

**Centre des monuments nationaux**

Rapport annuel 2004



# Introduction au rapport d'activité 2004

Grâce à la mise en œuvre du projet d'établissement, nous avons prouvé en 2004 que notre fréquentation et notre activité n'étaient pas uniquement le fruit de la conjoncture touristique. Lorsque celle-ci est mauvaise, comme cela a été le cas en 2003, nous résistons mieux que les entreprises du tourisme grâce à notre offre culturelle ; lorsqu'elle se redresse, comme en 2004, nous sommes capables de renforcer les effets de ce redressement par des investissements efficaces et ciblés. Les résultats obtenus dans deux monuments du Sud, aux tours et remparts d'Aigues-Mortes et à l'abbaye du Thoronet, en sont une démonstration flagrante : lorsque l'offre de visite et l'offre culturelle sont améliorées et renouvelées, lorsqu'elles sont de plus portées par une communication efficace, nos monuments sont plus fréquentés, nos visiteurs sont plus satisfaits, nos recettes augmentent, nos marges de manœuvre s'accroissent. La définition d'une nouvelle offre, en début de soirée, à l'abbaye du Mont-Saint-Michel relève de la même logique, une politique raisonnée d'expositions et d'événements également. Nos visiteurs pénètrent dans nos monuments pour ce que nous avons à leur proposer : la fréquentation ne se constate pas, elle se suscite. Nous continuerons, en 2005, à appliquer ce principe.

Les trois années que nous venons de vivre ont marqué le redressement de notre établissement. Fortement critiqué en 2002 à cause de choix contestables et mal expliqués, dans un contexte de fortes difficultés administratives internes, le CMN a su se remettre sur les rails définis par ses missions statutaires. En 2004, le projet d'établissement a connu sa première année de mise en œuvre : je considère que ses objectifs ont été globalement remplis, notamment dans la remise en ordre administrative et financière. Nous avons retrouvé une fluidité

---

parfaitement satisfaisante dans notre gestion budgétaire et comptable, ce qui nous permet de consacrer notre énergie au développement de chantiers indispensables pour devenir exemplaires : mise en place d'un système de contrôle de gestion, politique d'achat renouvelée, négociation avec le Ministère de la Culture et de la Communication d'un contrat de performance, matérialisant les engagements réciproques de l'établissement et de l'État. L'effort doit évidemment être poursuivi, jusqu'à la fin de sa mise en œuvre, en 2008.

Les premières étapes du processus de décentralisation souhaité par le législateur s'appliqueront dès 2005. La décentralisation n'est pas une menace pour le CMN. Les monuments qui quitteront le réseau du CMN connaîtront de nouveaux projets pleinement respectueux des principes de service public. Ceux qui resteront gérés par l'établissement continueront à bénéficier de l'effet de réseau national qui fait notre force. Nous amplifierons en 2005 notre réflexion et nos investissements pour renouveler notre offre culturelle et améliorer les conditions d'accueil des visiteurs comme celles de travail des personnels. Nous approfondirons également notre réflexion pour aboutir en 2007 à une réorganisation résolument déconcentrée de notre établissement dans son périmètre définitif.

Nous avons expérimenté en 2004 plusieurs formes d'organisation régionale. Nous progresserons en 2005 dans l'expérimentation, notamment en Île-de-France, pour déboucher fin 2007 sur une organisation à trois niveaux, fondée sur un principe de subsidiarité : un niveau de proximité, celui du monument ; un niveau intermédiaire, régional ou interrégional où sont mutualisées des missions de gestion et de développement ; un niveau central, où s'exercent des missions de pilotage et de contrôle.

Nous abordons les nouveaux enjeux de l'année 2005 forts des résultats déjà obtenus les deux années précédentes. Notre fonctionnement interne est apaisé, nous savons où nous allons et pourquoi nous y allons.

Ces résultats, nous les devons essentiellement à l'engagement, à la mobilisation et à la compétence de l'ensemble des personnels de notre établissement. Je tiens à les remercier sincèrement.

Le rapport d'activité très positif que nous présentons ici est d'abord le fruit de leur travail.

Christophe Vallet  
Président du Centre des monuments nationaux

## Chapitre I

Un établissement au service du public

7

- 1.1 - Les missions du Centre  
des monuments nationaux 8
- 1.2 - L'organisation du Centre  
des monuments nationaux 10
- 1.3 - Les moyens humains 11
- 1.4 - Le budget 2004 : prévision et exécution 12

## Chapitre II

Le projet d'établissement

17

- Bilan de la première année  
de mise en œuvre 18

## Chapitre III

Mettre en valeur, accueillir et animer

33

- 3.1 - Aménager 34
- 3.2 - Promouvoir et développer  
la fréquentation 36
- 3.3 - Une politique d'accueil  
dynamique et adaptée 44
- 3.4 - L'action éducative 45
- 3.5 - Les parcours et modes de visite 46
- 3.6 - Les visites-conférences 47
- 3.7 - L'offre culturelle 48

## Chapitre IV

Informier et communiquer

57

- 4.1 - Les documents d'information 58
- 4.2 - La communication électronique 59
- 4.3 - Les campagnes de communication :  
relations presse, relations publiques  
et publicité 61
- 4.4 - Le centre d'information 65

## Chapitre V

Diffuser la connaissance

67

- 5.1 - Monum, Éditions du patrimoine 68
- 5.2 - Les ventes 71
- 5.3 - La documentation 72
- 5.4 - Les archives 73
- 5.5 - Les collections 73
- 5.6 - La photographie 75

# Sommaire

## Chapitre VI 77

### Gérer les ressources humaines

|  |    |
|--|----|
| 6.1 - La gestion des ressources humaines | 78 |
| 6.2 - Les relations sociales             | 83 |
| 6.3 - Les conditions de travail          | 85 |
| 6.4 - La communication interne           | 89 |

## Chapitre VII 91

### Développer les ressources de l'établissement

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 7.1 - Les recettes domaniales    | 92 |
| 7.2 - Les activités commerciales | 94 |
| 7.3 - Le mécénat                 | 95 |

## Chapitre VIII 101

### Améliorer et moderniser la gestion

|   |     |
|---|-----|
| 8.1 - La maîtrise des dépenses<br>de fonctionnement des services du siège :<br>le contrôle de gestion comme outil<br>de mobilisation et de management | 102 |
| 8.2 - La modernisation de la gestion<br>budgétaire et comptable   | 104 |
| 8.3 - La mise en œuvre d'une politique<br>d'achats : premiers résultats   | 110 |
| 8.4 - La mise en place d'un service juridique   | 112 |
| 8.5 - Le développement du contrôle<br>de gestion  | 113 |
| 8.6 - Les systèmes d'information<br>et les réseaux  | 114 |

## Chapitre IX 117

### Annexes

|  |     |
|--|-----|
| 9.1 - Compte de résultat prévisionnel                                    | 118 |
| 9.2 - Calcul de la capacité d'autofinancement                            | 120 |
| 9.3 - Tableau de financement<br>abrégé prévisionnel                      | 120 |
| 9.4 - Fréquentation et recettes tirées<br>du droit d'entrée par monument | 122 |
| 9.5 - Tableau des effectifs du siège<br>et par monument                  | 125 |



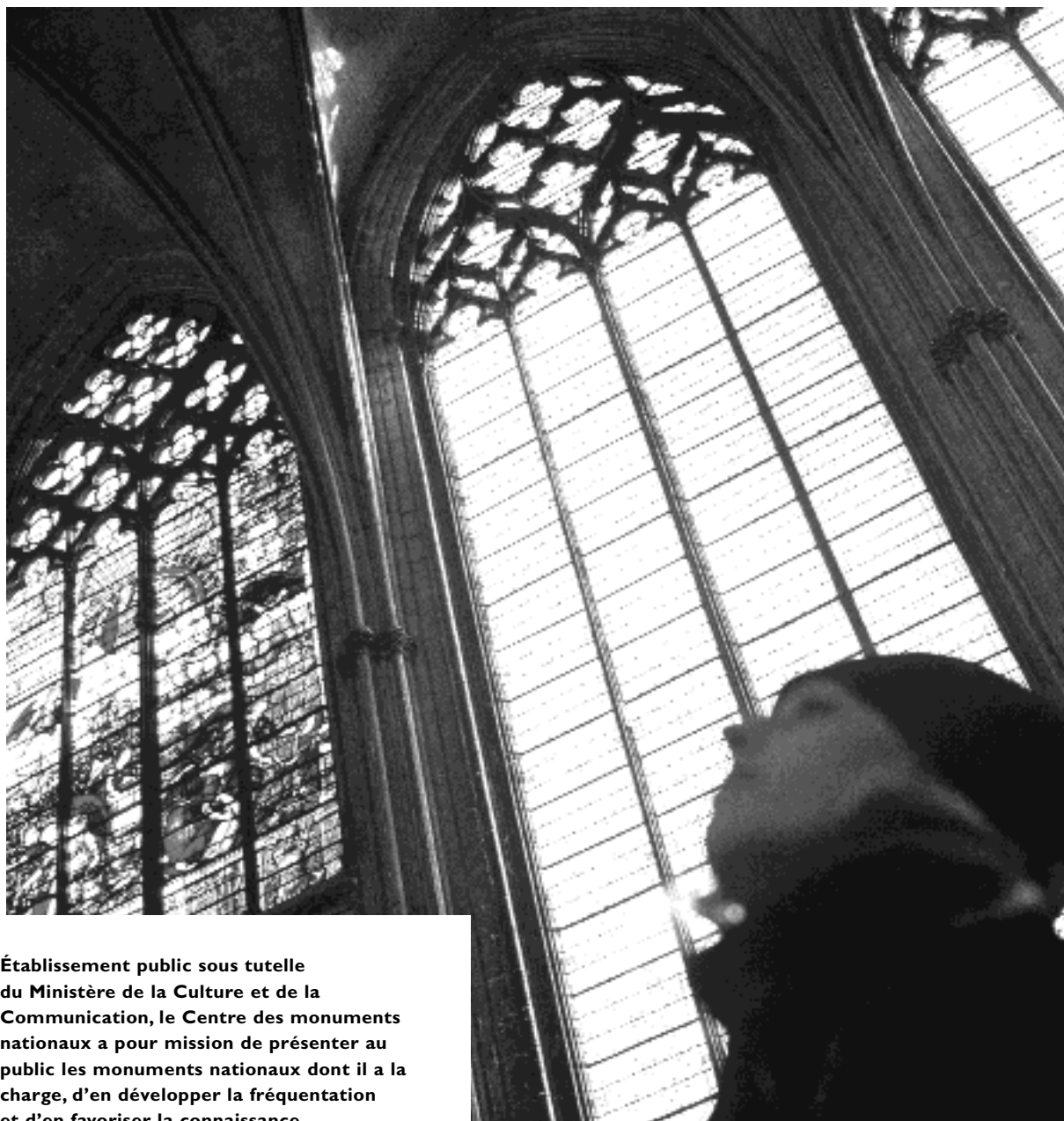
Site archéologique de Glanum





## Chapitre I

# Un établissement au service du public



**Établissement public sous tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication, le Centre des monuments nationaux a pour mission de présenter au public les monuments nationaux dont il a la charge, d'en développer la fréquentation et d'en favoriser la connaissance.**

## I.1 Les missions du Centre des monuments nationaux

Le Centre des monuments nationaux gère, anime et ouvre à la visite plus de 100 monuments, où il accueille près de 8,5 millions de visiteurs par an. Certains de ces monuments comptent parmi les plus prestigieux : l'abbaye du Mont-Saint-Michel, les châteaux de Chambord et du Haut-Kœnigsbourg, la cité de Carcassonne, l'Arc de triomphe et la Sainte-Chapelle. Par leur diversité, d'autres monuments illustrent tout autant la richesse du patrimoine français de toutes les époques : abbayes, châteaux, musées, grottes préhistoriques, sites archéologiques...

Chargé de mettre en valeur ce patrimoine, d'en développer l'accessibilité au plus grand nombre et d'améliorer la qualité de l'accueil, l'établissement favorise également, avec plus

de 200 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme, en concertation avec les directions régionales des affaires culturelles, les collectivités territoriales et les réseaux d'institutions culturelles.

Sous le label *Monum*, l'établissement poursuit, parallèlement, une action dynamique de conquête de nouveaux publics et de diffusion commerciale, en portant une attention toute particulière au secteur des éditions, afin de contribuer à la diffusion des connaissances sur le patrimoine et à sa mise en valeur. Éditeur pour son compte, mais aussi éditeur délégué des services patrimoniaux du Ministère de la Culture et de la Communication, il fait paraître sous la marque *Monum, Éditions du patrimoine* un éventail très large de publications, allant des ouvrages à vocation touristique aux publications scientifiques de haut niveau et de portée internationale.

**Les monuments nationaux ouverts à la visite****ALSACE**

Château du Haut-Kœnigsbourg

**AQUITAINE**

Grotte des Combarelles  
 Abri de Laugerie-Haute  
 Grotte de Font-de-Gaume  
 Site archéologique de Montcaret  
 Gisement de La Ferrassie  
 Gisement de La Micoque  
 Abri du Poisson  
 Grotte de Teyjat  
 Gisement du Moustier  
 Tour Pey-Berland à Bordeaux  
 Abbaye de La Sauve-Majeure  
 Grotte de Pair-non-Pair  
 Château de Cadillac  
 Cloître de la cathédrale de Bayonne

**AUVERGNE**

Château de Chareil-Cintrat  
 Cloître de la cathédrale  
 du Puy-en-Velay  
 Château d'Aulteribe  
 Château de Villeneuve-Lembron

**BOURGOGNE**

Château de Bussy-Rabutin  
 Château de Châteauneuf-en-Auxois  
 Abbaye de Cluny

**BRETAGNE**

Maison d'Ernest Renan à Tréguier  
 Cairn de Barnenez  
 Sites mégalithiques de Carnac  
 Table des Marchand à Locmariaquer

**CENTRE**

Crypte et tour de la cathédrale  
 de Bourges  
 Palais Jacques Cœur à Bourges  
 Tours et trésor de la cathédrale  
 de Chartres  
 Château de Châteaudun  
 Château de Bouges  
 Maison de George Sand à Nohant  
 Château d'Azay-le-Rideau  
 Cloître de la Psalette à Tours  
 Château de Chambord  
 Château de Chaumont-sur-Loire  
 Château de Fougères-sur-Bièvre  
 Château de Talcy

**CHAMPAGNE-ARDENNE**

Château de La Motte Tilly  
 Cloître de Notre-Dame-en-Vaux à  
 Châlons-en-Champagne  
 Palais du Tau à Reims  
 Tours de la cathédrale de Reims

**FRANCHE-COMTÉ**Cathédrale de Besançon  
et son horloge astronomique**PARIS**

Arc de triomphe  
 Chapelle expiatoire  
 Conciergerie  
 Domaine national du Palais-Royal  
 Jardin des Tuileries  
 Hôtel de Béthune-Sully  
 Musée des Plans-Reliefs  
 Manufacture des Gobelins  
 Panthéon  
 Sainte-Chapelle  
 Tours de la cathédrale Notre-Dame

**ÎLE-DE-FRANCE**

Château de Champs-sur-Marne  
 Château de Maisons  
 Villa Savoye à Poissy  
 Château de Rambouillet  
 Laiterie de la Reine et chaumière  
 des coquillages à Rambouillet  
 Domaine national de Meudon  
 Domaine national de Saint-Cloud  
 Maison des Jardies à Sèvres  
 Basilique de Saint-Denis  
 Château de Vincennes

**LANGUEDOC-ROUSSILLON**

Château et remparts de la cité  
 de Carcassonne  
 Tours et remparts d'Aigues-Mortes  
 Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon  
 Fort Saint-André de Villeneuve-  
 lez-Avignon  
 Site archéologique d'Ensérune  
 Forteresse de Salses

**MIDI-PYRÉNÉES**

Site archéologique  
 de La Graufesenque  
 Site archéologique de Montmaurin  
 Chapelle des carmélites à Toulouse  
 Château d'Assier  
 Château de Castelnau-Bretenoux  
 Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue  
 Château de Gramont  
 Maison du maréchal Foch à Tarbes

**NORD-PAS-DE-CALAIS**Colonne de la Grande Armée  
à Wimille**BASSE-NORMANDIE**Château de Carrouges  
Abbaye du Mont-Saint-Michel**HAUTE-NORMANDIE**Abbaye du Bec-Hellouin  
Abbaye de Jumièges**PAYS-DE-LA-LOIRE**

Château d'Angers  
 Abbaye royale de Fontevraud  
 Maison de Georges Clemenceau  
 à Saint-Vincent-sur-Jard

**PICARDIE**

Château de Coucy  
 Galerie nationale de la tapisserie  
 à Beauvais  
 Château de Pierrefonds  
 Tours de la cathédrale d'Amiens

**POITOU-CHARENTES**

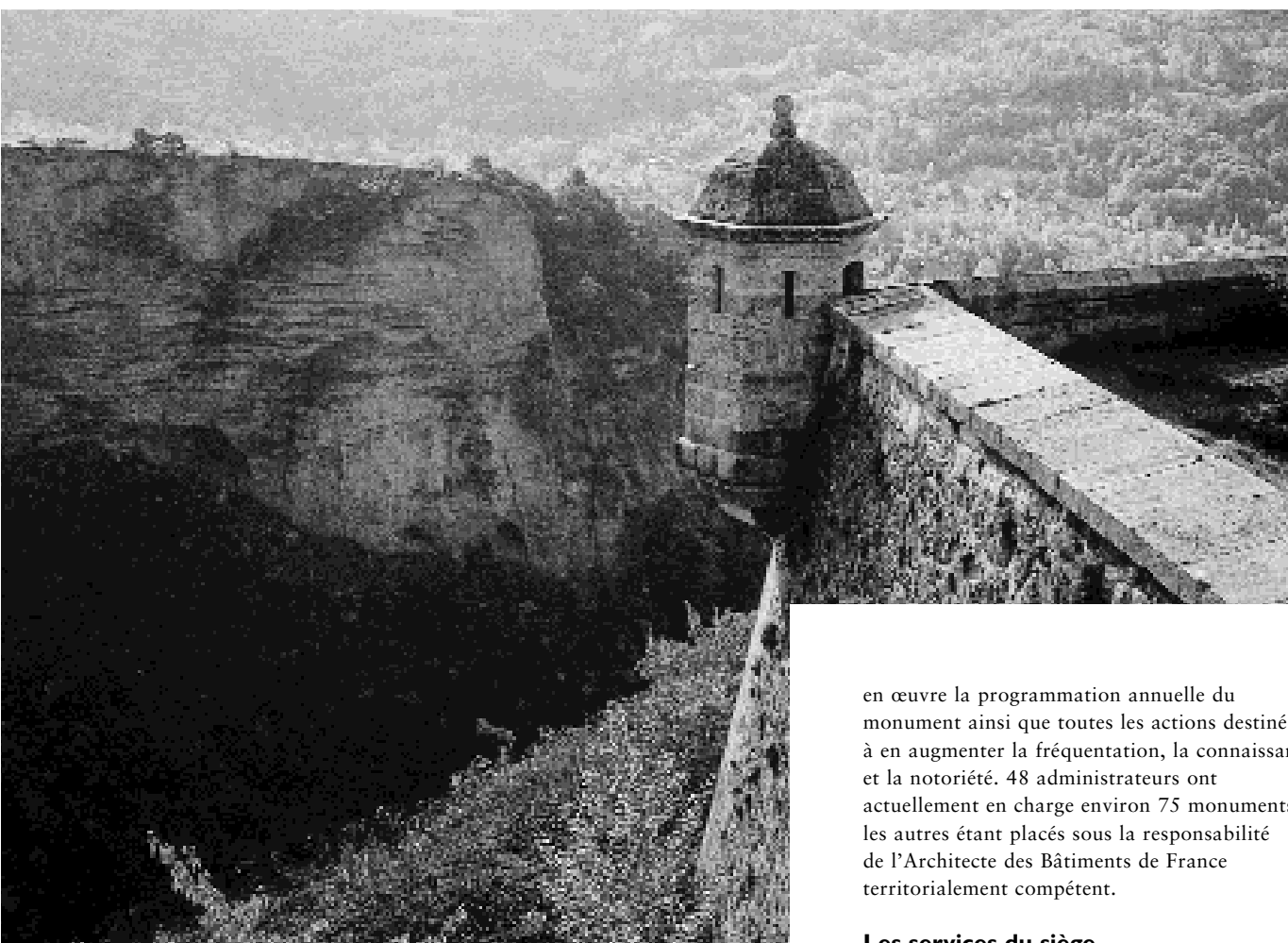
Tour de la Lanterne,  
 tour Saint-Nicolas et tour  
 de la Chaîne à La Rochelle  
 Château d'Oiron  
 Abbaye de Charroux  
 Sanctuaire gallo-romain de Sanxay

**PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR**

Place forte de Mont-Dauphin  
 Trophée d'Auguste à La Turbie  
 Hôtel de Sade à Saint-Rémy-  
 de-Provence  
 Site archéologique de Glanum  
 Château d'If  
 Abbaye de Silvacane  
 Abbaye de Montmajour  
 Monastère de Saorge  
 Château de Tarascon  
 Cloître de la cathédrale de Fréjus  
 Abbaye du Thoronet  
 Site archéologique d'Olbia

**RHÔNE-ALPES**

Château de Voltaire à Ferney  
 Monastère royal de Brou  
 à Bourg-en-Bresse  
 Trésor de la cathédrale de Lyon



## 1.2 \_\_\_\_\_ L'organisation du Centre des monuments nationaux

### **Les équipes et les administrateurs des monuments**

Les équipes en charge des monuments sont placées sous la responsabilité d'un administrateur. Interlocuteur privilégié des services déconcentrés de l'État et des collectivités locales pour toutes les questions concernant le ou les monuments dont il a la charge, il travaille avec les services du siège à la définition et à la programmation des aménagements nécessaires à un meilleur accueil des publics. Il fournit également les éléments indispensables à l'élaboration du budget de l'établissement. Responsable de la gestion quotidienne, l'administrateur prépare et met

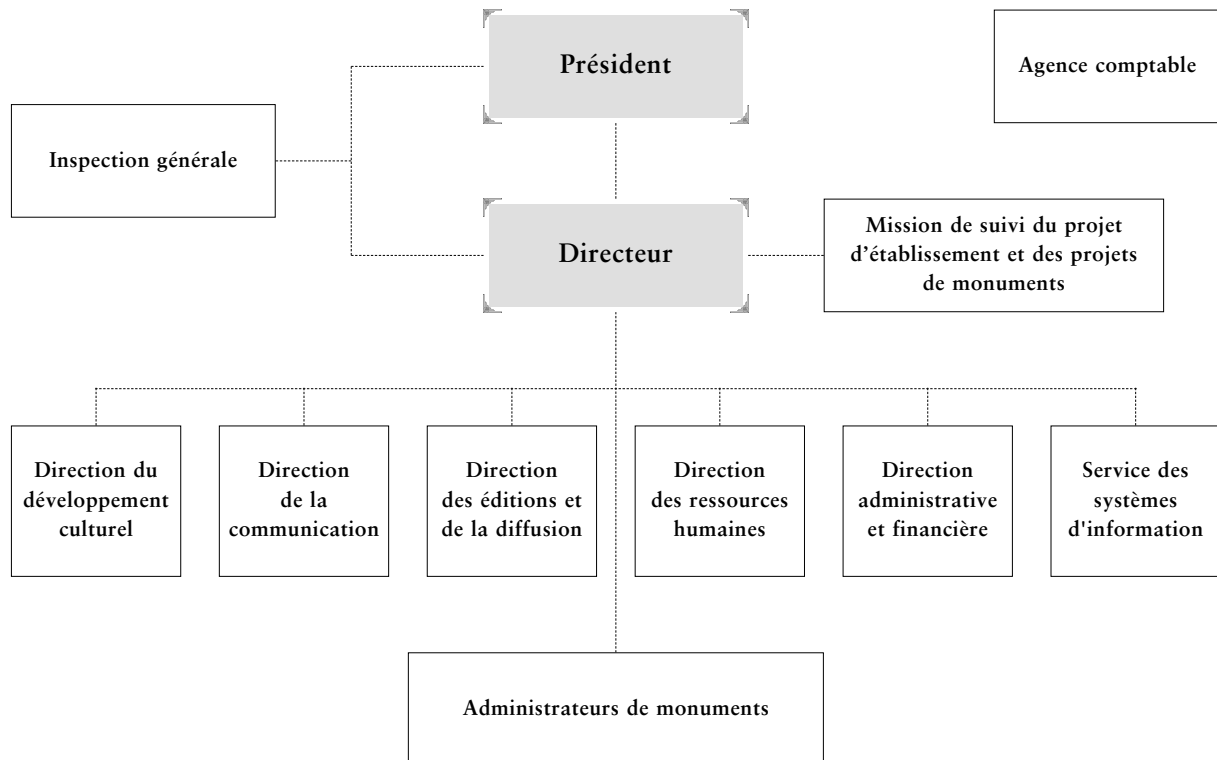
en œuvre la programmation annuelle du monument ainsi que toutes les actions destinées à en augmenter la fréquentation, la connaissance et la notoriété. 48 administrateurs ont actuellement en charge environ 75 monuments, les autres étant placés sous la responsabilité de l'Architecte des Bâtiments de France territorialement compétent.

### **Les services du siège**

Au siège, le Centre des monuments nationaux s'appuie sur les compétences de l'Inspection générale, de la Mission du suivi du projet d'établissement et des projets de monuments, de cinq directions et d'un service, qui constituent autant de pôles d'expertise, pour assurer la cohérence d'ensemble des actions engagées et aider les équipes des monuments à atteindre leurs objectifs :

- la Direction du développement culturel ;
- la Direction de la communication ;
- la Direction des éditions et de la diffusion ;
- la Direction des ressources humaines ;
- la Direction administrative et financière ;
- le Service des systèmes d'information.

## L'organigramme du Centre des monuments nationaux



Château de Chareil-Cintrat

### 1.3 Les moyens humains

Le Centre des monuments nationaux rassemble au 31 décembre 2004 :

- 1 357 personnels permanents dont 558 agents affectés par l'État ;
- 1 064 personnels occasionnels et saisonniers (185 en équivalent temps plein).

Parmi les personnels permanents :

- 42,6 % occupent des fonctions d'accueil des publics et de surveillance ;
- 26 % des fonctions d'administration et de gestion ;
- 18,1 % des fonctions de billetterie et de comptoirs de vente ;
- 4,6 % des fonctions d'entretien et de maintenance ;
- 8,7 % des fonctions d'entretien et de mise en valeur des parcs et jardins.



Site archéologique  
d'Ensérune



Hôtel de Sade  
à Saint-Rémy-de-Provence



## 1.4

### Le budget 2004 : prévision et exécution

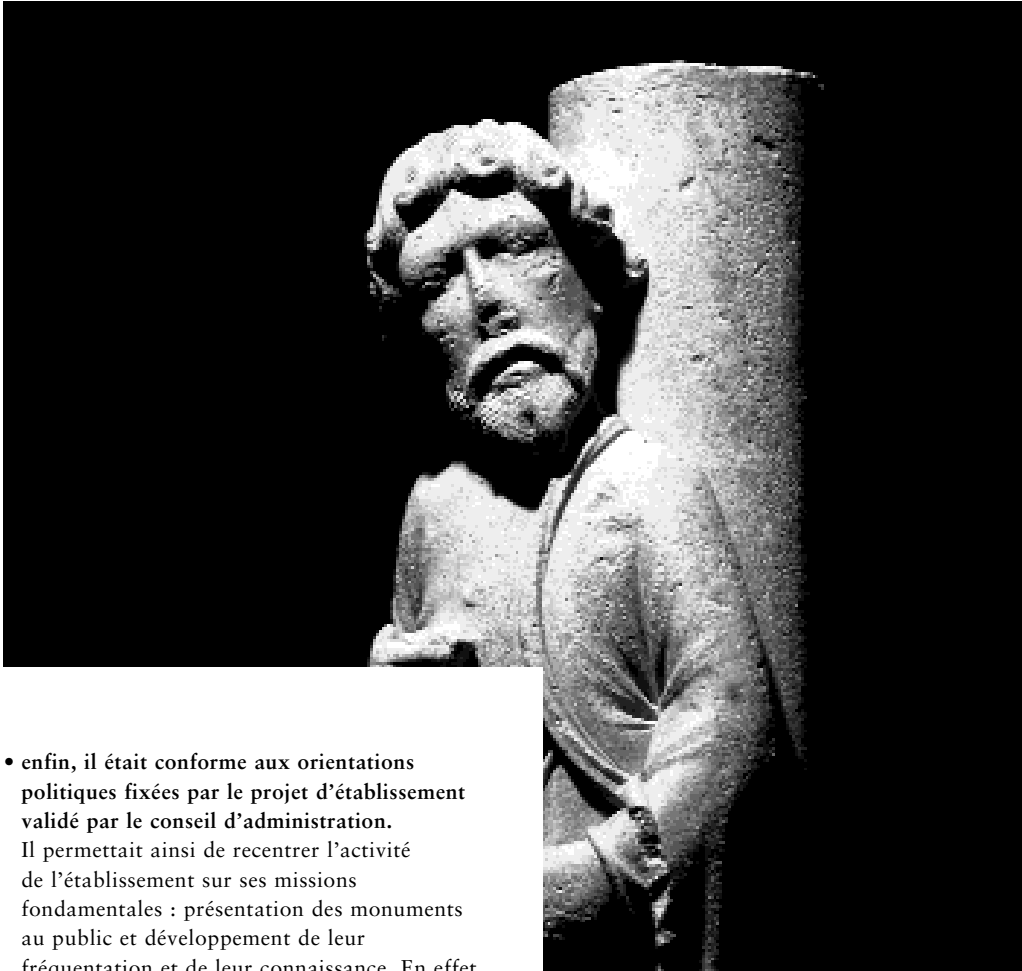
Le budget de 2004 s'inscrit dans la continuité du budget 2003.

Toutefois, il présente une caractéristique nouvelle majeure : l'intégration du projet d'établissement.

#### **Les objectifs du budget primitif 2004 : viser à l'équilibre tout en allouant les moyens nécessaires à la réalisation du projet d'établissement**

Vote par le conseil d'administration le 27 novembre 2003, ce budget présentait les caractéristiques suivantes :

- **d'abord, il visait à l'équilibre** sans toutefois l'atteindre du fait de prévisions de recettes établies de la manière la plus prudente et la plus sincère possible, suite à l'exécution 2003. Le budget 2004 présentait donc un déséquilibre à hauteur de 2,5 M€, en dépit de substantiels efforts de redéploiement ;
- **ensuite, il traduisait la volonté de l'établissement d'allouer au mieux les moyens.** Le budget 2004 a ainsi procédé à des réajustements conséquents tant sur les recettes que sur les dépenses tout en permettant la mise en œuvre ciblée des orientations du projet d'établissement. Ainsi, le budget en fonctionnement était globalement en diminution par rapport au budget 2003 du fait d'un ajustement à la consommation réelle et d'un effort sur la contraction des dépenses. Aussi, le Centre des monuments nationaux s'est engagé à assurer son fonctionnement en dépit de l'augmentation des tarifs notamment d'électricité, d'assurance, mais également de l'augmentation des besoins (maintenance, entretien). L'effort supporté était conséquent, mais a été rendu possible par la perspective de la mise en place d'une politique d'achats ;
- **en outre, il était tourné vers l'avenir.** Ce budget de rigueur s'accompagnait d'investissements ciblés en fonction du taux de retour en termes d'apport de ressources nouvelles à court et moyen terme. Il faisait également la part belle aux crédits de communication et de développement permettant à l'établissement d'avoir une démarche plus offensive quant à la stimulation de la fréquentation ;



Cloître  
de Notre-Dame-en-Vaux  
à Châlons-en-Champagne

- enfin, il était conforme aux orientations politiques fixées par le projet d'établissement validé par le conseil d'administration.

Il permettait ainsi de recentrer l'activité de l'établissement sur ses missions fondamentales : présentation des monuments au public et développement de leur fréquentation et de leur connaissance. En effet, les dépenses relatives à la mission de la visite, à la connaissance des publics, à l'action éducative étaient clairement favorisées.

Le compte de résultat prévisionnel faisait apparaître un total de dépenses de 66,01 M€ pour un total de recettes légèrement supérieur, 63,48 M€ (contre 69,24 M€ en 2003), d'où un résultat prévisionnel négatif de 2,52 M€.

Grâce à une capacité d'autofinancement (CAF) s'élevant à 1,27 M€, mais également un prélèvement sur le fonds de roulement de l'établissement de 2,2 M€, le tableau de financement prévisionnel permettait de dégager une masse de crédits mobilisables pour l'investissement de 3,53 M€, en baisse par rapport à 2003 de 23 %.

**Le contexte et les modalités d'exécution du budget primitif 2004 : une prévision plus fine accompagnée d'un renforcement du pilotage permettent d'établir un bilan globalement positif**

Le contexte touristique s'est révélé conforme aux prévisions effectuées par l'établissement. Aussi, les recettes étant conformes aux objectifs définis dans le cadre du budget primitif 2004, aucun ajustement n'a été proposé à ce titre.

En dépenses, le suivi d'exécution récemment mis en œuvre ainsi que de nouvelles modalités de délégation de crédits aux monuments ont rendu possible la prise en charge de dépenses

nouvelles, le plus souvent fondée sur un apurement des gestions antérieures, sans déséquilibrer plus avant le compte prévisionnel de résultat.

Bien plus, les efforts de gestion ont permis, au titre de la décision modificative n° 3, d'améliorer le résultat de 743 286 €, portant le résultat prévisionnel pour l'année 2004 à - 1,965 K€, hors reports, soit une amélioration de 555,8 K€ par rapport au budget primitif.

**L'exécution du budget 2004 : un déficit de 1,1 M€ largement imputable aux efforts sur les stocks de produits de négoce et produits édités**

Le compte financier (cf. tableaux de synthèse pages 118 à 121) laisse apparaître un résultat négatif de 1,1 M€ et un prélèvement sur fonds de roulement à hauteur de 1,04 M€.

Ce déficit est imputable en totalité aux opérations comptables enregistrées en matière de stocks (variation/dépréciation), permettant d'assainir la situation conformément aux engagements pris devant le conseil d'administration.

La prise en compte de ces opérations comptables s'inscrit dans le cadre d'une politique affichée par l'établissement dès le début de l'année 2004. En effet, lors de la décision modificative n° 1, il avait été indiqué que le niveau de stock souhaitable était de 80 jours.

Dès lors, 300 K€ ont été abattus sur le compte achats en 2004. Cette mesure s'est accompagnée de la mise en œuvre d'un plan d'action commerciale visant à une analyse fine du niveau et de la nature des stocks afin de traiter, dans le courant de l'année 2004, les stocks disponibles selon les modalités suivantes :

- modification de prix ;
- modification de *merchandising* ;
- retrait de la vente et mise en destruction ;
- transfert vers un autre point de vente.

Ce travail a porté ses fruits puisqu'il se traduit au compte financier par une variation négative du stock de 439 804 € sur les produits de négoce. L'effort a donc été supérieur à la prévision.

Parallèlement, sur les produits édités, sans mesure budgétaire d'accompagnement, il convient de noter l'inscription d'une forte provision pour dépréciation (582 K€) et une diminution des stocks en volume (282 K€). Si le travail d'appréciation des stocks et l'évaluation de la capacité de l'établissement à les écouler, notamment via une politique

de prix plus dynamique, constituent autant de points positifs, il convient de souligner que la variation en volume du stock de produits édités est la somme de fortes ventes des titres récents et de la diminution du volume de titres produits.

**Indépendamment de ces opérations comptables qui traduisent un net assainissement de la situation, le résultat économique est proche de l'équilibre pour un déficit prévu en début d'année de plus de 2 M€ hors reports.**

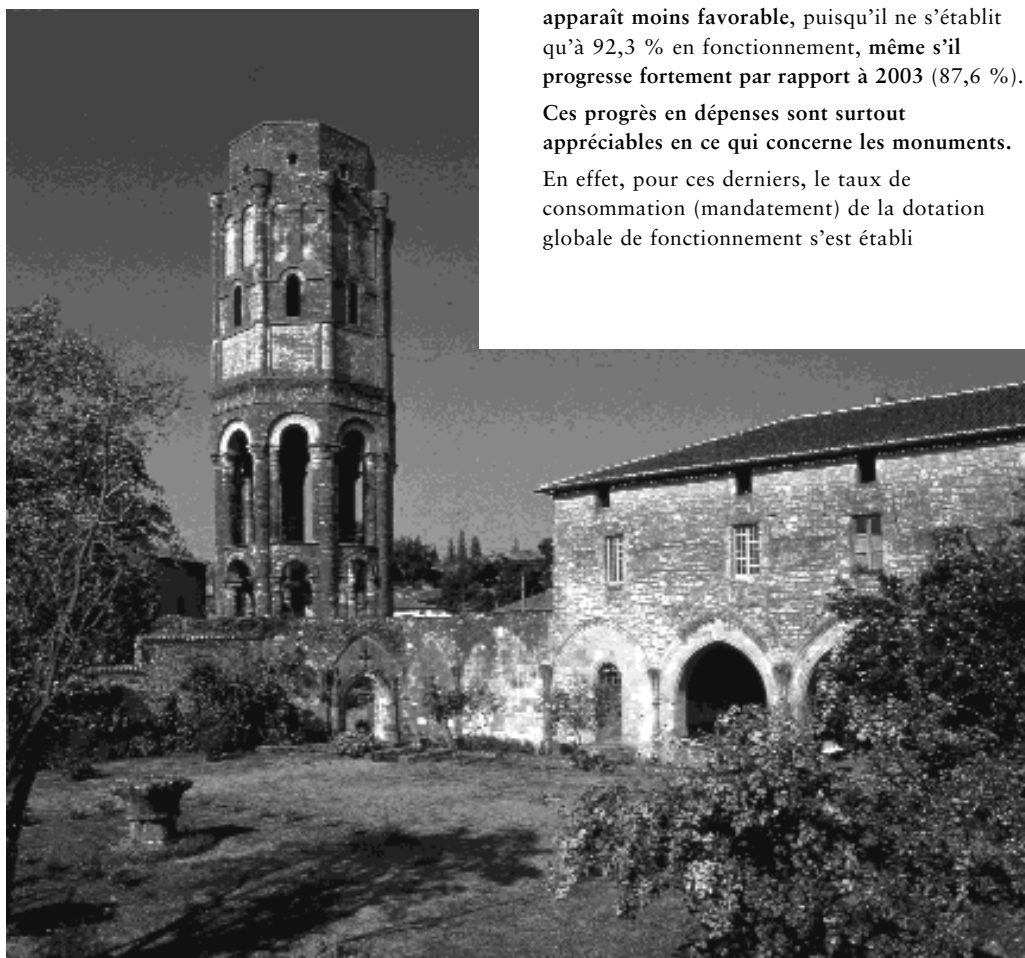
En effet, le caractère limitatif des crédits inscrits en dépenses n'autorise pas une parfaite adéquation entre la prévision budgétaire et l'exécution prévisible, générant, de fait, un écart entre le résultat prévisionnel et le résultat exécuté.

Contrairement aux années récentes toutefois, ce décalage entre résultat prévisionnel et résultat exécuté ne résulte pas de l'addition de taux d'exécution en dépenses et en recettes, également défavorables.

En effet, l'exécution 2004 se traduit au contraire par un excellent taux d'exécution en recettes puisque celui-ci s'établit à 98,9 % par rapport à la dernière décision modificative (contre 94 % en 2003). Le taux d'exécution en dépenses apparaît moins favorable, puisqu'il ne s'établit qu'à 92,3 % en fonctionnement, même s'il progresse fortement par rapport à 2003 (87,6 %).

Ces progrès en dépenses sont surtout appréciables en ce qui concerne les monuments.

En effet, pour ces derniers, le taux de consommation (mandatement) de la dotation globale de fonctionnement s'est établi



Abbaye  
de Charroux



à 92 % contre 80,4 % en 2003. Parallèlement, les crédits consommés sont en nette augmentation, passant de 9,95 M€ en 2002 à 11,7 M€ en 2003.

L'amélioration notable de leur taux de consommation résulte de deux effets, le premier conjoncturel, le second structurel, qui ont sûrement joué de manière cumulative en 2004 :

- l'apurement sur 2004 d'un grand nombre de dossiers qui se rapportaient aux gestions antérieures ;
- le fait que la gestion ait pu se réaliser effectivement sur 12 mois. En effet, les années précédentes, le démarrage tardif de la gestion, lié aux retards de vote du budget et son arrêt à la mi-novembre, ne permettait pas de mandater sur l'exercice en cours les 12 mois de celui-ci, minimisant artificiellement l'exécution. En 2003, le décalage dans le temps de la gestion et l'émiettement de la dépense brouillaient l'analyse de l'exécution budgétaire.

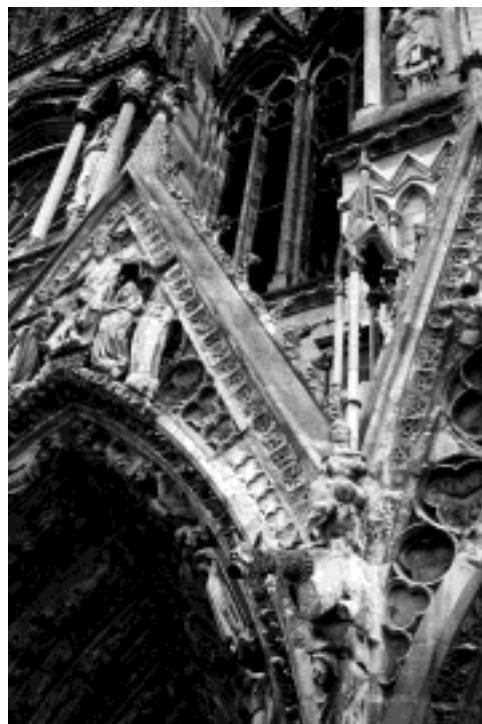
Au total, et sans faire abstraction des contraintes liées à la limitativité des crédits, la poursuite de l'amélioration de la qualité de la prévision et de l'exécution du budget de l'établissement doit donc demeurer un objectif structurant.

### Un léger redressement du taux d'autofinancement de l'établissement

Au budget primitif, le taux d'autofinancement<sup>1</sup> de l'établissement s'établissait à 94 % hors personnels État affectés. Au compte financier, il se situe à 93,6 %, soit un niveau légèrement inférieur.

Toutefois, en 2003, au compte financier, ce ratio s'établissait à 93,3 % pour une prévision de 94,3 % ; en 2002, au compte financier, il était de 93,1 % pour une prévision de 95,4 %.

Les résultats 2004 montrent que non seulement, en exécuté, le taux d'autofinancement, qui reflète l'indépendance financière de l'établissement, s'est amélioré par rapport à 2003, mais qu'il est relativement stable par rapport à 2002. Par ailleurs, l'écart entre le prévisionnel et l'exécuté n'est que de 0,4 point en 2004, contre 1 point en 2003 et 2,3 points en 2002, traduisant en cela une amélioration de la fiabilité des prévisions budgétaires et de la capacité de l'établissement à exécuter son budget.



Tours de la cathédrale de Reims

Toutefois, pour approcher le taux d'autofinancement « réel » de l'établissement, il convient d'intégrer la valorisation des personnels État affectés à l'établissement et supportés budgétairement par le Ministère de la Culture et de la Communication.

Après correction, le taux d'autofinancement s'établissait à 74,3 % en exécuté, la valorisation des personnels État affectés représentant environ 17,3 M€.

Par référence aux taux calculés par le Ministère de la Culture et de la Communication selon une méthodologie légèrement différente et en prévisionnel, le CMN se situe à la 7<sup>e</sup> place<sup>2</sup>, la moyenne pour les établissements publics administratifs étant de 37,9 %.

1. Le taux d'autofinancement de l'établissement est calculé comme suit : [total des recettes inscrites aux comptes de classes 7 - total des subventions État (compte 741) et CNASEA (compte 744), neutralisation faite des subventions assimilables à des partenariats et trouvant leur contrepartie directe en dépenses] rapporté au budget total net [total dépenses de fonctionnement inscrite au compte de résultat - quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat (compte 777) + total des emplois inscrit au tableau de financement]. Pour le calcul du ratio en exécuté, les reports d'une année sur l'autre sont neutralisés. Le ratio est calculé hors et y compris valorisation des personnels État affectés, le CMN ne supportant pas l'ensemble de ses charges de personnels.

2. Après le musée Rodin (1<sup>er</sup>), le Centre national du livre, le Centre national de la cinématographie, l'Institut national de recherches en archéologie préventive, le Centre national de la chanson, variétés, jazz, la Réunion des musées nationaux.

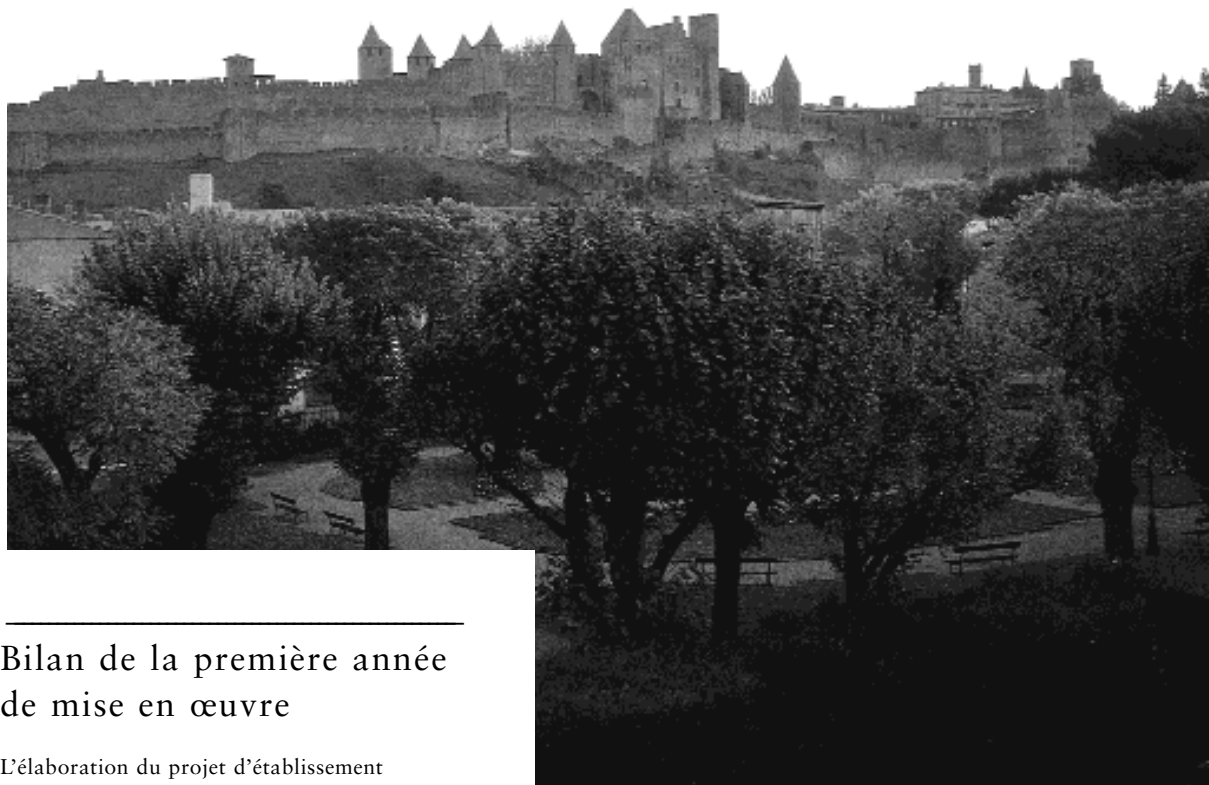


**Château du Haut-Kœnisbourg**



## Chapitre II

# Le projet d'établissement



## Bilan de la première année de mise en œuvre

L'élaboration du projet d'établissement 2004-2008 a été l'un des objectifs prioritaires de l'année 2003.

Approuvé par le conseil d'administration du 19 septembre 2003, le projet d'établissement traduit l'engagement du CMN sur des objectifs regroupés autour des 6 programmes suivants :

1. réussir une organisation déconcentrée de l'établissement ;
2. améliorer les conditions d'accueil et de visite ;
3. renouveler et diversifier les offres culturelles ;
4. améliorer les conditions de travail et développer l'expertise professionnelle ;
5. développer les moyens d'action de l'établissement ;
6. faire du projet de monument un outil de pilotage au service de la politique culturelle de l'établissement.

Conformément à l'objectif annoncé, priorité a été donnée à la définition d'un nouvel organigramme du siège en cohérence avec les programmes du projet d'établissement. Cet organigramme provisoire, qui vise à permettre l'accompagnement du projet dans l'attente des décisions relatives au futur périmètre et aux

missions nouvelles de l'établissement, a été adopté à la fin de l'année 2003 et l'ensemble des personnels ont été affectés dans leurs fonctions en avril 2004.

Ensuite, pour chaque action inscrite au projet, a été nommé un pilote responsable du déroulement des opérations en collaboration avec des services ou/et monuments associés.

Le premier travail des pilotes a été d'élaborer des fiches décrivant le contenu des actions, les étapes de leur déroulement et les délais nécessaires à leur mise en œuvre.

À partir de 151 actions recensées, 140 fiches déclinant 31 objectifs ont été élaborées (certaines actions de même nature ayant été regroupées pour plus de cohérence) et validées par la direction de l'établissement.

Durant les 8 mois de l'année consacrés à la concrétisation du projet, 3 réunions avec les pilotes en ont mesuré l'avancement et permis de valider certaines options concernant la conduite ou le contenu des actions.

## Le programme I \_\_\_\_\_ relatif à l'organisation déconcentrée de l'établissement

Il convient de rappeler que les objectifs 1 et 2 de ce programme visent à réussir une véritable déconcentration de l'établissement.

### Redéfinir le partage des tâches entre le siège et les échelons déconcentrés Créer des échelons déconcentrés

Il avait été prévu la mise en place de quatre chantiers pilotes de déconcentration (action 1.2.1). Cette démarche expérimentale fondée sur la concertation et la mutualisation s'appliquait au château du Haut-Kœnigsbourg, aux monuments du Sud-Est (abbayes de Montmajour, Silvacane et Thoronet ; châteaux d'If et Tarascon ; fort Saint-André ; hôtel de Sade ; place forte de Mont-Dauphin ; monastère de Saorge ; site archéologique de Glanum), à ceux du Languedoc-Roussillon (hôtel de Lunas ; forteresse de Salses ; château et remparts de la cité de Carcassonne ; site d'Ensérune, tours et remparts d'Aigues-Mortes) et de l'Île-de-France (Arc de triomphe ; chapelle expiatoire ; Conciergerie ; Panthéon ; tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris ; Sainte-Chapelle ; basilique de Saint-Denis ; châteaux de Champs-sur-Marne, de Vincennes, de Maisons ; domaine national de Saint-Cloud, villa Savoye).

Pour les monuments du Sud-Est, l'expérimentation reposait sur :

- une déconcentration importante de la fonction budgétaire et comptable et sur la coordination des fonctions ressources humaines et de l'action culturelle au niveau interrégional par la désignation de trois coordonnateurs (administratif et financier, ressources humaines et action culturelle) ;
- la globalisation des budgets des monuments et la déconcentration de la répartition des dotations par monument, du contrôle budgétaire et de l'ordonnancement au niveau du coordinateur administratif et financier ;
- la mise en œuvre d'actions de formation déconcentrées et d'une interface entre le siège et les monuments en matière de conseil et de diffusion de la réglementation relative à la gestion du personnel ;
- la mutualisation de la réflexion en matière d'action culturelle avec mise en œuvre d'expositions sur un thème commun (« Habiter »).

Pour le château du Haut-Kœnigsbourg : déconcentration accrue, en matière budgétaire, au profit de l'administrateur du monument.

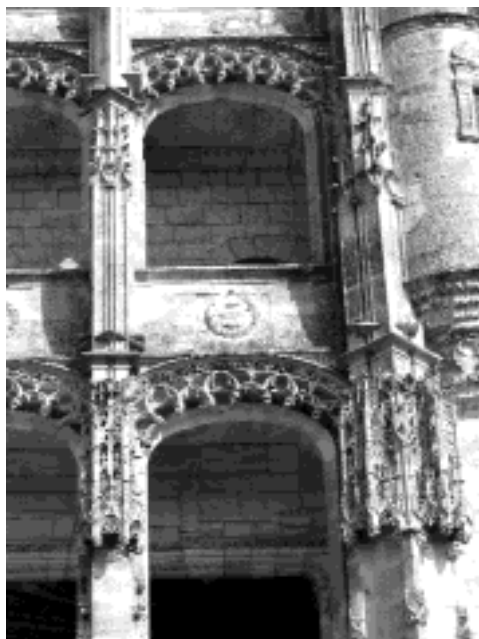
Pour le Languedoc-Roussillon : expérimentation de coordination de projets dans différents secteurs notamment des travaux d'aménagement, de l'action culturelle et de la communication avec la désignation de coordonnateurs.

Pour l'Île-de-France : désignation de 2 coordonnateurs généraux et de coordonnateurs par thème (action culturelle, promotion-communication-développement, action éducative, accueil des personnes handicapées, informatique).

Le bilan de ces expérimentations est positif, l'existence de l'établissement à un niveau régional ou interrégional ayant commencé à prendre forme. Dans le cas du pôle Sud-Est, l'expérimentation a permis de constater l'intérêt de mettre en place un seul interlocuteur, interface entre le local et les services du siège, permettant de relayer dans les deux sens l'information et l'expertise. En 2005, sont d'ores et déjà prévus l'approfondissement des expérimentations Sud-Est et Haut-Kœnigsbourg et, corrélativement, la définition de la future organisation cible régionale ou interrégionale qui pourra être mise en œuvre lorsque seront connus le futur périmètre de l'établissement ainsi que les modalités d'exercice de nouvelles responsabilités en matière de maîtrise d'ouvrage. L'extension de l'expérimentation du Haut-Kœnigsbourg au Mont-Saint-Michel est également envisagée.



Abbaye de Silvacane



### Structurer le dialogue entre le siège et les échelons déconcentrés (objectif 1.4)

Ce chantier de structuration du dialogue entre siège et échelons déconcentrés s'est concrétisé par :

- la préparation de la création d'un intranet composé de 3 types de contenu (rubrique « actualités du CMN », rubrique « ressources » avec tous les documents de référence de l'établissement et « groupes de travail » permettant le travail coopératif) dont la mise en ligne sera effective à la fin du 2<sup>e</sup> semestre 2005 ;
- la mise en place de réunions régionales et interrégionales auxquelles participent les administrateurs et la direction ;
- enfin, l'établissement a développé sa communication interne en renforçant l'information sur les principales avancées du projet d'établissement (cf. programme 4, action 1.4.1).

Le chantier de connexion de l'ensemble des sites au réseau informatique a donné lieu à la définition de l'architecture cible du nouveau réseau haut débit (ADSL) et à la définition du plan de migration du réseau CMN actuel ; le lancement de la consultation sera effectué en 2005 afin que les calendriers de ce chantier et de celui de l'intranet puissent coïncider à la fin de l'année 2005 (action 1.4.2).

Par ailleurs, afin de mobiliser et recueillir l'avis du plus grand nombre, 5 groupes de travail associant services du siège et personnels des monuments se sont réunis sur les thèmes prioritaires suivants (action 1.4.3) :

- **la sécurité**, avec l'objectif d'élaborer une circulaire à l'adresse de tous les monuments avant la fin de l'année ; le calendrier de cette proposition est reporté sur le début de 2005 compte tenu notamment de la mise en chantier de l'arrêté du 3 novembre 1978 relatif à la protection contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements relevant du Ministère de la Culture et de la Communication et en raison du besoin d'approfondir un état des lieux interne précis ;
- **les tarifs et les conditions d'ouverture des monuments** : des mesures de simplification et d'optimisation de la grille des tarifs ont été proposées et adoptées par le conseil d'administration du 21 septembre 2004 pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 2005. D'autres propositions de modifications seront faites en 2005. Le chantier relatif aux conditions d'ouverture des monuments nécessitant d'approfondir les simulations en termes financiers et d'organisation, il a été reporté à 2005 pour une mise en œuvre à l'automne ;
- **l'accueil des personnes handicapées** : le groupe de travail national composé des partenaires associatifs les plus représentatifs des personnes handicapées s'est réuni plusieurs fois dans l'année ; des projets ont vu le jour, comme le minisite internet « accueil pour tous » spécialement destiné aux personnes handicapées, qui, réalisé en 2004, sera mis en ligne en mars 2005 ; la formation à l'accueil du handicap destinée aux personnels des 10 monuments d'Île-de-France ; l'application de propositions spécifiques (outils tactiles) dans le cadre de l'exposition « Basilique secrète » à la basilique de Saint-Denis ;
- **le renforcement de la communication interne** s'est traduit par plusieurs propositions dont l'essentielle est l'intranet (cf. programme 4). 2004 a permis d'en définir les objectifs et une première architecture. Des « flash », lettres d'informations recto-verso destinées à répondre de façon rapide à des besoins ponctuels de communication, ont aussi été mis en place ;
- **le renouvellement de la présentation des monuments** : ce groupe s'est réuni à la fin de l'année pour la première fois et les lignes d'action pour 2005 ont pu ainsi être définies.

### Mieux programmer et optimiser les dépenses (objectif 1.5)

L'objectif de structuration du dialogue de gestion s'est traduit par un grand nombre de mesures concrètes ayant permis d'une part de le fonder sur des données fiables et mieux diffusées et d'autre part de l'enrichir pour permettre la mise en œuvre de mesures correctives en cours d'année. Il s'est notamment concrétisé par :

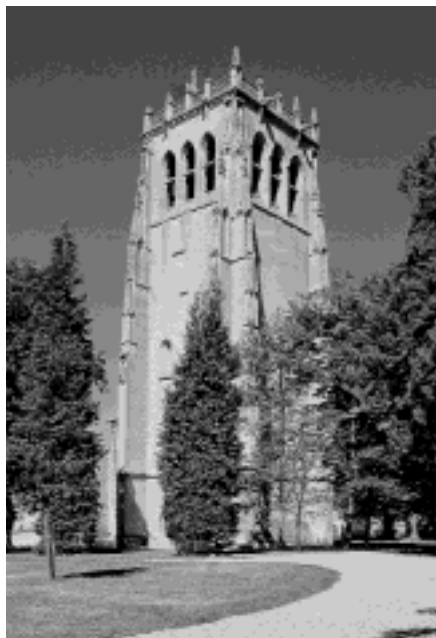
- la création et l'exploitation de tableaux de bord de gestion en dépenses et en recettes, permettant de mettre en place un suivi en temps réel de l'exécution budgétaire et de la qualité de la gestion. La palette des indicateurs de gestion s'est ainsi considérablement enrichie. L'amélioration du suivi de gestion s'est accompagnée de réels progrès en matière de taux d'exécution budgétaire, de fluidité de la gestion et de délais de paiement. Un outil informatique d'extraction centralisé des recettes a été créé et entrera en fonctionnement en 2005 ;
- la mise en place d'une politique des achats, marquée par la création d'un nouveau département visant à concilier la sécurité juridique des procédures et la maîtrise des coûts de nos achats, et qui s'est notamment traduite par la mise en place des méthodes et outils nécessaires dans le contexte du Nouveau Code des marchés publics du 7 janvier 2004 et par l'élaboration et la diffusion d'un guide de rédaction des contrats (marchés non formalisés). Le renforcement de la sécurité juridique de l'établissement peut être apprécié par une augmentation de la part des achats de fournitures ou de services contractualisés (action 1.5.3) ;
- le recensement et la diffusion d'un tableau des guides de procédures et documents administratifs, juridiques et financiers existants afin d'accroître la formalisation et la diffusion des informations techniques et en conséquence d'améliorer l'expertise de chacun sur le terrain (action 1.4.4) ;
- la mise en place du chantier contrôle de gestion pour l'ensemble des directions du siège afin d'aboutir à la production et l'exploitation de tableaux de bord : fondée sur une démarche très participative, plus d'une soixantaine de réunions s'étant tenues en 2004, ce chantier a d'ores et déjà permis de définir pour près de 80 % des services, des objectifs stratégiques et opérationnels et d'élaborer la maquette d'un tableau de bord des coûts et de la qualité de fonctionnement des services du siège qui a été diffusé et commenté en Comité de direction pour la première fois le 15 février dernier (action 1.5.4).

L'analyse des gestions passées n'a pas permis de fonder une projection sur 3 ans du budget de l'établissement ; en outre, les incertitudes en ce qui concerne le périmètre de l'établissement compte tenu de la décentralisation, rendent cet exercice délicat. Dans le cadre du contrat de performance qui sera négocié en 2005 avec le Ministère de la Culture et de la Communication, des scénarios seront envisagés (action 1.5.1).

La procédure budgétaire de l'établissement a été non seulement optimisée, de façon à permettre la notification des crédits en décembre de l'année n-1, mais également enrichie avec la mise en œuvre d'une justification au premier euro pour les dotations de fonctionnement des monuments (action 1.5.2).

Seul le projet de recensement des aménagements faits et à faire dans tous les monuments, dans l'objectif de créer une base de données consultable pour faciliter la prise de décision, a été reporté à 2005. Ce sera l'une des priorités du département concerné.

Enfin, un groupe de suivi des monuments concernés par la décentralisation sera constitué dans le courant du premier trimestre 2005.



Abbaye du Bec-Hellouin

## Le programme 2 relatif à l'amélioration des conditions d'accueil et de visite

Le programme 2 porte essentiellement sur les aménagements à mettre en œuvre pour offrir aux visiteurs les meilleures conditions d'accueil et de visite possibles sur le plan du confort et de la sécurité.

Afin d'estimer l'ampleur du travail restant à accomplir, il a d'abord été nécessaire de conduire un état des lieux au regard des ambitions affichées par le projet d'établissement. Dans la rédaction initiale du projet, ces états des lieux étaient prévus objectif par objectif. Pour faciliter leur réalisation, il a été décidé de tout rassembler en un seul questionnaire. Celui-ci a été envoyé début juillet 2004 et renseigné par chaque monument. Un premier dépouillement permet de faire des tris par grands thèmes afin d'apprécier l'importance des travaux à entreprendre.

Une première estimation sommaire chiffre à une dizaine de millions d'euros le montant des investissements nécessaires (part CMN). Ils portent principalement sur l'amélioration des parkings (objectif 2.2), l'amélioration des sanitaires (objectif 2.4, action 2.4.1), la réorganisation des accueils, billetteries et boutiques (objectif 2.3).

Les opérations permettant de rendre accessibles à tous publics, tout ou partie des monuments, impliquent un investissement au moins aussi important (estimation sur la base de l'accessibilité partielle de la basilique de Saint-Denis réalisée en 2004).

L'essentiel de ces travaux dépend aujourd'hui de l'État. Sur la base des études réalisées en 2004, le CMN souhaite proposer en 2005 à la Direction de l'architecture et du patrimoine un plan d'investissement en commençant par les monuments plus facilement traitables.

Les ressources du CMN permettent actuellement de dégager chaque année un peu plus de 2 M€ pour l'ensemble des investissements. En 2004, la moitié de cette somme, soit 1 046 K€, a été consacrée aux opérations du programme 2.

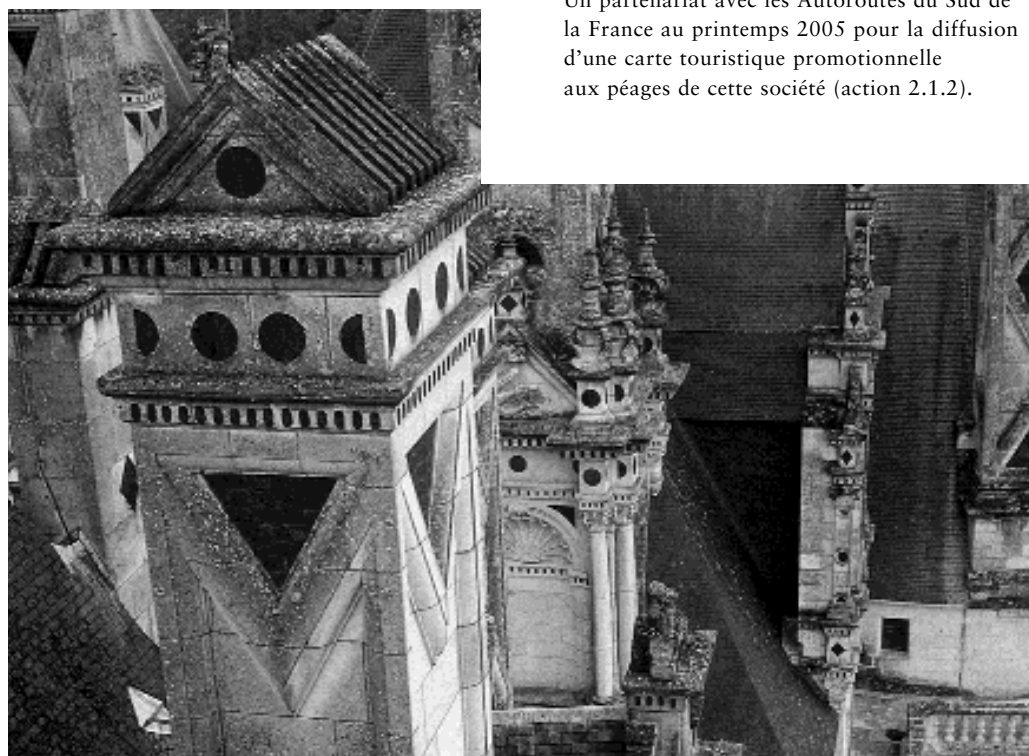
La programmation de ces investissements jusqu'en 2008, monument par monument, sera la priorité de l'année 2005.

### Renforcer la signalisation routière et la signalétique d'informations pratiques (objectif 2.1)

- Des renforcements de signalisation routière et autoroutière ont été réalisés pour le château d'Azay-le-Rideau et un guide des procédures d'instruction des demandes a été effectué et sera adressé à l'ensemble des administrateurs au premier trimestre 2005 (action 2.1.1).
- Des partenariats avec les éditeurs de cartes routières et touristiques ont été noués et vont déboucher en 2005 sur de nouvelles éditions, notamment celle de la carte IGN.

Un partenariat avec les Autoroutes du Sud de la France au printemps 2005 pour la diffusion d'une carte touristique promotionnelle aux péages de cette société (action 2.1.2).

Château de Chambord





- L'état des lieux fait ressortir le caractère insatisfaisant tant sur le plan fonctionnel qu'esthétique de la signalétique d'informations pratiques. Dans la plupart des monuments, différentes « générations » de panneaux coexistent.

Une enquête dans 20 monuments a permis de recenser les principaux points noirs (action 2.1.5). Un marché a été passé auprès d'un prestataire spécialisé à la fin de l'année 2004 pour aider le CMN à établir un guide de préconisation de la signalétique devant faciliter le travail des différents maîtres d'œuvre.

La parution de ce guide est prévue pour mai 2005.

Des améliorations ont d'ores et déjà été apportées, notamment pour la signalisation extérieure des entrées des monuments au palais du Tau, à l'abbaye de Cluny et aux tours et remparts d'Aigues-Mortes (action 2.1.6).

### **Aménager des parkings accueillants et fonctionnels (objectif 2.2)**

L'aménagement des parkings ne dépend pas uniquement du CMN puisque 19 seulement sont situés sur des terrains appartenant à l'État.

Les réalisations correspondant à l'action 2.2.1 seront étalées en 2005 et 2006 avec une priorité en 2005 pour l'accessibilité (places réservées et informations spécifiques) sur les parkings directement sous la responsabilité du CMN.

Ailleurs, on recherchera au contraire, par voie de convention, les moyens d'améliorer la sécurité et les aménagements (action 2.2.5).

### **Rendre l'espace accueil-billetterie plus convivial et plus fluide (objectif 2.3)**

Un très important effort d'aménagement a été entrepris depuis plus de 10 ans. Il convient de le compléter et surtout de modifier ou d'améliorer certaines installations qui ne donnent pas entière satisfaction ou qui ont mal vieilli.

- Une étude externe a été conduite pour préciser les points forts et les points faibles de ces équipements (action 2.3.1).
- Quatre opérations ont été terminées au château de Chambord, à la colonne de la Grande Armée à Wimille, à la tour Pey-Berland et au château et remparts de la cité de Carcassonne. Une opération a été lancée au site archéologique de Glanum sans avoir pu être terminée dans l'année. Plusieurs ont été différées, les travaux préalables de l'État n'étant pas achevés, à la maison de George Sand à Nohant, au château de Talcy et à la grotte de Pair-non-Pair.
- Les actions liées à l'informatisation des réservations ont été étudiées pour une mise en œuvre à partir de 2005, de même que les tests sur les billetteries automatiques (actions 2.3.9 et 2.3.10).



**Château de Fougères-sur-Bièvre**

### **Assurer la sécurité et le meilleur confort de visite possible (objectif 2.4)**

Il s'agit pour cet objectif d'aménagements de compléments souvent indispensables.

- Des équipements sanitaires nouveaux ont été créés à Chambord et à Wimille. Ceux de Carcassonne et de Pierrefonds ont été remis en état. Le nouvel équipement du château de Fougères-sur-Bièvre n'a pas pu être achevé avant la fin de l'année (action 2.4.1).
- Le chantier du restaurant du château d'Angers ne sera terminé qu'en 2005. Une étude est en cours de dépouillement sur les nouveaux monuments où des offres de restauration pourraient être proposées (action 2.4.2).
- Les autres actions prévues dans le cadre de cet objectif seront mises en œuvre à partir de 2005.

### **Améliorer l'accessibilité physique pour tous publics (objectif 2.5)**

Cet objectif concrétise la convention cadre signée avec les grandes fédérations nationales représentant les personnes en situation de handicap.

Une rampe et un élévateur ont permis de rendre accessibles deux des trois niveaux de la basilique de Saint-Denis. Une rampe rend accessible le 1<sup>er</sup> niveau du château de Chambord (action 2.5.1).

L'adaptation de l'offre culturelle est traitée dans le programme 3.

## **Le programme 3** renouveler et diversifier la politique de l'offre culturelle

Le découpage initial en objectifs et actions du programme 3 s'est révélé à l'expérience parfois redondant et insuffisamment précis. Des modifications ont donc été apportées dans la déclinaison 2005 du projet.

Des avancées importantes ont cependant été réalisées dès 2004.

### **Mettre en scène le monument, diversifier et enrichir les parcours et les modes de visite (objectif 3.1)**

Sans attendre les résultats de la réflexion qui vient de s'amorcer sur le renouvellement de la présentation des monuments, l'action s'est concentrée sur l'enrichissement du parcours de visite avec :

- l'extension du circuit de visite des tours et remparts d'Aigues-Mortes par l'introduction de panneaux et d'illustrations sonores ; la présentation de la grande église de Cluny intégrant la réalisation d'un produit multimédia ; le projet d'amélioration de la présentation de l'Arc de triomphe et du château comtal de Carcassonne par le biais de maquettes numériques (convention avec le CNRS/MAP) et le projet de restitution chromatique d'un tombeau de Saint-Denis (convention avec l'École centrale de Paris) ;
- le renouvellement de la présentation des collections de 3 monuments est en cours d'étude : châteaux d'Aulteribe, d'Azay-le-Rideau et de Châteaudun, pour des réalisations en 2005 et 2006 (actions 3.1.3 et 3.1.5).  
Un comité de pilotage ainsi qu'un comité scientifique ont été créés pour la mise en valeur du donjon du château de Vincennes ;
- En ce qui concerne la mise en valeur des monuments par la lumière : la salle des Festins du palais Jacques Cœur a été mise en lumière, le chantier de remise en état des éclairages du Mont-Saint-Michel se termine ; un appel d'offres a été lancé pour un nouveau parcours nocturne au château d'Azay-le-Rideau. Sont en projet : la mise en lumière intérieure de l'abbaye de Brou, la crypte du Panthéon et le château comtal de Carcassonne (action 3.1.6) ;
- un appel d'offres a été lancé pour le renouvellement des audioguides existants (action 3.1.3) ;

- un travail de refonte des 43 documents d'aide à la visite a été entrepris, de manière à rendre les informations facilitant la circulation plus lisibles (nouvelle édition prévue fin 2005 pour 10 documents) (action 3.1.7).

### **Proposer des approches spéciales pour les jeunes publics (objectif 3.3)**

Le projet d'établissement propose de renforcer l'accueil des jeunes dans le cadre scolaire mais également dans le cadre extrascolaire.

- Le dispositif des classes du patrimoine est contraignant et sa mise en œuvre dépend des moyens affectés par le Ministère de l'éducation nationale. En 2004, 76 classes ont été accueillies dans 10 monuments. L'analyse, conduite au cours de l'année, montre qu'il sera difficile d'augmenter ces performances faute de mises à disposition supplémentaires d'enseignants par le Ministère de l'éducation nationale (action 3.3.1).
- Il apparaît donc nécessaire de développer en priorité d'autres formes d'accueil plus souples comme les ateliers du patrimoine (d'une demi-journée ou d'une journée) et les visites adaptées de durée plus courte (1 h ou 1 h 30). En 2004, 6 698 classes ont été accueillies dans 25 monuments (action 3.2.2). L'amélioration de cet accueil dépend désormais de la possibilité d'augmenter quantitativement l'offre en dotant de nouveaux monuments de services éducatifs et en renouvelant l'intérêt des ateliers et des visites adaptées. En 2005, une nouvelle action a été inscrite à cet effet dans le projet d'établissement.
- Les centres de loisirs, les maisons des jeunes ne sont pratiquement pas concernés par l'accueil dans nos monuments. L'année 2004 n'a pas permis de modifier cet état de fait. La création de contrats de chargés d'action culturelle pendant les périodes de vacances scolaires, devrait contribuer à une évolution positive dès 2005 (action 3.3.3).
- Avec « Monument jeu d'enfant », le CMN a créé une opération nationale adaptée aux jeunes de 5 à 12 ans qui connaît toujours un vif succès. Le projet d'établissement prévoit de créer le plus rapidement possible une nouvelle opération destinée aux plus âgés (collèges et lycées) hors cadre scolaire. La conception d'un tel projet est délicate et les réflexions menées en 2004 n'ont pas encore permis d'aboutir à une proposition (action 3.3.4).
- Les Éditions du patrimoine ont lancé avec succès une nouvelle collection destinée aux plus jeunes, les « Minitinéraires ». 4 titres sont parus en 2004. Un document de visite spécifique a été testé au château de Tarascon et à l'abbaye de Cluny.

### Maîtriser et valoriser l'offre événementielle (objectif 3.4)

L'action culturelle sous sa forme événementielle est nécessaire. Elle permet de renouveler l'intérêt des monuments et donc d'en favoriser la fréquentation. Elle contribue à la diffusion de la création contemporaine et, à ce titre, constitue une véritable mission de service public.

Mais pour atteindre ses objectifs, elle se doit d'être maîtrisée, en harmonie avec les contraintes et les atouts des monuments.

Le projet d'établissement a donc prévu plusieurs actions en ce sens :

- le partenariat avec les institutions culturelles a été particulièrement actif, plus de 200 manifestations répondant à ce critère ont été accueillies concernant aussi bien des associations locales que des structures d'importance nationale (action 3.4.2) ;
- le Centre des monuments nationaux a participé aux journées d'action du Ministère de la Culture et de la Communication de façon active et marquante comme les années précédentes ;
- le projet d'établissement prévoit d'organiser chaque année quelques expositions d'envergure nationale. Le bilan 2004 est particulièrement remarquable avec l'exposition « De l'Italie à Chambord, la chevauchée des princes » au château de Chambord, « Regards sur la libération de Paris, photographies, août 1944 » et « Mémoires en couleur de la Grande Guerre, autochromes 1914-1918 » à l'Arc de triomphe, et « Le dévouement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance » à la Conciergerie. À noter également le succès persistant de l'exposition « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies » accueillie en 2004 dans 2 monuments du CMN et 3 institutions extérieures (action 3.4.4).

Il convient d'ajouter que Monum, Éditions du patrimoine a publié les catalogues de plusieurs de ces expositions.

### Valoriser la relation entre le patrimoine et la création contemporaine (objectif 3.5)

Cet objectif figure parmi les préoccupations permanentes du CMN, un important travail de médiation est nécessaire pour que ces « rencontres inattendues » servent positivement la création contemporaine.

- La commande publique d'œuvres destinées aux monuments est un aspect important de cette politique. Le CMN, avec le château d'Oiron, fait partie de la première phase de créations de jardins contemporains lancés par le Ministère de la Culture et de la Communication.



Maison d'Ernest Renan à Tréguier



Château d'Oiron

Monastère de Saorge



Abbaye de Montmajour



D'autres projets sont à l'étude, notamment pour la crypte du Panthéon (action 3.5.1).

- De nombreuses expositions ont été accueillies ou coproduites atteignant largement les objectifs fixés (action 3.5.2) (cf. pages 51, 52, 53).
- Une œuvre contemporaine a été acquise pour le château de Tarascon : il s'agit d'un tapis de Guillaume Pinard, « La Griffes et l'Ongle ». Deux œuvres importantes des collections du FNAC ont été mises en dépôt à la forteresse de Salses : « Les Gardiens de Fûts » d'Éric Dietman et une série d'œuvres « Salses : 1986-2004 » de Tony Grand.

Les projets d'installation des œuvres du FNAC dans certains monuments du CMN se concrétiseront en 2005 (action 3.5.3).

### **Assurer la connaissance des monuments par la voie éditoriale (objectif 3.6)**

Le renforcement de la connaissance des monuments par l'édition donne lieu à un travail d'amélioration de la présentation des ouvrages de Monum, Éditions du patrimoine sur les comptoirs des monuments (PLV) et à un meilleur suivi de leur mise en place en librairie et sur les comptoirs diocésains (collection « Cathédrales »). L'analyse des résultats est en cours.

Comme il a été indiqué plus haut, le programme d'édition destiné au jeune public prévu pour 2004 est réalisé (« Minitinéaires » de Carcassonne, Nohant, Angers et Azay-le-Rideau) et le premier titre de la collection « Sensitinéraires » destinée aux malvoyants sortira au printemps prochain (la Sainte-Chapelle).

Le premier numéro de la nouvelle édition biannuelle de « Monumental » est sorti en juin 2004.

### **Développer la dimension internationale de notre patrimoine (objectif 3.7)**

L'établissement a participé à des rencontres internationales (Japon) et a présenté dans le cadre d'échanges culturels internationaux avec la Chine et la Pologne des opérations culturelles au domaine national de Saint-Cloud, au jardin des Tuileries, au château de Châteauneuf-en-Auxois et à l'abbaye de Montmajour. Les manifestations transfrontalières ont été encouragées avec l'Italie (monastère de Saorge), avec la Catalogne (forteresse de Salses).

## Le programme 4 \_\_\_\_\_ relatif à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'expertise professionnelle

Pour ce programme spécifiquement destiné aux personnels de l'établissement, ont été mises en œuvre dès 2004 les actions visant l'amélioration des conditions de travail, l'évolution des emplois et des compétences et le développement de la communication interne.

### Offrir à tous les meilleures conditions de travail possible (objectif 4.1)

Malgré l'importance des investissements réalisés depuis 15 ans, l'amélioration des conditions de travail demeure un objectif important du projet d'établissement. Il s'agit de limiter par des équipements appropriés les contraintes inhérentes à l'accueil dans les monuments historiques (ambiance thermique et protection contre les intempéries) et d'aménager de façon ergonomique les lieux de travail et de repos.

- Trois opérations ont été terminées en 2004 : à Chambord, Wimille et Pey-Berland. Les marchés des locaux du personnel de l'Arc de triomphe ont été signés pour exécution début 2005 (action 4.1.1).  
Des améliorations ont été apportées aux installations d'Ensérune et de Cluny, et les dossiers ont été établis pour Pierrefonds (exécution en 2005). Le programme de Glanum n'a pu être mené à bien à cause d'un désaccord persistant avec le maître d'œuvre. Il sera repris en 2005. Des protections ont été mises en place sur les tours de Notre-Dame pour limiter l'inconfort dû au vent et à la pluie. Des points chauffants ont été installés à la basilique de Saint-Denis (action 4.1.2).
- La conception déjà ancienne de nombreux postes de travail, notamment caisse-boutique et billetterie, ne tient pas compte des exigences actuelles en matière d'ergonomie. De nouvelles billetteries ont été mises en service à Chambord, Wimille, Carcassonne et Pey-Berland.

Une étude confiée à un ergonome a permis d'établir un cahier de préconisation à mettre en œuvre dans les nouvelles installations. Il servira de base aux travaux d'amélioration qui seront conduits à partir de 2005. Un programme d'intervention a été établi pour 2005 pour 6 sites (action 4.1.2).

- Indépendamment des consultations réglementaires des instances représentatives du personnel, les agents des monuments concernés ont été étroitement associés à la préparation des différents aménagements qui concernent les postes de travail ou les conditions d'accueil et de visite (action 4.1.3).
- L'implantation de terminaux carte bancaire s'est poursuivie avec la basilique de Saint-Denis. La mise en place de billetteries informatisées et de terminaux points de vente nouvelle génération débutera en 2006 (action 4.1.4).
- Le livret d'accueil destiné aux personnels a été réactualisé ; reste à affiner la proposition visant à une meilleure intégration des cadres dans l'établissement à leur prise de fonction (action 4.1.5).



Arc de triomphe

### **Promouvoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (objectif 4.2)**

Dans le cadre du chantier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, s'inscrivant également dans la réforme du statut du personnel contractuel, une réflexion sur l'ensemble des métiers est engagée de façon à aboutir à l'élaboration d'un référentiel des métiers.

Un comité de pilotage a validé les regroupements de métiers ainsi que les compositions de groupes métiers. À ce stade, 10 groupes métiers composés d'agents de monuments et de responsables opérationnels se sont réunis deux fois entre juillet et novembre afin d'aboutir à la description des métiers dont l'établissement a besoin pour remplir ses missions. Des entretiens complémentaires ont également été menés. Ainsi, la première phase de description des métiers « clefs » a été accomplie : 20 fiches métiers ont été produites et représentent environ 80 % des effectifs.

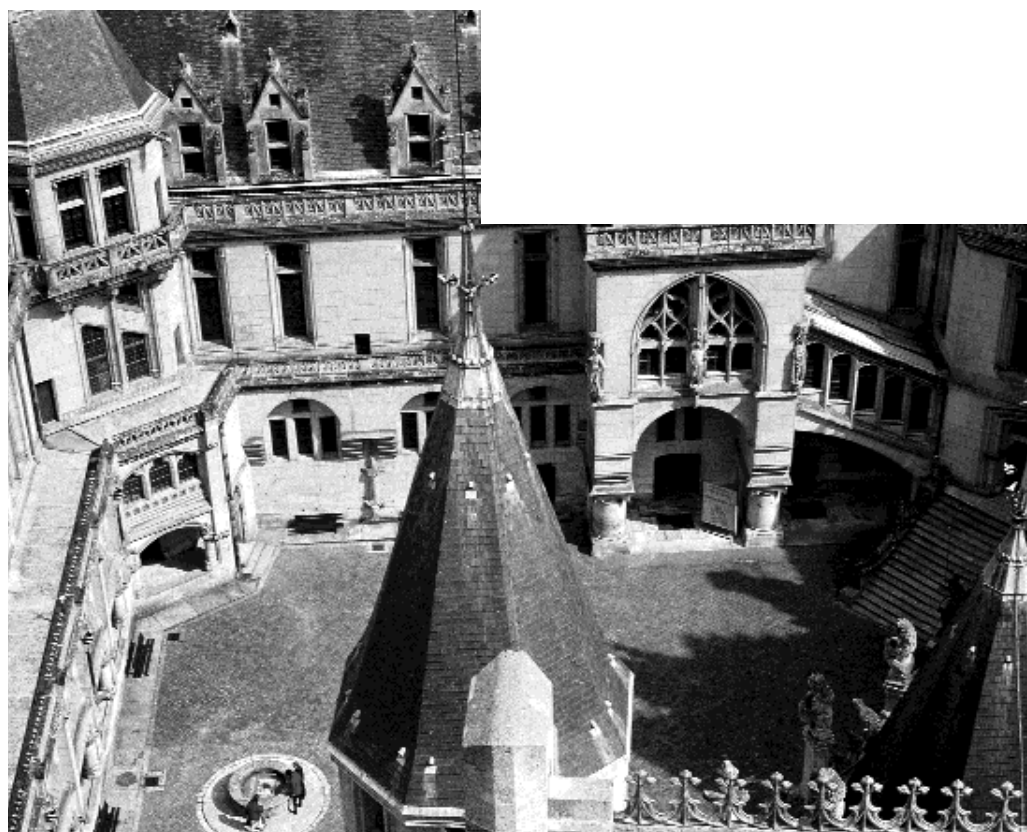
La démultiplication de cette démarche à l'ensemble des métiers de l'établissement, ainsi que l'élaboration d'une classification des emplois aboutiront à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2005.

Cette démarche est indissociable de la réflexion engagée sur la réécriture du texte du statut, l'évolution de carrière et la grille de rémunération du personnel contractuel afin de d'engager une réelle gestion prévisionnelle des emplois (actions 4.2.1 à 4.2.3).

L'approfondissement de la professionnalisation des personnels sera pris en compte dans l'offre proposée dans le plan de formation, élaboré en fonction des préconisations issues de cette réflexion.

Certaines actions de formation liées aux nouvelles compétences qui seront nécessaires dans les domaines de la signalétique, de l'accueil des personnes en situation de handicap, de la régie des œuvres, de la documentation et des archives, seront programmées après l'aboutissement de la réflexion sur l'organisation-cible des monuments en pôles déconcentrés et après définition du niveau de ces missions. Les actions liées à l'accueil des publics handicapés ont commencé au quatrième trimestre en Île-de-France et se poursuivront sur les trois ans à venir ; une formation concernant les archives est proposée au programme 2005 (action 4.2.4).

Château de Pierrefonds



### **Développer la communication interne et organiser la circulation des informations (objectif 4.4)**

En ce qui concerne le développement de la communication interne : en plus de la Lettre interne et des « Flash », une information systématique sur l'avancement du projet d'établissement est diffusée aux cadres et aux administrateurs de monuments par le biais des « Nouvelles brèves ». Un bulletin annuel faisant le bilan de la déclinaison de l'année du projet d'établissement et destiné à l'ensemble des personnels a été créé. Sa première parution est prévue en mars 2005, parallèlement à l'envoi, par courriel aux administrateurs, et à la mise en réseau pour le siège, d'informations précisant les actions en cours dans le cadre du projet. La mise en ligne de l'intranet simplifiera la diffusion de ce type d'informations (actions 4.2.1 et 4.2.3).

## **Le programme 5 \_\_\_\_\_ relatif aux moyens d'action de l'établissement**

### **Renforcer la connaissance des publics (objectif 5.1)**

Pour ce qui concerne le renforcement de la connaissance des publics, et en dehors des études qui étaient déjà lancées, un bilan de ce qui a été réalisé dans ce domaine est effectué et une diffusion des résultats organisée. Le développement de son exploitation et l'établissement d'un nouveau plan pluriannuel d'études comprenant une extension aux études de notoriété et de consommation des produits édités par l'établissement sont prévus en 2005 (actions 5.1.1 à 5.1.5).

### **Conduire une politique active de communication sur les monuments (objectif 5.2)**

Pour développer la fréquentation de nos monuments par la communication, l'effort a été concentré sur l'élaboration de 6 documents d'appel dits « nouvelle génération » (château du Haut-Kœnigsbourg, château d'Azay-le-Rideau, tours et remparts d'Aigues-Mortes, château et remparts de la cité de Carcassonne et Paris en 6 monuments) et qui se poursuit en 2005 avec la refonte de l'ensemble des 89 recto-verso restants (action 5.2.1). Des campagnes de communication de proximité ont été effectuées pour 4 sites, abbaye du Thoronet, abbaye du Mont-Saint-Michel, tours et remparts d'Aigues-Mortes et château du Haut-Kœnigsbourg (action 5.2.3).

Enfin, en collaboration avec les agents de développement, une promotion appuyée de nouvelles offres de visite est expérimentée en Languedoc-Roussillon et devrait se développer en 2005 (action 5.3.1).

### **Développer les recettes domaniales et le partenariat (objectif 5.4)**

Afin d'accroître les recettes domaniales, une brochure recensant les espaces des monuments pouvant être loués a été éditée. Une autre brochure relative aux possibilités de tournage destinée aux professionnels est en cours de préparation. Un état des lieux actualisé des capacités des sites a été effectué en prévision de la programmation d'investissements susceptibles de développer les recettes domaniales (action 5.4.1).

L'intéressement des sites aux objectifs d'accroissement des résultats a donné lieu à des réunions avec les administrateurs afin de fixer ensemble les objectifs ; ces dispositions seront mises en œuvre en 2005 (action 5.4.2).

### **Accroître la contribution des points de vente aux ressources de l'établissement (objectif 5.5)**

En ce qui concerne l'accroissement de la contribution des services commerciaux : parallèlement à la mise en place du contrôle de gestion qui devra permettre en 2005 une analyse plus fine des résultats, la filière commerciale a tenu et réalisé les objectifs fixés, à savoir : la mise en place, avec l'aide du département de la politique des achats, d'un cadre juridique précis et simplifié de la commande ; la rédaction des nouveaux marchés en fonction des seuils et de la nouvelle nomenclature ; la diminution du taux de rejets et l'amélioration de la fluidité des traitements administratifs (action 5.5.1).

Par ailleurs, la modernisation des points de vente est engagée avec deux expérimentations in situ, l'une au château de Chambord et l'autre à l'abbaye du Mont-Saint-Michel. Ces nouveaux équipements, qui devraient être installés sur une cinquantaine de points de vente d'ici à fin 2006, permettront une gestion plus réactive de la filière commerciale.

Les publications de l'établissement ont été valorisées par un effort de présentation (PLV) sur les comptoirs de vente du CMN ; cette valorisation s'est accompagnée d'un travail de mise en place comptoir par comptoir de l'offre éditoriale jugée particulièrement adaptée aux attentes de la clientèle. Ce travail réalisé en collaboration entre les départements des éditions et de la diffusion se poursuivra en 2005 (actions 5.5.4 et 5.6.3).

Château  
de Carrouges



### **Consolider l'activité éditoriale et accroître son audience (objectif 5.6)**

De nombreuses actions visant à consolider l'activité éditoriale de l'établissement ont été conduites en direction de nouveaux publics : développement de la collection « Jeune public » et élaboration de collections destinées aux publics handicapés (voir programme 3), traductions en anglais, italien, allemand et espagnol d'une dizaine d'itinéraires, et d'autres ouvrages en anglais tels que « L'Opéra de Charles Garnier » et le guide archéologique « Paris, ville antique » pour le public étranger.

Un ensemble de mesures et d'actions visant à diminuer les charges et à améliorer l'économie du département des éditions a été mis en œuvre : changement de stockiste ; rattachement aux éditions d'un délégué commercial ; accords de partenariat (Opéra de Paris, Caisse d'Épargne, collectivités territoriales...) ; réalisations de co-éditions (Réunions des musées nationaux, Artlys...) ; adaptation du tirage aux prévisions de ventes ; amélioration du suivi des stocks ; poursuite du dialogue avec la Direction de l'architecture et du patrimoine en vue de redéfinir les modalités de réalisation des projets éditoriaux (actions 5.6.1 et 5.6.4).

Enfin l'objectif permanent d'affirmation de la marque Monum, Éditions du patrimoine, comme marque de référence s'est vu conforté par la remise d'importantes distinctions à quatre de ses ouvrages (action 5.6.2).

## **Le programme 6** \_\_\_\_\_ relatif à la relance des projets de monuments comme outil de pilotage au service de la politique culturelle de l'établissement

### **Disposer d'un pôle scientifique pour contribuer à l'élaboration et à la validation des projets (objectif 6.1)**

Le développement du département scientifique, en regroupant les missions des collections, des archives et de la documentation, permet ainsi la mise en commun des énergies existantes au service des besoins des monuments et de l'élaboration de leurs projets.

- Le service a été associé aux projets de mise en valeur des châteaux de Carrouges, Maisons, Angers et Aulteribe, du palais du Tau, de l'Arc de triomphe, de la colonne de la Grande Armée à Wimille ; a contribué à une étude historique sur la Conciergerie et sur les collections du domaine national de Saint-Cloud, et effectué le classement des archives du château de La Motte Tilly. Il a participé à des commissariats d'expositions temporaires (action 6.1.1).
- Parallèlement à la poursuite du travail d'inventaire et de récolement des collections, la base Collectio d'inventaire et de gestion des collections s'enrichit régulièrement. Mais son développement et son accessibilité sont tributaires du type d'application informatique, qui, pour le moment, n'est pas approprié pour cette utilisation ; ce problème sera traité en 2005 (action 6.1.10).
- Les modules d'utilisation de la base documentaire Monum ont été préparés dans l'attente de la résolution des problèmes techniques qui empêchent son accessibilité ; la mise en service de l'intranet devrait pouvoir y répondre (action 6.1.4).
- Une étude sur l'état des archives des monuments a été effectuée ; elle a donné lieu à un plan de travail incluant des sessions de formation à la gestion des archives (actions 6.1.5 et 6.1.6).

### **Construire chaque projet autour d'un concept opérationnel (objectif 6.2)**

L'objectif lié à la construction des projets de monuments autour d'un concept opérationnel, s'est traduit par une vaste opération de relance des projets de monuments.



- Après qu'un recensement des projets existants a été effectué, un nouveau cahier des charges de présentation des projets (état des lieux et propositions) a été élaboré en vue de leur actualisation, pour les projets déjà validés par le passé, ou de leur élaboration pour les monuments qui n'en sont pas dotés. La procédure de validation des projets a été redéfinie (actions 6.2.1 et 6.2.2).
- La commande de ces projets a été passée à l'ensemble des administrateurs avec une priorité pour 12 monuments dont la prévalidation (en interne) était prévue en 2004 : palais du Tau, châteaux d'Angers, de Châteaudun, d'Azay-le-Rideau, d'If et de Vincennes, Panthéon, château et remparts de la cité de Carcassonne, tours et remparts d'Aigues-Mortes, Arc de triomphe, abbaye du Mont-Saint-Michel, Conciergerie/Sainte-Chapelle.

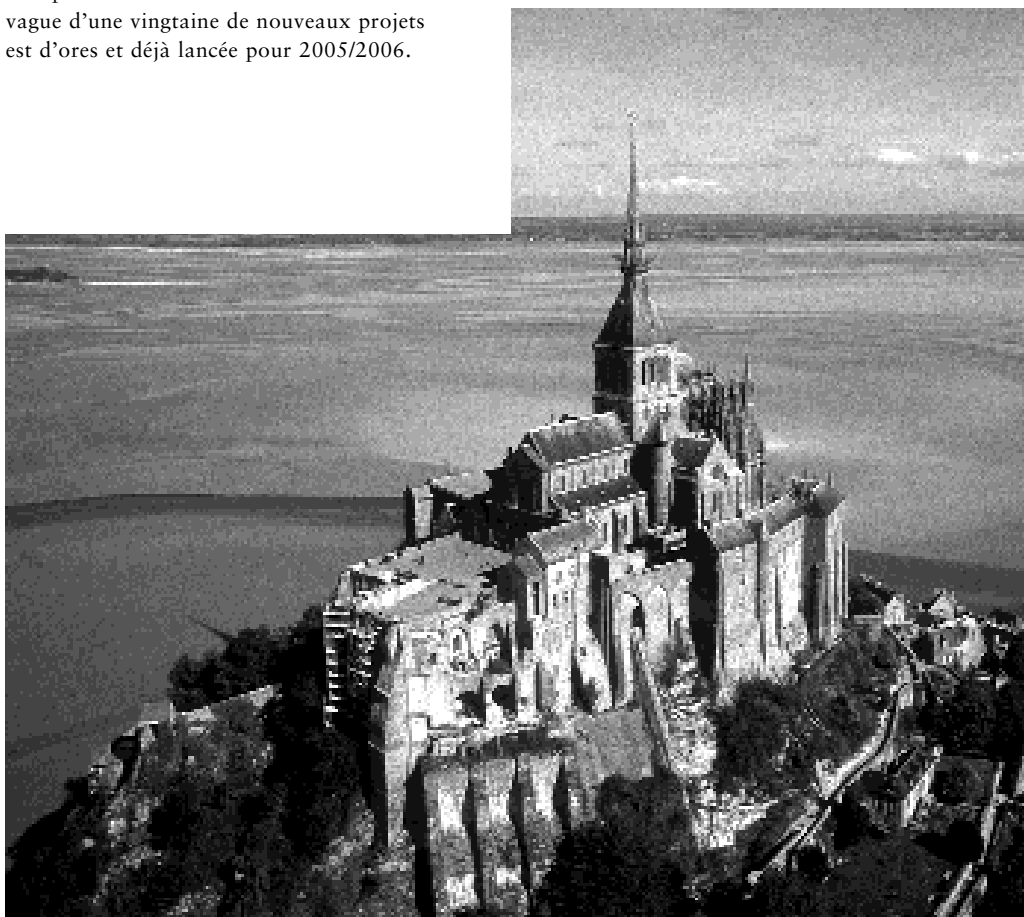
Le calendrier initialement prévu a dû être modifié en raison du temps nécessaire à l'élaboration des projets puis à la concertation nécessaire avec les services, ainsi qu'aux changements intervenus parmi les administrateurs.

Un monument a vu son projet validé dans l'année (le palais du Tau) et l'essentiel des autres projets, assortis d'une programmation sur 3 ans, sera prévalidé dans l'année 2005. Une deuxième vague d'une vingtaine de nouveaux projets est d'ores et déjà lancée pour 2005/2006.

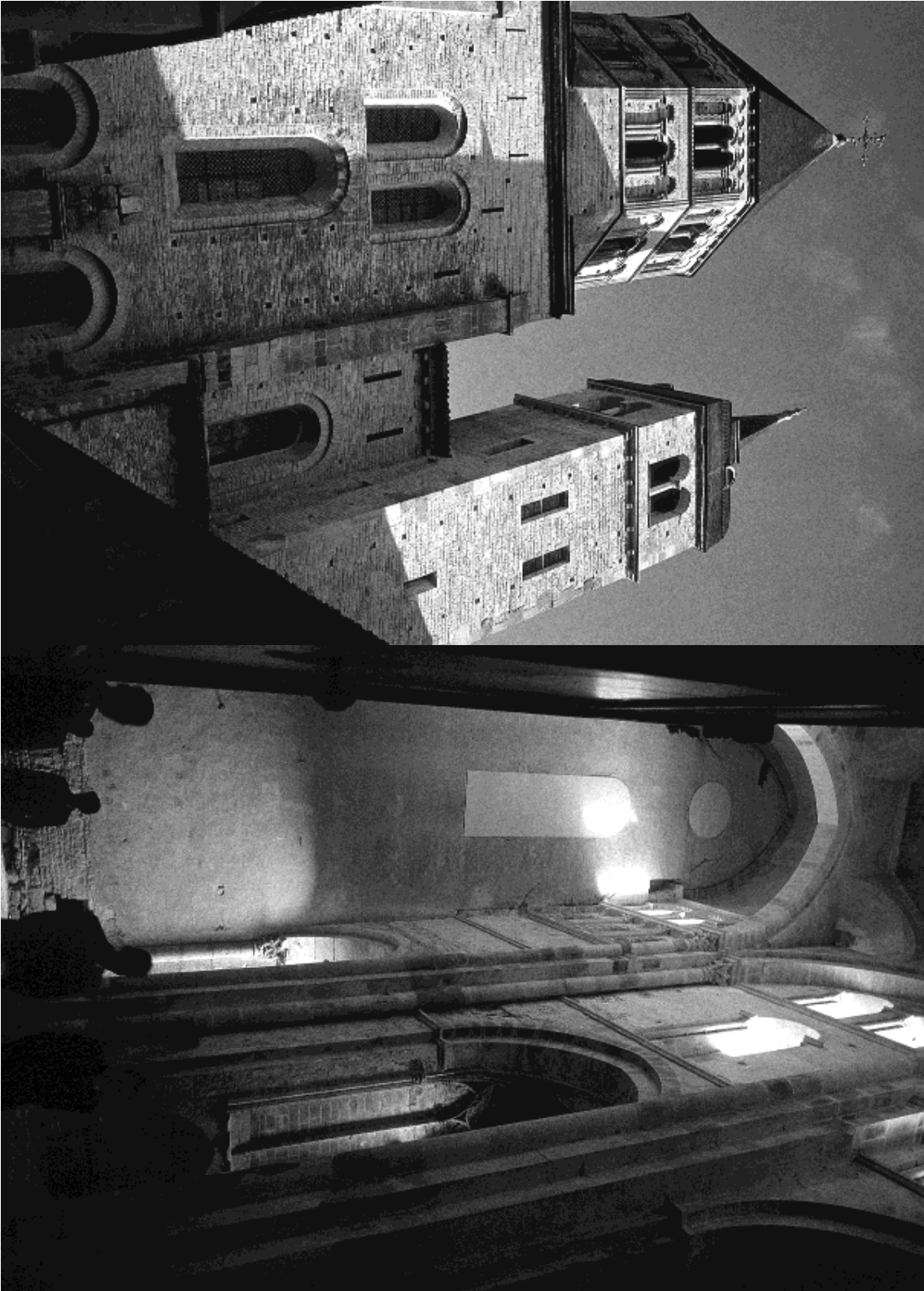
### **Associer l'ensemble des partenaires à l'élaboration des projets (objectif 6.3) et formaliser les instances de validation (objectif 6.4)**

- L'association de l'ensemble des partenaires à l'élaboration des projets donne lieu, selon les cas, à la désignation d'un comité d'experts ou d'un comité de pilotage, puis, après validation par l'établissement en interne, à une consultation du DRAC et à une présentation aux collectivités territoriales concernées. Cette procédure vient d'être mise en œuvre pour les premiers projets présentés (actions 6.3.1 et 6.4.1).
- En raison des délais nécessaires à la construction des projets, les objectifs liés à leur validation comme l'établissement de conventions avec les partenaires, la création d'indicateurs de suivi de mise en œuvre, les procédures d'évaluation sont mis en œuvre en 2005 en fonction de l'avancement des projets.

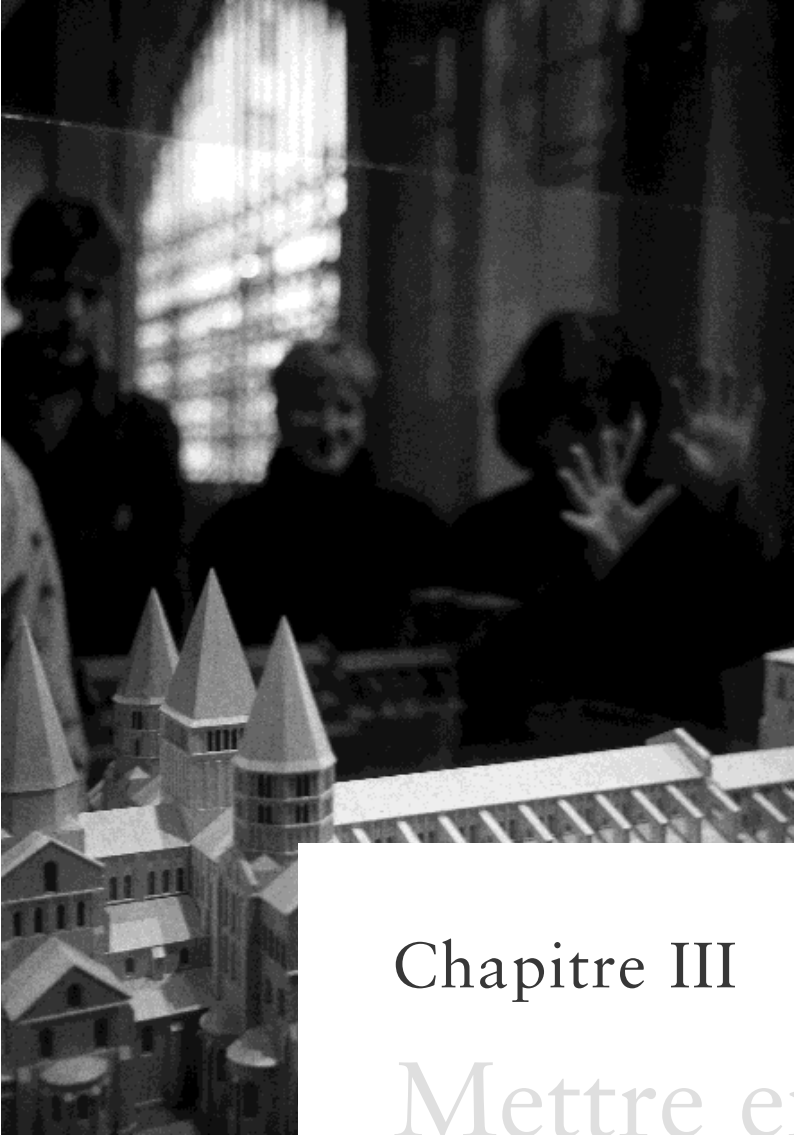
En conclusion, la déclinaison 2004 du projet d'établissement a impulsé la dynamique nécessaire à sa conduite et à la réalisation de l'ensemble des programmes retenus. La quasi-totalité des actions a commencé dans l'objectif d'une réalisation complète d'ici la fin du plan de 5 ans.



**Abbaye  
du Mont-Saint-Michel**



Abbaye de Cluny



## Chapitre III

# Mettre en valeur, accueillir et animer



### 3.1 \_\_\_\_\_ Aménager

#### Une politique d'aménagement respectueuse des monuments

Aucun des monuments confiés au Centre des monuments nationaux n'était destiné à l'origine à accueillir un public de visiteurs. Une politique d'aménagement a progressivement été mise en place permettant un confort de visite tout en respectant le caractère et l'architecture des monuments.

La politique d'aménagement se développe aujourd'hui autour de trois préoccupations :

- les conditions d'accueil du public ;
- les conditions de travail des agents ;
- la présentation des monuments.

L'année 2004 se caractérise par une progression des budgets concernant les opérations effectivement engagées ou terminées au cours de l'année avec 2 262 K€ contre 1 895 K€ en 2003. En revanche, le nombre d'opérations actives est en baisse traduisant ainsi leur importance et leur relative complexité.

La plupart des opérations concernent à la fois les conditions d'accueil, de travail et l'offre culturelle. La ventilation des budgets entre ces trois thématiques est donc parfois difficile à réaliser.

Ainsi à l'abbaye de Cluny, l'opération concernait à la fois la création d'un bureau, d'un local de jour, d'une salle de projection et d'une modification de l'espace d'accueil.

La longue opération du château de Chambord, enfin terminée en 2004, concernait un espace d'accueil billetterie, des locaux pour le personnel, un PC de sécurité, des sanitaires, des bureaux administratifs et une boutique.

Dans un registre plus modeste, celle de la colonne de la Grande Armée à Wimille concernait un espace d'accueil, une boutique, une exposition permanente, des sanitaires et un local pour les personnels. Les aménagements conduits à la basilique de Saint-Denis ont permis de rendre accessibles à tous publics la nef et la crypte.

Sous ces réserves, les opérations concernant principalement l'accueil du public s'élèvent à 772 350 €, celles concernant les conditions de travail à 937 771 € et celles concernant l'offre culturelle à 552 115 €.

Les travaux conduits au titre des « conditions de travail » s'élèvent à 274 500 € et concernent de très nombreuses petites opérations portant sur l'hygiène et la sécurité.

## Tableaux des opérations

### Opérations terminées en 2004 et lancées antérieurement

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Château de Chambord            | Conditions de travail, accueil |
| Château de Chaumont-sur-Loire  | Offre culturelle               |
| Grotte des Combarelles         | Accueil                        |
| Cathédrale Notre-Dame de Paris | Conditions de travail          |
| Basilique de Saint-Denis       | Conditions de travail          |

### Opérations lancées et terminées en 2004

|   |  |
|---|--|
| Abbaye de Cluny                               | Conditions de travail, offre culturelle          |
| Basilique de Saint-Denis                      | Accueil  |
| Colonne de la Grande Armée à Wimille          | Accueil, conditions de travail, offre culturelle |
| Château et remparts de la cité de Carcassonne | Accueil, conditions de travail                   |
| Château de Chambord                           | Offre culturelle                                 |
| Château du Haut-Kœnigsbourg                   | Accueil  |
| Remparts et tours d'Aigues-Mortes             | Offre culturelle                                 |
| Palais Jacques Cœur                           | Accueil, offre culturelle                        |
| Château de Tarascon                           | Offre culturelle                                 |

### Opérations lancées en 2004 se poursuivant en 2005

|                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Château d'Angers                | Accueil                        |
| Arc de triomphe                 | Conditions de travail          |
| Monastère royal de Brou         | Accueil, offre culturelle      |
| Site archéologique d'Ensérune   | Conditions de travail          |
| Site archéologique de Glanum    | Accueil, conditions de travail |
| Domaine national de Saint-Cloud | Accueil, conditions de travail |
| Abbaye du Mont-Saint-Michel     | Offre culturelle               |
| Château de Fougères-sur-Bièvre  | Accueil                        |
| Château de Pierrefonds          | Conditions de travail          |
| Château d'Azay-le-Rideau        | Offre culturelle               |
| Tours de La Rochelle            | Accueil, conditions de travail |

## 3.2 Promouvoir et développer la fréquentation



Crypte et tour de la cathédrale de Bourges

### Une fréquentation en nette reprise

Les conditions climatiques et sanitaires, conjuguées à une crise internationale et à la dévalorisation du dollar, ont expliqué en grande partie l'importante baisse de fréquentation constatée en 2003.

Le Centre des monuments nationaux souhaitait retrouver en 2004 le niveau de 2002, soit une progression de 10 %. Cet objectif a été atteint en partie avec une progression constatée de 6 % avec 8,4 millions d'entrées en données brutes.

| Nombre de visiteurs (résultats à périmètre constant) | Évolution 2004/2003 | 2003  | 2004   |
|--|---------------------|-------|--------|
| Entrées totales                                      | 4,5 %               | 7,7 M | 8,06 M |
| Entrées payantes                                     | 4,6 %               | 5,5 M | 5,76 M |
| Entrées gratuites                                    | 4,4 %               | 2,2 M | 2,3 M  |

Ce résultat est satisfaisant dans la mesure où les travaux conduits à l'Arc de triomphe induisent une perte de plus de 200 000 visiteurs pour ce seul monument.

La progression a été un peu plus forte pour les entrées payantes (+ 4,6 %) que pour les gratuites (+ 4,4 %).

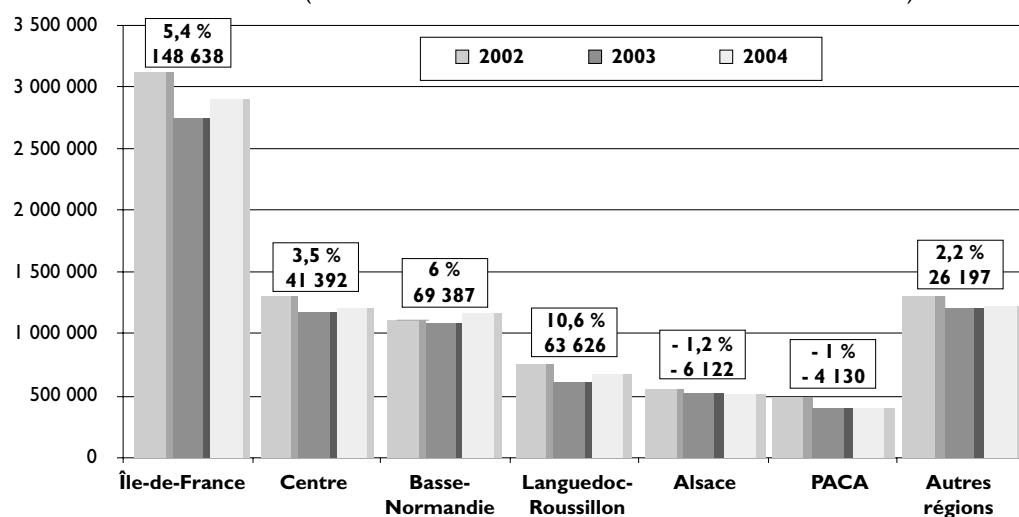
Cela a permis d'atteindre les prévisions de recettes de droits d'entrée inscrites au budget.

Ces résultats globaux reflètent d'importantes disparités entre les monuments et les régions, et les périodes de l'année.

Le premier trimestre est resté très morose, n'enregistrant qu'une très faible progression. Celle-ci en revanche a été plus marquée à partir des vacances de Pâques pour atteindre un rythme spectaculaire lors du second semestre avec un très bon mois d'août en progression et en valeur absolue.

La région parisienne, le Languedoc-Roussillon et la Normandie ont connu les plus fortes progressions. L'abbaye du Mont-Saint-Michel attire un public de plus en plus nombreux, et dépasse sa fréquentation de 2002. La région Centre se situe dans la moyenne générale, alors que la région PACA ne parvient pas à se redresser, à l'image de la fréquentation touristique générale de la région.

Évolution de la fréquentation totale dans les 6 régions principales  
(En encadré : évolution 2004/2003 en % et en valeur absolue)



Les résultats positifs des monuments nationaux contrastent en apparence avec le bilan globalement négatif des données du tourisme. Paradoxalement la réduction de durée de séjour qui s'accompagne des déplacements plus nombreux des Européens avant tout est un facteur positif pour les visites patrimoniales. Les arrivées en hausse de certaines nationalités contribuent aussi à l'amélioration de la situation des monuments nationaux. Les Américains, traditionnels surconsommateurs de quelques-uns de nos grands monuments, reviennent malgré

la faiblesse du dollar. Les Asiatiques en hausse générale sont plus souvent remarqués, en particulier au Mont-Saint-Michel. Cette présence étrangère accrue a contribué aux résultats positifs de l'ensemble des monuments nationaux.

En 2004, ce sont les monuments moyens qui enregistrent la plus forte progression. C'est un signe encourageant car ces sites étaient depuis quelques années plus exposés aux aléas conjoncturels défavorables.

| Segment des visiteurs   | Tarif                | Évolution 2004/2003 | Gains de fréquentation en 2004 |
|---|----------------------|---------------------|--------------------------------|
| <b>Fréquentation individuelle</b>                             |                      |                     |                                |
| Adultes > 24 ans  | Plein tarif          | 4 %                 | 161 521                        |
| Jeunes 18 - 24 ans  | Tarif réduit         | 3,6 %               | 28 269                         |
| Jeunes < 18 ans + Journées du patrimoine + dimanches gratuits | Entrée gratuite      | 4,8 %               | 85 488                         |
| Divers individuels  | Cartes multisite...  |                     | - 1 340                        |
| <b>Groupes</b>  |                      |                     |                                |
| Groupes   | Tarif prof. tourisme | 9,7 %               | 66 561                         |
| Groupes scolaires   | Entrée gratuite      | 2,5 %               | 11 021                         |
| <b>Total</b>  |                      | <b>4,5 %</b>        | <b>351 520</b>                 |

Hors ventes à l'avance et bons de commande ou bons d'échange.



Château de La Motte Tilly



### Des actions de promotion sélectives

L'analyse de l'évolution de la fréquentation depuis 2000 montre une grande sensibilité aux événements climatiques et à la conjoncture internationale. Elle confirme cependant que des actions de promotion et de communication associées à une offre culturelle renouvelée permettent de limiter les tendances à la baisse et de renforcer celles à la hausse.

Les actions conduites en 2004 s'appuient sur une meilleure connaissance des publics. Elles visent à renforcer les liens du Centre des monuments nationaux avec les professionnels du tourisme en France et à l'étranger. Les crédits consacrés à ces actions s'élèvent à 752 156 €. Ils sont mis en œuvre par une équipe de 15 personnes dont 7 résidant en région.

### L'observatoire des publics

Le développement de la fréquentation s'appuie d'abord sur la meilleure connaissance des publics, de ses disponibilités et de ses attentes.

L'observatoire des publics a conduit en 2004 dix enquêtes qu'elles soient de satisfaction, de comportement ou d'impact.

- Une enquête annuelle de connaissance et de satisfaction des publics est réalisée de mai à avril à cheval sur deux années civiles. L'enquête 2003-2004 concernait les remparts et tours d'Aigues-Mortes, le château d'Angers, la Conciergerie, le site archéologique de Glanum et l'abbaye du Thoronet. Celle de 2004-2005 concerne la Sainte-Chapelle, le château et les remparts de la cité de Carcassonne, le château d'Azay-le-Rideau, l'abbaye de Cluny et la basilique de Saint-Denis.

Cette enquête permet, année après année, de confirmer la grande constance de la structure du public (nombre des étrangers, des primo-visiteurs, des jeunes, etc.), le fort niveau de satisfaction. Elle met aussi en évidence des différences significatives de certains monuments.

- Une enquête de comportement sur les flux touristiques à l'abbaye du Mont-Saint-Michel préalable aux études de réorganisation des conditions d'accueil.
- Des enquêtes sur la perception d'événements culturels et d'expositions organisés dans les monuments au château de Chambord, à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, à la basilique de Saint-Denis et à la Conciergerie.
- Une enquête sur le public de « Monument jeu d'enfant ».
- Trois enquêtes sur l'impact des campagnes de communication au château du Haut-Kœnigsbourg, à l'abbaye du Thoronet, aux tours et remparts d'Aigues-Mortes.

Les résultats de ces enquêtes sont communiqués aux administrateurs et aux services du siège. Elles font l'objet de réunions de synthèse permettant de dégager de nouvelles orientations de travail en fonction des résultats observés.

### La politique tarifaire et les conditions d'ouverture

Les études déjà réalisées permettent de mesurer l'impact des politiques tarifaires et des conditions d'ouverture sur la fréquentation. Elles nourrissent les réflexions du groupe de travail composé de représentants des monuments et des services du siège chargés d'instruire ou de proposer des évolutions en la matière.

Le groupe a proposé au conseil d'administration du 21 septembre 2004 des modifications de tarifs et une nouvelle répartition des monuments dans les différentes catégories en 2005.

Elles visent à améliorer les ressources de l'établissement tout en conservant des tarifs inférieurs à ceux pratiqués dans l'environnement.

Le groupe de travail a également commencé une étude sur les possibilités de fermeture partielle en basse saison ou les ouvertures tardives en été. Une expérience d'ouverture en continu jusqu'à 23 heures a été menée à l'abbaye du Mont-Saint-Michel. Sur les seuls mois de juillet et août, elle a permis une progression de 37 % de la fréquentation nocturne par rapport à 2003 soit un gain de 288 visiteurs par soirée. Elle sera reconduite en 2005 avec des aménagements concernant la période d'application.



## Classement des monuments par catégories et tarifs en 2004

| Catégories                 | Plein tarif | Tarif groupe/<br>prof. du tourisme | Tarifs réduits |
|----------------------------|-------------|------------------------------------|----------------|
| Catégorie 1                | 7,00 €      | 5,50 €                             | 4,50 €         |
| Catégorie 2                | 6,10 €      | 5,10 €                             | 4,10 €         |
| Catégorie 3                | 4,60 €      | 4,10 €                             | 3,10 €         |
| Catégorie 4 (Tarif unique) | 2,50 €      | 2,50 €                             | 2,50 €         |

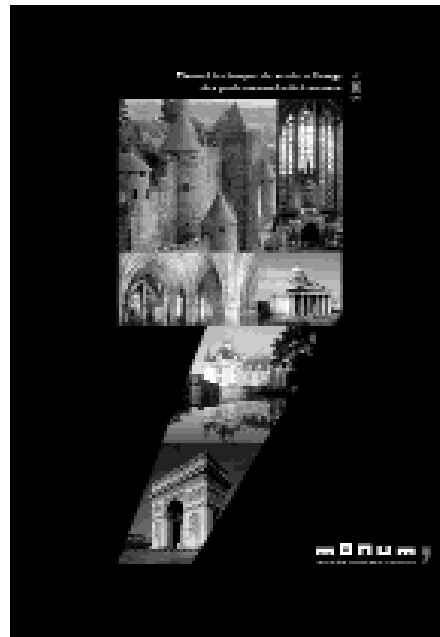
| Catégorie 1   | Catégorie 2  | Catégorie 3  | Catégorie 4   |
|---|--|--|---|
| <b>Alsace</b><br><b>Bas-Rhin</b><br>Château du Haut-Kœnigsbourg<br><b>Centre</b><br>Loir-et-Cher<br>Château de Chambord<br><b>Paris/Île-de-France</b><br>Paris<br>Arc de triomphe<br>Panthéon<br><b>Normandie</b><br><b>Manche</b><br>Abbaye du Mont-Saint-Michel | <b>Aquitaine</b><br>Dordogne<br>Grotte de Font-de-Gaume<br>Grotte des Combarelles<br><b>Auvergne</b><br><b>Puy-de-Dôme</b><br>Château d'Aulteribe<br><b>Basse-Normandie</b><br><b>Orne</b><br>Château de Carrouges<br><b>Bourgogne</b><br><b>Côte-d'Or</b><br>Château de Bussy-Rabutin<br><b>Saône-et-Loire</b><br>Abbaye de Cluny<br><b>Centre</b><br><b>Cher</b><br>Palais Jacques Cœur à Bourges<br>Crypte et tours de la cathédrale de Bourges<br><b>Eure-et-Loir</b><br>Château de Châteaudun<br><b>Indre</b><br>Maison de George Sand à Nohant<br>Château de Bouges<br><b>Indre-et-Loire</b><br>Château d'Azay-le-Rideau<br><b>Loir-et-Cher</b><br>Château de Chaumont-sur-Loire<br><b>Champagne-Ardenne</b><br><b>Aube</b><br>Château de La Motte Tilly<br><b>Marne</b><br>Palais du Tau à Reims<br>Tours de la cathédrale de Reims | <b>Aquitaine</b><br>Dordogne<br>Site archéologique de Montcaret<br><b>Gironde</b><br>Abbaye de La Sauve-Majeure<br>Château de Cadillac<br>Tour Pey-Berland à Bordeaux<br><b>Auvergne</b><br><b>Haute-Loire</b><br>Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay<br><b>Puy-de-Dôme</b><br>Château de Villeneuve-Lembron<br><b>Bourgogne</b><br><b>Côte-d'Or</b><br>Château de Châteauneuf-en-Auxois<br><b>Bretagne</b><br><b>Finistère</b><br>Cairn de Barnenez<br><b>Côtes-d'Armor</b><br>Maison d'Ernest Renan à Tréguier<br><b>Morbihan</b><br>Table des Marchand à Locmariaquer<br><b>Centre</b><br><b>Eure-et-Loir</b><br>Tours et trésor de la cathédrale de Chartres<br><b>Indre</b><br>Parc du château de Bouges<br><b>Loir-et-Cher</b><br>Château de Fougères-sur-Bièvre<br>Château de Talcy<br><b>Champagne-Ardenne</b><br><b>Marne</b><br>Cloître de Notre-Dame-en-Vaux à Châlons-en-Champagne<br>Tours de la cathédrale de Reims<br><b>Haute-Normandie</b><br><b>Eure</b><br>Abbaye du Bec-Hellouin<br><b>Seine-Maritime</b><br>Abbaye de Jumièges | <b>Aquitaine</b><br>Dordogne<br>Gisement de Laugerie-Haute<br>Gisement de la Ferrassie<br>Grotte de Teyjat<br>Grotte de Pair-non-Pair<br><b>Pyrénées-Atlantiques</b><br>Cloître de la cathédrale de Bayonne<br><b>Auvergne</b><br><b>Allier</b><br>Château de Chareil-Cintrat<br><b>Bourgogne</b><br><b>Côte-d'Or</b><br>Parcs et jardins du château de Bussy-Rabutin<br><b>Centre</b><br><b>Indre-et-loire</b><br>Cloître de la Psalette et tours de la cathédrale de Tours<br><b>Champagne-Ardenne</b><br><b>Aube</b><br>Parc du château de La Motte Tilly<br><b>Franche-Comté</b><br><b>Doubs</b><br>Horloge astronomique de la cathédrale de Besançon<br><b>Île-de-France</b><br><b>Yvelines</b><br>Laiterie de la Reine et chaumière aux coquillages à Rambouillet |

| Catégorie 1 | Catégorie 2  | Catégorie 3  | Catégorie 4 |
|-------------|--|--|-------------|
|             | <p><b>Paris/Île-de-France</b><br/> <b>Paris</b><br/> Conciergerie<br/> Sainte-Chapelle<br/> Tours de la cathédrale<br/> Notre-Dame de Paris<br/> <b>Seine-et-Marne</b><br/> Château<br/> de Champs-sur-Marne<br/> <b>Seine-Saint-Denis</b><br/> Basilique de Saint-Denis<br/> <b>Val-de-Marne</b><br/> Château de Vincennes<br/> (circuit long)<br/> <b>Yvelines</b><br/> Château de Maisons<br/> Château de Rambouillet</p> <p><b>Languedoc-Roussillon</b><br/> <b>Aude</b><br/> Château et remparts de<br/> la cité de Carcassonne<br/> <b>Gard</b><br/> Chartreuse de<br/> Villeneuve-lez-Avignon<br/> Tours et remparts<br/> d'Aigues-Mortes<br/> <b>Pyrénées-Orientales</b><br/> Forteresse de Salses</p> <p><b>Midi-Pyrénées</b><br/> <b>Lot</b><br/> Château<br/> de Castelnaud-Bretenoux<br/> <b>Tarn-et-Garonne</b><br/> Abbaye de Beaulieu-<br/> en-Rouergue</p> <p><b>Pays-de-la-Loire</b><br/> <b>Maine-et-loire</b><br/> Abbaye royale<br/> de Fontevraud<br/> Château d'Angers</p> <p><b>Picardie</b><br/> <b>Oise</b><br/> Château de Pierrefonds</p> <p><b>Poitou-Charentes</b><br/> <b>Deux-Sèvres</b><br/> Château d'Oiron</p> <p><b>Provence-Alpes-Côte<br/> d'Azur</b><br/> <b>Bouches-du-Rhône</b><br/> Abbaye de Montmajour<br/> Abbaye de Silvacane<br/> Château de Tarascon<br/> Site archéologique<br/> de Glanum<br/> <b>Var</b><br/> Abbaye du Thoronet</p> <p><b>Rhône-Alpes</b><br/> <b>Ain</b><br/> Monastère royal<br/> de Brou</p> | <p><b>Île-de-France</b><br/> <b>Hauts-de-Seine</b><br/> Maison des Jardies<br/> à Sèvres<br/> <b>Yvelines</b><br/> Villa Savoye à Poissy<br/> <b>Val-de-Marne</b><br/> Château de Vincennes<br/> (circuit court)</p> <p><b>Languedoc-Roussillon</b><br/> <b>Gard</b><br/> Fort Saint-André à<br/> Villeneuve-lez-Avignon<br/> <b>Hérault</b><br/> Site archéologique<br/> d'Ensérune</p> <p><b>Midi-Pyrénées</b><br/> <b>Aveyron</b><br/> Site archéologique<br/> de La Graufesenque<br/> <b>Haute-Garonne</b><br/> Site archéologique<br/> de Montmaurin<br/> <b>Hautes-Pyrénées</b><br/> Maison du maréchal<br/> Foch à Tarbes</p> <p><b>Lot</b><br/> Château d'Assier<br/> <b>Tarn-et-Garonne</b><br/> Château de Gramont</p> <p><b>Pays-de-la-Loire</b><br/> <b>Vendée</b><br/> Maison de Clemenceau<br/> à Saint-Vincent-sur-Jard</p> <p><b>Picardie</b><br/> <b>Aisne</b><br/> Château de Coucy<br/> <b>Oise</b><br/> Galerie nationale de la<br/> tapisserie à Beauvais</p> <p><b>Poitou-Charentes</b><br/> <b>Charente-Maritime</b><br/> Tour de la Chaîne,<br/> tour de la Lanterne,<br/> tour Saint-Nicolas,<br/> tour Saint-Barthélemy<br/> à La Rochelle</p> <p><b>Vienne</b><br/> Abbaye de Charroux<br/> Site archéologique<br/> de Sanxay</p> <p><b>Provence-Alpes-Côte<br/> d'Azur</b><br/> <b>Alpes-Maritimes</b><br/> Trophée d'Auguste<br/> à La Turbie<br/> Monastère de Saorge<br/> <b>Bouches-du-Rhône</b><br/> Château d'If<br/> <b>Hautes-Alpes</b><br/> Place forte<br/> de Mont-Dauphin<br/> <b>Var</b><br/> Cloître de la cathédrale<br/> de Fréjus<br/> Site archéologique<br/> d'Olbia</p> <p><b>Rhône-Alpes</b><br/> <b>Ain</b><br/> Château de Voltaire<br/> à Ferney</p> |             |

### Les relations avec les professionnels du tourisme

Le projet d'établissement a fixé comme objectif l'augmentation de la part de visiteurs en provenance des circuits professionnels. Cela implique une amélioration des outils de vente, une présence plus sélective dans les salons, une simplification des offres commerciales et des mises à disposition des billets.

- Le manuel de vente a été réédité et les tarifs annuels sont maintenant disponibles sous forme de CD-Rom.
- Un minisite internet a été mis en ligne sur [monum.fr](http://monum.fr).
- Une première approche des publics chinois et russes a été réalisée avec la création d'un manuel de vente en russe et des pages en chinois sur un site destiné aux prescripteurs chinois.
- La présence dans les salons a été renforcée pour les salons professionnels au détriment des salons grand public en partenariat avec les comités départementaux et régionaux du tourisme et Maison de la France.



Manuel technique de vente



Château de Tarascon

| Salons  | Dates                | Lieux                     | Cibles         | Régions représentées                             |
|---|----------------------|---------------------------|----------------|--|
| Salon du tourisme des vacances                | du 23 au 25/01/04    | Rennes                    | grand public   | grand Ouest                                      |
| Western France Road Show                      | du 25 au 30/01/04    | États-Unis                | professionnels | grand Ouest                                      |
| Salon des vacances en France                  | du 30/01 au 01/02/04 | Porte de Versailles-Paris | grand public   | Picardie, Alsace, Bouches-du-Rhône, Val-de-Loire |
| Salon Tourissima                              | du 06 au 08/02/04    | Lille                     | grand public   | national   |
| Salon des vacances                            | du 18 au 22/03/04    | Bruxelles                 | grand public   | national   |
| Workshop Midi-Pyrénées                        | le 08/03/04          | Toulouse                  | professionnels | Midi-Pyrénées                                    |
| Salon des comités d'entreprise                | du 08 au 09/04/04    | Marseille                 | professionnels | grand Sud  |
| SITC 2004 Barcelone                           | du 22 au 25/04/04    | Barcelone                 | professionnels | Languedoc-Roussillon                             |
| Cap à l'Ouest                                 | du 05 au 06/05/04    | Deauville                 | professionnels | grand Ouest                                      |
| Rendez-vous Île-de-France                     | du 07 au 08/05/04    | CNIT La Défense           | professionnels | national   |
| CIT Grand Sud                                 | du 10 au 11/05/04    | Avignon                   | professionnels | grand Sud  |
| Coach Tourism Show                            | du 19 au 20/05/04    | Birmingham                | professionnels | national   |
| Workshop Rhône-Alpes                          | le 02/07/04          | Bourg-en-Bresse           | professionnels | grand Est  |
| Salon international du tourisme archéologique | septembre            | Naples                    | grand public   |  |
| Travel ! The Workshop                         | 05/10/04             | Bruxelles                 | professionnels | national   |
| Top Résa                                      | du 30/09 au 02/10/04 | Paris                     | professionnels | national   |
| Salon des comités d'entreprise                | du 12 au 13/10/04    | Toulouse                  | professionnels | grand Sud  |
| Forum des Loisirs                             | le 12/10/04          | Conciergerie              | professionnels | national   |
| Workshop autocaristes                         | du 13 au 15/10/04    | Pierreclos                | professionnels |  |
| Conventions Affaires CRT                      | le 05/11/04          | Montpellier               | professionnels | Languedoc-Roussillon                             |

Actions auxquelles a participé le Club « Musées, châteaux, monuments » de Maison de la France où le CMN est représenté en tant qu'adhérent :

| Marchés étrangers |   |
|-------------------|---|
| Allemagne         | Table ronde autocaristes  |
|                   | Démarchages de professionnels   |
| Espagne           | Présentation à la presse  |
| États-Unis        | Présentations aux tours-opérateurs et agents de voyages<br>Salon professionnel de Miami |
|                   | Actions vers les professeurs de français  |
| Italie            | Actions vers les professeurs de français  |
| Europe centrale   | Tournée Varsovie, Prague, Budapest : démarchages professionnels                         |
|                   | Workshop en Croatie et en Slovénie  |
| Russie et Ukraine | Bourse France itinérante  |

- Des prospections commerciales individualisées ont été effectuées auprès de 160 tours-opérateurs, agences de voyage, comités d'entreprise et une vingtaine d'Eductours pour professionnels du tourisme (hors accueil de journalistes) ont été organisés.
- De nombreuses publicités sont parues dans les revues professionnelles comme « Loisirs et découvertes » destinées aux autocaristes, ou dans des revues spécialisées ou sites internet comme [www.lebook.fr](http://www.lebook.fr) ou [www.chateaux-france.com](http://www.chateaux-france.com) afin de promouvoir l'offre locative.
- Plus de 10 millions de documents d'appel ont été mis en place dans les offices de tourisme, hôtels, campings, chambres d'hôtes, etc.
- De nouvelles éditions de cartes touristiques mettant en valeur nos monuments ont été réalisées en 2004 et d'autres sont en préparation avec l'IGN, les Autoroutes du Sud de la France qui déboucheront en 2005.

En complément de ce travail de promotion, de nouveaux modes de commercialisation auprès des professionnels ont été étudiés en 2004 et seront appliqués à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Les bons d'échange, qui impliquent une lourde charge de gestion, ont été supprimés et partiellement remplacés par des bons de commande, plus simples d'utilisation.

Les modalités des ventes à l'avance ont été simplifiées. Elles sont gérées directement par la mission de la commercialisation et le service de gestion de la Direction du développement culturel.

Ces dispositions devraient renforcer en 2005 une évolution déjà très positive en 2004, puisque les ventes à l'avance sont en progression de 87 % à 124 655 € et les bons de commande de 30 % à 752 500 € (estimation en décembre 2004).

### De nombreux partenaires

Le Centre des monuments nationaux poursuit également une active politique de partenariat local et national. Il participe aux principales « routes touristiques » et est présent dans des institutions comme Maison de la France. Il joue un rôle de plus en plus actif au sein des comités régionaux du tourisme et de l'AFIT (Agence française d'ingénierie touristique) avec laquelle il a conduit plusieurs études. Il est également présent dans quelques maisons de région à Paris (Alsace, Midi-Pyrénées et Poitou-Charentes).

L'établissement a signé des conventions avec de grands organismes comme Les Gîtes de France, Logis de France, Mercure du groupe Accor, la SNCF avec la carte Grands Voyageurs, Europcar ou la carte Cezam des comités d'entreprise offrant aux adhérents ou clients un accès au tarif professionnel.



Cloître de la cathédrale de Fréjus

### 3.3 Une politique d'accueil dynamique et adaptée

Pour répondre aux attentes de publics de plus en plus diversifiés, le Centre des monuments nationaux s'efforce d'adapter ses offres et ses modes de visite.

#### Les documents de visite

La visite dite « libre » représente le mode le plus généralement choisi par le public, notamment pendant la très haute saison.

Les documents de visite mis gratuitement à disposition permettent à la fois de se repérer et de disposer des informations essentielles sur l'histoire, l'architecture et les collections du monument.

L'étude réalisée en 2004 avec la collaboration de l'AFIT a permis de vérifier la qualité des documents proposés. Elle a cependant mis en évidence les difficultés de lecture et repérage liées à une conception trop littéraire du texte.

Une nouvelle maquette a été élaborée pour tenir compte de ces enseignements et les documents renouvelés seront progressivement réalisés à partir de 2005.

Pour satisfaire le public étranger, de provenances de plus en plus diverses, de nouvelles traductions et adaptations sont proposées. Certains monuments disposent de 9 langues différentes.

#### L'audioguidage

Seuls 6 monuments disposent actuellement d'audioguides de conception déjà ancienne : l'abbaye du Mont-Saint-Michel, les châteaux du Haut-Kœnigsbourg et d'Azay-le-Rideau, la basilique de Saint-Denis et le monastère royal de Brou.

Un appel à concurrence pour délégation de service public vient d'être lancé pour renouveler les matériels et les contenus, tout en introduisant de nouveaux monuments.

#### La prise en charge des publics spécifiques

Les visiteurs en situation de handicap bénéficient d'un accès gratuit dans tous les monuments.

Quelques monuments disposent d'un agent spécialisé dans l'accueil et l'adaptation des visites pour ces publics (les tours de La Rochelle, les châteaux du Haut-Kœnigsbourg, de Chambord et d'Angers, les grottes des Eyzies-de-Tayac).

Un programme de formation pour la sensibilisation à l'accueil des personnes en situation de handicap s'adresse à l'ensemble des agents du Centre des monuments nationaux. Il est conçu et réalisé dans le cadre des conventions signées à Bourges en 2003 avec les grandes fédérations représentatives. 6 sessions ont eu lieu en 2004. 10 sont prévues en 2005.

Les visites en langue des signes se développent grâce à l'agrément de deux nouveaux conférenciers formés par le CMN.

Des parcours tactiles ont été mis en place aux tours de La Rochelle, à la basilique de Saint-Denis, au château de Vincennes et au Panthéon.

Fort du succès du prototype créé pour le cloître de la cathédrale de Fréjus, de nouvelles mallettes multisensorielles sont en préparation pour la Sainte-Chapelle et la basilique de Saint-Denis.

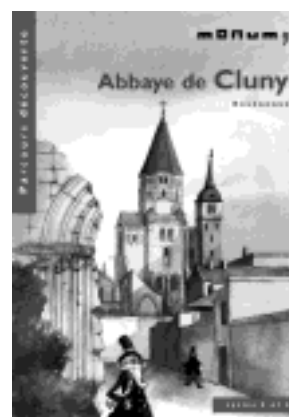
Un site internet accessible à tous publics handicapés a été préparé tout au long de l'année pour une mise en ligne en mars 2005.

#### Les jeunes hors temps scolaire

Le château de Tarascon et l'abbaye de Cluny ont testé un document de visite spécialement destiné au jeune public accompagné de ses parents.

Devant le succès obtenu, l'établissement cherche un moyen de généraliser cette formule dans une conception économiquement acceptable.

Chaque année, à l'occasion du week-end « Monument jeu d'enfant », les jeunes et leurs parents sont accueillis dans les monuments avec des animations particulièrement adaptées.



Parcours découverte de l'abbaye de Cluny

### 3.4

#### L'action éducative

L'accueil des jeunes dans le cadre scolaire fait l'objet d'une forte demande.

En 2004, 25 monuments étaient en mesure de proposer une offre de visite spécifique pour les groupes scolaires, assurant ainsi un accueil de près de 3 300 classes.

Les classes du patrimoine ont concerné, en 2004, 5 monuments pour 76 classes accueillies.

Il s'agit d'une formule lourde nécessitant une mise à disposition d'enseignants par le Ministère de l'éducation nationale.

Les ateliers du patrimoine sont en légère baisse puisque 1 773 ateliers ont été organisés en 2004 contre 2 344 en 2003.

Les visites-conférences pour les scolaires sont en nette progression puisque l'on compte 477 prestations en 2004 contre 122 en 2003. Elles ne concernent toutefois que 5 monuments, suffisamment importants pour proposer des visites-conférences adaptées aux scolaires.

Les parcours découvertes progressent également avec 665 classes (soit + 56 %).

L'offre éducative est en général coordonnée par des chargés d'action éducative qui disposent de contrats allant de 40 à 135 heures mensuelles. Aujourd'hui, ils sont 18 à concevoir, organiser et diffuser auprès des enseignants l'offre éducative de leur monument.

Les ateliers ou les visites sont conduites par des animateurs du patrimoine et dans une petite proportion par les chargés d'action éducative.

En 2004, le budget de fonctionnement des services d'action éducative s'est élevé à 100 000 €. 52 000 € ont également permis la création ou le renouvellement des documents de promotion de l'offre éducative à destination des enseignants. La rémunération des animateurs a été de 688 762 €.

Enfin, il faut souligner que certains enseignants choisissent de guider personnellement leur classe sans recourir à une prestation particulière. La plupart des visites libres sont guidées par les agents d'accueil avec des commentaires adaptés pour les plus petits. Le Centre des monuments nationaux a ainsi accueilli 18 670 classes en 2004.



Château  
de Cadillac

### 3.5

## Les parcours et modes de visite

### Une nouvelle approche des parcours de visite

Le projet d'établissement a mis en évidence la nécessité de renouveler le mode de présentation des monuments.

Un groupe de réflexion a été constitué et a tenu une première séance de travail en décembre 2004. Il est largement ouvert sur notre environnement culturel et professionnel.

Une première recherche bibliographique a permis de vérifier le petit nombre d'écrits consacrés à ce sujet, ainsi que la force des débats et des oppositions de doctrine.

Ce groupe poursuivra son travail en 2005, en prenant pour objet certains des monuments dont la présentation actuelle pose problème soit parce qu'elle semble trop datée, soit parce qu'elle est inexistante.

#### Parallèlement à cette réflexion théorique, des réalisations nouvelles sont proposées :

- L'abbaye de Cluny dispose désormais d'une salle de projection en relief où est présentée « Maior Ecclesia », reconstitution de la grande église détruite. Cette véritable visite virtuelle augmente fortement l'intérêt et la satisfaction des visiteurs et facilite la compréhension des architectures en place.

Colonne de la Grande Armée à Wimille



- Au château de Chambord, une salle d'interprétation a été aménagée. Elle permet à partir d'une maquette numérique de comprendre les principales étapes de la construction du château et les partis pris techniques et symboliques retenus par ses concepteurs.
- À Aigues-Mortes, les principales tours et une partie du circuit des remparts abritent désormais expositions nouvelles et œuvres consacrées à l'histoire et à l'environnement du monument. Une salle de projection à deux écrans perpendiculaires présente une introduction au parcours claire et attractive.
- À Wimille, dont la colonne est de nouveau accessible après une longue campagne de restauration menée par l'État, une exposition permanente présente l'histoire de la colonne et l'évolution de ses symboles au gré des régimes qui se sont succédés de l'Empire à nos jours. De nombreux autres projets sont à l'étude qui se concrétiseront en 2005, 2006 et 2007. Le plus emblématique est certainement celui du donjon et de la Sainte-Chapelle du château de Vincennes, dont la réouverture au public, prévue courant 2007, se prépare dès maintenant.

Dans la mise en œuvre de ces projets, les technologies du multimédia offrent de nouvelles possibilités.

En 2004, le Centre des monuments nationaux a donc jeté les bases de coopérations nouvelles avec des organismes de recherche et de développement, comme l'Institut à l'image de Chalon-sur-Saône ou l'unité mixte de recherche CNRS de l'école d'architecture de Marseille pour le développement des maquettes numériques et leur utilisation dans les parcours de visite.

Une fonction de veille sur les nouveaux procédés de diffusion de l'image et du son, ainsi que pour le repérage de dispositifs d'éclairage respectueux des architectures a été mise en place.

L'amélioration de la signalétique culturelle contribue également à cette nouvelle approche des parcours de visite.

Au cours de l'été 2004, une analyse des dispositifs existants a été effectuée dans 20 monuments. Une agence spécialisée accompagne le travail de l'établissement avec pour objectif de publier courant 2005 un guide de préconisation destiné à faciliter le travail des maîtres d'œuvre.

Une consultation a été lancée pour la conception de la signalétique et des expositions permanentes du palais du Tau. Les premières réalisations verront le jour au second semestre 2005.



## Château de Champs-sur-Marne



## 3.6

## Les visites-conférences

La visite dite « libre » des monuments concerne la très grande majorité des visiteurs à l'exception de quelques monuments qui, pour des raisons de sécurité ou de compréhension, demeurent accessibles uniquement en visites accompagnées.

Il faut cependant souligner que les visites accompagnées constituent le mode de visite où le niveau de satisfaction du public est le plus élevé.

Il s'agit dans tous les monuments de visites commentées par les agents d'accueil et de surveillance qui ne donnent pas lieu à un supplément de prix.

Elles sont complétées par les visites-conférences destinées aux adultes et réalisées par des conférenciers agréés. Elles impliquent un supplément de perception.

Plusieurs monuments proposent des visites-conférences pour adultes et plus particulièrement les châteaux de Chambord et Carcassonne ainsi que l'abbaye du Mont-Saint-Michel qui, à eux trois, présentent 86 % de l'offre totale.

## Nombre de visites-conférences pour adultes organisées par les monuments

| Monuments                     | 2003         | 2004         |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Château d'Azay-le-Rideau      | 46           | 203          |
| Château de Carcassonne        | 2 673        | 2 492        |
| Sites mégalithiques de Carnac | 283          | 225          |
| Château de Chambord           | 1 960        | 2 222        |
| Château de Champs-sur-Marne   | 4            | 0            |
| Abbaye de Cluny               | 127          | 165          |
| Château du Haut-Kœnigsbourg   | 16           | 23           |
| Les Eyzies-de-Tayac           | 59           | 11           |
| Château de Maisons            | 6            | 11           |
| Abbaye du Mont-Saint-Michel   | 624          | 872          |
| Château de La Motte Tilly     | 13           | 12           |
| Place forte de Mont-Dauphin   | 188          | 89           |
| Château d'Oiron               | 293          | 0            |
| Forteresse de Salses          | 178          | 112          |
| Villa Savoye à Poissy         | 30           | 50           |
| <b>Total</b>                  | <b>6 470</b> | <b>6 437</b> |



### 3.7 L'offre culturelle

#### Les manifestations culturelles

L'organisation de manifestations culturelles temporaires dans les monuments permet de renouveler l'intérêt que leur porte le public, notamment le public de proximité. Elle favorise donc le développement de la fréquentation.

Elle contribue également à la diffusion de la création contemporaine et constitue une véritable mission de service public.

L'essentiel des manifestations organisées en 2004 l'a été sur crédits déconcentrés. La plupart d'entre elles ont été produites en collaboration avec des institutions ou associations culturelles.

|                            | Centralisé | Déconcentré |
|----------------------------|------------|-------------|
| Total budget primitif 2004 | 911 337 €  | 1 504 713 € |

#### Les manifestations récurrentes

- « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau », château d'Azay-le-Rideau, du 20 mai au 18 septembre
- En neuf tableaux cette dernière édition évoquait l'esprit, les visions et l'univers onirique qui animèrent la Renaissance en un parcours nocturne faisant du château le point de rencontre entre les éléments naturels et l'architecture.

Cette offre est stable d'une année sur l'autre, même si l'on peut constater une très légère baisse du nombre de prestations de visites-conférences (- 0,5 %) essentiellement imputable à Carcassonne. Les recettes sont cependant en baisse, le nombre moyen de visiteurs se dégradant depuis 3 ans.

Le Centre des monuments nationaux dispose d'un service de visites-conférences actuellement rattaché au siège. Il intervient dans les monuments du CMN en Île-de-France. Il assure les visites de la manufacture des Gobelins et propose également des visites thématiques sur les monuments et les quartiers de la capitale.

En 2004 ont été organisées 958 visites pour individuels, 1 800 visites pour groupes, 466 visites à la manufacture des Gobelins, 30 excursions auxquelles ont participé 73 981 personnes.

Le rattachement du service des visites-conférences au chantier pilote de déconcentration d'Île-de-France, prévu au second semestre 2005, permettra une relance de l'activité et une meilleure adéquation entre les besoins des monuments et les propositions du service.

- « Méditations », abbaye du Mont-Saint-Michel, parcours crépusculaire, du 20 mai au 11 septembre

À la suite des parcours nocturnes, les « Songes », de 2000 à 2003, l'abbaye a proposé à travers « Méditations » une promenade architecturale à la rencontre d'œuvres d'artistes « Le Souffle de l'aile » et « Jours intimes » composés respectivement par Gérard Lopez et Nicolas Frize ; « Songes de nuit », une dégustation de tisanes créées par Olivier Roellinger ; « Ad Viam », une série d'œuvres contemporaines de Jean-Jacques Passera ; des installations de Joël Kermarrec, accompagnées d'une création musicale de Laurent Marin ; « Domus Aurea », un ensemble de maquettes d'Anne et Patrick Poirier et des sculptures sonores de Louis Dandrel : « Les jardins de la Plaine-mer » et « Le mur des merveilles ».

- « Prix de Poésie des Jardins de Talcy », château de Talcy, 5 juin

Ce concours de poésie, organisé avec le soutien de la région Centre, a rassemblé plus de 180 poèmes provenant de plusieurs régions de France, mais également d'Afrique, d'Algérie, d'Allemagne, d'Angleterre, de Belgique, du Canada et de Roumanie. La remise des prix a eu lieu dans le cadre de « Rendez-vous aux jardins » en présence du poète Georges-Emmanuel Clancier, président du jury. Pour la première fois un concours « Jeunesse » a été organisé en association avec le Centre régional de documentation pédagogique (CRDP) de l'académie d'Orléans-Tours et la Délégation académique à l'éducation artistique et culturelle (Daac). Il a recueilli près de 500 poèmes avec une participation de 50 collèves.

- « Images au Centre », du 25 septembre au 21 novembre

Cette nouvelle édition du Festival de photographie, organisé avec la région Centre, a donné une place toujours importante aux commandes passées aux artistes. Sept monuments accueilleraient les expositions de sept photographes dont deux du Centre des monuments nationaux : « Le palais, les marais », de Bernard Plossu au palais Jacques Cœur à Bourges ; « Les acteurs », de Valérie Belin au château d'Azay-le-Rideau.

- « Palais de la BD », Conciergerie, 16 et 17 octobre

Cette troisième édition, inscrite à nouveau dans le cadre de l'opération « Lire en fête », avait pour thème « L'Europe ». Ces deux jours ont été rythmés par des dédicaces, des rencontres entre les auteurs et le public, des expositions, des ateliers pour enfants et un débat...

Cette manifestation a pour objectif d'offrir au public des instants privilégiés avec leurs auteurs préférés dans un cadre prestigieux tout en faisant également découvrir la Conciergerie à un nouveau public, en conciliant 9<sup>e</sup> art et patrimoine.

#### *Les manifestations fédératives*

- « Le Printemps des poètes » du 8 au 14 mars

En partenariat avec le Printemps des poètes et *Le Figaro magazine*, une commande d'écriture sur certains monuments a été faite à de grands poètes français : le château de Pierrefonds par Jacques Darras, le château d'Angers par Antoine Emaz, le château de Talcy par Alain Borer, la basilique de Saint-Denis par Vénus Khoury-Ghata, la Sainte-Chapelle par Salah Stétié, la maison de George Sand à Nohant par Georges-Emmanuel Clancier, les remparts d'Aigues-Mortes par Frédéric-Jacques Temple, la cité de Carcassonne par Sébastien Lapaque, le Panthéon par Jean Orizet et le Mont-Saint-Michel par Kenneth White. Ces poèmes illustrés par les photographies des monuments ont été publiés dans un cahier spécial du *Figaro magazine* le 6 mars 2004 et distribué gratuitement au public dans les monuments.



**Château de Talcy**

Parallèlement, certains monuments ont organisé des soirées poétiques : les châteaux de Carcassonne et Castelnau-Bretenoux, les tours de La Rochelle, le monastère de Saorge.

- « Nova Polska, une saison polonaise en France », de mai à décembre

Organisée par le Commissariat général français, le Ministère des Affaires étrangères ; le Ministère de la Culture et de la Communication et l'Association française d'action artistique, la Saison polonaise en France proposait au public plus de 600 manifestations dans toutes les disciplines de l'art et de la culture.

Plusieurs monuments se sont associés à cette manifestation :

Le domaine national de Saint-Cloud avec l'exposition « Napoléon et la Pologne » du 28 mai au 11 juillet ; la Conciergerie avec une « Rétrospective du dessinateur Rosinski », du 11 octobre au 7 novembre ; le château de Bussy-Rabutin avec un concert de formation de jazz polonais, le 2 juillet ; le palais du Tau à Reims avec l'exposition « Crèches polonaises », de fin novembre à début janvier ; et l'abbaye de Fontevraud avec « La Pologne et l'Europe », conférence suivi d'un récital.

- « Rendez-vous aux jardins », 4, 5 et 6 juin

Pour la deuxième année, le Centre des monuments nationaux a été l'un des principaux partenaires de l'opération « Rendez-vous aux jardins », organisée par le Ministère de la Culture et de la Communication.

Environ 20 000 visiteurs se sont rendus dans les 28 monuments et sites qui proposaient animations, visites commentées, démonstration de jardinage, déambulation théâtrale, rencontres littéraires, expositions, concerts avec notamment : « Les plantes au Moyen Âge » au château du Haut-Kœnigsbourg ; « L'art du fleurissement » au château de Bouges ; le « Salon international de l'édition et de la revue de poésie » à la maison de George Sand ; « Allons voir si la rose... » au domaine national de Saint-Cloud, « Culture et plantations » à la chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon.

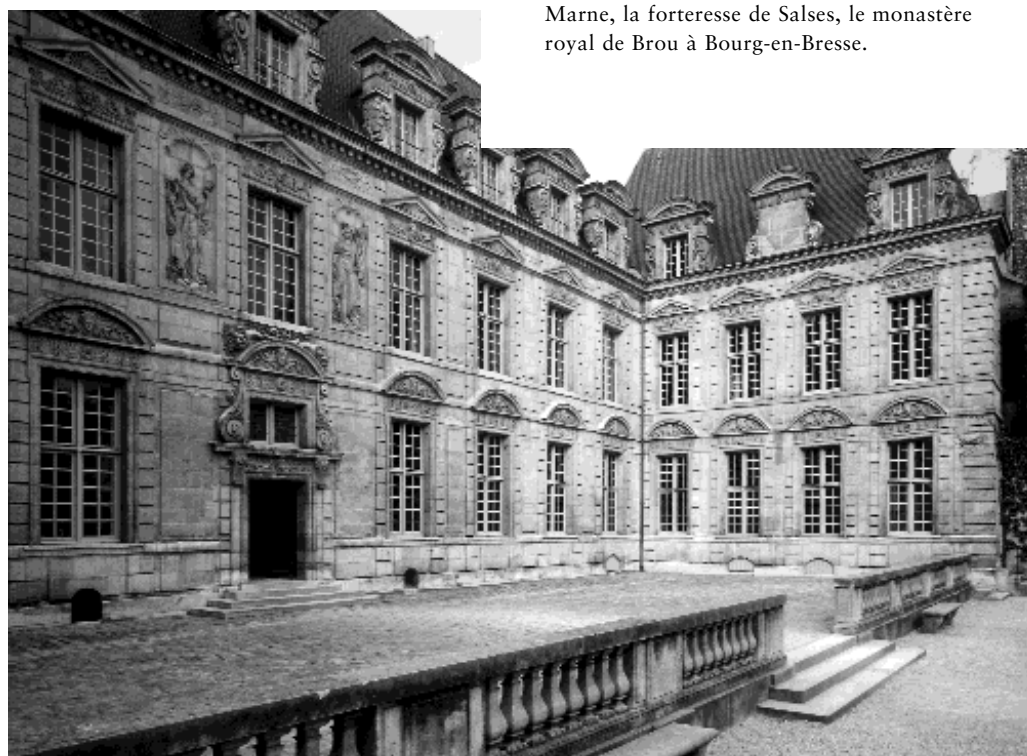
- « La Fête de la musique », 21 juin

En association avec la FNAC, des concerts ont été programmés dans 6 monuments sur le thème « Ouvrons les oreilles à la musique classique » : l'hôtel de Sully, les châteaux de Champs-sur-Marne, Pierrefonds et Tarascon, la chapelle des carmélites à Toulouse et le palais du Tau à Reims ont résonné sur les musiques de Bach, Scriabine, Mendelssohn, Brahms... interprétés par des jeunes talents tels que la soprano Patricia Petibon, la pianiste Claire-Marie Le Guay ou le violoncelliste Alexandre Kniazev.

- « Journées européennes du patrimoine », les 18 et 19 septembre

Parmi les 100 monuments ouverts gratuitement à la visite, une vingtaine ont proposé des animations en relation avec le thème de ces journées : « Patrimoine, sciences et techniques » : dont l'abbaye de Cluny, les sites mégalithiques de Carnac, Barnenez et Locmariaquer, le château de Champs-sur-Marne, la forteresse de Salses, le monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse.

Hôtel de Béthune-Sully



À l'hôtel de Sully, le Centre des monuments nationaux, en partenariat avec l'unité mixte de recherche du CNRS et du Ministère de la Culture et de la Communication, a présenté un projet de numérisation en 3D du patrimoine.

- « Monument jeu d'enfant », les 9 et 10 octobre

Un week-end dédié aux enfants de 5 à 12 ans pour s'amuser et découvrir le patrimoine. Au programme des 41 monuments participant à cette 6<sup>e</sup> édition de « Monument jeu d'enfant », des activités ludiques et originales pour le jeune public : chasse au trésor, jeux géants, jeux de piste, tir à l'arc, duels de chevaliers, enquêtes policières, cirque, contes, ateliers (cuisine, photo, enluminures...), visites costumées...

#### *Les manifestations ponctuelles*

##### **Expositions**

- « Les heures sombres », villa Savoye, du 17 janvier au 21 février

À partir de plus de 400 photos extraites de journaux, l'artiste Serge Faucher a composé plusieurs ensembles qui sont venus ponctuer la « promenade architecturale » conçue par Le Corbusier dans la villa Savoye.

Un dépliant calqué sur le guide du visiteur de la villa permettait de découvrir les différents lieux choisis par Serge Faucher où s'articulait l'espace architectural et les photos tramées, les portraits effacés et autres photo-montages.

- « Habiter », abbayes de Montmajour, Thoronet, Silvacane, châteaux d'If et de Tarascon, monastère de Saorge, du 8 mai 2004 au 31 mai 2005

Pour la première fois, six monuments de la région PACA se sont rassemblés pour une programmation d'expositions autour d'un thème commun : « Habiter ». Ainsi les « Regards toscans » au monastère de Saorge, « L'image faite maison » au château de Tarascon, « Histoire d'un cabanon » au château d'If, « Cabane et cabaniers des étangs » à l'abbaye de Montmajour, « Les boîtes des carmélites » à l'abbaye de Silvacane et « John Pawson » à l'abbaye de Thoronet rassemblaient photographies, installations vidéo, maquettes, dessins.



**Château de Chaumont-sur-Loire**



**Château d'If**

- « George Sand, Félix Nadar, portraits photographiques », palais Jacques Cœur, du 17 mai au 18 juillet

Présentée dans le cadre de l'année George Sand, cette exposition explorait les liens entre George Sand et Félix Nadar à travers une présentation de portraits photographiques. Les reproductions d'une cinquantaine de portraits de George Sand et de sa famille, réalisées par Félix Nadar, ont été réunies sous les combles du palais Jacques Cœur, exceptionnellement ouverts au public. Cette exposition, et le livre éponyme qui l'accompagnait, publié par Monum, Éditions du patrimoine, présentait les différentes séries de clichés réalisés dans les deux derniers ateliers parisiens de l'écrivain entre 1864 et 1874.

- « San Clemente », château de Cadillac, du 4 juin au 5 septembre

L'exposition présentait le reportage photographique de Raymond Depardon réalisé à « San Clemente », hôpital psychiatrique situé près de Venise en lien avec le château de Cadillac, ancienne prison de femmes. Composé de 39 tirages modernes noir et blanc, elle était accompagnée d'un film documentaire, tourné en 1990, dans lequel l'auteur expliquait son approche du sujet.

- « Célébration ! 20 ans du FRAC Champagne-Ardenne » palais du Tau, du 17 juin au 10 octobre

Présentée dans le cadre des 20 ans du FRAC Champagne-Ardenne, l'exposition « Monumental-anachronisme » proposait un regard sur les magnificences du passé

dont témoigne la salle basse du palais du Tau à travers les œuvres de David Renaud, Chris Burden, Georges Rousse, Jimmie Duhram, Hans van den Ban, Pier Paolo Calzolari, Christian Lapie et John Pfhäl. L'exposition était complétée par « Ellès », une installation sonore de Cécile Le Prado et Emmanuelle Huynh.

- « Aliénor d'Aquitaine », abbaye de Fontevraud, du 19 juin au 15 octobre  
L'ombre d'Aliénor d'Aquitaine plane depuis 8 siècles sur l'abbaye de Fontevraud où elle séjourna plusieurs fois et où elle décida elle-même de se retirer et de mourir. Cette exposition lui rendait hommage à l'occasion du 8<sup>e</sup> centenaire de sa mort à travers l'évocation de l'histoire et la légende de cette femme hors du commun, reine de France, puis reine d'Angleterre, stratège féodale à l'échelle européenne, protectrice des troubadours, et dont toutes les représentations sont postérieures à sa mort ou sujettes à caution : la miniature « der von Kurenberg », la fresque de Chinon, le vitrail de Poitiers et le gisant.

- « Co-intégral » au château et remparts de la cité de Carcassonne, à la forteresse de Salses, aux tours et remparts d'Aigues-Mortes, du 26 juin au 31 décembre.

Daniel Firman, artiste lyonnais, est intervenu dans les 3 monuments fortifiés du Languedoc-Roussillon. Pour mener à bien une telle opération (réalisée avec le FRAC Languedoc-Roussillon), l'artiste a choisi deux types d'intervention : la conception de sculptures nouvelles, pensées et créées en fonction du lieu, de son histoire et de son architecture et la mise en place d'œuvres existantes dont il est l'auteur ou issues des collections du FRAC.

- « Hic axis mundi haerent », château d'Oiron, du 3 juillet au 3 octobre

En détournant cette maxime de Claude Gouffier, l'exposition « Hic axis mundi haerent » (ici les axes du monde sont fixés) renvoyait à la fois à l'histoire du château, à son projet artistique, et son inscription dans le paysage, littéralement ordonné au centre des quatre axes cardinaux. Chacun des artistes, Emmanuel Reuzé, Nadia Schmidt, Aloïs Lindenbauer et Olivier Leroi, a été invité à inscrire cette topographie imaginaire, en créant des dispositifs originaux conjuguant le château et l'espace proche, de manière à accentuer la présence ostensible de la nature et du paysage.

Palais Jacques Cœur à Bourges



## Basilique de Saint-Denis



- « De l'Italie à Chambord, la chevauchée des princes », château de Chambord, du 7 juillet au 7 novembre

Organisée avec le concours de la Fondation de la Maison de la chasse et de la nature, cette exposition a permis de découvrir la première Renaissance française, à travers des peintures, des sculptures, des tapisseries... et l'influence de l'Italie dans la création artistique en France. Évoquant la fascination de François I<sup>er</sup> pour le génie inventeur et artiste que fut Léonard de Vinci, l'un des célèbres codex, le Codex Leicester (rédigé et rassemblé à partir de 1504), a été présenté dans l'exposition pendant les mois de juillet et d'août.

- « Regards sur la libération de Paris, photographies, août 1944 », Arc de triomphe, du 19 août au 13 novembre

Cette exposition photographique commémorait le 60<sup>e</sup> anniversaire des journées historiques du soulèvement de Paris contre l'occupant à l'été 1944. Elle rassemblait 92 tirages modernes réalisés par 17 photographes parmi les plus grands noms de la photographie dont Robert Capa, Henri Cartier-Bresson, Robert Doisneau, Jean et Albert Séeberger... L'exposition était complétée par une série de tirages retraçant la vie quotidienne sous « La barricade de La Huchette » et de films sur l'événement.

- « Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis », basilique de Saint-Denis, du 22 octobre 2004 au 15 mai 2005

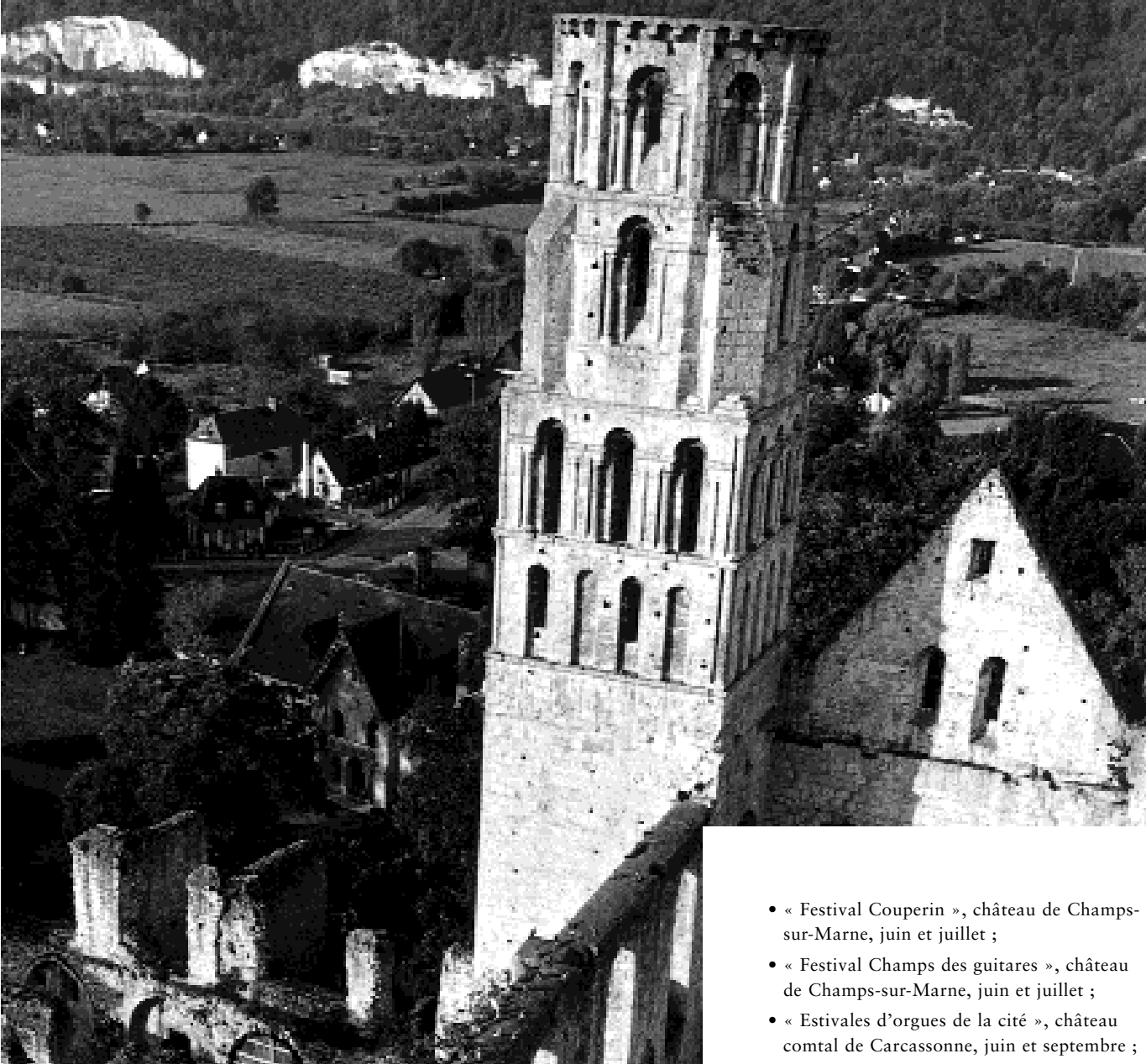
Cette exposition s'inscrivait dans le cadre de « La ville invisible, 30 ans de découvertes archéologiques à Saint-Denis ». Plus d'une centaine de pièces archéologiques (sarcophages, bijoux, décors sculptés...) ont été présentées pour la première fois au public, sur le lieu même de leur découverte. Ces œuvres exceptionnelles provenaient des collections de la basilique, de l'unité d'archéologie de la ville de Saint-Denis et du musée des Antiquités nationales.

- « Le dévoilement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance », Conciergerie, du 15 décembre 2004 au 28 février 2005

Placée sous le haut patronage de l'Unesco et conçue en partenariat avec le musée des Monuments français, Cité de l'architecture et du patrimoine et la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine, cette exposition a réuni pour la première fois des relevés à échelle réduite et des copies à grandeur de chefs-d'œuvre de la peinture murale du Moyen Âge et de la Renaissance. Issues des collections de la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine et du musée des Monuments français, ces peintures murales, religieuses ou profanes, d'une qualité esthétique exceptionnelle, illustraient la richesse et la variété de cet art souvent méconnu du public.

- « Mémoires en couleur de la Grande Guerre. Autochromes 1914-1918 », Arc de triomphe, 17 décembre 2004 au 15 mai 2005

Cette exposition présente le regard de quatre photographes sur le premier conflit mondial, utilisant un procédé photographique couleur innovant pour ce début de XX<sup>e</sup> siècle : l'autochrome, ancêtre de la diapositive. 63 autochromes emblématiques sont mis en lumière dans des caissons lumineux répartis dans quatre espaces consacrés aux photographes Paul Castelnau, Fernand Cuville, Jules Gervais-Courtellemont et Jean-Baptiste Tournassoud. L'exposition présente également des projections spectaculaires en grand format d'une cinquantaine d'autochromes.



**Abbaye de Jumièges**

#### Concerts

- « Festival de harpe », château de Maisons-Laffitte, janvier ;
- « Ensemble choral de Benauges », château de Cadillac, 27 juin ;
- « Cadillac scène ouverte, Ernst Beijioeges », 27 mai ;
- « Les dimanches de l'abbaye », abbaye de la Sauve-Majeure, juin ;
- « Entremondes », musiques traditionnelles, château de Villeneuve-Lembron, 17 juillet ;
- « 13<sup>e</sup> semaine musicale du Lembron », château de Villeneuve-Lembron, août ;
- « Flâneries musicales d'été », concerts de jazz, palais du Tau, juillet ;
- « Concert de musique de chambre », chapelle expiatoire, juin ;
- « Messe pour le Port-Royal », hommage à Marc-Antoine Charpentier, Sainte-Chapelle, 3 mai ;
- « Monsieur de Saint-George », Sainte-Chapelle, octobre ;
- « Les bucoliques musicales », par le Conservatoire de Saint-Cloud au domaine national de Saint-Cloud ;

- « Festival Couperin », château de Champs-sur-Marne, juin et juillet ;
- « Festival Champs des guitares », château de Champs-sur-Marne, juin et juillet ;
- « Estivales d'orgues de la cité », château comtal de Carcassonne, juin et septembre ;
- « 3<sup>e</sup> forum international des jeunes compositeurs », château comtal de Carcassonne, 29 et 30 octobre ;
- « 31<sup>e</sup> festival de musique », château de Gramont, juillet et août ;
- « Festival autour d'un piano », château de Carrouges, juillet et août ;
- « Guerres de chantres », concert ensemble Sequentia, abbaye de Fontevraud, 14 novembre ;
- « Musiques internationales Guil-Durance », place forte de Mont-Dauphin, 22 juillet et 4 août ;
- « Requiem pour Philippe le Beau », monastère royal de Brou, 15 septembre.

#### Théâtre et danse

- « Bonté divine », spectacle chorégraphique de Pascale Oubin et Dominique Boivin, palais du Tau, les 6 et 7 avril ;
- « Nuit du conte », association Nova Villa, palais du Tau, juillet ;
- « Du luxe et de l'impuissance », compagnie Métro-Mouvance, abbaye de Jumièges, 15 et 16 juillet ;
- « Un p'tit lopin de terre », compagnie Thalia Théâtre, abbaye de Jumièges, 18 juillet ;



- « Soirée théâtre », théâtre de l'Impossible, château de Châteauneuf-en-Auxois, 18 septembre.

#### Colloques, conférence

- « Journée philosophie », colloque, palais du Tau, 19 juin ;
- « Les rencontres des Eyzies, l'homme et l'animal », Les Eyzies-de-Tayac, 1<sup>er</sup>, 2, 3 juillet ;
- « Créatantides 2004, éducation et création », colloque, château d'Oiron, 3 juillet ;
- « Cuisines et cuisiniers du Moyen Âge », colloque universitaire et dîner médiéval, château de Châteaudun, 23 octobre ;
- « Le sacre de Napoléon », conférence, palais du Tau, 11 décembre.

#### Partenariat avec de grandes manifestations culturelles

- « Festival de Saint-Denis », basilique de Saint-Denis, du 27 mai au 30 juin ;
- « Rencontres photographiques d'Arles », à l'abbaye de Montmajour, du 7 juillet au 19 septembre ;
- « Festival d'Ambronay », monastère royal de Brou, du 12 septembre au 10 octobre.

#### Expositions itinérantes

- « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies », château de Carcassonne du 24 avril au 31 mai, La Charité-sur-Loire du 2 juin au 2 août, abbaye de Beaulieu-en-Rouergue du 17 août au 31 octobre, université de Dijon du 15 novembre au 10 décembre ;
- « Les passants de Prague », ville de Liège, ambassade tchèque de Bruxelles, du 18 juillet au 25 septembre.

#### Partenariat avec la région Centre

La région Centre soutient l'action culturelle dans les monuments avec, pour l'année 2004, 15 manifestations cofinancées dont :

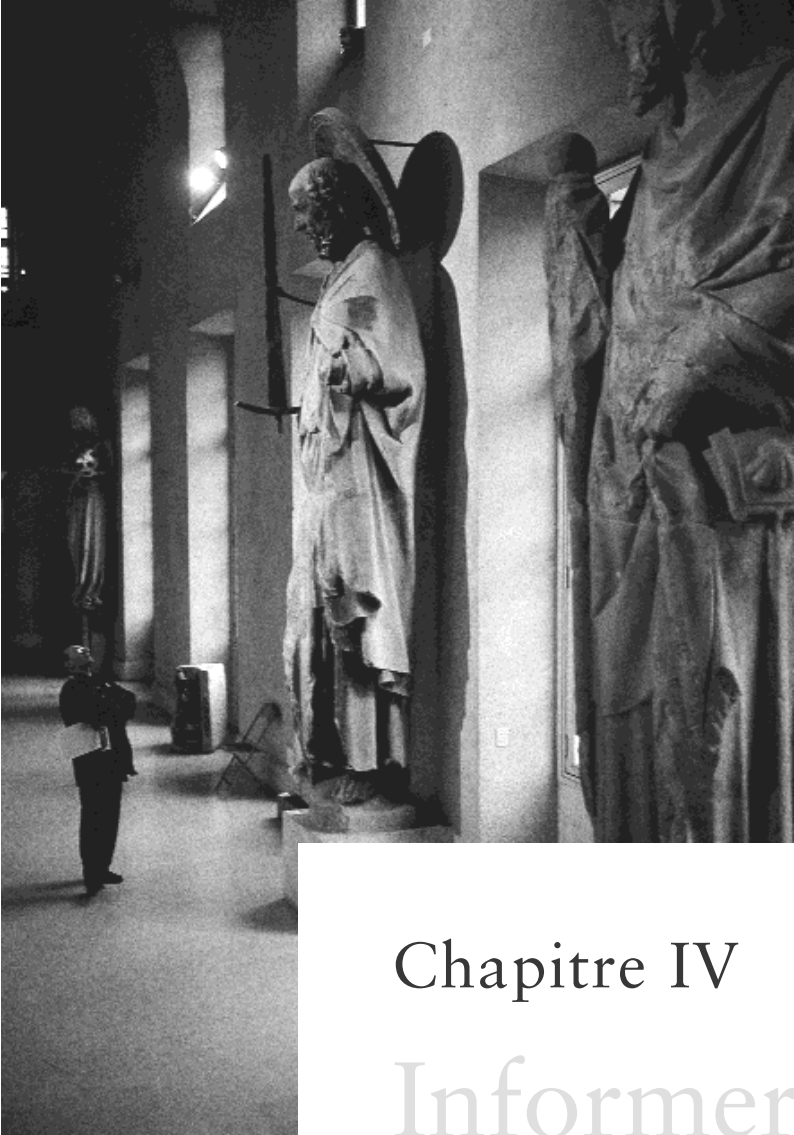
- « Nohant fait son cinéma » à la maison de George Sand, du 2 au 6 août ;
- « Fêtes de Cour », spectacle de la Compagnie Outre Mesure au château d'Azay-le-Rideau, le 31 mai ;
- « La vie de château », sonorisation permanente, château de Chaumont-sur-Loire ;
- « Costumes de rêves », exposition de costumes, au château de Fougères-sur-Bièvre, du 10 juillet au 24 août ;
- « Concert de musiques actuelles », au château de Bouges, le 25 juillet ;
- « À la table de Jean de Dunois », dîners et concerts médiévaux, au château de Châteaudun, de juillet à septembre ;
- « Lumières noires de Diane », installation sonore permanente dans le bois du château de Talcy, inaugurée le 5 juin.

Château de Bouges





Palais du Tau à Reims



## Chapitre IV

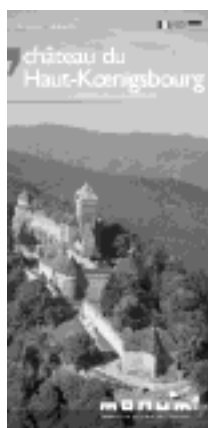
# Informer

# et communiquer



## 4.1 Les documents d'information

Le Centre des monuments nationaux diffuse de nombreux documents d'information, dont :



### Les documents d'appel

Diffusés par les animateurs de développement, ils participent à la promotion des monuments auprès du grand public. Ont fait l'objet d'un retraitage cette année :

- le groupe de 89 documents d'appel recto-verso à 7 700 000 exemplaires ;
- deux documents d'appel version dépliant quatre volets pour le château de Chambord et l'abbaye du Mont-Saint-Michel, à 550 000 exemplaires.

### *Création d'une nouvelle génération de documents d'appel, version dépliant 4 volets*

Depuis 1997, les documents d'appel du Centre des monuments nationaux n'avaient pas connu d'évolution. Afin d'accroître et d'améliorer leur impact auprès du public, leur maquette et leur contenu ont été revus. Ces changements ont été appliqués à quatre d'entre eux :

- le château du Haut-Kœnigsbourg, tirage 550 000 exemplaires ;
- le château d'Azay-le-Rideau, tirage 300 000 exemplaires ;
- le château et remparts de la cité de Carcassonne, tirage 240 000 exemplaires ;
- les tours et remparts d'Aigues-Mortes, tirage 200 000 exemplaires.

Un document original utilisant cette nouvelle formule a été réalisé. Il s'agit de :

- Paris en 6 monuments, tirage 250 000 exemplaires (l'Arc de triomphe, la Conciergerie, la Sainte-Chapelle, le Panthéon, les tours de la cathédrale de Notre-Dame de Paris et la basilique de Saint-Denis).

En 2005, ces évolutions s'étendront à l'ensemble des 89 rectos-versos restants. Ils seront déclinés sur les mêmes principes.

### Les documents de visite

Ces dépliants d'aide à la visite sont mis à la disposition des visiteurs dans les monuments. Ils peuvent exister jusqu'en 9 langues, selon les lieux, et concernent 39 monuments. Ils ont fait l'objet d'un retraitage à 4 642 000 exemplaires. Ont été créés cette année :

- un document de visite pour le château de Coucy (16 000 exemplaires en 5 langues), les sites mégalithiques de Carnac (435 000 exemplaires en 8 langues) et le cairn de Barnenez (62 000 exemplaires en 7 langues) ;
- de nouvelles versions en différentes langues des documents de visite pour les châteaux de Chaumont-sur-Loire (portugais), d'Azay-le-Rideau (portugais, russe), de Carrouges (polonais, russe), du Haut-Kœnigsbourg (suédois), l'abbaye de Cluny (italien), le cloître de la Psalette (espagnol), le palais Jacques Cœur (japonais), le site de la table des Marchand (breton).

Enfin, le document de visite de l'Hôtel de Sully réactualisé en 2003 a été retiré pour les Journées du patrimoine 2004 en 7 000 exemplaires ; celui du château d'Angers refondu (150 000 exemplaires en 9 langues).

### La brochure location

Créée en 2003, elle participe à la promotion de la location des monuments auprès des professionnels de l'événementiel, des entreprises et des particuliers. Deux nouvelles fiches ont été ajoutées en 2004 aux 32 déjà existantes constituant ce support, celles des tours et remparts d'Aigues-Mortes et du château d'Oiron.

## 4.2 La communication électronique

Le site du Centre des monuments nationaux, [www.monum.fr](http://www.monum.fr), poursuit son développement.

### La promotion de l'actualité des monuments

Les manifestations du Centre des monuments nationaux les plus importantes et/ou emblématiques bénéficient d'une visibilité accrue sur le site [www.monum.fr](http://www.monum.fr), grâce aux bandeaux publicitaires mis en ligne sur la page d'accueil du site. En 2004, treize ont été réalisés. Il s'agit de reconstructions de bandeaux existants (« Prix de Poésie des Jardins de Talcly », « Monument jeu d'enfant », « Les imaginaires d'Azay-le-Rideau », « Les Journées européennes du patrimoine », « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies »), mais aussi de créations originales (« Rendez-vous aux jardins », « La Fête de la musique », « De l'Italie à Chambord, la chevauchée des princes », « Images au Centre 2004 », « Co-intégral/ Daniel Firman », « Basilique secrète - Trésors archéologiques de Saint-Denis », « Le dévoilement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance », « Mémoires en couleur de la Grande Guerre - Autochromes 1914-1918 »).



Château d'Aulteribe



### **La promotion des services de l'établissement : le minisite « professionnels du tourisme »**

Le troisième minisite pour les professionnels a été conçu et développé en 2004. Destiné aux professionnels du tourisme, il présente la version en ligne du manuel technique de vente (MTV). Il regroupe et détaille les différents types de visite, les informations pratiques, les tarifs pour les professionnels, les modalités de ventes.

### **Échanges avec les internautes**

La fréquence des courriels d'internautes envoyés via la boîte aux lettres « contacts » du site est restée soutenue en 2004, avec environ 2 700 messages reçus. Ces derniers concernent les tarifs, les réservations, l'histoire des monuments et le patrimoine en général. Ils ont reçu une réponse dans les 24 heures qui suivaient leur envoi ou ont été transmis aux services concernés.

Les demandes pour recevoir le catalogue papier de Monum, Éditions du patrimoine sont également restées importantes : près de 200 en 2004, soit en moyenne une tous les deux jours, contre une centaine en 2003.

Elles proviennent essentiellement de France (particuliers, bibliothèques, services de documentation des administrations, des collectivités territoriales et d'entreprises), mais aussi de l'étranger (pays européens avec en particulier l'Allemagne et l'Espagne puis les États-Unis et le Canada).

### **Les statistiques de fréquentation**

La fréquentation du site se maintient en 2004. Le nombre de visiteurs est en hausse significative (350 000 visiteurs en 2004, soit 40 % de plus qu'en 2003), alors que le nombre de pages vues baisse, passant de 900 000 en 2003 à 850 000 en 2004. Le temps moyen de connexion par visiteur diminue légèrement de 5 % et s'établit à 4,18 minutes en 2004, contre 4,38 minutes en 2003. Mais ces niveaux restent élevés, dans un contexte de baisse généralisée de la fréquentation des sites internet, culturels ou autres.

Château d'Assier



### 4.3

#### Les campagnes de communication : relations presse, relations publiques et publicité

En 2004, le Centre des monuments nationaux a fait la promotion de ses activités (manifestations, ouvrages de Monum, Éditions du patrimoine) et a été présent sur deux salons grand public.

Parmi ces manifestations :

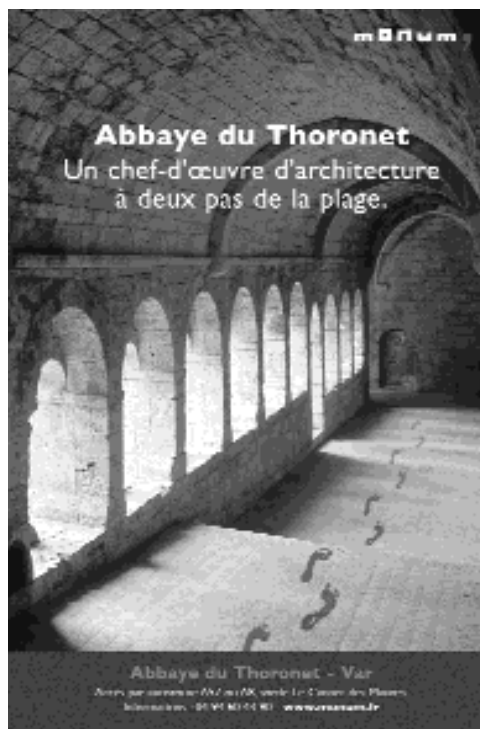
- 80 ont fait partie d'une opération nationale fédérative ;
- une était un parcours spectacle nocturne ;
- quatre étaient des expositions réalisées par le siège de l'établissement.

Les autres manifestations ont bénéficié des conseils et de l'aide de la direction de la communication : conseils graphiques, plans médias, rédaction et diffusion de communiqués, de dossiers de presse et d'invitations, recherche iconographique, etc. En 2004, 8 915 retombées presse (articles, passages radio et TV) ont été recensées qui faisaient état du Centre des monuments nationaux et/ou de monuments et/ou de manifestations s'y déroulant. Pour chaque événement, 200 à 400 journalistes ont été informés. Certaines de ces manifestations ont bénéficié également de partenariats avec la presse.

#### Les campagnes de communication menées par le Centre des monuments nationaux

Parmi celles menées en 2004, mentionnons :

- « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies », exposition itinérante dans 2 monuments : château et remparts de la cité de Carcassonne, du 24 avril au 31 mai, abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 7 août au 30 septembre ;
- « Habiter », abbayes de Montmajour, Thoronet, Silvacane, châteaux d'If et Tarascon, monastère de Saorge, du 8 mai 2004 au 31 mai 2005 ;
- « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau », château d'Azay-le-Rideau du 20 mai au 18 septembre ;



- « Co-intégral » au château et remparts de la cité de Carcassonne, à la forteresse de Salses, aux tours et remparts d'Aigues-Mortes, du 26 juin au 31 décembre ;
- « De l'Italie à Chambord, la chevauchée des princes », château de Chambord, du 7 juillet au 7 novembre ;
- « Regards sur la libération de Paris, photographies août 1944 », Arc de triomphe, du 19 août au 13 novembre ;
- « Monument jeu d'enfant », les 9 et 10 octobre 2004 (promotion de 41 monuments) ;
- « Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis », basilique de Saint-Denis, du 22 octobre 2004 au 15 mai 2005 ;
- « Le dévoilement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance », Conciergerie, du 15 décembre 2004 au 28 février 2005 ;
- « Mémoires en couleur de la Grande Guerre - Autochromes 1914-1918 », Arc de triomphe, du 17 décembre 2004 au 15 mai 2005.

### Campagnes de communication promotion de la visite

Le Centre des monuments nationaux a mené trois campagnes publicitaires cet été et une annuelle (affichage 4 x 3 m, 80 x 120 cm / diffusion de tracts et d'affiches 40 x 60 cm, annonces publicitaires dans la presse) pour promouvoir la visite dans les monuments suivants :



### Les 3 campagnes d'été

#### • L'abbaye du Thoronet

Avec 1 500 visiteurs par jour en été, l'abbaye du Thoronet, monument phare du Var, possède un réel potentiel de développement de sa fréquentation. Une campagne de communication a donc été menée durant l'été 2004 afin d'accroître la visibilité, la notoriété et le nombre de visiteurs du monument. La publicité de proximité a été privilégiée, l'objectif étant de toucher les touristes sur leur lieu de vacances, mais aussi le public varois. Du 19 juillet au 9 août, 151 panneaux d'affichage (formats 80 x 120 cm / 120 x 174 cm) dans 19 gares réparties sur le littoral, de Toulon à Nice, 14 passages dans *Var Matin* du 30 juin au 20 août et une annonce dans le *TGV magazine* (édition juillet-août), diffusé sur le tracé Méditerranée, ont constitué cette campagne.

|                                  | Juillet 2004/<br>Juillet 2003 | Août 2004/<br>Août 2003 |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Fréquentation abbaye du Thoronet | + 2,3 %                       | + 19,7 %                |

#### • L'abbaye du Mont-Saint-Michel

De juin à septembre 2004, pour la première fois, l'abbaye a été ouverte au public jusqu'à la tombée de la nuit, sans interruption de 9 h à 23 h. Cette nouvelle offre de visite a fait l'objet d'une campagne de publicité spécifique dont les objectifs ont été de faire connaître ces horaires et d'inciter le public à venir découvrir le monument au crépuscule. Le choix d'un visuel « décalé » pour la campagne a été volontaire afin de le distinguer de celui du document d'appel. Il a été décliné sur plusieurs supports de communication : bannières, tracts avec présentoirs et affiches. Afin de toucher les touristes sur leur lieu de vacances, ces documents ont été diffusés ou mis en place à proximité de l'abbaye. Deux bannières (format 3,50 m x 1,20 m) ont été posées, l'une à l'entrée du Mont et l'autre à l'entrée de l'abbaye. Six grandes affiches (format 80 x 120 cm) ont été installées également à l'entrée du site et du monument.

250 000 tracts et 500 affiches (format 40 x 60 cm) ont été distribués dans un rayon de 60 km, dans les offices du tourisme, les hôtels, les restaurants, les campings, les gîtes, les chambres d'hôtes, les stations-service des autoroutes (Paris-Rennes-Paris / Paris-Caen-Paris).

|   | Juillet-août 2004/<br>Juillet-août 2003 |
|---|---|
| Fréquentation visite nocturne abbaye du Mont-Saint-Michel | + 37 %                                  |



## Tours et remparts d'Aigues-Mortes



- Les tours et remparts d'Aigues-Mortes

En été, la cité d'Aigues-Mortes est très fréquentée par les touristes.

Paradoxalement, ses tours et ses remparts, dont l'entrée est payante, ne bénéficient pas assez de cette manne de visiteurs. En 2004, à l'occasion de l'ouverture du nouveau circuit de visite du monument, une campagne de communication a été menée sur le thème « Changez de point de vue ». Son objectif a été de faire venir les touristes et donner envie au public de proximité de redécouvrir ces lieux qu'il croit connaître. Le plan média a été élaboré afin de toucher ces 2 populations : achat de 258 panneaux publicitaires 4 x 3 m répartis entre Nîmes, Lunel, Arles et Avignon, et de 159 faces de 2 m<sup>2</sup> distribuées entre Montpellier, Sète, Avignon et Le Pontet. Parallèlement, des annonces publicitaires ont été passées dans la presse hebdomadaire régionale, avec quatre insertions et un publi-rédactionnel pleine page dans *La Gazette de Nîmes* et *La Gazette de Montpellier*, une pleine page dans le supplément « été des festivals », la quatrième de couverture dans l'« agenda culturel » juillet-août et dans le supplément « été » du *Midi-Libre*, éditions Hérault (300 000 exemplaires) et Gard (200 000 exemplaires). La distribution de 42 000 flyers à l'entrée de la ville, porte de la Gardette, sur les plages et marchés a complété cette campagne.

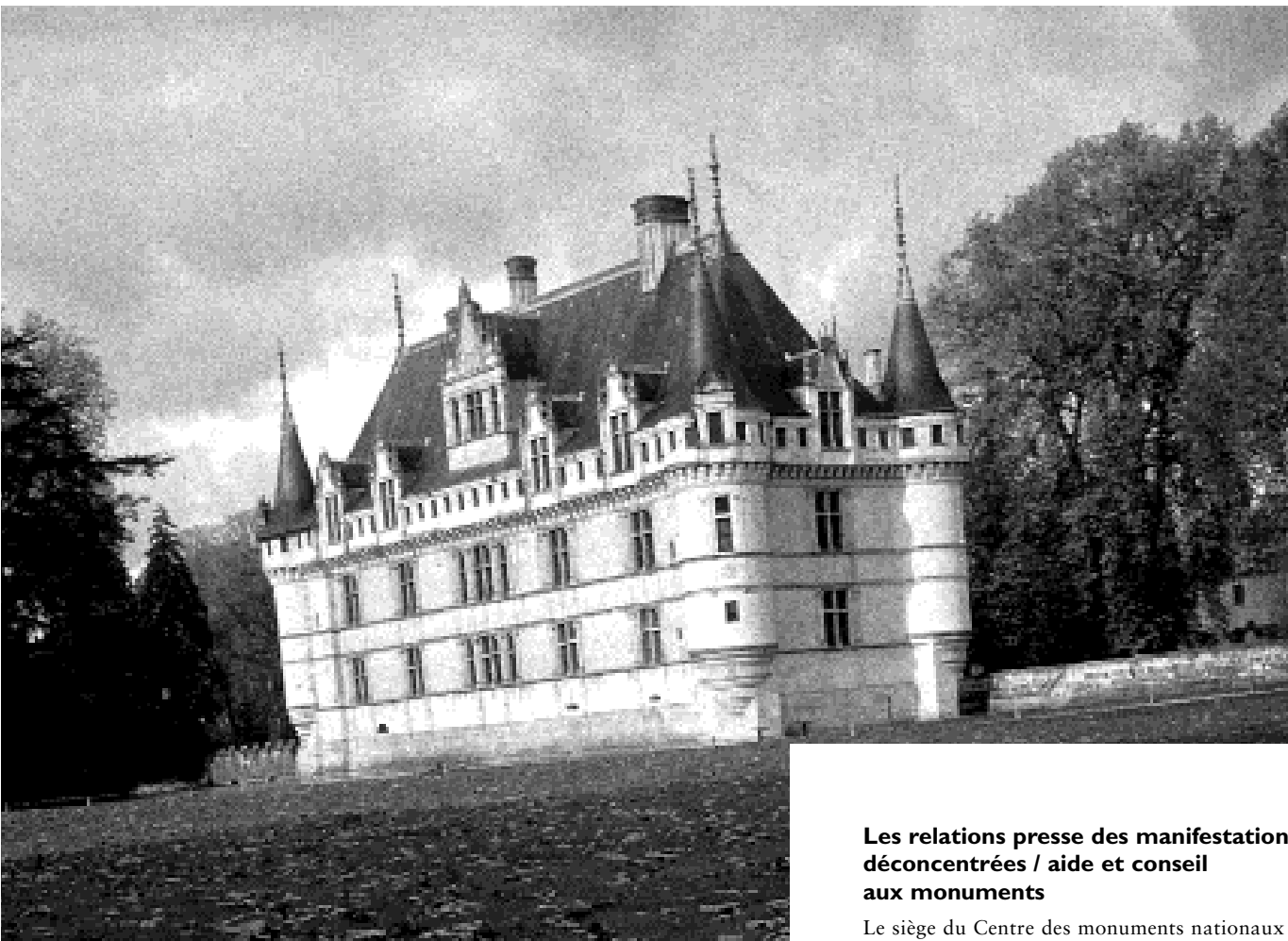
|   | Juillet 2004/<br>Juillet 2003 | Août 2004/<br>Août 2003 |
|---|-------------------------------|-------------------------|
| Fréquentation tours et remparts d'Aigues-Mortes | + 17,9 %                      | + 65,3 %                |

#### *Une campagne annuelle au château du Haut-Kœnisgbourg*

Cette campagne s'est déroulée en 3 phases afin :

- de mettre en valeur la gratuité du droit d'entrée pour les visiteurs de moins de 18 ans, par la diffusion de sketches dits par des comédiens professionnels sur deux radios régionales (Europe 2 et Top Music) en juillet et novembre ;
- d'insister sur l'ouverture du monument toute l'année, même en hiver, en diffusant un slogan : « même tout blanc, il est ouvert », décliné sur plusieurs supports, dont une carte postale offerte en billetterie et un set de table utilisé à l'hostellerie du château ;
- de promouvoir un événement particulier pendant tout le mois de décembre, intitulé « Un château fort à la lumière de Noël », par un mailing aux autocaristes français, belges et suisses francophones en mai, par des calicots, affiches et documents divers destinés aux visiteurs individuels en novembre, par des insertions dans la presse écrite régionale et, enfin, par une campagne de spots de 3 semaines sur deux radios régionales en décembre (Europe 2 et Top Music).

Cette campagne a permis le maintien, en 2004, de la fréquentation 2003 du monument, malgré des conditions météorologiques globalement défavorables pendant l'année.



### **Les relations presse des manifestations déconcentrées / aide et conseil aux monuments**

Le siège du Centre des monuments nationaux a apporté conseil et renfort en rédaction et diffusion de dossiers et communiqués de presse pour les manifestations déconcentrées organisées par les monuments.

### **Les relations presse et la communication événementielle en partenariat avec le Ministère de la Culture et de la Communication, les collectivités territoriales, les associations, etc.**

Le Centre des monuments nationaux est partenaire, via les monuments de son réseau, d'un certain nombre de festivals à travers la France, ainsi que de manifestations organisées à l'initiative du Ministère de la Culture et de la Communication. À ces occasions, il propose et/ou accueille dans ses monuments des événements à caractère culturel et/ou permet l'accès de ses sites. En contrepartie de sa participation, de son partenariat ou des mises à disposition de monuments, l'établissement bénéficie des campagnes de communication de ces manifestations, qui lui assurent une importante visibilité institutionnelle, augmentent sa notoriété et assurent la publicité des monuments. En 2004, la promotion du Centre des monuments nationaux et de son réseau a été

### *La campagne de communication promotion du parcours spectacle nocturne « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau »*

Le Centre des monuments nationaux a reconduit pour la 3<sup>e</sup> année consécutive la campagne publicitaire de ce parcours spectacle nocturne.

Afin de promouvoir cette manifestation, 250 000 tracts accompagnés de 150 supports PLV, 2 000 affiches 30 x 40 cm et 1 000 exemplaires 40 x 60 cm ont été distribués dans un périmètre de 50 km autour du monument, dans les hôtels, les campings, les restaurants, les stations-service, les offices du tourisme. De juin à août 2004, une campagne d'affichage avec 510 panneaux (4 x 3 m et 2 m<sup>2</sup>) répartis entre Tours, Saumur, Amboise et Chinon a été réalisée.

Pour sa 9<sup>e</sup> et dernière année d'exploitation, « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau » ont accueilli 18 911 spectateurs.

assurée à travers : « Un Jardin pour la Vie, une Jonquille pour Curie » (soutien apporté à l'Institut Curie avec mise à disposition gracieuse du Panthéon les 27 et 28 mars), « le Festival de Saint-Denis », 27 mai au 30 juin, « Rendez-vous aux jardins » les 3, 4, 5 et 6 juin (participation de 28 monuments du Centre des monuments nationaux), « La Fête de la musique » le 21 juin (en partenariat avec la FNAC, participation de 6 monuments de l'établissement : l'Hôtel de Sully, châteaux de Champs-sur-Marne, de Pierrefonds, du roi René à Tarascon, du palais du Tau et de la chapelle des carmélites à Toulouse), « Les Journées européennes du patrimoine » les 18 et 19 septembre, « Maior Ecclesia » - film numérique en 3D et en relief de l'abbatiale du même nom réalisé pour l'abbaye de Cluny avec l'Institut Image de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers - École d'ingénieurs de Cluny - et projeté depuis le 15 octobre dans le cadre de la visite du monument et « Images au Centre », du 25 septembre au 21 novembre (en partenariat avec la région Centre, participation du château d'Azay-le-Rideau et du palais Jacques Cœur).

#### **Les relations presse de Monum, Éditions du patrimoine**

La promotion de 26 ouvrages parus chez Monum, Éditions du patrimoine a été faite par des relations presse et/ou de la publicité.

#### **Les salons**

Le Centre des monuments nationaux a été présent dans les salons grand public suivants :

- Salon du livre du 19 au 24 mars, à Paris ;
- Salon du patrimoine du 4 au 7 novembre, à Paris.

## **4.4**

### **Le centre d'information**

À Paris, le Centre des monuments nationaux met à la disposition du public un centre d'information et d'accueil, situé à l'Hôtel de Sully : entre janvier et décembre 2004, celui-ci a reçu 13 006 visiteurs, géré 5 808 appels téléphoniques. Le plus grand nombre d'appels correspond aux périodes des 2 événements importants et fédératifs de l'année : « Les Journées européennes du patrimoine » (septembre) et « Monument jeu d'enfant » (octobre).



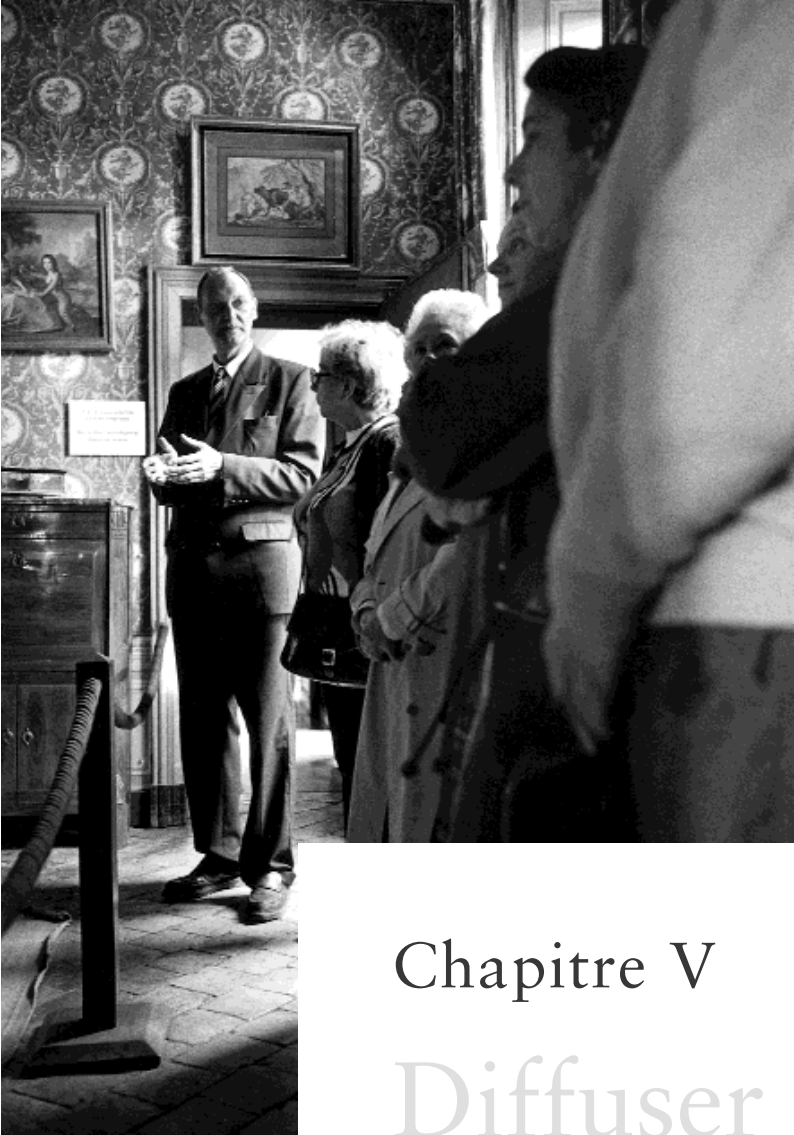
**Panthéon**



**Sainte-Chapelle**



Domaine de George Sand à Nohant



Chapitre V  
Diffuser  
la connaissance



## 5.1 Monum, Éditions du patrimoine

Tout à la fois département éditorial du Centre des monuments nationaux et éditeur délégué de la Direction de l'architecture et du patrimoine (Ministère de la Culture et de la Communication), les Éditions du patrimoine, après une phase d'installation et de développement de leur marque, sont entrées dans une phase de consolidation de leur activité.

Aujourd'hui reconnues comme l'un des grands éditeurs publics, remarquées par la Médiatrice de l'édition publique pour leur exemplaire respect des règles qui régissent ce secteur d'activité, les Éditions du patrimoine sont aussi désormais membres du Syndicat National de l'Édition, au sein duquel elles contribuent aux réflexions et manifestations du Groupe art. Ainsi ont-elles participé au Mai du livre d'art et, avec le Bureau international de l'édition française ont été présentes au Salon du livre de Francfort et à des journées de rencontres à Amsterdam, entre professionnels français et hollandais. Comme chaque année, les visiteurs du Salon du livre de Paris et ceux du Salon

du patrimoine ont pu découvrir ou retrouver l'ensemble de la production éditoriale sur les stands tenus par la librairie de l'Hôtel de Sully.

En 2004, les Éditions du patrimoine ont mis en vente 26 nouveaux titres, assuré la traduction de 7 autres et procédé à la réimpression de 25 ouvrages de leur catalogue. Ce dernier point souligne les bonnes performances de certains titres et indique que peu à peu se constitue ce fonds de catalogue nécessaire à la bonne assise de toute maison d'édition.

Parmi ces productions, on notera la présence de deux catalogues venus appuyer des expositions organisées par le Centre des monuments nationaux : « Regards sur la libération de Paris » (Arc de triomphe) et « Le dévoilement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance » (Conciergerie), tous deux

réalisés en coédition, le premier avec Artlys et le second avec le Comité des travaux historiques et scientifiques. Deux autres coéditions sont encore entrées au catalogue, l'une de nouveau avec Artlys (« La colonne de Wimille »), l'autre avec la Réunion des Musées Nationaux (« Chambord, le rêve d'un roi », un livre pour enfants). La collection « Itinéraires », la plus étroitement liée au patrimoine que gère le CMN (patrimoine dont elle poursuit la prospection systématique : 47 monuments sont déjà pourvus), voit parallèlement ses qualités de plus en plus reconnues par des collectivités territoriales ou institutions diverses, qui souhaitent y faire admettre des monuments dont elles sont propriétaires ou gestionnaires. Ainsi en a-t-il été pour « La Chartreuse de Champmol et le Puits de Moïse » (Dijon), et « Le Jardin des Plantes et le Muséum d'histoire naturelle ». Cette même qualité éditoriale a été reconnue pour plusieurs volumes d'autres collections, distingués en 2004 par le Prix de l'association des Vieilles maisons françaises (pour « Les charpentes du XI<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle, typologie et évolution en France du nord et en Belgique »), le Prix national du livre d'architecture décerné par la Ville de Briey (pour le « Vocabulaire de l'Espace urbain »), et le Prix littéraire de la Ville de Châteauroux (pour « George Sand/Félix Nadar »).

2004 aura aussi été l'année du lancement en librairie des 6 premiers titres d'une nouvelle collection de livres pour enfants, les « Minitinéraires », avec un appréciable succès ; celle encore d'un changement de périodicité de la revue « Monumental », qui, d'annuelle, est devenue semestrielle et a vu sa diffusion notablement augmenter ; celle enfin d'une réflexion, complexe et conduite avec de nombreux partenaires associatifs, sur les nécessités d'éditions adaptées : elle produira ses premiers fruits en 2005 avec la parution d'un ouvrage audio-tactile pour aveugles et malvoyants, et celle d'un lexique en langue des signes pour sourds et malentendants.

Éditeur de livres, le CMN l'est aussi de cartes postales, moyen très accessible de diffuser l'image de ses monuments. En 2004, les Éditions du patrimoine ont poursuivi le renouvellement de l'offre en ce domaine, notamment par la réalisation de dépliants de 10 vues sur les châteaux de la Loire, la Sainte-Chapelle de Paris, ou l'Apocalypse au château d'Angers.



Jardin des Tuileries



Comptoir librairie

### Les parutions 2004 : nouveaux titres et traductions

|  |   |
|--|---|
| <b>Cathédrales</b>                                       | La cathédrale Saint-Léonce et le groupe épiscopal de Fréjus   |
| <b>Cahiers du patrimoine</b>                             | Rennes, mémoire et continuité d'une ville   |
| <b>Cahiers de la recherche architecturale et urbaine</b> | N° 15/16 : Savant, populaire  |
| <b>Coéditions</b>  | La colonne de Wimille (avec Artlys)   |
|  | Regards sur la libération de Paris (avec Artlys)  |
|  | Le dévoilement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance (avec le CTHS) |
|  | Chambord, rêves d'un roi (avec la RMN)  |
| <b>Hors collection</b>                                   | Bernard Lassus, couleur, lumière, paysage   |
| <b>Itinéraires</b>                                       | Le château de Bouges  |
|  | La chartreuse de Champmol et le Puits de Moïse (français, anglais, allemand)  |
|  | Le château de Châteauneuf-en-Auxois   |
|  | Les jardins de Le Nôtre en Île-de-France (anglais)  |
|  | Le Jardin des Plantes et le Muséum d'histoire naturelle   |
|  | Paris et ses passages couverts (anglais)  |
|  | Les tours de La Rochelle (anglais)  |
|  | Tréguier et la maison d'Ernest Renan  |
|  | La Villette (anglais)   |
| <b>Minitinéraires</b>                                    | Le château d'Angers   |
|  | Le château d'Azay-le-Rideau   |
|  | La cité de Carcassonne  |
|  | La maison de George Sand à Nohant   |
|  | Le Mont-Saint-Michel  |
|  | Le palais de la Cité - la Conciergerie, la Sainte-Chapelle  |
| <b>Monographies d'architectes</b>                        | Jacques-Germain Soufflot  |
| <b>Monographies d'édifices</b>                           | L'Opéra de Charles Garnier, architecture et décor intérieur (version brochée et version reliée)                       |
|  | L'Opéra de Charles Garnier, architecture et décor intérieur (anglais)   |
| <b>Monumental</b>  | 2004-1 Dossier : vitrail  |
|  | 2004-2 Dossier : la restauration du Puits de Moïse à Dijon  |
| <b>Photographie</b>                                      | Le monde de George Sand   |
|  | Jardins parisiens à la Belle Époque   |
|  | George Sand/Félix Nadar   |



## Les réimpressions 2004

|   |  |
|---|--|
| Itinéraires                                   | Le château d'Angers (anglais)                      |
|   | Le château d'Azay-le-Rideau (anglais)              |
|   | Le monastère royal de Brou (allemand)              |
|   | Le château de Blois                                |
|   | Les alignements de Carnac (allemand)               |
|   | Le château de Champs-sur-Marne                     |
|   | Le château de Châteaudun                           |
|   | L'abbaye de Cluny (français, allemand, italien)    |
|   | Le château du Haut-Kœnigsbourg (français, anglais) |
|   | L'abbaye de Jumièges (anglais, allemand)           |
|   | Les jardins de Le Nôtre en Île-de-France           |
|   | Le palais Garnier (anglais)                        |
|   | Le Panthéon (italien)                              |
|   | La basilique de Saint-Denis                        |
|   | La Sainte-Chapelle, palais de la Cité              |
|   | Les tours de La Rochelle                           |
|   | Villeneuve-lez-Avignon                             |
| Guides des villes et pays d'art et d'histoire | Avignon (anglais)                                  |
| Minitinéraires                                | Le Mont-Saint-Michel                               |
| Vocabulaires                                  | Architecture                                       |
|   | Le vitrail   |

## 5.2 Les ventes

Les ouvrages publiés par les Éditions du patrimoine sont mis en vente dans deux réseaux distincts : d'une part les comptoirs des monuments du Centre des monuments nationaux, la librairie de l'Hôtel de Sully et la librairie des Jardins aux Tuileries, d'autre part les principales librairies de France via le diffuseur Volumen.

En 2004, le chiffre d'affaires total, hors taxes, réalisé dans le secteur livres a été de 1,48 M€, dont 1,02 M€ pour le réseau CMN et 0,46 M€ via Volumen (chiffre après remise diffuseur de 56 %). Le produit des ventes de cartes postales s'est élevé, lui, à 0,5 M€.

En librairies, malgré d'importantes difficultés extérieures survenues au quatrième trimestre (dérèglements informatiques de la diffusion), le chiffre d'affaires obtenu rejoint le niveau de 2002, et fait donc oublier la baisse sensible de 2003. Les ventes de nouveautés ont représenté 57,95 % de ce chiffre d'affaires. Sur les 55 797 exemplaires vendus, on notera les bonnes performances des « Itinéraires » (pourtant plus naturellement destinés à être vendus in situ), avec 25 972 ventes ; celle des « Monographies de monuments »

(6 160 exemplaires, grâce à un préachat important) ; celles des ouvrages de photographie (4 870 exemplaires), des « Minitinéraires » (3 459 exemplaires), et des « Vocabulaires » (3 288 exemplaires).

Sur les comptoirs des monuments du CMN, ce sont les guides de visite de la collection « Itinéraires » qui obtiennent les meilleurs résultats. Quelques exemples : 6 961 exemplaires vendus de la version anglaise de l'ouvrage sur la Sainte-Chapelle, et 3 073 de la version française ; 3 264 pour celui sur la maison de George Sand à Nohant ; 3 094 de l'Itinéraire sur l'abbaye du Thoronet ; ou encore Carnac (2 429), le Panthéon (1 791), Brou (1 776)... Dans la collection « Cathédrales », le nouveau titre sur celle d'Amiens s'est en moins d'une année vendu à plus de 1 200 exemplaires. Au regard de leur caractère plus scientifique et de leur prix de vente, des chiffres appréciables sont également atteints par les différents volumes de la collection « Vocabulaires », au premier rang desquels celui sur l'architecture.

Sur ces comptoirs encore, les cartes postales produites par les Éditions du patrimoine ont procuré un chiffre d'affaires de 0,5 M€ HT (dont 35 388 € pour les seuls trois dépliants mentionnés plus haut), pour un total de 926 227 ventes.

Pour les deux librairies du réseau Monum (Hôtel de Sully et jardin des Tuileries), l'itinéraire sur les Passages couverts à Paris continue d'être en tête des ventes (467 exemplaires), devant celui sur les Tuileries (415 exemplaires, si l'on cumule versions française et anglaise) et celui sur l'Hôtel de Sully (225 exemplaires). À noter aussi les 114 exemplaires vendus du Vocabulaire de l'architecture.

Enfin, il convient de souligner les résultats encourageants obtenus d'emblée par la nouvelle formule semestrielle de la revue « Monumental », revue scientifique et technique des monuments historiques : de la première livraison, parue en été, il s'est vendu en un semestre 883 exemplaires (contre 529 exemplaires de l'annuel 2003, à fin 2004), et de la seconde livraison, 400 ex. en deux mois. Cette nouvelle périodicité a également permis d'entreprendre une campagne d'abonnements : 130 ont déjà été souscrits, dont 71 pour une durée de deux ans.

### 5.3 --- La documentation

#### **Un centre de ressources documentaires de plus en plus utilisé**

Le Centre des monuments nationaux a entrepris depuis 1999 de constituer un centre de ressources documentaires, accessible, en ligne sur les monuments dont il a la charge.

La base de données compte désormais 15 096 notices, dont 2 911 établies en 2004, concernant l'ensemble des monuments.

Le développement des fonctionnalités d'usage de cette base dépend maintenant de l'implantation de la dernière version du logiciel Ex-Libris et de la possibilité de sa mise en ligne dans le cadre du projet intranet.

La bibliothèque du centre de documentation s'est enrichie de 717 ouvrages, les deux tiers sous forme de dépôts en provenance des services du siège et un tiers d'achats, auxquels il faut ajouter 63 titres de périodiques spécialisés.

Cette bibliothèque connaît une fréquentation en très nette hausse (+ 28 % par rapport à 2003).

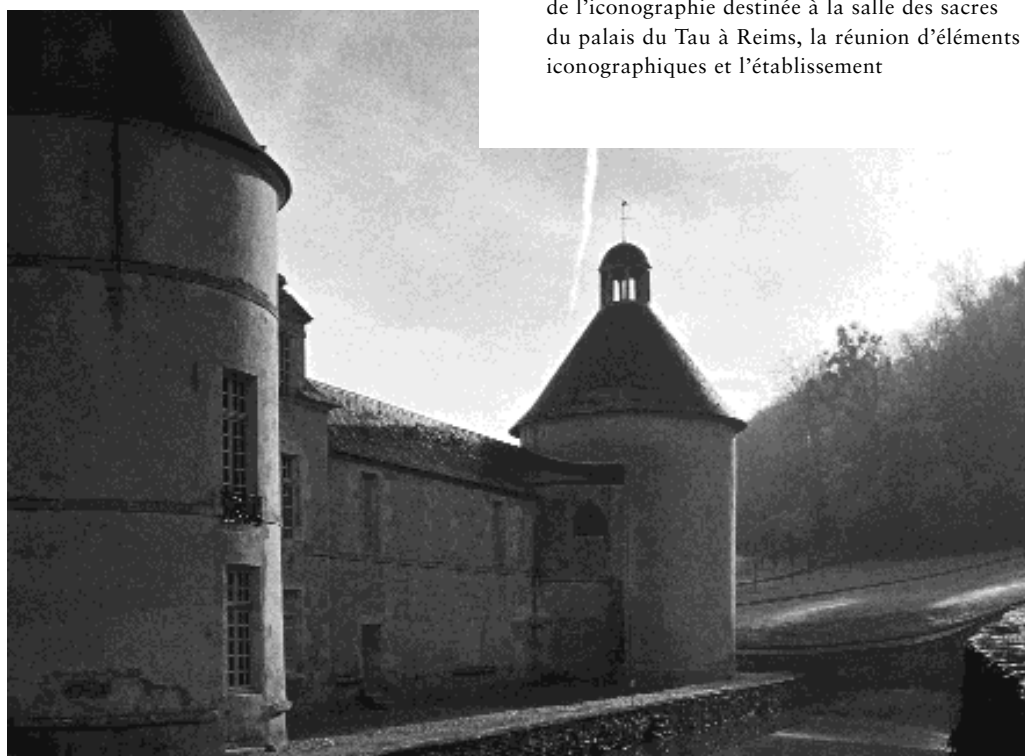
Les consultants sont pour 77 % des services du Centre des monuments nationaux et pour 28 % des personnes extérieures, essentiellement des étudiants.

L'équipe de documentalistes continue de participer très activement aux recherches documentaires préalables à la conception des expositions permanentes ou temporaires comme à l'animation des groupes de travail, notamment celui concernant la présentation de monuments.

Les recherches ont concerné par exemple l'aménagement de l'espace d'introduction à la visite de la colonne de la Grande Armée à Wimille (documentation, élaboration de la présentation permanente, rédaction des textes de cette présentation et d'une publication concernant le monument).

L'identification, la sélection et le regroupement de l'iconographie destinée à la salle des sacres du palais du Tau à Reims, la réunion d'éléments iconographiques et l'établissement

Château de Bussy-Rabutin





de chronologies pour la future exposition « Napoléon en campagne » devant se tenir à l'Arc de triomphe en 2005, la production de bibliographies diverses (par exemple pour la mission des parcours de visite), notamment une recherche préparatoire à la première réunion du groupe de travail « Renouveler la présentation des monuments » débouchant sur la constitution d'un dossier documentaire destiné à chacun des participants, l'établissement d'un recensement du mobilier de l'ancien palais de Saint-Cloud dans le cadre de la rédaction du rapport demandé par le Ministre de la Culture et de la Communication en vue de l'aménagement de nouveaux espaces de présentation ont constitué quelques autres dossiers importants de cette année.

La mission, après les avoir initiés, participe aussi aux travaux préparatoires à l'élaboration du « Catalogue raisonné des collections de tapisseries » conservées dans les monuments, en vue de sa publication courant 2006 ou 2007.

## 5.4

### Les archives

La réalité de l'archivage dans les monuments était mal connue. Un questionnaire a permis de dresser un état des lieux pour 60 d'entre eux. Les versements aux archives départementales et municipales ne sont pas encore suffisamment systématiques. Des actions de sensibilisation seront donc menées au cours de l'année 2005.

L'essentiel du travail est constitué par la collecte et le tri des documents. 118 mètres linéaires ont ainsi été récupérés auprès des différents services du siège.

Il y a eu, en 2004, 173 demandes de recherches et de communication de dossiers dont 6 en provenance de l'extérieur. Le contentieux de l'hôtel de Lunas a donné lieu à des recherches particulièrement importantes (plus de 750 mandats avec leurs pièces justificatives).

Enfin, des vérifications sur les exercices comptables éliminables (1990-1993) ont permis de transmettre aux collections et à la documentation des documents portant sur les acquisitions, les restaurations et les inventaires.

## 5.5

### Les collections

Depuis 1999, le Centre des monuments nationaux a la responsabilité de la gestion des collections déposées dans les monuments, qu'il s'agisse de l'inventaire, des acquisitions, des restaurations ou des mouvements des œuvres.

Depuis 2004, la base de données « Collectio » a été mise en place, outil indispensable à l'harmonisation des inventaires, au récolement et à la consultation.

Cette base de données très complète permet également de gérer le mouvement des œuvres, leur historique et leur restauration.

En 2004, 12 475 fiches d'œuvres ont ainsi été renseignées et versées sur la base.

Ces inventaires ont concerné les monuments de Nohant, Bussy-Rabutin, Châteauneuf-en-Auxois, Azay-le-Rideau et Chaumont-sur-Loire, et ceux de Saint-Denis, Ensérune, Tréguier, Sully, Wimille, Vincennes qui aujourd'hui sont terminés.

Le travail se poursuivra en 2005 pour Aulteribe, Carcassonne, le Panthéon, Carrouges, Glanum, Champs-sur-Marne et Castelnau-Bretenoux.

Les sommes engagées pour réaliser ces inventaires s'élèvent à 135 759 € sur subvention de la Direction de l'architecture et du patrimoine et 53 661 € sur crédits propres au CMN.

Les mouvements d'œuvres ont été particulièrement importants, les collections du Centre des monuments nationaux ayant été sollicitées dans le cadre des grandes expositions. Une centaine d'œuvres ont ainsi été prêtées à Versailles pour les expositions « Houdan » et « L'art parisien au temps de Charles VI », au Louvre, pour celle sur la « France romane, » mais aussi au Koninklijk Museum d'Anvers ou au Musée archéologique de Madrid.

À ces prêts, il faut ajouter les mouvements liés aux mises en dépôt ou aux retours en fin de dépôt. Ces mouvements ont concerné une trentaine d'œuvres.

Le comité consultatif des collections, inactif depuis plusieurs années, a été reconstitué selon les dispositions des statuts du Centre des monuments nationaux. Un secrétariat permanent avait été maintenu en activité. Les acquisitions effectuées sur une subvention DAPA, avec le concours du fonds national du patrimoine, ont été recentrées autour de quatre thèmes :

- le monument et son usage (aucune acquisition en 2004) ;
- le monument et son décor (5 acquisitions) ;
- le monument et son histoire (6 acquisitions) ;
- le monument et une collection thématique (5 acquisitions).

Le montant de ces acquisitions s'est élevé à 242 239 € (cf. tableau ci-après).

| Monuments                | Œuvres  | Coût en euros     | Coût par région (€) | % coût par région | Thèmes                   |                          |                             |  |
|--------------------------|---|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|
|                          |   |                   |                     |                   | Le monument et son usage | Le monument et son décor | Le monument et son histoire | Le monument et une collection thématique |
| <b>ALSACE</b>            |   |                   | 5 019               | 2,07 %            |                          |                          |                             |  |
| Haut-Kœnigsbourg         | Vase de la manufacture de Berlin KPM, datant de 1913  | 5 019             |                     |                   |                          |                          |                             | X  |
| <b>CENTRE</b>            |   |                   | 134 701,81          | 55,61 %           |                          |                          |                             |  |
| Chambord                 | Commode XVIII <sup>e</sup> siècle   | 22 999,57         |                     |                   |                          | X                        |                             |  |
|                          | Deux commodes du XVIII <sup>e</sup> siècle  | 1 000             |                     |                   |                          | X                        |                             |  |
|                          | Tapisserie ateliers parisiens XVII <sup>e</sup> siècle, « Artémise, les enfants à cheval »              | 43 921,25         |                     |                   |                          |                          | X                           |  |
| Chaumont-sur-Loire       | Tapis Meched / tapis Ispahan  | 24 500            |                     |                   |                          | X                        |                             |  |
| Azay-le-Rideau           | Tapis Agra / tapis Mahal  | 11 500            |                     |                   |                          | X                        |                             |  |
| Châteaudun               | Tapisserie ateliers parisiens XVII <sup>e</sup> siècle, « Antoine et Cléopâtre »                        | 7 931,55          |                     |                   |                          |                          |                             | X  |
|                          | Tapisserie atelier de François de la Planche, « Diane, la mort d'Orion »                                | 22 849,44         |                     |                   |                          |                          |                             | X  |
| <b>CHAMPAGNE-ARDENNE</b> |   |                   |                     |                   |                          |                          |                             |  |
| Palais du Tau            | « Vues peintes de la cathédrale de Reims en 14-18 », (6) par L. Jonas                                   |                   | DON                 |                   |                          |                          | X                           |  |
| <b>ÎLE-DE-FRANCE</b>     |   |                   | 27 384              | 11,30 %           |                          |                          |                             |  |
| Arc de triomphe          | Dessin de projet architectural  | 2 600             |                     |                   |                          |                          |                             | X  |
| Maisons                  | Portrait du « comte d'Artois » par J.M. Fredou  | 24 784,00         |                     |                   |                          |                          | X                           |  |
| <b>MIDI-PYRÉNÉES</b>     |   |                   | 41 187,25           | 17 %              |                          |                          |                             |  |
| Gramont                  | Tapisserie Aubusson XVII <sup>e</sup> siècle « Pâris et Hélène »  | 41 187,25         |                     |                   |                          | X                        |                             |  |
| <b>PAS-DE-CALAIS</b>     |   |                   | 9 947,79            | 4,11 %            |                          |                          |                             |  |
| Wimille                  | Deux croix de la Légion d'honneur du 2 <sup>e</sup> type et 3 <sup>e</sup> type                         | 5 242             |                     |                   |                          |                          | X                           |  |
|                          | Légion d'honneur, 1804 (3 pièces) et Légion d'honneur, 1804 (programme de la fête de la Saint-Napoléon) | 1 216,16          |                     |                   |                          |                          | X                           |  |
|                          | Croix de la Légion d'honneur du 1 <sup>er</sup> type  | 3 489,63          |                     |                   |                          |                          | X                           |  |
| <b>PICARDIE</b>          |   |                   | 24 000              | 9,91 %            |                          |                          |                             |  |
| Pierrefonds              | « Portrait du duc de Morny » par Dubuffe  | 24 000            |                     |                   |                          |                          |                             | X  |
|                          | <b>Total des acquisitions</b>   | <b>242 239,85</b> |                     | <b>100 %</b>      |                          |                          |                             |  |

## 5.6

### La photographie

À la fin des années 90, l'établissement n'a pas pris le tournant de la numérisation des fonds photographiques ni mis en place un outil de commercialisation efficace fondé sur une base de données en ligne.

Le Centre des monuments nationaux a donc souhaité un rapprochement avec l'agence photographique de la Réunion des musées nationaux afin de créer un guichet unique de commercialisation des fonds patrimoniaux. Cela implique un recentrage sur des missions culturelles du service tout en assurant, grâce à l'équipement de la RMN, une diffusion plus efficace des fonds.

L'étude technique et de marché commandée fin 2003 a permis de valider cette option.

Le transfert de compétence implique les fonds propres du CMN mais aussi ceux de la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine. Il nécessite une modification des statuts de la RMN qui sera effective dans les premiers mois de l'année 2005.

Dans des conditions techniques insuffisantes, le service a poursuivi en 2004 sa mission, réalisant un chiffre d'affaires de 72 838 € HT semblable à celui des années précédentes.

Les demandes internes, non comptabilisées dans ce chiffre, ont représenté un volume important de recherche, de duplication et de numérisation, notamment pour les éditions, la communication et la promotion.

En 2004 ont été réalisées :

- des nouvelles campagnes de prises pour : les châteaux de Maisons-Laffitte, de Tarascon, de Chaumont-sur-Loire et de Bussy-Rabutin, les abbayes du Mont-Saint-Michel, du Thoronet et de Beaulieu-en-Rouerge, la tour Pey-Berland, la cathédrale d'Amiens, la basilique de Saint-Denis, la maison de George Sand, le cloître de Fréjus, la colonne de la Grande Armée à Wimille, ainsi que pour la monographie d'architectes « Louis-Pierre et Victor Baltard » à paraître aux Éditions du patrimoine en 2005 ;
- des reportages autour de manifestations, événements, expositions : le baptême de la rose « Palais Royal » au jardin du Palais-Royal, les expositions « Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis » à la basilique de Saint-Denis, « Regards sur la libération de Paris, photographies août 1944 » et « Mémoires en couleur de la Grande Guerre. Autochromes 1914 – 1918 », à l'Arc de triomphe ainsi que pour le Salon du patrimoine ;
- des prises de vue de documents conservés à la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine.

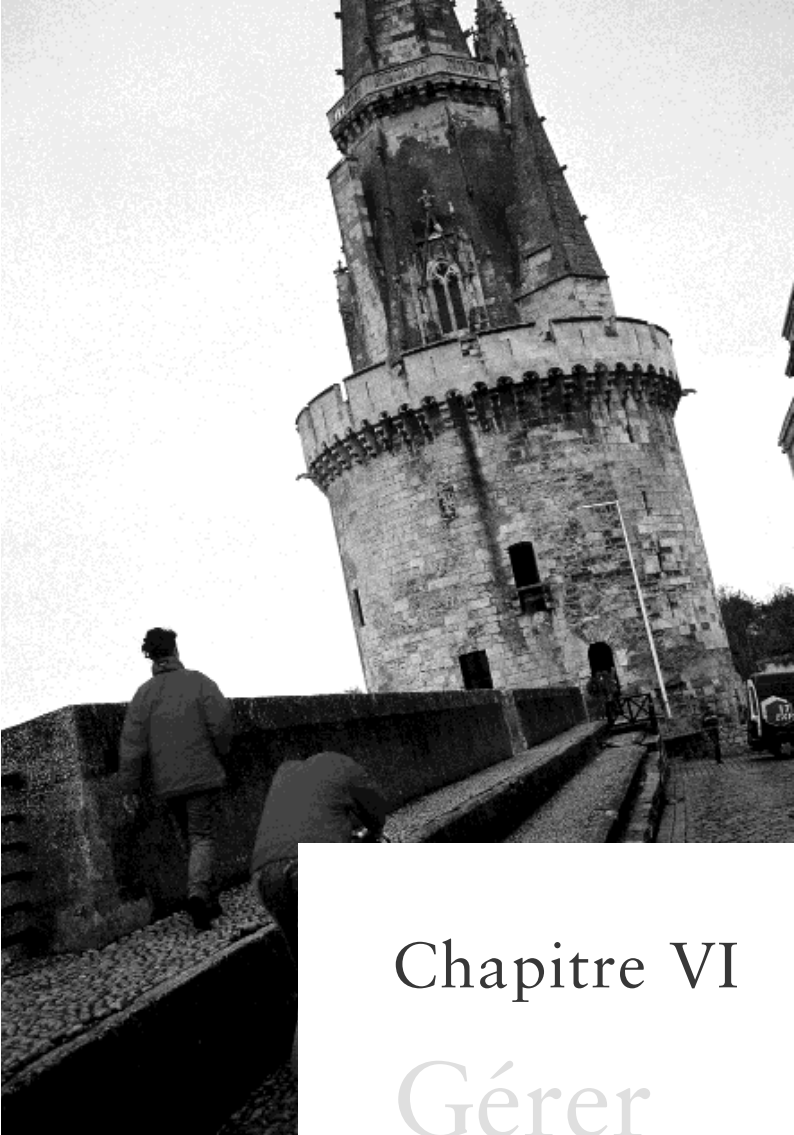
En 2004, le service photographique a participé à la conception et à la réalisation de trois expositions photographiques : « Regards sur la libération de Paris » et les « Autochromes de la Grande Guerre » à l'Arc de triomphe ainsi que celle sur les grands monuments français qui sera présentée en 2005 à Canton dans le cadre des années croisées France/Chine.



Domaine national  
du Palais-Royal



Tours de La Rochelle



## Chapitre VI

# Gérer

# les ressources

# humaines



## 6.1 \_\_\_\_\_ La gestion des ressources humaines

### Les études et l'activité de conseil

#### *Les modalités de gestion des chargés d'action culturelle*

- Étude et proposition de nouvelles modalités de gestion permettant d'étendre le principe de contrats à durée déterminée à temps incomplet annualisé aux personnels de différents statuts participant à l'animation culturelle permanente de monument ;
- animation de réunion pour informer et former les utilisateurs sur le nouveau dispositif ;
- définition d'outils de gestion nécessaires pour le suivi de ces nouvelles modalités.

#### La réforme du statut des agents contractuels

Dans le cadre du 4<sup>e</sup> programme du projet de l'établissement « améliorer les conditions de travail et développer l'expertise professionnelle » et plus particulièrement dans l'objectif 4.2 « promouvoir une gestion prévisionnelle des emplois et compétences », trois phases d'actions ont été mises en œuvre :

#### *La refonte du texte du statut du personnel*

Après de nombreuses concertations avec les organisations syndicales déjà entamées en 2003 et poursuivies en 2004, un projet de texte du statut du personnel a été élaboré afin d'être présenté aux tutelles lors d'une première réunion. Ce projet de texte du statut concerne les titres suivants : les dispositions générales et collectives, les conditions générales d'emploi, la durée et l'aménagement du temps de travail, les congés annuels et les autorisations d'absence, la formation professionnelle continue, la discipline et la cessation d'activité. Le titre relatif à la rémunération et l'évolution de carrière ainsi que les deux annexes, la liste des qualifications et la grille de rémunération doivent faire l'objet au préalable d'un travail sur l'élaboration d'un référentiel métiers ainsi que d'une grille de classification des emplois



afin d'impulser une démarche dynamique de gestion des emplois. Ce travail a été mis en œuvre en 2004.

#### Le référentiel des métiers

- Le comité de pilotage s'est réuni une fois pour valider la méthode de travail ;
- 9 groupes de travail ont produit des fiches métiers (18 réunions).

La première phase de description des emplois clefs a été réalisée. L'extension à tous les emplois de l'établissement sera menée à terme à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2005.

#### La classification des emplois

L'élaboration d'une grille de classification des emplois selon différents critères et différents degrés permettant de classer de façon objective et transparente les emplois les uns par rapport aux autres.

Ces démarches sont menées de façon concomitante avec le travail sur la grille de rémunération et l'évolution de carrière du personnel contractuel, à l'étude actuellement.

#### Règlement de visite et intérieur des monuments

- Conseil aux administrateurs et ABF sur l'organisation du temps de travail, les horaires de travail et d'ouverture au regard des dispositions réglementaires et procédures applicables à l'établissement.

### Les personnels

#### La structure des effectifs au 31 décembre 2004

Le Centre des monuments nationaux a géré :

- 1 357 agents permanents ;
- 1 064 agents occasionnels et saisonniers (soit 185 équivalents temps plein).

Les 1 357 agents permanents se répartissent de la manière suivante :

- 558 agents affectés par l'État ou mis à disposition ;
- 643 agents contractuels en CDI ;
- 126 agents vacataires permanents ;
- 30 agents sur contrats aidés (Contrat Emploi Consolidé et Contrat Emploi Jeune).

283 sont affectés au siège de l'établissement, 1 074 dans les monuments :

- Hommes : 44 % ;
- Femmes : 56 %.

#### La structure par âge

Des agents contractuels sur postes budgétaires :

- moins de 30 ans : 5 % ;
- de 30 à 40 ans : 30 % ;
- de 40 à 50 ans : 32 % ;
- plus de 50 ans : 33 %.

Des agents affectés par l'État :

- moins de 30 ans : 7 % ;
- de 30 à 40 ans : 33 % ;
- de 40 à 50 ans : 33 % ;
- plus de 50 ans : 27 %.

#### L'évolution des effectifs et la résorption de l'emploi précaire

- Évolution des effectifs permanents de l'établissement sur cinq ans :

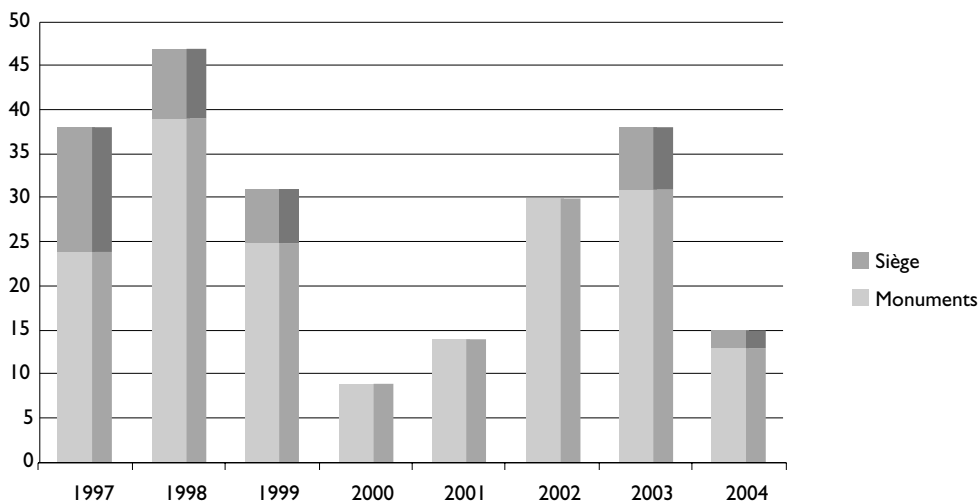
- en 2000 = 1 284 agents ;
- en 2004 = 1 357 agents,

soit une évolution positive de 73 agents.

- La résorption de l'emploi précaire :

Dans le cadre du plan mis en place en 1997 pour la résorption des emplois précaires au CMN, 13 agents vacataires permanents ont été stabilisés en 2004, portant à 222 le nombre global de bénéficiaires sur la durée du plan.

### Résorption de l'emploi précaire



### Les stagiaires

Une centaine de stagiaires a été accueillie dans le cadre de conventions de stage obligatoires, dont 90 % dans les monuments.

76 % des stages ont concerné l'application pratique d'un enseignement théorique et 24 % l'observation et la connaissance de l'entreprise.

### Les candidatures spontanées

445 candidatures spontanées dont 40 % pour des demandes de vacances saisonnières ont été traitées.

### La paie

En 2004 ont été édités :

- 15 887 bulletins de salaire ;
- 1 324 bulletins de salaire en moyenne par mois ;
- 1 553 bulletins de salaire pour le mois le plus fort ;
- 1 075 bulletins de salaire pour le mois le plus faible.

### Les dépenses de personnel

Le montant des dépenses de personnel exécuté s'est élevé à 31 821 512 €, soit 49,30 % de l'ensemble des dépenses de l'établissement.

## L'action sociale

### Les prestations sociales

Le Centre des monuments nationaux permet à tous les agents contractuels et vacataires permanents de bénéficier de prestations sociales (identiques à celles du Ministère de la Culture et de la Communication réservées aux agents d'État), soit :

- l'allocation frais de garde d'enfant ;
- l'aide au déménagement ;
- l'aide à la famille monoparentale ;
- l'aide au séjour de vacances (centre de loisirs, centre de vacances, colonies, séjours linguistiques, centre familial de vacances, gîtes, classe de découverte, centre spécialisé pour enfants handicapés), aide vacances en famille (séjours en camping, hôtel, location en France) ;
- l'aide au parent d'enfant handicapé.

| Nature de la prestation      | Nombre de bénéficiaires | Total       |
|------------------------------|-------------------------|-------------|
| Secours exceptionnels        | 35 agents               | 21 304,00 € |
| Aide monoparentale           | 13 agents               | 3 056,00 €  |
| Aide vacances enfant/famille | 13 agents               | 1 545,47 €  |
| Aide déménagement            | 16 agents               | 6 793,00 €  |
| Aide garde d'enfant/crèche   | 9 agents                | 1 731,85 €  |
|                              |                         | 34 430,32 € |

### Rappel :

- en 2003 : 18 907,99 € ;
- en 2002 : 24 083,26 €.

\* \* \*

### L'assistance sociale

Dans le cadre de ses missions essentielles : informer et conseiller les personnels mais aussi préparer et présenter les dossiers soumis à l'examen de la commission de secours, l'assistante sociale a été contactée par près de 150 personnes.

Elle a pu en rencontrer 30 % qui travaillent en région parisienne (soit à l'Hôtel de Sully, soit dans leur monument) et a eu, de ce fait, un important travail téléphonique avec les agents des monuments en région.

Une grande partie de ses interventions a été consacrée à :

- donner des informations sur leurs droits dans les domaines professionnels et personnels (problèmes juridiques, divorces, prestations diverses, décès...) ainsi que des conseils d'orientation vers des structures adaptées ;

- effectuer un travail de soutien (séparations, problèmes de santé graves...), de médiation avec des organismes sociaux (sécurité sociale, caisse nationale d'assurance vieillesse, mutuelles, dispensaires...) ou avec des institutions (organismes de crédit, banques, huissiers, services de contentieux, mairies, services sociaux de secteur ou spécialisés, préfectures, OPAC et autres bailleurs sociaux...).

Toutefois, les premiers motifs d'intervention restent les demandes d'aide financière, et il faut noter que par rapport à 2003, le nombre des bénéficiaires de secours exceptionnels a doublé.

On constate que les femmes seules avec enfant sont les plus touchées par les difficultés financières, suivies par les personnes seules sans enfant représentant le statut économique le moins aidé.

### *Les secours et prêts*

Une « commission de secours et de prêts » siège une fois par mois afin d'étudier le cas de certains agents se trouvant en grande difficulté financière. Cette commission est composée de :

- 2 représentants de l'administration titulaires et deux suppléants ;
- 2 représentants du personnel titulaires, désignés par les organisations syndicales représentées au Comité Technique Paritaire et deux suppléants ainsi que l'assistante sociale qui en assure le secrétariat, prépare et présente les dossiers de manière anonyme.

En 2004, cette commission a attribué à 35 agents un secours exceptionnel pour un montant global de : 21 304 €.

#### **Rappel :**

- en 2003 : 18 agents pour un montant global de 8 802 € ;
- en 2002 : 21 agents pour un montant global de 10 378 €.

### **La formation**

Le programme de formation pour l'année 2004 s'est inscrit dans le cadre des orientations définies dans le projet d'établissement du Centre des monuments nationaux ; il a accompagné l'évolution des métiers, poursuivi et approfondi l'offre permettant d'accroître la qualification professionnelle de chacun.

L'offre de formation collective proposée pour l'année 2004 a été élaborée à partir de l'analyse :

- du questionnaire destiné à recueillir les besoins collectifs, adressé à l'ensemble des directeurs, des administrateurs et des chefs de service ;
- du questionnaire de recueil des souhaits adressé à l'ensemble des agents.

Le dépliant formation, constitué de deux volets - la formation continue mode d'emploi et le programme des stages proprement dits - a été adressé nominativement à chaque agent de l'établissement au cours de la première quinzaine de décembre 2003.

### **Les domaines de formation privilégiés**

#### *Formations généralistes*

Des formations « métier » permettant une meilleure professionnalisation ont été proposées à l'intention :

- des gestionnaires (« la préparation du budget », « savoir rédiger un contrat d'achat public ») ;
- des agents d'accueil et de surveillance (« agents d'accueil et de surveillance : découvrir toutes les composantes du métier », « la manipulation des collections au quotidien ») ;
- des régisseurs (« gestion et organisation d'une régie ») ;
- des managers (« réflexion et acquisition d'outils de management »).

Des formations à l'accueil et à la visite commentée ont également fait partie de l'offre de formation 2004, ainsi que des actions de développement personnel et relationnel telles que « s'exprimer oralement avec aisance et efficacité » ou « améliorer ses compétences relationnelles » permettant un meilleur confort dans la gestion de son activité professionnelle et de sa capacité relationnelle.



**Château de Gramont**



Pour répondre aux directives ministérielles de la commission « Culture et handicap », 2004 a vu le démarrage d'une importante action en faveur de l'accueil des publics handicapés dans les monuments.

En matière d'histoire de l'art et de l'architecture, l'offre généraliste en 5 modules a été maintenue et complétée par le stage d'approfondissement « le décor de la demeure en France ».

#### **Bureautique/informatique**

2004 a vu la poursuite des actions concernant les nouvelles technologies, et l'utilisation optimale des logiciels de gestion (budgétaire et comptable, des valeurs inactives, des autorisations d'occupation temporaire...).

#### **Secourisme, hygiène et sécurité**

De nombreux stages ont été proposés en matière de secourisme, d'hygiène et de sécurité : des formations en vue de l'obtention de l'attestation de formation aux premiers secours (AFPS), des actions de recyclage, des formations en matière de sécurité des biens et des personnes, ainsi qu'une formation à l'habilitation électrique.

#### **Demandes individuelles**

Les demandes individuelles de formation répondant à des souhaits ou des besoins personnels ont toutes été prises en compte et concrétisées.

Il en est de même pour les demandes de préparation aux différents concours proposés par l'administration.

Par ailleurs, toute l'aide nécessaire a été apportée aux agents désireux de préparer le diplôme d'accès aux études universitaires ou de s'inscrire à l'université.

## **Principales réalisations**

**Au programme** (hors bureautique/informatique et langues étrangères)

- 33 stages étaient affichés dans le programme de formation 2004.

Certains stages ayant été reconduits une ou plusieurs fois, c'est au total 40 stages qui ont été réalisés et ont permis d'accueillir 395 stagiaires<sup>(1)</sup>.

#### **Hors programme de formation**

En dehors des stages proposés dans le programme, des actions spécifiques ont été mises en œuvre pour répondre à des demandes particulières de certains monuments :

- une formation au secourisme aux châteaux d'Oiron et de Chambord, à l'abbaye de Cluny et à la cathédrale de Chartres ;
- une formation pour l'obtention de l'habilitation électrique à l'abbaye du Mont-Saint-Michel ;
- une formation à l'anglais à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et au château d'Azay-le-Rideau ;
- une formation spécifique à l'intention des agents d'accueil et de surveillance du domaine national de Saint-Cloud concernant leur métier ;

#### **Bureautique/informatique**

Les formations bureautique/informatique pour une utilisation optimisée des nouvelles technologies ont concerné 246 stagiaires.

Une action expérimentale de bureautique à l'intention des adjoints technique d'accueil et de surveillance d'Île-de-France a été mise en œuvre.

#### **Secourisme, hygiène et sécurité**

Les formations liées à l'hygiène et la sécurité proposées aussi bien dans le cadre des 12 stages programmés que des actions mises en œuvre hors programme ont regroupé 175 stagiaires.

#### **Préparation aux concours**

45 stagiaires ont participé à des préparations aux concours de la fonction publique.

#### **Demandes individuelles**

Parallèlement à la mise en œuvre du programme de formation, 71 demandes individuelles dans le domaine des langues, des métiers de la culture, de la préparation au diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), de cours de l'École du Louvre, de la préparation de diplômes universitaires... ont été traitées.

(1) Stagiaires : sont comptabilisés tous les participants aux stages, quel que soit le nombre de stages suivis par un agent.

### *Actions déconcentrées*

2004 a vu le démarrage de la mise en œuvre des actions déconcentrées en matière de langues étrangères en direction des agents des pôles déconcentrés expérimentaux « Sud-Est » (31 agents) et « Haut-Kœnigsbourg » (11 agents).

### *Congé individuel de formation*

Au cours de l'année 2004, 5 agents ont bénéficié d'un congé individuel de formation (3 agents contractuels et 2 agents titulaires).

### *Parcs et jardins*

33 agents des parcs et jardins ont par ailleurs participé aux formations « métier » proposées par la Direction de l'architecture et du patrimoine dans le cadre de son programme annuel.

### **Bilan**

Les dépenses consacrées à la formation continue par l'établissement pour l'année 2004 se sont élevées à 341 715 €.

Ce montant inclut les frais pédagogiques, les frais de transport et de séjour des stagiaires (y compris les frais de déplacements liés aux épreuves d'admission des concours administratifs), la rémunération des formateurs occasionnels, les sessions de présentation du logiciel de gestion budgétaire et comptable (SIREP@net), les frais de fonctionnement (impression du programme, locations de matériel, achat de fournitures destinées aux actions de formation) ainsi que les crédits de formation déconcentrés.

Ces dépenses représentent environ 4,9 % de l'ensemble des moyens de fonctionnement de l'établissement.

- 998 stagiaires ont été accueillis dans les formations proposées, soit 73 % des effectifs permanents ;
- le nombre de jours de formation s'élève à 2 789.

Comme les années précédentes, le département de la formation s'est efforcé, au cours de l'année 2004, d'être au plus près des agents à travers une gestion personnalisée des demandes et en apportant chaque fois que nécessaire conseils et assistance concrète et personnalisée.

## 6.2 Les relations sociales

### **Les organismes consultatifs**

Mise en œuvre :

- du référendum de représentativité :
  - comité technique paritaire et comité d'hygiène et de sécurité (6 février) ;
  - des élections des représentants du personnel :
    - conseil d'administration (15 mars),
    - commission administrative paritaire (20 avril et 29 juin).

À noter que durant la préparation et le déroulement du référendum de représentativité, les réunions de CTP et de CHS ont été « gelées ». En conséquence, les CHS n'ont pu se réunir qu'une seule fois en 2004.

### *Comité technique paritaire (CTP)*

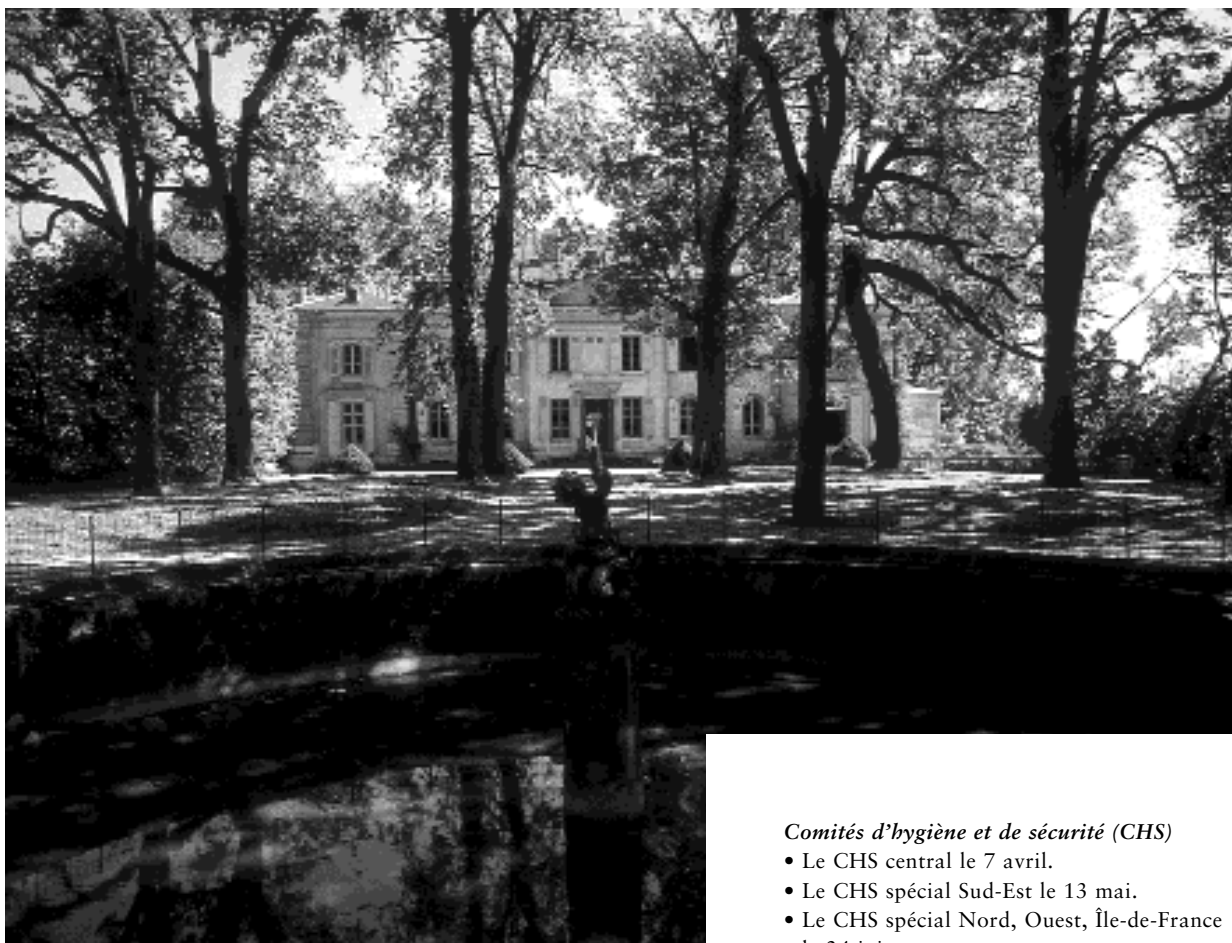
Le CTP s'est réuni à 4 reprises, à l'initiative du Président du Centre des monuments nationaux.

### *Principaux dossiers soumis à consultation :*

- Règlements de visite et intérieur de monuments : Arc de triomphe, Panthéon, chapelle expiatoire, site archéologique de Montcaret et château d'Oiron.
- Modification du règlement type de visite.
- Bilan de formation 2003 et plan de formation 2005.
- Modification de l'arrêté du 4 mai 1995 modifié fixant la liste des sites gérés par le Centre des monuments nationaux.
- Projet de décret d'application de l'article 97 de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.
- Liste des monuments transférables
  - application de l'article 97 de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.



**Château de Coucy**



*Communications diverses :*

- Sujets d'actualité (décentralisation, maîtrise d'ouvrage, châteaux de Chambord, Pierrefonds et Coucy, jardin des Tuileries).
- Présentation du budget 2005.
- Situation des effectifs (rapport sur les effectifs permanents et les moyens en heures de vacances - rapport sur la résorption des emplois précaires au CMN - cahiers entrées/sorties).
- Organisation des services (avenir et organisation du service photographique - rapport sur les contrats de sous-traitance conclus par le CMN).

*Commission administrative paritaire (CAP)*

Les 4 collèges de la CAP se sont réunis, une fois chacun, pour examiner les propositions de la direction en matière de Parcours Professionnel Individuel (PPI).

La CAP s'est réunie une fois en formation plénière pour examiner les transformations d'emplois inscrites au BP 2005 et voter le nouveau règlement intérieur de la CAP.

Dans le cadre de procédures disciplinaires, les collèges 2, 3 et 4 se sont réunis 1 fois et le collège n° 1 s'est réuni 2 fois.

*Comités d'hygiène et de sécurité (CHS)*

- Le CHS central le 7 avril.
- Le CHS spécial Sud-Est le 13 mai.
- Le CHS spécial Nord, Ouest, Île-de-France le 24 juin.
- Le CHS spécial Sud-Ouest le 7 octobre.
- Le CHS spécial Paris et Émerainville le 4 novembre.
- Le CHS spécial Centre et Est le 9 décembre.

**Le dialogue social**

Réunions d'information ou de concertation préalables sur des dossiers soumis à la consultation du CTP ou dans le cadre de préavis de grève :

**Gestion des personnels :**

- Modalités de gestion des chargés d'action culturelle : 4 réunions.
- Projet de réforme du statut : 9 réunions (7 janvier, 9 et 25 février, 11 mars, 5 et 21 avril, 1<sup>er</sup> et 25 juin, 12 août).
- Politique d'habillement : 1 réunion (27 juillet).

**Conditions et organisation**

**du travail/Monuments et siège :**

- Examen des projets de règlement intérieur et règlement de visite des monuments : 15 réunions.
- Guérites du domaine national de Saint-Cloud (3 février).
- Arc de triomphe (31 mars).
- Transport de fonds (8 avril).
- Groupe de travail sur les ambiances thermiques : 4 réunions.

**Divers :**

- Préparation des réunions du conseil d'administration : 23 avril.
- CGT (19 mai, 15 octobre et 12 novembre).
- Réunion sur les activités de l'association du personnel (9 décembre).

## 6.3 Les conditions de travail

### La prévention des risques professionnels et amélioration des conditions de travail

#### *Programme annuel de prévention des risques professionnels*

##### L'hygiène

Une action spécifique du projet d'établissement (action 4.1.1, fusionnée avec l'action 4.1.2) témoigne de la nécessité de poursuivre les efforts entrepris en matière d'hygiène et d'équipements de base dans les monuments avec :

- des sanitaires distincts de ceux du public, correctement équipés (chauffés, aérés, avec un point d'eau, faciles d'entretien...) et proches des postes de travail ;
- des douches, où sont affectés des jardiniers et/ou des agents d'entretien et de maintenance ;
- l'aménagement de locaux de jour/réfectoires pour la prise de repas sur place ;
- des vestiaires, dans des locaux en propre, séparés hommes/femmes et pouvant recueillir les tenues de service et les effets des agents effectuant des travaux salissants.

Le raccordement à un réseau public d'eau potable est systématiquement recherché, compte tenu des risques que peut présenter l'eau puisée sur place, et dans l'attente, de l'eau de source, traitée ou filtrée est à la disposition des agents, voire du public.

##### La sécurité

Les obligations réglementaires en matière de vérifications initiales et périodiques, concernant notamment les installations électriques, les équipements de travail, les moyens de lutte contre l'incendie, les appareils de levage et les chaudières, régulièrement rappelées, sont de mieux en mieux intégrées. Le recensement opéré par la Direction du développement culturel dans le cadre de l'action 4.1.1 du projet d'établissement permettra de lancer des actions sur la base d'un véritable état des lieux.

La prévention des incendies reste inégalement traitée d'un site à l'autre. L'action du chargé de mission pour la sécurité-sûreté facilite l'organisation des exercices et l'actualisation

des consignes et plans d'évacuation qui manquent encore dans certains monuments. Là encore, un point précis de l'existant et des actions menées va être réalisé dans le cadre du projet d'établissement, avec des actions correctrices à la clef.

La mise en conformité des installations électriques, point essentiel de la prévention des incendies, se poursuit, essentiellement sous l'égide des directions régionales des affaires culturelles, compte tenu de la nature des travaux.

La prévention du risque lié à la présence et à l'emploi de produits et de substances étiquetés est menée en continuant le recueil des fiches de données de sécurité, en veillant aux conditions de stockage et en s'assurant de l'utilisation effective des équipements de protection individuelle fournis.

Une formation en matière de manipulation des produits phytosanitaires s'adresse tout particulièrement aux jardiniers.

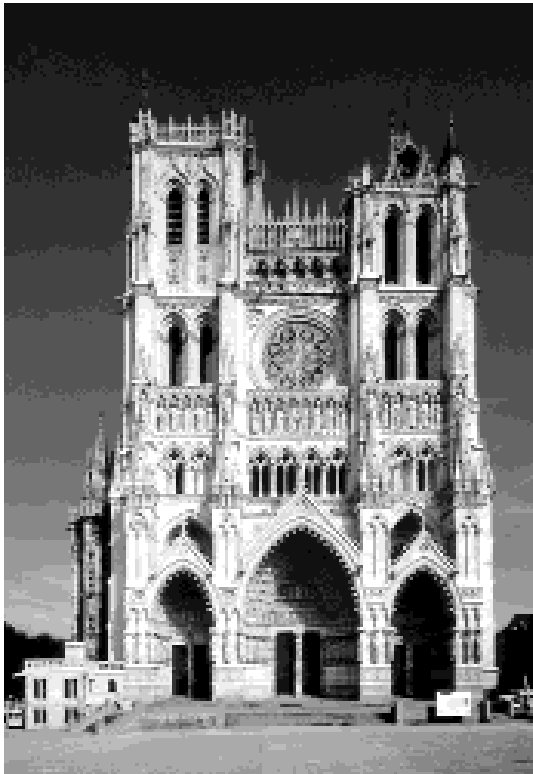
L'amélioration des sols et des escaliers, source importante d'accidents dans les monuments, reste difficile bien qu'un changement progressif des mentalités chez les partenaires institutionnels de l'établissement soit perceptible. La prévention des risques de chute de hauteur est davantage prise en compte mais des progrès notables sont encore à accomplir, tout comme pour prévenir les chutes de pierres.

Le thème des manutentions manuelles est mieux pris en compte mais les conditions de stockage, parfois difficiles et souvent insuffisantes, restent à améliorer.

À noter, la prise en compte du risque routier et des situations de travail isolé, par la fourniture de moyens d'alerte et des mesures d'organisation.

Enfin, les risques liés à la présence d'entreprises extérieures continuent d'être sous-estimés et la réglementation reste encore mal perçue et appliquée, en dépit des rappels effectués.

La prise en compte des données en matière de sécurité se poursuit dans le cadre de l'établissement du document unique d'évaluation des risques prévu par le législateur. Ce grand chantier concourt à l'appropriation de ces thèmes par les administrateurs, par ailleurs illustrés tous les ans par une note de jurisprudence diffusée en CHS. Une note sur la conduite des engins (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité : CACES) a également été diffusée.



#### Les conditions de travail

La prise en compte des conditions de travail lors de l'élaboration des projets d'aménagement/réaménagement progresse avec l'intervention régulière d'un ergonome. En concertation avec les personnels concernés, et en plus de la poursuite des travaux antérieurs, celui-ci a notamment été sollicité en 2004 sur le réaménagement de la billetterie du site archéologique de Glanum, de la régie et des ateliers du domaine national de Saint-Cloud et sur les postes de caisse du château et remparts de la cité de Carcassonne. Les procédures de consultations internes restent néanmoins à améliorer, ce qu'intègre spécifiquement le groupe de travail monté dans le cadre de l'action 4.1.3 du projet d'établissement.

Les ambiances thermiques et hygrométriques demeurent difficiles dans le contexte particulier des monuments historiques. Elles ont ainsi fait l'objet d'un groupe de travail qui s'est réuni à plusieurs reprises en 2004 et qui a rendu ses conclusions, reprises dans une note diffusée à l'ensemble des administrateurs et ABF faisant fonction.

#### Projets d'aménagement soumis aux CHS

Les projets d'aménagement suivants ont été soumis à l'avis du comité d'hygiène et de sécurité spécial compétent territorialement qui, en 2004, n'a pu se réunir qu'une seule fois, compte tenu du gel des réunions durant la préparation et le déroulement du référendum de représentativité.

#### • Sud-Est : 2

- Création de deux billetteries à Carcassonne ;
- Aménagement de l'accueil et du comptoir de vente à Glanum (transmis pour information).

#### • Nord, Ouest et Île-de-France : 6

- Aménagement du local de jour à Amiens ;
- Aménagement des vestiaires et des sanitaires au château de Pierrefonds ;
- Aménagement des locaux administratifs à la basilique de Saint-Denis ;
- Création des guérites de péage au domaine national de Saint-Cloud ;
- Aménagement du pavillon des 24 jets au domaine national de Saint-Cloud (approbation reportée) ;
- Aménagement du service éducatif, bâtiment des Fanils au Mont-Saint-Michel (approbation reportée).

#### • Sud-Ouest : 1

- Aménagement de locaux du personnel et d'un bureau à la tour de la Chaîne à La Rochelle.

#### • Paris et Émerainville : néant.

#### • Centre et Est : 2

- Construction d'un nouvel accueil avec local de jour et sanitaires au château de Talcy ;
- Aménagement des combles du cloître de la Psalette, création d'un local de jour, de sanitaires et d'une réserve.

#### Visite de délégations des CHS dans les monuments

Des visites de délégations des comités d'hygiène et de sécurité, prévues systématiquement à chaque réunion de CHS, ont été effectuées dans les monuments suivants :

#### • Sud-Est :

- Visite du château de Voltaire à Ferney, décidée lors de la réunion du 13 mai 2004, et effectuée le 8 juillet 2004.

#### • Nord, Ouest et Île-de-France :

- Visite du domaine national de Saint-Cloud, décidée lors de la réunion du 24 juin 2004, et effectuée le 3 novembre 2004.

#### • Sud-Ouest :

- Visite du cloître de la cathédrale de Bayonne, décidée lors de la réunion du 13 novembre 2003, et effectuée le 13 janvier 2004 ;
- Visite de la chapelle des carmélites à Toulouse, décidée lors de la réunion du 7 octobre 2004, et effectuée le 19 novembre 2004.

#### • Paris et Émerainville :

- Visite du site d'Émerainville, décidée lors de la réunion du 11 décembre 2003, et effectuée le 19 janvier 2004 ;
- Visite du site du quai des Célestins, décidée lors de la réunion du 4 novembre 2004, et effectuée le 29 novembre 2004.



- **Centre et Est :**

- Visite du château de Talcy, décidée lors de la réunion du 18 décembre 2003, et effectuée le 26 janvier 2004.

Le rapport de visite est, à chaque fois, transmis au CHS concerné, soit 5 pour l'année 2004, auxquels se sont ajoutés ceux de l'agent chargé des missions d'inspection en matière d'hygiène et de sécurité du travail (8 en 2004) et ceux des médecins (5, en baisse sensible, compte tenu du nombre important de rapports reçus en 2003). Les rapports du chargé de mission auprès de la Direction des ressources humaines (11 en 2004) ne sont pas communiqués au CHS.

**Document unique d'évaluation des risques**

Le recueil de ce document, prévu par la réglementation, s'est poursuivi en 2004 conformément aux dispositions en la matière rappelées dans la note du 13 mars 2003.

Suite aux nombreux rappels effectués, par courrier, par mail et par téléphone, 48 sites ont pu finaliser leur document en 2004, après échange et suggestions du siège, 46 étant soumis au CHS spécial compétent. La manutention, les produits étiquetés, la prévention des incendies, du risque routier et électrique ne sont pas toujours suffisamment pris en compte. Ce travail se poursuivra en 2005.

**Médecine de prévention**

Des progrès significatifs sont à noter dans le suivi médical avec la prise en charge des agents des deux monuments du Lot, la médecine du travail de l'Aude acceptant de suivre les agents d'État du château

de Carcassonne, et celle des Deux-Sèvres les agents contractuels de l'établissement. Une solution devrait être trouvée en 2005 pour les agents de la Côte-d'Or, du Loir-et-Cher et de la Marne, via la convention passée entre le Ministère de la Culture et de la Communication et celui des Finances.

Les services parisiens du siège et les monuments d'Île-de-France, hors Seine-et-Marne, continuent d'être suivis par le service de médecine de prévention du Ministère de la Culture et de la Communication, le départ du médecin du travail au 3<sup>e</sup> trimestre ayant occasionné quelque retard dans le suivi des visites.

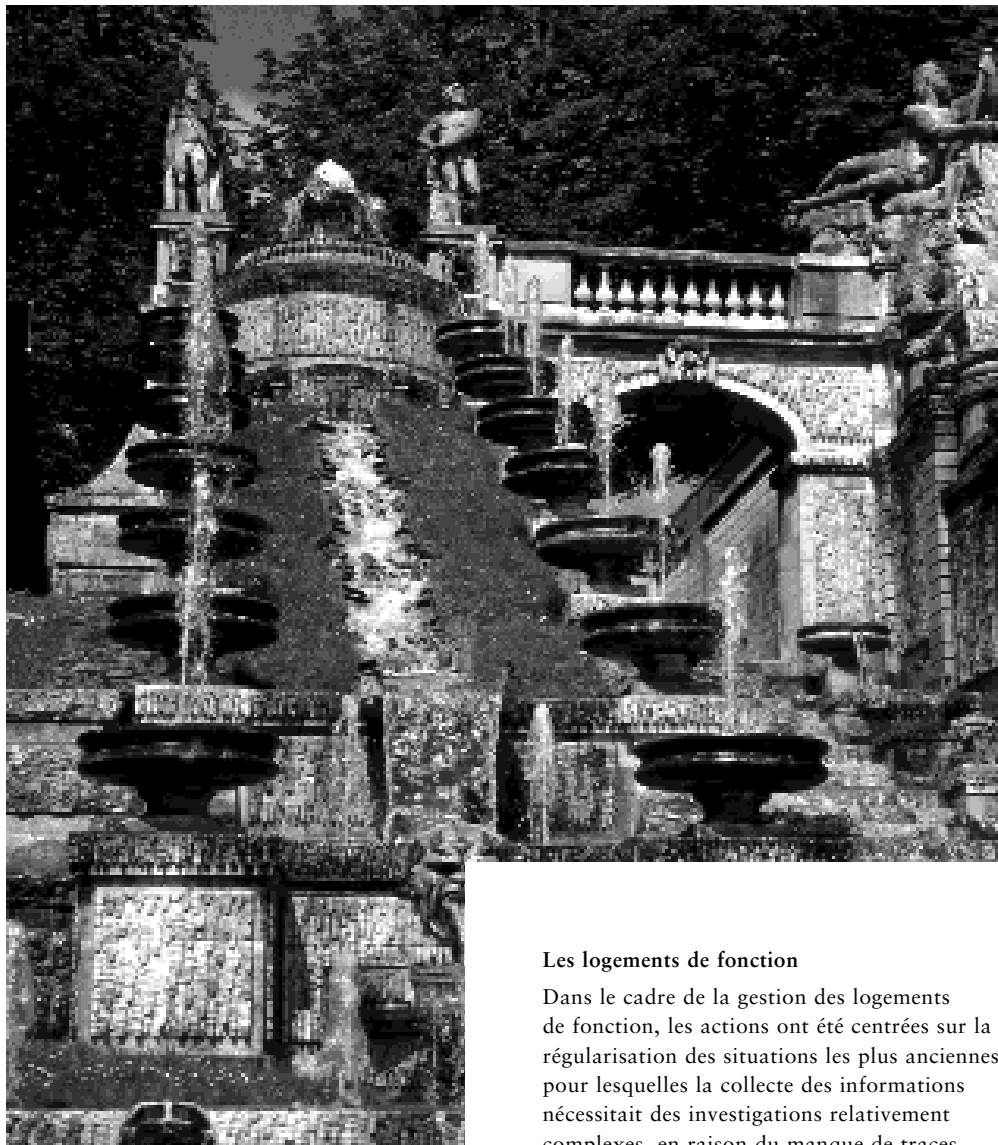
**Notes de services spécifiques**

Comme indiqué précédemment, 2 notes générales ont été diffusées en 2004 :

- une sur les ambiances thermiques : données générales, avec les situations visées, les données légales et la notion de confort thermique ; moyens d'actions, avec les vêtements de travail, l'organisation du travail (pauses, aménagements d'horaires, fermeture), les autres dispositions (boissons et matériels collectifs) et l'aménagement des locaux ;



**Chapelle  
des carmélites  
à Toulouse**



- l'autre sur le CACES : présentation du dispositif (la formation et l'autorisation de conduite) ; méthodologie (recensement, autorisation de conduite, cas particuliers, la formation) et les obligations complémentaires (vérifications périodiques, carnet de maintenance et permis de conduire).

Par ailleurs, les administrateurs des monuments ont été destinataires de 3 notes d'information :

- une sur « le travail par de fortes chaleurs » ;
- une sur les « équipements individuels de flottaison », pour répondre aux éventuels risques de noyade ;
- une concernant un numéro vert traitant de l'utilisation des produits phytosanitaires.

Le chargé de mission près de la Direction des ressources humaines a également animé trois groupes de travail, deux dans le cadre du projet d'établissement (groupe 4.1.1, « achever la création des installations de base, mettre aux normes puis améliorer les installations existantes » et groupe 4.1.2, « associer le personnel et les services à la conception des espaces de travail ») et un spécifique sur les ambiances thermiques qui a fini ses travaux.

#### Les logements de fonction

Dans le cadre de la gestion des logements de fonction, les actions ont été centrées sur la régularisation des situations les plus anciennes, pour lesquelles la collecte des informations nécessitait des investigations relativement complexes, en raison du manque de traces écrites, datant et attestant de la situation des personnels concernés, à l'époque, et des contestations qui s'en sont suivies, sans préjudice du suivi des décisions de concession correspondantes, au fur et à mesure des mouvements intervenant dans l'occupation des logements.

Le dossier le plus important concerne les 60 logements situés sur le domaine national de Saint-Cloud, pour lesquels il était difficile d'établir les décisions de concession, faute d'informations fiables. Ils ont fait l'objet d'une visite par un prestataire extérieur, qui en a dressé un inventaire exhaustif, lequel sera envoyé aux services fiscaux, pour avis sur la nature des attributions.

Les décisions de concession correspondantes seront donc établies début 2005 (régularisations et nouvelles attributions).

À noter qu'un état complet de l'occupation des logements de fonction sur le domaine national de Saint-Germain-en-Laye a été produit par l'administrateur, ce qui a permis de saisir les services fiscaux et d'établir les décisions de concession correspondantes, par référence aux dispositions de la convention de gestion.

Enfin 2 agents se maintenant dans le logement de fonction, au bénéfice duquel leur situation ne leur permet plus de prétendre, des procédures d'expulsion ont été engagées à leur encontre et parallèlement, les dispositions du code du domaine de l'État leur sont appliquées (redevance mensuelle pour occupation abusive majorée de pénalités croissantes).

L'année 2004 a donné lieu à l'établissement de :

- 31 décisions de concession et fin de concession, par nécessité absolue de service ;
- 4 décisions de concession et fin de concession, par utilité de service ;
- 485 factures et titres de recette correspondants, relatifs à des occupations par utilité de service ou abusives.

## 6.4 \_\_\_\_\_ La communication interne

### La Lettre interne

Le Centre des monuments nationaux édite un journal interne, *La Lettre*, destiné à l'ensemble de ses personnels. Elle a pour mission de les informer sur l'activité et le fonctionnement de l'établissement, de transmettre et d'échanger les expériences et le vécu des agents, dans tous les aspects de leurs métiers.

Tirés à 2 000 exemplaires chacun, sous la forme d'un magazine de 12 pages en quadrichromie, six numéros de *La Lettre* ont ainsi été diffusés à l'ensemble des personnels du CMN :  
n° 58 janvier-février ; n° 59 mars-avril ;  
n° 60 mai-juin ; n° 61 juillet-août ;  
n° 62 septembre-octobre ;  
n° 63 novembre-décembre.

Parmi les sujets traités dans *La Lettre* :

#### Rubrique Perspective :

- Lancement du projet d'établissement ;
- L'enjeu de 2004 : la hausse de la fréquentation ;
- Le contrôle de gestion : un outil pour garder le cap ;
- Projet de monument, mode d'emploi ;
- Une coopération exemplaire à Saint-Denis ;
- Mise en œuvre du projet d'établissement : la preuve par l'exemple.

#### Rubrique Terrain :

- Arc de triomphe et château de Cadillac : en travaux ! ;
- « Rendez-vous aux jardins » au château du Haut-Kœnisbourg ;
- Été 2004 : Chambord en pleine Renaissance ;
- « Monument jeu d'enfant » au château d'Angers ;
- Vérification des régies : un gage de bon fonctionnement.

#### Rubrique Métier :

- Secrétaire-assistante d'administrateur ;
- Assistance sociale ;
- La mission mécénat à la recherche de partenaires ;
- Chef du département des Éditions ;
- Département de la politique des achats, mode d'emploi.

### Le livret d'accueil

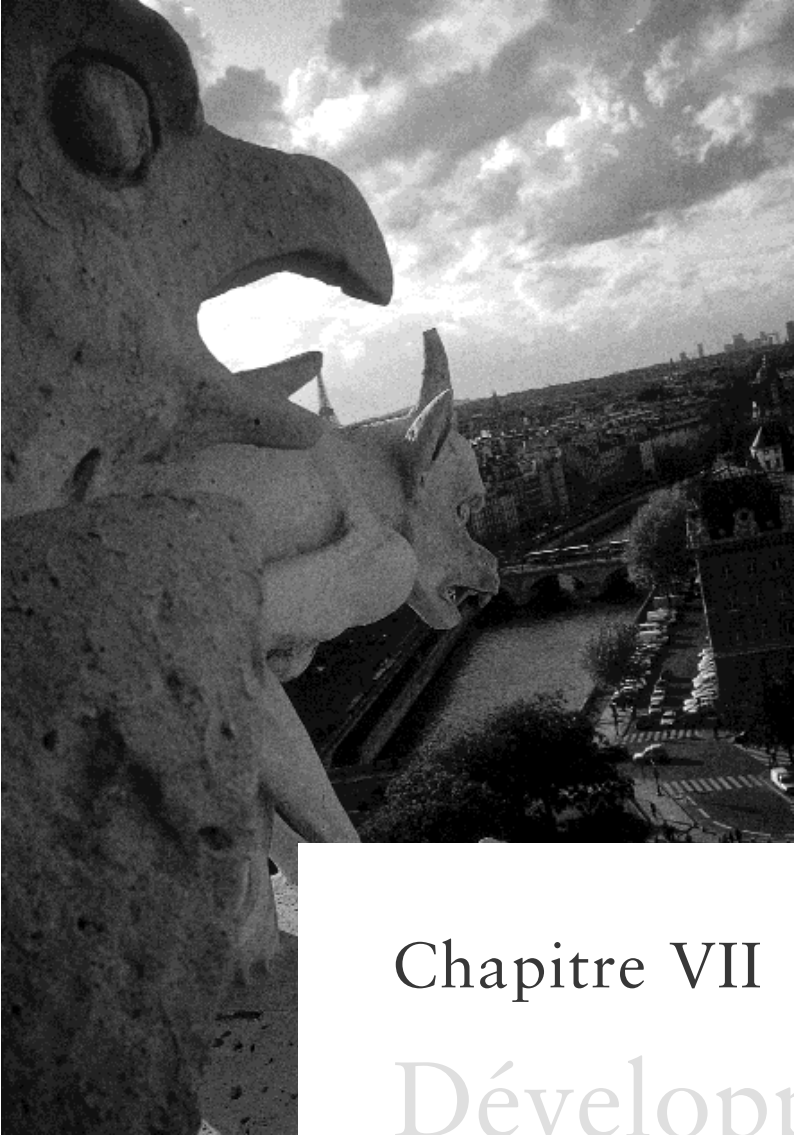
Le Centre des monuments nationaux a actualisé son livret d'accueil. Ce dernier, destiné aux vacataires permanents et contractuels, présente l'établissement, il n'avait pas été remis à jour depuis sa sortie en 2000.



**Trophée d'Auguste à La Turbie**

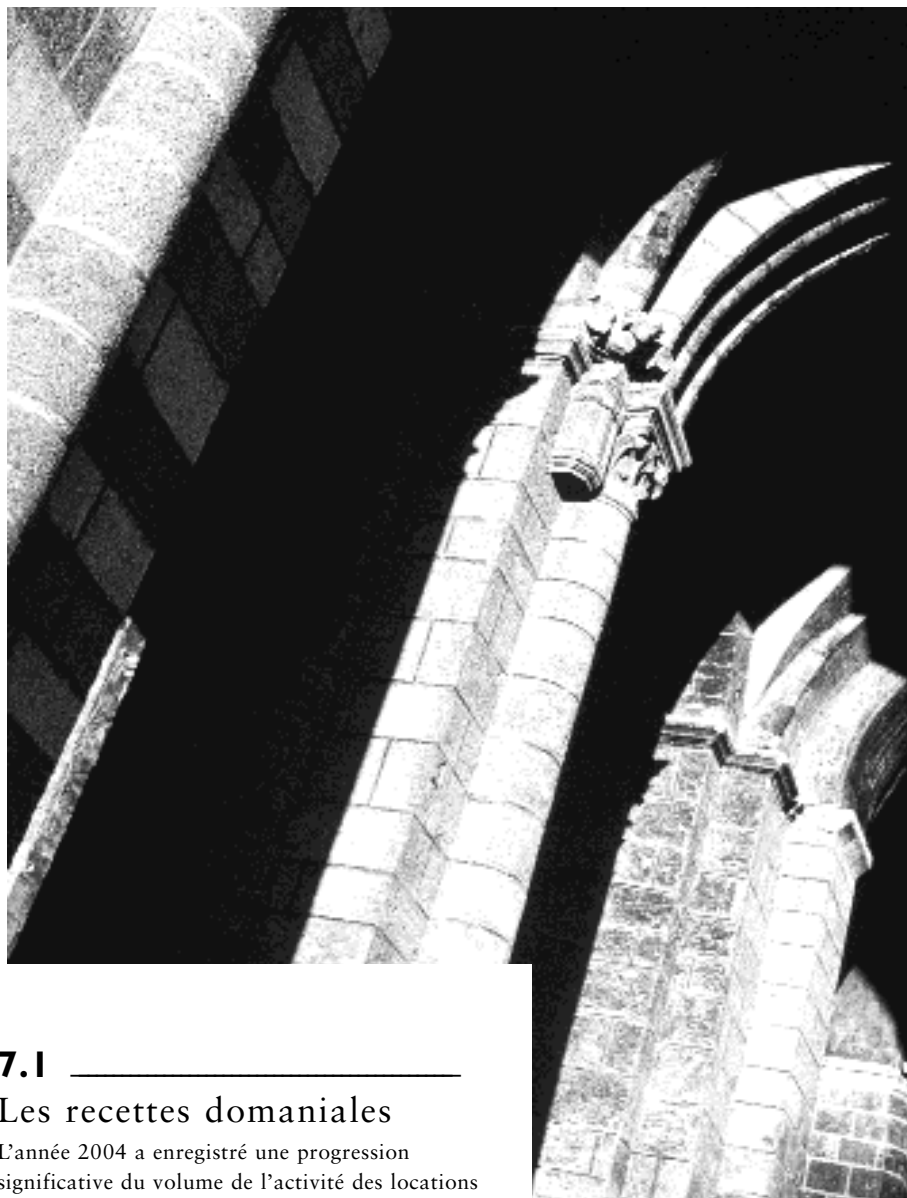


Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris



## Chapitre VII

# Développer les ressources de l'établissement



## 7.1 --- Les recettes domaniales

L'année 2004 a enregistré une progression significative du volume de l'activité des locations et tournages, pour laquelle le nombre d'autorisations d'occupation temporaire délivrées a très nettement augmenté (1 158 autorisations délivrées, soit + 12,32 % par rapport à 2003).

Parallèlement, le nombre de titres de recettes exécutoires émis a augmenté dans une mesure presque équivalente (1 745 titres de recettes exécutoires émis en 2004, soit + 10,5 % par rapport à 2003).

### **Activité des locations, prises de vues photographiques et tournages**

*Données concernant l'activité de « locations-tournages »*

138 dossiers de plus ont été traités par rapport à l'année passée.

- 212 autorisations ont été délivrées pour des tournages (soit 41 dossiers de plus qu'en 2003) :
  - tournages de longs-métrages : « Le Promeneur du Champs-de-Mars », de Robert Guédiguian au château de Champs-sur-Marne et à la basilique de Saint-Denis ; « Le Démon de midi » de Marie-Pascale Osterrieth, à l'Arc de triomphe ; « Un fil à la patte », de Michel Deville dans le jardin du Palais-Royal ; la cathédrale du Puy-en-Velay a accueilli le tournage de « Saint-Jacques », de Coline Serreau... Au total, 13 sociétés de production, françaises ou étrangères, ont choisi de planter le décor de leurs films dans les monuments nationaux ;
  - tournage de téléfilms : « Milady » de Josée Dayan, aux châteaux de Maisons-Laffitte, Pierrefonds et à la colonne de Juillet, « D'Artagnan et les trois mousquetaires », pour TF1, au palais Jacques Cœur à Bourges ;

- reportages et documentaires, au profit de télévisions françaises ou étrangères (NHK, BBC, Sveriges Television...) ; les tournages de films publicitaires se font plus rares, les difficultés touchant ce secteur n'y étant sans doute pas étrangères (IBM, Coca-Cola pour le Japon, Philips).
- **231 pour des prises de vues photographiques** (soit 41 dossiers de plus qu'en 2003) :
  - photos de mode (Gianfranco Ferré au jardin des Tuileries, Chloé au jardin du Palais-Royal...), ou publicitaires (le champagne Veuve Clicquot et la marque Rolex s'exposent au domaine national de Saint-Cloud...);
  - le nombre de photos de mariage est encore en progression (133 autorisations délivrées), et les châteaux de Champs-sur-Marne (103 autorisations) et de Maisons-Laffitte (12) remportent un succès toujours croissant.

- **715 ont été délivrées pour des locations d'espaces** (56 dossiers de plus qu'en 2003) :
  - le jardin des Tuileries reste un lieu très apprécié pour de grands salons de prestige (« Pavillon des antiquaires », « Carrousel de la mode »).
  - on note une importante progression des locations à destination d'une clientèle professionnelle pour l'organisation de réceptions (65 locations) ou de réunions professionnelles (18 locations) ;
  - la clientèle de particuliers reste très nombreuse à investir les monuments, pour la célébration d'événements privés exceptionnels (96 locations).

### Données financières et éléments d'analyse

|               | Résultats 2004     | Résultats 2004/<br>Résultats 2003 | soit en %      |
|---------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| Locations     | 2 443 185 €        | - 223 742 €                       | - 8,4 %        |
| Tournages     | 328 564 €          | + 62 613 €                        | + 23,5 %       |
| Photographies | 80 386 €           | - 8 743 €                         | - 9,8 %        |
| <b>Total</b>  | <b>2 852 135 €</b> | <b>- 169 872 €</b>                | <b>- 5,6 %</b> |

\*\*\*

Malgré la progression significative de l'activité de ce secteur, les objectifs financiers fixés au budget primitif 2004 n'ont pu être atteints, en raison de l'annulation, totalement imprévisible, par leurs organisateurs de deux manifestations importantes qui devaient se tenir au jardin des Tuileries :

- le salon « Habiter », prévu au mois de septembre ;
- le « Pavillon des antiquaires et des beaux-arts », organisé par la SOC, prévu en décembre.

En 2003, l'organisation de ces deux manifestations avait généré des recettes domaniales s'élevant à 359 005 €.

Il convient de noter que, sans cet exceptionnel manque à gagner, les recettes de l'activité de locations seraient en progression de 5,07 % par rapport au résultat enregistré en 2003 (+ 135 263,45 €).

Le recul ainsi constaté est toutefois limité par la forte progression, pour la deuxième année consécutive, des résultats de l'activité

« tournages » de films (62 613 € de recettes en plus par rapport à 2003, soit + 23,5 % par rapport à l'année 2003, au cours de laquelle ces résultats avaient déjà progressé de 53 % par rapport à l'année précédente).

En revanche, malgré l'augmentation très sensible du nombre de dossiers traités en matière d'autorisations de prises de vues photographiques (+ 41 dossiers), le montant des recettes est en baisse de 8 743 €.

### Gestion des concessions domaniales

L'activité de gestion des occupations de « longue durée » (concessions domaniales commerciales, concessions domaniales non commerciales, et occupation sans titre du domaine public national) concerne, en 2004, environ 260 occupants privés du domaine immobilier géré par le Centre des monuments nationaux.

Ce chiffre reste pratiquement constant d'une année sur l'autre, les contrats étant conclus sur des durées assez longues (de 5 à 18 ans) avec les occupants.

Le fait le plus marquant de l'année passée concerne le domaine national de Saint-Cloud. Le contentieux opposant l'Institut Pasteur au Centre des monuments nationaux, au sujet de l'occupation sans titre du domaine de Villeneuve-l'Étang, a été tranché par le tribunal administratif de Paris, qui a rejeté l'ensemble des

prétentions de l'Institut, et reconnu le bien-fondé de l'ensemble de celles du Centre des monuments nationaux, réaffirmant notamment la propriété de l'État sur cette dépendance domaniale et la compétence de l'établissement public à en assurer la gestion. Une convention décennale sera signée avec la société BIO-RAD en 2005.

### Données financières et éléments d'analyse

|   | Résultats 2004 | Résultats 2004/<br>Résultats 2003 | soit en % |
|---|----------------|-----------------------------------|-----------|
| Concessions domaniales et produits domaniaux divers | 2 408 622 €    | + 1 793 €                         | + 0,07 %  |

\* \* \*

Ce secteur se maintient à son niveau de l'année passée, notamment en raison des bons résultats financiers enregistrés par de nombreux concessionnaires, dont le chiffre d'affaires sert de base de calcul aux redevances. De plus, la progression (+ 3,35 % entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et le 1<sup>er</sup> janvier 2004) de l'indice INSEE du coût de la construction, sur laquelle l'ensemble des redevances (minima garantis et redevances forfaitaires) sont indexées n'est pas étrangère.

### Partenariats

24 dossiers ont été traités au titre des conventions de partenariat. Ce secteur a rapporté 50 575 € de recettes domaniales, soit - 27,4 % par rapport à l'année 2003, pour deux raisons : les redevances des années 2002 et 2003 correspondant à l'occupation du château de Carrouges pour le « Rallye La Passée » ont été comptabilisées sur l'année 2003 ; la redevance correspondant à l'opération « Reims, destination Noël », organisée au mois de décembre par la commune de Reims au palais du Tau, a été comptabilisée en 2005.

### Synthèse

| BP 2004        | Résultats 2004 | Résultats 2004/<br>BP 2004 | soit, en % | Résultats 2004/<br>Résultats 2003 | soit en % |
|----------------|----------------|----------------------------|------------|-----------------------------------|-----------|
| 6 091 062,00 € | 5 311 333,03 € | - 779 829 €                | - 13 %     | - 187 490 €                       | - 3,4 %   |

\* \* \*

Malgré l'importante vitalité de l'activité de gestion domaniale en 2004, le résultat financier du secteur est en recul : - 13 % par rapport aux prévisions budgétaires ; - 3,4 % par rapport aux résultats 2003.

Cet infléchissement touche essentiellement l'activité de locations-tournages (- 5,6 %), alors que l'activité de gestion des concessions domaniales se maintient à son niveau de 2003.

## 7.2 Les activités commerciales

Le Centre des monuments nationaux exploite en régie directe 76 points de vente répartis sur les monuments.

Ces librairies/boutiques constituent un utile complément à la visite, elles permettent d'assurer la diffusion des ouvrages et cartes postales

de Monum, Éditions du patrimoine et la commercialisation d'environ 10 000 articles de négoce. 60 % de cette offre est constituée par les livres, les produits et images papier, le reste couvre des univers aussi variés que la presse, les jeux et jouets, les textiles, les arts de la table, la décoration, les accessoires et cadeaux souvenirs, le jardinage et enfin, depuis 2002, les produits gastronomiques.

Un soin particulier est apporté à la sélection et à la qualité des produits pour qu'ils soient parfaitement adaptés au monument, à son histoire et à son environnement.

L'activité commerciale des points de vente génère un chiffre d'affaires de 11 M€ TTC, en progression d'environ 12 % par rapport à 2003.

Le dynamisme des ventes, que confirme l'amélioration du panier moyen par client qui passe de 10,50 € en 2003 à 10,90 €



en 2004 et du panier moyen par visiteur qui passe de 1,23 € en 2003 à 1,31 € en 2004, s'accompagne d'une maîtrise attentive des stocks de négoce, leur valeur au 31 décembre 2004 s'inscrivant nettement en baisse par rapport à l'exercice précédent.

Entre 2000 et 2004, le panier moyen par client a augmenté de 36,08 % et le panier moyen par visiteur de 17 %.

Parmi les faits marquants de l'exercice, l'ouverture d'un nouveau point de vente au château de Chambord, la création de nouvelles exploitations à la colonne de la Grande Armée à Wimille, au domaine national de Saint-Cloud et à la tour Pey-Berland à Bordeaux, ainsi que l'expérimentation de nouveaux terminaux point de vente comptent parmi les plus significatifs.

### 7.3

## Le mécénat

### La recherche de fonds : une bonne année

L'activité mécénat du Centre des monuments nationaux en 2004 a été influencée par la récente loi sur le mécénat (1<sup>er</sup> août 2003).

20 projets ont pu bénéficier du mécénat d'entreprises, représentant en tout 44 accords de partenariat conclus, traités fiscalement principalement en mécénat (35 actions de mécénat, 5 de parrainage, une subvention, un partenariat et 2 échanges-marchandise).

Les recettes générées représentent près de 800 000 €, soit un peu plus de 1 % du budget de l'établissement, ce qui globalement est peu, mais considérable en termes de dynamique par projet : le mécénat représente jusqu'à 50 %, voire plus, du budget de certains programmes (l'exposition « Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis » à la basilique de Saint-Denis, ou le premier titre d'une collection audio-tactile très innovante pour mal et non-voyants, « Sensitinéraires », consacrée à la Sainte-Chapelle, avec le soutien de la Caisse d'Épargne IDF/Arjowiggins, ou le parcours tactile des tours de La Rochelle...).

Le taux moyen de financement par projet en mécénat est de 40 000 €, ce qui représente aussi le taux moyen de participation de chaque entreprise. Sont touchés autant les grands groupes, le plus souvent à fort maillage national, que les petites et moyennes entreprises et les très petites entreprises, très ciblées localement par rapport à chaque monument.

- Parmi les projets « plébiscités », arrivent au premier rang les actions événementielles, qui donnent à l'entreprise une visibilité ponctuelle importante, à Paris comme en région. De ce point de vue, l'année 2004 fut particulièrement riche en expositions, et 5 ont bénéficié de mécénat, le plus souvent de la part de plusieurs entreprises : « De l'Italie à Chambord, la chevauchée des princes »/Axa Art, Fondation EDF, Laboratoires Pierre Fabre, Microsoft et Veolia Environnement ; « Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis » à la basilique de Saint-Denis/Fondation EDF, Generali, et un cercle d'entreprises du bâtiment et travaux publics de Plaine-commune ; « Le dévoilement de la couleur, relevés et copies de peintures murales du Moyen Âge et de la Renaissance » à la Conciergerie/Crédit du Nord, « Co-intégral Daniel Firman » en Languedoc-Roussillon, intervention-exposition d'un artiste contemporain dans 3 monuments, le château de Carcassonne, les tours et remparts d'Aigues-Mortes et la forteresse de Salses/Les Salins du Midi, les Vignerons du Minervois ; « San Clemente », photographies de Raymond Depardon au château de Cadillac, en partenariat avec 4 entreprises locales, entreprises du bâtiment, viticulteurs et La Poste.



Conciergerie

- 2 saisons culturelles ont été soutenues, celles du domaine national de Saint-Cloud et des châteaux de Cadillac et de La Sauve-Majeure, par plusieurs entreprises, ainsi que 2 manifestations musicales, 1 concert à la Sainte-Chapelle et le Festival de harpe du château de Maisons.
- Les aménagements pérennes intéressent également les entreprises, par leur aspect durable, s'inscrivant dans les grands axes définis dans leur politique de mécénat.

4 actions ont été financées en 2004, avec parfois des aménagements mis en place à l'occasion d'expositions (Chambord et Saint-Denis) : le soutien à l'installation de 2 espaces de restitution virtuelle, au château de Chambord (Pierre Fabre et EDF-Centre) et à l'abbaye de Cluny (EDF-Bourgogne) ; la mise en accessibilité de la basilique de Saint-Denis, nef et crypte (Fondation EDF) ; la mise en œuvre d'un parcours tactile présentant de superbes graffitis de marins et prisonniers dans les tours de La Rochelle (Carrefour et Caisse d'Épargne Poitou-Charentes) ; enfin, la restauration de tissus d'appartements du château de Bouges sera rendue possible grâce au don de Monsieur Hubert d'Ornano.

#### **L'optimisation des contreparties : augmenter l'image et l'audience des monuments**

Le Centre des monuments nationaux incite les partenaires à définir et consommer au mieux les contreparties auxquelles ils peuvent prétendre, autant qu'à acheter des prestations annexes, ceci afin de faire connaître auprès du plus grand nombre de personnes les programmations de l'établissement.

- 9 800 entrées gratuites, personnalisées ou non, permettant l'accès aux 115 monuments comme à certaines expositions temporaires, ont été diffusées aux différents partenaires ;
- 4 000 personnes ont été accueillies dans le cadre de manifestations privées programmées en contrepartie de soutien à des projets de l'établissement, dont 1 450 avec visite de l'exposition soutenue ;

- 2 accords avec des partenaires (EDF à Chambord et Generali à Saint-Denis) ont permis un accès à tarif réduit à l'exposition soutenue pour les salariés du groupe ;
- 600 invitations, 6 000 brochures et quelques dizaines d'affiches et de catalogues des manifestations concernées ont été accordés aux partenaires ;
- 650 catalogues ont été achetés par les partenaires ;
- 25 visites-conférences de monuments ont été commandées par les partenaires.

#### **Crédit du Nord à la Conciergerie pour « le dévoilement de la couleur » : un partenariat exemplaire**

L'entreprise a effectué une importante soirée de relations publiques, à destination de ses clients, qui a également permis de contribuer au lancement de l'exposition le lendemain de son vernissage. La banque s'est associée à la campagne radio et est citée sur les spots promotionnels diffusés sur Radio Classique. Elle a acheté et offert 400 entrées et 600 catalogues relatifs à l'exposition. Elle a donné une visibilité particulière à cette manifestation sur les relevés bancaires de ses 142 000 clients franciliens, sur son site internet (page d'accueil et site réservé à ses clients privilégiés), dans ses 75 agences d'Île-de-France (affiches). Elle a diffusé 27 000 flyers promotionnels de l'exposition réalisés par ses soins et permettant à ses clients d'accéder à l'exposition à tarif préférentiel et 3 700 courriers d'information à de prestigieux prospects.

### Professionaliser la démarche de l'établissement en matière de mécénat

Le Centre des monuments nationaux démarque le plus souvent les entreprises directement, afin de créer un réseau d'entreprises concernées par les actions de l'établissement. Un fichier-partenaires de 388 sociétés et 645 contacts est entretenu. Près de 2 000 invitations, le plus souvent accompagnées de courriers stratégiques, et 500 dossiers concernant 20 projets différents ont été adressés à environ 400 entreprises. 4 projets ont suscité une recherche de fonds, mais n'ont pas abouti, dont 3 construits sur mesure pour des entreprises, et très liés à la stratégie marketing des sociétés concernées (Handicap/Maif, Monument jeu d'enfant/Mattel, brochures pédagogiques Panthéon-Arc de triomphe/Quick), et un programmé très tard (Shanghai au jardin des Tuileries).

Un dossier général a été conçu, présentant aux entreprises l'institution, les actions réalisées depuis 2003, les projets à financer à échéance 2005/2008, et les contreparties envisageables. 13 rendez-vous de fonds (hors projets spécifiques) ont été menés avec de grands groupes. 36 visites approfondies de monuments ont été réalisées. 4 interventions dans le cadre d'écoles ou de forums abordant les questions de mécénat ont été effectuées.

Par ailleurs, est progressivement mis en place, en parallèle et de façon complémentaire, un travail avec les regroupements régionaux d'administrateurs, afin de les aider à prospecter par eux-mêmes sur des projets ponctuels (La Rochelle, Cadillac/La Sauve-Majeure) ou dans l'idée de monter un cercle d'entreprises amies soutenant le développement du monument.



Abbaye de La Sauve-Majeure

## Recettes mécénat en 2004

| ENTREPRISES | CRÉDITS NETS |
|-------------|--------------|
|-------------|--------------|

### EXPOSITIONS

| EXPOSITION DE L'ITALIE À CHAMBORD - château de Chambord |                  |
|---|------------------|
| AXA Art   | 19 543 €         |
| Chevalier Conservation                                  | 8 484 €          |
| EDF Centre  | 20 000 €         |
| EDF Fondation   | 30 000 €         |
| Microsoft France  | 59 798 €         |
| Veolia Environnement                                    | 40 000 €         |
| <b>Total</b>  | <b>177 825 €</b> |

| EXPOSITION BASILIQUE SECRÈTE - basilique de Saint-Denis |                  |
|---|------------------|
| EDF Fondation   | 50 000 €         |
| Bourgeois Entreprise                                    | 3 000 €          |
| Colas IDFN  | 6 000 €          |
| Dubrac TP   | 3 000 €          |
| Duc et Préneuf  | 1 500 €          |
| Entra   | 3 000 €          |
| Entreprise Prunevieuille                                | 3 000 €          |
| Generali France   | 40 000 €         |
| L'Union Travaux   | 3 000 €          |
| SNTPP   | 3 000 €          |
| Viapark Entreprise                                      | 3 000 €          |
| <b>Total</b>  | <b>118 500 €</b> |

| EXPOSITION FIRMAN - Carcassonne/Salses/Aigues-Mortes |                |
|--|----------------|
| Cru Minervois  | 5 000 €        |
| Salins du Midi                                       | 3 000 €        |
| <b>Total</b>   | <b>8 000 €</b> |

| EXPOSITION LE DÉVOILEMENT DE LA COULEUR - Conciergerie |                 |
|--|-----------------|
| Crédit du Nord   | 50 000 €        |
| <b>Total</b>   | <b>50 000 €</b> |

### PROJETS

| SAISON CULTURELLE - château de Cadillac |                |
|---|----------------|
| Compagnons de Saint-Jacques             | 500 €          |
| Entreprise Quélin                       | 3 000 €        |
| La Poste                                | 150 €          |
| Syndicat Viticole de La Sauve-Majeure   | 1 254 €        |
| <b>Total</b>                            | <b>4 904 €</b> |

| SAISON CULTURELLE - domaine national de Saint-Cloud |                  |
|---|------------------|
| BMW   | 75 000 €         |
| Citroën   | 80 000 €         |
| Glory Utd Ltd-LNM Holdings                          | 110 000 €        |
| <b>Total</b>  | <b>265 000 €</b> |

| CONCERT - Sainte-Chapelle |                |
|---------------------------|----------------|
| Gaz de France             | 6 000 €        |
| <b>Total</b>              | <b>6 000 €</b> |

| RENDEZ-VOUS AUX JARDINS - Carcassonne |              |
|---------------------------------------|--------------|
| Gamm Vert de Trebes                   | 330 €        |
| <b>Total</b>                          | <b>330 €</b> |

| PROJET JARDIN TUILERIES - jardin des Tuileries |                |
|--|----------------|
| Moët Hennessy                                  | 7 500 €        |
| <b>Total</b>                                   | <b>7 500 €</b> |

| PROJET 3D CLUNY - abbaye de Cluny |                |
|-----------------------------------|----------------|
| EDF Bourgogne                     | 9 800 €        |
| <b>Total</b>                      | <b>9 800 €</b> |

| PARCOURS TACTILE - tours de La Rochelle |                |
|---|----------------|
| Carrefour Angoulins                     | 1 000 €        |
| Carrefour La Rochelle                   | 1 000 €        |
| <b>Total</b>                            | <b>2 000 €</b> |

| FESTIVAL DE HARPE EN YVELINES - château de Maisons-Laffitte |                |
|---|----------------|
| Camac Harps   | 2 000 €        |
| <b>Total</b>  | <b>2 000 €</b> |

| LIVRE AUDIO-TACTILE SENSITINÉRAIRES - Sainte-Chapelle |                 |
|---|-----------------|
| Caisse d'Épargne IDF                                  | 40 000 €        |
| <b>Total</b>  | <b>40 000 €</b> |

| RESTAURATION DE LA CHAMBRE AUX PERROQUETS - château de Bouges |                 |
|---|-----------------|
| Monsieur d'Ornano   | 26 200 €        |
| <b>Total</b>  | <b>26 200 €</b> |

| PALAIS DE LA BD - Conciergerie |                |
|--------------------------------|----------------|
| SNCF                           | 5 000 €        |
| <b>Total</b>                   | <b>5 000 €</b> |

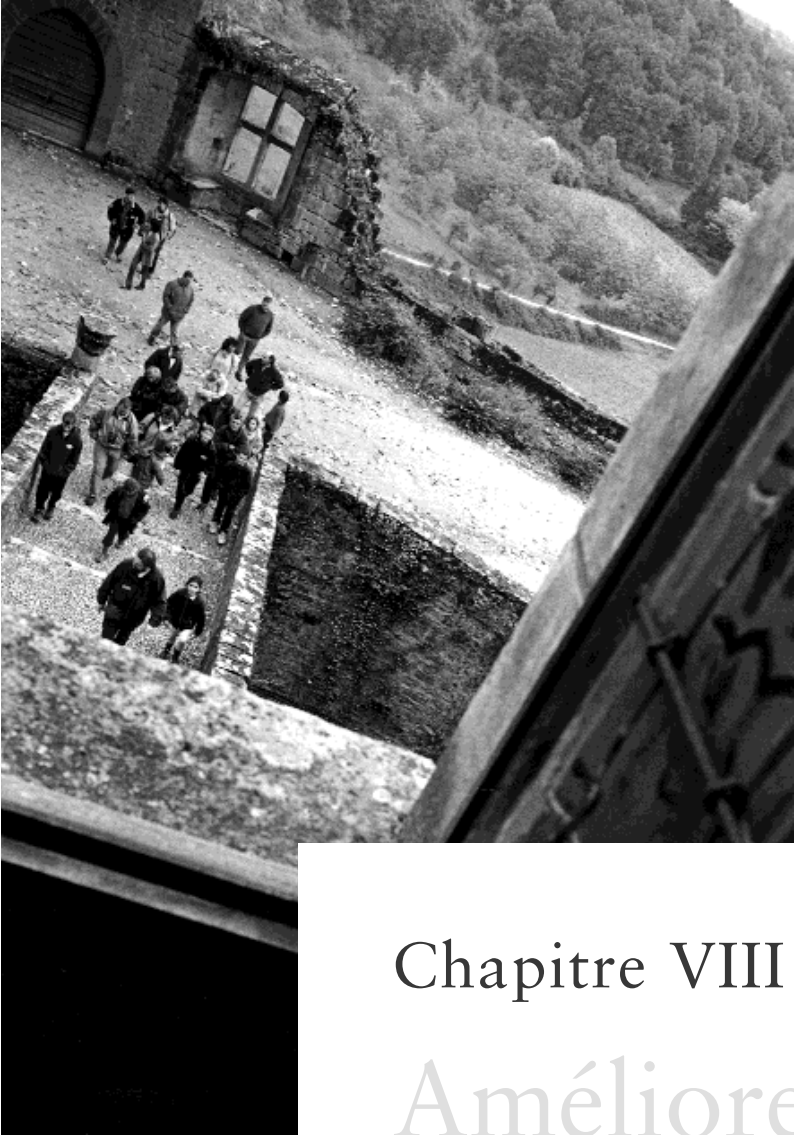
| NUIT DU CINÉMA - château de Carrouges |              |
|---------------------------------------|--------------|
| Entreprise Dagand                     | 500 €        |
| Entreprises Ripaux                    | 200 €        |
| <b>Total</b>                          | <b>700 €</b> |

| DIVERS                  |                 |
|-------------------------|-----------------|
| DI Régies               | 40 055 €        |
| Figaro magazine         | 32 000 €        |
| Institut Curie/Truffaut | /               |
| <b>Total</b>            | <b>72 055 €</b> |

|              |                  |
|--------------|------------------|
| <b>Total</b> | <b>795 814 €</b> |
|--------------|------------------|



**Château de Castelnau-Bretenoux**



Chapitre VIII

Améliorer  
et moderniser  
la gestion



## 8.1 \_\_\_\_\_

### La maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège : le contrôle de gestion comme outil de mobilisation et de management

#### Un objectif renouvelé de maîtrise des dépenses de fonctionnement

Au-delà d'objectifs d'efficacité et de qualité de service, la maîtrise des dépenses de fonctionnement est l'un des objectifs majeurs assigné à la direction administrative et financière, chargée d'assurer le fonctionnement courant des sites sur lesquels les services du siège sont implantés (Hôtel de Sully ; locaux propres à l'établissement<sup>(1)</sup> ; locaux pris à bail<sup>(2)</sup>).

<sup>(1)</sup> Bureaux de la rue de Turenne.

<sup>(2)</sup> Émerainville (77) : bureaux du département de la diffusion ; quai des Célestins (75004) : bureaux du département des éditions ; boulevard Morland (75004) : bureaux du service des visites-conférences Île-de-France ; et Nantes (44) : bureaux de l'atelier des éditions.

Au cours de l'année 2004, des efforts particuliers de rationalisation de la dépense ont été réalisés dans les domaines suivants :

- dépenses de téléphonie fixe : - 30 % environ suite à la mise en place d'un marché national de télécommunications ;
- dépenses de téléphonie mobile : - 35 % suite à la renégociation du contrat et au renforcement du suivi des consommations ;
- consommations de papier : la mise en place de codes sur les copieurs de l'établissement, l'utilisation du module recto-verso et un meilleur suivi des stocks ont généré de nouvelles habitudes permettant de constater des économies de papier à hauteur de 24 % ;
- affranchissement du courrier : le tarif lent a été privilégié et un suivi des envois en Chronopost a été mis en place permettant également des diminutions de coûts ;
- enfin, la renégociation des principaux contrats a permis d'enregistrer des économies substantielles.



Au total, il en est résulté une diminution des coûts unitaires ou des coûts moyens par agent ainsi qu'en atteste le tableau suivant :

| DOMAINES                                      | Économies constatées en euros | Variation entre budget 2004 et 2005 | Coût unitaire au 1 <sup>er</sup> janvier 2004 | Coût unitaire au 1 <sup>er</sup> janvier 2005 |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Petits matériels et divers                    | 20 000                        | - 53 %                              |   |   |
| Petits mobiliers                              | 10 000                        | - 54 %                              |   |   |
| Papier <sup>(1)</sup>                         | 12 000                        | - 24 %                              | 213   | 196   |
| Maintenances diverses                         | 5 000                         | - 50 %                              |   |   |
| Maintenance hygiène sanitaires <sup>(2)</sup> | 4 450                         | - 38 %                              | 344   | 213   |
| Maintenance alarmes <sup>(3)</sup>            | 1 000                         | - 4 %                               | 4 333   | 4 160   |
| Télécommunications mobiles <sup>(4)</sup>     | 8 000                         | - 35 %                              | 541   | 351   |
|   | 60 450                        |                                     |   |   |

Indicateurs rapportés :

- (1) : au nombre d'agents ;  
 (2) : au nombre de sanitaires ;  
 (3) : au nombre de centrales alarmes ;  
 (4) : au nombre de forfaits.

**Une attention accrue à la qualité des interventions et des procédures et au respect des obligations réglementaires, que ce soit en matière de :**

- **Logistique** : un suivi de l'activité de l'équipe d'exploitation a été mis en place : en 2004, ce sont 520 interventions qui ont été effectuées ;
- **Sécurité - conditions de travail** : des formations sur l'utilisation des extincteurs et des exercices d'évacuation ont été programmées (12 interventions en 2004) ainsi que des vérifications réglementaires (alarmes incendie, extincteurs, conformité des installations électriques). Par ailleurs, ont été adressées à chaque agent des notes relatives à la mise en place de trousse de secours dans chaque site, à l'implantation des extincteurs et au référencement des responsables d'évacuation. Enfin, des moyens financiers importants (50 K€ environ pour 2004) ont été consacrés à l'amélioration des conditions de travail, permettant un grand nombre d'interventions (réfection du bureau d'ordre, mise en peinture de plusieurs sanitaires, achat de sièges ergonomiques, interventions dans les bureaux de l'orangerie, renouvellement de plusieurs postes de travail, etc.) ;
- **Travaux** : effectués par l'Architecte des bâtiments de France et le Service national des travaux, les travaux réalisés à l'Hôtel de Sully ont notamment concerné :
  - la remise à niveau du sol du jardin,

- la mise en place d'un dispositif anti-pigeons sur les façades de l'Hôtel de Sully, donnant sur le jardin,
- le nettoyage et l'encaustiquage des portes et des fenêtres extérieures,
- la création de plans papier et informatisés,
- la réfection et l'entretien des toitures,
- le diagnostic relatif au plomb et à l'amiante ;
- **Gestion du parc automobile et des fournitures de bureaux** : plusieurs notes de procédures ont été établies et ont permis de rationaliser ces deux secteurs : ainsi, un règlement intérieur rappelant les modalités d'utilisation des véhicules de service a été diffusé ; autre exemple, la mise en place d'un suivi informatisé des consommations de fournitures administratives et des stocks.

**Le contrôle de gestion : un levier fort pour le suivi des activités et le management des équipes**

L'existence de tableaux de bord est indispensable pour assurer un pilotage efficace en matière de logistique. L'année 2004 aura été stratégique en la matière. À l'important travail d'explication et de mobilisation des équipes du service intérieur autour de la démarche se sont en effet ajoutés des travaux de rationalisation des informations existantes et de constitution de nouvelles bases de données.

Ce travail a ainsi permis de constituer un « tableau de bord des coûts de fonctionnement et de la qualité du fonctionnement des services du siège » qui sera commenté chaque mois en comité de direction de l'établissement. Celui-ci contient différents indicateurs d'activité (consommation de fluides, de papier, nombre d'interventions de maintenance, etc.), de coûts (coûts moyens par agent des fournitures administratives et spécifiques, du petit mobilier, etc.) et de qualité de service (taux de prise en charge des appels téléphoniques entrants et délai moyen d'attente, délais d'intervention en matière de maintenance, etc.).

Ayant pour vocation de sensibiliser chaque directeur et responsable de service aux coûts de fonctionnement, ce tableau de bord permet à la fois de suivre et de mesurer tant les coûts que les volumes, mais également de faciliter l'organisation et la répartition des tâches au quotidien (charge de travail des équipes, plannings d'intervention, etc.) pour une meilleure qualité de service.

Le service intérieur ayant servi fin 2004 de « service test », l'extension progressive de tels outils de pilotage à l'ensemble des dépenses de fonctionnement des monuments, mais également à l'ensemble des activités de l'établissement, devrait ainsi être possible en 2005 (cf. *infra*, « Le développement du contrôle de gestion »).

## 8.2 La modernisation de la gestion budgétaire et comptable

L'année 2004 aura également permis de parachever la normalisation du processus d'exécution budgétaire amorcée en 2003. Les principaux indicateurs de qualité de gestion de l'établissement traduisent de façon significative ce redressement, sensible notamment à travers une forte réduction des délais de paiement pour la seconde année consécutive.

Des outils précis et détaillés de suivi de l'exécution budgétaire en dépense et en recette ont été par ailleurs mis en place, permettant un pilotage affiné du budget de l'établissement.

Ces efforts ont fortement contribué à renouer des relations de confiance entre le siège et les monuments, dans le cadre d'un dialogue de gestion mieux structuré, mais également avec les fournisseurs et partenaires de l'établissement.

### L'amélioration de la qualité de gestion

#### Des délais de paiement et des taux de rejet très sensiblement réduits en 2004

Comme le montre le tableau ci-dessous, les délais de paiement, pour lesquels un redressement très sensible avait été constaté en 2003, ont connu en 2004 une nouvelle réduction significative.

| Unité : jour              | Délais de paiement 2004<br>(données arrêtées<br>au 19/01/05) |  | Délais de paiement<br>2003 |                    | Délais de paiement<br>2002 |                    |
|---------------------------|--|--|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
|                           | Factures<br>2004<br>(indicateur<br>de flux)                  | Toutes<br>factures<br>(indicateur<br>de stock) | Factures<br>2003           | Toutes<br>factures | Factures<br>2002           | Toutes<br>factures |
| Services du siège         | 35   | 48   | 41                         | 64                 | 63                         | 86                 |
| Monuments                 | 47   | 79   | 57*                        | 99*                | 87**                       | 101**              |
| Haut-Kœnigsbourg          | 32   | 52   | 60                         | 107                | n.d.                       | n.d.               |
| Monuments du pôle Sud-Est | 55   | 64   | n.d.                       | n.d.               | n.d.                       | n.d.               |

\* Y compris Sud-Est.

\*\* Y compris Haut-Kœnigsbourg et Sud-Est.

Si l'on considère l'ensemble des paiements effectués, toutes factures confondues (indicateur de stock), **la réduction des délais se situe en effet dans une fourchette de 20 % (monuments) à 25 % (siège) par rapport à 2003.** Pour les seules factures de l'année (indicateur de flux), la réduction est globalement de l'ordre de 15 % par rapport à 2003.

L'année 2004 a été à cet égard celle d'un véritable apurement de la gestion : aux progrès réalisés sur le flux s'ajoute désormais le constat que le passif est presque totalement apuré.

En effet, si l'indicateur de stock a connu une inflexion beaucoup plus sensible que l'indicateur de flux en 2004, il est intéressant de noter qu'en 2003 la situation était inverse (- 30 jours en 2002 pour l'indicateur de flux, pour les monuments, contre - 2 jours en 2002 pour l'indicateur de stock). On voit par là que l'année 2003 a été celle d'un retour à la normale du fonctionnement de la chaîne de la dépense, mais que l'existence d'un stock important de factures anciennes a continué à tirer vers le bas la moyenne générale des délais de paiement.

**Les gains sensibles réalisés en 2004 sont également imputables à une concertation renforcée entre les services ordonnateurs et comptables.**

La systématisation du recours par le comptable à la suspension temporaire du traitement des mandats présentant une anomalie, dès lors que celle-ci est susceptible d'être aisément régularisée par l'ordonnateur, a permis de diminuer considérablement le taux de rejet et a eu un impact décisif sur les délais de paiement.

**Le taux de rejet de mandats présentés au paiement par l'ordonnateur au comptable a ainsi été diminué de moitié par rapport à 2003. Il s'inscrit à 5,2 % en moyenne annuelle en 2004, soit près de 5 points en deçà de celui de 2003 (11,1 %) et 4 points en deçà de celui de 2002 (9,3 %).**

*Une réduction des délais plus contrastée au pôle Sud-Est*

Si l'on considère l'indicateur de stock, les délais de paiement du pôle Sud-Est se situent à un niveau très inférieur à la moyenne des monuments, ce qui est le signe d'une situation particulièrement saine. Toutefois, l'indicateur de flux s'est à l'inverse redressé moins sensiblement en Sud-Est qu'ailleurs : - 2 jours en 2003 (contre - 10 jours pour les autres monuments, hors Haut-Kœnigsbourg).

Ces résultats sont imputables aux conditions de l'expérimentation de déconcentration menée en Sud-Est, puisqu'elle s'est traduite à ce stade par l'ajout d'un échelon supplémentaire dans la chaîne d'ordonnancement. L'approfondissement du transfert de responsabilité en matière de contrôle des ordonnancements en 2005, qui conduira à supprimer tout contrôle direct

supplémentaire par l'ordonnateur avant transmission des dossiers à l'agence comptable, devrait conduire à un redressement sensible de cet indicateur.

*Des délais moyens d'ores et déjà en deçà de l'objectif réglementaire de 45 jours pour les services du siège, mais encore à réduire en 2005 pour les monuments*

En effet, pour les monuments, hors Haut-Kœnigsbourg et Sud-Est, les délais atteints en novembre 2004, toutes factures confondues, se situaient néanmoins encore 24 jours au-delà de l'objectif, ce qui implique de réduire cette moyenne d'un tiers. **L'indicateur de flux ne se situant qu'à 2 jours de l'objectif, en moyenne annuelle, c'est à travers l'apurement définitif des anciennes factures en instance que pourra être atteint l'objectif global de 45 jours pour les monuments.**

#### **L'amélioration des conditions de clôture de la gestion**

L'année 2004 aura également été marquée par une amélioration très sensible des conditions de clôture de la gestion, puisque les opérations d'ordonnancement des dépenses des monuments et services ont pu être poursuivies jusqu'au 17 décembre 2004, soit un mois plus tard qu'au cours des exercices antérieurs.

*Un meilleur lissage des mandatements sur l'exercice était une condition préalable*

La limitation du nombre de factures à traiter au-delà du 1<sup>er</sup> décembre 2004 était en effet la première des conditions préalables à un prolongement des délais d'ordonnancement, sauf à aboutir à une situation d'engorgement des services du siège en fin de gestion incompatible avec le respect des délais réglementaires de production du compte financier.



Cairn de Barnenez

Le nombre de mandats émis au-delà du 1<sup>er</sup> décembre 2004 s'est ainsi inscrit nettement en deçà de celui des exercices antérieurs :

|                                      | Décembre 2004<br>(du 01/12/04<br>au 19/01/05) | Décembre 2003<br>(du 01/12/03<br>à la fin de gestion) | Décembre 2002<br>(du 01/12/02<br>à la fin de gestion) |
|--------------------------------------|---|---|---|
| Nombre de mandats émis               | 4 518   | 5 449   | 7 886   |
| % du total des mandats de l'exercice | 13 %  | 15 %  | 23 %  |

NB : Par « décembre » on entend, pour les trois exercices, l'intégralité de la période courant du 01/12 à la fin de gestion.

*Un dispositif inédit de contrôle en binôme entre le département comptabilité ordonnateur et l'agence comptable*

Outre la limitation du volume des mandats émis lors de la période de clôture, les conditions d'une réduction de leurs délais de traitement ont également été étudiées. Un dispositif de contrôle en binôme des mandats reçus par le siège, mis en place au 1<sup>er</sup> décembre entre le département comptabilité ordonnateur et l'agence comptable, a ainsi permis un gain de l'ordre de 7 jours dans le traitement des mandats reçus par les services financiers et comptables du siège en fin de gestion.

Le contrôle partenarial ainsi expérimenté a permis en effet une réactivité optimale de l'ordonnateur aux observations du comptable. L'expérience aura aussi permis d'approfondir la connaissance réciproque des modes de travail en vigueur de part et d'autre,

contribuant par-là au renforcement d'un dialogue constructif entre les services ordonnateurs et comptables.

*Un beaucoup moins grand nombre de mandats de charges à payer constaté en fin de gestion*

Conséquence directe de l'allongement des délais d'ordonnancement et de l'expérimentation d'un contrôle partenarial entre l'ordonnateur et l'agence comptable, l'exercice 2004 s'est achevé avec une diminution de 75 % du nombre total de mandats de charges à payer (CAP) par rapport à 2003.

Les mandats de charges à payer ne représentent que 5 % du nombre total des mandats émis en 2004 contre 14 % en 2003 et 24 % en 2002. Ils tendent ainsi à être ramenés à leur véritable fonction, plutôt qu'à refléter l'existence d'un important stock de factures reçues mais non traitées en fin de gestion.

|  | 2004                       | 2003                      | 2002                      |
|--|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Nombre total de mandats classiques émis                      | 27 742*<br>soit 95 %/total | 25 577<br>soit 86 %/total | 22 055<br>soit 76 %/total |
| Nombre total de mandats de CAP émis                          | 1 332*<br>soit 5 %/total   | 4 289<br>soit 14 %/total  | 6 882<br>soit 24 %/total  |
| <b>Total des mandats émis sur crédits de l'année N</b>       | <b>29 074</b>              | <b>29 866</b>             | <b>28 937</b>             |
| Nombre total de mandats de régularisation de CAP de N-1 émis | 4 424                      | 7 115                     | 5 245                     |
| <b>Total général des mandats émis</b>                        | <b>33 498</b>              | <b>36 981</b>             | <b>34 182</b>             |

\* Au 19 janvier 2005 (données provisoires).

### La refonte et la modernisation des outils de suivi

- De nouveaux outils de suivi budgétaire en dépenses : la mise en place d'un suivi détaillé et l'automatisation de sa diffusion :

#### *Une information détaillée et fiabilisée*

Des tableaux de suivi par chapitre budgétaire et par monument des crédits engagés et mandatés ont été mis au point, ainsi que des états détaillés des commandes et engagements. La production des données, réalisée via des requêtes fiabilisées, est possible à tout moment de l'exécution budgétaire.

#### *Une information partagée*

Le principal défi relevé en 2004 a été celui de la mise à disposition de cette information dans les monuments. Un outil spécifique a été développé qui permet à tout monument d'avoir, via internet, un accès sécurisé à des états actualisés chaque nuit (outil Infoview).

L'outil permet un suivi budgétaire en temps réel (consultation du taux d'engagement et de mandatement de chaque unité gestionnaire), mais aussi l'introduction d'une totale transparence sur l'ensemble de la chaîne de la dépense (de la commande au paiement), puisqu'il renseigne sur l'état de traitement de la pièce et, pour les mandats, sur la date de paiement du fournisseur par l'agence comptable du siège. Instrument essentiel de suivi, Infoview devrait également devenir un outil structurant pour le dialogue de gestion entre les monuments et les services du siège.

- De nouveaux outils de suivi budgétaire en recettes : la mise en place d'un suivi mensualisé et saisonnalisé par type de recettes et par monument :

Aux efforts réalisés en matière de suivi des dépenses se sont adjoints des travaux non moins importants en matière de recettes, visant à permettre un suivi permanent des objectifs inscrits au budget de l'établissement et à garantir une capacité de réaction optimale en termes de pilotage budgétaire.

#### *Des objectifs mensualisés*

Le premier investissement réalisé en 2004 a consisté à mensualiser les objectifs de recettes inscrits au budget de l'établissement (cf. *infra* : « La modernisation de la procédure budgétaire ») en neutralisant les titres de recettes émis en 2004 mais se rapportant aux exercices antérieurs. L'objectif était de disposer de données d'activité de référence, indépendamment des contraintes inhérentes au traitement comptable de la recette.

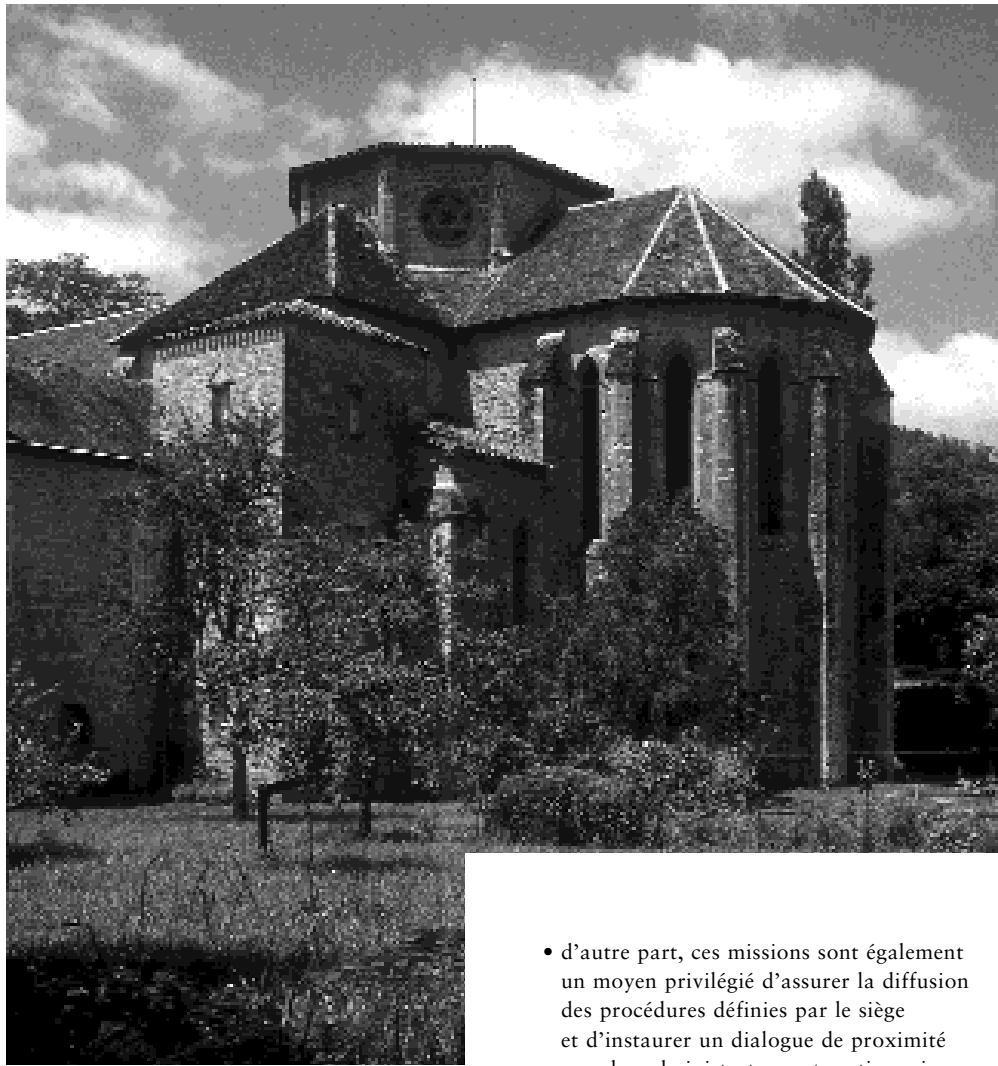
Des objectifs mensualisés ont ainsi pu être établis, par extrapolation, pour chaque poste de recette : droit d'entrée, recettes domaniales, recettes commerciales, visites-conférences, etc.



**Fort Saint-André  
à Villeneuve-lez-Avignon**



**Château  
de Rambouillet**



Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue

#### *Un suivi régulier des écarts entre réalisations et objectifs*

Les réalisations de l'année 2004, après un premier semestre consacré à la mise en place de l'outil, ont fait l'objet au second semestre, mois par mois, d'un rapprochement aux objectifs et d'un contrôle des écarts. Et une communication a été faite sur la base de ces éléments aux membres du conseil d'administration en septembre et novembre.

#### **Le renforcement du dialogue de gestion entre le siège et les monuments**

- Le développement de missions de contrôle interne :

##### *Une meilleure appréhension des difficultés locales*

Programmées par la direction administrative et financière, ces missions ont un double objectif :

- d'une part, elles visent à permettre aux services du siège de mieux appréhender les difficultés rencontrées localement et de porter un diagnostic affiné sur l'origine des situations les plus critiques, telles qu'elles transparaissent à travers les principaux indicateurs de qualité de gestion (délai de mandatement, taux de rejet, cadence d'ordonnancement) et d'exécution budgétaire (taux d'engagement juridique, taux de mandatement) ;

- d'autre part, ces missions sont également un moyen privilégié d'assurer la diffusion des procédures définies par le siège et d'instaurer un dialogue de proximité avec les administrateurs et gestionnaires des monuments.

##### *Des préconisations adaptées*

Les préconisations que ces missions de contrôle interne permettent de dégager sont adaptées au contexte local et peuvent porter sur l'organisation interne au monument des tâches de gestion budgétaire et comptable, sur les modalités propres de suivi de la gestion, sur les besoins de formation éventuels ou sur les conditions du dialogue avec le siège.

- **Les réunions régionales et interrégionales, une enceinte appropriée pour développer le dialogue de gestion :**

Au-delà de leur utilité pour échanger sur l'ensemble des problématiques de l'établissement, les réunions régionales et interrégionales organisées par le siège tout au long de l'année 2004 ont été l'occasion de faire le point sur la gestion de l'ensemble des monuments réunis sur la base d'indicateurs ciblés.

Les échanges développés à l'occasion de ces rencontres entre le siège et les monuments ont permis d'instaurer un dialogue de gestion fructueux, tout en favorisant l'appropriation par les monuments des outils de suivi mis en place.

## La modernisation de la procédure budgétaire

### *La rationalisation du calendrier de préparation du budget*

L'année 2004 a permis de consolider les premiers résultats obtenus en 2003 en ce qui concerne le calendrier de la procédure budgétaire.

Ainsi, si le budget 2003 avait été voté le 7 janvier 2003, le budget 2004 a été voté le 27 novembre 2003 et le budget 2005 le 21 novembre 2004, inscrivant l'établissement dans un calendrier permettant d'une part un dialogue assaini avec ses tutelles et les membres du conseil d'administration, et d'autre part une ouverture de gestion dès les premiers jours de janvier.

### *Une présentation du budget par nature et par programme*

Pour le budget primitif 2005 préparé en 2004, comme pour le budget primitif 2004, la construction du budget de l'établissement a été organisée autour du projet d'établissement validé par le conseil d'administration du 19 septembre 2003.

Ainsi, pour la deuxième année consécutive, une lecture analytique du budget de l'établissement est proposée. Afin d'en permettre l'évaluation, un axe analytique spécifique est renseigné au moment de l'ordonnancement.

### *De nouvelles méthodes de budgétisation et de gestion permettant de fiabiliser la construction budgétaire et de favoriser les redéploiements infra-annuels*

À ce titre, trois évolutions sont notables :

- tout d'abord, la dotation globale de fonctionnement (DGF) des monuments résulte désormais d'un **exercice de justification au premier euro**. Afin à la fois d'approfondir le dialogue de gestion avec les administrateurs de monuments et de mieux connaître la dépense, le CMN a en effet souhaité mettre

en œuvre cette nouvelle méthode de budgétisation, qui, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, sera à terme la norme pour les administrations d'État et les établissements publics. Grâce à un examen minutieux et partagé avec chaque administrateur des dépenses, de leur déterminant physique et de leur structure, cette méthode a permis d'optimiser l'allocation de la DGF entre monuments, les ajustements résultant de l'analyse de la dépense au premier euro ayant été réalisés à la hausse comme à la baisse. De la même manière, le calibrage du budget de fonctionnement du siège résulte de l'application de cette nouvelle méthode de budgétisation, qui en l'espèce, permet de présenter un budget logistique en diminution ;

- ensuite, la mise en œuvre d'une **politique d'achats** (cf. *infra*, 4), amorcée en 2004, s'est concrétisée par la réalisation d'économies constatées budgétairement. Il en est ainsi des consommations téléphoniques pour lesquelles les économies attendues s'élèvent à plus de 30 % ;
- enfin, en ce qui concerne les recettes, la déclinaison monument par monument des objectifs de recettes inscrits au budget 2004 et saisonnalisés a permis d'améliorer le suivi d'exécution et l'analyse dynamique des tendances. Parallèlement, ce travail a permis de lancer un **dispositif de retour sur résultats**. L'objectif de ce dispositif est que, tout en maintenant le principe de mutualisation et de péréquation sur lequel est fondé le budget du CMN, les efforts accomplis par un monument profitent à celui-ci. Se voulant le plus simple possible, le dispositif repose sur une appréciation synthétique de la performance de chaque administrateur et son équipe et combine des critères tant économiques et financiers que culturels (cf. encadré).

#### Le dispositif de retour sur résultats

Tout d'abord, un retour sur résultats ne peut être calculé que si et seulement s'il est constaté un dépassement des objectifs de recettes tels que figurant au BP et tels que déclinés pour le monument. Ensuite, le retour sur résultats, une fois la première condition remplie, ne peut être accordé que si trois conditions cumulatives sont respectées :

- d'une part, le taux de couverture dépenses/recettes « maîtrisables » par l'administrateur progresse par rapport à l'année n-1 ;
- d'autre part, pour contrebalancer l'indicateur précédent et prendre en compte l'augmentation de la fréquentation payante comme gratuite, le résultat d'exploitation par visiteur doit augmenter par rapport à l'année n-1 ;
- enfin, indépendamment des augmentations tarifaires qui pourraient être décidées, le prix moyen du billet doit être au moins stable par rapport à l'année n-1.

Le retour sur résultats peut ainsi résulter à la fois d'une optimisation des dépenses et de l'amélioration des recettes (plus-values par rapport aux objectifs).

## 8.3

### La mise en œuvre d'une politique des achats : premiers résultats

#### Un nouveau service pour une nouvelle politique

C'est en janvier 2004 que le département de la politique des achats a été créé à la faveur de la réorganisation des services du siège. Cette création a résulté d'une analyse juridico-économique réalisée au second semestre 2003 et démontrant l'importance croissante, au-delà du simple respect des procédures fixées par le Code des marchés publics, de l'organisation d'une fonction achat dans les administrations publiques.

La création de ce nouveau département a d'ailleurs été relevée par le site [www.achatpublic.com](http://www.achatpublic.com), notamment en raison du recrutement d'un économiste-acheteur public, qui a en charge la recherche d'axes d'économies directes et indirectes et les études de marchés.

#### Un contexte propice : la sortie du Nouveau Code des marchés publics du 7 janvier 2004

L'année 2004 a été marquée par la sortie du Nouveau Code des marchés publics, en janvier qui a obligé le CMN, comme toute personne publique, à s'adapter et à revoir ses procédures internes.

La mise en place des fondements d'une politique d'achats :

- Le niveau de détermination des besoins et la mise en place des « procédures adaptées »

Tout achat, en deçà du seuil de 150 000 € HT pour les fournitures et services et de 230 000 € HT pour les travaux, doit faire l'objet d'une « procédure adaptée ». Chaque personne publique détermine ainsi librement mais objectivement ladite procédure, en tenant compte de son organisation, de ses domaines de compétence et de ses particularités.

Le premier trimestre 2004 a donc été mis à profit pour analyser les niveaux pertinents des processus d'achats à mettre en œuvre, afin de concilier les obligations réglementaires et le souci d'efficacité économique et de bonne gestion des deniers publics.

Conformément à l'organisation déconcentrée du Centre des monuments nationaux et compte tenu des chantiers pilotes d'expérimentations de déconcentration, le niveau d'analyse des besoins retenu est le monument ou le groupement de monuments, sans préjudice de la computation budgétaire des achats effectués par l'établissement.

En conséquence :

- lorsqu'il existe un marché ou une convention avec un groupement d'achat au niveau national ou lorsque le besoin peut être considéré comme récurrent au niveau national, les besoins sont évalués budgétairement à ce niveau ;
- lorsque les besoins répondent à une spécificité, géographique ou de par leur nature, ils sont évalués au niveau du monument ou du groupe de monuments ou services du siège ;
- lorsque le besoin est ponctuel, il est évalué au niveau auquel il est apparu.

En ce qui concerne les procédures adaptées, différents seuils ont été mis en place :

- de 0 à 4 000 € HT : mise en concurrence de type vérification de catalogue ;
- de 4 000 € HT à 10 000 € HT (seuil modifié en 2005 à 15 000 € HT) : demande d'au moins 3 devis ;
- à partir de 10 000 € HT (ou 15 000 € HT depuis le 01/01/2005) : parution d'une publicité dans un JAL (et/ou sur le site internet [www.monum.fr](http://www.monum.fr)).

Parallèlement, des contrôles internes (a priori et a posteriori) ont été mis en place selon les délégations de signature et les montants en jeu.

- La nécessité de prendre de nouvelles délégations de signature et des décisions de représentation de la PRM

Alors que le Code des marchés publics de 2001 ne reconnaissait qu'une seule personne responsable des marchés (PRM), le Code de 2004 (article 20) autorise et invite les personnes publiques à se doter de plusieurs PRM.

Le CMN a ainsi déterminé deux types de seuil :

- un seuil de délégation de signature de la PRM (23 000 € TTC pour les administrateurs de monuments et 45 000 € HT pour les directeurs du siège, pour ne citer que les deux principaux) qui coïncide avec les seuils de délégation de signature de l'ordonnateur ;
- un seuil de représentation de la PRM en deçà duquel les administrateurs et les directeurs représentent le président dans l'exercice de certaines de ses fonctions.

Cette notion de représentation de la PRM est très importante dans l'organisation du processus d'achat de l'établissement, celui-ci étant caractérisé principalement par une organisation déconcentrée calquée sur un éclatement géographique des sites très important.



### Le renforcement du contrôle des seuils

Afin de renforcer la sécurité juridique de l'établissement, le contrôle des seuils de procédures a été adapté. L'efficacité du dispositif de contrôle repose sur deux services :

- le département comptabilité ordonnateur, au moment du contrôle de l'ordonnancement (contrôle de la pertinence de l'imputation de la dépense en termes de clefs NCMP) ;
- et le département de la politique des achats, de manière régulière, dans le cadre du suivi de la cartographie des achats de l'établissement (contrôle des seuils et de la pertinence des procédures marchés suivies).

Menés fin 2004, les travaux préparatoires au basculement au 1<sup>er</sup> janvier 2005 vers une version modernisée de l'outil budgétaire et comptable de l'établissement (SIREP@net) ont permis d'envisager d'automatiser le contrôle des seuils en 2005.

- **Un renforcement du niveau de contractualisation des rapports avec les fournisseurs et prestataires**

Assurer la sécurité juridique des actes d'achats passés avec les fournisseurs et prestataires passe également par un accroissement du taux de contractualisation des achats de l'établissement. La contractualisation est en effet une garantie pour l'établissement, mais également pour le prestataire, dans la mesure où elle se matérialise par un accord écrit comportant les droits et obligations de chacune des deux parties.

L'année 2004 a permis de poursuivre les efforts entrepris en 2003 en généralisant, sur certains segments d'achats, la contractualisation. Un effort tout particulier a porté sur les prestations de transports de fonds, le gardiennage, le nettoyage et l'entretien des espaces verts.

### La mise en place des outils nécessaires à la politique des achats :

#### La remise à plat de la nomenclature des dépenses

Le Code des marchés publics version 2004 laisse la liberté à chaque opérateur de créer sa propre nomenclature de référencement et d'évaluation de ces besoins. En 2004, à défaut d'un autre outil, le CMN, comme nombre d'autres organisations publiques, a fait le choix d'utiliser la nomenclature telle qu'elle existait en 2001.

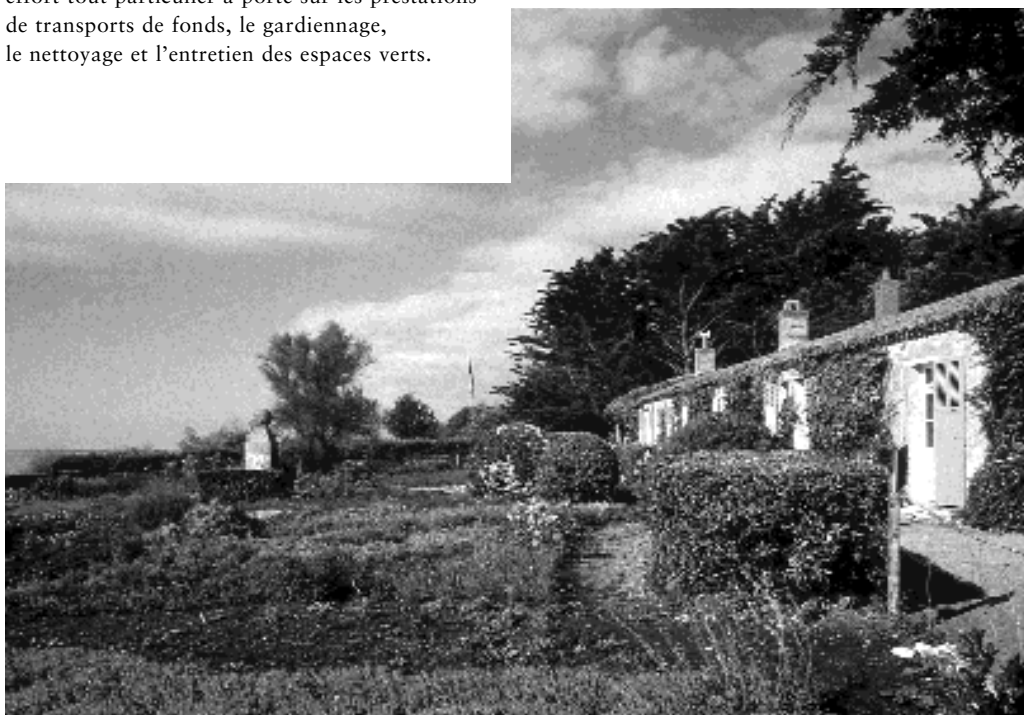
Toutefois, cette année a été mise à profit pour alléger et « toiletter » la nomenclature et la rendre plus compatible et plus adéquate aux priorités et activités de l'établissement. Aussi, l'outil 2005 devrait offrir une nomenclature plus adaptée aux spécificités de l'établissement.

- **La diffusion d'un guide d'aide à la rédaction des contrats**

La contractualisation des accords et l'application des procédures nécessitent de partager un langage et des modèles communs. Pour ce faire, un guide d'aide à la rédaction des contrats a été largement diffusé en 2004. Celui-ci reprend les définitions essentielles et des modèles utiles, en faisant un outil pratique et facile à consulter selon le degré de technicité de chacun.

- **La mise en place de tableau de suivi des contrats**

Si l'information au préalable est une nécessité, ainsi que le conseil, une procédure de contrôle par le siège a, par ailleurs, été mise en place. Ce contrôle s'organise en amont ou en aval, en fonction des montants d'achat en jeu. Il a permis en outre de mettre en place un référencement des contrats.

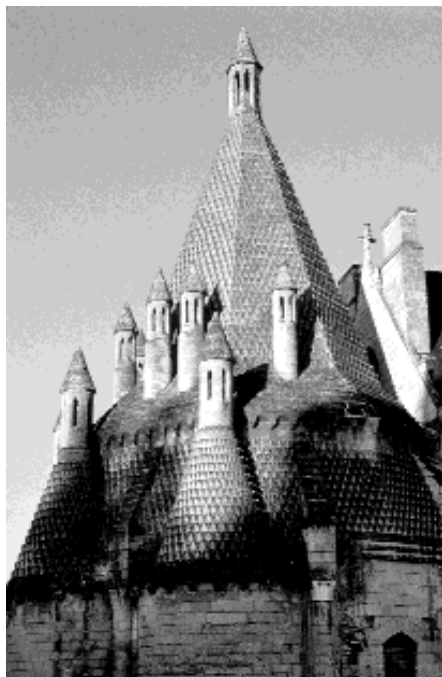


Maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard

Sites mégalithiques  
de Carnac



Abbaye royale  
de Fontevraud



Les données ainsi compilées (fournisseurs, répartition géographique de ceux-ci, taux et type d'achats contractualisés, etc.) permettent d'établir un état des lieux exhaustif des achats. Cet état des lieux est d'autant plus nécessaire qu'il est le préalable à toute recherche d'axes d'économies directes et indirectes.

#### **L'analyse économique et les études de marché et de coûts :**

La mise en place d'une véritable politique d'achats passe également par le développement d'études économiques de marché et de coûts. Dès 2004 ont été identifiés et analysés plusieurs segments d'activités, porteurs d'économies à court terme pour l'ensemble de l'établissement ou pour une direction particulière.

Ainsi, au second semestre 2004 et en prévision de la passation de procédures de niveau national durant les deux prochaines années, les trois domaines suivants ont été étudiés : carburants, photocopieurs et fournitures de bureau.

L'analyse a consisté à étudier le marché global, les fournisseurs potentiels (positionnement géographique, marge de manœuvre) et la mise en perspective des attentes de l'établissement au regard de ces informations. L'objectif escompté est bien entendu la réalisation d'économies, grâce à la fois à une meilleure ouverture à la concurrence et au choix de procédures comportant le moins de coûts invisibles (notamment coûts administratifs pour les fournisseurs comme pour l'établissement).

## **8.4**

### **La mise en place d'un service juridique**

#### **La création d'un nouveau service et la définition de son périmètre d'intervention**

La création de ce service répondait à la volonté de distinguer les affaires juridiques générales des questions de marchés publics. La compétence juridique sociale demeure toutefois assumée par la direction des ressources humaines tandis que certaines compétences spécialisées (en matière d'édition ou de gestion domaniale) sont assurées dans les directions de métiers.

La création d'un tel service vise néanmoins à mieux fédérer l'activité juridique de l'établissement dans son ensemble en lui donnant toute la cohérence nécessaire, d'où un rôle en quelque sorte de tête de réseau.

### **Le rôle de conseil juridique au sein de l'établissement : légitimité et développement**

Sa fonction transversale concerne l'ensemble des activités de l'établissement, et en particulier celles relevant du champ culturel (expositions, spectacles, multimédia, département scientifique et mission des collections, etc.). Il a donc un rôle de conseil, d'analyse et de veille juridique tant auprès des autres services du siège qu'au niveau de chacun des monuments.

Il contrôle la qualité et la validité des actes juridiques et contractuels qui l'engagent, notamment par l'aide à la rédaction des conventions et l'élaboration des contrats. Ainsi, pour mieux harmoniser l'activité contractuelle au sein des monuments, un guide des contrats culturels a commencé d'être rédigé en 2004. Ce guide devrait sortir au 1<sup>er</sup> semestre 2005 et sera complété par une formation.

Des réflexions ont par ailleurs abouti en 2004 afin d'optimiser le circuit de validation interne des contrats et actes juridiques les plus importants de l'établissement.

### **La gestion du précontentieux et du suivi des contentieux**

Sa mission vise autant à prévenir les litiges qu'à servir d'interface avec les conseils extérieurs dans les contentieux en cours.

En 2004, un grand nombre de contentieux anciens ont pu être dénoués favorablement, soit grâce à des transactions, soit en raison de la qualité de la défense de l'établissement (internalisée ou grâce à ses conseils). Le conseil d'administration de l'établissement a d'ailleurs élevé le seuil en deçà duquel le président peut recourir à la transaction sans solliciter les membres du conseil d'administration (300 000 €), un bilan leur étant toutefois transmis chaque année.

Par ailleurs, un grand nombre de contentieux ont également pu être évités, grâce à une forte réactivité au stade du précontentieux facilitée par le renforcement de la coordination interne des services de l'établissement.

### **Le renouvellement de l'ensemble des contrats d'assurance pour l'établissement**

Le service juridique est en relation avec les assureurs pour le suivi des sinistres et leurs indemnisations. À ce titre, il a procédé, au cours du second semestre 2004, au renouvellement de l'ensemble des contrats d'assurance (responsabilité civile, véhicules terrestres à moteur, multirisques pour les mises à disposition domaniales, les locaux commerciaux et les six demeures), ce qui s'est traduit par un important travail d'analyse de la sinistralité de l'établissement et des conditions d'indemnisation optimales à solliciter.

### **La décentralisation : le suivi juridique du chantier, en relation avec le Ministère de la Culture et de la Communication et la Direction de l'architecture et du patrimoine**

Enfin, dans le cadre de la décentralisation, en application de l'article 97 de la loi n° 2004- 809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, qui prévoit le transfert de certains monuments aux collectivités territoriales, le service juridique a été mobilisé pour suivre le chantier et a participé à l'élaboration des textes d'application, avec le Ministère de la Culture et de la Communication et la Direction de l'architecture et du patrimoine. Ce travail s'intensifiera en 2005, la décentralisation passant au stade actif.

## **8.5** --- **Le développement du contrôle de gestion**

### **Le lancement d'une démarche de longue haleine**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, la mission du contrôle de gestion est rattachée à la direction administrative et financière avec pour objectif la mise en place d'un pilotage par objectif (ou management par objectif, MPO). En effet, créée en 2002, cette mission s'était surtout attachée à développer la connaissance des coûts de l'établissement, notamment en mettant en place des comptes d'exploitation par monument. Il convenait donc d'approfondir le dispositif de contrôle de gestion en s'attaquant aux autres outils de pilotage. Le projet d'établissement a permis de clarifier et de hiérarchiser les grandes orientations et les objectifs de l'établissement. Cadre d'action à l'intérieur duquel chacun peut se situer par rapport aux missions et aux objectifs qui lui sont assignés, il constituait donc une formidable opportunité pour le lancement d'une démarche de pilotage par les objectifs.

La réussite tant du projet d'établissement que du pilotage quotidien de l'activité nécessite en effet que chaque responsable (président/directeur, directeur sectoriel et chef de département ou de service) dispose de tableaux de bord fondés sur des indicateurs pertinents.

Cette nécessité s'est renforcée avec la perspective d'une contractualisation annoncée par le ministère de tutelle sous la forme de « contrat de performance », déclinant en quelque sorte le « projet annuel de performance » ministériel, document stratégique ayant vocation à remplacer le « bleu budgétaire ».

### **La méthodologie mise en œuvre et le calendrier**

La mise en œuvre de la démarche repose sur 3 étapes :

- une première prise de contact afin d'explicitement la démarche à chaque directeur et de leur demander de se livrer à une auto-évaluation des pratiques de contrôle de gestion de leur direction ;
- la segmentation par activités en entités homogènes et l'identification des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- la définition d'indicateurs de performance et la construction de tableaux de bord.

Les étapes 1 et 2 ont été presque achevées pour l'ensemble des directions du siège.

Plus de 60 réunions ont été organisées tout au long de l'année et ont fortement mobilisé l'ensemble des directions du siège et la mission du contrôle de gestion.

**Les réunions de prise de contact et d'explicitation ont permis de lever un certain nombre de préjugés et de faciliter l'appropriation de la démarche.**

Des réunions de prise de contact et d'explicitation de la démarche ont eu lieu en janvier et février 2004 avec chaque direction. Ces réunions ont abouti à la mise en place de correspondants « contrôle de gestion » et à un état des lieux des pratiques existantes en matière de contrôle de gestion grâce à un questionnaire adapté.

Point de départ et support de la réflexion avec les directions et services, l'analyse de ce questionnaire a permis d'identifier les points forts et les points faibles pour la mise en place d'un système de pilotage par objectif.

**La segmentation par activité en entités homogènes et la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels a contribué à clarifier les missions et l'organisation interne des services du siège et à mieux identifier les chaînages de responsabilité.**

Cette deuxième étape s'est déroulée en 2 phases (d'avril à décembre 2004) :

- à partir de la définition des missions de chaque service, cette étape a permis :
  - d'identifier les processus et les procédures de fonctionnement au sein de chaque service et, le cas échéant, leurs lacunes, voire leur absence,
  - de vérifier la clarté des frontières entre services lorsqu'ils œuvrent sur des champs identiques ou proches,
  - de mettre en avant l'organisation des responsabilités et la répartition des ressources humaines par activité,
  - et d'appréhender le coût de chaque activité (en crédits et en ETP valorisés au coût réel) ;

- dans un second temps, la définition des objectifs a consisté à préciser les objectifs stratégiques qui découlent du projet d'établissement et de les décliner en objectifs opérationnels. Ces derniers doivent être entièrement contrôlables par l'entité et concourent à l'atteinte de l'objectif stratégique.

**Les constats et premiers résultats à la fin de cette 2<sup>e</sup> étape :**

Le travail effectué sur la segmentation en activités homogènes a montré que les frontières entre directions et services devaient parfois être clarifiées, ainsi que les processus, et, par voie de conséquence, des procédures ont dû ou devront être créées ou renforcées.

En ce qui concerne la définition des objectifs, certains seront encore à clarifier ou à établir, près de 80 % des services étant toutefois couverts par des objectifs à la fin de l'année 2004.

Avant de poursuivre la démarche, une validation par le président et le directeur de cette étape a eu lieu début janvier 2005.

### **Les esquisses de tableaux de bord**

La définition d'indicateurs de performance et la construction de tableaux de bord constituent la troisième étape. Celle-ci nécessitait la validation de la 2<sup>e</sup> étape par le président et le directeur du Centre des monuments nationaux et sera effective à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2005.

Toutefois, une maquette de tableau de bord sur les coûts et les conditions de fonctionnement des services du siège a vu le jour fin 2004 (cf. *supra*, 8.1).

Parallèlement, courant 2005, une démarche similaire sera expérimentée au niveau déconcentré, avec les monuments, dans le cadre des chantiers pilotes d'expérimentation de déconcentration.

## **8.6 Les systèmes d'information et les réseaux**

### **Applications opérationnelles en 2004**

**Applications nationales réglementaires :**

- Gestion budgétaire et comptable (SIREPA) ;
- Gestion paie et ressources humaines (PLÉIADES et SpaieTACLE) ;
- Gestion commerciale (RENOIR) ;
- Gestion droit d'entrée (Billetterie et Vahiné).

**Autres applications :**

- Locations tournages (LOCTOUR) ;
- Infocentre Business Object ;
- Documentaire (EX-LIBRIS) ;
- Visites-conférences ;
- Suite bureautique.

## Sanctuaire gallo-romain de Sanxay

**Principales actions menées en 2004**

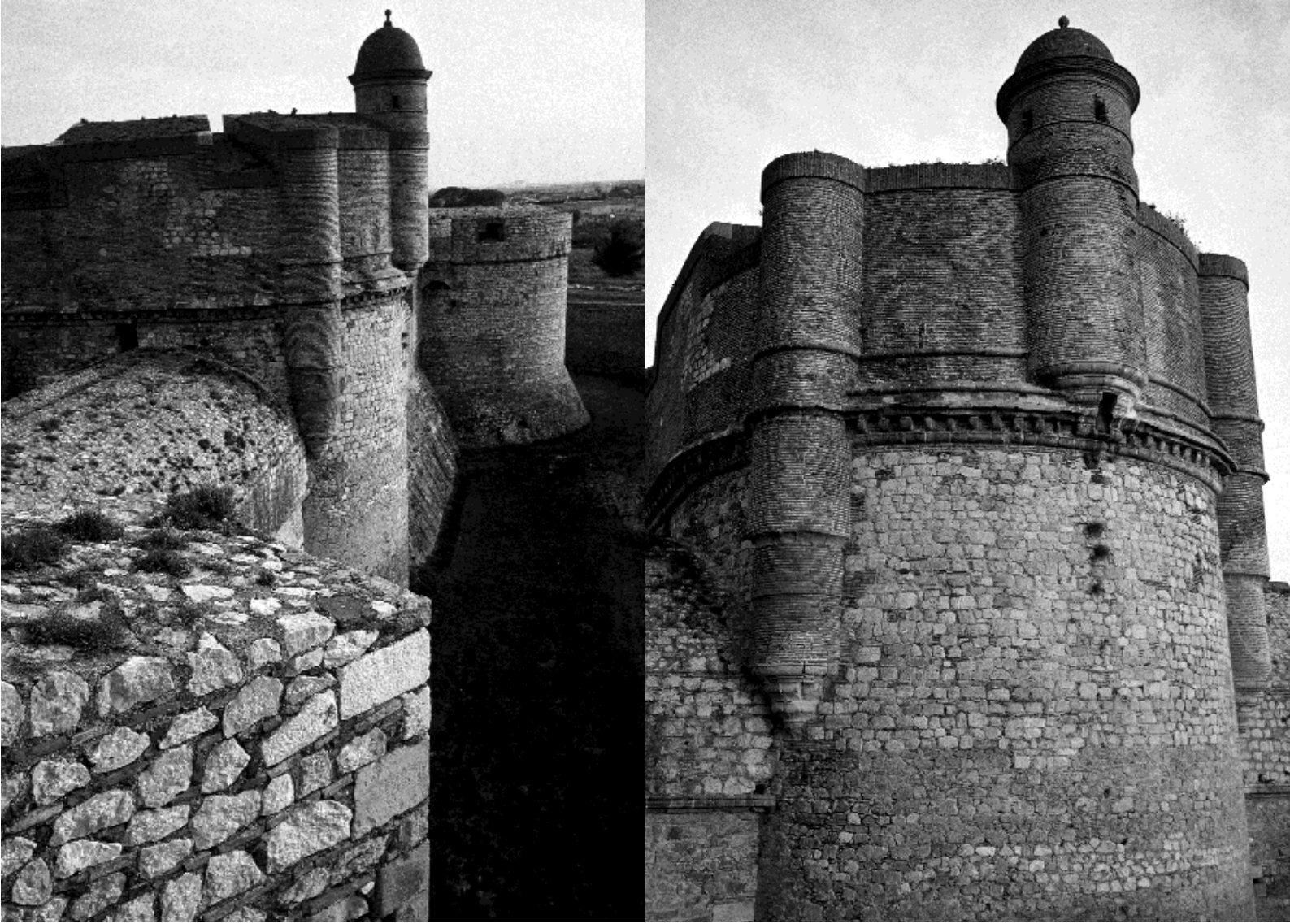
- Poursuite du plan bureautique avec l'acquisition de 80 nouveaux micros pour les monuments (30 postes fixes, 15 portables et 58 imprimantes) et pour le siège (30 postes fixes, 5 portables et 22 imprimantes). L'ensemble de ces acquisitions a permis soit le remplacement de postes obsolètes soit l'affectation de postes supplémentaires.
- Le Centre des monuments nationaux a procédé, en 2004, au recensement des besoins en matière de gestion des boutiques et à l'expérimentation sur deux sites pilotes de la mise en œuvre d'une solution logiciel dédiée à la gestion de la boutique totalement séparée de la billetterie à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et d'une solution logiciel mixte de gestion de la boutique et de la billetterie, totalement intégrée au château de Chambord. Cette expérimentation débouchera en 2005 sur le lancement d'un appel d'offres sur l'informatisation des monuments (**renouvellement et généralisation des billetteries, TPV et TPE**). L'objectif étant d'améliorer les conditions d'accueil et de visites.
- Étude et mise en place de la migration de l'application de **gestion budgétaire et comptable vers une version SIREP@net** pour l'ensemble des utilisateurs permettant le mandatement direct dans les monuments.
- Mise en service **d'un réseau local au château de Chambord** lors de la création du nouvel accueil.

**Les moyens mis en œuvre**

Le Centre des monuments nationaux a fait appel à des assistances externes afin d'assurer la maintenance du parc bureautique et l'assistance aux utilisateurs du système d'information pour les 600 postes de travail situés au siège et dans les monuments.

En 2004, le numéro unique d'appel national, le 22 22 a traité 2 600 demandes d'intervention.

|                | Budget             |
|----------------|--------------------|
| Fonctionnement | 1 067 837 €        |
| Investissement | 2 225 702 €        |
| <b>Total</b>   | <b>3 293 539 €</b> |



**Forteresse de Salses**



# Chapitre IX

## Annexes

## 9.1 \_\_\_\_\_

### Compte de résultat prévisionnel

| Dépenses  | CF 2003           | CRP 2004          | CRP2004<br>après DM3 | CRP2004<br>après DM3<br>(hors reports) | CF 2004           |
|---|-------------------|-------------------|----------------------|--|-------------------|
| <b>Charges de personnel</b>   | <b>30 519 620</b> | <b>33 243 525</b> | <b>33 789 463</b>    | <b>33 789 463</b>                      | <b>31 821 512</b> |
| C64/Charges de personnel  | 28 708 947        | 31 025 342        | 31 751 914           | 31 751 914                             | 29 926 061        |
| C631, 632 et 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération              | 1 810 673         | 1 992 188         | 2 037 549            | 2 037 549                              | 1 895 451         |
| C069 : crédits à répartir personnel   | -                 | 225 995           | -                    |  |                   |
| <b>Autres charges</b>   | <b>30 011 628</b> | <b>32 765 985</b> | <b>36 097 088</b>    | <b>32 322 313</b>                      | <b>32 713 093</b> |
| C60 : achats  | 4 683 197         | 5 501 004         | 5 549 569            | 4 995 401                              | 5 437 420         |
| C61 : services extérieurs   | 1 065 744         | 1 383 713         | 1 603 750            | 1 465 251                              | 1 118 409         |
| C62 : autres services extérieurs  | 5 092 845         | 5 863 541         | 6 751 429            | 5 821 786                              | 5 513 170         |
| C635 et 637 : autres impôts et taxes  | 23 221            | 26 410            | 28 311               | 26 410                                 | 25 640            |
| C65 : autres charges de gestion courante  | 412 531           | 320 950           | 904 597              | 897 797                                | 839 405           |
| C66 : charges financières   | 5 769             | 55 500            | 7 200                | - 2 800                                | 6 623             |
| C67 : charges exceptionnelles   | 1 097 624         | 664 846           | 1 371 814            | 1 263 803                              | 1 263 322         |
| <i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>                      |                   |                   | 132 251              | 132 251                                | 132 251           |
| C68 : dotation aux amortissements et provisions                                 | 3 834 028         | 3 994 164         | 3 850 000            | 3 850 000                              | 4 449 256         |
| C69 : impôts sur bénéfice et assimilés  | 54 352            | 54 352            | 96 240               | 96 240                                 | 96 238            |
| 0652 : dépenses d'informatique  | 835 176           | 1 125 627         | 1 323 512            | 1 026 986                              | 791 946           |
| 0653 : dépenses pour les éditions   | 2 956 422         | 1 905 800         | 1 899 427            | 1 764 800                              | 1 472 235         |
| 0656 : dotation globalisée des monuments  | 9 950 717         | 11 720 078        | 12 711 239           | 11 116 639                             | 11 699 429        |
| C069 : crédits à répartir fonctionnement  |                   | 150 000           |                      |  |                   |
| <b>Total des dépenses au compte de résultat prévisionnel (1)</b>                | <b>60 531 248</b> | <b>66 009 510</b> | <b>69 886 551</b>    | <b>66 111 776</b>                      | <b>64 534 605</b> |
| <b>Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)</b>                         | <b>662 463</b>    |                   |                      |  |                   |
| <b>Total équilibre du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b> | <b>61 193 710</b> | <b>66 009 510</b> | <b>69 886 551</b>    | <b>66 111 776</b>                      | <b>64 534 605</b> |



| Recettes   | CF 2003           | CRP 2004          | CRP2004<br>après DM3 | CRP2004<br>après DM3<br>(hors reports) | CF 2004           |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|--|-------------------|
| <b>Subvention d'exploitation (C74)</b>   | <b>5 038 600</b>  | <b>4 629 853</b>  | <b>4 834 707</b>     | <b>4 834 707</b>                       | <b>5 249 820</b>  |
| C7411 : subvention de fonctionnement<br>du Ministère de la Culture<br>et de la communication | 4 258 078         | 3 712 271         | 3 865 125            | 3 865 125                              | 5 249 820         |
| C7413, 7418, 744, 746, 748 :<br>autres subventions d'exploitation                            | 780 522           | 917 582           | 969 582              | 969 582                                |                   |
|  |                   |                   |                      |  |                   |
| <b>Autres ressources</b>   | <b>56 155 110</b> | <b>58 858 099</b> | <b>59 311 301</b>    | <b>59 311 301</b>                      | <b>58 183 990</b> |
| C70 : vente produits, prestations de services  | 54 511 128        | 57 753 859        | 57 873 859           | 57 873 859                             | 56 928 538        |
| C71 : production stockée   | 435 318           |                   | -                    | -                                      | - 281 739         |
| C72 : production immobilisée   | -                 |                   | -                    | -                                      |                   |
| C75 : autres produits de gestion courante  | 467 202           | 456 240           | 523 240              | 523 240                                | 479 329           |
| C76 : produits financiers  | 298 951           | 300 000           | 319 095              | 319 095                                | 254 215           |
| C77 : produits exceptionnels   | 385 650           | 348 000           | 408 000              | 408 000                                | 554 300           |
| <i>dont produits de cession<br/>d'éléments actifs (C775)</i>                                 | 32 477            | 5 000             | 5 000                | 5 000                                  | 124 468           |
| <i>dont neutralisation<br/>des amortissements (C776)</i>                                     |                   |                   |                      | -                                      |                   |
| <i>dont quote-part des subventions<br/>d'inv. rapportées au CR (777)</i>                     | 193 570           | 193 000           | 193 000              | 193 000                                | 192 959           |
| C78 : reprise sur amortissements<br>et provisions  | 56 860            |                   | 187 107              | 187 107                                | 249 348           |
| C79 : transferts de charge   | -                 |                   |                      |  |                   |
|  |                   |                   |                      |  |                   |
| <b>Total des recettes au compte<br/>de résultat prévisionnel (2)</b>                         | <b>61 193 710</b> | <b>63 487 952</b> | <b>64 146 008</b>    | <b>64 146 008</b>                      | <b>63 433 810</b> |
| <b>Résultat prévisionnel :<br/>déficit (3) = (1) - (2)</b>                                   |                   | <b>2 521 558</b>  | <b>5 740 543</b>     | <b>1 965 768</b>                       | <b>1 100 795</b>  |
| <b>Total équilibre du compte<br/>de résultat prévisionnel<br/>(1) + (3) = (2) + (4)</b>      | <b>61 193 710</b> | <b>66 009 510</b> | <b>69 886 551</b>    | <b>66 111 776</b>                      | <b>64 534 605</b> |

## 9.2

### Calcul de la capacité d'autofinancement

|   | CF 2003   | CRP 2004    | CRP2004<br>après DM3 | CRP2004<br>après DM3<br>(hors reports) | CF 2004     |
|---|-----------|-------------|----------------------|--|-------------|
| Résultat prévisionnel<br>de l'exercice (3) ou (4)   | 662 463   | - 2 521 558 | - 5 740 543          | - 1 965 768                            | - 1 100 795 |
| + Dotations aux amortissements<br>et provisions (C68)                                       | 3 834 028 | 3 994 164   | 3 850 000            | 3 850 000                              | 4 449 256   |
| - Reprises sur amortissements<br>et provisions (C78)  | - 56 860  | -           | - 187 107            | -                                      | - 249 348   |
| - Neutralisation des amortissements (C776)  |           |             |                      |  |             |
| - Quote-part des subventions<br>d'investissement rapportées au compte<br>de résultat (C777) | - 193 570 | - 193 000   | - 193 000            | - 193 000                              | - 192 959   |
| + Valeur nette comptable des éléments<br>d'actifs cédés (C675)                              |           |             | 132 251              | 132 251                                | 132 251     |
| - Produits de cession d'éléments<br>actifs (C775)   | - 32 477  | - 5 000     | - 5 000              | - 5 000                                | - 124 468   |
| = CAF   | 4 213 584 | 1 274 606   | - 2 143 399          | 1 818 483                              | 2 913 937   |

## 9.3

### Tableau de financement abrégé prévisionnel

| Emplois  | CF 2003   | BP 04     | BP 04<br>après DM3 | BP 04<br>après DM3<br>hors reports | CF2004    |
|--|-----------|-----------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| <b>Insuffisance d'autofinancement</b>  |           |           | 2 143 399          |                                    |           |
| Acquisitions d'immobilisations<br>incorporelles et corporelles (C20, 21, 23) | 3 447 035 | 3 384 119 | 9 017 438          | 2 829 383                          | 3 927 337 |
| Participations et autres immobilisations<br>financières (C26, 27)            | 2 051     | 152 500   | 5 000              | 5 000                              |           |
| Charges à répartir (C481)  |           |           |                    |                                    |           |
| Remboursement des dettes financières<br>(C16, 17)                            |           |           |                    |                                    |           |
| <b>Total des emplois (5)</b>   | 3 449 087 | 3 536 619 | 11 165 837         | 2 834 383                          | 3 927 337 |
| <b>Apport au fonds de roulement<br/>(7) = (6) - (5)</b>                      | 936 878   |           |                    |                                    |           |



Villa Savoye à Poissy

| Ressources  | CF 2003   | BP 04     | BP 04<br>après DM3 | BP 04<br>après DM3<br>hors reports | CF2004    |
|---|-----------|-----------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                               | 4 213 584 | 1 274 606 |                    | 1 818 483                          | 2 913 937 |
| <b>Report cession d'éléments actifs</b>                         | 32 477    |           |                    |                                    |           |
| Subventions d'investissement (C131 et 138)                      | -         |           |                    |                                    |           |
| Dont subvention du ministère de tutelle                         |           |           |                    |                                    |           |
| Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrées à la CAF) |           |           |                    |                                    |           |
| Apport (C10)  |           | 60 980    | 60 980             | 60 980                             |           |
| Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)                | 139 904   | 5 000     | 5 000              | 5 000                              |           |
| Augmentation des dettes financières (C16, 17)                   |           |           |                    |                                    |           |
| <b>Total des ressources (6)</b>                                 | 4 385 965 | 1 340 586 | 65 980             | 1 884 463                          | 2 913 937 |
| <b>Prélèvement sur fonds de roulement (8) = (5) - (6)</b>       |           | 2 196 033 | 11 099 857         | 949 920                            | 1 013 400 |

## 9.4

### Fréquentation\* et recettes tirées du droit d'entrée par monument en 2004

| Monuments                                   | Fréquentation | Recettes     |
|---|---------------|--------------|
| AIGUES-MORTES                               | 150 011       | 539 481,60   |
| AMIENS tours de la cathédrale               | 11 136        | 13 713,50    |
| ANGERS                                      | 145 724       | 576 061,70   |
| ARC DE TRIOMPHE                             | 1 046 905     | 5 092 903,00 |
| ASSIER                                      | 3 343         | 9 897,80     |
| AULTERIBE                                   | 5 454         | 22 722,40    |
| AZAY-LE-RIDEAU                              | 262 279       | 1 098 185,68 |
| BARNENEZ                                    | 27 560        | 88 445,68    |
| BAYONNE cloître de la cathédrale            | 0             | 0,00         |
| BEAULIEU-EN-ROUERGUE                        | 6 797         | 26 139,00    |
| BEAUBAIS galerie nationale de la tapisserie | 0             | 0,00         |
| BEC-HELLOUIN                                | 6 700         | 26 268,50    |
| BESANÇON horloge astronomique               | 8 530         | 16 562,50    |
| BOUGES                                      | 12 375        | 54 230,60    |
| BOURGES cathédrale                          | 28 831        | 89 664,30    |
| BOURGES palais Jacques Cœur                 | 37 141        | 138 854,80   |
| BROU  | 63 109        | 271 009,75   |
| BUSSY-RABUTIN                               | 27 170        | 97 960,98    |
| CADILLAC                                    | 13 608        | 32 742,50    |
| CARCASSONNE                                 | 340 802       | 1 355 217,40 |
| CARROUGES                                   | 28 405        | 60 809,60    |
| CASTELNAU-BRETENOUX                         | 40 420        | 159 138,00   |
| CHAMBORD                                    | 645 360       | 3 338 523,00 |
| CHAMPS-SUR-MARNE                            | 15 896        | 51 330,20    |
| CHAPELLE EXPIATOIRE                         | 3 963         | 8 780,50     |
| CHAREIL-CINTRAT                             | 1 613         | 2 388,00     |
| CHARROUX                                    | 2 502         | 4 662,10     |
| CHARTRES cathédrale                         | 25 996        | 70 526,60    |
| CHÂTEAUDUN                                  | 20 899        | 75 333,70    |
| CHÂTEAUNEUF-EN-AUXOIS                       | 33 739        | 92 801,60    |
| CHAUMONT-SUR-LOIRE                          | 80 485        | 353 848,00   |
| CLUNY                                       | 102 423       | 448 514,70   |
| CONCIERGERIE                                | 300 144       | 1 016 363,10 |
| COUCY                                       | 13 026        | 30 119,90    |

| Monuments                                | Fréquentation | Recettes     |
|--|---------------|--------------|
| ENSÉRUNE                                 | 35 631        | 107 500,10   |
| FERNEY-VOLTAIRE                          | 0             | 0,00         |
| FONT-DE-GAUME                            | 39 982        | 159 305,40   |
| FONTEVRAUD                               | 173 854       | 849 939,90   |
| FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE                      | 13 812        | 34 572,50    |
| FRÉJUS                                   | 25 016        | 82 778,60    |
| GLANUM                                   | 51 053        | 154 632,60   |
| GRAMONT                                  | 5 115         | 14 396,00    |
| HAUT-KENIGSBOURG                         | 516 218       | 2 300 705,50 |
| HÔTEL DE SADE                            | 1 005         | 1 423,50     |
| IF                                       | 81 123        | 247 445,40   |
| JUMIÈGES                                 | 58 890        | 219 681,60   |
| LA MOTTE TILLY                           | 11 752        | 40 309,19    |
| LA ROCHELLE                              | 91 682        | 259 305,00   |
| LA TURBIE trophée d'Auguste              | 21 675        | 57 078,70    |
| LE PUY-EN-VELAY cloître de la cathédrale | 26 402        | 78 643,70    |
| LOCMARIAQUER                             | 64 121        | 214 690,70   |
| MAISONS-LAFFITTE                         | 12 687        | 34 143,30    |
| MONTCARET                                | 4 210         | 10 793,90    |
| MONT-DAUPHIN                             | 8 337         | 21 327,30    |
| MONTMAJOUR                               | 48 154        | 197 290,30   |
| MONTMAURIN                               | 9 230         | 22 875,20    |
| MONT-SAINT-MICHEL                        | 1 131 974     | 5 459 949,00 |
| NOHANT maison de George Sand             | 54 251        | 259 921,10   |
| NOTRE-DAME DE PARIS                      | 295 963       | 1 203 449,00 |
| NOTRE-DAME-EN-VAUX cloître               | 2 628         | 6 548,00     |
| OIRON                                    | 25 194        | 53 167,00    |
| OLBIA                                    | 2 814         | 5 920,80     |
| PAIR-NON-PAIR                            | 9 312         | 11 718,00    |
| PANTHÉON                                 | 334 596       | 1 552 335,50 |
| PEY-BERLAND                              | 19 418        | 52 347,80    |
| PIERREFONDS                              | 92 389        | 299 756,70   |
| RAMBOUILLET château                      | 15 253        | 42 521,30    |
| RAMBOUILLET laiterie                     | 2 754         | 0,00         |

| Monuments   | Fréquentation    | Recettes             |
|---|------------------|----------------------|
| REIMS cathédrale                                    | 9 503            | 22 307,90            |
| REIMS palais du Tau                                 | 59 684           | 188 785,08           |
| SAINT-DENIS basilique                               | 144 652          | 599 595,60           |
| SAINTE-CHAPELLE                                     | 691 552          | 3 213 848,60         |
| SALSES  | 82 903           | 302 898,10           |
| SANXAY  | 6 971            | 16 160,70            |
| SAORGE  | 4 832            | 13 747,70            |
| SAUVE-MAJEURE                                       | 14 873           | 37 546,00            |
| SÈVRES maison des Jardies                           | 750              | 1 519,30             |
| SILVACANE   | 40 290           | 176 072,80           |
| SAINT-CLOUD   | 212 039          | 1 297 916,93         |
| SAINT-VINCENT-SUR-JARD maison de Georges Clemenceau | 14 379           | 46 575,30            |
| TALCY   | 14 983           | 46 152,00            |
| TARASCON  | 49 230           | 180 717,30           |
| TARBES  | 560              | 1 636,80             |
| THORONET  | 117 192          | 539 190,90           |
| TOURS cloître de la Psalette                        | 11 216           | 14 946,00            |
| TRÉGUIER maison d'Ernest Renan                      | 3 013            | 7 235,00             |
| VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON chartreuse                   | 36 239           | 108 682,50           |
| VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON fort Saint-André             | 19 115           | 40 336,60            |
| VILLA SAVOYE  | 23 141           | 50 637,70            |
| VILLENEUVE-LEMBRON                                  | 6 946            | 18 740,10            |
| VINCENNES   | 24 831           | 70 227,30            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>8 387 735</b> | <b>36 315 149,49</b> |

\* Fréquentation hors ventes à l'avance, reversements, carte intermusées, vente FNAC, bons de commande.

## 9.5 Tableau des effectifs du siège et par monument

| Monuments                                 | Fonctionnaires affectés et mis à disposition | Contractuels/ poste | Contractuels/ crédits | Emplois aidés | Total |
|---|--|---------------------|-----------------------|---------------|-------|
| AIGUES-MORTES                             | 8  | 7                   | 1                     | 0             | 16    |
| AMIENS tours de la cathédrale             | 2  | 2                   | 2                     | 0             | 6     |
| ANGERS                                    | 17   | 10                  | 0                     | 1             | 28    |
| ARC DE TRIOMPHE                           | 30   | 19                  | 5                     | 1             | 55    |
| ASSIER                                    | 1  | 0                   | 0                     | 0             | 1     |
| AULTERIBE                                 | 0  | 6                   | 1                     | 0             | 7     |
| AZAY-LE-RIDEAU                            | 13   | 7                   | 3                     | 1             | 24    |
| BARNENEZ                                  | 3  | 0                   | 0                     | 0             | 3     |
| BAYONNE cloître de la cathédrale          | 1  | 0                   | 1                     | 0             | 2     |
| BEAULIEU-EN-ROUERGE                       | 0  | 5                   | 0                     | 0             | 5     |
| BESANÇON horloge astronomique             | 0  | 1                   | 0                     | 0             | 1     |
| BOUGES                                    | 0  | 7,5                 | 0                     | 0             | 7,5   |
| BOURGES cathédrale et palais Jacques Cœur | 8  | 5                   | 2                     | 0             | 15    |
| BROU                                      | 3  | 3                   | 3                     | 0             | 9     |
| BUSSY-RABUTIN                             | 5  | 1                   | 1                     | 0             | 7     |
| CADILLAC                                  | 5  | 3                   | 1                     | 1             | 10    |
| CARCASSONNE                               | 14   | 9                   | 8                     | 0             | 31    |
| CARNAC - LOCMARIAQUER                     | 3  | 10                  | 1                     | 0             | 14    |
| CARROUGES                                 | 7  | 2,5                 | 0                     | 0             | 9,5   |
| CASTELNAU-BRETENOUX                       | 2  | 3                   | 4                     | 0             | 9     |
| CHAMBORD                                  | 23   | 25                  | 4                     | 2             | 54    |
| CHAMPS-SUR-MARNE                          | 23   | 3,5                 | 3                     | 0             | 29,5  |
| CHAPELLE DES CARMÉLITES/TOULOUSE          | 2  | 0                   | 0                     | 0             | 2     |
| CHAREIL-CINTRAT                           | 1  | 0                   | 0                     | 0             | 1     |
| CHARROUX                                  | 2  | 0                   | 0                     | 0             | 2     |
| CHARTRES cathédrale                       | 3  | 1                   | 0                     | 0             | 4     |
| CHÂTEAUDUN                                | 3  | 3,5                 | 1                     | 2             | 9,5   |
| CHÂTEAUNEUF-EN-AUXOIS                     | 6  | 0                   | 0                     | 0             | 6     |
| CHAUMONT-SUR-LOIRE                        | 12   | 8,5                 | 2                     | 0             | 22,5  |
| CLUNY                                     | 6  | 8                   | 2                     | 1             | 17    |
| CONCIERGERIE – SAINTE-CHAPELLE            | 19   | 29                  | 7                     | 0             | 55    |
| COUCY                                     | 3  | 0                   | 0                     | 0             | 3     |
| ENSÉRUNE                                  | 4  | 2                   | 1                     | 1             | 8     |
| FERNEY-VOLTAIRE                           | 1  | 0,5                 | 1                     | 0             | 2,5   |
| FONTEVRAUD                                | 0  | 2                   | 2                     | 0             | 4     |
| FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE                       | 2  | 0                   | 1                     | 0             | 3     |
| FRÉJUS                                    | 3  | 3                   | 1                     | 0             | 7     |

| Monuments                                  | Fonctionnaires affectés et mis à disposition | Contractuels/ poste | Contractuels/ crédits | Emplois aidés | Total |
|--|--|---------------------|-----------------------|---------------|-------|
| GISEMENTS DE DORDOGNE                      | 9  | 6                   | 0                     | 1             | 16    |
| GLANUM                                     | 5  | 9                   | 0                     | 0             | 14    |
| GRAMONT                                    | 0  | 2                   | 1                     | 0             | 3     |
| HAUT-KENIGSBOURG                           | 14   | 13                  | 4                     | 2             | 33    |
| IF   | 3  | 9                   | 1                     | 1             | 14    |
| JOSSIGNY                                   | 1  | 0                   | 3                     | 0             | 4     |
| JUMIÈGES                                   | 4  | 3,5                 | 0                     | 0             | 7,5   |
| LA GRAUFESENQUE                            | 1  | 0                   | 0                     | 0             | 1     |
| LA MOTTE TILLY                             | 0  | 9,5                 | 0                     | 3             | 12,5  |
| LA ROCHELLE                                | 9  | 8                   | 1                     | 1             | 19    |
| LA SAUVE-MAJEURE                           | 2  | 1                   | 1                     | 0             | 4     |
| LA TURBIE trophée d'Auguste                | 3  | 2                   | 0                     | 0             | 5     |
| LE PUY-EN-VELAY cloître de la cathédrale   | 2  | 1                   | 2                     | 0             | 5     |
| LUNAS                                      | 0  | 3                   | 1                     | 0             | 4     |
| LYON trésor de la cathédrale               | 1  | 0                   | 0                     | 0             | 1     |
| MAISON G. CLEMENCEAU à ST-VINCENT-SUR-JARD | 3  | 2                   | 0                     | 0             | 5     |
| MAISON D'ERNEST RENAN à TRÉGUIER           | 1  | 0                   | 0                     | 0             | 1     |
| MAISON DES JARDIES à SÈVRES                | 0  | 0                   | 1                     | 0             | 1     |
| MAISON MARÉCHAL FOCH à TARBES              | 1  | 0                   | 0                     | 0             | 1     |
| MAISONS-LAFFITTE                           | 3  | 5                   | 1                     | 0             | 9     |
| MONCARET                                   | 3  | 0                   | 1                     | 0             | 4     |
| MONT-DAUPHIN                               | 4  | 1,5                 | 1                     | 0             | 6,5   |
| MONT-SAINT-MICHEL                          | 23   | 20                  | 0                     | 0             | 43    |
| MONTMAJOUR                                 | 7  | 3                   | 0                     | 0             | 10    |
| MONTMAURIN                                 | 2  | 0                   | 1                     | 0             | 3     |
| NOHANT maison de George Sand               | 5  | 2                   | 1                     | 0             | 8     |
| NOTRE-DAME DE PARIS                        | 10   | 8                   | 5                     | 0             | 23    |
| NOTRE-DAME-EN-VAUX cloître                 | 0  | 1                   | 0                     | 0             | 1     |
| OIRON                                      | 4  | 5,5                 | 2                     | 0             | 11,5  |
| OLBIA                                      | 0  | 0                   | 0                     | 0             | 0     |
| PAIR-NON-PAIR                              | 1  | 0                   | 1                     | 0             | 2     |
| PANTHÉON - CHAPELLE EXPIATOIRE             | 20   | 9                   | 2                     | 0             | 31    |
| PEY-BERLAND                                | 2  | 0                   | 0                     | 0             | 2     |
| PIERREFONDS                                | 5  | 9                   | 2                     | 0             | 16    |
| PLANS-RELIEFS                              | 0  | 1                   | 0                     | 0             | 1     |
| REIMS palais du Tau et cathédrale          | 7  | 6                   | 0                     | 0             | 13    |
| SADE                                       | 0  | 1                   | 1                     | 0             | 2     |
| SAINT-CLOUD                                | 52   | 28                  | 3                     | 0             | 83    |



| Monuments                               | Fonctionnaires affectés et mis à disposition | Contractuels/ poste | Contractuels/ crédits | Emplois aidés | Total        |
|---|--|---------------------|-----------------------|---------------|--------------|
| SAINT-DENIS basilique                   | 11   | 3                   | 1                     | 0             | 15           |
| SALSES                                  | 6  | 7                   | 0                     | 1             | 14           |
| SANXAY                                  | 3  | 1                   | 0                     | 0             | 4            |
| SAORGE                                  | 1  | 2                   | 0                     | 0             | 3            |
| SILVACANE                               | 5  | 2                   | 0                     | 0             | 7            |
| TALCY                                   | 7  | 1                   | 2                     | 0             | 10           |
| TARASCON                                | 3  | 2                   | 0                     | 0             | 5            |
| THORONET                                | 7  | 6                   | 0                     | 0             | 13           |
| TOURS cloître de la Psalette            | 2  | 0                   | 0                     | 0             | 2            |
| TUILERIES - PALAIS ROYAL                | 41   | 3                   | 5                     | 1             | 50           |
| TUILERIES librairie                     | 0  | 4                   | 0                     | 0             | 4            |
| VILLA SAVOYE                            | 2  | 2                   | 2                     | 0             | 6            |
| VILLENEUVE-LEMBRON                      | 3  | 0                   | 0                     | 0             | 3            |
| VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON chartreuse       | 2  | 2                   | 0                     | 0             | 4            |
| VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON fort Saint-André | 4  | 1                   | 0                     | 0             | 5            |
| VINCENNES                               | 9  | 6                   | 1                     | 0             | 16           |
| WIMILLE                                 | 3  | 0                   | 0                     | 0             | 3            |
| SIÈGE                                   | 7  | 245                 | 21                    | 10            | 283          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>558</b>                                   | <b>643</b>          | <b>126</b>            | <b>30</b>     | <b>1 357</b> |

**Crédits photographiques** Myr Muratet, sauf : Bernard Acloque, p. 13, 21, 111 ; Jean-Christophe Ballot, p. 121 : œuvre de Le Corbusier © FLC | Adagp ; Philippe Berthé, p. 12 [h], 26 [h], 46, 59 [g] | création Téquila, 83 ; Philippe Beuzzen, p. 105 ; Isabelle Bideau, p. 48 © Mobilier national ; Michel Bigot, p. 69 [b] ; David Bordes, p. 12 [b], 73 ; CMN, p. 107 [b] ; Patrick Cadet, p. 112 [b] ; Daniel Chenot, p. 88 ; Jean Feuillie, p. 61 | création Venise ; Pascal Lemaître, p. 11 ; Gabriel Lefrancq, p. 20 ; Pascal Lemaître, p. 25[b], 49, 75, 84, 87, 102 ; Yann Levillain, p. 25 [h] ; Serge Lohner, p. 58 [b] © château du Haut-kœnigsbourg | création Téquila ; Alain Lonchamp, p. 26 [b], 41, 52, 55, 59 [c] | création Téquila, 108 ; A. Lonchamp-Delehay, p. 14, 36, 59 [d] | création Téquila, 60 [b] ; Patrick Müller, p. 37, 56 [g], 86 ; Jean-Luc Paillé, p. 34, 81 ; Marc Rapilliard, p. 31 ; Etienne Revault, p. 19 ; Caroline Rose, p. 50, 107 [h] © Centre des monuments nationaux, Paris.

**Couverture** : château et remparts de la cité de Carcassonne [Myr Muratet] ; p. 41 [h] : création Avant Garde | LM Communiquer ; p. 44 : création Tout Pour Plaire, illustration : Virginie Grosos ; p. 62 : création Venise.





Centre des monuments nationaux  
Hôtel de Sully  
62, rue Saint-Antoine  
75186 Paris Cedex 04  
tél. 01 44 61 20 00  
[www.monum.fr](http://www.monum.fr)

