (66,5 M€), aléas et imprévus (38,63 M€) et risques calendaires (20,22 M€). Cette dernière provision permettait en cas de nécessité de tenir l'échéance de 2024. Elle a donné lieu à une analyse approfondie du comité d'audit du conseil d'administration avec la présentation de trois *scenarii* permettant, comme l'avait suggéré la Cour dans son rapport de 2022, d'évaluer le rapport entre le coût de la prolongation du chantier et des dépenses qui auraient été engagées dans le seul but de tenir l'échéance de 2024. Cette étude a pu confirmer que « *les mesures prises pour assurer le respect du calendrier de 2024 seront en toute hypothèse d'un coût inférieur à celui généré par un glissement du délai* ».

Les travaux engagés intègrent la mise à niveau des équipements internes à la cathédrale destinés à assurer la sécurité dans la lutte contre les incendies. Le travail accompli avec la brigade des sapeurs-pompiers de Paris a mis en évidence les nombreuses failles existantes avant le sinistre. Des investissements importants ont été faits en matière de sécurité, avec notamment la mise en place d'un système de brumisation dans la charpente du grand comble et la création d'un nouveau PC sécurité incendie, armé 24h/24 par deux personnels permanents, renforcés par deux autres personnels en période d'ouverture de la cathédrale.

Par ailleurs, alors que les travaux se poursuivent après la réouverture de la cathédrale au culte et aux visiteurs, la désignation du président de l'EP-RNDP durant la phase de poursuite des travaux et jusqu'à la dissolution de l'EP-RNDP, comme responsable unique de sécurité (Rus) en lieu et place de l'architecte des bâtiments de France (ABF), qui occupe ordinairement ces fonctions, permet de répondre à la spécificité de la cohabitation entre le chantier et le fonctionnement ordinaire. Au terme de cette phase transitoire, ainsi que l'avait recommandé la Cour lors du précédent contrôle en 2022⁴, il appartiendra à l'État de désigner un responsable de sécurité opérationnel.

Cette mise à niveau des équipements de sécurité mais aussi de sûreté pour faire face au flux considérable de visiteurs, conduit à une augmentation importante des charges de fonctionnement, qui doublent par rapport à leur niveau avant l'incendie. Celles-ci devraient représenter en année pleine une dépense de 5,2 M€, dont 3,2 M€ à la charge du Diocèse de Paris et 2 M€ pour l'État.

⁴ Cour des comptes, *Le chantier de Notre-Dame de Paris. L'achèvement des travaux de sauvegarde, les enjeux de la restauration et les défis de la réouverture. Deuxième bilan*.

Par ailleurs, la réouverture du circuit de visite des deux tours, sous la responsabilité du Centre des monuments nationaux (CMN) n'a pu intervenir en même temps que la réouverture de la cathédrale et est désormais prévue en septembre 2025. Ce délai tient à la fois à la nécessité de revoir le parcours de visite initialement envisagé à la suite des demandes de la commission de sécurité et à la découverte tardive de désordres dans le beffroi sud, nécessitant des interventions spécifiques. Contrairement aux indications fournies par le CMN en 2022, le nouveau circuit de visite ne verra pas une augmentation du nombre de visiteurs par rapport au niveau atteint avant l'incendie, mais au contraire une limitation de leur nombre à 400 000 par an (contre 450 000 environ avant 2019).

Une convention signée entre le CMN et l'affectataire culturel⁵ le 17 février 2025 régularise enfin la situation de Notre-Dame par rapport aux activités non culturelles dans la cathédrale. Elle officialise la répartition des activités et des recettes afférentes entre le Centre des monuments nationaux (visites des tours), l'association Maurice de Sully (boutiques) et l'association diocésaine (visites du trésor), et précise les événements qui doivent faire l'objet d'une autorisation domaniale.

Après la réouverture en décembre 2024, une nouvelle phase de restauration financée par des dons, en accord avec les donateurs

Au 31 mars 2024, le montant des dons au titre de la souscription nationale était évalué par l'EP-RNDP à 843 M€, chiffre légèrement supérieur à celui anticipé en 2020 au vu des promesses (825 M€).

Le budget de la phase de restauration permettant la réouverture en 2024 a été établi à 552 M€, faisant suite à un budget de 165 M€ pour la phase de sécurisation et consolidation. Dès le début de la restauration, la question du financement par les dons de la troisième phase de travaux visant à traiter les pathologies antérieures à l'incendie et à assurer une restauration d'ensemble de l'édifice a été posée tant par les fondations que par l'établissement public.

Le ministère de la culture, l'établissement public et les trois fondations collectrices ont approuvé le principe selon lequel la collecte auprès des donateurs individuels alimente exclusivement les première et deuxième phases de travaux. Seuls les dons des grands mécènes et entreprises seront, avec leur accord explicite, d'ores et déjà obtenu, réorientés vers la troisième phase de travaux. Ces accords permettent

⁵ L'affectataire culturel est la personne physique, prêtre desservant de la cathédrale Notre-Dame de Paris, le recteur archiprêtre.

désormais d'affecter le solde de la collecte, soit au moins 140 M€ en fonction de la clôture des derniers marchés de la deuxième phase, au financement de la troisième phase du chantier. Ce montant est supérieur à celui envisagé de 130 M€ dans le rapport de la Cour de 2022 et sera abondé par une nouvelle levée de fonds déjà engagée par l'EP-RNDP.

Comme lors du précédent contrôle, les échanges entre l'EP-RNDP et les fondations ont permis à celles-ci de suivre l'avancement du chantier et de disposer de l'information nécessaire pour communiquer régulièrement vis-à-vis de leurs propres donateurs, ce qui constitue une de leurs obligations statutaires.

Les enseignements à tirer d'un chantier exceptionnel

Six ans après l'incendie, la réussite unanimement saluée de la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris dans le délai fixé le soir de l'incendie par le Président de la République tient à la fois à l'ambition d'un calendrier constamment réaffirmé, à un budget important grâce à la générosité des donateurs, enfin à la création d'un établissement public *ad hoc*, à la mission limitée dans le temps, conduit et incarné par le général Georgelin, puis par son « bras droit », Philippe Jost.

Alors que la conduite de chantiers de restauration de monuments historiques incombe habituellement aux services déconcentrés du ministère de la culture, en l'occurrence la direction des affaires régionales (Drac) d'Île-de-France, la création par la loi du 29 juillet 2019 de l'établissement public « Rebâtir Notre-Dame de Paris » était justifiée, selon l'étude d'impact du projet, par la nécessité « *d'une gouvernance reflétant pleinement la diversité des personnes intéressées à la restauration de Notre Dame* ».

La réactivité et la gouvernance de l'EP-RNDP ont permis un dialogue constructif et un consensus tout au long du déroulement des travaux. L'établissement a pu recruter les profils de compétence nécessaires en matière d'organisation et de gestion d'un chantier hors normes et les ajuster au fil des besoins, tout en respectant le plafond d'emplois fixé par sa tutelle. Enfin, le choix de la continuité dans la gouvernance de l'EP-RNDP après la disparition du général Georgelin en août 2023 a contribué au respect du calendrier fixé.

La poursuite de la mission de l'établissement jusqu'au 31 décembre 2028, date à laquelle les travaux de restauration des élévations extérieures devraient être terminés, a été confirmée dès février 2024 dans la lettre de mission du nouveau président de l'établissement public. La direction régionale des affaires culturelles (Drac) Île-de-France devrait redevenir le maître d'ouvrage de la cathédrale à partir de 2029.

Le respect du budget de la phase de restauration liée à l'incendie doit être souligné. Il résulte d'un suivi rigoureux par la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, avec une forte implication du comité d'audit et une attention soutenue des fondations. Même si le chantier est exceptionnel, également par l'engagement des entreprises, des leçons pourraient être tirées par le ministère de la culture en termes de pilotage et de gestion financière par les maîtres d'ouvrages pour d'autres grands chantiers de monuments historiques.

Par ailleurs, ce chantier a mis en évidence l'absence persistante de toute réglementation propre à la présence et l'emploi du plomb dans la restauration des monuments historiques. Alors que l'Union européenne a confirmé l'emploi du plomb pour les travaux de restauration, une réglementation nationale devrait prendre en compte le risque sanitaire en fonction de la nature et de l'usage des bâtiments. La Cour réitère la recommandation en ce sens, adressée dans son précédent rapport aux ministères compétents (culture, finances, travail, santé). En effet, l'absence d'un cadre juridique adapté est de nature à accroître significativement les coûts de restauration et de fonctionnement, sans que la réelle utilité des mesures ne soit démontrée.

Le chantier de Notre-Dame a permis, par ses nombreuses campagnes de fouilles, des découvertes exceptionnelles, mais il a aussi confirmé la nécessité d'une plus grande sélectivité des classements de vestiges dans la durée, au regard de leur intérêt culturel et scientifique et afin de les adapter aux capacités des réserves, dont le coût ne peut être ignoré.

Enfin, les enjeux en termes de rayonnement et de fréquentation touristique du site appellent à une poursuite des approches coordonnées pour l'aménagement à venir des abords, comme pour la création d'un futur musée de l'œuvre⁶. La Ville de Paris a inscrit la subvention initialement destinée à la restauration de Notre-Dame à l'aménagement des abords, notamment le parvis dont elle est propriétaire⁷. Le projet d'aménagement a été adopté en 2023, après une concertation avec les différents acteurs et un avis favorable de la commission nationale du patrimoine et de l'architecture. Ce projet devrait débuter mi 2025 pour s'achever en 2028 et permettra d'assurer la mise en valeur de la cathédrale et de ses abords, ainsi qu'un meilleur accueil des millions de touristes qui la visitent chaque année.

⁶ Le ministère de la culture a retenu également l'appellation « musée Notre-Dame ».

⁷ Le projet d'aménagement porte sur le parvis, la rue du Cloître Notre-Dame, les berges de la Seine et le secteur Est de la cathédrale (square Jean XXIII, square de l'Île de France et mémorial de la déportation). Il est présenté en annexe n° 6.

En revanche, malgré la décision, annoncée par le Président de la République en décembre 2023, de la création d'un musée de l'œuvre à l'Hôtel-Dieu et le rapport produit par Charles Personnaz, directeur de l'Institut du patrimoine, en février 2024, ce projet est aujourd'hui suspendu. Si le CMN a d'ores et déjà été désigné, à juste titre, comme chef de file du projet de musée, sa mise en œuvre nécessite des négociations avec plusieurs partenaires, au premier rang desquels l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), propriétaire de l'Hôtel-Dieu bordant le parvis. Le contexte budgétaire ne permettant pas de prévoir des crédits publics importants pour ce nouveau musée, tant pour l'investissement initial que pour le fonctionnement, la participation de mécènes doit être recherchée. Elle suppose cependant un arbitrage urgent quant au dimensionnement de ce musée et à sa localisation au sein de l'Hôtel-Dieu, son emplacement et l'attractivité de son contenu constituant les facteurs clés de la réussite du projet.

Récapitulatif des recommandations

Les cinq recommandations du rapport public thématique sur la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris de 2020⁸

En 2022, deux recommandations avaient été mises en œuvre : la recommandation adressée au ministère de la culture, relative au récolement des objets contenus dans la cathédrale, et celle adressée au ministère de la culture et à l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de Notre-Dame, demandant la mise en place d'une comptabilité analytique permettant d'assurer la traçabilité de l'emploi des fonds issus de la souscription nationale.

Une recommandation adressée au ministère de la culture avait été partiellement mise en œuvre. Elle concerne l'attribution sur crédit budgétaire d'une subvention pour charge de service public couvrant les frais de fonctionnement de l'établissement, la subvention s'étant limitée à la couverture du loyer.

La recommandation demandant l'ouverture d'une enquête administrative sur les circonstances dans lesquelles étaient intervenu l'incendie a fait l'objet d'un refus du ministère de la culture, qui en était destinataire.

Enfin, une dernière recommandation était ainsi formulée : *« Engager sans attendre la réouverture de la cathédrale, les discussions entre l'ensemble des parties concernées par la propriété et le fonctionnement du monument, afin notamment de mettre en œuvre les dispositions de la convention du 18 octobre 2019 conclue entre le ministère de la culture et le CMN ».*

La mise en œuvre de cette recommandation, que la Cour avait adressée au ministère de la culture et au Centre des monuments nationaux, n'était pas engagée en 2022. Toutefois, les discussions ont été engagées depuis. Trois sujets étaient concernés par cette recommandation : la

⁸ Cour des comptes, rapport public thématique, *La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, premier bilan*, septembre 2020 (<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/53045>).

propriété foncière partagée entre l'État et la Ville de Paris, la mise en œuvre de la convention de 2019 qui concerne essentiellement les recettes provenant des activités non culturelles et enfin la répartition des charges. À la date de publication du présent rapport, ces discussions ont permis d'aboutir à plusieurs conventions ; les dispositions de la convention du 18 octobre 2019 entre le ministère de la culture et le Centre des monuments nationaux n'ont été l'objet d'un accord que postérieurement à la réouverture de la cathédrale et le dossier foncier avec la Ville de Paris n'a pas été traité. Ce dernier compte tenu de l'enchevêtrement des propriétés a donné lieu à des discussions entre la Ville et l'État, qui selon le ministère *« ont vocation à se poursuivre à l'avenir dans un objectif de clarification et de simplification »*.

Les sept recommandations du rapport public thématique sur le chantier de la cathédrale Notre-Dame de Paris de 2022⁹

Parmi les sept recommandations de 2022, trois recommandations ont été mises en œuvre :

- les deux recommandations adressées au ministère de la culture : la détermination des conditions d'exploitation de la cathédrale à l'échéance de la réouverture au culte et aux visites, et l'établissement d'un cadre de concertation entre toutes les parties prenantes () ainsi que la désignation d'un responsable unique opérationnel en matière de sécurité.
- la recommandation adressée au ministère de la culture et au Centre des monuments nationaux: l'étude des possibilités d'implantation d'un musée de l'œuvre et des modalités de sa gestion.

Trois autres recommandations sont partiellement mises en œuvre.

- la recommandation adressée à l'EP-RNDP et au ministère de la culture: l'arbitrage de l'intégralité du programme de restauration de la cathédrale et, à cette fin le recensement, sans attendre l'échéance de 2024, de l'ensemble des pathologies du monument, la hiérarchisation des urgences de traitement et l'établissement des coûts et le financement.

⁹ Cour des comptes, rapport public thématique, Le chantier de la cathédrale Notre-Dame de Paris, l'achèvement des travaux de sauvegarde, les enjeux de la restauration et les défis de la réouverture, deuxième bilan, octobre 2022 (<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/61736>).

- Recommandation n° 5 : Élaborer sans tarder un schéma de valorisation de la cathédrale à la hauteur de l'importance de ce monument et du niveau de fréquentation attendu (*ministère de la culture, CMN*).
- Recommandation n° 6 : Intégrer l'aménagement du parvis dans un schéma d'ensemble de la valorisation de la cathédrale et s'assurer de la compatibilité du calendrier des travaux avec les chantiers de restauration (*ministère de la culture, CMN*).

Une seule recommandation, adressée à quatre ministères (ministère de la culture, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, ministère de la santé et de la prévention, n'a pas été suivie : la définition du cadre juridique applicable aux chantiers patrimoniaux confrontés à la présence et à l'emploi du plomb.

Les nouvelles recommandations

La Cour formule les recommandations suivantes

1. Définir d'ici 2026 une doctrine sur la conservation des vestiges archéologiques prenant davantage en compte leur intérêt culturel, patrimonial et scientifique, et après inventaire des collections, ouvrant des possibilités de déclassement (*ministère de la culture*).
2. Dès 2025, faire prendre en charge par l'État le coût du stockage du produit des fouilles et des débris de l'incendie de Notre-Dame classés en vestiges archéologiques, dont le tri doit être engagé (*ministère de la culture*).
3. Élaborer d'ici 2026 une norme applicable aux chantiers patrimoniaux confrontés à la présence et à l'emploi du plomb (*ministères de la culture, de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, du travail de la santé, des solidarités et des familles*).
4. Arbitrer sans tarder l'implantation du musée de l'œuvre, en prenant en compte la viabilité économique et financière du projet (*ministère de la culture, ministère du travail de la santé, des solidarités et des familles*).

Introduction

Ce troisième contrôle de la Cour des comptes consacré au chantier de sauvegarde et des restaurations de la cathédrale Notre-Dame de Paris et à l'emploi des fonds issus de la souscription nationale instituée par la loi du 29 juillet 2019, intervient après la réouverture au public et au culte le 8 décembre 2024 et alors que les travaux de restauration directement liés à l'incendie sont en voie d'achèvement. Comme pour les précédents contrôles¹⁰, celui-ci ne porte donc pas sur les dépenses engagées en dehors du périmètre de la souscription nationale si ce n'est pour vérifier que les dépenses assurées par l'établissement public ne relevant pas des travaux de restauration sont bien prises en charge par les commanditaires, qu'il s'agisse des commandes du Diocèse (extension de l'orgue et base vie), de la Ville de Paris (aménagement du parvis et de la rue du cloître), ou du ministère de la culture (vitraux contemporains).

Le présent rapport dresse le bilan de l'achèvement des travaux de restauration, comme il l'avait fait pour les travaux de sauvegarde en examinant les conditions de leur exécution et leur montant financier en regard des coûts prévisionnels. Il assure le suivi du fonctionnement de l'établissement public spécialement créé pour mener ces travaux, l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris (EP-RNDP) dont une prolongation d'activité temporaire a été décidée jusqu'en 2028 pour conduire une troisième phase de travaux, il présente les crédits restants disponibles à l'issue des travaux directement liés à l'incendie permettant, avec l'accord des donateurs et des grands mécènes, de reprendre les travaux de restauration, interrompus par l'incendie. Il évalue les besoins ultérieurs et les conditions de leur financement. Il examine les dispositions mises en œuvre pour la réouverture de la cathédrale et l'exploitation de cette dernière par les différents intervenants, clergé affectataire, centre des

¹⁰ Cour des comptes, rapport public thématique, La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, premier bilan, septembre 2020 (<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/53045>) ; Cour des comptes, rapport public thématique, Le chantier de la cathédrale Notre-Dame de Paris, l'achèvement des travaux de sauvegarde, les enjeux de la restauration et les défis de la réouverture, deuxième bilan, octobre 2022 (<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/61736>).

monuments nationaux (CMN) et établissement public et retrace notamment la répartition des charges qui en résulte (chapitre I).

Il établit le bilan actualisé du produit de la souscription nationale, et des mécénats réunis par les fondations et l'établissement public en charge de la restauration, et retrace l'emploi des fonds dans le respect des dispositions législatives (chapitre II).

Il invite enfin à tirer les enseignements pour l'action publique de la gestion d'une situation et d'un chantier exceptionnels et propose une approche globale de la valorisation culturelle et touristique, dans la perspective de la création du musée de l'œuvre annoncée par le Président de la République (chapitre III).

Les chiffres clés

- Dons et mécénats : 855 M€ provenant de la souscription nationale, des dons directs à l'EP-RNDP et des mécénats de compétence
- Chantiers de Notre-Dame de Paris : plus de 2 000 compagnons et artisans d'art dans toute la France et plus de 250 entreprises
- Murs intérieurs de la cathédrale nettoyés : 42 000 m²
- Toitures restaurées : 2 000 tables de plomb de 54 kg de 1,20 m par 0,5 m chacune
- Flèche reconstruite : 96 m
- Travaux de sécurisation et de conservation : 150,3 M€
- Travaux de restauration des parties touchées directement par l'incendie : 552 M€
- Travaux de restauration engagés à partir de 2025 : restauration du chevet (incluant les arcs-boutants), les élévations, les couvertures et les deux élévations en retour du transept
- Coût de fonctionnement annuel de la cathédrale Notre-Dame de Paris : 5,268 M€ (parts État et clergé affectataire)
- Établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris : 36,8 ETPT (équivalent temps plein travaillé) en 2024, budget de fonctionnement en 2024 : dépenses de fonctionnement incluant la programmation culturelle, l'information sur le chantier et la mise en valeur des métiers (8,7 M€ en autorisations de programme et 10,5 M€ en crédits de paiement).

Chapitre I

L'achèvement des travaux

de restauration et la réouverture

de la cathédrale

Comme la Cour le soulignait dans son rapport précédent de 2022, l'établissement public, en tant que maître d'ouvrage, est tenu au respect des procédures ordinaires en matière de restauration des monuments historiques.

La Commission nationale du patrimoine et de l'architecture (CNPA) a été saisie à cinq reprises au cours de la période sous revue. Elle a examiné et validé unanimement les programmes concernant tant la cathédrale elle-même¹¹ que les abords¹².

Le conseil scientifique de l'établissement public, qui se prononce sur les options de restauration en amont du conseil d'administration et de la transmission des dossiers à la CNPA, s'est également réuni à cinq reprises au cours de la période.

Par ailleurs, les choix de restauration et les autorisations de travaux sont soumis au contrôle scientifique et technique de la Drac d'Ile de France.

¹¹ Programme de reconstruction et d'extension de l'orgue de chœur (octobre 2022), projet d'aménagement liturgique présenté par l'Archevêque (juillet 2023), approbation de la phase 3 de travaux après réouverture et projet de création de vitraux (juillet 2024).

¹² Programme d'aménagement des abords de la cathédrale (février 2022), classement du presbytère (novembre 2024).

Celle-ci a notamment prescrit et supervisé la campagne de fouilles mise en œuvre par l’Inrap entre février 2022 et novembre 2024. La Drac a également assuré la restauration des objets et œuvres d’art appartenant à l’État pour ceux qui ont été évacués de la cathédrale, dans le délai fixé pour la réouverture de l’édifice, grâce à une instruction rapide et des procédures appropriées de pilotage de ces projets.

La réouverture de la cathédrale au culte et aux touristes marque l’achèvement des travaux de restauration liés à l’incendie, à l’exception de la flèche. Ces travaux dont l’EP-RNDP est le maître d’ouvrage ont été effectués dans le respect de la réglementation applicable aux monuments historiques (I) et pour un coût maîtrisé malgré un délai contraint (II).

La réouverture de la cathédrale s’accompagne de nouvelles conditions d’exploitation se traduisant par une hausse globale des charges et par la signature de deux conventions régularisant les compétences respectives de l’État, du Centre des monuments nationaux (CMN) et du Diocèse de Paris dans le respect de la loi. La réouverture des tours de Notre-Dame aux visiteurs est différée (III).

I - Des travaux réalisés dans un délai contraint et pour un coût maîtrisé

Après les travaux de sauvegarde de la cathédrale engagés immédiatement après l’incendie qui constituaient la phase 1 du chantier, la phase 2 a été engagée en 2022. Elle devait permettre la réouverture aux visiteurs et au culte en 2024. L’échéance de la réouverture un moment envisagée pour les jeux olympiques à l’été 2024, a finalement été décalée au 8 décembre 2024. Ce calendrier a été respecté et seuls restaient à réaliser en 2025, alors que la cathédrale était réouverte aux visiteurs et au culte, des travaux de couverture de la flèche.

Le respect de ce calendrier très resserré n’a été rendu possible que par la mobilisation des équipes de l’EP-RNDP et des entreprises et la parfaite coordination dans l’examen des dossiers et la délivrance des autorisations avec les services de la DGPA et de la Drac d’Île de France permettant de réduire des délais d’instruction ordinairement plus longs. Il a également fallu s’assurer d’une cohérence entre les travaux sous maîtrise d’ouvrage de l’établissement public et ceux conduits par l’affectataire. La mise en œuvre du chantier a été divisée en cinq sous opérations pour en faciliter l’organisation des appels d’offres et l’exécution.

- nettoyages intérieurs de la cathédrale, traitement des baies hautes (vitraux et remplages) mise hors d'eau des parties basses, collatéraux, déambulatoires, et des chapelles ;
- restauration du transept, incluant la flèche, la voute effondrée de la croisée du transept, et les charpentes et couvertures des deux bras du transept ;
- restauration des maçonneries incendiées de la nef et du chœur (murs bahuts, voutes effondrées, charpente en chêne et couverture en plomb du grand comble) ;
- installations techniques (réseaux électriques, chauffage) sécurité incendie, accompagnement architectural du passage des câbles et des réseaux ;
- restauration des beffrois, principalement le beffroi nord affecté par l'incendie.

Le respect du calendrier a nécessité une réactivité de la maîtrise d'ouvrage pour prendre en compte les aléas inhérents à un chantier de cette ampleur. Ainsi le comité d'audit¹³ de l'EP-RNDP, dans ses travaux, relève à l'été 2022 plusieurs causes de retard potentiel : protestations des riverains sur les horaires du chantier pour la reconstruction de la flèche obligeant à une réduction de deux heures quotidiennes, désordres non identifiés sur certaines zones du monument, notamment les voûtes, nécessitant des tests complémentaires et des opérations préalables de consolidation, défaillance d'une entreprise, découverte architecturale, difficultés d'interface avec certains concessionnaires postérieurement aux marchés passés nécessitant une adaptation du projet...

Le coût prévisionnel des travaux avait été arrêté par l'EP-RNDP, en mai 2022, à un montant de 552 M€. Ce montant comprenait les dépenses de maîtrise d'ouvrage et 125,4 M€ de provisions réparties entre hausse de prix (66,5 M€), aléas et imprévus (38,6 M€) et risques calendaires (20,2 M€). Cette dernière provision permettait en cas de nécessité de tenir l'échéance de 2024. Elle a donné lieu à une analyse approfondie du comité d'audit, avec la présentation de trois scénarii permettant d'évaluer comme le suggérait la Cour dans son rapport de 2022, le rapport entre le coût de la prolongation du chantier et des dépenses qui auraient été engagées dans le seul but de tenir coûte que coûte l'échéance de 2024. Cette étude a pu confirmer que *« les mesures prises pour assurer le respect du calendrier de 2024 seront en toute hypothèse d'un coût inférieur à celui généré par*

¹³ Séance du 26 juillet 2022.

un glissement du délai ¹⁴». Tel a notamment été le cas pour la difficulté d'emploi des bois de charpente, mécénés par France Forêt Bois, insuffisamment secs, dont l'emploi aurait nécessité pour leur ressuyage une prolongation de six mois du chantier pour un coût estimé à 50 M€. Une acquisition de bois auprès de l'ONF a été décidée.

Le budget initial 2025 de l'établissement confirme le respect de ce coût prévisionnel, incluant une partie non consommée des provisions, de l'ordre de 27 M€¹⁵, dont le reliquat pourrait être libéré après la clôture des chantiers de la phase 2 pour abonder le solde disponible pour le financement des travaux de restauration extérieurs interrompus par l'incendie.

Deux lignes de provisions (provisions pour aléas et imprévus, et provisions pour risques calendaires) ont été fusionnées fin 2022. S'agissant de la provision pour aléas et imprévus, selon les travaux du comité d'audit, 20 M€ de dépenses supplémentaires sont dus à des défauts de conception ou à des modifications de programme ou de projet en cours de chantier par la maîtrise d'œuvre. Parmi ces modifications de programme figure notamment la réalisation d'une galerie technique de grande dimension sur le côté sud de la cathédrale, nécessaire à la desserte des réseaux. Considérant à juste titre que cette proposition de la maîtrise d'œuvre intervenue dans le cadre de la phase projet, quelques semaines seulement avant le calendrier prévu pour engager les appels d'offres de l'opération concernée, aurait pu être anticipée dès l'avant-projet sommaire (juillet 2021) ou détaillé (avril 2022), l'établissement public maître d'ouvrage a fait valoir au maître d'œuvre que sa responsabilité était engagée et a rejeté la demande de rémunération complémentaire formulée par le concepteur de la galerie.

¹⁴ Comité d'audit 8 novembre 2022.

¹⁵ Sont incluses les deux provisions pour aléas et imprévus et pour hausse de prix.

Photo n° 1 : charpente (forêt) de la cathédrale Notre-Dame de Paris



Source : reconstitution à l'identique de la charpente du grand comble, Cour des comptes

A - Une gestion rigoureuse des marchés publics et un suivi très attentif par l'instance *ad hoc*

Dans le cadre de l'enquête, la Cour a procédé à l'analyse de la régularité d'un échantillon de 105 marchés, accords-cadres et avenants signés par l'établissement public (incluant les phases 2 et 3 des travaux). Il ressort de cette analyse une gestion rigoureuse et efficiente de la commande publique au sein de l'établissement et l'absence d'anomalies hormis l'absence de visa du contrôle budgétaire et comptable ministériel pour un seul avenant à un marché (augmentant le montant du marché de 2,2 %).

Par ailleurs, l'établissement a signé plusieurs avenants aux marchés et accords-cadres initiaux, à savoir des commandes de travaux supplémentaires ou modificatifs auprès des titulaires, lesquels (en dehors de deux cas qui dépassent le seuil de 50 %) peuvent atteindre jusqu'à 46 % du montant initial du marché. Ces commandes engendrent des montants souvent importants¹⁶ qui viennent consommer les provisions pour aléas et imprévus¹⁷ constituées au budget de l'établissement et sont régulièrement le résultat d'écarts entre les estimations des besoins et les montants attribués des marchés. Ce point a également été relevé par le comité d'audit de l'EP-RNDP qui a diligenté une étude montrant des écarts (entre l'estimation et l'attribution) dans les deux sens (surestimation et sous-estimation)¹⁸ et, pour les marchés de restauration notamment, « *les faiblesses des estimations préalables* ».

La gestion des marchés lancés par l'établissement public fait ainsi l'objet d'un suivi très attentif par le comité d'audit et des investissements, qui examine les projets de marchés soumis en raison de leur montant¹⁹, pour approbation au conseil d'administration (CA). Mais cette mission s'est également étendue aux consultations, puisqu'il a demandé à l'établissement de lui présenter dès 2022 l'issue des mises en concurrence²⁰ pour des marchés en dessous des seuils fixés par le CA (cf. note de bas de page n° 19, mais dont les résultats étaient portés à la connaissance de ce dernier.

¹⁶ Montant total de 6,7 M€ au 31 décembre 2022.

¹⁷ La provision constituée pour aléa et imprévue (laquelle a été fusionnée avec la provision pour risque calendaire à compter de 2022) s'élevait à 59 M€ en 2022.

¹⁸ Étude commentée lors du comité d'audit du 9 octobre 2024.

¹⁹ 2,5 M€ HT pour les marchés de fournitures et de services et 10 M€ HT pour les marchés de travaux.

²⁰ Le comité d'audit et d'investissements a présenté au conseil d'administration du 10 juin 2022 son premier avis sur les résultats de la concurrence sur la base de 69 marchés de prestations intellectuelles signés au 31 mai 2022 pour la phase de restauration.

Consécutivement aux marchés signés pour la phase 2 (restauration), et au regard du nombre limité d'entreprises pouvant intervenir pour ces travaux de restauration, de surcroît dans le contexte du plan de relance, le comité d'audit a procédé à une analyse exhaustive des résultats de la mise en concurrence. Il en ressort que l'établissement a mis en œuvre tous les moyens juridiques dont il dispose pour identifier les entreprises susceptibles de répondre, notamment à travers le sourçage - dont la pratique est dorénavant inscrite dans le code de la commande publique²¹ et qui est encouragée car elle permet d'identifier les opérateurs du marché et d'évaluer les typologies et le nombre de candidats potentiels - mais il a également relevé que l'établissement avait effectué de nombreuses négociations (lorsque celle-ci était autorisée par le code de la commande publique) avec les candidats potentiels, afin de faire baisser le montant de leurs offres initiales et donc de faire baisser les coûts. Ce rapport a relevé qu'aucune entreprise européenne n'avait répondu, à l'exception du marché de mécénat de restauration de vitraux effectué à Cologne. La méconnaissance de la réglementation française pour les travaux sur monuments historiques et les délais contraints peuvent expliquer cette situation.

Le comité a proposé par ailleurs qu'un bilan définitif soit effectué en 2025, à l'issue des décomptes généraux finaux des marchés.

Afin de s'assurer que des marchés attribués à des entreprises mécènes n'avaient pas fait l'objet de « *situations susceptibles de générer des risques de conflits d'intérêt* », le rapport sur la concurrence a procédé à une étude particulière. Une seule entreprise étaient concernée pour laquelle aucun privilège n'a été relevé dans l'attribution des marchés²². Les rapports de présentation relatifs aux propositions d'attribution des marchés comportent systématiquement un point relatif à la prévention des conflits d'intérêt et la précision, si un tel conflit avait été détecté ou non.

S'agissant des délais de paiements, la Cour avait relevé dans son précédent rapport, qu'en 2020, le montant des intérêts moratoires s'était élevé à 131 300 € (avec un délai global de paiement - DGP - de 34 jours pour 2020) et qu'en 2021, ils avaient été réduits à 34 500 € (le délai global de paiement était ramené à 24 jours). Pour la période sous revue, ces intérêts se sont élevés à 14 467 € en 2022 (DGP de 16 jours), 43 775 € en 2023 (DGP de 16 jours), et 41 333 € en 2024 (DGP de 16 jours).

²¹ Cf. article R. 2111-1 du code de la commande publique.

²² L'Office national des forêts a fourni des grumes au titre de mécène et a été titulaire du marché négocié et sans mise en concurrence : il était le seul à fournir des chênes à troncs longs, verticaux et équilibrés, difficiles à trouver hors forêts domaniales.

L'EP-RNDP a ainsi réduit ses délais de paiement et les intérêts moratoires depuis sa création, stabilisant ce délai à 16 jours, et a limité les intérêts moratoires. Les montants observés en 2023 et 2024 doivent en effet être rapprochés des volumes de règlement de ces deux exercices, respectivement 153 819 513 € et 176 931 016 €, les intérêts moratoires se limitant en proportion à 0,03 % et 0,02 %.

La clôture des derniers marchés antérieurs à l'incendie

Le rapport de 2020 avait étudié les conditions dans lesquelles les marchés, signés par la Drac d'Ile de France avant l'incendie, avaient été interrompus. Six ans après, les derniers dossiers ont pu aboutir :

- marché de maîtrise d'œuvre (conduite des opérations - flèche de la croisée partie haute) attribué à Philippe Villeneuve : solde de 15 083 € (un protocole transactionnel doit être signé avec le titulaire) ;
- marché de maîtrise d'œuvre (conduite des opérations - flèche de la croisée - partie basse) attribué à Philippe Villeneuve : solde de 2 034 € à régler au sous-traitant du marché.

B - Une gestion budgétaire et comptable qui s'est adaptée à la contrainte de temps et a pu dégager un reliquat de crédits disponibles

S'agissant de la gestion budgétaire, il apparaît que tant pour les dépenses (fonctionnement²³ et investissement²⁴) que pour les recettes budgétaires²⁵, celles-ci sont très proches des prévisions votées. En effet, les dépenses votées pour 2022 pour un montant total de 199,4 M€ en autorisation d'engagement (AE) et 98,8 M€ en crédits de paiement (CP)

²³ Dépenses de personnel, loyer du siège, dépenses liées aux opérations de restauration de la cathédrale : gardiennage et assurance du chantier, restauration des objets mobiliers dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par la Drac d'Ile-de-France, dépenses liées à l'information du public et des donateurs et mise en valeur du chantier et des savoir-faire).

²⁴ Elles correspondent aux derniers paiements de la phase de sécurisation et aux travaux de restauration (au total 188,3 M€ en AE et 88,5 M€ en CP, soit 99,9 % et 99,8 % d'exécution des prévisions budgétaires : 188,5 M€ en AE et 88,6 M€ en CP).

²⁵ Recettes issues des versements par l'État des crédits issus des fonds de concours, des conventions de mécénat conclues par l'établissement, dons et une recette domaniale (paiement par l'association diocésaine de Paris d'une redevance due pour l'occupation d'espaces dans la base-vie du chantier, en application de la convention approuvée par le conseil d'administration du 28 juin 2022).

ont été exécutées à 99,8 % pour les AE et 99,1 % pour les CP. Les recettes quant à elles, d'un montant total de 101,5 M€, ont toutes été constatées en 2022. En 2023, les taux d'exécution sont également satisfaisants (dépenses exécutées à hauteur de 99,8 % en AE et 99,9 % en CP et les recettes ont également toutes été constatées).

À partir de 2022, un changement a été opéré par l'établissement en ce qui concerne les provisions (cf. tableau n° 1 *infra*). Alors que trois provisions avaient été initialement inscrites (pour aléas et imprévus, pour risques calendaires et pour hausse de prix), celles qui concernent les aléas et imprévus et les risques calendaires²⁶ ont été fusionnées au second semestre 2022²⁷.

En 2023, la provision pour aléas et imprévus²⁸ inscrite pour près de 59 M€ est consommée à hauteur de 22,1 M€, soit 38 % de la provision (les aléas de chantier ayant consommé à eux seuls, 13,1 M€). S'agissant de la provision pour hausse de prix (près de 71 M€)²⁹, elle a été consommée à hauteur de 34 M€ au 31 décembre 2023, soit 48 % de son montant.

En comptabilité générale, il ressort de l'analyse des comptes de résultat et des bilans³⁰ de l'établissement public sur la période 2022-2023³¹ les observations suivantes.

Les principaux postes qui ont évolué par rapport à 2021 sont les dépenses de personnel³² (+17,2 % entre 2021 et 2022, + 9,7 % entre 2022 et 2023) et les dépenses d'investissement liées aux opérations de sécurisation, de consolidation et de restauration issus des marchés lancés

²⁶ Le comité d'audit et d'investissements considérant ces deux provisions comme « *fongibles* ».

²⁷ Avis favorable du comité d'audit et d'investissement du 8 novembre 2022, validé par le conseil d'administration du 29 novembre 2022.

²⁸ Cette provision est consommée par les aléas de chantier, le défaut de conception, l'optimisation calendaire, les modifications de programme ou aménagement de projet et les prescriptions externes.

²⁹ Cf. tableau n° 1.

³⁰ Cf. annexe n° 1.

³¹ Le compte financier 2024 n'étant pas encore disponible à la date du dépôt du présent rapport.

³² Lesquelles ont évolué à la hausse du fait notamment de l'augmentation du nombre d'ETPT (équivalent temps plein travaillé) entre 2021 et 2022 (passant de 29,7 à 34,7 ETPT), de la hausse du point d'indice et le versement des parts variables 2021 versées en 2022.

par l'établissement public³³, lesquelles ont augmenté de 126 % entre 2021 et 2022 (+9,6 % entre 2022 et 2023)³⁴.

L'établissement public enregistre un résultat négatif de 609 500 € en 2022.

En 2023, la hausse des dépenses de personnel se poursuit, mais dans une moindre mesure (+9,7 %). Cette hausse fait suite à l'augmentation du nombre d'ETPT, passant de 34,7 en 2022 à 36,8 en 2023 et accompagnant la montée en puissance du chantier. Elle traduit aussi les charges liées à l'avantage en nature issu de l'accès gratuit à la cantine du chantier³⁵ et des autres dépenses de personnel (prestations sociales, allocations diverses).

S'agissant des frais de déplacement et de mission du personnel de l'établissement, son conseil d'administration a fixé les conditions et les modalités de règlement de ces frais par la délibération n° 4 du 3 décembre 2019 (qui reprend les taux maximaux fixés par l'arrêté ministériel du 3 juillet 2006), elle prévoit une dérogation lorsque l'intérêt du service l'exige et pour tenir compte de situations particulières. Ces dispositions ont été prolongées jusqu'au 31 décembre 2024 (par la délibération n° 5 du 27 juin 2023). Le nombre de missions/déplacements reste limité (38 en 2023 pour un montant total de 4 220 €). Aucune mission n'a donné lieu à l'application de la dérogation.

Les dépenses d'investissement sont liées à l'avancement des travaux de restauration financés par la souscription nationale et les travaux d'extension de l'orgue de chœur financés par l'affectataire, mais dans une bien moindre progression qu'en 2022 puisque l'évolution est de + 9,6 %.

Le résultat de l'EP-RNDP en 2023 est positif de 3,7 M€. Il résulte de plusieurs opérations inscrites en comptabilité, telles que les mécénats en nature et en compétence (qui ne sont pas inscrits en comptabilité budgétaire en l'absence d'encaissement ou de décaissement), ainsi que les opérations d'inventaire (charges à payer, amortissements...).

L'établissement public a ainsi dégagé durant la période sous revue une trésorerie en constante augmentation, atteignant un montant de près de 47 M€ en 2023³⁶ lui permettant d'assumer pleinement sa mission.

³³ Notamment, les marchés de nettoyage intérieur de la cathédrale et de restauration des baies hautes et des vitraux, marchés de restauration des voûtes, des maçonneries, de la charpente et des couvertures de la flèche et du transept.

³⁴ Cf. annexe n° 1 (tableau relatif à l'évolution du compte de résultat).

³⁵ Cette hausse des dépenses n'a pas eu d'impact sur le budget de l'établissement dans la mesure où cet accès à la cantine fait l'objet d'un mécénat.

³⁶ La trésorerie de l'établissement ayant évolué comme suit : 40,2 M€ au 31 décembre 2020, 43 M€ en 2021, 45,5 M€ en 2022 et 46,9 M€ en 2023.

C - Une consommation des crédits disponibles permettant la réalisation d'une nouvelle phase de travaux

Fin 2023, l'établissement public a exécuté le budget des travaux de restauration conformément à ses prévisions. Sa provision constituée pour aléas et imprévus ne devant pas être intégralement consommée à la fin du chantier (le montant de 59 M€ devant être ramené à 50 M€), celle pour hausse de prix (71 M€) ne devrait pas non plus être consommée en intégralité (34 M€, fin 2023 et évaluée à 54 M€ en fin d'opération), mais seulement à 75 % (l'inflation ayant été moins élevée que prévu). L'établissement a dégagé ainsi en 2023 une marge de 17 M€.

La prévision de dépense de la phase 2 à 552 M€³⁷ a été confirmée lors de l'approbation du budget rectificatif n° 2 de 2024 le 26 novembre 2024. Fin 2024, le total des fonds mobilisables issus de la phase 2 serait de 140,8 M€, en retenant de manière prudentielle une hypothèse haute de consommation des provisions.

Au 31 décembre 2024 (cf. tableau n° 1), la provision pour aléas et imprévus était consommée à hauteur de 49 M€ (sur 58,8 M€, soit 83 %), la provision pour hausse de prix était engagée pour 53 M€ (sur 70,8 M€, soit 75 % du montant).

Le montant total des appels de fonds établis pour les phases 1 et 2 totalisent 676 M€. Les sommes collectées dans le cadre de la souscription nationale s'élevant à 846 M€, c'est donc un montant entre 140,8 et 170 M€ si la consommation des provisions s'avérait inférieure à l'hypothèse haute qui pourrait assurer le financement de la troisième phase de travaux à laquelle la quasi-totalité des donateurs a donné son accord.

Le tableau suivant retrace les dépenses au 31 décembre 2024.

³⁷ Fourchette haute de prévision des dépenses incluant les provisions pour aléas et hausse de prix au 30 septembre 2024. Prévisions financières de mai 2022 de l'EP-RNDP, mentionnées dans le rapport de 2022 de la Cour.

**Tableau n° 1 : état des dépenses relatives aux travaux
de restauration de Notre-Dame de Paris (phase n° 2)
en milliers d'euros**

	Coût final estimé (janvier 2025)		Exécution au 31/12/2024			
<i>Phase de restauration</i>	AE/CP ³⁸	AE/CP	AE (engagé et pré- engagé)	Dont aléas et imprévus	Dont hausse de prix	CP
<i>Maitrise d'œuvre et autres prestations intellectuelles</i>	63 730	69 310	63 879	1 288	4 179	56 544
<i>Maitrise d'œuvre</i>	41 350	45 170	41 270	2 859	2 789	36 109
<i>OPC//CSPS/CT/ Synthèse</i>	13 190	14 360	14 094	409	965	13 170
<i>Assistance à maîtrise d'ouvrage</i>	6 990	7 300	6 230	214	354	4 786
<i>Études complémentaires</i>	2 200	2 480	2 284	1 766	70	2 478
Travaux	389 100	44 170	408 385	53 910	47 801	360 048
Opérations préparatoires	18 990	20 380	19 129	5 827	1 276	17 043
<i>Décontamination des sols et aspiration des élévations</i>	3 070	3 150	3 151	251	78	3 129
<i>Curage des installations techniques</i>	2 330	2 450	2 790	327	140	2 667
<i>Autres travaux préparatoires</i>	1 950	2 030	1 216	678	52	1 371
<i>Approvisionnements</i>	6 480	6 990	6 840	908	397	6 661
<i>Fouilles archéologiques</i>	5 160	5 760	5 130	4 163	606	3 213
Nettoyage intérieurs – baies hautes et vitraux	35 660	39 600	39 781	2 908	3 567	35 300
<i>Décontamination et nettoyage</i>	35 660	39 600	39 781	2 908	3 567	35 300

³⁸ Autorisations d'engagement et crédits de paiement.

	Coût final estimé (janvier 2025)		Exécution au 31/12/2024			
<i>intérieurs – restauration des baies hautes</i>						
Flèche et transept	81 630	94 370	85 259	22 368	10 310	72 061
<i>Voûtes de la croisée et des transepts – charpente et couverture – maçonneries</i>	81 630	94 370	85 259	22 368	10 310	72 061
Chœur et nef	51 790	62 900	59 399	6 048	10 589	56 199
<i>Voûtes de la croisée et des transepts – charpente et couverture – maçonnerie</i>	51 790	62 900	59 399	6 048	10 589	56 199
Restauration intérieure	34 470	40 290	36 631	4 862	4 871	31 061
<i>Sols, menuiseries, mobilier, portes, presbytère, sacristie et travaux</i>	34 470	40 290	36 631	4 862	4 871	31 061
Équipements techniques	37 790	42 400	37 932	3 505	4 275	32 191
<i>Équipements techniques (CFO, CFA, SSI, CVC)</i>	31 770	35 640	31 657	3 925	3 621	26 255
<i>Équipements techniques : option brumisation</i>	2 330	2 630	2 213	-	238	2 134
<i>Raccordement aux concessionnaires</i>	3 690	4 130	4 062	-420	415	3 801
Beffrois	8 350	9 950	7 626	1 154	1 140	5 683
<i>Restauration des beffrois et parcours de visite</i>	8 350	9 950	7 626	1 154	1 140	5 683
Orgues, cloches et objets mobiliers non attachés à perpétuelle	10 160	10 890	9 020	-692	399	8 067
<i>Orgues</i>	5 220	5 700	3 823	47	130	3 560
<i>Horloge et cloches</i>	660	790	794	-1 296	119	654

	Coût final estimé (janvier 2025)		Exécution au 31/12/2024			
<i>des beffrois et de la flèche</i>						
<i>Objets mobiliers sous maîtrise d'ouvrage Drac</i>	4 280	4 400	4 402	556	149	3 852
Installations de chantier	92 810	105 160	101 194	15 889	10 735	91 544
<i>Base-vie</i>	13 950	14 960	14 802	-280	812	13 273
<i>Installations de chantier</i>	73 680	83 360	80 875	16 824	8 808	73 001
<i>Stockage des vestiges</i>	3 820	3 840	3 210	39	30	2 993
<i>Fluides</i>	1 360	3 000	2 295	-694	1 084	2 276
Emprise et sûreté du chantier	17 450	18 230	12 420	-7 960	634	10 893
<i>Gardiennage</i>	10 190	10 410	10 142	-387	137	9 385
<i>Repli et dépollution en fin de chantier</i>	3 480	4 030	1 993	-7 573	464	1 498
<i>Système de filtration des eaux de pluie</i>	3 780	3 790	284	-	31	9
Mise en valeur du chantier et des savoir-faire	6 110	6 850	6 577	1 260	-	5 893
<i>Mise en valeur du chantier et des savoir-faire</i>	6 110	6 850	6 577	1 260	-	5 893
Maîtrise d'ouvrage	14 080	14 660	13 318	-5 433	960	13 124
<i>Dépenses de personnel</i>	11 550	12 000	11 008	-5 343	406	11 008
<i>Personnel mis à disposition</i>	440	440	429	50		429
<i>Moyens généraux</i>	1 890	1 990	1 651	-340	554	1 507
<i>Dépenses d'équipement</i>	200	230	229	200	-	179
Assurances	5 420	6 070	2 419	-1 898	218	2 419
<i>TRC, RC et CCRD : hypothèse à 3 %</i>	5 420	6 070	2 419	-1 898	218	2 419

	Coût final estimé (janvier 2025)		Exécution au 31/12/2024			
<i>Provision pour tous aléas et imprévus</i>	8 480	9 470	-	-	-	-
<i>Consommation prévisionnelle estimée</i>	8 480	9 470	-	-	-	-
<i>Études préalables à la phase 3</i>	430	470	434	428	5	375
<i>Provision pour hausse de prix</i>	-	1 000	-	-	-	-
<i>Total phase de restauration</i>	487 350	552 000	495 015	49 555	53 166	438 406
<i>Rappel des montants provisionnés (provision pour aléas et provision pour hausse des prix)</i>				58 850	70 850	-

Source : EP-RNDP

D - Des travaux de sécurité tirant les enseignements de l'incendie

Les travaux engagés pour la restauration intègrent la mise à niveau des équipements de sécurité internes à la cathédrale destinés à la lutte contre les incendies. Le travail accompli avec la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) a mis en évidence les nombreuses failles existantes avant le sinistre, dont³⁹ :

- la difficulté d'accès aux combles, possible que par deux escaliers étroits adossés aux murs gouttereaux et au transept ;
- l'existence de seulement trois colonnes sèches, sous-dimensionnées et limitant la mise en œuvre de trois à six lances d'incendie simultanées, ce qui est très inférieur aux besoins ;
- l'absence de recoupement physique dans le grand comble ;
- l'absence d'installation d'un système de défense active au pied de la flèche.

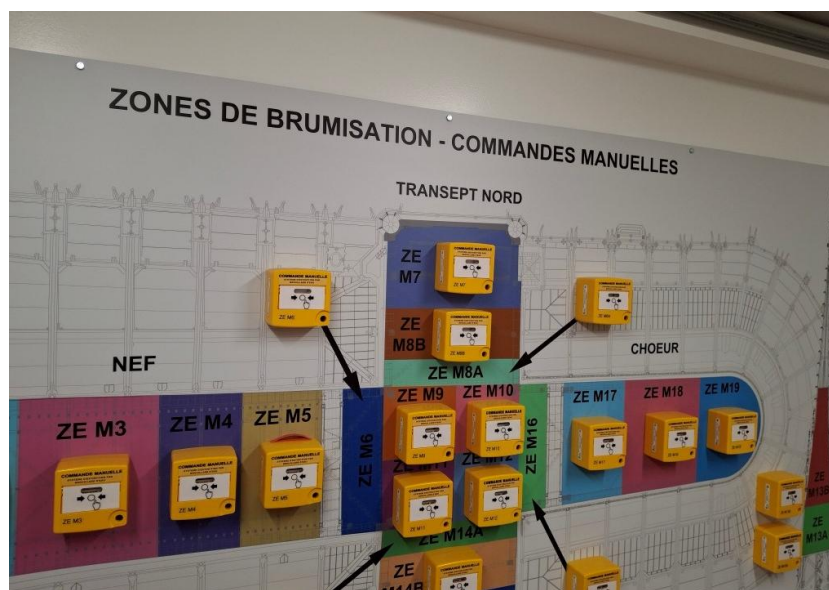
La restauration de la cathédrale a donc conduit à modifier et compléter les équipements pour répondre à ces carences majeures. Il s'est agi de la création de pièces d'accès sécurisées à proximité des charpentes

³⁹ Parmi les points saillants extérieurs à la cathédrale figurait l'inexistence d'un camion équipée d'une nacelle d'une hauteur suffisante, commandé depuis, et nécessitant le renforcement des voiries à proximité de la cathédrale.

pour permettre l'intervention des pompiers, du redimensionnement des colonnes sèches, du renforcement de l'alimentation en eau de l'Ile de la Cité (prise en charge par Eau de Paris) pour assurer un débit suffisant, de l'installation de parois coupe-feu dans les combles, du déploiement d'un nouveau système de détection des fumées par aspiration, pour diagnostiquer et alerter rapidement tout départ de feux.

La principale novation a consisté dans la mise en place d'un système de brumisation dans la charpente du grand comble, tel qu'il en existe déjà dans des cathédrales étrangères⁴⁰. Il s'agit d'un investissement de 3,63 M€. Un nouveau PC sécurité incendie, armé 24h/24 par deux personnels permanents, renforcés par deux autres personnels en période d'ouverture de la cathédrale, est créé. Ces nouveaux équipements représentent une dépense annuelle de fonctionnement de 1,08 M€, dont 690 000 € pour les services de sécurité, le solde correspondant à la maintenance et à l'entretien des installations. Cette dépense est entièrement prise en charge par l'État, tirant là aussi les enseignements du passé.

Photo n° 2 : système de contrôle de brumisation



Source : poste de suivi du système de brumisation, Cour des comptes

⁴⁰ Par exemple, dans la cathédrale Saint Patrick de New-York.

En outre, la désignation du président de l'EP-RNDP durant la phase de poursuite des travaux et jusqu'à la dissolution de l'EP-RNDP comme responsable unique de sécurité en lieu et place de l'architecte des bâtiments de France (ABF), qui occupe ordinairement ces fonctions, permet de répondre à la spécificité de la cohabitation entre le chantier et le fonctionnement ordinaire de la cathédrale, avec le retour des flux de visiteurs. Au terme de cette phase transitoire, ainsi que le formulait la recommandation de la Cour lors de son précédent contrôle en 2022, il appartiendra à l'État de désigner un responsable unique de sécurité, opérationnel.

Photo n° 3 : dispositif de sécurité incendie



Source : installation technique du système de brumisation, Cour des comptes

II - La réouverture de la cathédrale

La réouverture de la cathédrale s'accompagne de charges nouvelles pour l'État et le Diocèse qui ont donné lieu à une convention précisant les modalités de leur répartition en fonction des compétences respectives de l'État et du Diocèse. La réouverture des tours au public est différée après la découverte de désordres dans le beffroi sud. Les discussions engagées concernant les activités non cultuelles entre le ministère de la culture, le CMN et l'affectataire culturel sont dorénavant conformes aux dispositions du code général de la propriété des personnes publiques.

A - Des charges nouvelles pour l'État et le Diocèse

La mise en œuvre de nouveaux dispositifs de protection contre l'incendie, tirant les conséquences de ce dernier, mais aussi d'installations plus performantes souhaitées par le Diocèse, affectataire de la cathédrale, et la croissance prévisible de la fréquentation se traduisent par une augmentation des charges de fonctionnement.

Pour assurer la prise en compte de ces charges, un travail préalable a été engagé par l'établissement public pour définir les besoins et les coûts de maintenance des installations et leur fonctionnement avec l'appui d'un assistant à maîtrise d'ouvrage. Il a fallu aussi définir les responsabilités des différentes parties prenantes à la vie de la cathédrale, l'établissement public qui pour sa durée de vie se substitue à l'État, le Diocèse⁴¹ en sa qualité d'affectataire culturel de la cathédrale et le Centre des monuments nationaux (CMN). Le comité de pilotage entre l'établissement public et l'affectataire a été le cadre de ces discussions, parfois ardues, qui ont porté notamment sur la définition de blocs de compétence et l'affectation de ces derniers, et sur la répartition des charges.

La cartographie des blocs de compétences présentée en annexe 2 a été actée par conclusion d'une convention de coordination relative à l'exploitation et à la maintenance de la cathédrale Notre-Dame de Paris approuvée par le conseil d'administration de l'établissement public dans sa séance du 26 novembre 2024. L'accord sur la prise en charge des dépenses de fonctionnement formalisé dans des conventions entre les différents

⁴¹ Par commodité le rapport mentionne le Diocèse, l'association diocésaine, association cultuelle ayant en charge les dépenses liées au culte, l'affectataire culturel étant juridiquement le desservant de la cathédrale, le recteur archiprêtre de Notre-Dame.

acteurs n'est intervenu que la veille de la cérémonie marquant la réouverture le 6 décembre 2024⁴², après qu'un débat ait perduré sur une répartition en fonction des surfaces ou en fonction des utilités.

Au total, le fonctionnement de Notre-Dame de Paris devrait représenter une dépense estimée à 5,27 M€ € en année pleine, selon l'étude rendue en avril 2024, avec une charge de 3,17 M€ pour le Diocèse de Paris, de 2,03 M€ € pour l'État et de 68 000 € (hors dépenses de personnels) pour le Centre des monuments nationaux. Ce montant est estimé au double de ce qu'il était avant l'incendie. Jusqu'en 2028, la subvention pour charges de service public de l'établissement public prend en compte la part de l'État qui lui est transférée.

⁴² Date de signature de la convention par toutes les parties prenantes (l'établissement public dont le conseil d'administration s'est prononcé le 26 novembre 2024 pour sa signature, l'affectataire, l'association diocésaine de Paris, le CMN et la Drac IDF).

**Tableau n° 2 : budget prévisionnel de fonctionnement
de Notre-Dame de Paris (€)**

<i>Nature de la dépense</i>	État	Diocèse	CMN	Total
<i>Sécurité incendie</i>	1 076 000			1 076 000
<i>Sureté</i>		2 406 000		2 406 000
<i>Entretien technique</i>	211 000 Dont maintenance du traitement des eaux de ruissellement	223 500 Réseaux secondaires, sonorisation, audiovisuel		434 000
<i>Entretien non technique</i>	42 500 Nettoyage, dépigeonnisation	272 000 Nettoyage, téléphonie		314 500
<i>Entretien cloches et orgues</i>		66 000		66 000
<i>Entretien courant monument historique</i>	501 000 Dont instrumentation de la cathédrale, surveillance voute et charpente			501 000
<i>Fluides (Chauffage, électricité, eau)</i>	29 500	83 000	68 000	180 500
<i>Personnels hors agents Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (SSIAP)⁴³</i>	170 000	120 000		290 000
Total	2 030 000	3 170 500	68 000	5 268 500

Source : EP-RND - Estimation Quadrim Avril 2024 pour le Diocèse, Budget 2025 EPRND pour l'État

⁴³ Service de sécurité incendie et d'assistance à personne)

Selon le Diocèse de Paris, la hausse des charges se traduirait par un alourdissement financier de l'exploitation de la cathédrale, principalement dû à l'accroissement des dépenses de sûreté qui étaient selon lui d'environ 400 000 € avant l'incendie. La hausse de la fréquentation, la poursuite du chantier et le démarrage de l'aménagement du parvis conduisent à des moyens humains accrus dans un contexte de hausse des incivilités et des risques qui ne permet plus de recourir à des bénévoles ou de manière seulement ponctuelle. Toutefois, s'agissant de la sûreté, le Diocèse a rappelé sa propre compétence, insistant lors de la réunion du 29 janvier 2024 avec l'EP-RNDP⁴⁴ sur le fait que « *la sûreté de la cathédrale Notre-Dame de Paris s'intègre dans un schéma plus général des édifices religieux de Paris, avec des prestataires familiers et des contraintes. Il précise en outre que la sûreté mise en place doit intégrer un lien fort avec ce qu'il souhaite offrir et faire vivre à tous ceux qui entreront dans la cathédrale* ».

Le recteur archiprêtre de la cathédrale, à l'occasion de la signature intervenue le 17 février 2025 de la convention portant sur les activités non culturelles (*infra*) entre l'État, représenté par le Directeur régional des affaires culturelles, le CMN, l'association Maurice de Sully⁴⁵, et lui-même en sa qualité d'affectataire culturel a adressé une lettre au directeur du CMN dans laquelle il mentionne que ladite convention « *pourra éventuellement faire l'objet d'un avenant signé au premier trimestre 2025, afin de fixer le cadre de la prise en charge des surcoûts observés en matière de dépenses d'exploitation et notamment de sûreté* ».

Une prise en charge des dépenses de sûreté portant sur la fréquentation de la partie de la cathédrale affectée au culte serait contraire aux dispositions de la loi de 1905 de séparation des églises et de l'État et à sa mise en œuvre dans l'ensemble des autres cathédrales appartenant à l'État ainsi que le ministère de la culture l'a rappelé, le ministère de l'intérieur prenant à sa charge les actions de sûreté à l'extérieur du monument.

La seule voie possible pour faire face à ces nouvelles dépenses tant pour le Diocèse de Paris que pour l'État réside donc dans un accroissement des recettes. Le Diocèse de Paris s'est déjà engagé dans cette voie en associant à la réservation gratuite de la visite une possibilité de dons. Le ministère de la culture qui a fait plusieurs propositions dans ce sens met en avant la possibilité, sous réserve de l'accord de l'affectataire culturel, d'une tarification touristique de la cathédrale, au-delà des parties déjà concernées (tours et trésor) qui pourraient concerner par exemple le déambulatoire présenté dans l'annexe 8.

⁴⁴ Compte-rendu du Comité de pilotage Établissement public/affectataire, 29 janvier 2024.

⁴⁵ Association gestionnaire de la boutique de Notre-Dame-de-Paris. Cette association est distincte de l'association diocésaine.

B - La réouverture de la visite des tours différée à septembre 2025

Les tours de Notre-Dame sont gérées par le Centre des monuments nationaux. L'ambition initiale d'ouvrir à nouveau le parcours de visite simultanément avec la réouverture de la cathédrale au public n'a pas pu être tenue. La réouverture a ensuite été envisagée à l'été 2025⁴⁶, puis en septembre 2025.

Deux raisons expliquent ce retard, la première concerne la demande de la commission de sécurité de revoir le parcours de visite, la seconde a trait à des désordres identifiés tardivement dans le beffroi sud. La commission de sécurité devait valider le nouveau parcours de visite, élaboré par le CMN depuis l'incendie, le positionnement de ce parcours nécessitant l'accord préalable du Diocèse. L'objectif initial affiché par le CMN était à la fois d'améliorer les conditions d'accueil du public avec pour ambition d'accueillir 700 000 visiteurs contre 500 000 avant l'incendie et de repositionner la boutique afin de la rendre plus attractive. Le tout devait permettre d'accroître les ressources du CMN pour lesquelles les tours de Notre-Dame constituent l'une des principales recettes contribuant au système de péréquation propre à cet établissement, qui permet l'ouverture de monuments moins fréquentés et structurellement déficitaires. En 2018 dernier exercice complet avant l'incendie, les tours de Notre-Dame dégageaient un résultat d'exploitation de 1,38 M€.

Or, l'accord du Diocèse sur le positionnement du parcours n'a été obtenu que tardivement⁴⁷, ce qui a conduit après plusieurs alertes sur l'absence de présentation du parcours de visite par le CMN à l'EP-RNDP, a décidé de dissocier la demande d'autorisation d'ouverture à la commission de sécurité, pour la partie exploitée par le CMN. Ce n'est donc que tardivement que la commission de sécurité a été saisie et que les demandes de cette dernière nécessitant notamment de modifier le positionnement de la boutique ont pu être prises en compte. Dans ce contexte et en l'absence d'échanges préalables avec la commission de sécurité, la réouverture des tours n'aurait vraisemblablement pu intervenir

⁴⁶ Déclaration de la présidente du CMN à l'agence France Presse (AFP) 13 février 2025.

⁴⁷ Le conseil d'administration (CA) de l'EP-RNDP dans sa séance du 27 juin 2023 est révélateur de ces difficultés puisqu'est présentée, pour son information, la convention à passer entre l'EP-RNDP et le CMN sur la coordination des travaux dans les tours. À cette occasion le représentant de l'archevêque indique que le Diocèse « a fait valoir à plusieurs reprises les difficultés rencontrées en raison de conflits d'usage » et ajoute que « Toutes les réponses n'ayant à ce jour pas encore été apportées, le Diocèse fait savoir qu'il se serait abstenu, si ce point avait donné lieu à délibération ».

simultanément à celle de la cathédrale. À ce retard dans l'accord à trouver entre le CMN et le Diocèse, s'est ajoutée la nécessité d'engager des travaux préalables dans le beffroi sud. La base de la structure en bois a été altérée par des infiltrations d'humidité ancienne qui n'avaient pas été identifiées et nécessite de procéder au remplacement des poutres pourries.

Le parcours final autorisé non seulement ne permet pas d'envisager une augmentation du nombre des visiteurs, mais limite ce dernier à 400 000 par an. La question des emplois nécessaires à la visite des tours n'a été réglée qu'en juin 2025. Un arbitrage a permis d'octroyer 11 postes supplémentaires lors du vote du budget modificatif du CMN le 26 juin 2025. En novembre 2023 il était indiqué, selon le compte rendu du comité d'audit que ceux-ci auraient été obtenus pour 2024⁴⁸. Le ministère de la culture n'a dans un premier temps confirmé que cinq postes prévus pour 2025 dans le plafond d'emploi du CMN en vue de la réouverture des tours. Avant la fermeture le personnel représentait 29 ETPT, et trois ETPT multi-affectés dans les monuments de l'île de la Cité. Cet effectif sera porté à 34 ETPT, en année pleine pour permettre notamment une extension des horaires en haute saison de 9h à 23h. Le ministère de la culture évaluait le besoin à 13 ETPT supplémentaires pour la réouverture en septembre 2025 qui a fait l'objet d'une demande de relèvement du plafond d'emploi du CMN. Le CMN indiquait de son côté devoir recruter 17 agents d'accueil et de surveillance polyvalents permanents avant le 30 juin.

Outre la charge salariale des postes d'ores et déjà affectés aux tours, ce décalage de six mois se traduit par une perte de recettes pour le CMN, qui était évaluée selon la date d'ouverture⁴⁹ à 400 000 € (1^{er} avril 2025), 710 000 € (1^{er} mai 2025), 2 M€ (2 septembre 2025) voire 2,8 M€ (1^{er} janvier 2026). Le CMN a par ailleurs supporté le coût de l'aménagement du parcours dont les travaux sont distincts des travaux de restauration engagés par l'EP-RNDP et financés par les donateurs. Il s'agit d'un investissement prévisionnel de 2,64 M€ amorti sur 30 ans, complété par 950 000 € pour la scénarisation et la médiation des publics. Le CMN, dont les tarifs pratiqués pour les autres monuments ont été relevés à deux reprises (en 2020 et 2024), a majoré les tarifs de visite pour les tours de Notre-Dame de Paris en relevant le prix du billet de 10 € avant l'incendie à 16 €.

⁴⁸ Compte rendu du comité d'audit du 8 novembre 2023.

⁴⁹ Compte rendu du comité d'audit du 10 juin 2024.

C - Une mise en œuvre tardive des dispositions du code général de la propriété des personnes publiques

Le code général de de la propriété des personnes publiques dans son article L.2124-31 fixe les conditions d'utilisation pour les édifices affectés au culte. Cet article prévoit notamment un accord de l'affectataire cultuel pour les modalités d'accès et d'organisation des parties ouvertes aux visites, mais aussi que cet accès donne lieu au versement d'une redevance domaniale (lorsque la visite justifie des modalités particulières d'organisation), dont le produit peut être partagé entre la collectivité propriétaire et l'affectataire cultuel.

L'État a confié au CMN⁵⁰ la gestion domaniale des 87 cathédrales affectées au ministère de la culture avec pour mission d'y organiser des activités culturelles, soit directement, soit par délégation à des collectivités ou des associations, et d'en percevoir les recettes. L'article 6 de cette convention fixe les règles applicables aux cathédrales propriétés de l'État. Il précise que pour les parties de l'édifice qui ne sont pas ouvertes à la visite par le CMN un document contractuel entre ce dernier et le prestataire doit formaliser cette situation. Ainsi que la Cour l'a relevé dès son premier rapport⁵¹ est directement concernée par cette disposition, la visite payante du trésor, qui comprend des objets appartenant essentiellement à l'État. Elle était en effet assurée par l'association diocésaine et sa boutique, gérée par l'association Maurice de Sully, liée au Diocèse⁵².

À l'initiative de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA), des discussions se sont engagées avec le CMN afin de déterminer le contenu de la convention qui serait proposée au clergé pour encadrer enfin les activités non culturelles dans la cathédrale.

En réponse à la Cour, qui avait formulé une recommandation dans ce sens dès septembre 2020, le ministère indique que « *La réflexion a été guidée par la volonté de concilier l'impératif de cadre juridique avec la nécessaire souplesse permettant de ne pas bouleverser le fonctionnement des activités culturelles tel qu'il existait avant l'incendie pour aboutir à un statu quo de compromis* ».

⁵⁰ Convention État/CMN du 18 octobre 2019.

⁵¹ Cour des comptes, *La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris*, -septembre 2020.

⁵² Le Diocèse de Paris, qui encaissait directement le produit des entrées du trésor, a depuis la réouverture délégué la billetterie à l'association Maurice de Sully, déjà gestionnaire de la boutique.

Un projet de convention a été adressé au clergé par le CMN au printemps 2024, pour lequel la réponse n'est parvenue que l'avant-veille de la réouverture au public de la cathédrale le 8 décembre. La visite du trésor et l'exploitation de sa boutique ont donc repris sans titre. L'accord du Diocèse sur le contenu de la convention n'a été reçu par le ministère que le 14 février 2025, soit plusieurs mois après que le ministère ait indiqué que « *les échanges se déroulent de manière fructueuse* ».

Signée le 17 février 2025⁵³, cette convention fixe aussi les modalités d'organisation des événements au sein de la cathédrale (manifestations diverses, concerts, tournages) qui doivent faire l'objet d'une autorisation domaniale et la répartition des recettes qui n'était stipulée par aucune disposition. Cette convention permet dorénavant à la gestion de Notre-Dame de Paris d'être en conformité avec la loi, ce qui constitue un progrès incontestable.

L'occupation des étages du presbytère, non affecté au culte, est également concernée par une nouvelle convention, la précédente étant arrivée à échéance durant la fermeture de la cathédrale. Le contenu de cette dernière prend en compte la nouvelle répartition des surfaces dans le presbytère et notamment l'implantation du poste de contrôle (PC) sécurité. Elle fixe le montant du nouveau loyer acquitté par le Diocèse en fonction des surfaces occupées. Négociée conjointement avec la convention pour la cathédrale, sa signature est intervenue le même jour.

⁵³ Cette convention est signée pour une durée de 18 ans avec prise d'effet rétroactive à la date du 7 décembre 2024. La convention concernant le presbytère signée à la même date et pour la même durée a pris effet le 11 février 2025, date d'emménagement de l'association diocésaine dans les locaux.

CONCLUSION

Après la réouverture de la cathédrale au culte et aux visiteurs intervenue le 8 décembre 2024, au lendemain d'une cérémonie publique, seuls les travaux de couverture de la flèche se poursuivent en 2025. Les travaux de restauration des parties du monument directement affectés par l'incendie ont été réalisés par l'EP-RNDP dans le respect de la législation applicable aux monuments historiques. Le coût des travaux respecte l'enveloppe initialement fixée à 552 M€ en mai 2022. La totalité des provisions constituées (révisions de prix, aléas et imprévus, contraintes calendaires) n'a pas été consommée, laissant un solde disponible du produit de la souscription nationale et à l'apport des grands donateurs pour une nouvelle phase de travaux. Cette maîtrise des coûts, des délais, mais aussi des procédures applicables aux marchés publics, déjà relevée pour les travaux de sauvegarde, a été rendue possible par une organisation adaptée de l'établissement public.

Les enseignements de l'incendie ont été tirés avec la réalisation d'équipements innovants. Le président de l'établissement public est le responsable unique de sécurité jusqu'à l'achèvement des travaux de restauration qu'il conduit.

La réouverture aux visiteurs des tours de Notre-Dame, qui était prévue simultanément à la réouverture au culte, est différée à l'automne 2025, du fait de désordre découvert dans le beffroi sud à l'occasion de la restauration, nécessitant des travaux supplémentaires. Compte tenu des contraintes de sécurité, le nombre des visiteurs accueillis sera inférieur à celui avant l'incendie, alors même qu'un accroissement était envisagé par le Centre des monuments nationaux (CMN), dont il s'agit de l'une des principales sources de recettes, permettant l'entretien de monuments moins prestigieux.

La réouverture de la cathédrale s'est accompagnée d'une clarification des compétences respectives et des relations financières entre les différents occupants, l'affectataire cultuel, le Diocèse de Paris, le Centre des Monuments nationaux et l'État. Après des négociations, reflète de la complexité des différents usages et prenant en compte de nouvelles conditions d'exploitation répondant aux priorités de sécurité et de sûreté, des conventions ont été signées qui respectent dorénavant le cadre législatif applicable aux édifices cultuels et notamment aux cathédrales. Elles entérinent les pratiques antérieures s'agissant de la répartition des usages et des recettes. Les charges d'exploitation ont doublé par rapport à la période qui précède l'incendie, en raison de la mise en œuvre de nouveaux équipements et d'une prise en compte rigoureuse de la sécurité incendie et de la sûreté. Ce doublement entraîne une hausse des dépenses tant pour l'État que pour le Diocèse de Paris, qui ne peut être couverte que par de nouvelles recettes.

Chapitre II

Une nouvelle phase

de travaux de restauration financée

principalement par les dons

Les crédits restants disponibles à l'issue des travaux de restauration liés à l'incendie permettent d'engager une troisième phase de travaux de restauration. L'emploi des fonds des donateurs a été conforme à leurs volontés et aux dispositions législatives propres au financement par la générosité publique (I).

Cette nouvelle phase de travaux reste financée par les grands donateurs et donne lieu à de nouvelles contributions (II). La maîtrise d'ouvrage reste confiée à l'EP-RNDP (III).

I - Des enjeux liés à l'appel à la générosité publique correctement pris en compte

Le premier bilan de la Cour sur la conservation et la restauration de la cathédrale, publié en septembre 2020, avait identifié deux sujets dans la mise en œuvre de l'appel à la générosité du public : d'une part, des conventions entre les organismes chargés de la collecte et l'établissement public qui ne garantissaient pas aux premiers un niveau d'information suffisant pour remplir leurs propres obligations d'information des donateurs, et d'autre part, l'imputation abusive de frais de fonctionnement de l'établissement sur le produit de la collecte.

À l'occasion de la publication de son deuxième rapport en octobre 2022, la Cour avait noté des progrès puisqu'une comptabilité analytique avait été rapidement mise en place permettant une traçabilité de l'emploi des fonds issus de la souscription nationale pour les emplois ne relevant pas de celle-ci ; elle soulignait en outre que les fondations collectrices avaient obtenu une capacité d'intervention dans le contrôle de l'emploi des fonds leur permettant d'effectuer les diligences nécessaires pour vérifier le respect de la volonté des donateurs ; celles-ci reconnaissant d'ailleurs que l'information apportée par l'établissement public leur fournissait une base solide pour informer les donateurs sur l'état d'avancement général du chantier et ses grandes étapes.

Il était cependant observé que la comptabilité analytique n'assurait pas une traçabilité de l'affectation des dons, et que les avenants financiers signés avec l'établissement public comportent une annexe budgétaire globale, qui n'est pas ventilée par type de dépenses ni par origine des fonds ; elle ne permettait pas de garantir que les versements financiers issus des dons ne couvrent que les dépenses éligibles définies par l'accord-cadre signé en 2019. Toutefois l'intégralité des actions de l'établissement était consacrée à cette date aux missions prévues dans la loi instaurant la souscription nationale.

Depuis, pour les travaux réalisés par l'EP-RNDP pour le compte de tiers (aménagement du petit parvis ou de la rue du cloître, base vie temporaire du Diocèse, extension du grand orgue), des conventions ont été établies tant avec la Ville de Paris qu'avec le Diocèse. Ces derniers supportent les dépenses de la maîtrise d'ouvrage déléguée pour la Ville de Paris, ou de l'installation de la base vie et de l'extension de l'orgue pour le Diocèse. Ainsi les conventions permettent de s'assurer de l'exclusivité de l'affectation de l'apport des donateurs aux travaux de restauration. La réalisation de vitraux contemporains dont la maîtrise d'ouvrage est confiée à l'EP-RNDP est quant à elle supportée par le ministère de la culture ; son coût estimatif qui devait être inférieur à 5 M€⁵⁴ a été réévalué à 5,2 M€ dans le compte financier 2024 présenté au conseil d'administration du 14 mars 2025.

⁵⁴ Réponse du président de l'EP-RNDP à la représentante de la direction du budget Comité d'audit du 20 février 2024.

A - Le respect de la volonté des donateurs par rapport à l'affectation des dons aux différentes phases de travaux a été assuré

Au 31 mars 2024, le montant des dons au titre de la souscription nationale était évalué par l'EP-RNDP à 843 M€, chiffre légèrement supérieur à celui anticipé en 2020 au vu des promesses (825 M€), de nouveaux dons ayant été enregistrés essentiellement par l'EP-RNDP.

Le budget de la phase de restauration permettant la réouverture en 2024 a été établi à 552 M€, s'ajoutant aux 151 M€ de la phase de sécurisation et consolidation. La troisième phase de travaux consistant à reprendre et étendre les interventions prévues avant l'incendie a vocation à être financée avec le solde de la collecte.

La principale question nouvelle posée depuis le dernier rapport de la Cour publié en 2022 par l'excédent de collecte a été celle du respect de l'intention des donateurs, qui avaient entendu faire face aux conséquences de l'incendie, mais pas forcément contribuer à financer, avec le surplus constaté dès 2020, la poursuite de travaux lancés antérieurement à celui-ci (phase 3 de travaux). La frontière est cependant ténue, car certains des désordres auxquels ces travaux devaient remédier ont été aggravés par l'incendie.

Les investigations ont porté principalement sur les trois principales fondations collectrices, l'action des autres canaux de collecte, le Centre des monuments nationaux (CMN) et la Direction générale des finances publiques (DGFIP) ayant été marginale et largement traitée par la Cour en 2020. L'action de collecte de l'EP-RNDP n'est pas analysée en détail ici car elle consiste uniquement en une contribution de grands donateurs pour beaucoup représentés au sein du comité des donateurs et disposant d'une information spécifique prévue par les conventions. Dans l'ensemble, la collecte effective recoupe très largement les estimations retracées dès le premier bilan effectué par la Cour en 2020, le tableau n°3 suivant montrant comment les promesses se sont effectivement concrétisées au fil du calendrier.

Tableau n° 3 : collecte effective par les trois fondations faisant appel à la générosité du public (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<i>Fondation du patrimoine</i>	87	8	17 5	32	32	24	201
<i>dont pers physiques</i>	44	0,07	-	-	-	-	4
<i>Fondation de France</i>	30	0,4	0,2	0,2	0,4	3	31
<i>dont pers physiques</i>	2	0,1	0,06	0,03	0,02	2	3
<i>Fondation Notre-Dame</i>	51	31	6	65	70	58	283
<i>dont pers physiques</i>	3	2	0,8	0,3	0,1	0,05	16
<i>Pour mémoire, EPRNDP</i>	-	38	14	38	41	40	171

Source : Cour des comptes d'après données des financeurs

Le ministère de la culture, l'établissement public et les fondations sont convenus, à juste titre, qu'il fallait considérer que la collecte auprès des donateurs individuels alimentait exclusivement les première et deuxième phases de travaux ; le solde des dons des grands mécènes et entreprises finançant la troisième phase après accord de ceux-ci.

Les fondations ont pu respecter cette convention d'autant plus aisément qu'elles ont collecté auprès du grand public pour l'essentiel en 2019 et ont pu dès lors considérer que les fonds qu'elles apportaient aux premiers appels de financement des fonds de concours étaient issus de ce segment de la collecte, et donc affectés aux phases 1 et 2 directement liés à l'incendie.

La fondation du Patrimoine avait décidé de clore sa collecte auprès du grand public dès le mois de mai 2019, date à laquelle 49 M€ étaient encaissés et 127 M€ étaient en attente. De fait, sur 201 M€ de collecte au total, elle a collecté 44 M€ auprès du grand public, quasiment exclusivement en 2019, avec un reliquat négligeable en 2020 et 2021. Elle indique avoir « pris le parti de verser en premier l'ensemble des dons issus de la générosité du grand public pour la première phase de travaux dite de sécurisation. Cela a ainsi permis de s'assurer que l'objet de la collecte organisée par la fondation du Patrimoine, à savoir la réparation des dégâts causés par l'incendie, serait respecté ». De fait, sa participation à

la première phase se monte à 45 M€, supérieure à toute sa collecte auprès du grand public. Par la suite, si elle a collecté au total 201 M€, dont 88,6 M€ encaissés entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2024, la fondation a demandé que le périmètre des travaux financé par ses mécènes soit limité à la réparation des conséquences de l'incendie, et recueilli par écrit, pour les mécènes dont l'intégralité de la promesse n'a pas été consommée dès les phases 1 et 2, leurs souhaits de poursuivre ou non le financement du chantier au-delà la phase de restauration ayant permis la réouverture au public.

La fondation de France a collecté de 2018 à 2024, 31,31 M€, mais l'essentiel, de très loin, a été collecté en 2019 (29,967 M€). Sur cette somme, 2,42 M€ ont été reçus de la part de particuliers (dont 2,32 M€ en 2019). La Fondation de France a très peu collecté à partir de 2020 (de l'ordre de 400 000 euros par an, dont quelques dizaines de milliers d'euros de la part des particuliers). Compte tenu de sa participation à la phase de sécurisation (6 M€) et de restauration (21 M€), le respect de la volonté des donateurs particuliers au regard de la distinction entre les phases de travaux peut être considéré comme assuré.

Au demeurant, la Fondation de France, comme d'ailleurs la fondation Notre-Dame, a pris une position moins conservatrice que la fondation du Patrimoine, en considérant que les fonds issus de la collecte auprès du grand public pouvaient valablement financer aussi bien la phase de sécurisation et consolidation que celle de restauration dans la perspective de la réouverture. Cette interprétation ne paraît pas porter atteinte au respect de la volonté des donateurs pour l'emploi de leur don, la distinction entre sécurisation et restauration ayant surtout un caractère technique, et les appels à dons leur ayant proposé de remédier dans leur ensemble aux conséquences de l'incendie sans réelle distinction. En revanche, il importe véritablement de ne pas faire financer aux donateurs mobilisés sur cette cause, la poursuite de travaux de fond.

La fondation Notre-Dame a poursuivi des opérations de collecte de 2022 à 2024, mais elle aussi, principalement auprès de grands mécènes, avec un montant très limité collecté auprès de personnes physiques (au plus 370 000 euros en 2022). Ici encore, l'enjeu de respect de la volonté des donateurs individuels au regard de la distinction entre les phases peut être considéré comme respecté en raison des montants déjà apportés au titre des premières phases.

Pour autant, la fondation Notre-Dame estime elle aussi avoir pris les mesures pour assurer que les dons des particuliers ne contribuent pas à la phase de poursuite de travaux sans rapport avec l'incendie. Elle explique

ainsi que le calcul des appels de fonds effectués auprès des grands mécènes dans le cadre de la réalisation des promesses (contractualisées par les conventions de mécénat et calculés au prorata de leur apport global au projet) a tenu compte des fonds reçus du grand public. Plus précisément, elle a veillé, lors du dernier appel de versement au fonds de concours reçu du ministère en février 2024 pour la phase de restauration en vue de la réouverture, à n'appeler auprès des grands mécènes que le solde nécessaire au-delà des montants déjà encaissés auprès du grand public. Ainsi, « *sur les 25,9 M€ reçus du grand public pour la restauration, il reste au 31 décembre 2024, seulement 29 600 €, résultant pour partie des 53 900 € encore reçus en 2024* ».

La collecte de fonds par la fondation Notre-Dame soulevait une autre question de transparence vis-à-vis des donateurs et d'affectation de leur don conforme à leurs intentions, puisque cette fondation a par ailleurs fait appel à la générosité du public, via le « *programme cathédrale* » pour des dépenses ne relevant pas du périmètre. Ce programme, en dehors du champ de l'enquête de la Cour, avait vocation à prendre en charge des dépenses à la charge de l'affectataire conformément à la loi de 1905 de séparation de l'église et de l'État (reconstitution du mobilier liturgique des sièges, de l'éclairage, détruits par l'incendie, financement d'installation de sonorisation et de retransmissions télévisées). Le « *programme cathédrale* » a assuré aussi des missions de continuité des activités durant la période de fermeture au public et de rayonnement de la cathédrale. Selon les informations transmises à la Cour le « *programme cathédrale* » a notamment permis de financer les études et l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les travaux relevant du Diocèse au sein de la cathédrale pour 1,45 M€, les aménagements techniques (son, vidéo, éclairage, électricité) pour 3,14 M€ le renouvellement du mobilier pour 3,15 M€ ainsi que l'extension de l'orgue de chœur pour 0,42 M€.

À cet égard, les documents d'appels à dons distinguent clairement ceux relevant de la souscription nationale et ceux destinés au « *programme cathédrale* ». Par ailleurs, lorsque les donateurs ont adressé des dons sans préciser soutenir l'un ou l'autre, la fondation a considéré, à juste titre, que dès lors qu'étaient évoqués la rénovation et la reconstruction, ils avaient vocation à alimenter la souscription nationale. Dès lors, la coexistence des deux appels à dons n'a pas induit de risque de non-conformité de l'emploi des dons aux volontés des donateurs.

B - Des financeurs issus de la collecte encore substantiels pour les travaux poursuivis après la réouverture

La phase de sécurisation et consolidation avait été estimée à 165 M€, pour un montant réalisé de 151 M€. Un avenant à la convention en date du 20 décembre 2020 a seulement acté le principe que le trop plein éventuel d'appel de fonds pour la première phase soit affecté à la deuxième, dite de restauration dans la perspective de la réouverture. Pour celle-ci, des avenants ont aussi été conclus par rapport au plan de financement initial avec les différents financeurs, pour prendre en compte diverses évolutions. À titre d'exemple, pour la fondation Notre-Dame, l'avenant n°4 à la convention de 2019 a été passé en février 2022 pour réaffecter le trop plein d'appels effectué au titre de la sécurisation et consolidation, à la phase de restauration en vue de la réouverture, au titre d'un trop perçu de 14 M€. L'avenant n°5 en date de décembre 2022 modifie le descriptif des travaux de restauration pour y inclure le financement d'une protection contre l'incendie par brumisation ; ce plan de travaux inclut une part limitée de traitement de pathologies antérieures à l'incendie. Enfin, l'avenant n°6 en date du 5 janvier 2024 maintient le budget des travaux de restauration à 552 M€, et l'appel de fonds à 526 M€.

Au titre de ce dernier avenant, le financement de la phase de la restauration en vue de la réouverture ainsi que son calendrier de versement sont arrêtés comme suit (le tableau n°4 suivant reprend aussi les versements antérieurs prévus pour la phase de sécurisation et consolidation).

**Tableau n° 4 : synthèse du financement des travaux
par les fondations de la souscription nationale (en M€)**

	Versements phase 1 (sécurisation et consolidation)		Versements phase 2 (restauration en vue de la réouverture)				Total phase 2
	Dons et promesses au 30/09/2022	2019-2020	2021	2022	2023	2024	
<i>Fondation Notre-Dame</i>	358	68	15	67	74	59	215
<i>Fondation du Patrimoine</i>	232	45	10	43	48	38	139
<i>Fondation de France</i>	31	6	1	6	6	8	21
<i>entre des monuments nationaux</i>	8	4	0	1	2	1	4
<i>Ministère de la culture</i>	9	2	5	-	-	-	7
<i>EP-RNDP</i>	208	163	16 (dont 2 versés en 2020)	37	41	33	127
Totaux	846	165	47	154	171	139	512

Source : conventions de financement des travaux et avenants. NB : l'écart entre les 526 M€ de fonds appelés et le montant de 512 M€ provient de 14 M€ réaffectés en reliquat de la phase de sécurisation

C - Les frais de collecte et de fonctionnement sont restés exceptionnellement modestes

Il est rappelé que les conventions plafonnaient les frais à 1,5 % des montants collectés ; comme dans le contrôle portant sur les exercices antérieurs, ce chiffre très bas n'a pas été atteint par les fondations collectrices entre 2022 et 2024.

La fondation Notre-Dame a facturé, sur les trois années 2022 à 2024, des frais représentant entre 0,19 % et 0,27 % des montants collectés. La fondation du Patrimoine n'a pas appliqué de frais de gestion aux dons issus du grand public, et un taux modeste pour les mécénats de 0,56 %. La fondation estime de ce fait avoir supporté un déficit de 236 000 €.

La fondation de France a imputé sur les ressources les commissions bancaires liées à la collecte des fonds, les frais d'audit spécifiques de la collecte demandés au commissaire aux comptes en 2019 et les frais de publication pour un montant global de 22 368 € soit 0,07 % des ressources, ainsi que des frais de gestion et de sous-traitance de la collecte (à raison d'un forfait unitaire par opération) s'élevant à 36 397 € soit 0,11 % de l'ensemble des ressources. Cette fondation relève que le temps passé par différentes équipes (développement, comptabilité, direction générale, service juridique) n'a pas été évalué et n'a donc pas été imputé sur les ressources de l'opération.

D - L'information des donateurs

Une autre question usuelle en cas d'appel à la générosité du public concerne la bonne information des donateurs sur l'emploi des fonds, au-delà du sujet déjà évoqué de l'affectation à telle ou telle phase de travaux. Ce point a été examiné en détail au vu des risques identifiés par la Cour lors de son premier bilan effectué en 2020.

L'instance de comité des donateurs, réunissant au moins deux fois par an ceux-ci autour de l'établissement public, a permis des échanges approfondis sur la conduite du chantier et l'utilisation des fonds. L'examen des procès-verbaux des comités des donateurs confirme que, y compris jusqu'en 2024, des informations détaillées ont été livrées aux fondations sur l'avancée du chantier, leur permettant à leur tour d'informer leurs donateurs. L'EP-RNDP a en outre partagé des tableaux identifiant précisément la ventilation de l'emploi des fonds entre les différentes lignes budgétaires (par exemple, pour les vitraux, l'orgue, etc.). De fait, sans nécessairement reprendre le détail de tous ces coûts différents, les trois fondations ont régulièrement communiqué vis-à-vis de leurs propres donateurs sur l'avancement des chantiers, et en toute hypothèse, de multiples opérations de communication menées par différents acteurs et médias ont permis aux donateurs d'avoir connaissance de la mise en œuvre des travaux. Dans l'ensemble, à quelques réserves ponctuelles près, les fondations reconnaissent avoir disposé de l'information nécessaire.

De leur côté, les trois fondations ont présenté des comptes de résultat par origine et destination (CROD) et des comptes d'emploi des ressources (CER) qui rendent compte précisément de l'emploi des dons. Ces CER retracent correctement les frais de collecte et de fonctionnement faibles évoqués ci-dessus, et l'affectation en missions sociale des apports au fonds de concours. Les montants des frais de collecte et de fonctionnement ayant été très modestes, il n'existait pas de réel enjeu de présentation aux

donateurs de la réalité de l'emploi des fonds au-delà de leur emploi en missions sociales.

L'EP-RNDP, de son côté, a diffusé trimestriellement pour ses propres donateurs un bulletin d'avancée des travaux illustré et détaillé, d'une cinquantaine de pages, comportant de nombreux détails sur les réalisations effectuées.

E - De fortes disparités dans l'émission de reçus fiscaux et un coût fiscal encore à préciser mai qui pourrait être relativement limité

La fondation du Patrimoine a émis un total de 164 M€ de reçus fiscaux pour 201 M€ collectés, mais souligne qu'une partie d'entre eux ne seront pas mobilisés. La Fondation de France a émis 26,8 M€ de reçus fiscaux pour un peu plus de 31 M€ collectés, ce qui représente une proportion analogue.

La fondation Notre-Dame, quant à elle, indique n'avoir émis de reçus fiscaux que pour un total de 32,4 M€, à comparer à un montant de dons total beaucoup plus considérable, de l'ordre de 350 M€. Elle indique que de nombreux grands mécènes n'ont pas sollicité de reçu fiscal.

Il est rappelé que les dons rattachables à l'exercice 2019 au titre de la souscription nationale bénéficiaient d'une réduction fiscale dérogatoire portée à 75 % pour les particuliers alors que les mécénats bénéficiaient des dispositions de droit commun⁵⁵. Plusieurs mécènes pour des montants importants ont fait connaître leur intention de ne pas mobiliser cet avantage ; d'autres seront concernés par les plafonds applicables.

Ainsi, même en supposant que l'ensemble des reçus fiscaux émis par les trois fondations soient appelés au taux de 75 %, ce qui est évidemment un majorant, le coût pour les finances publiques des réductions fiscales correspondantes serait de l'ordre de 167 M€. Pour autant, l'exploitation de données de la DGFIP serait nécessaire pour connaître les montants effectivement déduits de l'impôt des intéressés.

⁵⁵ Pour mémoire, 60 % du montant du don pour la fraction inférieure ou égale à 2 M€, 40 % pour la part du don supérieure à 2 M€ ; le montant des dons retenus pour le calcul de la réduction ne pouvant dépasser, sur un même exercice, un plafond de 20 000 € ou 0,5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxe de l'entreprise donatrice si ce dernier montant est plus élevé.

Il convient par ailleurs de noter que l'EP-RNDP a pour les contreparties accordées aux donateurs et aux mécènes établi une grille de valorisation permettant d'homogénéiser le calcul de l'avantage résultant de ces contreparties en regard de la dépense fiscale dont ils pourraient bénéficier.

Au total, l'EP-RNDP et les fondations ont pris la mesure des obligations d'information des donateurs et mis en place la diffusion des informations nécessaires, tout particulièrement s'agissant du grand public et de la distinction à opérer entre les phases de travaux. Ce sont ainsi principalement, voire exclusivement des mécènes en relation individuelle directe avec les fondations collectrices qui seront amenés à financer la troisième phase de travaux, dans des conditions propices à une information adéquate sur l'emploi de leur don. Les coûts de collecte, qui avaient dès l'origine été très encadrés, ont été dans les faits plus réduits encore, au point que, comme envisagé dès le rapport de 2020, il est vraisemblable que les organismes collecteurs aient en partie financé les opérations sur leur budget propre. Enfin, compte tenu du grand nombre de reçus fiscaux non demandés ou non utilisés, le coût de l'opération pour les finances publiques, qui reste encore à déterminer précisément, pourrait être contenu.

II - La reprise des travaux de restauration interrompus par l'incendie

Dans son rapport publié en 2022, la Cour appelait le ministère de la culture et l'EP-RNDP à « *arbitrer sans attendre l'échéance de 2024, l'ensemble des pathologies du monument, à hiérarchiser les urgences de traitement, à en établir le coût et les financements* ». Outre la restauration engagée des parties de la cathédrale, certaines ayant pu voir les désordres préexistants à l'incendie accrus par les conséquences de ce dernier, il s'agissait d'avoir une vision d'ensemble des besoins de l'édifice. La cathédrale avait en effet, jusqu'à la mise en place en 2017 du partenariat avec la Fondation Notre-Dame et l'apport de la fondation américaine « *charity* » *Friends of Notre-Dame*⁵⁶, connu un déficit de travaux de

⁵⁶ Créée en 2016 pour contribuer au programme de travaux de restauration interrompu par l'incendie cette fondation charitable (*charity*) a été reconnue par l'administration fiscale des Etats-Unis en mai 2017.

restauration auquel le programme engagé en 2016⁵⁷ ne répondait que partiellement. En 2022, lors de la publication du précédent rapport de la Cour, les crédits potentiellement disponibles à l'issue des travaux de restauration directement liés à l'incendie étaient évalués à environ 130 M€. L'emploi de cette somme était conditionné à l'accord des donateurs, obtenu depuis pour la réalisation d'une phase 3 ; cependant celle-ci ne permettait pas au regard des pathologies constatées de remédier à la totalité de ces dernières.

A - Une évaluation d'ensemble des besoins

Comme l'indiquait la Cour dans son rapport de 2022⁵⁸, l'étude préalable de l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH) a recensé les principales pathologies antérieures à l'incendie, sans que celles-ci ne fassent l'objet à cette date d'une étude diagnostic permettant d'évaluer avec précision les montants nécessaires à leur traitement d'ensemble. Le montant prévisionnel pour l'ensemble des travaux de restauration à engager après la réouverture était de 133 M€. Le ministère évaluait le besoin de financement total pour ces travaux entre 163 et 183 M€.

Une première inscription budgétaire a été effectuée dès le budget 2023 avec une ouverture de crédits pour 430 000 € afin d'évaluer les besoins de restauration de la phase 3. Une étude préalable a été commandée par l'EP-RNDP cette même année à l'ACMH permettant d'évaluer le coût des travaux pour les travaux de restauration en cours ou programmés avant l'incendie. Parmi les pathologies antérieures à l'incendie, avaient notamment été identifiées la restauration du chevet incluant les arcs-boutants, les élévations, les couvertures et les deux élévations en retour du transept.

⁵⁷ Sur la base du « rapport sur l'état de la cathédrale Notre-Dame de Paris » établi en juillet 2015 par P. Villeneuve, architecte en chef des monuments historiques (ACMH), qui recensait les dégradations et récapitulait les études de diagnostic réalisées entre 2004 et 2015.

⁵⁸ Cour des comptes, *Le chantier de Notre-Dame de Paris. L'achèvement des travaux de sauvegarde, les enjeux de la restauration et les défis de la réouverture*, octobre 2022.

Photo n° 4 : travaux extérieurs



Source : le chevet de la cathédrale, une priorité de la nouvelle phase de travaux, Cour des comptes

Afin de préciser et d'actualiser ces montants, les ACMH en charge de l'édifice ont finalisé en octobre 2023 une étude approfondie de l'ensemble des travaux nécessaires pour achever la restauration de la cathédrale, du presbytère et de la sacristie. Le diagnostic du maître d'œuvre

s'articule en sous-phases distinctes ce qui permettra, comme pour la phase 2, de disposer d'objectifs associés à chaque sous phase. Il est accompagné d'un chiffrage des différents lots et sous lots des chantiers envisagés. Ces études sont à des degrés d'avancement divers et varient selon les urgences.

Pour le chevet et ses arcs boutants dont les travaux ont été interrompus par l'incendie le coût de la restauration est estimé à 49,1 M€ (valeur octobre 2023). Le diagnostic a été approuvé en réunion de la CNPA le 11 juillet 2024 et les études de maîtrise d'œuvre sont en cours pour un démarrage du chantier prévu à l'été 2025. Cette même séance de la CNPA a validé le diagnostic pour la restauration de la sacristie dont le montant prévisionnel s'établit à 12,8 M€. À ces premières urgences s'ajoutera la charpente du beffroi sud dont la dégradation a été identifiée à l'occasion des travaux en cours pour un montant estimé à 5,1 M€.

Un deuxième niveau d'urgence, à confirmer par les études en cours, porte sur les croisillons nord et sud du transept, les trois grandes roses et l'extérieur du presbytère.

Au-delà une restauration complète de la cathédrale devra aussi porter sur les façades de la nef et ses arcs boutants dont l'état est moins préoccupant et l'achèvement de la restauration du massif occidental.

Les évaluations devraient permettre de disposer d'une hiérarchie des urgences et de la programmation correspondante entre la troisième phase financée par les donateurs et une quatrième phase dont la maîtrise d'ouvrage incombera à nouveau à l'État.

B - Un financement principalement assuré par les dons mais non suffisant pour achever l'intégralité des travaux de restauration

Au total 67,1 M€⁵⁹ sont d'ores et déjà engagés avec l'accord des fondations collectrices et de l'EP-RNDP qui ont recueilli l'avis favorable des grands donateurs, pour l'engagement de cette phase 3. L'EP-RNDP a prévu de dimensionner celle-ci au volume de crédits restant disponible à la clôture des travaux consécutifs à l'incendie (phase 2).

Au regard de l'estimation de 2022 les besoins prévisibles dépasseront vraisemblablement le solde des crédits de la phase 2, aussi l'EP-RNDP a engagé une nouvelle campagne de levée de fonds. Un premier résultat a été obtenu venant du partenaire historique de la restauration de la cathédrale

⁵⁹ Cf. I.B.

Friends of Notre Dame. L'organe délibérant de cette fondation américaine « *charity* » a validé le versement direct à l'EP-RNDP de deux premiers dons libellés en dollars US de 1,7 M\$ en 2024 soit 1,53 M€ et de 7,5 M\$ en 2025 soit 6,76 M€. Une partie de cette somme est d'ores et déjà intégrée au financement de cette phase 3, le complément de 6,2 M€ venant abonder les crédits disponibles issus de la phase 2.

Il conviendrait qu'à l'issue du diagnostic des différents travaux précités et de l'estimation de leur coût une évaluation des besoins de financement permettant d'achever la restauration de la cathédrale puisse être établie dans la perspective d'une quatrième phase de travaux assuré par financement budgétaire de l'État sur le programme patrimoine (P. 175) après la dissolution de l'établissement public. L'inscription des crédits de cette ultime phase de travaux de restauration inscription devra être arbitrée aussi par rapport aux urgences de l'ensemble du patrimoine, dans un contexte où les besoins pour les monuments historiques représentent d'ores et déjà un « mur d'investissements ».

III - La prolongation de la mission de l'établissement public

Pour conclure la nouvelle phase de travaux postérieure à la réouverture de la cathédrale, la mission de l'EP-RNDP a été prolongée, prenant en compte un financement qui reste assuré par les dons et permettant de bénéficier de l'expérience acquise.

A - Une mission prolongée jusqu'à 2028 avant la dissolution prévue par la loi

Dans son précédent rapport, la Cour avait constaté que le choix fait en 2019 de créer un établissement public spécifique, placé sous la tutelle du ministère de la culture, pour la conduite du chantier de restauration, s'était révélé adapté. Un cadre étoffé de gouvernance a été mis en œuvre dès la première année d'exercice en 2020, permettant un pilotage solide et précis du chantier et assurant un dialogue efficace avec toutes les parties prenantes, tutelle, fondations et donateurs, Diocèse.

Au cours de la période sous revue, l'établissement a été confronté à la disparition brutale le 18 août 2023 de son président le général Jean-Louis Georgelin. La succession a été rapidement assurée dans une grande

continuité avec la nomination de Philippe Jost, auparavant directeur général délégué, annoncée le 8 septembre⁶⁰. Celui-ci a reçu sa lettre de mission le 12 février 2024, peu après l'installation de la nouvelle ministre de la culture.

Cette lettre conforte la mission de l'établissement public en lui confiant, dans le respect de la loi du 29 juillet 2019, l'organisation de la période de transition qui s'ouvrira avec la réouverture de la cathédrale. L'article 9 de la loi précitée n'avait en effet pas fixé de limite temporelle à cette « *mission d'assurer la conduite, la coordination et la réalisation des études et des opérations concourant à la conservation et à la restauration de la cathédrale Notre Dame de Paris* ». Le financement de cette troisième phase assuré par le produit des dons et le mécénat justifie aussi de cette continuité qui n'emporte aucune mesure législative.

En revanche il a été nécessaire de prolonger la convention d'utilisation du 7 mai 2021, remettant à titre provisoire la cathédrale à l'établissement public, dont il avait été relevé lors du précédent contrôle de la Cour le caractère rétroactif puisqu'elle prenait effet au 1^{er} janvier 2020. Un avenant à cette convention est entré en vigueur le 9 décembre 2024 (au lendemain de la réouverture au public et au culte) prolongeant la mise à disposition jusqu'au 31 décembre 2028, échéance fixée pour l'achèvement des travaux de la phase 3 mais aussi échéance projetée pour les travaux d'aménagement du parvis et des abords conduits par la Ville de Paris.

La lettre de mission demande au président de l'établissement public de formaliser le programme de cette phase 3, consacrée notamment à la restauration des élévations extérieures du monument, en vue de son démarrage effectif en 2025. Elle rappelle que le financement de cette phase 3 sera assuré, en accord avec les donateurs, par le solde de la souscription nationale. Par ailleurs, l'établissement assurera, pour cette période transitoire, la fonction de responsable unique de sécurité habituellement confiée à l'architecte des Bâtiments de France (ABF). Enfin il est demandé au président d'adapter le format de l'établissement à l'évolution de ses activités après la réouverture et en vue, le moment venu, de la restitution de ses missions à la Drac d'Ile de France et de sa dissolution prévue par la loi de 2019 qui avait prévu son caractère temporaire⁶¹.

⁶⁰ Décret du Président de la République du 9 septembre 2023.

⁶¹ L'EP-RNDP a une mission délimitée dans le temps : la conservation et de la restauration de la cathédrale. La loi prévoit qu'« *un décret détermine la date et les modalités de la dissolution de l'établissement public* ».

Sur ce dernier point, on peut noter que l'établissement public a prévu de quitter au cours du premier semestre 2025 les locaux loués rue de Martignac⁶² et de regrouper l'ensemble des services sur la base vie à l'arrière de la cathédrale. Ceci se traduira par une économie de loyers de 243 000 € en 2024⁶³ qui était la seule dépense portée sur crédits budgétaires du ministère de la culture jusqu'à la réouverture de Notre Dame⁶⁴. L'établissement va également entamer une réduction de ses effectifs pour les adapter à une période moins intense et moins contrainte par le temps.. Les prévisions de plafonds d'emplois présentées au conseil d'administration lors du vote du budget 2025 ramènent le nombre d'ETPT autorisés de 41,5 en 2024 à 33,6 en 2025. Le nombre d'emplois physiques de l'établissement s'élevait à 39 en 2024 et diminue de sept 2025 pour atteindre 32 ETPT, avec un objectif cible ultérieur de 28. L'établissement a d'ores et déjà prévu la mise en place d'une prestation d'accompagnement pour les personnels amenés à le quitter à partir du deuxième semestre 2025. L'annonce en a été faite au Comité d'établissement et des conditions de travail (CECT).

B - Un établissement public qui a démontré son efficacité

Le contrat d'objectifs et de performance (Cop) qui lie le ministère de la culture et l'EP-RNDP pour la période 2020-2024 a fait l'objet de revues annuelles présentées au conseil d'administration en mars 2022, 2023 et 2024. Ce contrat retenait trois axes, déclinés en neuf objectifs chacun mesuré par un ou plusieurs indicateurs : assurer la restauration exemplaire de la cathédrale et sa réouverture au culte et à la visite en 2024 ; informer le public et les donateurs, valoriser les métiers et promouvoir la formation ; assurer le financement de l'établissement ainsi que l'exemplarité de sa gestion.

Les indicateurs ont été respectés, avec pour celui relatif aux heures d'apprentissage, un léger décalage de 2022 à 2023 (l'indicateur sous performait en 2022 puis a largement sur performé).

⁶² Locaux dont les services du Premier Ministre sont l'affectataire (premier rapport de la Cour).

⁶³ 228 200 € en 2023 et 195 200 € en 2022.

⁶⁴ Cf. annexe n° 3 relative aux ressources de l'établissement public – 2022-2024.

Pour la période à courir jusqu'à 2028, le ministère de la culture prévoit la mise en place d'un contrat d'objectifs et de performance (Cop) allégé, à adopter en 2025.

Le constat que faisait la Cour dans son précédent rapport de 2022 sur la qualité de la comitologie et l'activité tant du conseil d'administration que des différents comités prévus par les textes fondateurs – comité d'audit et des investissements, comité scientifique, comité des donateurs, comité de suivi financier – peut être renouvelé pour la période sous revue. Les réunions sont régulières, les dossiers et compte rendus détaillés et la participation des membres active. S'agissant en particulier des fondations, qui ne siègent pas au conseil d'administration mais participent aux comités des donateurs et de suivi, elles considèrent que le dialogue avec l'établissement est de bonne qualité et que celui-ci a dans l'ensemble apporté toute l'information nécessaire à leurs missions.

CONCLUSION

Les promesses de dons se sont concrétisées et le montant de la collecte de la souscription nationale au 31 mars 2024 était supérieur à celui anticipé en 2020. La collecte organisée par les trois fondations a été transparente quant à sa destination. Elle a donné lieu à des frais de gestion très réduits et l'information des donateurs a été régulièrement effectuée, tant par les fondations, dans le respect de leurs obligations statutaires, que par l'EP-RNDP. L'emploi des fonds a respecté la volonté exprimée par les donateurs, les dons des particuliers ayant été entièrement affectés aux travaux de sauvegarde et de restauration liés à l'incendie. Les travaux réalisés par l'EP-RNDP pour le compte du Diocèse ou pour celui de la ville de Paris ont donné lieu à des conventions assurant le remboursement des dépenses engagées.

Au terme des travaux de restauration liés à l'incendie et effectués pour la réouverture de la cathédrale, au moins 140 M€ restent disponibles, qui, avec l'accord des grands donateurs, permet d'engager une troisième phase de travaux pour traiter les pathologies antérieures à l'incendie et assurer une restauration d'ensemble de Notre-Dame de Paris.

Les architectes en chef des monuments historiques (ACMH) ont fourni une étude approfondie des travaux nécessaires pour achever la restauration de Notre-Dame de Paris, qui ne pourra être assurée par les seuls dons reçus dans le cadre de la souscription nationale. L'EP-RNDP a effectué un nouvel appel aux dons, avec un premier engagement de Friends of Notre Dame. Cette nouvelle phase de travaux débute par la restauration du chevet, des arcs boutants et du presbytère, estimée à 51 M€. La mission de l'EP-RNDP, qui a fait preuve de son efficacité dans la conduite de la restauration, a été prolongée jusqu'en 2028 et une nouvelle lettre de mission délivrée à son président. Une restitution de locaux et une diminution des effectifs sont d'ores et déjà engagées, afin de prendre en compte une activité plus réduite et la préparation de la dissolution prévue par la loi de l'établissement public dès sa création.

Chapitre III

Les enseignements à tirer d'une situation exceptionnelle

Les actions engagées pour la sauvegarde et la restauration de Notre-Dame de Paris doivent inciter le ministère de la culture à effectuer un retour d'expérience de ce chantier exceptionnel. Il s'agit tout d'abord des apports à la gestion du patrimoine archéologique, à la restauration des objets classés et à l'emploi du plomb (I). Ce retour d'expérience concerne aussi la promotion des métiers du patrimoine (II). La réouverture de Notre-Dame dans un contexte d'accroissement des visiteurs a incité à une réflexion globale sur la gestion de touristes dans l'île de la Cité et a motivé la décision de créer un musée de l'œuvre, dont la réalisation est à la date de publication du présent rapport en suspens (III). Les pratiques mises en œuvre dans la gestion du chantier par un établissement public particulier peuvent être reprises pour de grands chantiers du patrimoine afin d'en améliorer la maîtrise (IV).

I - Des améliorations nécessaires dans la gestion du produit des fouilles archéologiques et des opportunités pour la restauration des objets classés

Conformément à la loi du 29 juillet 2019, le ministère de la culture a gardé la responsabilité des fouilles archéologiques, assurées par son opérateur l'Institut national de recherches archéologiques préventives

(Inrap), et a procédé au classement en vestige archéologique des éléments détruits par l'incendie. Sa direction régionale d'Ile de France a conduit les travaux de restauration des objets classés.

A - Le patrimoine archéologique

L'article 11 de la loi du 16 juillet, par dérogation à l'article L. 523-9 du code du patrimoine a fait de l'institut national de recherches archéologiques préventives (Inrap), l'opérateur chargé de « *réaliser les fouilles archéologiques rendues nécessaires dans le cadre des travaux* ». Cette disposition n'aurait pu permettre à elle seule de répondre à des délais contraints. Aussi il faut saluer l'utilisation par l'EP-RNDP, maître d'ouvrage, d'une autre disposition législative autorisant à saisir la direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France (Drac IDF) d'une demande anticipée de prescription de fouilles. Cette pratique, insuffisamment utilisée, conjuguée à la réactivité des équipes de la Drac IDF, a permis de réduire le délai entre le diagnostic préalable et la prescription de fouille du service régional d'archéologie. Ainsi les enjeux calendaires du chantier n'ont pas fait obstacle à la meilleure connaissance de ce site peu exploré jusqu'à l'incendie à la différence d'autres parties de l'île de la Cité⁶⁵. Les montants consacrés aux 11 fouilles dans la phase2 témoignent de cette intensité, puisque le montant initial de 1 M€ est passé à 5,1 M€ dont 1,8 M€ consacrés à la conservation des éléments du jubé médiéval. Les découvertes ont donné lieu à un travail de valorisation remarquable, à des publications scientifiques répondant aux obligations de l'archéologie préventive. Ce travail mérite d'autant plus d'être souligné que cette obligation n'est pas systématiquement respectée.

Les pièces extraites à l'occasion des fouilles, comme les fragments polychromes de l'ancien jubé, ont été classés en « vestiges archéologiques » et devraient enrichir les collections et être présentées au public, mais cette procédure de classement a également été appliquée immédiatement à l'ensemble des éléments restant des parties détruites par l'incendie, après un premier tri sommaire effectué sur le parvis, leur conférant ce même statut de biens immobiliers protégés au titre des monuments historiques. Après l'inventaire effectué de chacun de ces objets et la cartographie de leur emplacement au sein de la cathédrale se pose la question de la conservation de la totalité de ceux-ci.

⁶⁵ La conservatrice en chef du patrimoine, en charge de Notre-Dame au sein du service régional d'archéologie a parlé pour Notre-Dame « *d'une sorte de trou noir du point de vue de l'archéologie, jusqu'à une période récente* » (intervention devant le conseil d'administration (CA de l'EP-RNDP du 27/06/2023).

En effet, ainsi qu'elle en a fait l'observation à l'occasion d'autres contrôles la Cour relève la fuite en avant que peut constituer le classement en vestiges archéologiques d'un nombre d'objets de plus en plus important dont l'intérêt historique, patrimonial ou scientifique peut être variable.

Les frais de stockage, de location de locaux en l'absence de capacité de réserves suffisantes dans des bâtiments propriétés de l'État, et de gardiennage, engendrés par une absence de sélectivité nécessitent la mise en œuvre rapide d'une politique de tri et de déclassement. Ainsi consécutivement à l'incendie de Notre-Dame il a été nécessaire de louer un bâtiment supplémentaire, dont la charge a incombé à l'EP-RNDP. Ce bâtiment situé à Saint Witz, dans le Val d'Oise accueille à la fois, le produit des fouilles, des éléments de la statuaire de la façade de Notre Dame (statues, gargouilles, fragments de pierre sculptée) dont la dégradation au fil des années nécessitait leur remplacement, mais aussi l'ensemble des éléments des débris de l'incendie ayant fait l'objet de la procédure de classement en vestiges archéologiques.

Les crédits engagés par l'EP-RNDP représentent un total de 3 M€ au 31 décembre 2024. La seule location du bâtiment de Saint Witz, où sont déposés les vestiges, constitue une charge financière annuelle de 554 000 € TTC d'août 2021 à avril 2024, ce montant a été revalorisé depuis à 562 000 € HT par an. Le marché de 2,2 M€ HT initial de quatre ans⁶⁶, a été renouvelé pour la même durée en avril 2024 jusqu'à la fin de la mission de l'EP-RNDP. Si ce dernier a pu bénéficier de la conservation dans ces locaux d'une partie de la statuaire ou des débris pour reproduire ces éléments dans le cadre de la restauration, cette charge dépasse le cadre des seules missions confiées à l'EP-RNDP par la loi. Ce dernier n'a pas vocation à financer de locaux utilisés pour les travaux de sauvegarde du produit des fouilles, ou de recherche scientifique dont les coûts directs sont d'ailleurs supportés par l'État ou par l'Inrap. La charge locative du bâtiment doit dorénavant être assumé par des crédits budgétaires de l'État.

La procédure engagée par le service régional d'archéologie organisant un tri sélectif des débris de l'incendie, à partir d'une méthodologie élaborée par la Drac, à partir de critères scientifiques, qui sera soumise à la commission territoriale de la recherche archéologique, constitue une initiative heureuse. Le suivi devra en être assurée dans la mesure où elle peut ouvrir la voie à des déclassements et à une meilleure définition de d'une politique de conservation dont le coût croissant ne peut être ignoré.

⁶⁶ Marché attribué à l'entreprise *Bovis Transport* jusqu'au terme de la troisième phase des travaux, soit, jusqu'en 2028 et qui fait suite à un précédent marché notifié à cette même entreprise, le 27 avril 2020 et dont l'échéance a été fixée au 26 avril 2024.

B - Le marché groupé de restauration des objets

À titre liminaire il est rappelé que les objets de la cathédrale Notre-Dame ont été inventoriés par la direction régionale des affaires culturelles (Drac) d'Ile-de-France (IDF) après son incendie. Cet inventaire a listé chaque objet « sorti » de la cathédrale et précisé le lieu du stockage dudit objet : centre de conservation du Louvre à Liévin (Pas-de-Calais), Banque de France, Cnap (Centre national des arts plastiques), église Saint-Germain l'Auxerrois, Saint-Witz et locaux de stockage de sociétés. Cet inventaire a par ailleurs permis de faciliter les opérations de récolement lors de la réintégration de ces objets dans la cathédrale, réintégration qui a débuté au mois d'octobre 2024. Cette dernière a débuté par les objets présentés dans le parcours liturgique, dans la sacristie ou dans le Trésor (tableaux, sculptures et objets présentés dans les vitrines du Trésor de la cathédrale). Au moment de la rédaction du présent rapport, 227 objets ont été réintégrés dans la cathédrale (ils représentent environ 30 % des objets inventoriés après l'incendie) et ont fait l'objet d'un récolement : 27 tableaux, deux sculptures dont la Vierge à l'Enfant (dite Vierge au Pilier), 167 objets du Trésor (sculptures, objets d'orfèvrerie, petits mobiliers et textiles) ainsi que 31 numéros d'inventaires de mobiliers de la sacristie.

Dans le courant de l'année 2025, près de 70 % des objets à réinstaller feront, selon la même méthodologie, l'objet d'un récolement lors de leur remise en place. Ce récolement concerne environ 50 % des objets déposés au centre de conservation du Louvre à Liévin provenant du Trésor, 88 % des objets conservés à la Banque de France, trois objets stockés au Cnap, ainsi que trois tapis, dont le grand tapis de Charles X, encore conservés dans les ateliers du Mobilier national.

Les opérations de restauration de ces objets et les prestations associées ont fait l'objet d'une annexe à la convention relative aux modalités de financement du programme d'intervention sur les objets appartenant à l'État de la cathédrale Notre-Dame de Paris signée le 22 juin 2021.

Plusieurs prestations ont ainsi été prévues et sont présentées en annexe n° 4.

La Drac IDF a effectué un retour d'expérience sur ces opérations et en particulier sur l'approche globale de la prestation de restauration des tableaux. L'ampleur du nombre de tableaux à restaurer, 22 de grandes et de très grandes dimensions, et les travaux en cours dans les locaux du Centre de restauration des musées de France (C2RMF) nécessitaient en effet d'avoir recours à plusieurs marchés pour assurer la restauration dans un délai compatible avec le calendrier de réouverture de la cathédrale.

Les marchés portaient sur deux axes principaux, la mise à disposition de locaux adaptés au nombre et à la dimension des toiles pour la restauration, et le choix des équipes en charge de celle-ci. Les travaux de restauration ont été répartis en quatre accords-cadres prenant en compte le format des tableaux et la complexité de la restauration, pour avoir des marchés équilibrés. La possibilité ouverte de se présenter en équipe a eu pour la Drac IDF « *l'avantage de répartir la charge de travail et de pouvoir associer des spécialistes comme les restaurateurs de support moins nombreux que ceux de couche picturale* ». Elle relève toutefois que l'opération a « *asséché* » les autres chantiers en cours qui ont pris du retard mettant ainsi en évidence le nombre restreint d'entreprises spécialisées pour ces travaux de restauration. Au niveau des coûts, le transport et l'accueil des œuvres dans un atelier correctement dimensionné s'est avéré plus élevé que l'estimation initiale (1,65 M€ contre 1,32 M€), en revanche la restauration des 22 tableaux a été effectuée pour un coût de 1,14 M€ pour une estimation de 1,67 M€ effectuée sur la base de restaurations séparées.

Selon la Drac « *le groupement de plusieurs tableaux dans chaque lot a permis d'optimiser les temps de présence sur place des restaurateurs* ». Le temps estimé total au départ de 25 000 heures a été ramené à 18 000 heures. Le retour d'expérience de la Drac souligne à juste titre le caractère exceptionnel de cette opération, non reproductible dans tous ces aspects. Une programmation pluriannuelle des restaurations et un regroupement des marchés séparés qui est la pratique actuelle des Drac, mérite sans doute d'être examinée.

C - L'emploi du plomb pour les travaux de restauration

Dans le respect de la charte de Venise de 1964, ou du document de Nara⁶⁷ sur l'authenticité, le parti retenu par le ministère de la culture pour la restauration de la cathédrale a été celui d'une restitution à l'identique de son architecture extérieure, soit la restitution de la flèche de Viollet Le Duc et du grand comble. Cette restitution devait se faire en recourant aux

⁶⁷ Le document sur l'authenticité de 1994 dit de Nara (ville située au Japon), élaboré par le Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS) « *est conçu dans l'esprit de la charte de Venise* » de 1964. « *Il en constitue un prolongement conceptuel* ». Son point 13 est ainsi rédigé : « *Dépendant de la nature du monument ou du site et de son contexte culturel, le jugement sur l'authenticité est lié à une variété de sources d'informations. Ces dernières comprennent conception et forme, matériaux et substance, usage et fonction, tradition et techniques, situation et emplacement, esprit et expression, état original et devenir historique* ».

matériaux d'origine, chêne massif pour la charpente et plomb pour les couvertures. Ce choix a reçu un avis favorable unanime de la commission nationale du patrimoine et de l'architecture le 9 juillet 2020.

Le recours au plomb pour les travaux de couverture et d'ornementation répond aussi à des impératifs techniques, ce matériau étant le seul permettant une telle restitution, sa malléabilité permettant notamment de reconstituer des formes complexes comme celles de la flèche ou aux ornements de faîtage. Le poids du plomb assure également la stabilité générale de la cathédrale en contribuant à l'indispensable équilibre des forces de l'édifice. En outre ce matériau est durable et recyclable.

Pour autant la délivrance de l'autorisation de travaux pour la toiture et la flèche par le préfet de la région Ile de France a été conditionnée par ce dernier à la mise en œuvre d'équipements pour le traitement des eaux pluviales de ruissellement de la toiture de la cathédrale. Aucune réglementation existante n'imposait la réalisation d'un tel équipement ainsi que le souligne une note 2022-17 adressée par le Président de l'EP-RNDP au préfet. Les articles du code de la santé publique concernant la lutte contre le saturnisme (R. 1334-1 à 13) sont applicables aux immeubles d'habitation et aux lieux fréquentés régulièrement tels que crèches, garderies, écoles. D'une part les lieux de culte ne sont pas concernés mais surtout les couvertures sont sans connexion avec les espaces intérieurs de la cathédrale ouverts au public. D'autre part, les articles du code du travail (R. 4412-59 et suivants) relatifs aux substances classées et à leur emploi dans des processus industriels n'interdisent pas le recours au plomb pour les couvertures et les dispositions prises dans l'exécution du chantier respectent en tous points la réglementation sous le contrôle régulier de l'inspection du travail.

La réglementation applicable aux établissements recevant du public ne comporte aucune disposition qui ferait obstacle à l'emploi de ce matériau. Enfin, le code de l'environnement ne fait pas obstacle à l'emploi du plomb pour la restauration des couvertures et ne comporte aucune disposition relative au traitement des eaux de ruissellement.

La mise en œuvre d'un dispositif coûteux de recueil et de traitement des eaux pluviales demandé par le préfet, en dehors de toute réglementation existante, constitue donc - en regard du coût de ce dernier en investissement auxquels s'ajouterait le fonctionnement et la maintenance - un précédent pour l'ensemble des travaux sur monuments historiques ayant recours au plomb. Dans la période récente, des couvertures en plomb ont été restaurées sur des monuments tels que la cathédrale de Reims ou le dôme du Panthéon sans qu'une telle mesure n'ait été demandée. Des couvertures

en plomb ayant disparu ont même été reconstituées en France, à la cathédrale de Rouen ou à l'étranger, à la cathédrale de Tournai en Belgique.

L'EP-RNDP tributaire de la décision du préfet a décidé pour les eaux pluviales de mettre en place un dispositif expérimental en l'accompagnant d'études scientifiques permettant de déterminer la réalité de la teneur en plomb des eaux de ruissellement. Le coût de la conception et la réalisation du dispositif expérimental se monte à 280 000€ et celui sa maintenance à ce stade à 170 000 € ; Une somme de 4 M€ figurait dans le budget de l'établissement, au titre de la phase 2 des travaux de restauration pour le recueil des eaux pluviales de ruissellement. Le coût de l'implantation du dispositif définitif a été depuis révisé à 3,5 M€.

Le ministère de la culture reconnaît que les normes Association français de normalisation (AFNOR) existantes ne sont pas adaptées aux chantiers dans des bâtiments d'intérêt patrimonial et qu'il conviendrait de définir de nouveaux documents normatifs adaptés aux chantiers de restauration ou de réhabilitation. Un projet de recherche a été engagé par le ministère, en partenariat avec le Centre national de recherche scientifique (CNRS) et l'université afin d'établir, avec l'appui de l'AFNOR, les outils de métrologie adaptés aux monuments historiques et au bâti ancien.

Ainsi que la Cour le formulait dès son précédent rapport publié en 2022, compte tenu du projet de recherche engagé ainsi que des résultats recueillis lors de l'expérimentation à Notre-Dame sur les eaux de ruissellement, il importe que les ministères de la culture (direction générale des patrimoines et de l'architecture - DGPA), du travail, de la santé et de solidarités et des familles puissent enfin définir une norme adaptée pour l'emploi du plomb dans les monuments historiques, inexistante à ce jour et prenant en compte la réalité du risque sanitaire.

II - Une promotion exceptionnelle des métiers du patrimoine

La loi du 29 juillet 2019 a confié à l'établissement public une mission de valorisation des métiers d'art et du patrimoine. Ces actions pouvaient être financées par le produit des dons issus de la souscription nationale. Des crédits ont été ouverts à hauteur 7 784 745 € depuis la création de l'établissement public, pour les phases de sécurisation et de restauration jusqu'à la fin de l'année 2025 avec un pic d'initiatives et de diffusion durant les deux années précédant la réouverture de la cathédrale,

2023 et 2024. Cette promotion traduite dans le projet scientifique et culturel de l'EP-RNDP a fait l'objet d'une présence active sur différents réseaux sociaux de la part de l'établissement mais aussi d'entreprises du chantier pour qui l'établissement a assuré la conception de modules pour leur communication numérique (160 demandes en 2024).

Ouverte au printemps 2023, la maison du chantier et des métiers, installée sur le parvis et l'exposition Notre Dame au cœur du chantier ont accueilli près de 400 000 visiteurs entre 2023 et janvier 2025, dont 130 000 pour l'exposition. Des malles pédagogiques « Rebâtir Notre-Dame de Paris » ont été conçues et diffusées à 1 800 exemplaires dans des lycées et collèges publics et privés, dans des centres de formation d'apprentis (CFA) ou des missions locales jeunes et dans des centres d'information et d'orientation permettant de toucher un large public. L'établissement public estime à 240 000 le nombre de jeunes touchés. Quelques malles ont été diffusées à l'étranger (Belgique, Pays Bas, Italie). Un livre officiel du chantier, dont le tirage initial était de 8 000 exemplaires, a dû être réédité à trois reprises, 26 000 exemplaires étant vendus à la fin de l'année 2024. Si l'on ajoute les différents reportages effectués par les médias, audiovisuel ou presse écrite, il s'agit d'une exceptionnelle promotion des métiers du patrimoine.

Ces actions ont pu être financées par l'argent des donateurs de la souscription nationale pour un montant plus de 3 M€, par le mécénat de l'Institut des métiers pour 4,2 M€ et par celui de la société Engie pour 0,5 M€.

La question est posée au moment où l'établissement public rentre dans une phase de travaux plus classiques et moins médiatisés du relais à apporter à cette promotion des métiers dans un secteur où l'excellence française est reconnue et où les besoins de recrutement sont importants.

III - Une approche globale de la valorisation culturelle et touristique

Dans son rapport publié en 2022, la Cour appelait le ministère de la culture à la mise en place d'un cadre d'accueil à la hauteur de ce monument prestigieux et à répondre à sa sur fréquentation. Deux recommandations (à l'attention du ministère de la culture et au Centre des monuments nationaux) préconisaient d'une part l'intégration de l'aménagement du parvis, propriété de la Ville de Paris, à un schéma de valorisation d'ensemble de la cathédrale, d'autre part l'étude de l'implantation d'un musée de l'œuvre.

Cette préoccupation d'une valorisation de la cathédrale permettant de mieux en connaître l'histoire converge avec la mise en œuvre d'un projet permettant d'associer tous les acteurs du patrimoine culturel de l'île de la Cité. Elle constitue une réponse à l'offre proposée aux visiteurs.

Lors de l'examen du projet d'aménagement de la ville de Paris (du paysagiste Bas Smets) le 11 mai 2023 par la Commission nationale de l'architecture et du patrimoine, celle-ci a partagé la préconisation de la Cour. Le représentant de la Ville de Paris a déclaré que *« si le projet se concrétise après l'incendie, il fait l'objet de réflexions depuis de nombreuses années afin de donner à la cathédrale l'écrin qu'elle mérite. L'ambition de la Ville est à la fois d'ouvrir un nouveau chapitre, de dessiner un nouveau cadre pour Notre-Dame et d'accueillir dignement les nombreux fidèles et touristes qui se pressent habituellement sur le lieu », (...)* *« de redonner à ce lieu un accueil digne du volume de fréquentation et du prestige du monument, l'accueil actuel étant insuffisant en termes de confort et de sécurité ».*

Le président de la commission nationale du patrimoine et de l'architecture (CNPA), Albéric de Montgolfier, a proposé de réitérer le vœu qu'elle avait formulé dès son avis de février 2022⁶⁸ *« demandant que des réflexions sur l'aménagement de l'environnement immédiat de la cathédrale intègrent l'Hôtel-Dieu (...) et soit étudiée la possibilité d'aménager un musée de l'œuvre et la protection de l'Hôtel-Dieu au titre des MH ».*

Cette position de la CNPA mettait l'accent sur l'indispensable cohérence entre la création du musée de l'œuvre, dont le principe a été acté lors de la visite du Président de la République le 14 avril 2023 et l'aménagement des 4,8 hectares du périmètre immédiat des abords de la cathédrale entre la préfecture de police, la rue du cloître Notre-Dame et la Seine (annexe n°6).

Plusieurs décisions sont intervenues depuis cette date qui ne permettent pas, à ce stade, d'assurer la réussite d'un projet nécessitant une coordination des acteurs et une vision intégrée de la gestion de l'offre culturelle et des flux touristiques sur le parvis de Notre-Dame et dans l'île de la Cité.

⁶⁸ Réunion de la CNPA du 10 février 2022 consacrée au programme d'aménagement des abords de la cathédrale.

A - La création et l'implantation du musée de l'œuvre de Notre-Dame

Par lettre du 7 juillet 2023 la ministre de la culture a confié au directeur de l'Institut du patrimoine, une mission de préfiguration du futur musée. Cette mission de préfiguration comportait comme axes principaux, une hypothèse d'implantation, un projet de programme scientifique et culturel, de premiers éléments de programmation architecturale et muséographique, une évaluation budgétaire et un modèle de financement et de fonctionnement.

En décembre 2023, le Président de la République confirmait, à l'occasion d'une visite sur le chantier de la cathédrale, le principe de la création d'un musée de l'œuvre.

Le rapport remis en février 2024 met en évidence l'importance du lieu d'implantation ; de ce dernier dépendent tant la fréquentation future et l'équilibre du fonctionnement que la capacité de mobiliser des mécènes pour le financement d'un investissement estimé de 114 M€ à 133 M€.

Quatre hypothèses d'implantation ont été étudiées dans le périmètre de l'Hôtel-Dieu parmi les espaces libérés par le nouvel hôpital de l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) et n'ayant pas déjà fait l'objet d'un accord de cession dans le cadre du besoin de financement de cet équipement. Parmi ces différentes hypothèses (Cité, Cité parvis, Arcole Parvis, et musée du centre) une seule permet une visibilité du musée depuis le parvis. Cette option n'est pas l'option actuellement retenue

Or il s'agit de l'hypothèse présentant les meilleures garanties de réussite du projet et de cohérence d'ensemble. L'enjeu est en premier lieu financier car face à la situation des finances publiques, le projet ne pourra voir le jour en l'absence d'un recours au mécénat pour l'investissement, dans le prolongement de celui recueilli pour la restauration de la cathédrale. Le nombre de projets muséographiques ayant fait l'objet d'annonces par le Président de la République (musée du terrorisme, musée des mondes africains, musée du cinéma) rend illusoire un financement sur les seuls crédits budgétaires publics.

La présence du musée de l'œuvre sur le parvis assurerait aux mécènes la meilleure visibilité. Cette visibilité depuis la cathédrale est également indispensable pour assurer l'équilibre financier du fonctionnement du musée de l'œuvre. Le rapport évalue le coût de fonctionnement en année pleine à 6,31 M€, compte tenu des besoins en personnels permanents et des coûts de gardiennage qui constitueront les dépenses principales. En effet les recettes sont directement tributaires de la

fréquentation future. Le rapport a établi une prévision prudente en se rapprochant de la fréquentation des musées de l'œuvre de plusieurs cathédrales prestigieuses en France et en Italie (Strasbourg, Palais du Tau à Reims, Florence). Le flux de visiteurs capté par les musées de l'œuvre en regard de la fréquentation de la cathédrale oscille entre 2,5 et 15 %.

Une hypothèse de fréquentation de 5 % est prudemment retenue pour le futur musée, qui permettrait selon le rapport, d'atteindre un équilibre d'exploitation dès lors qu'un mécénat régulier interviendrait ; ce qui paraît aléatoire, l'équilibre d'exploitation n'étant pas assuré par la seule billetterie et les recettes commerciales.

Le projet actuel prévoit une installation du musée au fond de l'Hôtel-Dieu (cf. plan en annexe n° 7). Le CMN dans sa réponse à la Cour fait état d'un accord pour une implantation en façade ouest avec un accès par le parvis alors que le ministère de la culture fait état de négociation en cours avec l'AP-HP. Une implantation du musée côté parvis reste cependant possible par une modification du projet d'aménagement de l'îlot de l'Hôtel-Dieu, il suffirait pour cela de positionner différemment les logements étudiants actuellement prévus côté parvis. Les enjeux financiers, tant au niveau de l'investissement initial que du fonctionnement, qui s'attachent à la réussite du projet nécessitent un arbitrage urgent, le projet d'aménagement d'ensemble devant faire prochainement l'objet d'une enquête publique.

À ce stade, le projet semble pourtant à l'arrêt malgré la lettre de mission adressée par la ministre de la culture à la présidente du CMN le 26 juillet 2024 qui demandait l'organisation d'une équipe-projet au sein du CMN et la mise en place d'un comité de concertation avec les différentes institutions concernées. La ministre indiquait notamment qu'il conviendrait de « *préciser les modalités d'implantation du musée de Notre-Dame au sein de l'Hôtel-Dieu, en lien avec l'AP-HP* » et de « *disposer de différents scénarios permettant d'articuler l'ambition du projet avec les contraintes inhérentes au contexte budgétaire* ».

Aucun moyen n'a été obtenu au jour de la publication du présent rapport par le ministère pour la mise en place d'une équipe projet. Une clarification des intentions de l'État est indispensable.

B - La coordination des différents acteurs culturels et touristiques

Trois acteurs principaux sont actuellement gestionnaires d'espaces dans le périmètre immédiat de Notre-Dame, le CMN (tours de Notre-Dame, Sainte-Chapelle, conciergerie), la Ville de Paris (crypte

archéologique), le Diocèse (trésor de Notre-Dame). Le rapport de préfiguration suggérait la mise en place d'une association de préfiguration, qui aurait pu réunir l'ensemble des acteurs. Cette suggestion n'a pas été retenue. Elle aurait notamment permis de clarifier l'articulation entre les différents projets d'aménagement.

Le projet d'aménagement de la ville de Paris présenté à la CNPA⁶⁹ prévoit notamment de transformer le parking (d'une surface de 3 500 m²) sous le parvis en centre d'accueil avec une ouverture vers la Seine. L'entrée se ferait par un nouvel espace appelé vestibule et la crypte s'ouvrirait sur la Seine. L'entrée de la crypte archéologique serait également modifiée. Enfin est prévu dans le projet de la Ville de Paris, la création sur les surfaces libérées par le parking la création d'un nouvel espace (appelé vestibule) présenté comme un lieu de médiation et de préparation à la visite. Dans une précédente séance de la CNPA, le directeur général des patrimoines avait judicieusement suggéré qu'une partie de ce nouvel espace puisse être mis à disposition du Diocèse.

En l'absence d'association de préfiguration, il importe aujourd'hui de garantir une cohérence dans la gestion des différents projets. La présidente du CMN a reçu de la ministre de culture une lettre de mission le 11 mai 2023, confiant au Centre la mise en œuvre du musée de l'œuvre « *apparu comme une évidence* » avec pour but « *d'unifier et d'affirmer la présence culturelle de l'État sur l'île de la Cité au-delà des tours et du palais de la Cité* ». Simultanément le directeur de l'Institut du patrimoine a été conforté dans sa mission de préfigurateur par une nouvelle lettre de mission le 26 juillet 2024. Outre les crédits budgétaires indispensables à la finalisation du projet de musée de l'œuvre, la question de la coordination des projets reste posée.

IV - Un projet exceptionnel, des enseignements pour les chantiers patrimoniaux

Le choix de créer un établissement particulier pour le chantier de Notre-Dame de Paris a permis des pratiques nouvelles, dont il convient d'étudier de quelle manière elles pourraient permettre d'améliorer le pilotage des grands chantiers du ministère de la culture.

⁶⁹ Séance du 11 mai 2023.

A - La réussite d'un projet exceptionnel piloté par un établissement public *ad hoc*

Six ans après l'incendie et alors que l'échéance fixée par le Président de la République pour la réouverture de la cathédrale au culte et aux visiteurs en 2024 a été tenue, la réussite de la reconstruction de Notre-Dame peut être analysée à travers la conjonction de trois éléments principaux :

- un objectif précis a été fixé dès le soir de l'incendie par le Président de la République : reconstruire la cathédrale en cinq ans. Cet objectif mobilisateur, affirmé et réaffirmé tout au long du chantier, a créé une obligation collective s'imposant à toutes les parties prenantes. Le choix d'une personnalité atypique et charismatique, le général Georgelin, a contribué fortement à incarner l'ambition exceptionnelle de ce chantier et son calendrier, tout en mettant en place très rapidement une équipe opérationnelle compétente pour piloter un tel projet.
- le succès exceptionnel de la collecte auprès des donateurs nationaux et internationaux, particuliers comme entreprises, a permis de disposer d'un budget très important rapidement stabilisé à 840 M€. La visibilité sur les moyens financiers et leur disponibilité a été un acquis majeur pour la conduite du chantier.
- la mise en œuvre par un établissement public particulier placé sous la tutelle du ministère de la culture, avait constitué une innovation, la conduite de chantiers de restauration de monuments historiques appartenant à l'État incombant normalement aux services déconcentrés du ministère de la culture (en l'occurrence la direction des affaires régionales - Drac- d'Ile de France) ou à ses grands opérateurs. La création d'un établissement spécifique était justifiée notamment, selon les termes de l'étude d'impact du projet de loi du 29 juillet 2019, par la nécessité « *d'une gouvernance reflétant pleinement la diversité des personnes intéressées à la restauration de Notre Dame* ». L'établissement public, outre son « leadership » évoqué plus haut, a pu recruter les profils d'expertise qui lui étaient nécessaires et les ajuster au fil de la montée en puissance du chantier, tout en restant dans l'enveloppe de fonctionnement fixée par sa tutelle. Il s'est en particulier doté très rapidement des compétences en termes d'organisation logistique nécessaires au pilotage d'un chantier complexe, et a également recruté un économiste de la construction.

Ce dernier a été chargé de garantir la faisabilité financière du projet, c'est-à-dire le chiffrage des coûts et le respect du budget arrêté et des délais impartis. La prestation d'économiste a été mise en place dès septembre 2020 par l'établissement public, à la demande notamment des fondations.

En outre, le comité d'audit, présidé par un expert reconnu en matière de maîtrise d'ouvrage de chantiers publics, a joué tout au long du chantier un rôle très actif dans un dialogue nourri avec l'établissement et l'information du conseil d'administration.

Enfin, les comités des donateurs et de suivi, associant toutes les parties prenantes (Diocèse, fondations, donateurs, tutelles, Ville de Paris) ont permis un dialogue régulier et constructif, indispensable au consensus sur le déroulement des travaux.

B - Des enseignements en termes de maîtrise d'ouvrage des grands chantiers patrimoniaux

Le chantier de Notre-Dame de Paris a donné lieu à des démarches novatrices tant au niveau de l'EP-RNDP que des services de la direction générale des patrimoines et de l'architecture du ministère de la culture. Il conviendra d'en assurer un retour d'expérience au regard des enjeux financiers mais aussi pour la valorisation du patrimoine.

Comme évoqué plus haut, le recrutement d'un économiste de la construction a permis à l'EP-RNDP de dialoguer étroitement avec l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH), maître d'œuvre du chantier et en charge du diagnostic préalable. De la complétude de l'étude diagnostic et des solutions envisagées par l'ACMH pour la mise en œuvre des travaux de restauration, peuvent en effet résulter des écarts de coût substantiels. Ils peuvent venir soit d'économies dans le parti de restauration retenu et dans les techniques mises en œuvre, soit dans la stabilité du programme de restauration, des dépenses.

La comparaison entre le coût d'objectif généralement associé à cette étude diagnostic et le travail de l'économiste de la construction conseil du maître d'ouvrage, permet de s'assurer de la pertinence de ce coût et, le cas échéant, de mettre en évidence des solutions techniques plus économiques sans affecter la qualité de la restauration.

Le chantier de Notre-Dame a mis en évidence l'importance d'une étude diagnostic approfondie et d'un coût d'objectif laissant le moins de place possible aux aléas et permettant une parfaite organisation du chantier en amont et le respect du calendrier des travaux. Une partie de la

consommation de la provision pour aléas et imprévus était liée à des modifications de programme pour des travaux qui auraient pu être prévus dès l'origine. Les contraintes de temps liées au calendrier et la charge des travaux de sauvegarde n'ont sans doute pas permis d'anticiper un certain nombre de dépenses. Or, cette modification aurait pu être anticipée. Ces évolutions de programme en cours de chantier sont en général coûteuses, les entreprises disposant d'une plus grande latitude pour fixer le prix de ces prestations supplémentaires.

La capacité des maîtres d'ouvrage de bénéficier d'une expertise distincte de l'ACMH permettant un véritable échange sur les estimations de travaux issues des diagnostics, mérite d'être examinée par le ministère. En effet, les chantiers de monuments historiques importants comportent des exigences de qualité spécifiques dont le respect est assuré par l'intervention des ACMH : leur diagnostic préalable et les choix de restauration qui en découlent s'imposent généralement aux maîtres d'ouvrage. Aussi pour les chantiers les plus importants, renforcer l'expertise de la maîtrise d'ouvrage, sans remettre en cause les prérogatives des ACMH, en équilibrant la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre permettrait de mieux définir les coûts d'objectifs⁷⁰ et pourrait optimiser, dans une période de forte contrainte budgétaire, le budget consacré à la restauration des monuments historiques.

⁷⁰ En matière de commande publique, le maître d'ouvrage arrête son budget en amont.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

À l'issue de la réouverture réussie de la cathédrale, le ministère de la culture doit tirer plusieurs enseignements de la manière dont les travaux de sauvegarde et de restauration ont été conduits et des difficultés qu'ils ont mis en évidence.

Le chantier a permis au ministère de la culture de faire réaliser par l'Inrap des fouilles archéologiques d'ampleur, dont le résultat est exceptionnel. Le ministère a également procédé au classement en vestiges archéologiques des éléments détruits par l'incendie. Il a mis de nouveau en évidence l'urgence d'une politique sélective dans la conservation des vestiges, au coût élevé ; elle est assumée pour Notre Dame de Paris par l'EP-RNDP, dont ce n'est pas durablement la mission. L'expérimentation d'une procédure de déclassement pour les débris de l'incendie à partir de leur intérêt culturel et scientifique doit contribuer à la mise en place d'une doctrine applicable à l'ensemble des éléments conservés à ce jour.

La direction régionale des affaires culturelles (Drac), maître d'ouvrage de la restauration des objets classés et déposés dans la cathédrale, recouru à un marché groupé, qui a permis de tenir les délais tout en réalisant des économies. Cette démarche pourrait inciter à une programmation harmonisée des restaurations d'objets classés.

La restauration de la cathédrale a été réalisée en l'absence d'une réglementation spécifique pour l'emploi du plomb dans les chantiers de restauration de monuments historiques. Le nombre de monuments concernés rend nécessaire un travail interministériel, déjà recommandé par la Cour lors de son contrôle de 2022.

La réouverture de Notre-Dame est accompagnée d'un retour d'importants flux touristiques, nécessitant une approche globale de l'accueil entre les différents acteurs concernés (Diocèse, Centre des monuments nationaux - CMN, Ville de Paris) permettant d'améliorer la qualité de l'offre culturelle et touristique. Le Président de la République a validé la création d'un musée de l'œuvre, pour lequel une mission de préfiguration a été confiée par le ministère de la culture au directeur de l'institut du patrimoine. Son rapport met en évidence un coût d'investissement important, qui ne pourra être financé sans un apport du mécénat, et la difficulté d'assurer l'équilibre du fonctionnement. La réussite de ce projet qui est actuellement à l'arrêt nécessite un arbitrage urgent sur son dimensionnement et son positionnement au sein de l'hôtel Dieu.

La création d'un établissement particulier pour la conduite du chantier s'est avérée judicieuse. Le choix des hommes et le mode de gouvernance associant les donateurs mais aussi l'existence d'un comité d'investissement ont permis de respecter le budget prévu dans le cadre d'un dialogue équilibré avec le maître d'œuvre, l'ACMH et son expertise des différents lots du chantier de restauration

La Cour émet les recommandations suivantes

1. *définir d'ici 2026 dans les meilleurs délais une doctrine sur la conservation des vestiges archéologiques prenant d'avantage en compte leur intérêt culturel, patrimonial et scientifique, et après inventaire des collections, ouvrant des possibilités de déclassement (ministère de la culture) ;*
2. *dès 2025, faire prendre en charge par l'État le coût du stockage du produit des fouilles, et des débris de l'incendie de Notre-Dame classés en vestiges archéologiques, dont le tri sélectif doit être engagé (ministère de la culture) ;*
3. *élaborer d'ici 2026 une norme applicable aux chantiers patrimoniaux confrontés à la présence et à l'emploi du plomb (ministères de la culture, de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, du travail et de la santé) ;*
4. *arbitrer sans tarder l'implantation du musée de l'œuvre en prenant en compte la viabilité économique et financière du projet (ministère de la culture, de la santé et de la prévention).*

Liste des abréviations

ACMH.....	Architecte en chef des monuments historiques
AE	Autorisation d'engagement
AFNOR	Association française de normalisation
BSPP	Brigade des sapeurs-pompiers de Paris
CA	Conseil d'administration
CECT	Comité d'établissement et des conditions de travail
CER.....	Centre d'emploi des ressources
CMN	Centre des monuments historiques
Cnap	Centre national des arts plastiques
CNPA.....	Commission nationale de l'architecture et du patrimoine
CNRS	Centre national de recherche scientifique
Cop.....	Contrat d'objectif et de performance
CP.....	Crédit de paiement
CROD	Compte de résultat par origine et destination
C2RMF	Centre de restauration des musées de France
DGP.....	Délai global de paiement
DGPA.....	Direction générale des patrimoines et de l'architecture
Drac.....	Direction régionale des affaires culturelles
EP-RNDP	Établissement public chargé de la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
Inrap	Institut national de recherche d'archéologie préventive
M€	Million d'euros
P.175	Programme 175
PC.....	Poste de sécurité
Rus	Responsable unique de sécurité

Annexes

Annexe n° 1 : les bilan et compte de résultat de l'établissement public sur la période 2021 et 2023	88
Annexe n° 2 : liste des responsabilités Exploitation-Maintenance prévues par la convention de coordination relative à la maintenance de la cathédrale Notre-Dame de Paris (annexe 1).....	90
Annexe n° 3 : ressources de l'établissement public	95
Annexe n° 4 : liste des opérations de restauration des objets et prestations associées	97
Annexe n° 5 : liste des conventions signées par l'établissement hors travaux de restauration et soumises au conseil d'administration de l'établissement public depuis le 1 ^{er} janvier 2022	99
Annexe n° 6 : projet de plan d'aménagement des abords de la cathédrale Notre-Dame de Paris	101
Annexe n° 7 : travaux prévus pour la phase 3.....	102
Annexe n° 8 : plan de la cathédrale de Notre-Dame de Paris	103

Annexe n° 1 : les bilan et compte de résultat de l'établissement public sur la période 2021 et 2023

Tableau n° 5 : le bilan entre 2021 et 2024 (en €)

	2021	2022	2023	2024
Actif				
<i>Immobilisations incorporelles</i>	73 153	90 384	85 381	60 520
<i>Immobilisations corporelles</i>	4 830 352	4 054 641	3 287 416	3 334 882
<i>Immobilisations en cours</i>	124 866 290	239 334 738	386 345 973	555 603 874
Total actif immobilisé	129 769 796	243 479 763	389 718 770	558 999 277
<i>Créances d'exploitation</i>	451 153	42 091	230 122	873 229
<i>Disponibilités</i>	42 479 354	45 512 937	46 722 242	49 014 873
Charges constatées d'avance	2 703	418 223	14 085	10 107
Total actif circulant	42 930 508	45 555 028	46 952 364	49 888 102
Total actif	172 703 008	289 453 016	436 685 220	608 897 486
Passif				
<i>Capital et réserves</i>	170 901 869	287 324 370	432 963 803	605 702 845
<i>Provisions charges</i>	538 423	638 796	662 187	455 049
<i>Dettes financières</i>	0	0	0	0
<i>Dettes d'exploitation</i>	1 262 715	1 489 849	3 059 229	2 739 592
Total Passif	172 703 008	289 453 016	436 685 220	608 897 486

Source : comptes financiers 2021-2023, retraitement Cour des comptes

Tableau n° 6 : le compte de résultat entre 2021 et 2024 (en €)

	2021	2022	2023	2024
<i>Achats et consommation de marchandises et approvisionnements, réalisation de travaux et consommation directe de service par l'organisme au titre de son activité et charges liées à la variation des stocks.</i>	2 808 458	6 356 472	6 967 182	7 506 440
<i>Charges de personnel (salaires et traitements, charges sociales et autres charges de personnel)</i>	2 395 390	2 807 198	3 080 472	3 270 518
<i>Autres charges de fonctionnement (dont 654 "perte pour créances irrécouvrables").</i>	1 822 481	1 319 237	981 063	1 034 838
<i>Dotations aux amortissement, dépréciations, provisions, valeurs nettes comptables des actifs cédés</i>	873 684	962 045	932 800	989 693
Total des dépenses	7 900 015	11 444 953	11 961 519	12 801 490
<i>Vente de biens ou prestations de service</i>	50 000	107 096	36 280	49 871
<i>Subvention pour charge de service public et subvention de fonctionnement en provenance de l'État et autres entités publiques, dons et legs</i>	12 335 790	9 831 531	14 630 026	17 500 839
<i>Autres produits de gestion courante</i>	690	35 146	66 489	67 504
<i>Produits financiers</i>				272 302
<i>Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions (produits de fonctionnement)</i>	34 572	36076	57 867	24 529
<i>Reprises du financement rattaché à un actif</i>	832 835,43	825596,46	851 542,84	8 815 045
Total des recettes	13 253 888	10 835 447	15 642 206	6 013 555
Résultat	5 353 872	-609 506	3 680 686	7 506 440

Source : comptes financiers 2021-2023, retraitement Cour des comptes

**Annexe n° 2 : liste des responsabilités
Exploitation-Maintenance prévues
par la convention de coordination relative
à la maintenance de la cathédrale
Notre-Dame de Paris (annexe 1)**

Tableau n° 7 : détail des limites de responsabilité – prestations techniques

<i>Désignation</i>	<i>Gestion maintenance Courante</i>	<i>Gestion GER/Travaux</i>
ENTRETIEN DES EQUIPEMENTS TECHNIQUES ET REGLEMENTAIRES		
ÉQUIPEMENTS DE SÛRETÉ		
<i>Hypervision sûreté</i>	Affectataire	Affectataire
<i>Contrôle d'accès - Anti-intrusion - Vidéosurveillance des abords extérieurs, circulation intérieure et endroit d'entrée/filtrage</i>	Affectataire	Affectataire
<i>Armoire à clés électronique</i>	Affectataire	Affectataire
<i>Protection rapprochée des œuvres</i>	Affectataire	EP RNDP
<i>Dispositifs anti-agression</i>	Affectataire	Affectataire
<i>Interphonie / Vidéophonie</i>	Affectataire	Affectataire
<i>Alarme des vitrines (détection choc et contact d'ouverture)</i>	Affectataire	Affectataire
ÉQUIPEMENTS DE SÉCURITÉ INCENDIE		
DISPOSITIFS SECURITE INCENDIE		
<i>Système de Sécurité incendie</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Système de sonorisation de sécurité</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Système de détection incendie complémentaire par caméras thermographiques</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Système de comptage de personnes</i>	EP RNDP	EP RNDP
PROTECTION INCENDIE		
<i>Système de brouillard d'eau</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Colonnes sèches</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Extincteurs</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Extinction automatique</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Clapets coupe-feu</i>	EP RNDP	EP RNDP
ÉLECTRICITÉ DE SECOURS		
<i>Groupe Électrogène de sécurité 1250 kVA</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Tableau Général Groupe Électrogène (TGGE)</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Tableau Général Sécurité (TGS)</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Distribution électrique secourue ensemble du site</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Éclairage de sécurité</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Paratonnerre / Parafoudre</i>	EP RNDP	EP RNDP
ÉQUIPEMENTS MULTITECHNIQUES (HORS SURETE ET SECURITE) ET ELEVATEURS		
MULTITECHNIQUE		
Section 1 : CVC		
1.1 : CHAUFFAGE		

Désignation	Gestion maintenance Courante	Gestion GER/Travaux
Production calorifique CPCU (Poste de livraison)	Affectataire	EP RNDP
Distribution - Sous-station eau chaude sous-sol de la Sacristie	Affectataire	EP RNDP
Distribution calorifique verticale	Affectataire	Affectataire
Distribution calorifique horizontale	Affectataire	Affectataire
Traitement terminal par Centrales de traitement d'air neuf (Chauffage par air pulsé)	Affectataire	Affectataire
Traitement terminal par rideau d'air chaud (au niveau des portes)	Affectataire	Affectataire
Traitement terminal par radiateur à eau	Affectataire	Affectataire
Traitement terminal par convecteur électrique dans la Cathédrale	Affectataire	Affectataire
1.2 : VENTILATION		
Ventilateur extraction Cathédrale : LT Courants faibles (RGS, SR, Régies.), Cave Soufflot, ...	Affectataire	EP RNDP
Extracteurs VMC Cathédrale	Affectataire	Affectataire
1.3 : CLIMATISATION		
Groupe frigorifique	Affectataire	EP RNDP
Sous-station froid	Affectataire	EP RNDP
Distribution frigorifique verticale	Affectataire	EP RNDP
Distribution frigorifique horizontale	Affectataire	EP RNDP
Ventilo-convecteurs Local PCSI	Affectataire	EP RNDP
Ventilo-convecteurs Local PCS	Affectataire	EP RNDP
Armoire eau glacée Locaux	Affectataire	EP RNDP
Transformateur / TGBT	Affectataire	EP RNDP
Armoire de climatisation - Local CFA Cathédrale	Affectataire	EP RNDP
Système de climatisation à détente directe du LT Tribunes Chœur Nord (9kW)	Affectataire	EP RNDP
Section 2 : PLOMBERIE SANITAIRE		
2.1 : EAU SÉCURITÉ		
Alimentation et distribution eau de ville "Eau Sécurité" (y compris surpresseur)	Affectataire	EP RNDP
Disconnecteurs	Affectataire	EP RNDP
2.2 : EAU SANITAIRE		
Alimentation et Distribution eau de ville "Eau sanitaire" (y compris surpresseur)	Affectataire	EP RNDP
Disconnecteurs	Affectataire	Affectataire
Production ECS Cathédrale	Affectataire	Affectataire
Équipements sanitaires et robinetterie Cathédrale	Affectataire	Affectataire
2.3 : RELEVAGE		
Réseau Eau Pluviale - Stations relevages Eau Pluviale	EP RNDP	EP RNDP
Élément de filtration Eau de Ruissellement	EP RNDP	EP RNDP
Réseaux Eau Usée et Eau Vanne - Stations relevages Eau Usée et Eau Vanne	Affectataire	Affectataire

Désignation	Gestion maintenance Courante	Gestion GER/Travaux
Section 3 : ELECTRICITE - COURANTS FORTS		
Poste de livraison (20 kV)	Affectataire	EP RNDP
Transformateur (1000 kVA)	Affectataire	EP RNDP
Batterie condensateur 150 kVAR	Affectataire	EP RNDP
TGBT Normal/Remplacement	Affectataire	EP RNDP
Onduleurs	Affectataire	Affectataire
Distribution électrique Haute Qualité ensemble du site	Affectataire	Affectataire
Distribution électrique normale Cathédrale	Affectataire	Affectataire
Appareillage électrique Cathédrale (prises de courant, ...)	Affectataire	Affectataire
Éclairage scénographique, liturgique, de mise en valeur... de la Cathédrale & gestion éclairage spécifique	Affectataire	Affectataire
Éclairage autre de la Cathédrale : locaux techniques, réserves, ...	Affectataire	Affectataire
Section 4 : GESTION TECHNIQUE DU BATIMENT		
Gestion Technique du Bâtiment	Affectataire	EP RNDP
APPAREILS ELEVATEURS		
Monte-charge de la cave Soufflot	Affectataire	Affectataire
Plateforme élévatrice PMR	Affectataire	EP RNDP
TERMINAUX ET EQUIPEMENTS PROPRES DE L'AFECTATAIRE ET DU CMN		
AFECTATAIRE		
Mobilier sous propriété Affectataire	Affectataire	Affectataire
Ornements liturgiques	Affectataire	Affectataire
"Petit entretien Second-Œuvre » Cathédrale	Affectataire	-
Signalétique intérieure / extérieure Cathédrale	Affectataire	Affectataire
Équipements en lien avec l'activité de la Cathédrale : billetterie, monétique, ...	Affectataire	Affectataire
Captation et diffusion vidéo (équipements centraux, baies et périphériques)	Affectataire	Affectataire
Sonorisation de confort (équipements centraux, baies et périphériques)	Affectataire	Affectataire
Système de Précâblage LAN /WIFI / TELEPHONIE de la Cathédrale : répartiteur général principal (RGP), répartiteur général secondaire (RGS) et sous-répartiteur (SR)	Affectataire	Affectataire
Équipements actifs LAN /WIFI / TELEPHONIE de la Cathédrale : switch, ...	Affectataire	Affectataire
CMN		
CHAUFFAGE		
Traitement terminal par convecteur électrique Parcours des Tours	CMN	CMN
VENTILATION		
Ventilateurs d'extraction (VMC, ...) Parcours des Tours	CMN	CMN
PLOMBERIE		

Désignation	Gestion maintenance Courante	Gestion GER/Travaux
<i>Production ECS Parcours des tours</i>	CMN	CMN
<i>Équipements sanitaires et robinetterie Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
COURANTS FORTS		
<i>Éclairage scénique Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
<i>Tableau, éclairage patrimonial et appareillage électrique Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
COURANTS FAIBLES		
<i>Sonorisation de confort Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
<i>Caméras du Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
<i>Système de Précâblage LAN /WIFI / TELEPHONIE du Parcours des Tours : répartiteur général principal (RGP), répartiteur général secondaire (RGS) et sous-répartiteur (SR)</i>	CMN	CMN
<i>Équipements actifs LAN /WIFI / TELEPHONIE du Parcours des Tours : switch, ...</i>	CMN	CMN
SECOND ŒUVRE / MOBILIER		
<i>Mobilier Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
<i>"Petit entretien Second-Œuvre" Parcours des Tours</i>	CMN	-
<i>Signalétique intérieure / extérieure Parcours des Tours</i>	CMN	CMN
AUTRES EQUIPEMENTS		
<i>Équipements process Parcours des Tours : billetterie, monétique, ...</i>	CMN	CMN
CONTRÔLES ET VERIFICATIONS REGLEMENTAIRES		
<i>Vérification annuelle des installations Foudre</i>	EP RNDP	-
<i>Vérification annuelle des moyens de secours</i>	EP RNDP	-
<i>Vérification triennale SSI + Désenfumage</i>	EP RNDP	-
<i>Vérification annuelle des installations électriques - ERP</i>	EP RNDP	-
<i>Vérification annuelle des installations électriques - Code du Travail</i>	EP RNDP	-
<i>Vérification Équipement sous pression (groupe froid)</i>	EP RNDP	-
<i>Vérification quinquennale Monte-charge</i>	Affectataire	-
<i>Vérification quinquennale plateforme élévatrice PMR</i>	EP RNDP	-
ENTRETIEN BÂTIMENTAIRE		
OUVRAGES DE MACONNERIE		
<i>Maçonnerie / Pierre de taille</i>	EP RNDP	EP RNDP
SERRURERIE		
<i>Serrurerie historique</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Protection anti-suicide (tour Sud)</i>	CMN	CMN
CHARPENTES ET COUVERTURES		
<i>Couverture</i>	EP RNDP	EP RNDP
<i>Charpente</i>	EP RNDP	EP RNDP

Désignation	Gestion maintenance Courante	Gestion GER/Travaux
CHENEaux ET RESEAU D'EVACUATION DES EAUX PLUVIALES		
<i>Chéneaux</i>	EP RNDP	EP RNDP
MOBILIER		
<i>Mobilier historique propriété de l'État</i>	DRAC	DRAC
MENUISERIE / VITRAUX		
<i>Menuiseries et serrurerie extérieures / Vitraux</i>	EP RNDP	EP RNDP
ENTRETIEN DES ORGUES ET CLOCHES		
<i>Grand Orgue & Orgue de chœur</i>	Affectataire	EP RNDP
<i>Cloches</i>	Affectataire	EP RNDP

Source : EP-RNDP (convention d'exploitation et de maintenance de la cathédrale Notre-Dame de Paris)

Annexe n° 3 : ressources de l'établissement public

Tableau n° 8 : récapitulatif des ressources de l'établissement durant la période sous revue (en €)

	2022			2023		
	Subvention pour charge de service public	Subventions issues des fonds de concours	Recettes propres	Subvention pour charge de service public	Subventions issues des fonds de concours	Recettes propres
Financements en provenance de la souscription nationale	-	63 236 000	37 970 742	-	113 450 000	41 178 820
Subventions issues des fonds de concours	-	63 236 000		-	113 450 000	-
Dons et legs	-	-	6 742	-	-	6 820
Mécénats et parrainage français	-	-	37 514 000	-	-	41 172 000
Mécénats et parrainage étrangers	-	-	450 000	-	-	-
Financements en provenance de l'État (crédits budgétaires)	195 250	-	-	228 220	-	-
Subvention du ministère de la culture pour le loyer des locaux de la cité Martignac	195 250	-	-	228 220	-	-
Subvention du ministère de la culture pour l'entretien-maintenance de la cathédrale	-	-	-	-	-	-
Financements en provenance de la ville de Paris	-	-	-	-	-	-
Financements de la ville de Paris pour la maîtrise d'ouvrage des travaux d'amélioration du petit parvis et d'une partie de la rue du Cloître	-	-	-	-	-	-
Financements en provenance de l'affectataire	-	-	-	-	-	26 320
Financements de l'affectataire pour les travaux d'extension de l'orgue de chœur	-	-	-	-	-	26 320
Financements de l'affectataire pour les travaux d'installation	-	-	-	-	-	-

	2022			2023		
	Subvention pour charge de service public	Subventions issues des fonds de concours	Recettes propres	Subvention pour charge de service public	Subventions issues des fonds de concours	Recettes propres
<i>d'une base-vie pendant les travaux de restauration</i>						
<i>Financements de l'affectataire pour les travaux d'aménagement intérieur</i>	-	-	-	-	-	-
Autres recettes	-	-	109 266	-	-	192 364
<i>Prestations de service</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Revenus domaniaux</i>	-	-	33 250	-	-	35 936
<i>Recettes diverses</i>	-	-	76 016	-	-	156 428
Total général	195 250	63 236 000	38 080 008	-	-	41 397 504

	2024			
	Subvention pour charge de service public	Subventions issues des fonds de concours	Autres financements publics	Recettes propres
Financements en provenance de la souscription nationale	-	138 000 000	-	39 636 574
<i>Subventions issues des fonds de concours</i>	-	138 000 000	-	-
<i>Dons et legs</i>	-	-	-	31 553
<i>Mécénats et parrainage français</i>	-	-	-	37 992 401
<i>Mécénats et parrainage étrangers</i>	-	-	-	1 612 620
Financements en provenance de l'État (crédits budgétaires)	700 000	-	-	-
<i>Subvention du ministère de la culture pour le loyer des locaux de la cité Martignac</i>	243 000	-	-	-
<i>Subvention du ministère de la culture pour l'entretien-maintenance de la cathédrale</i>	457 000	-	-	-
Financements en provenance de la ville de Paris	-	-	10 500	-
<i>Financements de la ville de Paris pour la maîtrise d'ouvrage des travaux d'amélioration du petit parvis et d'une partie de la rue du Cloître</i>	-	-	10 500	-
Financements en provenance de l'affectataire	-	-	-	547 610
<i>Financements de l'affectataire pour les travaux d'extension de l'orgue de chœur</i>	-	-	-	547 610
<i>Financements de l'affectataire pour les travaux d'installation d'une base-vie pendant les travaux de restauration</i>	-	-	-	-
<i>Financements de l'affectataire pour les travaux d'aménagement intérieur</i>				-
Autres recettes	-	-	-	560 791
<i>Prestations de service</i>	-	-	-	-
<i>Revenus domaniaux</i>	-	-	-	28 680
<i>Recettes diverses</i>	-	-	-	532 111
Total général	-	-	-	40 744 975

Source : EP-RNDP, retraitement Cour des comptes

Annexe n° 4 : liste des opérations de restauration des objets et prestations associées

- prestations de stockage et de dépose post-incendie (pour un montant consommé entre 2020 et 2024 de 112 634 € en autorisations d'engagement - AE et 112 010 € en crédits de paiement - CP). Aucune dépense n'est prévue pour ce poste en 2025 ;
- menus travaux de restauration sur les objets mobiliers autres que les tableaux (sculptures, textiles et orfèvrerie). Pour les années 2020 à 2024, la consommation totale s'élève à 184 333 € en AE et 158 875 € en CP. Avant le retour des objets mobiliers dans la cathédrale, de menues interventions sont programmées au premier semestre 2025 (une provision de 22 600 € a été inscrite à cet effet) ;
- mise à l'abri et transport retour d'objets mobiliers autres que les tableaux (en 2024, la consommation s'est élevée à 202 965 € en AE et 201 948 € en CP). Le montant total prévisionnel de la mise à l'abri et du transport retour des objets mobiliers autres que les tableaux s'élève à 569 529 €.
- transport, stockage, atelier de restauration des tableaux : transports aller et retour des tableaux, location d'une réserve et d'un atelier de restauration, manutentions associées (entre 2020 à 2024, la consommation totale s'élève à 1 434 332 € en AE et 1 383 197 € en CP pour les tableaux appartenant à l'État). En 2025, 21 000 € ont été provisionnés pour le paiement pour solde de ces prestations, portant le montant prévisionnel des prestations de transport, stockage et prestations associées à 1 455 332 €.

Il est à noter la DRAC IDF prend également en charge les prestations de stockage, mise à disposition d'ateliers et de transport de trois tableaux appartenant à la Ville de Paris en dépôt à la cathédrale Notre-Dame de Paris. Ce montant s'élève à 220 749 € TTC ;

- restauration de tableaux (restauration des 22 tableaux de grand format mis à l'abri, dépoussiérage d'un tableau sur place puis restauration de trois tableaux au centre de conservation du musée du Louvre à Liévin dans le 59). En 2024, la consommation totale de ce poste s'est élevée à 1 186 797 € en AE et 1 174 331 € en CP.

Le montant prévisionnel total de la restauration des tableaux appartenant à l'État s'élève à 1 501 797 €.

- restauration des tapis par le Mobilier national (grand tapis de chœur et deux autres tapis de plus petites dimensions). Le montant total de la restauration du tapis de chœur, de la fabrication de coffres de rangement et du transport retour est estimé à 208 980 €.

Le montant total prévisionnel d'engagements et de paiements pour les opérations sur les objets mobiliers de la cathédrale Notre-Dame de Paris, financées par la souscription nationale, s'élèvera à 4 062 572,85 € TTC, sur les 4 454 949,64 € TTC engagés par la Drac d'Île-de-France.

**Annexe n° 5 : liste des conventions signées
par l'établissement hors travaux de restauration
et soumises au conseil d'administration
de l'établissement public depuis le 1^{er} janvier 2022**

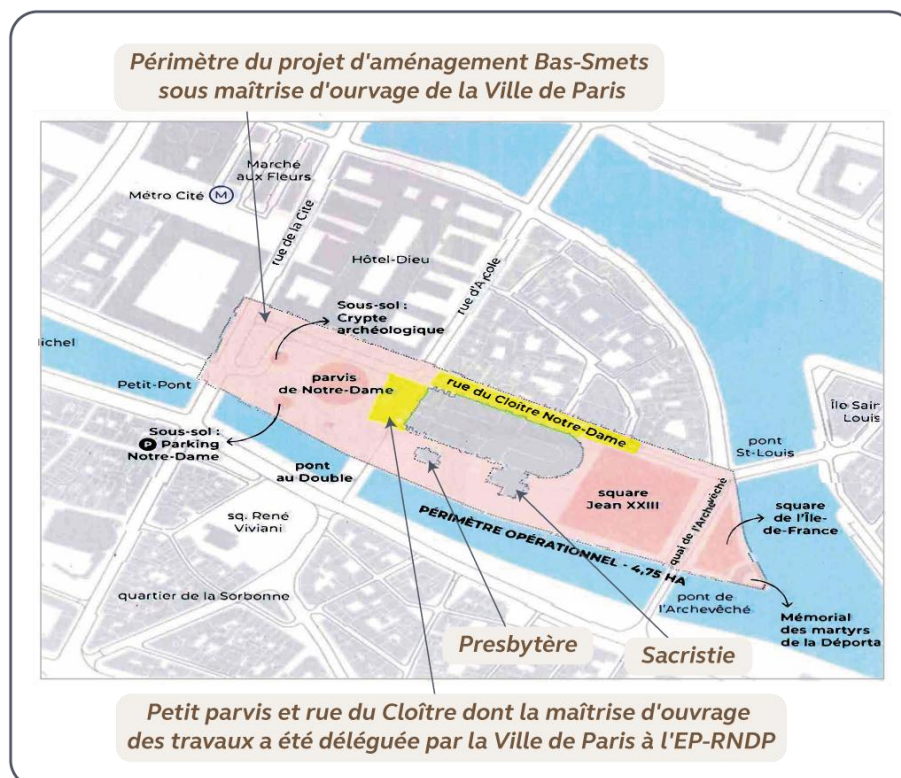
**Tableau n° 9 : conventions signées par l'établissement hors travaux
de restauration depuis 2022**

<i>Objet de la convention</i>	<i>Contractant</i>	<i>Date d'approbation par le conseil d'administration</i>
<i>Convention de coordination relative aux travaux de restauration de la cathédrale par l'établissement public et à son aménagement par l'affectataire</i>	Diocèse de Paris	28 juin 2022
<i>Convention d'occupation d'espaces de la base-vie au profit de l'association diocésaine de Paris</i>	Association diocésaine de Paris et l'affectataire (recteur de la cathédrale)	28 juin 2022
<i>Convention de sous-occupation d'une parcelle située à Ivry-sur-Seine au profit de l'établissement public</i>	SYCTOM (syndicat mixte central de traitement des ordures ménagères)	14 février 2023
<i>Contrat avec l'affectataire culturel pour le financement des études relatives à l'orgue de chœur</i>	Association Revoir Notre-Dame de Paris	27 juin 2023
<i>Convention de coordination de maîtrise d'ouvrage pour les travaux de restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris</i>	Centre des monuments nationaux (CMN)	27 juin 2023
<i>Convention avec l'affectataire culturel et l'association Revoir Notre-Dame de Paris pour le financement de la restauration et de l'extension de l'orgue de pour le financement des études relatives à l'orgue de chœur (acceptation d'une seconde offre de concours)</i>	Association Revoir Notre-Dame de Paris	1 ^{er} décembre 2023

Objet de la convention	Contractant	Date d'approbation par le conseil d'administration
<i>Convention de transfert de maîtrise d'ouvrage de la ville de Paris à l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris (EPRNDP) pour la réalisation de travaux sur le petit parvis</i>	Ville de Paris	12 mars 2024
<i>Convention avec l'affectataire et l'association Revoir Notre-Dame de Paris relative au financement des travaux d'extension de la base vie pour les besoins de l'affectataire</i>	Affectataire et association Revoir Notre-Dame de Paris	12 mars 2024
<i>Convention d'occupation du domaine public pour l'implantation d'une base-vie pour les besoins de l'affectataire</i>	Ville de Paris	2 juillet 2024
<i>Convention cadre avec Friends of Notre-Dame de Paris</i>	Friends of Notre-Dame de Paris	29 octobre 2024
<i>Avenant à la convention signée le 22 juin 2021 entre l'EPRNDP et l'État (DRAC d'Ile-de-France) relative à la restauration des objets (cf. annexe n°5) afin de modifier l'enveloppe financière, prévue initialement à 3,5 M€, elle sera de 4 M€ (objet de l'avenant).</i>	Direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France (DRAC IDF)	29 octobre 2024
<i>Convention de coordination relative à l'exploitation et à la maintenance de la cathédrale Notre-Dame de Paris</i>	État (représenté par la DRAC IDF), le CMN et l'association diocésaine de Paris	26 novembre 2024
<i>Avenant à la convention de transfert de maîtrise d'ouvrage de la ville de Paris à l'EPRNDP pour la réalisation de travaux sur le petit parvis (modification du montant, du programme et du périmètre de la convention</i>	Ville de Paris	26 novembre 2024

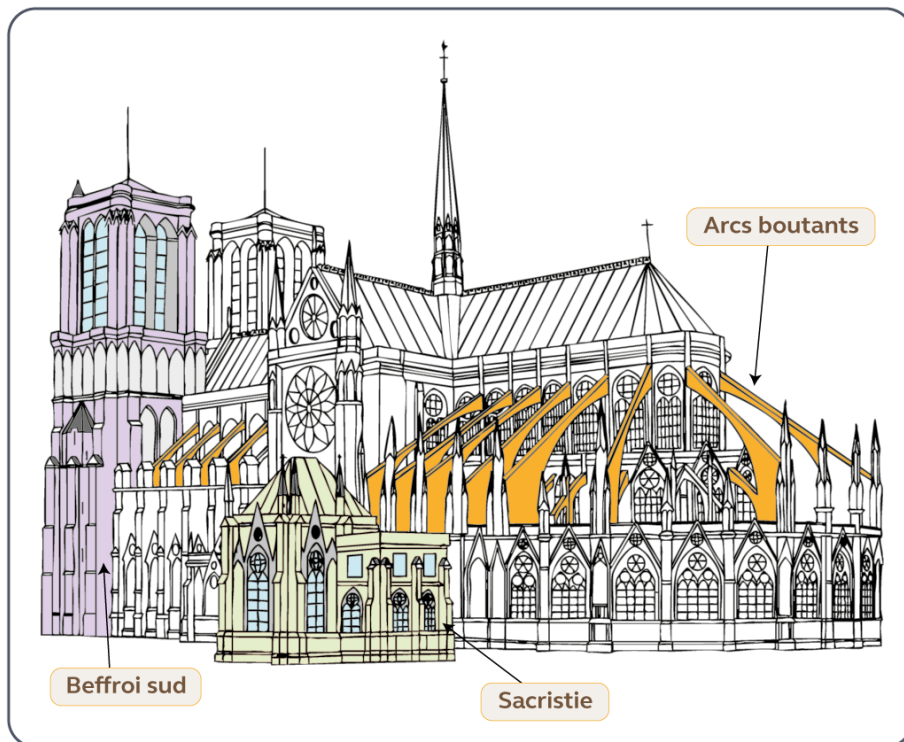
Source : EP-RNDP (conseil d'administration)

Annexe n° 6 : projet de plan d'aménagement des abords de la cathédrale Notre-Dame de Paris



Source : Site de la ville de Paris et EP-RNDP

Annexe n° 7 : travaux prévus pour la phase 3



Source : EP-RNDP, retraitement Cour des comptes

Annexe n° 8 : plan de la cathédrale de Notre-Dame de Paris

Chapelle: (A)
Lieu abritant un autel et formant l'annexe d'une église ou d'un édifice civil.

Abside: (B)
Dernière travée du choeur se terminant par un hémicycle, soit par des pons coupés, soit par un mur plat. Le maître-autel y est placé au centre.

Déambulatoire: (C)
Circulation rayonnante autour du chevet et distribuant les chapelles. Il sert également de parcours liturgique. Il est double à Notre-Dame.

Choeur: (D)
Partie de l'église où se tiennent les religieux. Il est souvent délimité par un jubé (clôture monumentale) et une clôture marquant la séparation entre le choeur et la nef.

Transept. Croisillon Sud et Nord: (E, F)
Corps transversal formant une croix avec le corps longitudinal de l'église. La croisée est située au croisement de la nef et des bras du transept. On nomme croisillons, les côtés perpendiculaires à la nef, par assimilation du plan d'une église en forme de croix latine; le transept formant les bras.

Nef: (G)
Partie de l'église de plan allongé, comprise entre l'entrée de l'église et le choeur. A Notre-Dame. Un double collatéral borde la nef, au Nord et au Sud.

Narthex: (H)
Partie de l'église située à l'arrière de la façade Ouest, formant le vestibule et précédant la nef. Espace réservé aux catéchumènes et pénitents.

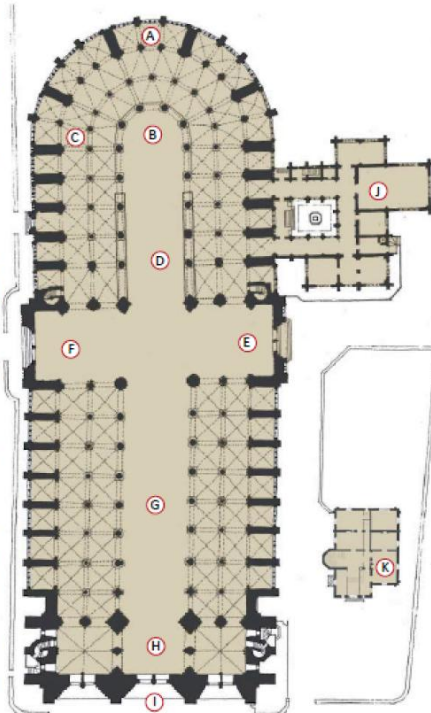
Portail: (I)
Nom donné à l'avant-porte, aux ébrasement extérieurs ménagés avant les portes et formant un abri.

A Notre-Dame, la porte centrale représente le jugement dernier d'où le nom «Portail du Jugement». Le Christ siège sur un trône et juge les morts qui sont réveillés au son des trompettes tenues par des anges. La porte latérale Nord dont le tympan représente la dormition de la vierge puis son couronnement porte le nom de «Portail de la Vierge». Tandis que le portail Sud représente la vie de Sainte Anne, la mère de la Vierge Marie. Les deux portails latéraux évoquent la Vierge Marie et la protection sous laquelle l'édifice est placé.

Sacristie: (J)
Lieu formant une dépendance où sont conservés les ornements nécessaires au culte, vases sacrés, vêtements sacerdotaux etc. et permettant au clergé de revêtir les habits.

Le bâtiment a été construit entre 1845 et 1854 par E. Viollet-le-Duc et JB. Lassus.

Presbytère: (K)
Le bâtiment a été construit en 1866 par E. Viollet-le-Duc pour abriter le logement du gardien de l'édifice et la maison de l'archiprêtre. Aujourd'hui, il reste la demeure du gardien et est dévolu principalement aux services administratifs de l'église.



Source : Drac Ile-de-France