

CENTRE DES
MONUMENTS NATIONAUX

RAPPORT ANNUEL 2013



Couverture : château de Champs-sur-Mame,
enfants jouant au ballon.

SOMMAIRE

ÉDITO	2
DATES CLÉS 2013	4
CHIFFRES CLÉS 2013	6
1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS	9
1.1. L'aboutissement de grandes opérations de restauration meubles et immeubles	11
1.2. Une nouvelle logique de programmation, ambitieuse, intégrée et raisonnée	15
1.3. La conservation au quotidien : entretien, conservation préventive au cœur des priorités des monuments	28
1.4. Le plan « Monuments au vert » : l'entretien et le développement des parcs et jardins, la démarche de développement durable	31
2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS	35
2.1. 9,2 millions de visiteurs : derrière le record, des publics variés, à l'image du réseau	37
2.2. Une contribution volontariste au chantier ministériel pour l'éducation artistique et culturelle et à l'accueil des publics scolaires	43
2.3. Les monuments en première ligne pour l'accès de tous à la culture	53
2.4. Plus de 400 manifestations, un foisonnement sur tout le territoire	59
2.5. Le CMN à l'heure du numérique : la recherche d'une plus grande interaction avec les publics	64
3. UN DÉVELOPPEMENT ENRACINÉ DANS LES TERRITOIRES ET OUVERT À L'INTERNATIONAL	69
3.1. Les monuments inscrits dans le développement touristique des territoires	71
3.2. Le renforcement du rayonnement international	79
4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS NATIONAUX	83
4.1. Affaires financières et juridiques : un exercice maîtrisé	84
4.2. La gestion des ressources humaines	87
4.3. Rénovation de la gouvernance et nouvelle organisation du siège au service des monuments	94
4.4. La fonction financière et comptable : une réflexion dans les procédures pour raccourcir la chaîne de mandatement en répondant aux impératifs de la qualité comptable et du contrôle interne	97
4.5. La refonte du système informatique : une étape clé dans la modernisation du CMN	98
ANNEXES	102
REMERCIEMENTS	112

Le Centre des monuments nationaux agit au service du patrimoine de la Nation depuis maintenant cent ans. Au fil des décennies, l'établissement, d'abord créé sous le nom de Caisse nationale des monuments historiques et des sites, a connu de nombreuses évolutions : dans le périmètre des monuments qui lui étaient confiés, dans l'étendue de ses compétences, dans la nature de ses relations avec les territoires d'implantation des monuments ou encore dans son organisation, financière ou administrative. Dans cette histoire riche en rebondissements, 2013 restera comme une année de transformation profonde, jalonnée de succès marquants.

La première priorité de l'établissement depuis le changement de gouvernance instauré en 2012 a consisté à replacer véritablement les monuments au centre de sa stratégie et de son organisation. En effet, c'est l'activité des monuments qui, chaque jour, justifie l'existence du CMN et donne corps à ses missions. Pour manifester cette nouvelle orientation, le rôle des administrateurs des monuments nationaux, dans la gestion des sites et des équipes mais aussi dans l'élaboration de la stratégie de l'établissement et la conduite de ses principaux projets, a été considérablement renforcé. Les choix de l'établissement, dans la programmation de ses activités et dans l'allocation de ses ressources, se sont ouverts aux propositions des monuments.

L'insertion des monuments dans les territoires a également été l'une des priorités de l'année, conformément à la demande formulée par Madame Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication, dans la lettre de mission qu'elle m'a adressée le 17 septembre 2012. De nombreux accords signés avec les élus locaux, les acteurs politiques, culturels, touristiques et sociaux de terrain ont permis de renouer le dialogue avec ces partenaires incontournables des monuments, renforçant leur ancrage régional afin, notamment, d'attirer et de fidéliser les publics de proximité, ainsi que de contribuer à l'attractivité et au dynamisme des territoires.

Enfin, un important travail sur le pilotage de l'établissement a été conduit. Il s'est traduit par la réorganisation du siège de l'établissement, préparée tout au long de l'année 2013 en concertation avec les agents et les représentants du personnel et adoptée le 15 janvier 2014 en Conseil d'Administration. Il a aussi débouché sur de nombreux chantiers de révision des processus et des réunions de travail grâce à l'instauration de comités de pilotage, à la coordination renforcée des différentes activités et des programmations (travaux, parcours de visite, manifestations culturelles...). Tout au long de l'année 2013, ces modifications des modes de travail entre services du siège et monuments ont contribué à décroiser l'établissement et à renforcer le collectif. Il faut aussi souligner l'effort important de tout l'établissement pour rétablir et nourrir le dialogue social avec les organisations représentatives du personnel, ainsi qu'en atteste notamment la bonne tenue régulière des instances du CMN.

2013 apparaîtra aussi comme l'année de parachèvement de la constitution de la maîtrise d'ouvrage interne de l'établissement. Les réouvertures, après d'importantes campagnes de restauration, du château de La Motte Tilly et du château de Champs-sur-Marne, et l'entre-ouverture de la villa Cavrois, après l'achèvement d'une première phase de travaux, ont donné à voir au grand public comme à la communauté des monuments historiques le savoir-faire des équipes du CMN. Le lancement des travaux de restauration du dôme du Panthéon, monument qui a marqué l'actualité de l'année avec la remise au chef de l'État d'un rapport sur l'usage de ce lieu emblématique des valeurs de la République, démontre aussi la capacité acquise par la maîtrise d'ouvrage de l'établissement à préparer des opérations complexes et d'une ampleur exceptionnelle. Dans l'ombre de ces opérations


majeures, la maturité de la fonction de maîtrise d'ouvrage du CMN s'est aussi exprimée dans sa capacité à mieux programmer ses opérations et ses budgets, à instaurer une chaîne permanente entre connaissance des monuments, études scientifiques et lancement de phases opérationnelles ou encore à mieux prendre en compte des interventions ne relevant pas de la stricte restauration mais répondant aux besoins des publics ou des personnels.

En matière de programmation culturelle, plus de 400 manifestations ambitieuses ont considérablement renouvelé l'offre des monuments et parfois leur image : l'exposition « À Triple Tour » à la Conciergerie ou la carte blanche donnée au créateur Christian Lacroix dans « son » île-abbaye de Montmajour ont connu des succès importants, tandis que la mise en place de saisons communes à plusieurs monuments du réseau, comme la série de lectures « #Motsnus », les concerts « Monuments en musique » ou l'exposition itinérante « Si les châteaux m'étaient contés », ont souligné la force des potentialités offertes par le réseau. Le partenariat tissé pour la première fois en 2013 avec le Tour de France a également contribué à mettre en valeur les monuments.

L'ensemble de ces initiatives et réalisations explique pour une large part la dynamique retrouvée de développement de la fréquentation. Un nouveau record de fréquentation globale a été enregistré, avec plus de 9 200 000 visiteurs en 2013. L'Arc de triomphe, monument le plus visité du réseau, et la Sainte Chapelle, qui a dépassé pour la première fois de son histoire le million de visiteurs, ont pleinement participé à cette belle réussite. Au surplus, ce chiffre ne prend pas en compte les très nombreuses personnes amenées à fréquenter les monuments dans le cadre de manifestations organisées par des partenaires extérieurs. Ainsi, le CMN est-il désormais l'opérateur du ministère de la Culture et de la Communication le plus important en matière de fréquentation.

À l'orée du deuxième siècle de son existence, le CMN a donc su rester fidèle à la mission qui lui a été assignée en 1914 et qui est d'appuyer de toutes ses forces la politique patrimoniale de l'État, au service de tous. C'est avec confiance et enthousiasme que l'établissement et ses équipes, avec le soutien de ses tutelles et de tous ses partenaires, doivent entrer dans la période qui s'ouvre. Annoncée dès la fin 2013, l'entrée du fort de Brégançon dans le réseau des monuments nationaux symbolise cette capacité retrouvée du CMN à se développer en s'appuyant sur ses savoir-faire. D'autres monuments rejoindront sans doute le réseau de l'établissement dans les prochains mois, témoignant, un siècle après son invention, de la vitalité d'un modèle culturel et économique fondé sur la solidarité et la mutualisation des ressources.

Je veux remercier toutes celles et ceux qui ont permis d'obtenir ces résultats exceptionnels, malgré les difficultés de toutes sortes qu'ils ont pu rencontrer. Beaucoup reste encore à faire pour répondre aux attentes de la société à l'égard du patrimoine qui, en ces temps mouvementés, fait plus que jamais figure de « valeur-refuge ». Centenaire toujours vigoureux, le CMN entend s'engager de toutes ses forces pour relever le perpétuel défi d'un patrimoine bien vivant

A blue ink signature, appearing to be 'Philippe Béval', written in a cursive style.

Philippe Béval

Président du Centre des monuments nationaux

SÉRIE DATES CLÉS 2013



À PARTIR DU 25 JANVIER

Restauration historique
du dôme du Panthéon

DE MARS À DÉCEMBRE

56 lectures dans 26
monuments nationaux
dans le cadre
du programme #Motsnus

30 AVRIL

Réouverture du château
de La Motte Tilly

DU 5 MAI AU 3 NOVEMBRE 2013

Exposition « Mon île
de Montmajour, Christian
Lacroix » à l'abbaye
de Montmajour,
en partenariat
avec le Cirva.

23 MAI

Inauguration par
la ministre de la Culture
et de la Communication
Aurélie Filippetti
de l'œuvre
« Le Défi du Soleil »
de Gérard Garouste
au domaine national
de Saint-Cloud

DE JUIN À NOVEMBRE

19 concerts dans
12 monuments nationaux
dans le cadre
du programme
Monuments en musique

29 JUIN

Réouverture du château
de Champs-sur-Marne





**DU 16 JUILLET
AU 31 OCTOBRE**

Participation du CMN et de 13 monuments nationaux à la campagne de sensibilisation de l'association « Le cancer du sein, parlons-en! », en partenariat avec Estée Lauder. Organisation, à cette occasion, des Jardins d'espoir et d'Octobre Rose dans les monuments du réseau

21 JUILLET 2013

Étape finale du Tour de France autour de l'Arc de triomphe et célébration de la 100^e édition de la course, dans le cadre du partenariat avec Amaury Sport Organisation (A.S.O)



**DU 11 SEPTEMBRE
AU 24 NOVEMBRE**

Exposition « Soufflot, un architecte dans la lumière » au Panthéon

**DU 14 SEPTEMBRE
AU 29 SEPTEMBRE**

Ouverture exceptionnelle de la villa Cavrois de Robert Mallet-Stevens, à Croix



10 OCTOBRE

Remise du rapport du Président Bévalal « Pour faire entrer le peuple au Panthéon » au Président de la République

**DU 11 OCTOBRE 2013
AU 12 JANVIER 2014**

Exposition « Jean Cocteau : un poète au Palais-Royal » au domaine national du Palais-Royal, avec le soutien de Berluti

**DU 21 OCTOBRE 2013
AU 6 JANVIER 2014**

Exposition « À triple tour », collection Pinault à la Conciergerie

**DU 14 NOVEMBRE 2013
AU 9 MARS 2014**

Exposition « Au bonheur de la ménagère : cuisine et esprit nouveau » à la villa Savoye



L'ORGANISATION ET L'ADMINISTRATION DE L'ÉTABLISSEMENT

- Environ **125 M € de budget**
- **Taux d'autofinancement de l'établissement : 82,30 %**
- **Crédits d'investissement consommés en 2013 :**
29,16 M € en autorisations d'engagement
et 29,78 M € en crédits de paiement,
soit un total de **58,94 M €**
- **202 opérations de travaux en 2013**
- **Effectifs de l'établissement : 1 345 ETPT**

UN ÉTABLISSEMENT PATRIMONIAL ET CULTUREL MAJEUR

- **97 monuments** sur tout le territoire
- **9,2 M de visiteurs**
- Trois monuments au-delà du million de visiteurs :
 -  L'Arc de triomphe : **1 775 054 visiteurs**
 -  L'abbaye du Mont-Saint-Michel : **1 184 365 visiteurs**
 -  La Sainte Chapelle : **1 007 146 visiteurs**
- **400 manifestations culturelles** sur tout le territoire
- **82 éditions ou rééditions** pour les Éditions du patrimoine
- **10 777 000 documents de visite et documents d'appel diffusés**

UNE GRANDE OUVERTURE AUX PUBLICS SPÉCIFIQUES ET SCOLAIRES

- **21 monuments et sites labellisés**
« tourisme et handicaps »
- **525 000 scolaires et 96 000 enseignants accueillis**
- **125 000 élèves** pris en charge par les services éducatifs

UN PATRIMOINE VALORISÉ

- **271 tournages** dans les monuments du réseau
- **174 prises de vue** dans les monuments du réseau
- **110 000 biens culturels** présentés au public
- **25 nouvelles acquisitions**
- **1,1 M € de mécénat financier,**
en nature ou en compétences

UNE PRÉSENCE ACCRUE DES MONUMENTS ET DE L'ÉTABLISSEMENT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ET DANS LES MÉDIAS

- **10 819 fans** sur la page Facebook CMN
- **3 440 followers** sur le Twitter CMN
- **133 883 de vues** sur Youtube
- **4 327 823 visiteurs** sur le site internet
- **23 monuments** sur Facebook
- **9 423 retombées presse**



1.



**LE CMN,
OPÉRATEUR PATRIMONIAL
INTÉGRÉ AU SERVICE
DES MONUMENTS
ET DES COLLECTIONS**



1.



2.



3.

Double page précédente :
 château de la Motte Tilly, façade sur jardin.
 1. Château de la Motte Tilly, la salle à manger.
 2. Château de la Motte Tilly, le salon Bleu.
 3. Château de Champs-sur-Marne,
 le Grand Salon en cours de restauration.

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

Depuis le transfert à l'établissement de la maîtrise d'ouvrage sur les monuments et leurs collections, le CMN est pleinement responsable de la conservation, de l'entretien, de l'aménagement et de la restauration concertée d'ensembles patrimoniaux complexes. Bâtiments, collections et espaces naturels forment un tout unique et indissociable. Tout au long de l'année 2013, équipes du siège et des monuments ont œuvré à mieux coordonner leurs interventions et à développer une approche intégrée du monument.

1.1. L'aboutissement de grandes opérations de restauration meubles et immeubles

Deux opérations de restauration majeures ont abouti en 2013 : la restauration du château de La Motte Tilly, la restauration des intérieurs du château de Champs-sur-Marne. En outre, l'avancement de la restauration du corps central et du jardin de la villa Cavrois a permis de présenter pour la première fois ce monument au public à l'occasion des Journées européennes du patrimoine.

1.1.1. LE CHÂTEAU DE LA MOTTE TILLY

Un important chantier de remise aux normes électriques du château de La Motte Tilly a nécessité la fermeture du monument pour une durée de quinze mois, à partir de 2011. Les équipes du CMN ont profité de cette fermeture pour programmer la restauration de l'ensemble des menuiseries du monument ainsi qu'un chantier des collections.

Les réseaux électriques du château ont ainsi été remis aux normes début 2013, tandis que les huisseries des fenêtres des trois étages ont été restaurées ou remplacées, favorisant ainsi une meilleure isolation de l'édifice nécessaire à sa bonne conservation.

Par ailleurs, le dépoussiérage ainsi que la réalisation d'un constat d'état des collections ont permis la réintroduction d'un certain nombre d'objets dans les salles du château. D'autres objets seront prochainement restaurés avant d'être réinstallés dans le parcours de visite.

1.1.2. LE CHÂTEAU DE CHAMPS-SUR-MARNE

Fermé à la visite depuis septembre 2006 après l'effondrement d'un de ses plafonds, le château de Champs-sur-Marne, joyau de l'architecture classique, a fait l'objet d'une importante campagne de restauration aux multiples objectifs : conforter la stabilité de l'édifice, renforcer ses plafonds, restaurer ses décors et rendre le monument totalement accessible aux personnes à mobilité réduite.



1.



2.



3.



4.



5.



6.

1. Villa Cavrois, le hall-salon en cours de restauration.
2. Villa Cavrois, le hall-salon après restauration.
3. Villa Cavrois, la salle à manger des parents en cours de restauration.
4. Villa Cavrois, la salle à manger des parents après restauration.
5. Villa Cavrois, la préparation de la cage d'ascenseur.
6. Villa Cavrois, le vestibule après restauration.

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

Un vaste chantier des collections a également été mené afin de restituer les collections mobilières du château telles qu'elles furent léguées à l'État en 1935 par la famille Cahen d'Anvers. 4000 objets ont ainsi été inventoriés, dépoussiérés, consolidés et si nécessaire restaurés afin d'être réinstallés dans les salles du château à l'occasion de sa réouverture le 29 juin 2013.

Cette action concertée a permis de renouveler et d'enrichir l'offre patrimoniale et le parcours de visite proposés au public.

1.1.3. LA VILLA CAVROIS

Le CMN travaille depuis 2009 à la restauration de la villa Cavrois à Croix, œuvre d'art total de l'architecte Robert Mallet-Stevens construite de 1929 à 1932 pour la famille de Paul Cavrois. Cette importante et complexe campagne de restauration du bâti, des décors, du mobilier et du jardin est un exemple de l'action du CMN pour la mise en valeur du patrimoine monumental du xx^e siècle.

Les travaux de restauration du jardin ont débuté en 2012 et ont été livrés en 2013. Ils lui ont permis de retrouver sa composition de 1932. La restauration des pièces du corps central de la villa, salle-à-manger des parents, vestibule, hall d'entrée, couloirs, escalier principal, terrasse et pergola, a été achevée en septembre 2013. Certains meubles par destination ont été restitués et présentés au public à l'occasion de la réouverture exceptionnelle du monument lors des Journées européennes du patrimoine 2013. Pendant deux semaines, les visiteurs ont pu découvrir pour la première fois la villa et son jardin, dont la présentation est le fruit d'un exceptionnel travail d'étude et de restauration mené par les équipes de l'établissement.

Les tranches de travaux portant sur les ailes Est et Ouest ont débuté en novembre 2013 et devraient être livrées, en même temps que les pièces de mobilier, au printemps 2015, date de réouverture définitive du monument au public.



1.2. Une nouvelle logique de programmation, ambitieuse, intégrée et raisonnée

Le Centre des monuments nationaux établit et met constamment à jour une programmation pluriannuelle qui repose sur la combinaison de priorités patrimoniales (conservation et présentation des monuments, des jardins et des collections au public), sociales (amélioration des conditions de travail des agents) et économiques (aménagement nécessaires au développement de la fréquentation et des ressources propres de l'établissement).

1.2.1. LA REDÉFINITION DES GRANDS AXES DE PROGRAMMATION

Plusieurs axes ont guidé la programmation des chantiers conduits en 2013 :

– **La conduite d'opérations d'envergure sur des monuments emblématiques.**

Quinze grandes opérations* ont mobilisé les directions de l'établissement et les équipes des monuments. En complément des campagnes menées sur le Mont-Saint-Michel, la Sainte Chapelle et surtout le Panthéon, de grands chantiers ont été programmés pour la période 2013-2015 en faveur de nouveaux monuments. Des opérations d'envergure sont ainsi menées en faveur du château d'Azay-le-Rideau (6 M€) avec la restauration du monument, du parc et des collections, en partenariat avec le Mobilier national, du château de Vincennes avec les travaux de la Sainte Chapelle et du châtelet (5,7 M€) et du château de Carcassonne, avec les travaux du rempart ouest, des lices, des espaces d'accueil et la mise en place d'un nouveau parcours de visite (5,5 M€).

– **Le maintien de l'équilibre Paris/régions.** Outre les nombreuses campagnes de restauration programmées ces dernières années sur les grands monuments parisiens, les chantiers de la villa Cavrois, du château de La Motte Tilly et du château de Champs-sur-Marne ont permis à l'établissement de maintenir une programmation équilibrée entre Paris et régions. D'autres opérations en régions ont également contribué à cet équilibre : restauration des ponts d'accès et des collections du château de Cadillac (0,75 M€), restauration du corps central et chantier des collections du château de Villeneuve-Lembron (2 M€), restauration du retable de saint Barthélemy du château de Castelnau et restauration du bas-côté sud de l'église de Brou (4,1 M€).

– **Un « coup de projecteur » sur les monuments de centres-villes.** Des opérations destinées à l'amélioration de l'accueil du public ont été programmées en 2013 dans de nombreux monuments situés en centre-ville. Tout en tenant compte des besoins sanitaires, cet accent mis sur des monuments au cœur

* Ces opérations portent en 2013 sur Angers, Azay-le-Rideau, Carcassonne, Cavrois, Champs-sur-Marne, Conciergerie, Ferney, Mont-Saint-Michel, Panthéon, Pierrefonds, Rambouillet, Saint-Cloud, Sainte Chapelle, Sully et Vincennes.



1.



2.

1. Cité de Carcassonne.

2. Tour de la Lanterne à La Rochelle.

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

de centres urbains relève d'une volonté d'attirer les visiteurs potentiels présents à proximité immédiate des monuments. Des études ont été menées à la cathédrale de Chartres et à Carcassonne afin de repenser les structures d'accueil. Elles déboucheront en 2014 et 2015 sur des aménagements plus ou moins importants. Par ailleurs, le CMN a souhaité développer l'offre patrimoniale de certains sites au moyen d'importants travaux, à l'image de la restauration de la tour de la Lanterne à La Rochelle (1,2 M€).

– **La prise en compte de l'accessibilité.** Le CMN a engagé une campagne nationale de diagnostics d'accessibilité de tous ses monuments afin de prendre en compte la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Les premiers résultats ont été rendus fin 2013. Deux autres phases de diagnostics seront réalisées en 2014. Ceux-ci permettront à l'établissement de se mettre progressivement en conformité avec les obligations résultant de la loi, par des mises en accessibilité physique là où cela sera possible et par des dispositifs de compensation, classiques ou très innovants (voir l'expérience du robot de visite au château d'Oiron, p. 53), dans le respect du patrimoine et de sa bonne conservation.

– **L'amélioration de l'accueil du public et des conditions de travail des agents.** En 2012, le CMN a conclu un accord-cadre avec un cabinet d'architectes chargé de repenser l'aménagement des espaces d'accueil des monuments du réseau. Dès 2013, de nouveaux espaces d'accueil ont ainsi été inaugurés, notamment pour Champs-sur-Marne et la villa Cavrois. Par ailleurs, l'organisation de l'exposition « À triple tour » à la Conciergerie a permis la mise en place de nouvelles banques d'accueil. À terme, ces réalisations permettront à l'établissement d'accroître ses ressources propres et de favoriser le confort des agents et des publics.

1.2.2. UNE NOUVELLE MÉTHODOLOGIE D'ASSOCIATION DES PARTENAIRES DE LA CONSERVATION DU PATRIMOINE

1.2.2.1. Une meilleure connaissance des monuments et de leurs collections

Une connaissance exemplaire des monuments est indispensable à la bonne conservation du bâti, des jardins et des parcs ainsi que des collections du réseau. Dans ce but, une politique volontariste de commande de diagnostics pour les immeubles a été relancée en 2013 afin de renouveler, pour les cinq années à venir, la programmation des opérations de travaux. En 2013, 2,2 M€ ont ainsi été consacrés à ces études d'évaluation ou de diagnostic effectuées par les architectes en chef des monuments historiques, contre 1,2 M€ en 2012.



> **L'abbaye du Mont-Saint-Michel, de multiples chantiers**

L'abbaye du Mont-Saint-Michel a fait l'objet d'un important chantier raisonné et concerté, résultat de collaborations entre services du siège et équipes du monument. Des priorités patrimoniales, sociales et économiques ont ainsi guidé la campagne menée à l'abbaye afin de renforcer encore un peu plus la place incontournable de ce monument dans le réseau de l'établissement et dans le patrimoine national et mondial.

Le programme de restauration et d'aménagement du monument, entrepris en 2012, s'est ainsi poursuivi en 2013 afin de développer l'offre patrimoniale et d'améliorer les conditions d'accueil des visiteurs : deuxième phase de restauration générale des remparts de janvier 2012 à juillet 2013 (4,4 M€), remise à niveau du système de sécurité-incendie et réhabilitation des logis abbatiaux de juin 2011 à janvier 2013 (3,8 M€), restauration des couvertures de février 2013 à janvier 2015 (2,2 M€), restauration de la terrasse aux canons de janvier à juillet 2013 (0,35 M€) et restauration du pont-levis de septembre à novembre 2013 (0,15 M€).



1.



2.



3.



4.

- 1. Château de Chareil-Cintrat, escalier, palier du deuxième étage.
- 2. Château d'Oiron, la cheminée de la galerie des Peintures.
- 3. Château de Voltaire à Femey, le salon.
- 4. Villa Savoye, le salon et sa chaise longue.

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

Les constats d'état réalisés par des restaurateurs ont permis de connaître l'état de conservation des collections, d'identifier les objets dont l'état est le plus alarmant et d'établir des préconisations pour une programmation pluriannuelle de travaux.

Par ailleurs, de nombreux outils et procédures ont été mis en place ou renforcés en 2013 afin de parfaire cette connaissance des monuments et de leurs collections :

– Les données et images stockées dans la base d'inventaire et de gestion Collectio ont été transférées vers un outil plus performant, le logiciel TMS. Entre février et novembre 2013, 47 329 biens culturels ont ainsi été saisis et enregistrés dans cette nouvelle base de données. Ce transfert permettra notamment d'améliorer la production des fiches d'inventaire de l'établissement. L'inventaire général rétrospectif des collections, qui a enregistré 109 200 biens culturels pour les 76 monuments conservant des collections, pourra progresser à un rythme plus soutenu.

– Un plan de récolement général des biens culturels déposés par le CMN dans d'autres établissements culturels ou auprès des collectivités territoriales a été établi fin 2008 avec la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA). Ce vaste plan s'est poursuivi en 2013. Il a notamment facilité le traitement de 2 269 biens culturels déposés dans douze régions de France (Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Centre, Île-de-France, Champagne-Ardenne, Picardie, Languedoc-Roussillon, Lorraine, PACA, Pays de la Loire, Rhône-Alpes), récolés et régularisés administrativement.

– Le suivi des dossiers de dépôts a été en nette progression en 2013. 10 887 biens culturels déposés dans les collections gérées par le CMN ont été répertoriés, soit 322 objets supplémentaires en nouveaux dépôts ou dépôts anciens identifiés lors des campagnes d'inventaire.

Enfin, la poursuite d'une politique d'enrichissement des fonds documentaires menée par le bureau de la documentation de l'établissement a permis au CMN d'accroître ses ressources bibliographiques et documentaires et ainsi d'apporter de précieuses informations sur les monuments du réseau. Par ailleurs, tous les agents de l'établissement peuvent, depuis mars 2013, accéder aux nouveaux locaux de la bibliothèque-documentation de l'hôtel de Sully et consulter la base de données *Références*, mise en ligne en octobre 2013, afin de parfaire leur connaissance du patrimoine national.



1.



4.



6.



2



5.



7.



3.

1. Acquisition en faveur du château de Maisons
Bergère d'époque Louis XVI
 Estampillée Nadal l'Aîné
 Livrée en 1774 pour le cabinet d'entresol
 du comte d'Artois à Fontainebleau

2. Acquisition en faveur du château de Maisons
Samson et les philistins
 Michel Corneille (1601-1664)
 Huile sur toile
 H = 91 cm ; la = 98 cm
 Vers 1650

3. Acquisition en faveur
 du château d'Azay-le-Rideau
Portrait de Charles III de Lorraine
 Atelier de François Clouet
 Huile sur panneau
 H = 31.5 cm ; la = 22.5 cm

4. Acquisition en faveur de la villa Cavrois
Belette-Hermine,
 Jan et Joel Martel
 Pierre reconstituée
 H = 25 cm ; L = 44 cm ; la = 8 cm
 Créée en 1929 pour la villa Cavrois, Croix,
 d'après un modèle de 1919

5. Acquisition en faveur du palais du Tau
**Le Serment de Charte constitutionnelle
 lors du sacre de Charles X**
 Pierre-Louis Delaval (1790-1881)
 Huile sur toile
 H = 24 cm ; la = 35.5 cm
 Signé et daté 1826
 Créé à l'instigation de James Vere afin de figurer
 les épisodes de la journée du 29 mai 1825
 à Reims, de l'éveil du Roi au grand banquet.

6. Donation en faveur de l'hôtel de Sully
Portrait de Jean Jaurès
 Victor Ash (1968)
 Peinture à l'aérosol (2013)
 H = 162 cm ; la = 142 cm

7. Donation en faveur
 de l'abbaye de Montmajour
**Pour Montmajour, 1
 Pour Montmajour, 2**
 Gérard Traquandi (1952-)
 Huile sur toile
 H = 403 cm ; la = 205 cm
 2013
 Créés par l'artiste, à la demande de
 Christian Lacroix pour l'exposition
 « Mon île à Montmajour »

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

1.2.2.2. L'actualisation du périmètre de l'établissement

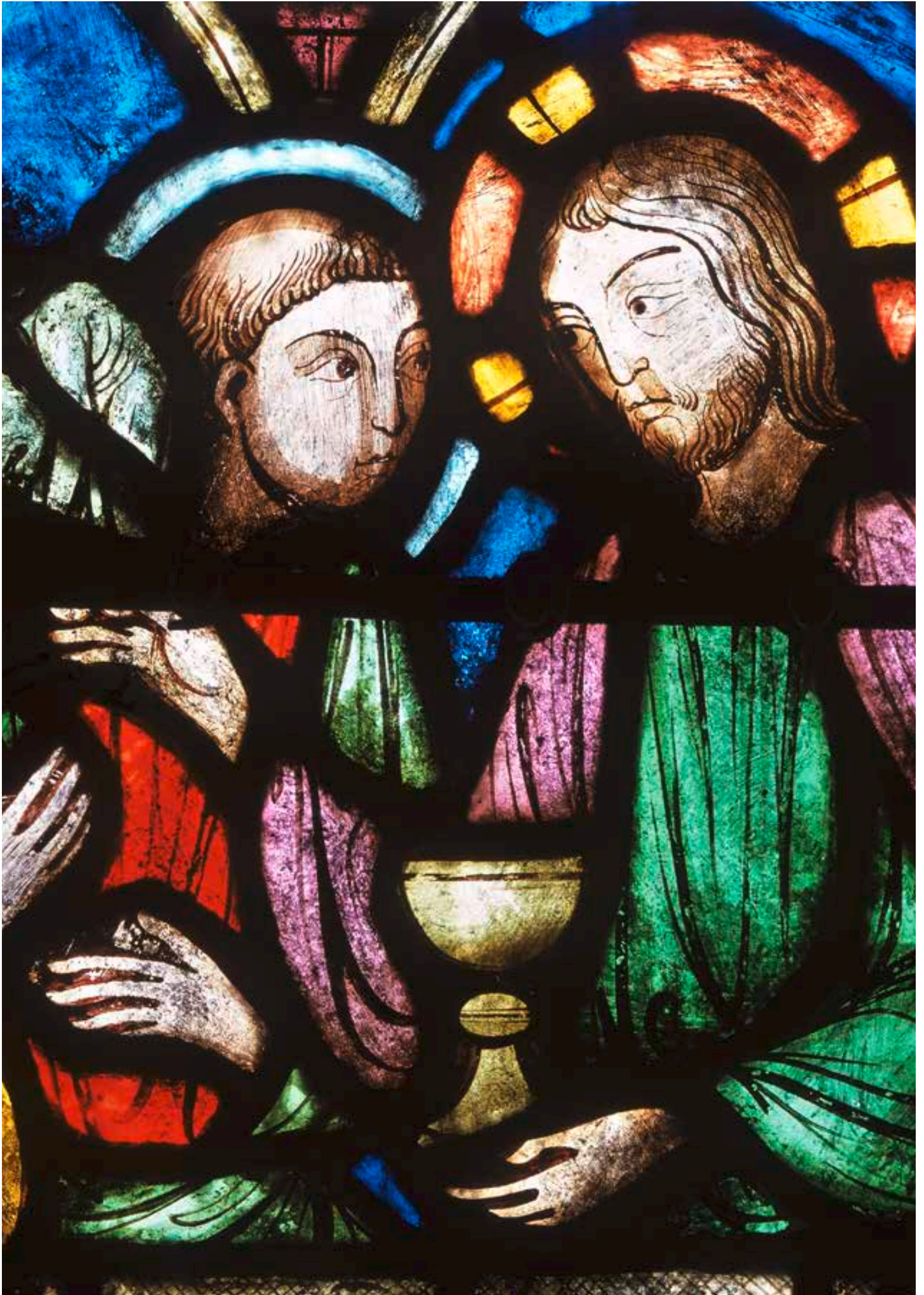
L'établissement a amorcé, en 2013, une importante révision des arrêtés de protection MH des monuments qu'il gère. Cette révision a fait l'objet d'un travail de concertation avec la sous-direction des monuments historiques du ministère de la Culture et de la Communication. Les anciens arrêtés, souvent très généraux, ont ainsi été complétés.

Par ailleurs, le CMN a vu son périmètre s'élargir en 2013, notamment pour :

– **Ses collections.** 13 nouvelles acquisitions ont été enregistrées, pour un montant total de 300 000 €. Le CMN a acquis, en faveur du château de Montal, *La Danse des Bergers*, tenture de Gombault et Massé, réalisée à la Manufacture d'Aubusson, d'après Jean Le Clerc (fin XVI^e-milieu XVII^e). Le château de Voltaire à Ferney abritera, après restauration, une œuvre de Jean Huber (1721-1786) représentant *Voltaire et un groupe de villageois*. Peint entre 1768 et 1770, il s'agit du premier sujet du cycle de la Voltairiade, destinée à forger une iconographie domestique du patriarche de Ferney dans les dernières années de sa vie. Le château de Voltaire a également bénéficié d'une autre acquisition, celle d'un portrait en buste de Denis Diderot, daté de 1780-1790, en marbre jurassique et piédouche en bois peint, par Claude-Antoine Rosset. Le palais du Tau, quant à lui, bénéficiera de l'acquisition du pendule « à la cathédrale » (1830), en bronze patiné et doré, œuvre du mouvement « Leblanc établissement à Paris », pour enrichir ses collections et son parcours de visite après restauration de l'œuvre. Par ailleurs, les châteaux de Coucy et d'Aulteribe ainsi que l'abbaye de Montmajour et l'hôtel de Sully ont bénéficié de donations (18 biens culturels).

– **Son périmètre domanial.** Le pont-canal de Fougères a été cédé à l'État afin de faciliter la mise en œuvre de travaux hydrauliques indispensables à la bonne conservation du site. Par ailleurs, les négociations autour du partage de la parcelle du parking de la maison des Mégalithes, vendu par le Conseil général, sont d'ores et déjà bien engagées avec la ville de Carnac. Cette opération favorisera à terme un meilleur entretien du site et un meilleur accueil des visiteurs de ce lieu d'interprétation indispensable à une bonne appréhension du site.

Par ailleurs, la convention de gestion du 10 avril 1998, définissant le cadre des relations entre le CMN et le ministère de la Culture et de la Communication pour les 143 monuments remis en gestion par l'État à l'établissement, est, depuis 2013, en cours de réécriture. Cette dernière permettra d'établir la liste mise à jour des monuments relevant effectivement du CMN. L'achèvement, en 2014, de ce travail de longue haleine, conduit avec le ministère de la Culture et de la Communication, répondra à une prescription des organes de contrôle de l'établissement.



1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

1.2.2.3. Des relations étroites avec divers acteurs culturels et patrimoniaux

Relations avec les DRAC

Afin d'intervenir sur les meubles et immeubles classés au titre des monuments historiques et de régler un certain nombre de questions liées à la protection archéologique des sites, le CMN travaille en concertation avec les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) qui assurent le contrôle scientifique et technique des biens protégés.

Depuis 2013, une réunion est chaque année organisée avec chacune des DRAC, rassemblant les équipes de maîtrise d'ouvrage du CMN, les équipes de la conservation régionale des monuments historiques, de la conservation régionale de l'archéologie et avec les services territoriaux de l'architecture et du patrimoine afin que l'établissement puisse présenter les études et chantiers en cours dans ses monuments. Les dossiers plus complexes sont ensuite étudiés de façon concertée.

Relations avec les DREAL

De la même façon, des réunions de concertation sont progressivement mises en place avec les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL). Elles permettent d'anticiper l'obtention d'autorisations de travaux menés sur les monuments protégés au titre du code de l'environnement, appartenant au réseau Natura 2000 ou protégés au titre de la loi sur l'eau et les milieux aquatiques (loi n°2006-1772).

Relations avec les laboratoires publics

L'établissement travaille quotidiennement, tant sur les immeubles que sur les meubles, avec les deux grands laboratoires publics dépendant du ministère de la Culture et de la Communication. Le Laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH) est intervenu, en 2013, sur les chantiers de restauration des vitraux de la Sainte Chapelle, les travaux de conservation de la pierre du Panthéon ou encore l'étude des polychromies du faitage des toitures du château d'Azay-le-Rideau, qui a permis de véritables découvertes. De la même façon, le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) est intervenu dans la restauration de nombreuses pièces des collections de l'établissement.

Relations avec les conservateurs du patrimoine et les universitaires

Le CMN associe de façon ponctuelle des conservateurs du patrimoine en poste dans d'autres institutions culturelles ou des universitaires spécialisés afin qu'ils apportent leur expertise sur certaines opérations de restauration.



> Des partenariats exemplaires avec de grandes institutions culturelles

En 2013, le CMN a vu une forte augmentation de son activité de prêt de biens culturels pour des expositions d'envergure. 30 dossiers de prêt ont été menés pour plus de 100 objets issus des collections de 13 monuments. Les plus sollicités étant le site archéologique de Glanum, le palais du Tau et la maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard. Ces chiffres élevés s'expliquent par l'organisation de deux grandes expositions en 2014 : « Clemenceau, le Tigre et l'Asie » au musée Guimet (du 12 mars au 16 juin 2014), organisée conjointement avec le musée des arts asiatiques de Nice et l'Historial de Vendée, « Moi, Auguste, Empereur de Rome » (du 19 mars au 13 juillet 2014), organisée par la RMN Grand Palais en partenariat avec le Louvre.

Il est à noter que quatre demandes de prêt instruites émanaient d'institutions étrangères (musée d'art et d'histoire de Genève, musée provincial des arts anciens du Namurois, musée Wallraff-Richartz de Cologne et musée du Quirinal à Rome), renforçant le rayonnement européen du CMN.

Tête de Bouddha, sculpture en bois et cristal de roche du XIX^e siècle conservée à la maison de Georges Clemenceau.

Page de gauche : Sainte Chapelle, vitrail représentant la Cène.



1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

1.2.3. DES OPÉRATIONS 2013 TRADUISANT DÉJÀ CES NOUVELLES ORIENTATIONS

1.2.3.1. Les travaux de réparation (2,6 M€)

Des opérations de réparation sont régulièrement menées dans chacun des monuments du réseau sous la maîtrise d'œuvre réglementaire des architectes urbanistes de l'État, conservateurs des monuments nationaux. Ces chantiers, indispensables à la bonne conservation des édifices, sont désormais planifiés sur plusieurs années. L'exécution de ces travaux doit permettre, à terme, de réduire la part consacrée aux travaux de restauration et ainsi d'effectuer des choix de programmation plus stratégiques notamment destinés au développement des parcours de visite, de la fréquentation et de l'accessibilité des monuments.

Les chantiers de mise en accessibilité du jardin suspendu de Châteaudun (80 000 €), de réparation des cages d'escalier de l'Arc de triomphe (180 000 €), de la contrescarpe de la douve est de Carcassonne (180 000 €), du mur de clôture de Gramont (90 000 €), de la mise hors d'air du donjon de Pierrefonds (220 000 €) et du réaménagement de la porte Florentine à If (170 000 €) ont ainsi été menés en 2013. La capacité de maîtrise d'ouvrage du CMN a cependant été limitée en 2013 par un effectif d'AUE incomplet (2 AUE sur les 4 postes). Disposer d'une équipe complète fait partie des priorités pour 2014. La nouvelle organisation (voir p. 94), en revalorisant le rôle des AUE dans le fonctionnement de l'établissement, doit favoriser l'atteinte de cet objectif.



> Le Panthéon, un monument symbole

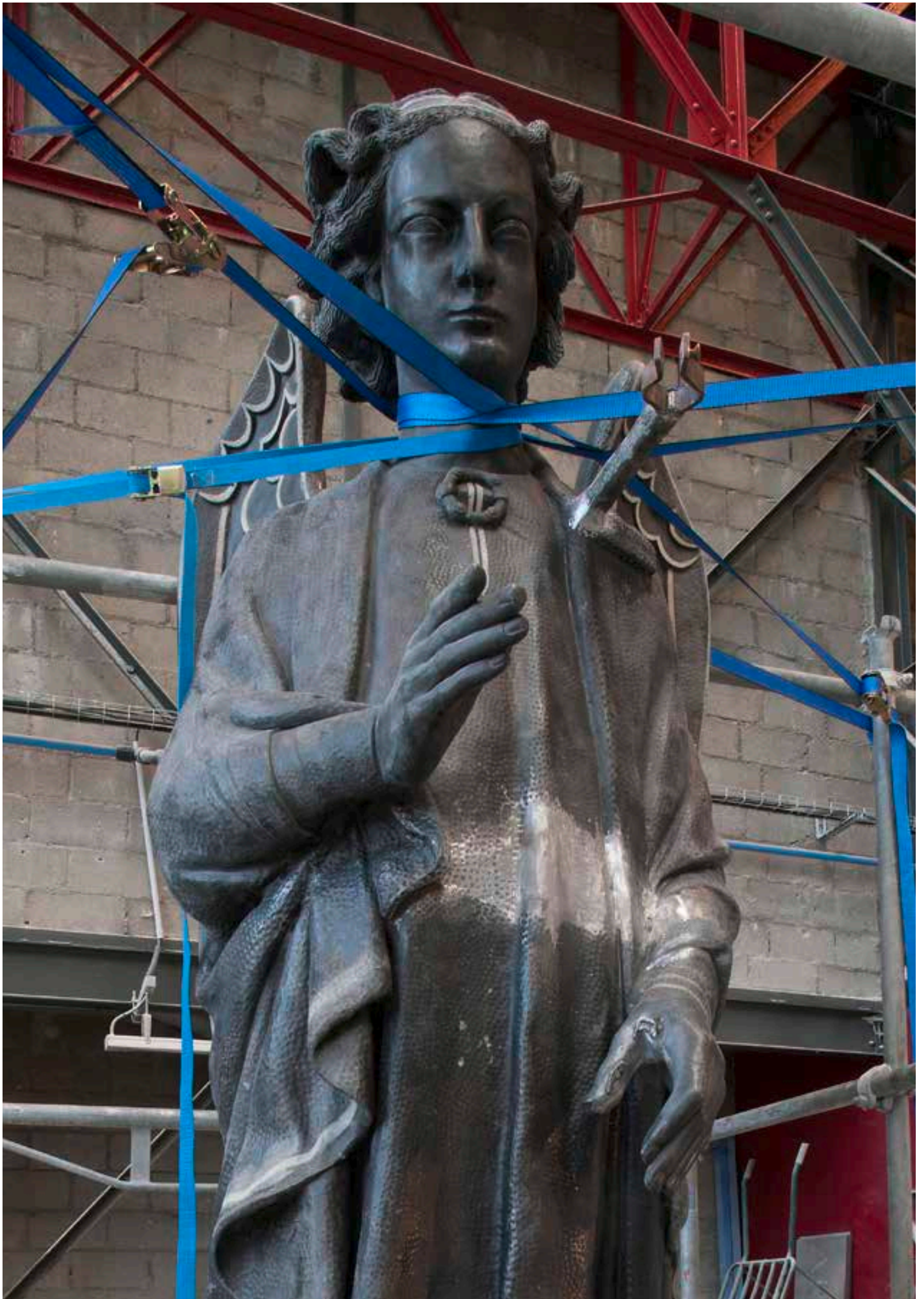
Le Panthéon doit faire l'objet d'une restauration emblématique de plus de 100 M€ portant sur le dôme, le péristyle, les décors intérieurs, les parements extérieurs et l'enclos. L'objectif du CMN est dans un premier temps de mener à bien les travaux de restauration du dôme et du péristyle, estimés à 25 M€.

La restauration du dôme, d'un montant de 19 M€, a débuté en janvier 2013 et devrait s'achever en 2015. Cette première phase de travaux comprend à la fois la restauration de la coupole, du lanteron, du tambour et de sa colonnade. Elle a nécessité la mise en place d'un échafaudage autoportant de 315 tonnes supportant une grue qui culmine à 96 mètres de hauteur. L'objectif de cette restauration est de remédier aux problèmes de structure et d'étanchéité du monument.

Par ailleurs, l'exposition « Soufflot, un architecte dans la lumière » (du 11 septembre au 24 novembre) est également venue enrichir l'actualité du monument. Elle a permis au CMN de rendre un bel hommage au maître d'œuvre du Panthéon à l'occasion du 300^e anniversaire de sa naissance. Près de 150 œuvres ont été présentées au public pendant ces trois mois d'exposition.

Des lectures autour « Des femmes au Panthéon » y ont également été organisées, dans le cadre du programme #Motsnus. Les pensionnaires de la Comédie-Française ont présenté au public des textes d'Olympe de Gouges, de Colette ou encore de George Sand.

Ces lectures ont accompagné la réflexion du Président Béval autour de la place et du rôle du Panthéon, auquel il a consacré un rapport intitulé « Pour faire entrer le peuple au Panthéon », remis au Président de la République le 10 octobre 2013. Ce rapport fait vingt propositions qui forment un triptyque cohérent : améliorer l'attractivité du monument pour donner envie aux Français de se le réapproprier ; mieux intégrer le Panthéon dans les rituels républicains ; favoriser une meilleure représentation de la société française à travers les honneurs qui y seront décernés en faisant le choix de femmes engagées au XX^e siècle dans des actions de résistance à l'oppression et de transformation de la société. À cette occasion, le Président du Centre des monuments nationaux a lancé une campagne de consultation nationale sur le Panthéon, un véritable succès (plus de 30 000 internautes ont participé à cette consultation en ligne) pour une initiative expérimentale dont les réponses recueillies ont éclairé le rapport remis au Président de la République.



1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

1.2.3.2. Les travaux de restauration (22 M€)

Grâce à une montée en charge des compétences et des moyens humains, le CMN, maître d'ouvrage depuis 2009, est désormais en mesure de mener de front 100 opérations de restauration de différentes tailles, réparties sur l'ensemble du territoire et concernant tous les monuments du CMN. Par ailleurs, environ 130 biens culturels inventoriés ont été restaurés.

1.2.3.3. Les travaux d'aménagement (2,2 M€)

L'établissement poursuit un programme ambitieux en matière d'accueil du public et d'amélioration des conditions de travail des agents reposant notamment sur l'accord-cadre conclu en 2012 pour les espaces d'accueil. En 2013, des structures d'accueil pour le château de Champs-sur-Marne et la villa Cavrois ont ainsi été installées, tandis que celles de la villa Savoye, du Mont-Saint-Michel et de Carcassonne le seront en 2014.

Depuis 2013, une enveloppe importante de crédits a été déléguée aux monuments pour les travaux les plus légers. Les châteaux de Champs-sur-Marne et de Puyguilhem ainsi que le domaine national de Rambouillet ont pris en charge les travaux d'aménagement des locaux de jour dédiés au personnel, tandis que le palais du Tau et le château de Maisons-Laffitte ont financé les travaux de logements de fonction. En complément, le siège a effectué des travaux de plus grande ampleur : réfection du local de jour des tours de la cathédrale Notre-Dame (1,3 M€) et extension de celui du cairn de Barnenez (0,1 M€), opérations qui s'achèveront toutes deux en 2014.



> Repose de l'archange saint Michel au sommet de la Sainte Chapelle

La vaste campagne de restauration de la Sainte Chapelle lancée par le CMN et soutenue par les Fondations Velux a été ponctuée, en 2013, par la restauration et la repose de l'archange saint Michel, œuvre monumentale d'Adolphe-Victor Geoffroy-Dechaume, imaginée par Jean-Baptiste Lassus, au sommet du monument. Cette opération spectaculaire a nécessité une journée entière de manipulation.

Page de gauche : l'archange saint Michel avant sa repose au sommet de la Sainte Chapelle.

1. Repose de l'archange Saint-Michel.

2. Hôtel de Béthune-Sully, création d'un grand campan mélangé dans la chambre de la duchesse.



2.

1.3. La conservation au quotidien : entretien et conservation préventive au cœur des priorités des monuments

1.3.1. L'ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE CONSERVATION PRÉVENTIVE

La conservation préventive est indispensable à la mise en œuvre d'une bonne politique de conservation des monuments. Cette approche, qui vise à anticiper et à ralentir les dégradations des biens patrimoniaux, est à présent bien inscrite dans la démarche de l'établissement. Elle est fondée sur la mise en place de méthodes et de protocoles permettant de réduire les effets néfastes de certains paramètres physico-chimiques (rayonnements électromagnétiques, température, humidité relative, polluants, agents biologiques) et de mauvaises pratiques de manipulation, de conditionnement et de stockage de ces biens.

Les monuments ont été mis au centre de cette politique conservatoire au moyen de formations à destination des agents, en collaboration avec des spécialistes de l'Institut national du patrimoine (INP) et des restaurateurs.

1 et 2 : château de Bussy-Rabutin, la salle des Devises et le salon de la Tour dorée.



1.



2.

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

La conservation préventive s'appuie sur des campagnes d'évaluation, à petite échelle, comme en témoigne le travail mené, en 2013, sur les bibliothèques de la maison de Clemenceau et du château de Bussy. Des actions de grande échelle ont également été mises en place, à l'image des chantiers de collections des châteaux de La Motte Tilly et de Champs-sur-Marne au cours desquels tous les biens culturels ont systématiquement été passés dans une chaîne de traitement.

Enfin, plusieurs projets transversaux engagés en 2013 sont toujours en cours : l'entretien et la protection hivernale de la statuaire des parcs et jardins, l'évaluation de la collection de moulages en plâtre ou la mise au noir de certaines collections graphiques et photographiques surexposées depuis des années. La mise en place d'un système de transmission radio via le réseau informatique auquel les équipes sur sites peuvent se raccorder a rendu possible la surveillance climatique des monuments.



1.

1.3.2. DES OPÉRATIONS AU QUOTIDIEN POUR LA SANTÉ DU PATRIMOINE : LES TRAVAUX D'ENTRETIEN

Le transfert de la maîtrise d'ouvrage au CMN en 2009 a permis à l'établissement de bâtir un nouveau mode de fonctionnement entre les monuments et le siège pour la mise en place des travaux d'entretien. Ces interventions, qui répondent aux besoins en matière de conservation préventive et de mise en sécurité des monuments, ne demandent pas d'autorisation de travaux et sont réalisés par les monuments sous contrôle des architectes urbanistes de l'État, conservateurs des monuments.

Les interventions menées directement par les monuments comprennent les travaux de contrôle et de maintenance obligatoires, les travaux récurrents pour la bonne conservation des édifices et les travaux ponctuels répondant le plus souvent à des urgences.

Compte tenu de l'importance de ces travaux, et conformément aux objectifs fixés par la tutelle, les crédits alloués aux monuments pour ces opérations d'entretien sont en forte progression, passant de 2,7 à 4,5 M€ en deux ans.



2.

1. Château de Champs-sur-Marne, statuette de jeune femme au bain.

2. Maison des Jardies, la marquise.

> L'engagement du CMN en matière de développement durable

Le CMN et ses monuments s'inscrivent, depuis plusieurs années déjà, dans une démarche de développement durable. Un certain nombre d'actions menées en 2013 dans le cadre du plan « Monuments au vert » en témoignent. Le retour des poules noires dans le poulailler de la maison de George Sand à Nohant en juin, en partenariat avec le club de la poule du Berry, s'inscrit pleinement dans cette démarche.

Au château de Bouges, l'inauguration des serres en 2013, construites en 1905 et restaurées pendant un an, a permis au public de découvrir ou de redécouvrir la très rare collection de plantes exotiques du château et au CMN de mettre encore un peu plus en valeur le patrimoine vivant qu'il protège, restaure et ouvre au public.

D'autre part, l'établissement continue d'apporter son aide à la lutte contre le cancer et les maladies pulmonaires en offrant les jeunes pousses des ifs des parcs, jardins et domaines de Saint-Cloud, de Champs-sur-Marne, de Rambouillet, de Talcy, de Nohant et d'Azay-le-Rideau, à un laboratoire pharmaceutique.

Enfin, de nombreuses actions menées sur les sites du réseau se sont concentrées sur la préservation des ressources :

– La protection de la ressource en eau notamment par la mise en place d'un système de recyclage de l'eau du miroir d'eau de la villa Cavrois, l'utilisation de plantes plus résistantes à la sécheresse dans les jardins, l'abandon progressif de l'arrosage automatique intégré (Angers, Bouges), la réalisation de petits travaux de remise en état des puits et de récupérateurs d'eau pour limiter la consommation dans les jardins (Nohant, Azay, Bouges)

– L'amélioration du recyclage des déchets verts grâce à l'achat de matériel de tonte « mulcheuse », de faucheuses ou de broyeurs à herbe pour la gestion de prairies naturelles et de broyeurs à végétaux

– La protection des ressources forestières par l'achat de matériaux bois PEFC (banc pour Saint-Cloud, les clôtures en bois à Locmariaquer) et la labellisation des forêts du CMN (la labellisation PEFC du bois issu des forêts de La Motte Tilly)



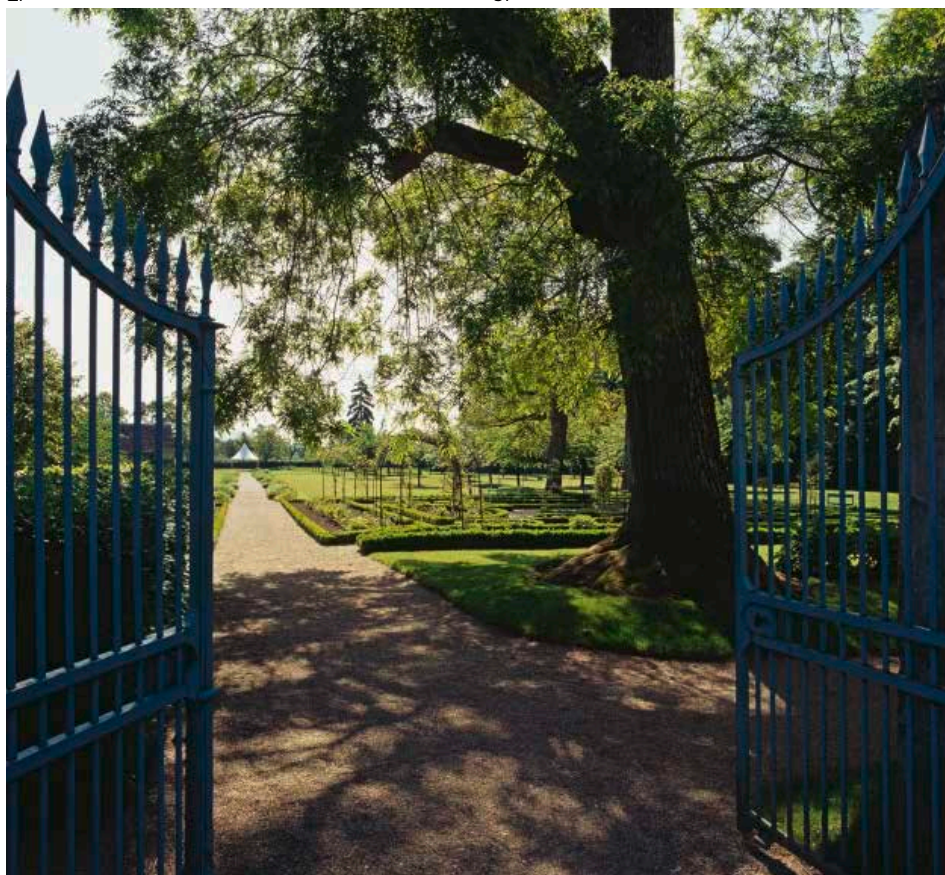
1.



2.



3.



1.4. Le plan « Monuments au vert » : l'entretien et le développement des parcs et jardins, la démarche de développement durable

Parmi les 96 monuments que gère le CMN, 61 d'entre eux sont insérés dans des espaces naturels de grande qualité. La diversité de ces parcs, jardins et espaces forestiers, tant par leur composition que par leurs caractéristiques historiques et botaniques, est particulièrement riche. Réparti sur l'ensemble du territoire et couvrant plus de 3 000 hectares, ce patrimoine vivant constitue un atout essentiel pour l'établissement en termes d'offre culturelle et patrimoniale. Le CMN a donc choisi en 2013 de mettre particulièrement en valeur ce « patrimoine vert ».

1.4.1. LE PLAN « MONUMENTS AU VERT »

Conscient de la grande richesse de son patrimoine naturel, le CMN a, dès 2013, mis en œuvre un plan d'actions pour sa mise en valeur, décliné autour de plusieurs grands axes :

- embellissement et conservation des jardins et des paysages ;
- prise en compte de la protection de l'environnement et de l'écologie ;
- sensibilisation des publics et amélioration des connaissances scientifiques.

Ces axes ont donné lieu à d'importantes opérations de valorisation sur les jardins structurés, sur les jardins de créateur ainsi que sur les espaces forestiers et agricoles intégrés au réseau de monuments du CMN.

Cette attention portée aux parcs et jardins du réseau a permis à certains monuments de se voir décerner par l'État le label « Jardin remarquable ». C'est notamment le cas des parcs de Bussy-Rabutin et de La Motte Tilly, mais aussi du jardin de la maison de George Sand à Nohant, qui a conservé ce label au prix d'un gros travail des équipes locales.

Afin de parfaire sa connaissance des parcs et jardins et de la partager, le CMN a participé en 2013 à de nombreux colloques et séminaires autour de la valorisation du patrimoine vivant, s'imposant comme l'un des acteurs de sa protection. L'établissement a par exemple été invité au colloque sur « La gestion des jardins d'André Le Nôtre à nos jours » à Pau, organisé par l'association Hortis, aux séminaires d'étude des « Jardins de créateurs », organisé par le Conseil national des parcs et jardins à l'occasion des « Rendez-vous aux jardins » 2013 et autour du thème « Gérer autrement les jardins historiques », organisée par la Mission Jardin du Conseil général du Val-d'Oise.

Page de gauche :

1. Château de Champs-sur-Mame,
parterre de buis dans le parc.

2 et 3. Château de Champs-sur-Mame,
jardiniers.

4. Maison de George Sand,
le jardin et le verger.



1.



2.



3.



4.

- 1 et 2. Maison de George Sand,
les poules noires du Berry.
3. Alignements de Carnac, les moutons
chargés de l'entretien de la lande.
4. Château de Bouges, les serres.

1. LE CMN, OPÉRATEUR PATRIMONIAL INTÉGRÉ AU SERVICE DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS

Enfin, une journée « Monuments au vert » a été organisée le 25 juin 2013 en présence des équipes de 20 monuments nationaux, autour d'une utilisation toujours plus raisonnée des produits pesticides, afin d'inscrire encore un peu plus l'établissement dans cette démarche éco-responsable. Celle-ci sera poursuivie en 2014, avec d'autres initiatives dans d'autres monuments (Rambouillet).

1.4.2. LES PREMIÈRES RÉALISATIONS DANS LE CADRE DU PLAN « MONUMENTS AU VERT »

Plusieurs études et chantiers de restauration de parcs ont débuté en 2013 : ainsi, la restauration du jardin classique du château d'Azay-le-Rideau a démarré en décembre, une étude pour la requalification des abords de Maisons-Laffitte est en cours tout comme la mise en valeur des composantes vivrières du parc du château de Voltaire à Ferney ou encore l'étude phytosanitaire des alignements de Saint-Cloud.

Des plans de gestion permettant de programmer sur le long terme les opérations d'entretien et de réparation nécessaires à la bonne conservation des parcs et jardins du réseau ont été mises en place au domaine national de Saint-Cloud ainsi qu'au château de Talcy et à la maison de George Sand à Nohant.

D'autres actions de restauration, de réfection et de mise en valeur des parcs et jardins ont également été mise en œuvre dans le cadre du plan « Monuments au vert », prises en charge par le siège ou par les monuments :

- remise en état des serres de Bouges ;
- mise en sécurité du jardin suspendu du château de Châteaudun ;
- réfection des parterres de gazon de la cour d'Honneur du château de La Motte Tilly ;
- replantation de la roseraie et des « mixed border » du jardin de Nohant ;
- réfection du « Giardino Segredo » du château d'Azay-le-Rideau ;
- replantation de la roseraie du château de La Motte Tilly ;
- élagage et mise en sécurité des arbres remarquables du parc de Puyguilhem ;
- création d'un jardin pédagogique à Saorge ;
- remise en valeur des points de vue et des formes architecturées du domaine national de Saint-Cloud ;
- remise en valeur des points de vue et des sous-bois du parc de La Turbie.



> Le domaine national de Saint-Cloud

Plusieurs opérations ont été menées au domaine national de Saint-Cloud dans le cadre du plan « Monuments au vert ». Elles ont principalement consisté à la mise à jour de l'état sanitaire du parc concernant les boisements et les alignements, les chalets et bâtiments du parc et le réseau hydraulique. Des travaux de réparation ont également été effectués afin de remettre en état les routes du domaine. Le domaine a également bénéficié de l'installation d'une nouvelle œuvre d'art dans le Petit Parc, « Le Défi du soleil » de Gérard Garouste, inaugurée le 23 mai 2013 en présence de la ministre de la Culture et de la Communication et de l'artiste.

Outre ces opérations, le service jardin du domaine a reçu une nouvelle dotation de matériel qui a notamment permis de remettre en état les lisières de la sente du Nord et les prairies gérées par fauchage. L'acquisition d'un broyeur a permis de recycler les déchets végétaux du domaine.

Enfin, le domaine national de Saint-Cloud a participé à la politique d'insertion menée par le CMN en mettant en place un chantier d'insertion par le travail, en partenariat avec « Espaces ». D'autres chantiers de ce type ont été mis en œuvre à Coucy et Pierrefonds en partenariat avec « Un château pour l'emploi », à Saorge en partenariat avec les Jardins de la Roya ainsi qu'à Champs-sur-Marne avec la MEP.



2.



**MONUMENTS POUR TOUS :
UN ÉTABLISSEMENT
AU SERVICE
DES PUBLICS**



1.



2.

Double page précédente : abbaye de Montmajour, inauguration de l'exposition « Mon île de Montmajour », Christian Lacroix.

1. Parc du château de Champs-sur-Marne.

2. Abbaye de Cluny.

Page de droite : domaine national de Saint-Cloud, « Concerts et jeux d'eau ».

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.1. 9,2 millions de visiteurs : derrière le record, des publics variés, à l'image du réseau

Outre un record de fréquentation globale, le CMN a enregistré, en 2013, quelques beaux succès de fréquentation dans de nombreux monuments du réseau. Cela a permis à l'établissement de réaffirmer sa place d'opérateur touristique et patrimonial de premier plan et de renforcer le système de péréquation mis en place au CMN et permettant de faire vivre et d'ouvrir à la visite la plupart des monuments nationaux dont il a la gestion.

2.1.1. FRÉQUENTATION GLOBALE : LES MONUMENTS NE CONNAISSENT PAS LA CRISE

2.1.1.1. Un record de fréquentation

Avec 9,2 millions de visiteurs en 2013 dans l'ensemble des monuments ouverts à la visite, le Centre des monuments nationaux a enregistré un nouveau record de fréquentation venant récompenser la politique patrimoniale, culturelle et touristique de l'établissement ainsi que le travail des équipes du siège et des monuments.

160 000 visiteurs de plus qu'en 2012 sont venus découvrir ou redécouvrir la richesse du patrimoine national couvrant des chefs d'œuvres de toutes les époques : abbayes, châteaux, grottes préhistoriques, sites archéologiques, maisons d'illustres, villas du XX^e siècle... Ce record de fréquentation vient placer le Centre des monuments nationaux au niveau du Musée du Louvre, et lui permet de s'imposer comme l'un des plus grands opérateurs patrimoniaux et touristiques français.

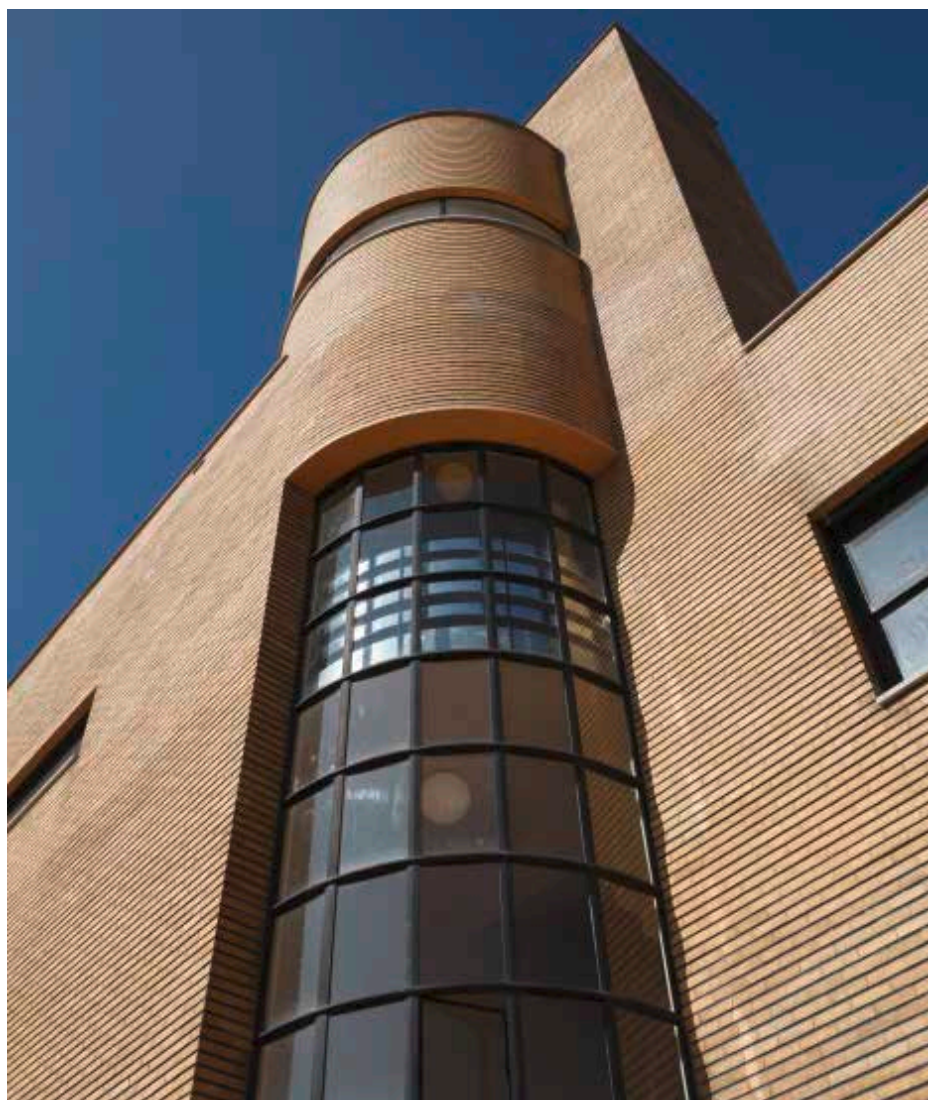




> L'ouverture exceptionnelle de la villa Cavrois

Projet majeur de restauration mis en œuvre par le Centre des monuments nationaux, la renaissance de la villa Cavrois est un chantier emblématique de la capacité scientifique et technique de l'établissement à mener des chantiers complexes.

Du 14 septembre au 30 septembre, dans le cadre des Journées européennes du patrimoine, le CMN a ouvert au public la première tranche du chantier de restauration. Ce fut l'occasion de découvrir le parc, conçu dans ses moindres détails par Mallet-Stevens, ainsi que la partie centrale, vestibule, grand salon, salle à manger des parents, grand escalier et terrasse-pergola. Cette ouverture a bénéficié d'un succès populaire. Près de 30 000 visiteurs venus de toute la France mais aussi d'Europe du Nord se sont précipités pour découvrir le travail et la demeure. Le CMN, par ce chantier, témoigne de sa volonté d'être un acteur engagé dans la protection d'un patrimoine parfois ignoré mais qui rassemble de plus en plus d'amateurs. La seconde phase de restauration a débuté début janvier 2013. L'inauguration finale aura lieu à la mi-2015.



2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.1.1.2. Les principaux succès de fréquentation

Parmi les 97 monuments ouverts au public, 7 d'entre eux se sont une nouvelle fois imposés en véritables moteurs pour l'établissement :

- l'Arc de triomphe (1 775 000 visiteurs), nouveau record de fréquentation, dans le sillage d'une fréquentation touristique toujours dynamique dans l'aire parisienne;
- l'abbaye du Mont-Saint-Michel (1 184 000 visiteurs), dont la fréquentation reste à un niveau élevé;
- la Sainte Chapelle (1 007 000 visiteurs), qui dépasse pour la première fois le million de visiteurs;
- le Panthéon (728 000 visiteurs), qui bénéficie d'un intérêt ravivé par les échos donnés à la spectaculaire campagne de travaux et au rapport remis par Philippe Béval au Président de la République sur l'usage de ce grand monument national au service des valeurs de la République;
- le château et les remparts de Carcassonne (517 000 visiteurs), qui connaissent un regain de fréquentation, après des exercices marqués par l'impact de la crise économique espagnole;
- la Conciergerie (499 000 visiteurs), avec l'impact de l'exposition « À triple tour »;
- les tours de la cathédrale Notre-Dame (464 000 visiteurs), malgré les fermetures hivernales dues au changement des cloches et aux intempéries.

Trois monuments du réseau dépassent donc, en 2013, le million de visiteurs : l'Arc de triomphe, la Sainte Chapelle et l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

D'autres belles réussites sont également venues ponctuer l'année :

- 57 000 visiteurs au château de Champs-sur-Marne en un semestre, à l'occasion de sa réouverture, soit quatre fois plus qu'initialement prévu;
- 13 600 visiteurs au château de La Motte Tilly, soit une augmentation de 230 % par rapport à 2012;
- 26 000 visiteurs à la villa Cavrois en deux semaines d'ouverture;
- 125 000 visiteurs pour l'exposition « À triple tour » autour de la collection Pinault à la Conciergerie;
- Hausse de 76 % de la fréquentation à l'abbaye de Montmajour, notamment grâce à l'exposition « Mon île de Montmajour » de Christian Lacroix.

> La réouverture attendue du château de Champs-sur-Marne

Le château de Champs-sur-Marne a rouvert ses portes le 29 juin 2013, après six ans de travaux de restauration des décors et des collections, une opération scientifique remarquable, emmenée par la Direction scientifique et la Direction de la maîtrise d'ouvrage. Plus de 10 000 visiteurs en moins de deux jours sont venus découvrir ou redécouvrir le monument, fermé au public pendant toute la durée du chantier, et plus de 57 000 sur l'ensemble du second semestre.

Pour l'occasion, l'équipe du monument et les services de l'établissement ont conçu un nouveau parcours de visite permettant au public de découvrir plus de 700 objets et pièces de mobilier et de nouvelles salles du château, toutes restaurées dans leur état 1935 afin de présenter au public la vie d'une grande famille bourgeoise du début du XX^e siècle, les Cahen d'Anvers. Des tablettes numériques fixes installées dans les pièces du château permettent aujourd'hui aux visiteurs de découvrir autrement l'histoire du lieu, ses collections et les grands événements qui s'y sont déroulés. L'équipe du monument et les services de l'établissement ont également profité de ce vaste chantier de restauration pour améliorer les conditions d'accueil et d'accès au monument. Un tout nouvel espace d'accueil-billetterie-boutique a été construit dans la Cour de France. Par ailleurs, la mise en accessibilité du château (ascenseur, élévateur, sanitaires adaptés) a permis de considérablement améliorer les conditions de visite du public à mobilité réduite.



2.1.2. UNE POLITIQUE AU SERVICE DE LA DIVERSIFICATIONS DES PUBLICS

2.1.2.1. Une politique tarifaire adaptée au plus grand nombre



1.

Le Centre des monuments nationaux propose une grille tarifaire destinée à favoriser la fréquentation par le plus grand nombre et l'accès de tous au patrimoine. En 2013, comme en 2014, l'établissement a fait, avec le soutien de sa tutelle, le choix de ne pas réviser à la hausse ses différents tarifs, afin de tenir compte des tensions sur le pouvoir d'achat des familles.

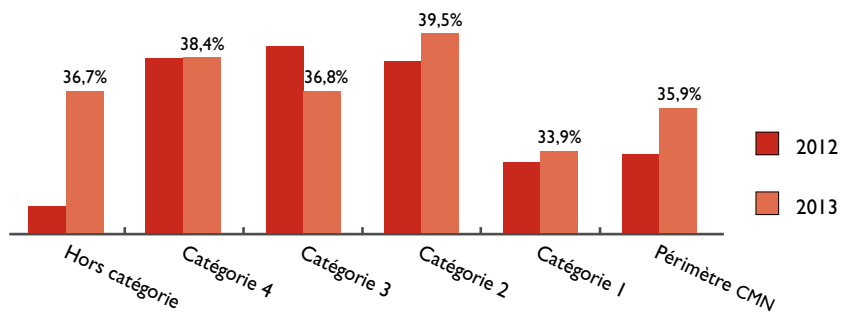
Au-delà de cette modération tarifaire assumée, le Centre des monuments nationaux continue de mettre en place une politique de gratuité pour de nombreux visiteurs (les moins de 18 ans, les 18-25 ans ressortissants de l'Union européenne ou titulaires d'un titre de séjour ou d'un visa de longue durée, les enseignants porteurs du Pass Éducation, les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires du revenu de solidarité active, du revenu minimum d'activité ou de l'aide sociale, les handicapés civils...). En 2013, la part des entrées gratuites a très nettement augmenté. 35,9 % des 9,2 millions de visiteurs ont bénéficié d'un accès gratuit aux monuments nationaux contre 33,7 % en 2012, hors alignements de Carnac et domaine national de Saint-Cloud. Cela représente donc une augmentation de 2,2 points de base. Cela résulte notamment d'une hausse significative de la part des entrées gratuites dans les monuments hors catégorie (augmentation de 5,5 points), conséquence notamment de la grève du personnel de l'abbaye du Mont-Saint-Michel pendant laquelle 185 000 visiteurs ont pu accéder gratuitement au monument pendant 40 jours. Cette hausse régulière de la part des entrées gratuites reflète bien sûr, ce dont on se réjouira, le succès des mesures de gratuité ciblée, notamment pour les jeunes publics.



1 et 2. Abbaye de Montmajour, inauguration et visite de l'exposition « Mon île de Montmajour », Christian Lacroix.

Page de droite : château d'Aulteribe, « Un dimanche à la campagne ».

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS



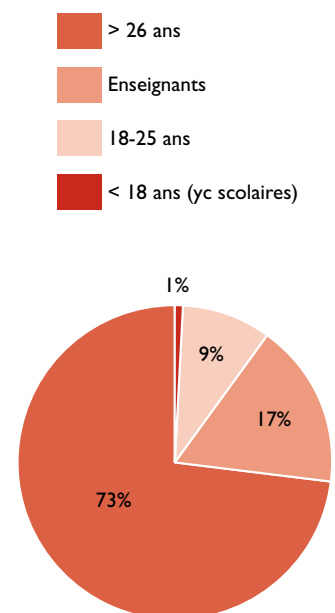
Évolution de la part des entrées gratuites par catégorie tarifaire de monuments

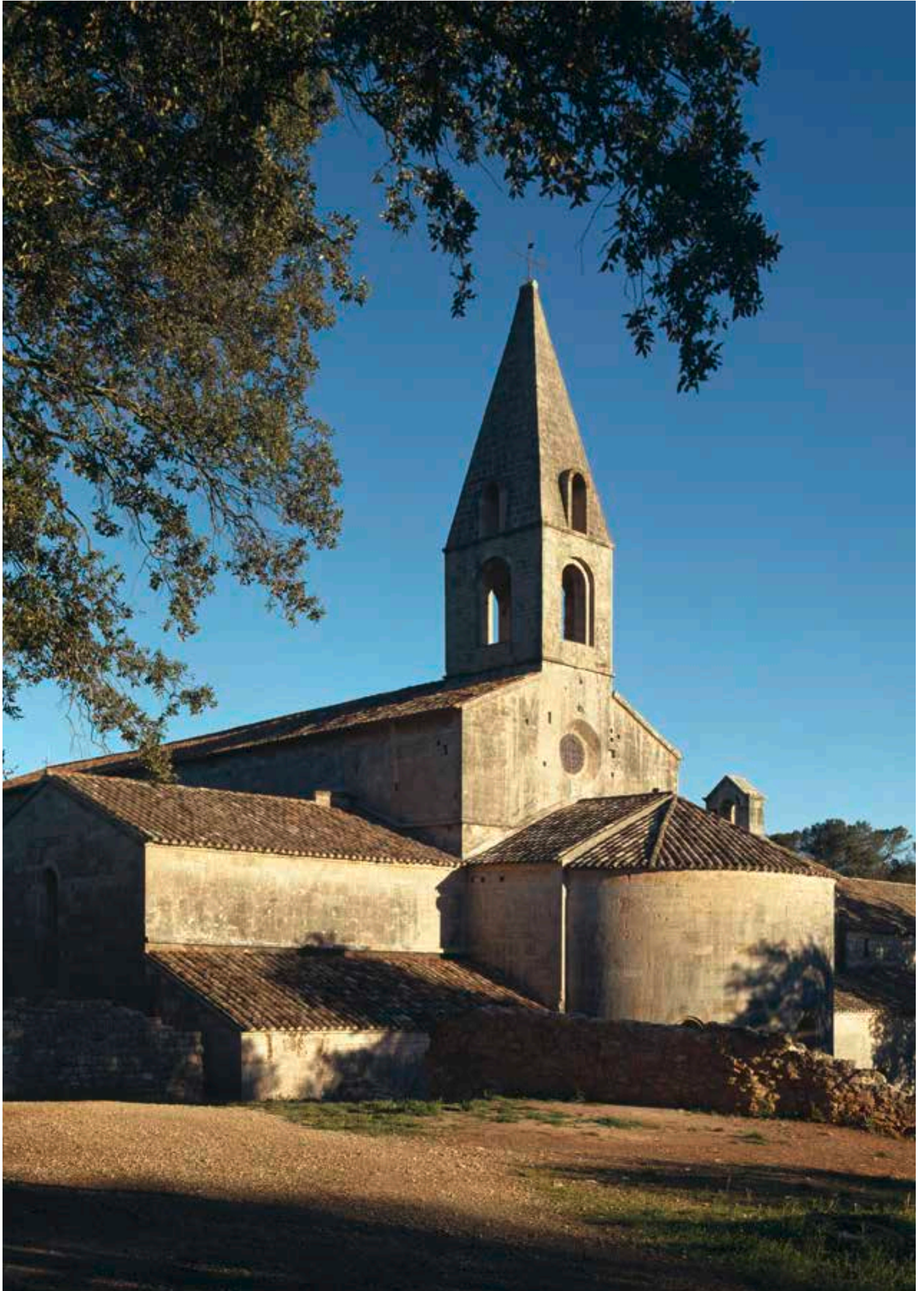
2.1.2.2. Une grande diversité de publics

Les monuments gérés par le CMN ont accueilli, en 2013, des publics de toutes les catégories d'âge.

La visite de monument confirme en 2013 son attrait pour les familles : c'est pour le CMN un enjeu stratégique, à l'heure où la concurrence entre les loisirs, en ligne ou réels, culturels ou ludiques, se fait de plus en plus vive. Encouragée par une programmation culturelle à destination des plus jeunes et de leurs familles, la fréquentation des moins de 18 ans a considérablement augmenté (17 % de la fréquentation totale, soit 1,6 million de visiteurs). Cette fréquentation récompense une politique volontariste de développement des publics familiaux, politique qui s'illustre notamment au travers des manifestations en réseau telles que « Monument jeu d'enfant », « Œufs, énigmes et chocolat » ou encore « Contes & Histoires ».

Par ailleurs, le CMN continue d'attirer les jeunes de 18-25 ans bénéficiant de la gratuité dans tous les monuments. Ils sont 800 000 à avoir découvert ou redécouvert les sites gérés par l'établissement (9 % de l'ensemble de la fréquentation). L'effort réalisé en 2013 sur les nouvelles technologies et le numérique, qui se poursuivra en 2014, est en partie orienté vers ce jeune public désireux de découvrir autrement les monuments et leur histoire.





2.2. Une contribution volontariste au chantier ministériel pour l'éducation artistique et culturelle et à l'accueil des publics scolaires

Le Centre des monuments nationaux s'attache au développement d'activités à destination des publics scolaires, en lien avec le ministère de l'Éducation nationale. Un accueil spécialisé est proposé pour ces publics dans l'ensemble des monuments du réseau afin que l'établissement puisse contribuer à l'éducation artistique et culturelle des plus jeunes.

2.2.1. DES MOYENS HUMAINS ET BUDGÉTAIRES RENFORCÉS

2.2.1.1. Le réseau des chargés d'actions éducatives et chargés d'action culturelle

En 2013, le Centre des monuments nationaux dispose de 32 services d'actions éducatives en charge de 51 monuments. Les autres monuments ne négligent cependant pas l'accueil des publics scolaires.

Afin de développer de façon qualitative les actions menées à l'intention des scolaires, l'établissement a décidé d'étendre la quotité de travail des chargés d'actions éducatives.

Le CMN compte ainsi 17 chargés d'actions éducatives, 9 chargés d'action culturelle et 2 chargés d'action culturelle et éducative en poste dans les monuments du réseau afin de développer des projets adaptés aux scolaires.

2.2.1.2. Le renforcement des budgets déconcentrés

Les moyens de ce réseau ont été consolidés. Les crédits déconcentrés destinés au fonctionnement des services d'actions éducatives ont ainsi été portés à plus de 155 000 €. Par ailleurs, 505 000 € sont destinés aux vacances dites pédagogiques, qui permettent le recrutement d'animateurs chargés des ateliers pédagogiques, et 124 000 € au financement des professeurs relais, enseignants de l'éducation nationale qui viennent, soit mis à disposition pour une partie de leur temps de travail par les rectorats, soit rémunérés par le CMN, contribuer de différentes manières, en produisant notamment les fiches et documents pédagogiques accessibles à tous les enseignants sur le site internet de l'établissement pour le trophée d'Auguste de La Turbie, le palais du Tau, le domaine national de Rambouillet, le château d'Azay-le-Rideau et l'abbaye du Thoronet. Un portail pédagogique sera déployé en 2014 pour héberger ces ressources et de nouveaux contenus pédagogiques dédiés aux autres monuments du réseau et accessibles aux enseignants.



1.



2.

1 et 2. Site archéologique de Glanum.

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.2.1.3. Les professeurs relais et la convention avec le ministère de l'Éducation nationale

Le Centre des monuments nationaux est lié, depuis 2010, au ministère de l'Éducation nationale par une convention de partenariat de trois ans qui a notamment permis à l'établissement de se voir verser trois subventions d'un total de 295 000 € afin de rémunérer les enseignants-relais en poste dans les monuments nationaux. La subvention 2013 a notamment permis de soutenir les actions menées conjointement par les services éducatifs de l'établissement et les professeurs-relais.

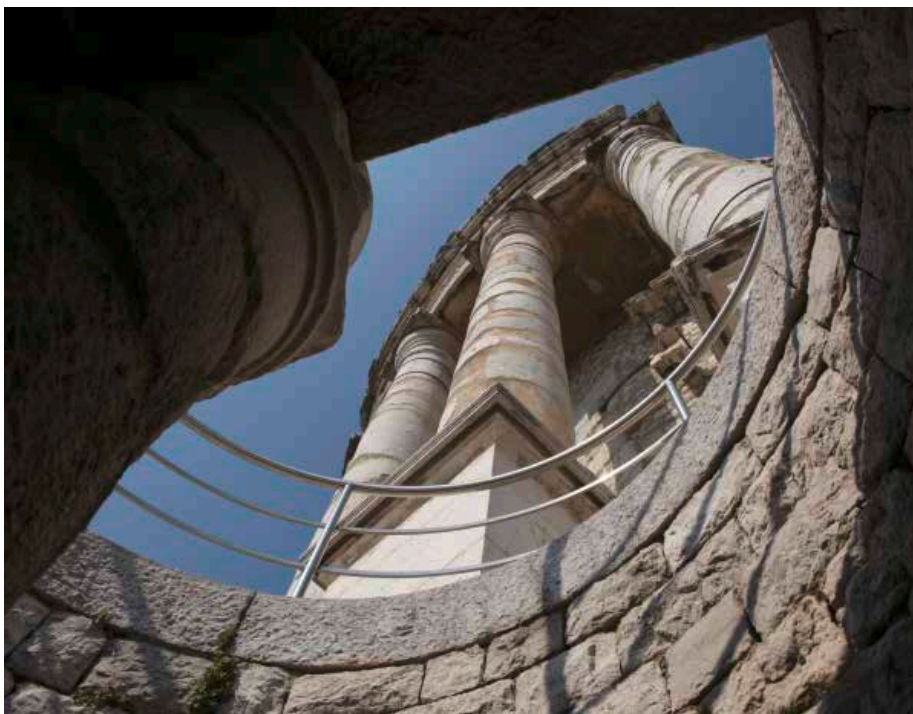
À ce jour, le CMN compte 29 professeurs-relais répartis sur l'ensemble du réseau dans le cadre de la convention de partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale. 20 autres enseignants en poste dans les monuments sont, quant à eux, rémunérés par les rectorats.

Afin de former les professeurs-relais, 40 journées ou demi-journées de formation organisées dans les monuments ont été mises en place en 2013 dans le cadre des plans académiques de formation (PAF) autour de l'histoire des arts ou de thématiques plus précises liées aux monuments.

Des ressources pédagogiques développées par les chargés d'actions éducatives et les professeurs-relais en poste dans les monuments ont également été mises à disposition des enseignants sur les sites internet du CMN et des Académies. En 2013, les ressources pédagogiques du trophée d'Auguste de La Turbie, du site archéologique de Glanum, du palais du Tau et du domaine national de Rambouillet et de l'abbaye du Thoronet ont ainsi été mises en ligne.



1.



2.

1. Domaine national de Rambouillet, la laiterie de la Reine.

2. La Turbie, Trophée d'Auguste.



2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.2.2. LE CMN, UN ACTEUR MAJEUR DANS L'ACCUEIL DES PUBLICS SCOLAIRES

525 000 élèves ont été accueillis dans les monuments du réseau à l'occasion de visites libres, de visites spécifiques (visites thématiques ou adaptées au niveau de classe et à l'objectif pédagogique), de visites-conférences ou d'ateliers du patrimoine. Des projets plus ambitieux d'actions artistiques et culturelles sont également mis en place, à l'image des projets pédagogiques transdisciplinaires programmés sur une période d'un à trois ans ou de jumelages.

2.2.2.1. Données de synthèse

525 000 élèves de tous niveaux sont venus découvrir les monuments du réseau en 2013. 125 000 d'entre eux ont notamment pris part à des ateliers du patrimoine ou des visites adaptées.

7 monuments disposant d'un service d'action éducative se démarquent par une prise en charge importante des scolaires :

- 96 000 élèves accueillis à la Conciergerie, à la Sainte Chapelle et aux tours de la cathédrale Notre-Dame ;
- 23 000 élèves à la basilique Saint-Denis ;
- 16 000 élèves au château d'Angers ;
- 14 000 élèves au château de Pierrefonds ;
- 8 500 élèves au château d'Azay-le-Rideau ;
- 8 000 élèves au château d'Oiron ;
- 6 000 élèves à l'abbaye du Thoronet.

25 nouvelles conventions de partenariat ont été signées en 2013 avec des établissements scolaires, pour un total de 80 conventions actives en 2013.



Villa Savoye, jeune public en atelier.

Page de gauche : jeune public en atelier dans un monument du réseau.

2.2.2.2. Les activités et ateliers à destination des scolaires

Afin de contribuer à l'éducation artistique et culturelle en temps scolaire, les monuments gérés par le CMN ont, en 2013, proposé une offre culturelle et éducative adaptée à ce public.

De nombreux ateliers et divers types de visites ont ainsi été proposés aux enseignants qui accompagnent leurs classes lors de la découverte des monuments. Ceux-ci s'adaptent au niveau du public ainsi qu'aux attentes et besoins formulés par l'enseignant. Visites libres prises en charge par l'accompagnateur, visites spécifiques ou ludiques (visites contées ou théâtralisées), visites conférences et ateliers du patrimoine sont autant de manières, proposées par les équipes des monuments et les enseignants-relais, de découvrir la richesse du patrimoine national.

Les monuments répondent également à la demande des établissements scolaires en matière d'activités et de projets éducatifs et culturels adaptés. En 2013, 25 nouvelles conventions de partenariat ont été signées entre les monuments et les établissements scolaires intéressés par ce dispositif.

De nombreux projets d'éducation artistique et culturelle répondant aux attentes des enseignants, en lien avec les programmes scolaires, ont ainsi été menés conjointement par le service d'action éducative et les équipes enseignantes, soutenues par les chefs d'établissements. Ces projets visent à accompagner les enseignements d'histoire des arts et à permettre aux enfants et étudiants de s'approprier l'histoire du monument. Ils favorisent également la découverte par les élèves des métiers de la conservation et de la valorisation du patrimoine, suscitant peut-être quelques vocations.



2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.2.2.3. Exemples de pratiques

Quelques actions exemplaires en direction des publics scolaires faisant l'objet d'une convention entre le CMN et l'établissement scolaire sont à mettre en évidence :

– **Convention entre le collège Saint-Exupéry de Bourges et le palais Jacques-Cœur** : les élèves des classes de 5^e et 4^e du collège ayant suivi l'option théâtre proposée par l'établissement ont travaillé pendant cinq mois à la création d'un spectacle déambulatoire de nuit dans le palais. Un travail d'écriture encadré par les enseignants et par les intervenants de l'association « Les yeux d'encre » a permis aux élèves de réaliser une pièce de théâtre autour du thème des murs du palais et de l'empreinte des pensées des visiteurs, restituée en public dans le palais Jacques-Cœur lors d'une soirée exceptionnelle.

– **Convention entre le collège Jean-Mermoz de Saint-Laurent-de-la-Salanque et la forteresse de Salses** : une classe de 4^e de l'établissement a réalisé une œuvre sonore in situ après une visite-atelier sonore du monument, proposée par le service éducatif. Cette œuvre, composée de matériaux du monument, a été interprétée par les élèves à l'occasion d'un concert itinérant donné dans le monument dans le cadre de la 11^e Semaine du Son.

– **Convention entre l'École d'Horticulture La Mouillère d'Orléans et le château d'Azay-le-Rideau** : les élèves de cette école ont travaillé sur le patrimoine naturel et sur l'art floral du site. À cette occasion, ils ont participé à de multiples conférences sur le thème de la conservation et de la valorisation d'un parc classé monument historique. Ce projet a abouti à la réalisation d'une œuvre naturelle éphémère prenant place dans le parc du château dans le cadre de la manifestation « Rendez-vous au jardin ».

– **Convention entre les universités Paris-1, Paris-8 et Cergy-Pontoise et la Conciergerie** : une réflexion autour du thème « Demeure(s) : histoire et mémoire » a été conjointement menée par le service éducatif du monument et les étudiants et enseignants des trois universités. Par ailleurs, deux journées d'étude inter-académiques ouvertes à tous les enseignants du second degré se sont tenues pendant l'année universitaire 2012-2013. Des tables rondes abordant les thèmes « Des lieux de l'histoire à l'invention de la mémoire : construire l'art contemporain », « Des lieux d'histoire aux lieux de mémoire : s'approprier le monument » ont permis d'engager des réflexions autour de la place et des fonctions du monument. Elles ont été conclues par la production d'une exposition *in situ* d'œuvres des enseignants-artistes des filières artistiques des universités et de leurs étudiants, dont le montage et la médiation ont été pris en charge par six stagiaires en médiation culturelle à l'université de Cergy-Pontoise.



Atelier pédagogique dans un monument du réseau.

Page de gauche : jeune public en atelier à la villa Savoye.

2.2.3. LA DIFFUSION DE LA CONNAISSANCE AU PLUS GRAND NOMBRE PAR LES ÉDITIONS DU PATRIMOINE

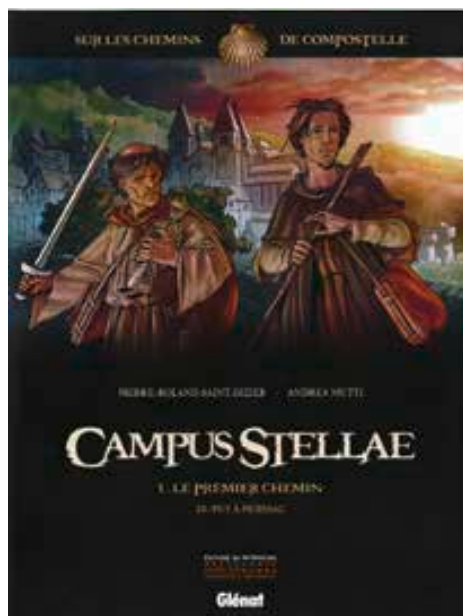
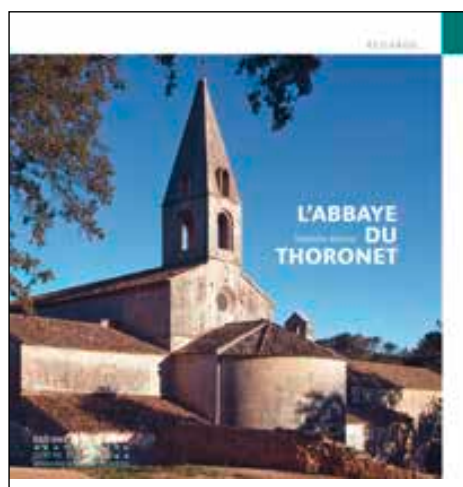
2.2.3.1. L'activité éditoriale

En 2013, les Éditions du patrimoine ont consolidé leur position en tant qu'éditeur de référence dans le champ patrimonial et de diffuseur de la connaissance. 82 publications sont en effet parues (33 nouveautés, 7 nouvelles éditions, 6 traductions et 36 réimpressions), à destination de publics très variés.

Fidèles à leur mission d'accompagnement des monuments de l'établissement, les Éditions du patrimoine ont publié en 2013 plusieurs titres consacrés aux édifices et sites du réseau tels que la Sainte Chapelle ou l'abbaye du Thoronet, ainsi qu'un agenda pour le centenaire du CMN. Un catalogue permettant d'accompagner l'exposition « À triple tour », présentation des collections de François Pinault à la Conciergerie, a également été publié. Par ailleurs, les Éditions ont continué à développer les collections relevant de l'édition déléguée pour les Services patrimoniaux du ministère de la Culture et de la Communication en les enrichissant de nouvelles parutions. Elles ont aussi su mettre leur savoir-faire d'éditeur architectural au service de multiples partenaires, tels que la Ville de Metz, les Archives nationales, la Cité de la céramique, la Communauté Gergovie-Val d'Allier, ainsi qu'un particulier, pour la publication de nouveaux ouvrages de la collection « Itinéraires ».

La collection de bandes dessinées coéditée avec les Éditions Glénat, créée en 2010, s'est encore enrichie en 2013 avec la publication de quatre nouveautés, dont les deux premiers tomes d'une saga consacrée aux chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle. Ces deux volumes ont connu un succès important avec plus de 11 000 exemplaires vendus depuis leur parution.

Enfin, 2013 aura été l'occasion de produire, en coédition avec les Éditions Swan, un livre luxueux consacré au domaine national de Saint-Cloud. Cet ouvrage, au tirage limité et numéroté, propose une visite du palais disparu en s'appuyant notamment sur d'exceptionnelles photographies du Second Empire et sur un reportage contemporain qui donne à voir meubles et objets dispersés dans les collections françaises et étrangères, publiques et privées. Au-delà de l'intérêt scientifique et esthétique de l'ouvrage, ce livre représente une vitrine du savoir-faire des Éditions en matière de beaux-livres et de livres rares.



2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.2.3.2. Les ventes

En 2013, les Éditions du patrimoine ont enregistré une hausse de plus de 4 % de leur chiffre d'affaires par rapport à 2012.

Les ventes des livres des Éditions, au sein des librairies-boutiques du CMN, ont légèrement progressé en 2013 (0,75 %), avec un chiffre d'affaires de 1,184 M€. Deux collections à destination du grand public ont particulièrement été demandées dans ces librairies-boutiques : « Itinéraires » et « Regards », représentant respectivement 45,49 % et 21,96 % du chiffre d'affaires du réseau interne en 2013.

2.2.3.3. La promotion

Outre leur habituelle participation au Salon du livre de Paris, au Salon du patrimoine culturel, au Festival d'histoire de l'art et l'envoi d'une sélection de la production à la Foire du livre de Francfort, les Éditions du patrimoine ont organisé :

- 15 lancements d'ouvrages à Paris, Pierrefonds, Bar-le-Duc, Toulouse, Lyon, La Sauve-Majeure, Boulogne-sur-Mer, Angers et Cambrai ;
- 32 rencontres-dédicaces ou conférences animées par les auteurs à Paris et en régions.

Hôtel de Béthune-Sully, séance de dédicace de bandes dessinées éditées par les Éditions du patrimoine.

Page suivante : basilique cathédrale de Saint-Denis, personnes à mobilité réduite.





2.3. Les monuments en première ligne pour l'accès de tous à la culture

Le Centre des monuments nationaux est attentif à l'accès de tous à la culture. Pour cette raison, il a continué à développer en 2013 une politique volontariste au bénéfice des publics éloignés de la culture et des publics en situation de handicap.

2.3.1. LA POLITIQUE ENVERS LES PUBLICS EN SITUATION DE HANDICAP

2.3.1.1. Les démarches relatives à l'accessibilité physique tous handicaps aux monuments

De par leur histoire, leur localisation ou leur configuration physique, les monuments gérés par le CMN représentent un défi à l'objectif d'accessibilité de tous à la culture. Aussi conscient de ses obligations envers les publics en situation de handicap, exprimées notamment dans la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, que de la nature particulière des monuments, le CMN s'est inscrit depuis plusieurs années dans une démarche d'accessibilité volontariste. Celle-ci repose d'abord sur une vaste campagne nationale de diagnostics d'accessibilité physique menée depuis 2010 et qui se terminera fin 2014 dans l'ensemble des monuments du réseau.

Par ailleurs, en 2013, deux sites du réseau ont adapté leur accès aux personnes handicapées ou à mobilité réduite. Le château de Champs-sur-Marne ainsi que la villa Cavrois ont en effet profité des vastes campagnes de restauration achevées en 2013 pour équiper les monuments d'ascenseurs ou d'élévateurs et de rampes d'accès handicapés.

L'arrivée de « Norio » au château d'Oiron a également constitué une grande avancée pour l'accueil des publics handicapés dans les monuments qui ne peuvent pas toujours mettre en œuvre des dispositifs d'accès adaptés. Ce robot permet aux publics à mobilité réduite de vivre une expérience de visite inédite leur permettant de découvrir certains espaces du monument jusqu'alors inaccessibles.

2.3.1.2. Des dispositifs de médiation adaptés aux personnes en situation de handicap

Parallèlement à la démarche conduite en vue de l'accessibilité physique tous handicaps aux monuments, le CMN propose des dispositifs de médiation adaptés aux personnes en situation de handicap.

> Norio, nouvel habitant du château d'Oiron

Préoccupé par l'enjeu que représente l'accessibilité des monuments pour les personnes à mobilité réduite, l'équipe du château d'Oiron, après avoir mené des actions en direction des déficients visuels, a proposé de mettre en œuvre un projet qui pouvait paraître utopique : imaginer une extension virtuelle du corps permettant au visiteur obligé de rester au rez-de-chaussée de parcourir néanmoins l'étage supérieur. Ainsi est née l'idée de créer un robot piloté par la personne handicapée, robot qui serait à la fois ses yeux et ses oreilles. Une jeune start-up française, Droïds Company, a relevé le défi. Après trois années de recherche et d'expérimentation, Norio a été mis en service en novembre 2013. Il s'agit du premier robot dans le monde réalisé à des fins culturelles. Ses premiers utilisateurs ont été enthousiasmés par sa facilité d'usage et ses capacités d'interactivité. En effet, le robot est aussi techniquement conçu pour maintenir le dialogue entre la personne handicapée et ses accompagnateurs. Ce projet a reçu des aides du Conseil régional Poitou-Charentes, de la Communauté d'agglomération du Thouarsais et des fonds de l'Union européenne.



> Monuments pour tous

La manifestation « Monuments pour tous » organisée dans certains monuments du réseau en partenariat avec la Fondation Orange propose aux personnes en situation de handicap (personnes en fauteuil, à mobilité réduite, déficientes intellectuelles, déficientes auditives, déficientes visuelles), aux personnes pratiquant la langue des signes française mais aussi aux enfants accompagnés de leurs familles de participer; pendant deux jours, à de multiples ateliers et visites adaptés à chacun. Cette manifestation permet à tous d'appréhender et de découvrir autrement les monuments nationaux, dans une ambiance festive et conviviale.

Le château de Pierrefonds a accueilli cette manifestation les 15 et 16 juin 2013. Les visiteurs présents à cette occasion ont pu participer aux multiples ateliers et visites proposés, ainsi qu'aux spectacles et expositions organisés pendant le week-end.



Des visites spécifiques sont notamment proposées aux déficients visuels qui sont amenés à découvrir le monument et ses collections par le toucher. Le cloître de la cathédrale du Puy, la villa Savoye ainsi que le château d'Azay-le-Rideau proposent notamment des ateliers tactiles. D'autres monuments, comme le château de Chareil-Cintrat, le fort Saint-André et le château d'If ont adapté leurs documents de visite, créé des pupitres et des livrets d'accompagnement en braille. Des ateliers sonores et olfactifs sont également spécifiquement dédiés aux publics déficients visuels.

Certains monuments sont dotés de mallettes multi sensorielles à destination des personnes déficientes visuelles ou auditives, pour lesquelles des visites adaptées sont également proposées. La villa Savoye organise des visites en lecture labiale pour les personnes souffrant de handicap auditif.

D'autre part, de nombreux monuments du réseau ont, en 2013, mis en place un ensemble de visites en langue des signes française, à l'image des châteaux de Pierrefonds et de Champs-sur-Marne.

Enfin, des visites et ateliers spécifiques pour les publics souffrant de handicap mental ont également été poursuivis en 2013 dans certains monuments du réseau. La villa Savoye a notamment mis en place les ateliers « Art de l'espace » et « Arts du spectacle vivant » à destination de ces publics spécifiques.

2.3.1.3. Les grands partenariats

– En lien avec le ministère de la Culture et de la Communication

Le CMN participe à la mission « Culture et handicap », mise en place par le ministère de la Culture et de la Communication, mission qui regroupe 25 établissements publics sous l'appellation Réunion des établissements culturels pour l'accessibilité (RECA). Dans ce cadre, l'établissement a animé de nombreux groupes de travail autour de l'accueil des visiteurs handicapés mentaux mais aussi autour des attentes et des pratiques culturelles des personnes déficientes auditives (en lien avec la direction générale des Patrimoines et le département de l'Éducation et du Développement artistiques et culturels du ministère de la Culture et de la Communication). Le CMN a également participé, tout au long de l'année 2013, aux réunions de mise au point du prochain ouvrage de la collection « Des expositions accessibles », guide pratique d'accessibilité à l'initiative du ministère de la Culture et de la Communication, dont la parution est prévue pour 2014.

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

– Avec cinq grandes associations représentant les personnes en situation de handicap

Les efforts mis en œuvre par le Centre des monuments nationaux en faveur de l'amélioration des conditions d'accessibilité physique des monuments et de l'offre culturelle qui y est proposée sont soutenus depuis 2003 par cinq grandes associations (l'Association des paralysés de France, l'Association Valentin Haüy, la Fédération nationale des sourds de France, le Groupement pour l'insertion des personnes handicapées physiques et l'Union nationale des associations de parents de personnes handicapées mentales et de leurs amis) avec lesquelles l'établissement a signé puis renouvelé plusieurs partenariats, en 2003, 2007 et 2010. Afin de préparer le renouvellement de ces partenariats, acté en janvier 2014, l'établissement a organisé, fin 2013, une série de réunions entre les différentes directions concernées et les représentants de ces associations. Ces rencontres ont permis de faire le point sur les trois années de partenariat écoulées ainsi que sur les réalisations en cours et les projets d'accessibilité à venir, secteur par secteur (maîtrise d'ouvrage et offre culturelle adaptée) afin de fixer les modalités de participation des associations aux futurs chantiers.

– Les partenariats noués par les monuments eux-mêmes

De nombreux monuments mènent, parallèlement à ces grands partenariats, certaines opérations en lien avec des foyers, des associations, des hôpitaux qui accompagnent chaque jour les personnes en situation de handicap. Parmi eux, le château de Pierrefonds a noué un partenariat avec l'Arche (fédération internationale en faveur des adultes en situation de handicap mental) à l'occasion de la réalisation d'un spectacle musical et théâtral. Le château de Gramont a, quant à lui, développé un partenariat avec le Foyer du Barradis. Les résidents du foyer, déficients intellectuels, ont préparé et servi le goûter de la manifestation « Monument jeu d'enfant » qui s'est déroulé en octobre 2013 au château.



1.



2.



3.

1. Ateliers organisés à l'occasion de la réédition du *Sensit'éraires* dédié à la Sainte Chapelle.

2 et 3. Abbaye de Cluny, ateliers de lecture en braille.

2.3.2. LA POLITIQUE ENVERS LES PUBLICS DU CHAMP SOCIAL

Une enveloppe supplémentaire de 100 000 € allouée aux monuments pour la mise en place d'activités et de manifestations dédiées aux publics du champ social a permis à l'établissement de compléter et de renouveler son dispositif pour l'accès de tous les publics au patrimoine et aux monuments du réseau.

2.3.2.1. Les conventions

En 2013, le Centre des monuments nationaux a signé deux conventions exemplaires renforçant l'action de l'établissement à destination des publics du champ social :

– Convention avec Action Enfance

Action Enfance, fondation d'utilité publique accueillant, protégeant et éduquant 700 enfants et adolescents répartis dans 10 villages et 4 foyers, s'est liée au Centre des monuments nationaux par un partenariat signé le 31 mai 2013 permettant notamment aux villages d'enfants de bénéficier de deux ateliers du patrimoine gratuits. La convention prévoit également la mise à disposition gratuite d'un monument du réseau pour l'organisation d'un événement culturel à dimension sociale. Cette année, c'est le château de Pierrefonds qui a reçu plus de 250 enfants de la fondation à l'occasion de la remise du prix littéraire 2013 des enfants. En contrepartie, Action Enfance sensibilise activement les villages à se rendre dans les monuments du réseau avec les enfants, afin de leur faire découvrir la richesse du patrimoine national. Des projets avec les châteaux de Champs-sur-Marne, de Châteaudun et d'Azay-le-Rideau devraient voir le jour en 2014 afin de renforcer ce partenariat.

– Partenariat avec l'association « Cultures du Cœur »

Le Centre des monuments nationaux est également partenaire de « Cultures du Cœur », une association qui lutte contre l'exclusion et agit en faveur de l'insertion sociale des personnes les plus démunies notamment par l'accès aux pratiques culturelles et sportives. Ce partenariat, ayant pris effet en 2011, permet aux professionnels et bénévoles sociaux, relais de l'action de « Cultures du Cœur », de participer à des formations et des visites de sensibilisation dans les monuments du réseau.

Par ailleurs, entre décembre 2012 et novembre 2013, plus de 1 000 invitations ont été distribuées par l'association afin de permettre aux publics du champ social de visiter les monuments d'Île-de-France, parmi lesquels la Conciergerie, la Sainte Chapelle et l'Arc de triomphe. Cette action a



1.



2.

1 et 2. Forteresse de Salses, « Les Portes du temps », ateliers graff et light graff.

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

également été déclinée en région en 2013. 15 conventions « Cultures du Cœur » impliquant 24 monuments du réseau, parmi lesquels le château d'Aulteribe, le château de Chareil-Cintrat, le château de Villeneuve-Lembron, le cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay et les alignements de Carnac, ont ainsi été signées en 2013.

2.3.2.2. Exemples de pratiques

Plusieurs monuments du réseau ont accompagné cette politique à destination des publics éloignés de la culture, dans le cadre des partenariats avec Action Enfance et « Cultures du Cœur » mais également dans le cadre de partenariats à l'initiative des équipes en poste dans les monuments :

- Quatre visites approfondies ont été organisées aux alignements de Carnac dans le cadre de la convention signée en avril 2013 avec « Cultures du Cœur » ;
- Deux ateliers à destination des publics étrangers en difficulté d'insertion sociale et en cours d'apprentissage de la langue et de l'écrit ont été organisés au château d'Aulteribe en partenariat avec les associations « La Clef à mots lettres » et « Passerelle » ;
- L'accueil de plus de 400 enfants à l'occasion des « Portes du temps » sur le site archéologique de Glanum, pendant lesquelles les enfants ont pu s'initier au slam, à la photographie, à l'archéologie, à la taille de pierre ou au modelage d'argile.

> Les Portes du temps

Le Centre des monuments nationaux s'associe à l'opération nationale « Les Portes du temps » lancée par le ministère de la Culture et de la Communication, en partenariat avec l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé). Cette manifestation vise à sensibiliser les jeunes publics issus en priorité de zones urbaines sensibles à l'histoire et au patrimoine.

13 monuments du réseau ont participé à cette 5^e édition des « Portes du temps », parmi lesquels la forteresse de Salses qui a accueilli treize structures issues des centres de loisirs de la Ville de Perpignan et des communes du département du 15 au 31 juillet. Plus de 130 enfants ont participé aux ateliers « graff » et « light graff » construits autour de l'exposition « Blanc néon » de P. Malphetes.

La basilique Saint-Denis a quant à elle participé pour la première fois à cette opération. Plus de 200 enfants ont confectionné des marionnettes de petits et grands formats s'inspirant des statues-colonnes qui ornent la façade du monument et ont découvert la basilique en contes humoristiques et historiques.



Basilique cathédrale de Saint-Denis, « Les Portes du temps », restitution des ateliers de création de marionnettes.



2.4. Plus de 400 manifestations, un foisonnement sur tout le territoire

La programmation culturelle 2013 a été particulièrement riche et foisonnante. De grandes expositions d'art contemporain ou patrimoniales, des concerts, des événements liés aux commémorations nationales et des spectacles ont permis aux monuments du réseau de recevoir une large audience.

2.4.1. LES POINTS D'ORGUE DE LA PROGRAMMATION CULTURELLE

– Christian Lacroix à l'abbaye de Montmajour du 5 mai au 3 novembre 2013

Le Centre des monuments nationaux a laissé carte blanche à Christian Lacroix à l'abbaye de Montmajour, dans le cadre de Marseille-Provence 2013 Capitale européenne de la culture. Le créateur, scénographe et commissaire d'exposition pour l'occasion, a raconté et partagé sa représentation de l'abbaye, tour à tour « terrain de jeux et d'escapades, de rendez-vous d'amour et de travail, lieu de culture et de méditation ». Les visiteurs de l'exposition ont découvert l'île au trésor de Christian Lacroix, composée d'œuvres issues des collections du Centre international de recherche sur le verre et les arts plastiques (CIRVA) de Marseille, d'œuvres d'autres artistes, de vêtements et d'objets liturgiques provenant du musée de la Visitation de Moulins et du trésor de Saint-Trophime d'Arles et de costumes créés en 2011 pour l'opéra de Cologne par Christian Lacroix. Cette exposition a permis à l'abbaye de Montmajour d'enregistrer une hausse de fréquentation de 76 % sur l'ensemble de l'année.

– Soufflot à l'honneur au Panthéon du 11 septembre au 24 novembre 2013

Le Centre des monuments nationaux a profité du 300^e anniversaire de la naissance de Jacques-Germain Soufflot (1713-1780), l'une des célébrations nationales 2013 inscrite à l'agenda par le ministère de la Culture et de la Communication, pour rendre hommage à cet architecte majeur des Lumières dont le chef-d'œuvre, le Panthéon, est l'un des monuments emblématiques du réseau. Plus de 54 000 visiteurs sont venus découvrir l'exposition dont le commissariat était assuré par Alexandre Gady.



> Monuments en musique

Pour la première fois en 2013, le Centre des monuments nationaux a décidé d'allier musique et patrimoine en développant un programme musical d'une rare richesse à travers tout le territoire. 19 concerts ont été organisés dans 12 monuments de juin à octobre 2013, parmi lesquels l'abbaye de La Sauve-Majeure, le château de Cadillac, le château de Rambouillet, le cloître de la cathédrale de Bayonne, le château de Vincennes, les tours et remparts d'Aigues-Mortes et la cathédrale de Fréjus. Musiques classique, baroque, romantique, jazz et du xx^e siècle ont ainsi été jouées dans des lieux insolites de bonne acoustique.

L'établissement a profité de cette programmation de qualité pour créer de nouveaux liens avec les festivals et les collectivités territoriales qui programment des concerts dans les monuments nationaux depuis plusieurs années.





> #Motsnus

26 monuments du réseau ont participé au programme « #Motsnus », lectures et rendez-vous conviviaux et sensibles associant la beauté d'un haut lieu du patrimoine à celle de textes d'œuvres classiques ou contemporaines organisés par le Centre des monuments nationaux. La correspondance entre œuvres et lieux a permis de donner à ces moments une résonance particulière. Les lettres de Sade écrites à sa femme ont été lues au château de Vincennes, Candide de Voltaire a été lu au château de Ferney, Cocteau au Palais-Royal et Olympe de Gouges au Panthéon dans le cadre du cycle de lectures « Des femmes au Panthéon », placé sous le haut patronage du Président de la République.

Cette programmation d'une grande richesse a bénéficié à tous les publics. Un week-end de lecture de romans policiers au château de Vincennes, une journée correspondance au château d'Azay-le-Rideau, Dracula au château d'Angers, Shakespeare à l'hôtel de Lunas ont ainsi été organisés afin de satisfaire tous les types de lecteurs, tandis que Dominique A était invité au monastère royal de Brou, au palais du Tau à Reims et à la cathédrale d'Amiens.

Ce programme, mis en place pour la première fois en 2013, a été l'occasion pour le CMN de nouer d'importants partenariats avec la Comédie-Française, les théâtres de l'Odéon, du Palais-Royal, Gérard Philippe et plusieurs Centres dramatiques régionaux qui se sont associés à ces lectures.



2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

– « À triple tour » à la Conciergerie du 21 octobre 2013 au 6 janvier 2014

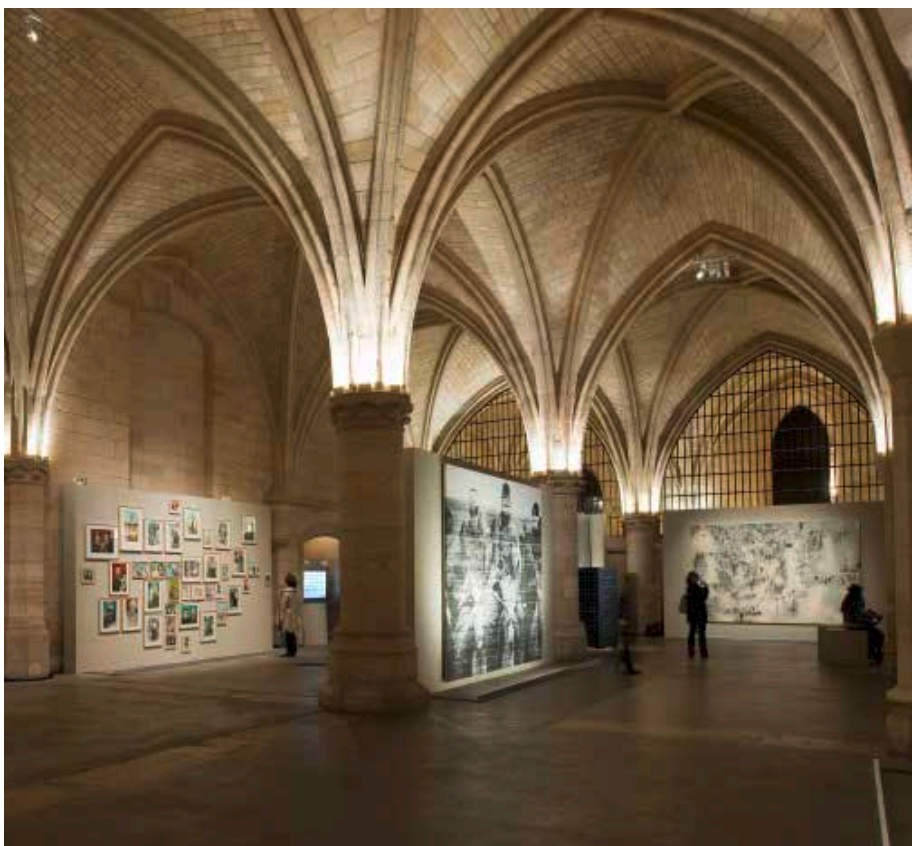
« À triple tour » est la première présentation à Paris d'un ensemble important d'œuvres de la collection François Pinault. 50 œuvres de 22 artistes ont été exposées dans la Conciergerie comme autant de points de vue singuliers sur l'enfermement et l'emprisonnement, favorisant ainsi un véritable dialogue entre l'histoire du monument et la création artistique contemporaine. Cette exposition inédite, dont le commissariat était assuré par Caroline Bourgeois, a attiré plus de 125 000 visiteurs en l'espace de trois mois d'ouverture.

– « Si les châteaux m'étaient contés », exposition itinérante dans quatre monuments du réseau

Les châteaux de Pierrefonds (du 30 mars au 16 juin), de Fougères-sur-Bièvre (du 22 juin au 8 septembre), d'Azay-le-Rideau (du 14 septembre au 24 novembre) et de Maisons-Laffitte (du 7 décembre 2013 au 2 mars 2014) ont présenté aux visiteurs une exposition autour des châteaux qui, depuis le Moyen Âge, sont le théâtre de légendes, de contes merveilleux ou de récits inquiétants peuplés de chevaliers et de princesses, de fées et d'êtres malfaisants, lieux rêvés, craints ou fantasmés devenus aujourd'hui plus accessibles. Jusqu'à 43 000 visiteurs sont venus découvrir l'exposition dont le commissariat était assuré par Francis Adoue, chargé de production à la Direction du développement culturel et des publics de l'établissement.



1.



2.

Page de gauche : Panthéon, lecture de Murielle Mayette-Holtz dans le cadre du cycle de lectures « Des femmes au Panthéon ».

1. Abbaye de Montmajour, exposition « Mon île de Montmajour », Christian Lacroix.

2. La Conciergerie, exposition « À triple tour », collection Pinault.

2.4.2. UNE VOLONTÉ D'ANIMER LES MONUMENTS ET LEURS TERRITOIRES DANS TOUT LE RÉSEAU

2.4.2.1. Les outils d'une politique déconcentrée

La politique déconcentrée mise en place par l'établissement en 2013 a permis aux monuments de s'inscrire comme force de proposition en matière de programmation culturelle.

Un effort a notamment été fait à destination du public familial et du champ social. Une enveloppe budgétaire de vacations supplémentaires d'un montant de 100 000 € a été affectée aux monuments afin qu'ils puissent mettre en place tout au long du second semestre 2013 différentes activités dédiées aux familles. Une trentaine de monuments disposant des ressources nécessaires à l'accueil de ces publics (équipes) ont bénéficié de ces crédits supplémentaires. 400 ateliers du patrimoine ainsi que 100 visites-découvertes, visites-thématiques, visites contées (basilique cathédrale de Saint-Denis) et théâtralisées (châteaux de Champs-sur-Marne et de Talcy) et visites nocturnes (château de Maisons-Laffitte) ont ainsi été programmés dans les monuments du réseau. Au total, près de 4 000 visiteurs ont bénéficié de ces nouvelles activités, un chiffre qui renforce l'ambition du CMN de remettre les monuments au centre de son activité et de développer les outils d'une politique de programmation culturelle déconcentrée.

Par ailleurs, l'année 2013 a été marquée par un renforcement de l'animation du réseau des monuments. Plusieurs journées de rencontres intitulées « Rendez-vous des publics » ont été organisées. Elles ont permis aux équipes des monuments d'engager une réflexion approfondie sur leurs pratiques tout en se nourrissant des interventions des partenaires culturels de l'établissement.

2.4.2.2. Les manifestations emblématiques

Le Centre des monuments nationaux s'est attaché à concevoir une programmation culturelle s'adressant à tous les publics. Il a également tenu à développer encore un peu plus les manifestations en réseau dédiées au jeune public et aux familles :

« Contes & Histoires »

5 020 enfants (contre 4 000 en 2012) ont participé en 2013 aux visites contées et aux ateliers organisés dans les monuments d'Île-de-France pendant les vacances de Noël, et ont pu profiter d'un goûter pour couronner la journée. Par exemple, la basilique cathédrale de Saint-Denis a accueilli enfants et familles pour une visite thématique, des jeux et ateliers autour de la légende des roses d'Afrique à l'occasion du 800^e anniversaire de la naissance de saint Louis.



Basilique cathédrale de Saint-Denis,
« Contes et histoires ».

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

« Monument jeu d'enfant »

Plus de 25 000 enfants et adultes ont participé aux activités ludiques et festives (spectacles, ateliers de création artistique, contes, chasses aux trésors...) à destination du jeune public de 5 à 12 ans proposées le deuxième week-end d'octobre dans 44 monuments du réseau. Pour cette 15^e édition de « Monument jeu d'enfant », le jeune public a pu découvrir tout en s'amusant l'histoire et l'architecture des monuments participants. Au site archéologique de Glanum, les enfants se sont amusés autour du thème « Hum, ça sent bon ! », tandis qu'au château de Gramont, le jeune public était invité « Sur les pas du chevalier Barbazan ».

« Œufs, énigmes et chocolat »

De nombreux enfants sont venus participer à des jeux de piste ludique dans les monuments du réseau volontaires le week-end de Pâques. À la place forte de Mont-Dauphin et au château d'If, les enfants ont répondu aux énigmes posées par le livret créé par les équipes du monument à cette occasion. Cette manifestation, prise en charge par les monuments volontaires, devrait être remplacée en 2014 par une nouvelle manifestation fédérative nationale en lien avec le goût.

Les monuments ont également pu déployer leurs propres manifestations. Les balades et visites contées organisées aux alignements de Carnac ou au château de Bouges ont été très appréciées, tout autant que le « Noël au château » et le « Carnaval au château » de Bouges. Les « Concerts et jeux d'eau » au domaine national de Saint-Cloud ont également rencontré le succès.

Par ailleurs, les monuments nationaux ont su profiter de leur rayonnement et de leur ancrage dans les territoires à l'occasion de partenariats avec des institutions culturelles, nationales ou locales de grande ampleur. Le domaine national de Saint-Cloud a une nouvelle fois accueilli le festival « Rock en Seine » (110 000 festivaliers) ou encore une course de boîtes à savon organisée par un partenaire privé (30 000 spectateurs).



1.



2.

1. Château d'Angers
« Œufs, énigmes et chocolat ».

2. Monastère royal de Brou,
« Œufs, énigmes et chocolat ».

2.5. Le CMN à l'heure du numérique : la recherche d'une plus grande interaction avec les publics

En 2013, l'établissement a engagé un certain nombre de projets afin d'adapter les monuments du réseau aux nouvelles technologies et de proposer aux visiteurs de nouveaux outils de découverte et d'échange autour du patrimoine monumental et naturel national. Cette stratégie numérique représente un enjeu prioritaire pour l'établissement qui doit se mettre au niveau pour conquérir et retenir ses publics, en particulier les jeunes publics.

2.5.1. UNE PRÉSENCE ACCRUE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Le CMN a tout d'abord mis en place une stratégie de présence sur les réseaux sociaux pour l'établissement et les monuments du réseau. La page Facebook du CMN ainsi que son compte Twitter ont permis de relayer les grands événements de l'année, à l'image du partenariat entre l'établissement et le Tour de France, de la consultation autour du Panthéon, des grandes manifestations culturelles organisées dans les monuments ou encore des réouvertures des châteaux de Champs-sur-Marne et de La Motte Tilly ou de l'ouverture exceptionnelle de la villa Cavrois. Les utilisateurs étaient, à cette occasion, invités à partager, commenter, discuter et échanger autour de ces événements marquants. Le CMN est, depuis décembre 2013, suivi par près de 11 000 « fans » sur Facebook et plus de 3 000 « followers » sur Twitter.

Dix pages Facebook de monuments ont par ailleurs été créées. 23 monuments au total sont aujourd'hui présents et actifs sur ce réseau social. En 2014, la Conciergerie, la Sainte Chapelle ainsi que l'abbaye du Thoronet devraient également créer leur page Facebook.

D'autre part, le CMN a considérablement développé son activité sur Twitter. De nombreux événements ont été couverts par les équipes de la communication digitale en live-tweet (ouverture de la villa Cavrois, inauguration de la sculpture *Le Défi du soleil* de Gérard Garouste, le Salon du livre, l'installation du robot Norio au château d'Oiron, la repose de l'archange saint Michel...).

La refonte du site web de l'établissement constituera l'une des étapes de cette stratégie, portée à partir de 2014, dans le cadre d'une nouvelle organisation du siège, par un pôle de la communication digitale et un pôle numérique professionnalisés.

2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.5.2. DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE VISITE

L'établissement a souhaité mettre à disposition des visiteurs de nouveaux outils innovants de découverte des monuments et de nouveaux moyens de médiation afin de développer une autre approche du patrimoine monumental et de nouvelles expériences de visite.

Des applications de visite audioguidée sur smartphones et tablettes numériques ont ainsi été développées en 2013 pour la Sainte Chapelle et le château de Vincennes.

D'autre part, des cartels numériques ont été installés en juin au château de Champs-sur-Marne afin de présenter au public l'histoire des lieux et de ses collections. Au moyen de tablettes numériques enchâssées dans un mobilier fixe, le spectateur s'offre un voyage en images dans l'histoire du monument. Ces cartels numériques ont été conçus afin d'être déployés et adaptés à d'autres monuments du réseau, à l'instar du monastère royal de Brou dans le cadre d'une présentation numérique du jubé au moment des Journées européennes du patrimoine.

Château de Champs-sur-Marne,
cartel numérique.



2.5.3. EN 2013, LES BASES D'UN RATTRAPAGE DU CMN EN MATIÈRE D'USAGES DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'année 2013 a été marquée, du point de l'utilisation des nouvelles technologies, par la remise en marche de l'établissement. Dès les premières semaines de 2013, la constitution de groupes de travail associant monuments et directions du siège sur les questions liées à l'usage des nouvelles technologies a permis de lancer la réflexion sur le numérique, déclinée autour de plusieurs thématiques (visite et public, communication et promotion, e-business, contenus). Plusieurs projets en réflexion et en préparation en 2013 aboutiront en 2014.

2.5.3.1. La création d'un pôle numérique

Les équipes mobilisées dans le cadre du projet de nouvelle organisation du siège de l'établissement ont pris acte du retard du CMN en matière d'adaptation aux nouvelles technologies et au numérique. La création d'un pôle numérique, rattaché à la Mission de la stratégie, de la prospective et du numérique, elle-même rattachée à la Direction générale, est ainsi apparue nécessaire. Ce pôle travaillera en étroite collaboration avec le pôle communication digitale ainsi qu'avec l'ensemble des directions et monuments afin de penser et de mettre en place au sein des monuments des outils numériques pour la visite (applications de visite, cartels numériques...).



2. MONUMENTS POUR TOUS : UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DES PUBLICS

2.5.3.2. La refonte du site Internet de l'établissement

L'un des projets majeurs du pôle numérique et du pôle communication digitale est la refonte du site Internet de l'établissement afin de le rendre plus accessible, plus attrayant et plus lisible. Il s'agira de proposer un site plus simple d'utilisation capable de mettre davantage en avant les monuments du réseau. Ce nouveau site Internet proposera, par ailleurs, de nouveaux espaces dédiés à la vente en ligne afin de satisfaire la demande des utilisateurs.

Les nouvelles fonctionnalités du site Internet de l'établissement seront accessibles aux utilisateurs fin 2014.

2.5.3.3. Extension des applications de visite à d'autres monuments du réseau et à destination d'autres publics

Le CMN et ses équipes préparent le déploiement d'applications de visite à d'autres monuments du réseau. Ces applications proposeront un contenu culturel, historique ou scientifique adapté aux besoins des visiteurs et aux différents publics. Ainsi, des applications à destination du public scolaire ou du public touristique seront prochainement téléchargeables. Elles proposeront notamment aux touristes visitant les monuments du réseau une sélection d'hôtels et de restaurants à proximité des sites ainsi que les meilleurs moyens d'y accéder (vols, trains, location de voitures...).

2.5.3.4. Le développement du e-marketing et de la billetterie en ligne

Les conventions signées avec la FNAC depuis 2007, puis avec Ticketnet en 2013, permettent au CMN de vendre des billets à l'avance aux visiteurs, offrant ainsi aux monuments du réseau une belle visibilité sur l'ensemble du territoire national. Néanmoins, ce dispositif semble pénaliser l'utilisateur, contraint de payer des frais de gestion d'un euro en prenant ses billets à l'avance sur Internet.

C'est dans ce contexte qu'un service e-billet pour les visiteurs individuels a été expérimenté en 2013 au Panthéon et à la Conciergerie. Ce service sera étendu courant 2014 à d'autres monuments parmi lesquels la Sainte Chapelle, l'Arc de triomphe, la basilique cathédrale de Saint-Denis ou encore le château de Vincennes. Le déploiement de ce nouveau dispositif se fait, selon une méthode fondée sur l'expérimentation et une montée en puissance progressive, dans un objectif de développement de la fréquentation. Les personnels et leurs représentants sont associés à chaque étape, dans le cadre des instances représentatives ou plus informellement.



3.



**UN DÉVELOPPEMENT
ENRACINÉ DANS
LES TERRITOIRES
ET OUVERT
À L'INTERNATIONAL**



3.1. Les monuments inscrits dans le développement touristique des territoires

Comptant parmi les premiers opérateurs publics touristiques et culturels français, le CMN mène une politique active de prospection et de promotion de son offre de visite auprès des professionnels du tourisme sur les territoires.

3.1.1. UNE INSERTION MAXIMALE DANS LES RÉSEAUX TOURISTIQUES LOCAUX

L'intégration des monuments dans une dynamique touristique locale est primordiale. Celle-ci est menée par les chargés locaux de développement. Au nombre d'une dizaine, répartis sur le territoire, ces agents rattachés au siège (Direction du développement économique) mènent des actions de promotion d'un portefeuille de monuments, conseillent et accompagnent les équipes locales dans leurs relations avec les partenaires touristiques locaux. Un plan commercial et marketing de l'offre du CMN (visites, manifestations culturelles...) est mis en place chaque année. Des démarches auprès des prescripteurs et acteurs touristiques (autocaristes, agences de voyages, comités d'entreprises, associations...) sont effectuées. Le CMN organise notamment des « *éductours* », invitant les professionnels à découvrir les sites, et participe à des salons professionnels. Ces démarches sont enrichies par un important travail mené sur le réseau institutionnel local : offices de tourisme, comités départementaux du tourisme, comités régionaux du tourisme.

3.1.1.1. Conventions

De nombreuses conventions ont été signées avec les acteurs locaux pour un chiffre d'affaires total de plus de 1 235 000 € et pour la venue de 260 000 visiteurs dans les monuments du réseau : comités départementaux, offices de tourisme, médias, châteaux privés, municipalités, communautés d'agglomérations, départements, communautés de communes, sociétés d'économie mixte, chambres de commerce et d'industrie, conseils régionaux et généraux, comités départementaux et régionaux du tourisme, associations, sociétés privées, réseaux culturels, pôles touristiques, syndicats mixtes, musées nationaux... ont été approchés pour un bilan très positif en termes de retombées locales et de fréquentation.

> Quelques exemples d'insertion dans les réseaux touristiques locaux

Le château de Talcy a été inscrit dans les catalogues des offices de tourisme de Loir-et-Cher et possède désormais une insertion dans le portail numérique de Loir-et-Cher.

Le château de Montal a renouvelé sa participation à la démarche qualité Esprit Lot portée par l'agence départementale du tourisme du Lot et obtenu le label à l'automne 2013. Il s'est engagé également dans le diagnostic qualité Grands sites Midi-Pyrénées, porté par la Région et a initié une démarche au sein de l'office de tourisme Vallée de la Dordogne-Rocamadour Padirac.

Le château de Puyguilhem a adhéré aux trois offices de tourisme du secteur (Thiviers, Brantôme et Périgueux) et organisé un « Éductour » dédié aux hébergeurs avec l'office de tourisme de Brantôme.

Un partenariat entre le CMN et l'Agence de Développement et de Réservations Touristiques de l'Oise (ADRTO) a permis au château de Pierrefonds d'être associé à l'Opération « Les bons plans de l'été dans l'Oise ». Les tarifs préférentiels accordés touchent un public familial de proximité. À l'initiative de l'ADRTO, les grands sites culturels de l'Oise s'efforcent de positionner ensemble le département en tant que destination culturelle. Y participent : le domaine de Chantilly, le palais impérial de Compiègne, l'abbaye de Chailly, le château de Pierrefonds et le parc Jean-Jacques Rousseau. Des actions communes de commercialisation sont engagées. Étant l'un des principaux sites culturels de l'Oise, le château de Pierrefonds participera au premier « workshop » tourisme d'affaires organisé par l'ADRTO.



Château d'Azay-le-Rideau, visite d'un groupe scolaire.

En faveur du seul château d'Azay-le-Rideau, ce sont ainsi plus d'une quinzaine de conventions qui ont été signées avec :

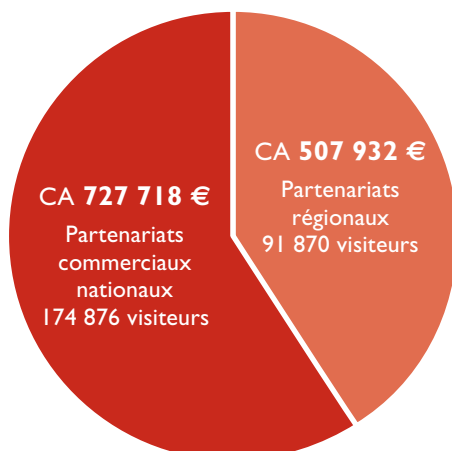
- Le Comité départemental du Tourisme d'Indre-et-Loire pour la participation du château d'Azay-le-Rideau à l'opération « Entrez dans la cour des grands » à destination du jeune public ;
- Le Conseil général d'Indre-et-Loire pour la mise en place d'un partenariat promotionnel avec le château de Chinon ;
- L'Association de Prévention Socio-éducative de la Rabière pour la participation de jeunes adultes issus du champ social à des travaux sur les espaces verts du parc et des jardins du château d'Azay-le-Rideau ;
- L'Association Marathon Azay-le-Rideau Val de Loire pour l'organisation de l'accueil au sein du parc du château d'un marathon annuel ;
- Cultures du Cœur d'Indre-et-Loire pour la mise à disposition de places gratuites pour des publics éloignés de la culture ;
- Les Restos du cœur d'Indre-et-Loire pour l'accueil d'une personne en immersion professionnelle durant une semaine au service jardins (découverte du service, des métiers, du patrimoine naturel).

Ce dispositif a remis le monument au centre des différents réseaux locaux, l'isolement qui a pu être le sien ces dernières années ayant eu un impact à la baisse sur sa fréquentation.

Au château d'Aulteribe, une convention portant sur l'élargissement du partenariat du BTSM Ébénisterie du parc naturel régional Livradois Forez a été signée. Elle favorisera la communication et l'aide à l'installation des nouveaux diplômés sur le territoire du parc.

Une nouvelle convention triennale entre le CMN et la Ville de La Turbie a également été signée. Celle-ci réaffirme la collaboration entre le CMN et la commune. Cette convention permettra, en particulier, d'amorcer les travaux d'un nouveau bâtiment d'accueil.

Les conventions de partenariats en quelques chiffres



3.1.1.2. Chiffres clés

Durant l'année 2013, l'établissement a participé à 17 salons nationaux et internationaux avec un total de près de 400 contacts en vue d'inciter les professionnels du tourisme à programmer les monuments dans leurs circuits. 68 « éductours » ont également été organisés à destination du marché français et du marché international. Il s'agit de voyages ou de circuits d'information et de valorisation de l'offre proposés gratuitement aux agences de voyage et tour-opérateurs en vue de les encourager à promouvoir ceux-ci auprès de leurs clients.

3. UN DÉVELOPPEMENT ENRACINÉ DANS LES TERRITOIRES ET OUVERT À L'INTERNATIONAL

12 accueils presse ont été organisés sur tout le territoire avec 57 insertions et publi-rédactionnels : 41 dans les médias régionaux, 16 dans la presse nationale et internationale.

6 170 000 documents d'appel, tracts et dépliants pour la promotion des monuments auprès du grand public, ont été diffusés par les chargés de développement locaux dans les principaux offices de tourisme, sites touristiques et lieux d'hébergement (hôtels, camping, gîtes...) avec la création de deux dépliants quatre volets format 15x21 cm, l'un pour le château d'Azay-le-Rideau et l'autre pour le château de Champs-sur-Marne.

4 970 000 documents de visite, dépliants d'aide à la visite diffusés dans les monuments et disponibles en une à onze langues suivant les lieux, ont été imprimés avec, cette année, quatre créations : la cathédrale d'Amiens en huit langues, la cathédrale de Reims en six langues, le château de Champs-sur-Marne en cinq langues à l'occasion de sa réouverture et la villa Cavrois en deux langues pour sa réouverture provisoire.

3.1.2. LE RENOUVELLEMENT DU PARTENARIAT AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Soucieux d'enraciner davantage chaque monument dans son territoire afin de créer une dynamique vertueuse, plusieurs partenariats importants ont été conclus avec les collectivités territoriales. Celles-ci matérialisent un véritable dialogue avec les élus, les acteurs politiques du territoire, mais aussi avec les acteurs culturels et les acteurs sociaux.

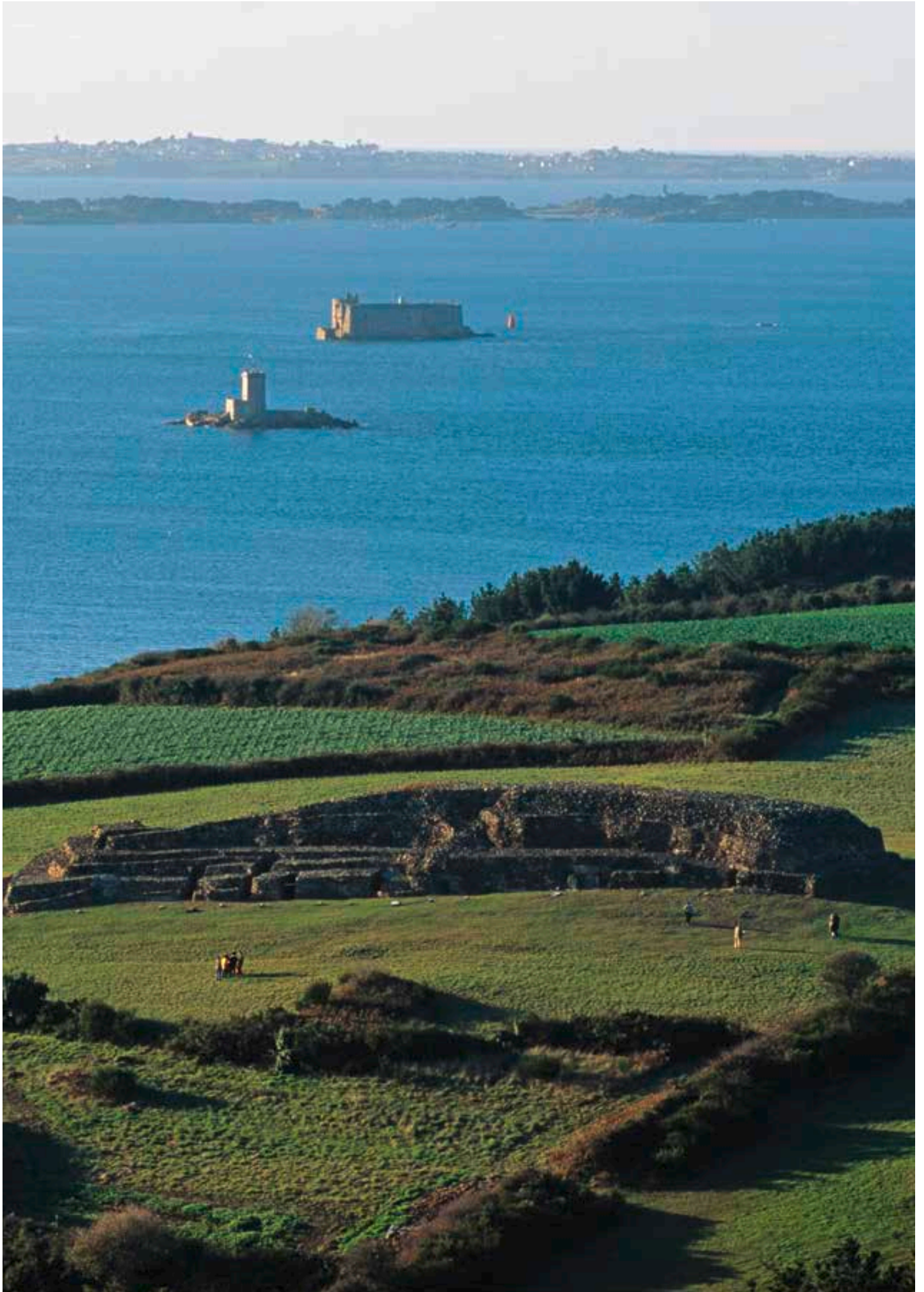
3.1.2.1. Des dispositifs innovants au service de l'implantation locale du monument

Dans le cadre du partenariat entre la Ville de Cluny et le CMN, au-delà d'un billet jumelé, la démarche d'un billet unique a permis une meilleure intégration de l'abbaye dans la dynamique de promotion locale ainsi qu'une meilleure visibilité de l'offre pour le public touristique et une meilleure intégration du CMN en tant qu'acteur majeur dans le tissu local. Le patrimoine à Cluny est ainsi inscrit dans un ensemble et ne se visite plus comme un site morcelé.

Grâce à une convention cadre, le château d'Angers adhère depuis 2013 à la mission Val de Loire Tourisme et est désormais intégré dans la cart'Atout. Celle-ci permet d'accéder à différents services de la Ville d'Angers et d'Angers Loire Métropole. Ce partenariat comprend également un volet culturel ambitieux, avec une saison culturelle établie en concertation dans



Abbaye de Cluny.



3. UN DÉVELOPPEMENT ENRACINÉ DANS LES TERRITOIRES ET OUVERT À L'INTERNATIONAL

les espaces du château, et la réalisation d'actions propres à développer la fréquentation locale et touristique du monument, comme par exemple l'enrichissement de la signalétique en ville ou la meilleure insertion du château dans la communication culturelle et touristique municipale.

Le Centre des monuments nationaux a adhéré en 2012 et pour une durée de trois ans à la démarche Qualité tourisme « Lieux de Visites et Sites Culturels » du Comité régional du Tourisme (CRT) Riviera Côte d'Azur. Ce programme permet une valorisation et une reconnaissance du site du trophée d'Auguste à La Turbie grâce à une politique marketing et commerciale menée en partenariat avec le CRT. D'autre part, la signature d'une convention avec la Ville de La Turbie en 2013 a permis de renforcer l'implantation locale du monument.

L'adhésion du cairn de Barnenez au club Finisteretouring de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Morlaix a permis sa valorisation lors des opérations et salons auxquels participe la CCI. Toujours s'agissant du cairn, une convention quadripartite a été signée par le CMN avec la commune de Plouezoc'h, la Communauté de communes de Morlaix et le Conseil général du Finistère. Elle marque là encore la volonté du CMN d'ancrer les monuments dans leurs territoires et de les faire participer au développement culturel et touristique local.

3.1.2.2. Des projets de développement conçus avec les partenaires locaux : l'exemple du château de Champs-sur-Marne

À l'occasion de la réouverture du château de Champs-sur-Marne, un important plan d'action a été mis en place. L'étroite collaboration entre le CMN et les principaux acteurs institutionnels du territoire a permis de créer une importante synergie sur l'ensemble de la région, offrant un rayonnement majeur à cet événement.

Afin de cibler le grand public et les professionnels, huit partenaires locaux d'importance ont été associés à cet événement : le Comité régional du Tourisme d'Île-de-France, la Chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne, Seine-et-Marne Tourisme (Comité départemental de Seine-et-Marne), le Conseil général de Seine-et-Marne, la Communauté d'agglomération Marne-la-Vallée/Val Maubuée, la Ville de Champs-sur-Marne, l'Université de Marne-la-Vallée et la Ville de Noisiel. Ces partenariats ont permis de donner une visibilité remarquable à l'opération de réouverture, avec une présence très forte dans les différents vecteurs d'information locale notamment. Ce dispositif, préparé très en amont, en bonne coordination entre les différents services du siège et le monument, a amplement contribué au succès de la réouverture du château.

3.1.2.3. Les collectivités territoriales, premier partenaire des Éditions du patrimoine

Dès leur origine, les Éditions du patrimoine ont développé leur activité auprès des collectivités territoriales, notamment dans le cadre des mouvements de décentralisation qui ont vu un certain nombre de monuments quitter le giron de l'établissement pour acquérir leur autonomie administrative ou rejoindre des collectivités territoriales. Il s'agit notamment de Chambord, des châteaux du Haut-Koenigsbourg, de Chaumont, de Tarascon, des abbayes de Jumièges ou de Silvacane, autant de sites qui ont maintenu leur confiance aux Éditions du patrimoine pour publier leurs guides de visite, dans les collections « Itinéraires » ou « Regards » dont le rayonnement national leur garantit une large diffusion.

Au fil des années les Éditions du patrimoine ont accru le nombre de partenaires, à tous les échelons, nationaux ou locaux. Pour les années 2012 et 2013, citons, tous types de partenaires confondus :

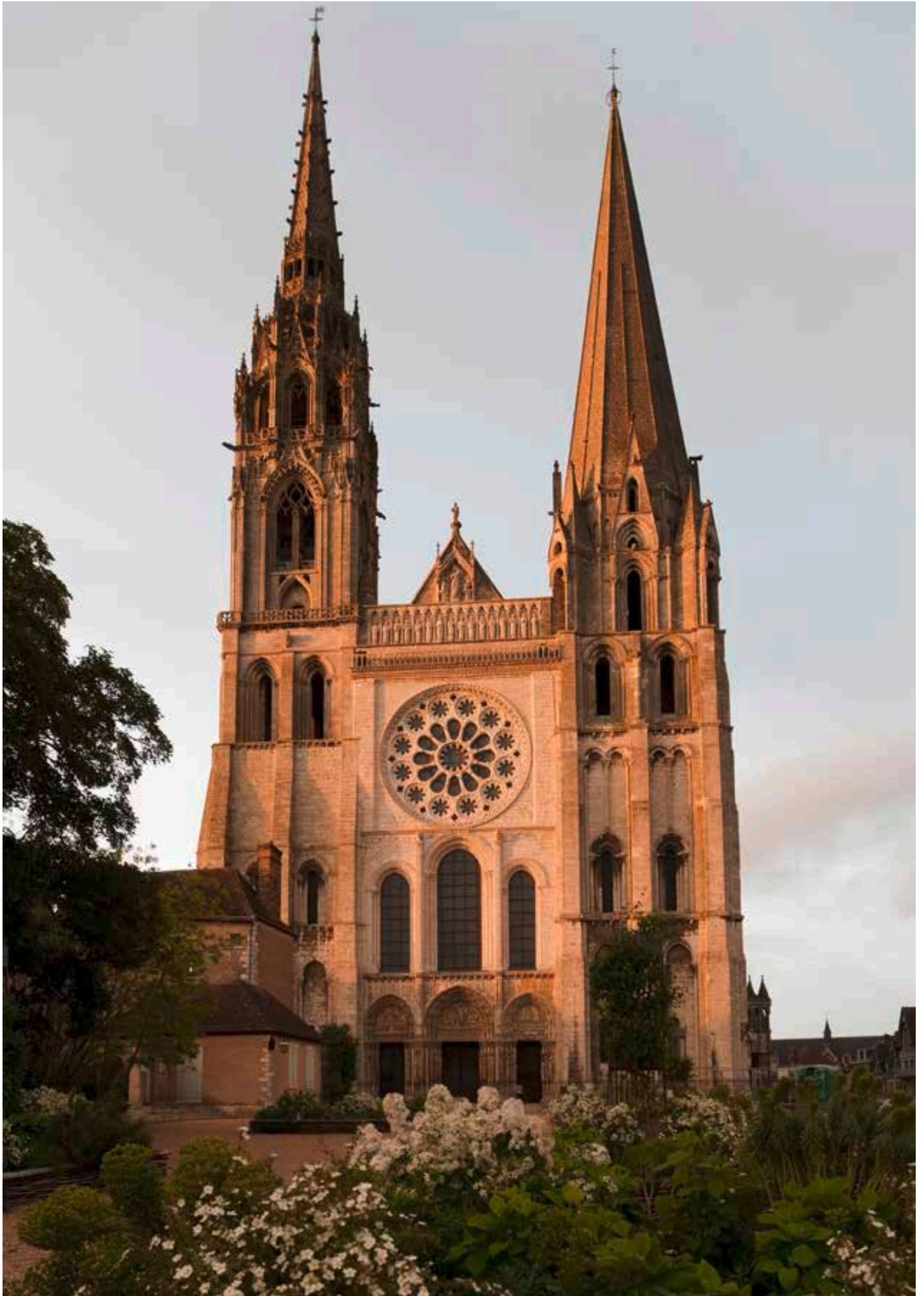
- Archives nationales
- Cité de la céramique
- Opéra national de Paris
- IFCE (Institut français du cheval et de l'équitation / Haras nationaux)
- Conseil général de l'Oise
- Pays du Charolais-Brionnais
- Communauté de Gergovie-Val d'Allier
- Office de tourisme de Bibracte, ancienne capitale des Éduens
- ADUAN (Agence de développement et d'urbanisme de l'aire urbaine nancéienne)
- Villes d'Angers, Bar-le-Duc, Boulogne-sur-Mer, Cambrai, Metz
- Office de tourisme et des congrès de Rennes-Métropole
- Établissement public du domaine national de Chambord
- Abbaye royale de Chaalis – Institut de France
- Château du Haut-Koenigsbourg – Conseil général du Bas-Rhin
- Château de Tarascon – Centre d'arts René d'Anjou
- Abbaye de Jumièges – Conseil général de Seine-Maritime

3. UN DÉVELOPPEMENT ENRACINÉ DANS LES TERRITOIRES ET OUVERT À L'INTERNATIONAL

Ces collaborations apportent aux Éditions du patrimoine, et donc au Centre des monuments nationaux, plusieurs bénéfices :

- Affirmation du rôle et du savoir-faire de la direction éditoriale du CMN au plan national;
- Affirmation de la notion de réseau qui est propre au CMN;
- Enrichissement du fonds éditorial des Éditions du patrimoine auprès de ses différents réseaux commerciaux;
- Développement du chiffre d'affaires et des marges;
- Création d'un fonds éditorial spécifique de « long sellers » dont les réimpressions successives procurent aux Éditions du patrimoine une marge budgétaire intéressante.





3. UN DÉVELOPPEMENT ENRACINÉ DANS LES TERRITOIRES ET OUVERT À L'INTERNATIONAL

3.2. Le renforcement du rayonnement international

3.2.1. UNE AUDIENCE INTERNATIONALE

Le partenariat entre le CMN et Amaury Sport Organisation à l'occasion du 100^e Tour de France a offert une large visibilité à l'international au CMN (cf. encadré). À cette occasion, le CMN a mis au point une newsletter à destination de ses partenaires étrangers. Celle-ci présentait l'ensemble des monuments qui se trouvaient sur le parcours du Tour avec des renvois vers le site Internet du CMN. Une insertion a été également faite dans le magazine australien « Rendez-vous en France » autour de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, de l'Arc de triomphe et du château d'If.

Tout au long de l'année, les professionnels du tourisme (tour-opérateurs faisant venir des visiteurs étrangers sur les sites du CMN et offices de tourisme qui relaient et commercialisent localement les offres de l'établissement) ont généré un chiffre d'affaires de plus de 1 800 000 € pour les ventes à l'avance et de plus de 500 000 € pour les conventions de vouchers.

3.2.2. LE CMN, PARTENAIRE D'ATOUT FRANCE

Le Centre des monuments nationaux adhère au groupement d'intérêt économique d'Atout France, agence de développement touristique de la France chargée de contribuer au développement de l'industrie touristique, premier secteur économique français. Cette adhésion lui permet de participer à de nombreuses opérations promotionnelles sur les marchés étrangers. Le CMN était ainsi présent lors de 25 ateliers, organisés par les bureaux d'Atout France à l'étranger ou avec les offices de tourisme partenaires et bureaux des congrès, en France et à l'étranger (Pologne, Espagne, Angleterre, Chine, Danemark, Autriche, Pays-Bas, Russie, États-Unis, Suisse, Italie, Allemagne, Belgique et Brésil) totalisant près de 800 contacts.

De plus, son rôle au sein du club « Patrimoine et Culture » fait du CMN un acteur incontournable pour le rayonnement du patrimoine français à travers le monde.

> Le CMN au cœur du 100^e Tour de France!

La plus mythique des courses cyclistes a fêté en 2013 sa centième édition avec un partenariat exceptionnel entre Amaury Sport Organisation (ASO) et le CMN. Avec une couverture média mondiale, 3,5 milliards de téléspectateurs, une présence dans 190 pays et cinq continents, le Tour de France a offert une visibilité unique à 23 monuments du Centre des monuments nationaux permettant de faire connaître à tous la beauté incomparable du patrimoine que l'État lui a confié. Le 21 juillet, le 100^e Tour s'est achevé au crépuscule par un ultime sprint autour de l'Arc de triomphe.



3.2.3. UN RÔLE ACCRU DANS DES RÉSEAUX INTERNATIONAUX : UNESCO ET ICONIC HOUSES

Comme premier gestionnaire de sites du patrimoine mondial en France, le CMN entretient des liens étroits avec l'UNESCO. Parmi les 35 biens culturels français inscrits sur la liste du patrimoine mondial, treize sont gérés par l'établissement.

- L'abbaye du Mont-Saint-Michel (inscription en 1979)
- Les tours de la cathédrale de Chartres (1979)
- Les sites des Eyzies-de-Tayac (1979)
- Les tours de la cathédrale d'Amiens (1981)
- Les tours de la cathédrale de Reims et le palais du Tau (1991)
- Les tours et la crypte de la cathédrale de Bourges (1992)
- Le château et les remparts de la cité de Carcassonne (1997)
- Le château d'Azay-le-Rideau (Val de Loire, 2000)
- La place forte de Mont-Dauphin (Fortifications de Vauban, 2008)

En 2013, l'établissement a réalisé une insertion dans le guide vert « Les sites français du patrimoine mondial » afin de promouvoir les sites CMN labélisés UNESCO.

Place forte de Mont-Dauphin.



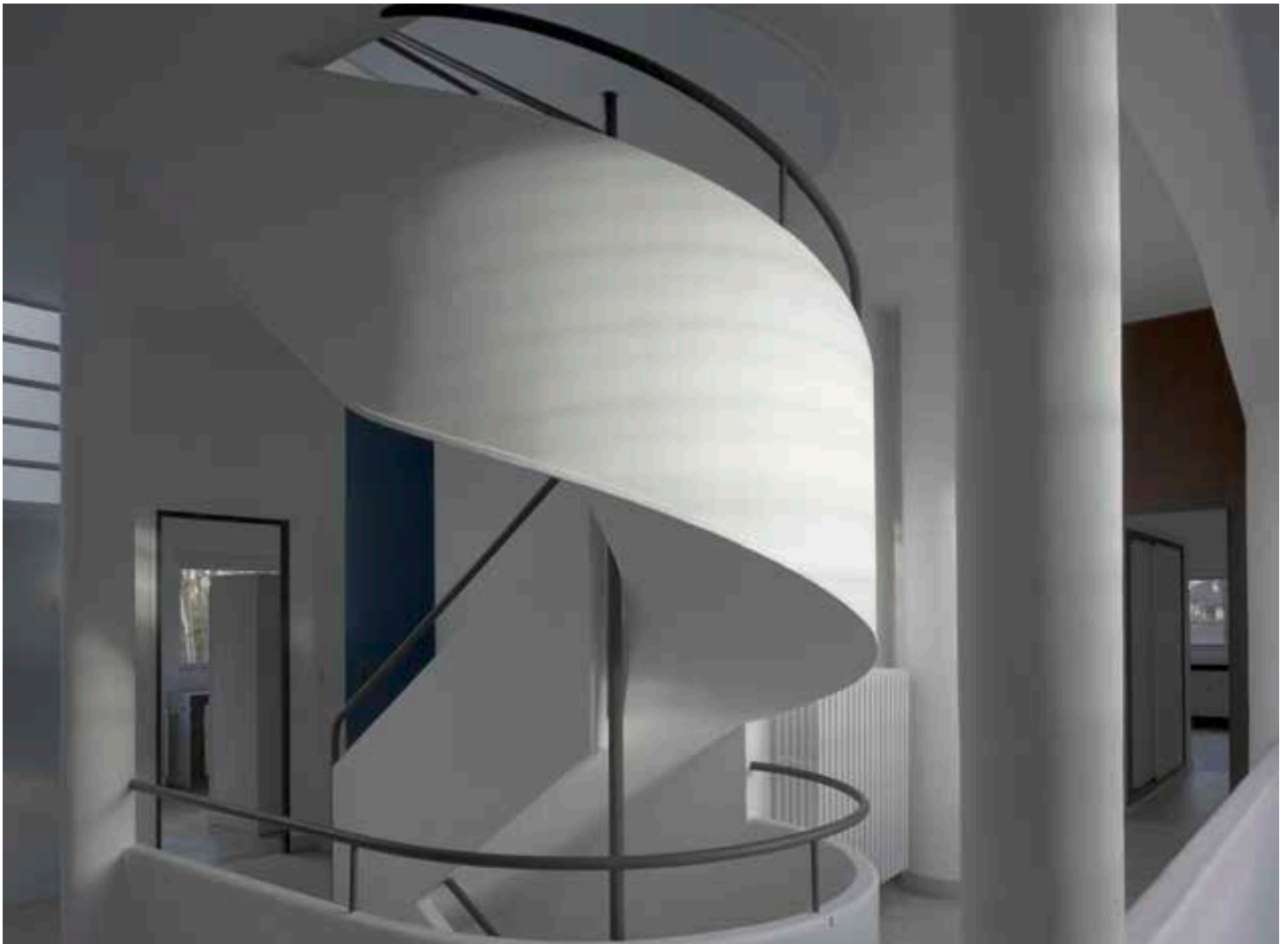
3. UN DÉVELOPPEMENT ENRACINÉ DANS LES TERRITOIRES ET OUVERT À L'INTERNATIONAL

La reconnaissance internationale liée à l'exceptionnelle campagne de restauration de la villa Cavrois a valu son inclusion dans le réseau Iconic Houses (www.iconichouses.org). Créé en 2012, ce réseau a pour objectif de rassembler une centaine des plus significatives demeures construites au xx^e siècle par des architectes représentatifs de la modernité. Que ce soit aux États-Unis, en Europe ou ailleurs dans le monde, ce réseau témoigne des grands gestes architecturaux fondateurs d'une architecture tournée vers le futur. Chacune des maisons inscrites doit être ouverte à la visite, et dans son état d'origine ou restaurée conformément au projet initial.

Le but du réseau est de faire reconnaître l'importance de ces créations auprès des autorités et des spécialistes, des universitaires et du public, d'identifier toutes les sources documentaires et de les mettre à disposition des chercheurs, de créer des liens entre tous les responsables de ces sites afin de valoriser ce patrimoine, de partager les expériences en matière de restauration et d'encourager la protection d'architectures souvent menacées.

Le CMN est membre à part entière, au titre de la villa Cavrois, conçue par Robert Mallet-Stevens, et de la villa Savoye, œuvre maîtresse de Le Corbusier.

Villa Savoye, l'escalier.





4.



**LA VIE DU CMN
ET DES MONUMENTS**

4.1. Affaires financières et juridiques : un exercice maîtrisé

4.1.1. LE BUDGET ET LA GESTION FINANCIÈRE : DES DÉPENSES MAÎTRISÉES, UNE ACTIVITÉ INTENSE

Un effort très significatif de maîtrise des dépenses de fonctionnement hors masse salariale a été consenti en 2013. Afin de préserver les moyens d'exploitation des monuments, il a porté principalement sur les crédits alloués aux directions du siège. Les équipes du siège se sont donc attachées à identifier des activités prioritaires pour mieux programmer leurs dépenses tout au long de l'année. Parallèlement, les recettes propres de l'établissement, malgré le contexte économique incertain, ont légèrement progressé par rapport au niveau atteint lors de l'exercice 2012 (67,4 M€ en 2013 contre 67 M€ l'année précédente, avec une progression de l'activité des librairies-boutiques). Au total, en accord avec les tutelles dans le cadre de la contribution de l'établissement à la réduction des déficits publics, l'établissement termine l'exercice avec un déficit de 2,8 M€, nettement inférieur au niveau inscrit au budget prévisionnel (-5 M€).

Derrière ces grandes données financières, la gestion financière de l'établissement a représenté à nouveau un nombre considérable de titres de recettes et de mandats. Pas moins de 38 200 mandats ont été préparés et traités par les gestionnaires du siège, notamment à la Direction administrative, juridique et financière, et ceux des monuments, contrôlés et payés par l'Agence comptable. Cela représente une hausse de 8 % par rapport à l'exercice précédent.

Par ailleurs, la réflexion sur le contrôle interne a été poursuivie.

4.1.2. LES AFFAIRES JURIDIQUES ET LES ARCHIVES AU SERVICE D'UN RENFORCEMENT DE LA CULTURE JURIDIQUE DU CMN

Le département juridique a continué son activité quotidienne au service des autres directions et des monuments, pour la passation de leurs marchés (98 procédures de marchés de fournitures et services, et 53 procédures de marchés de travaux), de leurs conventions (597) ou en tant que conseil sur les questions de droit liées à leurs activités, aux contentieux et aux délégations de signature. L'objectif du département est de concilier toujours mieux efficacité et sécurité juridiques en améliorant les procédures internes de l'établissement en matière de commande publique et de conventions.

4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS

En complément de ce travail quotidien, plusieurs points marquants peuvent être soulignés dans le bilan de l'exercice écoulé :

- le renouvellement du marché-cadre pour le recours à des conseils juridiques externes sur les différentes branches du droit, qui permet à l'établissement de s'adjoindre dans des conditions économiques avantageuses le concours de spécialistes au meilleur niveau ;
- une action renforcée auprès de la Direction des ressources humaines, pour la prévention et le suivi des questions de droit social et de droit de la fonction publique. Cette collaboration a notamment permis de revoir certaines procédures liées au traitement des sources de contentieux.

4.1.3. LA CONTRIBUTION DES SERVICES GÉNÉRAUX AU BON FONCTIONNEMENT DU SIÈGE ET DE L'ÉTABLISSEMENT

Les services généraux, rattachés à la Direction administrative, juridique et financière, sont chargés de fonctions essentielles à la bonne marche quotidienne du siège et, plus largement, de l'établissement en gérant notamment le courrier et la logistique des deux sites du siège.

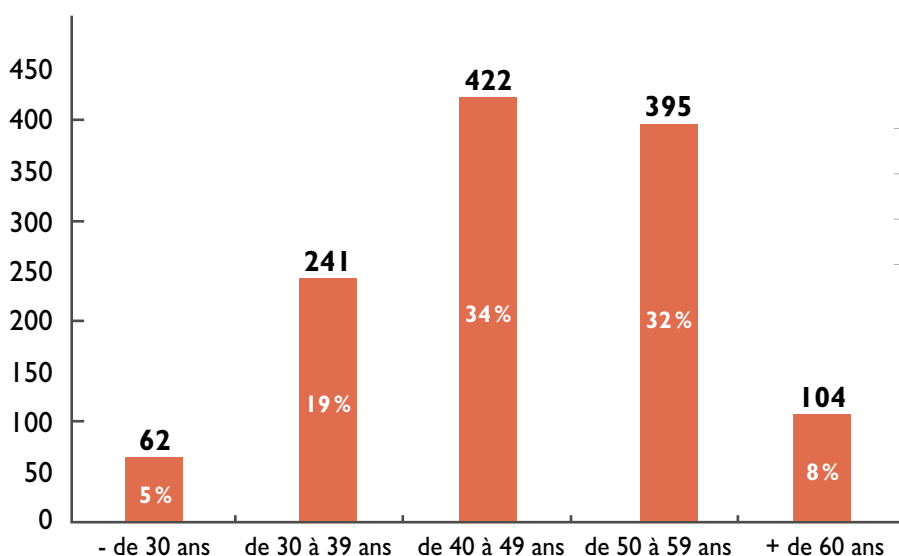
L'année 2013 est la première année pleine de fonctionnement de l'hôtel de Sully après l'importante campagne de travaux achevée en 2012, permettant aux services généraux de s'approprier la gestion de cet ensemble patrimonial combinant accueil du public et usage de siège social. Le service a logiquement été très sollicité pour la préparation matérielle de tous les événements qui ont rythmé la vie de l'hôtel de Sully, depuis les nombreuses réunions qui s'y tiennent chaque jour jusqu'à des événements plus exceptionnels, comme l'accueil du défilé d'une grande maison de mode pour hommes.

Effectifs permanents présents au 31 décembre 2013

Structure des effectifs

Nombre d'agents	2 135	agents se répartissant comme suit :
	1 224	agents permanents <ul style="list-style-type: none"> • dont 437 agents affectés par l'État (titulaires) • dont 723 agents contractuels (dont 733 cdi et 10 cdd) • dont 54 agents vacataires permanents (dont 20 en cdi et 34 en cdd)
	911	agents occasionnels et saisonniers
Répartition par filière	43,33 %	filière accueil/surveillance
	22,39 %	filière administration et gestion
	13,30 %	filière billetterie
	9,60 %	filière comptoir de ventes
	7,26 %	filière jardins
	3,04 %	filière entretien, maintenance, magasinage
	1,08 %	filière actions éducatives
Affectation siège/monuments	74,00 %	monuments
	26,00 %	siège
Par référence aux catégories "fonction publique"	24 %	catégorie A (équivalent aux groupes 3 à 6)
	23 %	catégorie B (équivalent au groupe 2)
	53 %	catégorie C (équivalent au groupe 1)

Agents permanents



Affectation et répartition homme – femme

	Hommes	Femmes	Total affectations
Siège	34%	66%	26%
Monuments	45%	55%	74%
Total répartition	42%	58%	100%

4.2. La gestion des ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines et plus largement des conditions et relations de travail dans l'établissement, 2013 a été une année riche de multiples chantiers. La priorité première a été de renouer avec un dialogue social apaisé, condition sine qua non d'atteinte des autres objectifs. Sur cette base, plusieurs chantiers ambitieux ont été lancés simultanément par la Direction des ressources humaines, qui concernent aussi bien les conditions de travail et la prévention, que le cadre d'emploi et les rémunérations.

4.2.1. LE RETOUR À UN DIALOGUE SOCIAL APAISÉ

Les représentants du personnel, dans la continuité du deuxième semestre 2012, ont participé aux instances réglementaires : conseils d'administration, comités techniques, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (pour mémoire, l'établissement en a six), commissions consultatives paritaires, commissions de secours et commissions de formation. Parallèlement à ces instances réglementaires, plusieurs groupes de travail se sont réunis pour discuter de projets de fond, tels que la révision du cadre de gestion (12 réunions) portant essentiellement sur les fiches métiers. Le projet de réorganisation du siège a quant à lui fait l'objet de 11 réunions de concertation.

Ce dialogue constant a porté sur tous les grands projets, qu'il s'agisse d'opérations de maîtrise d'ouvrage ayant un impact sur les conditions de travail, de projets de modernisation informatique ou de questions d'organisation, comme le nouvel organigramme du siège ou la réorganisation des circonscriptions du sud-est de la France.

Ces résultats ont été obtenus au prix d'un effort conséquent de l'établissement, engagé conformément aux orientations de la lettre de mission adressée par la ministre de la Culture et de la Communication au président Bélaval. La Direction des ressources humaines a modifié son organisation afin de mettre en place une mission du dialogue social, de la santé et de la prévention, directement rattachée au Directeur des ressources humaines et chargée du suivi de toutes les instances. Celle-ci prend donc le relais de l'ancien département de la santé au travail, dont l'objet n'était plus en conformité avec la nouvelle réglementation et était peu compatible avec la création de la mission médico-sociale. La mission renforcera notamment l'animation du réseau des assistants de prévention dans les monuments.

De janvier à mars 2013 se sont déroulées les élections des représentants du personnel au sein du conseil d'administration du CMN.

4.2.2. DES EFFORTS NOTABLES SUR DES ASPECTS FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES PERSONNELS

2013 aura été une année de remise à niveau intense de l'établissement sur des aspects fondamentaux de la gestion de ses personnels.

4.2.2.1. Améliorer le suivi des emplois et de la masse salariale

Le travail entamé en 2012 a été consolidé et poursuivi pour assurer un meilleur pilotage des emplois et des crédits de personnel. Plusieurs leviers ont été utilisés pour y parvenir :

- Une gouvernance rénovée et stabilisée, avec, réunis mensuellement, un comité de suivi de la masse salariale, regroupant la Direction des ressources humaines, la Direction administrative, juridique et financière et la Direction générale ainsi qu'un comité de recrutement, chargé de déterminer les priorités de recrutement ou de remplacement ;
- L'administration des outils de paye et de gestion des agents a été renforcée, avec l'arrivée d'un administrateur à temps plein. Ce renfort permet au CMN de lancer des projets nécessaires de modernisation de ses outils de gestion des personnels, comme le déploiement d'un logiciel de gestion des temps et des activités ou le renouvellement du logiciel de paye, arrivé en fin de vie ;
- Un suivi renforcé des situations des agents et des processus-clefs (recrutement notamment), avec une attention constante au niveau de la Direction générale et de la Direction des ressources humaines.

4.2.2.2. Mieux informer les agents

Dans un établissement comptant plus de 100 sites, la diffusion de l'information est à la fois un défi et une nécessité pour la bonne marche de l'établissement et la compréhension des agents.

La conduite du processus de nouvelle organisation s'est accompagnée de nombreuses réunions impliquant toutes les équipes du siège ainsi que l'ensemble des monuments. Pour mieux informer tous les personnels une lettre d'information interne intitulée « Nouvelles de la réorg » a été conçue pour accompagner la mise en place de la nouvelle organisation. Parallèlement, la Direction des ressources humaines a lancé « La Lettre d'information RH », lettre mensuelle adressée par courriel aux agents. Celle-ci délivre des informations relatives aux droits, aux obligations, à l'évolution des questions statutaires et à l'environnement de travail.

4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS

Elle est un lien entre la direction et les personnels. Ces deux nouveaux médias viennent compléter les outils de communication interne déjà en place, le magazine électronique bimestriel « Monuments nationaux en ligne » et le « Flash Info », information concise envoyée par courriel et diffusée sur l'intranet de l'établissement, en cours de refonte.

4.2.2.3. Simplifier les règles de gestion des agents et des carrières

Le cadre de gestion mis en place en janvier 2012 a fait l'objet de nombreuses réunions et discussions en vue d'une révision de certains de ses aspects. Celles-ci ont principalement porté sur les fiches métiers qu'il convient de créer, compléter voire supprimer pour certaines.

Sans toucher à la lettre du document, certains dispositifs, notamment ceux relatifs à l'avancement, ont été appliqués de manière plus transparente. D'autres, qui n'avaient pas encore été mis en œuvre, l'ont été pour la première fois. C'est le cas notamment du système de bonification des agents des groupes 3 à 6, dénommé « part variable », qui a été appliqué à l'automne 2013.

Enfin, des propositions ont été faites afin d'améliorer la situation des plus basses rémunérations avec le relèvement de l'indice de départ de 309 à 314 de la grille. La création d'une « passerelle » facilitant le passage d'un groupe à un autre est en cours de réflexion tout comme la fusion de certains groupes et la suppression de la filière dite « d'encadrement ».

4.2.2.4. La santé au travail, une priorité pour le CMN

En 2013, seize séances du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) se sont tenues et quatre CHSCT extraordinaires ont eu lieu. Deux séances de CHSCT prévues en 2013 ont été reportées en 2014.

Au cours de l'année, plusieurs visites de CHSCT se sont déroulées dans les sites des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris, de la Conciergerie, du château de Champs-sur-Marne, de la maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard et au cairn de Barnenez.

Les décisions majeures ont principalement été les recrutements, pour le siège, d'un médecin de prévention et d'une conseillère technique de service social, et par la suite, la création d'un pôle médical et d'un pôle social.

Le périmètre d'intervention du médecin de prévention du siège concerne :

- Les services administratifs du siège ;
- Les monuments parisiens ;
- Certains monuments d'Île-de-France : la basilique cathédrale de Saint-Denis, le domaine national de Saint-Cloud, le château de Vincennes et la maison des Jardies.

Le médecin de prévention coordonne également l'activité des différents médecins des services de santé au travail qui ont la charge des autres monuments sur l'ensemble du territoire.

La nouvelle conseillère technique de service social pour le personnel du siège et des monuments de Paris et d'Île-de-France organise le réseau des assistants sociaux, assure l'accès et le développement du service social de proximité en veillant à l'organisation de permanences dans les différents sites, conseille les agents qui sollicitent une aide et suit les dossiers des personnels en difficulté sociale, en collaboration avec la Direction des ressources humaines, la médecine de prévention et du travail et le réseau d'assistants sociaux.

D'autres décisions ont concerné le renforcement de l'articulation entre CHSCT et comité technique (CT), les lettres de mission finalisées et adressées aux assistants de prévention, le recours systématique à un ergonome lors des projets de travaux ou d'aménagements et le développement de l'analyse des causes des accidents du travail et des maladies professionnelles afin d'améliorer leur prévention.

Le CHSCT a également traité les sujets suivants :

- le développement de la prévention de risques psychosociaux ;
- la note circulaire relative aux EPI (équipements de protection contre les intempéries) ;
- la note circulaire relative à l'obligation de déclaration des accidents du travail et de transmission des formulaires de déclaration au CMN ;
- la note circulaire sur les intempéries ;
- les projets de travaux et d'aménagements, pour information et pour avis ;
- le recensement et le bilan des DUERP (documents uniques d'évaluation des risques professionnels) ;
- l'état des lieux des postes isolés ;
- les mesures de prévention destinées à améliorer l'ergonomie des postes au siège et dans les monuments ;

4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS

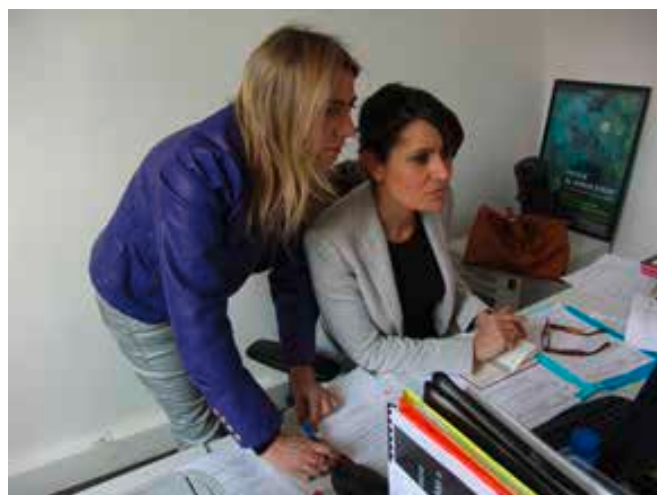
- l'état des lieux sur la prévention des risques liés aux ambiances thermiques dans les monuments;
- le suivi des équipements de protection individuelle;
- les visites des monuments par les délégations de CHSCT;
- les rapports d'inspection de l'Inspecteur Santé et Sécurité au Travail (ISST).

4.2.3. UNE ATTENTION PARTICULIÈRE ACCORDÉE À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le plan de formation 2013, présenté au comité technique du 30 novembre 2012, a proposé une offre de formation permettant d'accompagner la politique de développement de l'établissement tout en intégrant les grandes orientations définies par la tutelle et par le Président. Ce plan a permis de répondre aux demandes, formulées par les agents (agents titulaires et non titulaires) du siège et des monuments, d'accompagnement dans la professionnalisation de leurs métiers.

Ce sont près de 1200 stagiaires qui ont pu être accueillis dans le cadre des différentes actions de formation. Les dépenses consacrées à la formation continue par le CMN se sont élevées en 2013 à près de 400 000 €. Elles incluent les frais pédagogiques, les frais de déplacements et de séjour et les frais de fonctionnement (location de salles, documentation pédagogique).

Le pôle formation a élaboré et adressé individuellement à chaque agent, en 2013, un livret présentant les dispositifs de formation et d'accompagnement. Ce livret permet à chacun de mieux comprendre et de choisir le dispositif qui lui convient dans le cadre de la mise en œuvre de son projet professionnel.



Les axes prioritaires en formation comprenaient notamment :

- L'accompagnement des agents et de l'encadrement dans la prévention des risques psychosociaux ;
- La poursuite de l'accompagnement des monuments dans le développement de leurs différentes missions, qu'il s'agisse de l'accueil du public, de la meilleure gestion des librairies-boutiques ou de la formation à l'hygiène et à la sécurité. Un effort particulier a été fait pour la formation des assistants de prévention, relais dans les monuments de l'action de l'établissement en matière de prévention des risques ;
- L'accueil des publics spécifiques. Parmi les différentes réalisations, il faut noter l'organisation d'une journée spéciale au palais du Tau à Reims (premier monument du CMN entièrement accessible à tous les types de handicap) afin de sensibiliser les agents à l'accueil des publics en situation de handicap. Enfin, des formations sur l'accueil de base en langues des signes ont été proposées aux agents en contact avec le public ;
- La poursuite de l'individualisation de la formation. La formation « valoriser son parcours professionnel » proposée en 2012 a été reconduite en 2013 après avoir recueilli un retour très positif ;
- La maîtrise du temps et la gestion des priorités, à destination des agents et des encadrants.

4.2.4. LES CONTRATS EMPLOIS D'AVENIR

À la suite de la convention-cadre signée dans le courant de l'année entre le CMN et l'État portant sur le recrutement d'au moins 15 jeunes en emploi d'avenir avant le 31 décembre 2014, dix monuments du CMN (châteaux de Carrouges, de Bussy-Rabutin, d'Azay-le-Rideau, maison de George Sand, palais du Tau, château de Champs-sur-Marne, domaines nationaux de Rambouillet et de Saint-Cloud, palais Jacques-Cœur et abbaye de Cluny) se sont engagés à accueillir pendant trois ans, au sein de leurs équipes, 15 emplois d'avenir. Bénéficiant de l'attention et de l'expérience des agents qui, depuis le 1^{er} janvier 2013, se sont portés volontaires pour être leur tuteur, ces jeunes se forment à un métier auquel ils n'espéraient plus pouvoir accéder.

L'objectif fixé de 15 emplois d'avenir sur deux ans a donc été atteint en un an seulement. L'établissement prévoit de poursuivre son action afin de pouvoir doubler son effectif d'emplois d'avenir d'ici au 31 décembre 2014.

4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS

Les postes proposés aux jeunes recrutés en emplois d'avenir sont répartis sur différents secteurs d'activité :

- le jardin;
- la maintenance;
- la filière administrative (assistant de communication et assistant administratif).

L'élargissement à d'autres secteurs pourra être envisagé en fonction des demandes exprimées par les monuments et de la conformité aux critères du dispositif, notamment en termes d'amélioration de l'employabilité.

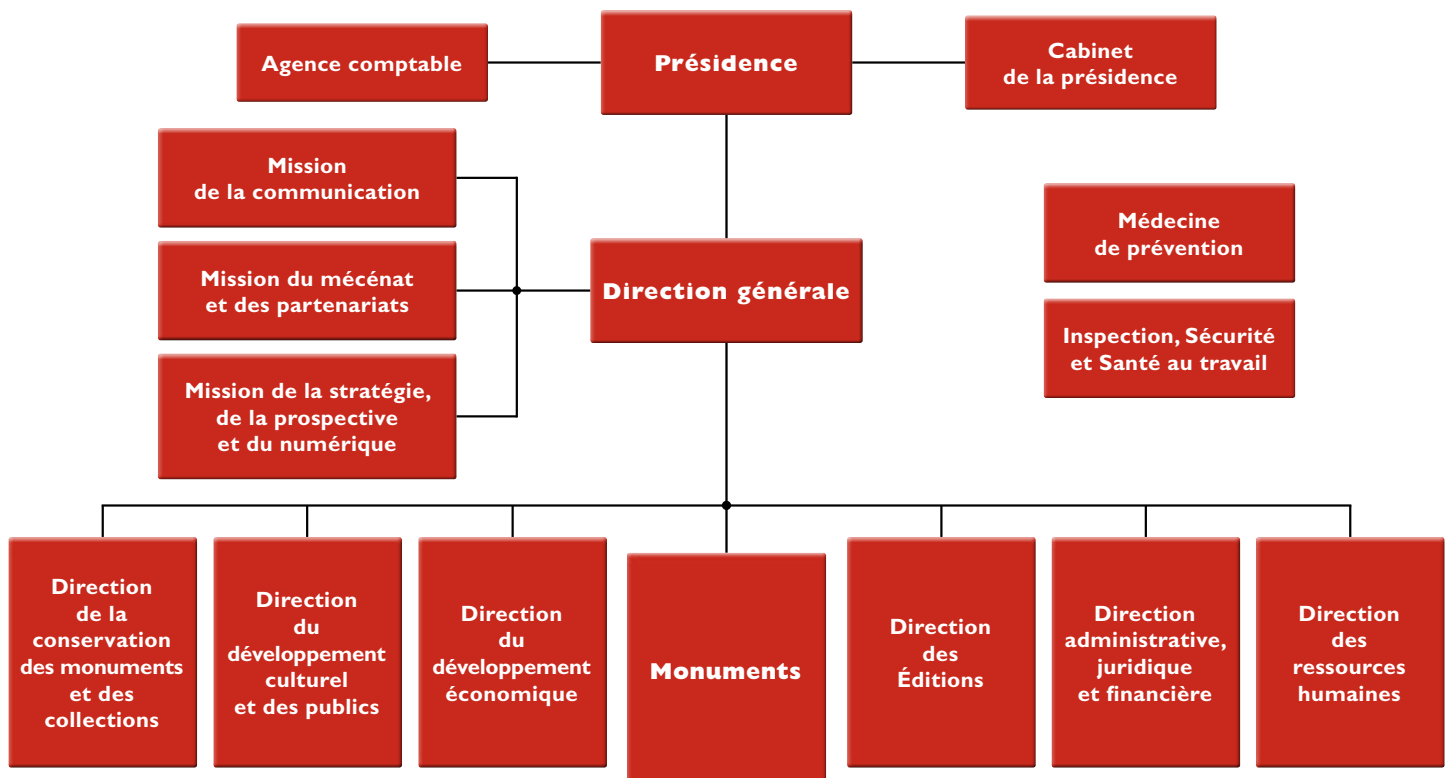
À la fin de cette première année de mise en place, le bilan du dispositif s'avère très positif. Les tuteurs et les administrateurs des monuments concernés expriment quasiment tous une grande satisfaction à l'égard de l'accueil de ces jeunes et de la mise en œuvre du dispositif qui repose sur une collaboration intergénérationnelle fructueuse et qui favorise l'impulsion d'une nouvelle dynamique au sein des équipes.



4.3. Rénovation de la gouvernance et nouvelle organisation du siège au service des monuments

Depuis la loi de 2007, prévoyant le transfert à l'établissement des compétences en maîtrise d'ouvrage de la restauration des monuments et des collections, le CMN a pleinement la responsabilité des ensembles patrimoniaux que forment sites, monuments et collections. Comme le souligne la lettre de mission de la ministre de la Culture et de la Communication, le CMN a un rôle croissant à jouer dans les territoires d'implantation des monuments, notamment au travers de ses équipes locales, et un rôle social évident auprès de ses différentes catégories de publics notamment.

Le projet de nouvelle organisation répond à cette vision, en plaçant le monument au centre du jeu et l'administrateur en position de coordination, dans certains cas de pilotage, des interventions du siège en recherchant autant que possible à simplifier, pour les équipes des monuments, les rapports avec le siège, notamment par le recours à une organisation territorialisée des services. Le renforcement du rôle et de la crédibilité des administrateurs est un corollaire important dans la réorganisation du siège.



4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS

Compte tenu des enjeux auxquels le CMN doit répondre, la nouvelle organisation repose sur la construction d'une unité structurelle entre les monuments et les collections et sur le renforcement du lien fonctionnel entre conservation, restauration et présentation au public.

Cette unification de la politique patrimoniale est réalisée par la création d'une grande direction à contenu scientifique, la direction de la conservation des monuments et des collections, regroupant au sein d'une même structure les services chargés des monuments et ceux chargés des collections. Ce choix induit aussi la refonte de la direction chargée des publics, du développement et des contenus culturels, qui s'enrichit notamment d'une fonction unifiée de mise à disposition de ressources documentaires et iconographiques.

4.3.1. LA NOUVELLE ORGANISATION DU SIÈGE, OUTIL DE RÉNOVATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La nouvelle organisation répond à plusieurs grands défis auxquels l'établissement doit répondre :

- remettre les monuments au centre de son activité ;
- exercer pleinement sa vocation d'opérateur patrimonial intégré ;
- renforcer son modèle culturel et économique ;
- mettre en place une gouvernance favorisant la coopération entre siège et monuments et entre services du siège.

Concrètement, cet objectif se traduit par des choix d'organisation, dans les procédures et les structures, propices à l'expression du point de vue des monuments, à l'instauration d'un dialogue sur un pied d'égalité entre services du siège et équipes locales. Il confère à l'administrateur sa juste place dans les échanges entre les services du siège concernant les monuments dont il a la charge. Dans nombre de situations, l'administrateur se trouvera désormais en position de synthèse voire de coordination des interventions du siège.

La nouvelle organisation répond également à la nécessité d'entretenir des relations suivies avec les monuments grâce à la coordination et à l'animation des réseaux. Ceux-ci peuvent relever de l'autorité du siège (chargés locaux de développement ou d'opérations) ou des administrateurs (chargés d'action culturelle et éducative, chargés de communication, assistants de préventions).

4.3.2. LA PARTICIPATION DE TOUTES LES ÉQUIPES AU PROJET DE RÉORGANISATION

Pour sa première étape, la réflexion s'est appuyée sur 14 groupes de travail réunissant les agents volontaires. Elle a été animée par les directeurs regroupés

par grande mission du CMN. Chacun au siège a pu participer librement aux groupes de son choix, dans son domaine d'activité, dans un secteur connexe ou totalement différent. Cette démarche a rencontré un succès certain auprès des agents, qui ont été 130 à s'inscrire et à participer aux ateliers. D'autres procédés ont été mis en place afin de favoriser l'expression directe et anonyme des agents, à l'image de la mise en circulation de boîtes à idées. Tout au long du processus, les représentants du personnel ont été consultés, lors de réunions formelles ou au sein des instances, CHSCT central pour l'impact que ces changements d'organisation pourraient avoir sur les conditions de travail et surtout comité technique, qui a délibéré sur le projet dans sa séance du 9 décembre 2013.

Au total, du lancement en mars 2013 du projet de réorganisation à son adoption par le conseil d'administration le 15 janvier 2014, plus d'une centaine de réunions auront été organisées, associant les agents du siège et des monuments.

4.3.3. LE DÉCLOISONNEMENT DES SERVICES DU SIÈGE

En matière de gouvernance, la nouvelle organisation doit permettre un renouvellement profond du fonctionnement voire de la culture de l'établissement. La mise en place ou la relance d'un certain nombre d'instances, à commencer par les instances représentatives du personnel, y ont notamment contribué : création de comités pour le suivi des questions de systèmes d'information, instances pour le suivi des recrutements ou de la masse salariale, comité de programmation, comité éditorial...

Elle est l'occasion d'accélérer la remise à niveau des principales procédures (parcours de visite, documents d'appel et de visite, programmation culturelle, recrutement, expertise juridique). Elle a aussi permis de faire progresser la connaissance réciproque des différents services du siège. Ce fonctionnement décloisonné et fondé sur une plus grande participation des agents trouvera également à s'exprimer dans une organisation moins hiérarchisée et plus resserrée.

Une réflexion approfondie a été menée avec les administrateurs pour repenser la répartition des rôles entre le siège et les monuments dans des domaines très divers : gestion des collections, communication, mises à disposition d'espaces, recrutement, promotion touristique, partenariats locaux, organisation de l'offre culturelle et politique de développement des publics. La nouvelle organisation doit permettre, progressivement, une responsabilisation accrue des monuments sur certains sujets, à commencer par leur développement. Celle-ci s'accompagnera, dans les prochains mois, dans les limites des ressources de l'établissement et dans le respect, notamment, des règles de gestion des personnels, d'un renforcement de leurs moyens.

4.4. La fonction financière et comptable : une réflexion dans les procédures pour raccourcir la chaîne de mandatement en répondant aux impératifs de la qualité comptable et du contrôle interne

Dans le cadre des travaux de réorganisation du siège, et plus précisément de la clarification des responsabilités au sein des fonctions support de l'opérateur de l'État, le positionnement du contrôle interne a été modifié et une simplification des procédures a été conduite.

Il s'est agi plus particulièrement de rationaliser les contrôles ordonnateur/comptable au sein de la chaîne du mandatement de la dépense de l'établissement.

Dans un souci d'optimisation du délai global de paiement (DGP), l'ensemble des contrôles de régularité des dépenses du CMN est désormais concentré au niveau de l'Agence comptable, dont c'est l'une des missions statutaires aux termes du décret 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP).

La qualité de ces contrôles relevant en effet de la responsabilité du comptable public assignataire, le département budgétaire et financier n'interviendra plus à compter de 2014 dans le contrôle des mandatements instruits par le siège et les monuments.

4.5. La refonte du système informatique : une étape clef de la modernisation du CMN

Dans le souci de privilégier une certaine continuité dans la constitution des équipes et la bonne prise en compte, dans la politique de développement informatique, de l'impact de celle-ci sur le patrimoine (lien avec la mission câblage), le rattachement du Département des systèmes d'information (DSI) à la direction chargée de la maîtrise d'ouvrage est confirmé dans la nouvelle organisation. Des liens fonctionnels étroits seront créés entre le DSI et la nouvelle mission de la stratégie, de la prospective et du numérique, pour assurer une continuité de gestion budgétaire et surtout l'homogénéité et la cohérence du système d'information.

4.5.1. UNE GOUVERNANCE REMISE EN PLACE

Des instances de gouvernance de l'informatique ont été mises en place début 2013. Elles reposent sur une architecture simple, cohérente et logique. Un comité de suivi a pour rôle de faire remonter les demandes des directions et de les classer. Des référents métier représentent chaque direction à ce comité qui se tient mensuellement. Un comité de pilotage, présidé par le président de l'établissement, joue le rôle d'instance d'arbitrage. Les membres de ce comité sont les participants du comité de direction et des représentants d'administrateurs afin de garantir la prise en compte du point de vue des monuments.

4.5.2. DES PRIORITÉS CLAIRES CONFORMES AUX PRINCIPAUX ENJEUX DE L'ÉTABLISSEMENT, UNE ORGANISATION DE PROJET STABILISÉE

En 2013, le comité de pilotage a établi un ordre de priorité :

- Deux projets urgents et importants de renouvellement d'applicatifs centraux du système d'information : le renouvellement du système d'information des ressources humaines et en particulier de son cœur, le module de paye; le changement du logiciel de soutien aux librairies-boutiques, obsolètes et générateur de charges administratives lourdes pour le siège et les monuments. Ces deux projets, de longue haleine, répondent d'abord à un objectif de stabilité et de continuité mais permettront aussi de moderniser les outils à disposition des équipes.
- Le déploiement de l'*e-billet* (achat de billet via le site Internet du CMN) a commencé, avec une phase de test au Panthéon et à la Conciergerie. Ce projet, qui modifie notamment les techniques du contrôle d'accès dans les monuments, est conduit en lien étroit avec la DRH. Il trouvera d'autres

4. LA VIE DU CMN ET DES MONUMENTS

développements dans le cadre d'une stratégie de *e-marketing*, qui sera élaborée dans le courant de l'année 2014.

Par ailleurs, un nouvel outil de gestion des collections a été mis en service. Il devrait faciliter le travail d'inventaire, de connaissance des collections et de partage de l'information sur le patrimoine mobilier avec les monuments.

L'établissement s'est également mis en ordre de marche pour passer à la norme SEPA des virements interbancaires et a lancé un projet visant à faciliter l'élaboration des plannings d'activité dans les monuments, dont le déploiement se fera principalement au second semestre 2014.

4.5.3. LES COMMENCEMENTS D'UNE DÉMARCHE AMBITIEUSE DE MODERNISATION GLOBALE DE L'ÉTABLISSEMENT

Ces premiers projets sont précurseurs d'une démarche globale de modernisation des outils mis au service des équipes et des monuments. Dans le cadre d'un schéma directeur des systèmes d'information qui sera établi dans le courant de l'année 2014, l'action de l'établissement en matière d'informatique, de numérique et de nouvelles technologies s'orientera dans plusieurs grandes directions complémentaires :

- La consolidation du modèle culturel et économique du Centre des monuments nationaux, qui passe par une présence en ligne renforcée, par une offre de visite et de contenus numériques totalement repensée, par l'utilisation de tous les leviers de développement que permettent le e-commerce et le e-marketing;
- La modernisation des outils de travail des agents, afin de simplifier leurs tâches, de réduire les charges administratives à faible valeur ajoutée et de couvrir tous les besoins métiers de l'établissement;
- La création de collectifs de travail nouveaux et l'amélioration de la communication. La refonte de l'Intranet sera le fer de lance de cette entreprise indispensable dans un établissement de réseau.
- En appui de cette stratégie, une nouvelle politique de renouvellement des équipements sera également proposée en 2014, en lien avec la politique d'achats de l'établissement.

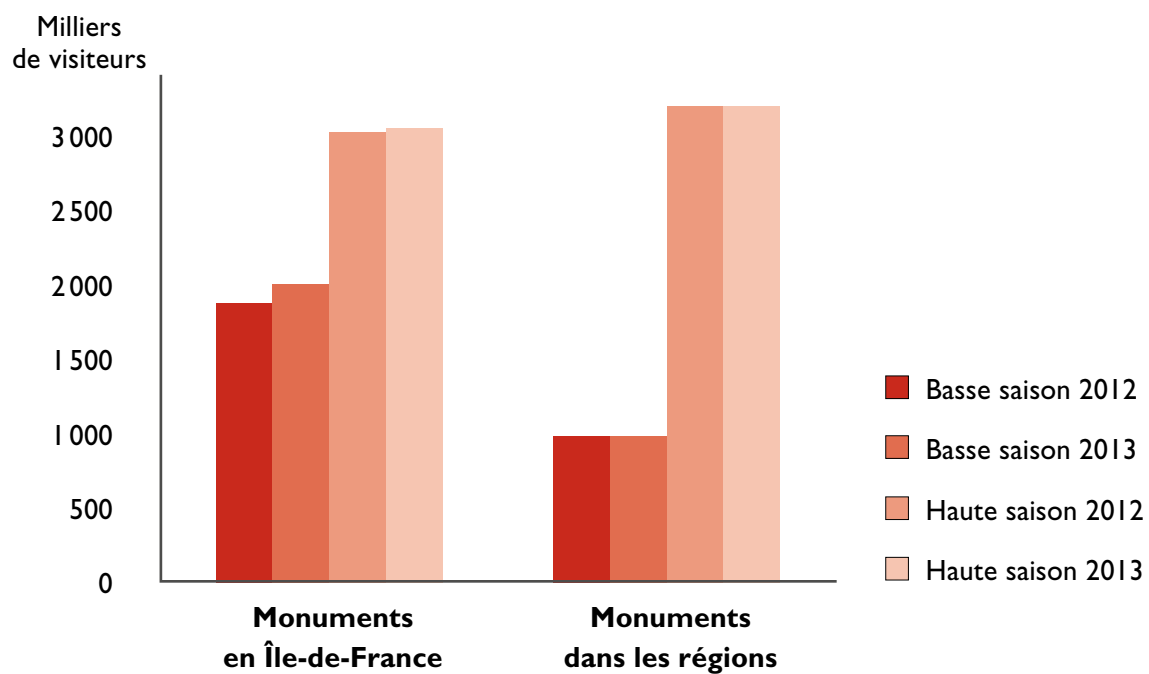
Calendrier des principales opérations de travaux en 2013

Région	Monuments	Opération	Lancement des travaux	Réception des travaux	Montant prévisionnel	Impact sur la visite	Remarques
Aquitaine	Château de Cadillac	Restauration des ponts d'accès	déc.-13	nov.-14	660 000 €	Fermeture ponctuelle	
Centre	Château d'Azay-le-Rideau	Restauration du parc	déc.-13	nov.-14	2 320 000 €	Fermeture partielle du parc	
	Château de Bouges	Réparation des serres	mars-12	mai-13	650 000 €	Aucun	
Île-de-France	Cathédrale Notre-Dame	Aménagement de la salle des Quadrilobes	nov.-12	mai-14	1 420 000 €	Aucun	Première phase (nov 2012-janv 2013) : démolition du local de jour et création d'un local provisoire. Deuxième phase (juin-février 2014) : aménagement des nouveaux locaux
		Restauration du dôme	nov.-12	avr.-15	17 400 000 €	Impact visuel extérieur	L'opération bénéficie de mécénat (My Major Company). Chantier nécessitant une opération de communication – reportage télé à prévoir le 24 octobre 2013 (ressorts) visite de presse en avril 2014
	Domaine national de Saint-Cloud	Restauration de la grille du bas parc	févr.-12	avr.-13	1 000 000 €	Aucun	
		Réfection des voiries	mars-13	juin-14	700 000 €	Fermeture ponctuelle des espaces	
	Conciergerie	Aménagement des locaux de l'ex-TGI	juin-12	févr.-13	1 000 000 €	Aucun	
	Sainte Chapelle de Paris	Restauration des verrières 107, 109, 111 et 113	févr.-12	déc.-14	5 760 000 €	Une partie des baies est bâchée à l'intérieur	Le chantier bénéficie du mécénat Velux. Pose de l'archange le 14 novembre 2013.
		Restauration et repose de l'archange saint Michel	juil.-13	nov.-13	332 000 €	Aucun	
	Château de Champs-sur-Marne	Mise en propreté des décors	nov.-12	mai-13	1 280 000 €		Inauguration le 29 juin 2013
Restauration de la grille d'honneur		mars-13	juin-13	300 000 €			
Espace d'accueil		mars-13	juin-13	500 000 €			
Languedoc-Roussillon	Cité comtale de Carcassonne	Mise en sécurité des remparts ouest	déc.-13	avr.-14 (1ère phase), nov.-14	1 400 000 €	Fermeture partielle – ouverture du rempart jusqu'à la tour de l'Évêque à l'issue de la première phase	Opération de communication à prévoir
		Réfection de la contrescarpe	oct.-13	févr.-14	300 000 €	Aucun	
	Forteresse de Salses	Restauration du réduit et des parties hautes de la tour S-E	janv.-13	avr.-14	1 200 000 €	Aucun	Le chantier de la tour est achevé depuis septembre, le reste du chantier est stoppé en attente d'un passage en commission des sites – opération de communication à prévoir
Midi-Pyrénées	Château de Castelnau	Restauration de la tour Marinette	juin-12	oct.-13	405 000 €	Aucun	
Nord-Pas-de-Calais	Villa Cavrois	Restauration intérieure (corps central)	juil.-12	août-13	5 195 000 €	La villa est fermée	La première tranche de travaux est inaugurée le 15 septembre 2013 – pas de communication avant la réouverture définitive de la villa en mars 2015
		Restauration intérieure (TC2 et 3)	déc.-13	mars-15	8 300 000 €		
		Espace d'accueil provisoire	mai-13	août-13	235 000 €		
		Restauration du parc	janv.-12	févr.-13	2 024 000 €		

Région	Monuments	Opération	Lancement des travaux	Réception des travaux	Montant prévisionnel	Impact sur la visite	Remarques
Basse-Normandie	Mont-Saint-Michel	Restauration des couvertures de l'abbaye et de la tour Gabriel	févr.-13	janv.-15	2 200 000 €	Fermeture occasionnelle	L'opération bénéficie du mécénat My Major Company. Démontage le 27 novembre 2013 à partir de 19h00 et pose après 21h00 – opération de communication à prévoir
		Restauration générale des remparts	janv.-12	juil.-13	4 415 000 €	Aucun	
		Restauration du pont-levis	sept.-13	nov.-13	150 000 €	Pont fabriqué en atelier : pose sur une soirée de faible marée	
		Restauration de la terrasse aux canons	janv.-13	juil.-13	350 000 €	Aucun	
Pays de la Loire	Château d'Angers	Restauration remparts sud	mars-11	juin-13	3 800 000 €	Aucun	
Picardie	Château de Pierrefonds	Consolidation du donjon	nov.-12	nov.-13	1 282 000 €	Le donjon est fermé	
		Assainissement et réseaux sanitaires	mars-13	sept.-13	350 000 €	Aucun	
Poitou-Charente	Château d'Oiron	Restauration des menuiseries et de la façade Est de l'aile Renaissance	déc.-13	juil.-14	780 000 €	Fermeture des cuisines et obturation des baies de la galerie Renaissance	
PACA	Mont-Dauphin	Restauration de l'escarpe de part et d'autre de la porte Briançon	mai-13	nov.-13	410 000 €	Aucun	
	Abbaye de Montmajour	Restauration du cloître	févr.-12	avr.-13	1 065 000 €	Fermeture partielle	Inauguration le 4 mai 2013
Rhône-Alpes	Château de Ferney-Voltaire	Réaménagement de l'orangerie	janv.-13	oct.-13	1 750 000 €	Aucun	
		Restauration de la couverture de la chapelle	janv.-13	juil.-13	300 000 €	Aucun	
	Monastère royal de Brou	Restauration des couvertures	avr.-12	sept.-13	2 950 000 €	Fermeture d'une partie de l'église (zone derrière le jubé)	Inauguration du chantier pour les Journées européennes du patrimoine

■ Opération réceptionnée en 2013
■ Opération lancée en 2013
■ Opération en cours sur 2013

Évolution de la fréquentation en fonction de la saisonnalité et de la localisation des monuments



Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) ¹	Recettes de droit d'entrée ²
AIGUES-MORTES, tours et remparts	167 530	674 386,11
AMIENS, tours et trésor de la cathédrale	10 393	23 227,16
ANGERS, château	184 518	776 322,88
ARC DE TRIOMPHE	1 775 054	9 805 369,65
ASSIER, château	4 321	7 551,70
AULTERIBE, château	6 450	25 443,80
AZAY-LE-RIDEAU, château	281 156	1 521 365,08
BARNENEZ, grand cairn	32 719	116 051,58
BEAULIEU-EN-ROUERGUE, abbaye	7 531	13 416,50
BEC-HELLOUIN, abbaye	7 205	31 121,00
BESANCON, horloge astronomique de la cathédrale	8 289	16 069,60
BOUGES, château	12 465	46 578,22
BOURGES, cathédrale	30 231	102 008,62
BOURGES, palais Jacques-Cœur	46 925	211 834,92
BROU, monastère royal	56 339	157 535,78
BUSSY-RABUTIN, château	29 887	121 268,38
CADILLAC, château	10 382	33 574,50
CARCASSONNE, château comtal et remparts	517 208	2 603 747,48
CARNAC, sites mégalithiques (3)	26 553	100,00
CARROUGES, château	18 598	68 101,17
CASTELNAU-BRETENOUX, château	49 552	225 728,33
CHAMPS-SUR-MARNE, château	56 868	179 969,79
CHAPELLE EXPIATOIRE	4 558	14 228,41
CHARAIL-CINTRAT, château	1 883	3 582,60
CHARROUX, abbaye	1 510	2 847,40
CHARTRES, tour et trésor	23 407	91 377,00
CHÂTEAUDUN, château	20 800	82 420,19
CLUNY, abbaye	128 088	584 796,37
CONCIERGERIE	499 334	2 249 900,48
COUCY, château	13 712	34 652,73
CROIX, villa Cavrois	26 052	
ENSÉRUNE, site archéologique	29 468	127 464,43
FERNEY-VOLTAIRE, château	9 761	27 156,00
FONT-DE-GAUME, grottes	40 923	185 019,22
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE, château	17 043	41 277,00
FRÉJUS, cloître de la cathédrale Saint-Léonce	24 823	83 013,50
GLANUM, site archéologique	73 360	292 115,35
GRAMONT, château	5 346	14 218,50
IF, château	103 439	443 112,48
LA MOTTE TILLY, château	13 616	43 281,00
LA ROCHELLE, tours	115 103	400 374,00
LA SAUVE-MAJEURE, abbaye	12 853	54 403,08
LA TURBIE, trophée d'Auguste	17 597	54 490,87
LE PUY, cloître de la cathédrale	22 854	82 072,37
LE THORONET, abbaye	114 501	599 823,34
LOCMARIAQUER, table des Marchands	54 912	183 785,83
MAISONS-LAFFITTE, château	17 609	42 655,55
MONTAL, château	18 524	70 623,00
MONTCARET, site archéologique	4 809	9 628,10

Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) ¹	Recettes de droit d'entrée ²
MONT-DAUPHIN, place forte	8 254	22 929,00
MONTMAJOUR, abbaye	70 747	374 313,74
MONTMAURIN, site archéologique	7 824	10 644,64
MONT-SAINT-MICHEL, abbaye	1 184 365	5 755 338,76
NOHANT, domaine de George Sand	32 749	172 347,90
NOTRE-DAME, tours de la cathédrale	464 667	2 333 243,39
OIRON, château	22 019	55 398,48
PAIR-NON-PAIR, grotte	10 604	31 115,50
PANTHÉON	728 116	3 255 079,65
PEY-BERLAND, tour	39 417	103 472,46
PIERREFONDS, château	130 931	381 678,87
POISSY, villa Savoye	38 780	118 472,04
PUYGUILHEM, château	13 560	49 937,50
RAMBOUILLET, domaine national	29 914	122 871,79
REIMS, cathédrale Notre-Dame	13 556	26 744,50
REIMS, palais du Tau	58 606	272 930,34
SAINT-CLOUD, domaine national	123 289	1 119 400,00
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	174 281	733 768,68
SAINT-VINCENT-SUR-JARD, maison de Clemenceau	16 937	61 674,57
SAINTE CHAPELLE	1 007 146	5 793 894,04
SALSES, forteresse	75 837	317 128,90
SANXAY, site archéologique	6 138	14 364,00
SAORGE, monastère	8 566	29 256,50
TALCY, château	13 058	47 500,16
TOURS, tours et cloître de la cathédrale	16 949	26 469,30
TRÉGUIER, maison de Renan	2 985	6 703,00
VILLENEUVE-LEMBRON, château	5 747	16 154,00
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	31 372	94 569,41
VINCENNES, château	130 001	431 129,82
WIMILLE	4 123	5 097,90
Ventes à l'avance non ventilées	677	33963,58
TOTAL	9 227 714	44 397 487

(1) La fréquentation inclut les ventes aux caisses, les ventes sur bons de commande, les ventes à l'avance, les visites sur présentation du *Paris Museum Pass*, les visites-conférences, les ateliers du patrimoine et les visites spécifiques.

(2) Les recettes incluent les ventes en caisses, les ventes sur bons de commande, les ventes à l'avance et les recettes du *Paris Museum Pass*, les recettes des visites-conférences et des ateliers du patrimoine. Les recettes des billets vendus à l'avance sont ventilées au prorata de l'utilisation connue de ces derniers. Le solde des billets vendus à l'avance apparaît sur la ligne «ventes à l'avance non-ventilées». Les recettes du *Paris Museum Pass* sont ventilées au prorata de l'utilisation de ces derniers.

(3) La fréquentation des sites mégalithiques de Carnac correspond aux visites-conférences réalisées dans le monument. Les visites libres sont gratuites et ne sont pas décomptées.

Liste des nouvelles publications 2013 des Éditions du patrimoine

■ Albums du Centre de recherches des monuments historiques

Rampes en métal du XVII^e au XX^e siècle

■ Bande dessinée

Campus Stellae 1. Le premier chemin

Campus Stellae 2. Les deux reliques

La Bête de l'Apocalypse

Les Génies de l'Arc de triomphe

■ Cahiers de la recherche architecturale et urbaine

Numéro 28. La modernité suspendue

■ Carnets d'architectes

Tony Garnier

Guillaume Gillet

Paul Nelson

■ Catalogue d'exposition

À triple tour

■ Cathédrales de France

Metz, cathédrale Saint-Étienne

Albi, cathédrale Sainte-Cécile

■ Guides des villes et pays d'art et d'histoire

Angers

Bar-le-Duc

Boulogne-sur-Mer

Cambrai

■ Hors collection

Agenda des monuments 2014

Metz 1848-1918. Les métamorphoses d'une ville

■ Hors commerce

La Loi de 1913

■ Itinéraires

Les Archives nationales. Le quadrilatère du Marais

La Cité de la céramique

Gergovie et le pays arverne

Metz médiévale. Une république patricienne

Metz XVII^e-XVIII^e siècle. Vers l'urbanisme des Lumières

Metz 1900-1939. Un Quartier impérial pour une Nouvelle Ville

Le Château de Pupetières. Viollet-le-Duc en Dauphiné

Le Château de Maisons

Le Château de La Motte-Tilly

■ Monographies d'architectes

Viollet-le-Duc

■ Monographies d'édifices

Saint-Cloud. Le palais retrouvé

Le Château de Chambord

■ Revue Monumental

Monumental 2013-1 (Création architecturale et monuments historiques)

Monumental 2013-2 (Le domaine de Chantilly)

■ Patrimoines en perspective

L'Architecture des Visitandines

Phares. Monuments historiques des côtes de France

■ Regards...

L'Abbaye du Thoronet

La Sainte-Chapelle

■ Guides de visite (coédition Artlys)

Chambord, guide de visite

■ Sensitinéraires

La Sainte-Chapelle

■ VPAH

Le Pays Charolais-Brionnais

Compte de résultat exécuté

Dépenses	Compte financier 2012	Budget primitif 2013	Budget 2013 après DMI	Compte financier 2013	% exécution
Charges de personnel	41 404 136	44 686 717	44 814 886	44 598 078	99,52%
C64 / Charges de personnel	38 655 798	41 731 075	41 852 763	41 614 525	
C631, 632, 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	2 748 338	2 955 642	2 962 123	2 983 553	
C069 : crédits à répartir personnel					
Autres charges	45 934 636	46 788 117	48 547 875	46 192 625	95,15%
C60 : achats	6 805 275	6 862 720	7 076 287	6 673 137	
C61 : services extérieurs	4 032 667	2 804 097	3 267 694	3 018 932	
C62 : autres services extérieurs	8 552 996	8 062 400	8 662 645	7 693 477	
C635 et 637 : autres impôts et taxes	414 351	399 575	399 575	398 052	
C65 : autres charges de gestion courante	1 137 980	154 400	191 633	1 722 990	
C66 : charges financières	8 360	7 500	7 500	8 071	
C67 : charges exceptionnelles	656 942	179 762	179 762	307 329	
<i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>	<i>53 904</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>3 257</i>	
C68 : dotation aux amortissements et provisions	8 434 691	9 000 000	9 000 000	9 957 893	
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	42 028	60 000	60 000	37 262	
0652 : dépenses d'informatique	1 721 983	2 087 500	2 148 518	1 682 615	
0653 : dépenses pour les éditions	1 516 079	1 649 933	2 069 946	1 576 970	
0656 : dotation globalisée des monuments	12 611 285	15 020 230	14 984 315	13 115 896	
C069 : crédits à répartir fonctionnement		500 000	500 000		
Total des dépenses au compte de résultat prévisionnel (1)	87 338 772	91 474 834	93 362 761	90 790 704	97,25%
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)	2 074 506				
Total équilibré du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	89 413 278	91 474 834	93 362 761	90 790 704	

Recettes	Compte financier 2012	Budget primitif 2013	Budget 2013 après DMI	Compte financier 2013	% exécution
Subvention d'exploitation (C74)	19 358 566	15 638 267	15 674 397	15 173 932	96,81%
C7411 : subventions de fonctionnement du ministère de la culture et de la communication	18 859 311	14 531 767	14 567 897	14 427 418	
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation	499 255	1 106 500	1 106 500	746 513	
Autres ressources	70 054 712	70 836 000	70 836 000	72 797 109	102,77%
C70 : vente produits, prestations de services	66 205 627	64 711 000	64 711 000	65 539 193	
C71 : production stockée	-429 827			-61 135	
C72 : production immobilisée					
C75 : autres produits de gestion courante	289 114	345 000	345 000	1 001 738	
C76 : produits financiers	155 269	300 000	300 000	57 268	
C77 : produits exceptionnels	3 329 329	5 480 000	230 000	228 609	
<i>dont produits de cession d'éléments actifs (C775)</i>	<i>41 013</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>42 143</i>	
<i>dont neutralisation des amortissements (C776)</i>	<i>639 827</i>				
<i>dont quote-part des subventions d'inv. Rapportées au CR (777)</i>	<i>2 355 880</i>	<i>5 250 000</i>			
C78 : reprise sur amortissements et provisions	505 199		5 250 000	6 031 437	
C79 : transferts de charge					
Total des recettes au compte de résultat prévisionnel (2)	89 413 278	86 474 267	86 510 397	87 971 040	101,69%
Résultat prévisionnel : déficit (3) = (1) - (2)		5 000 567	6 852 364	2 819 663	
Total équilibré du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	89 413 278	91 474 834	93 362 761	90 790 704	

Résultat prévisionnel de l'exercice (3) OU (4)	2 074 506	-5 000 567	-6 852 364	-2 819 663	
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	8 434 691	9 000 000	9 000 000	9 957 893	
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	-505 199	0	-5 250 000	-6 031 437	
- Neutralisation des amortissements (C776)	-639 827	0	0	0	
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	-2 355 880	-5 250 000	0	0	
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	53 904	10 000	10 000	3 257	
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)	-41 013	-180 000	-180 000	-42 143	
= CAF	7 021 182	-1 420 567	-3 272 364	1 067 907	

Tableau de financement abrégé exécuté

Emplois	Compte financier 2012	Budget primitif 2013	Budget 2013 après DMI	Compte financier 2013	% exécution
Insuffisance d'autofinancement		1 420 567	3 272 364		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20,21,23)	28 872 576	45 528 501	45 664 090	33 801 304	
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)	460			1391,54	
Remboursement des dettes financières (C16, 17)	74 577			69 188	
Total des emplois (5)	28 947 612	46 949 068	48 936 454	33 871 883	69,22%
Apport au fonds de roulement (7)=(6)-(5)	10 091				

Ressources	Compte financier 2012	Budget primitif 2013	Budget 2013 après DMI	Compte financier 2013	% exécution
Capacité d'autofinancement	7 021 182			1 067 907	
Subventions d'investissement (C131 et 138)	13 026 894	12 412 700	12 412 700	12 973 311	
Apport (C10)	8 078 035	8 000 000	8 000 000	8 000 074	
Autres subventions d'investissement (C1317)	-	-	-	-	
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	41 013	180 000	180 000	42 143	
Augmentation des dettes financières (C16, 17)	103 658	100 000	100 000	19 950	
Opérations créditrices en classe 2	686 920	-	-	410 993	
Total des ressources (6)	28 957 703	20 692 700	20 692 700	22 514 379	108,80%
Prélèvement sur le fonds de roulement (8)=(5)-(6)		26 256 368	28 243 754	11 357 504	

Apport ou prélèvement sur le fonds de roulement	10 091	-26 256 368	-28 243 754	-11 357 504	
Variation du besoin en fonds de roulement	341 337			-27 413	
Variation de la trésorerie	351 427	-26 256 368	-28 243 754	-11 384 917	
Niveau du fonds de roulement	109 339 520	67 941 657	81 095 766	97 982 016	
Niveau du besoin en fonds de roulement	3 891 943	3 550 606	3 891 943	3 919 355	
Niveau de la trésorerie	105 447 577	64 391 051	77 203 823	94 062 660	

Dépenses décaissables par destination

Les axes de destination, décidés en commun accord avec les tutelles, sont propres à l'établissement. Les dépenses excluent les charges calculées.

Activités de rang 1	Activités de rang 2	Exécution 2013		
		Dépenses de fonct.	Dépenses d'invest.	Total
1. Conservation, restauration et entretien des monuments		6 253 937	29 265 658	35 519 595
	1. Restauration des monuments	1 198 915	26 024 739	27 223 654
	2. Entretien des monuments	4 196 712	2 010 297	6 207 009
	3. Collections	696 636	1 229 258	1 925 894
	4. Conservation - fonctions transversales	161 674	1 365	163 039
2. Ouverture des monuments et accueil du public		15 087 333	2 346 580	17 433 913
	1. Monuments en ordre de marche et accueil du public	8 391 905	1 605 116	9 997 021
	2. Communication et développement des publics	1 479 314	-	1 479 314
	3. Offre culturelle – présentation monuments	1 008 727	733 466	1 742 192
	4. Offre culturelle – animations	4 207 387	7 998	4 215 385
3. Éditions		1 625 720	-	1 625 720
	1. Éditions – production	1 274 947	-	1 274 947
	2. Éditions – diffusion	334 604	-	334 604
	3. Éditions – fonctions transversales	16 170	-	16 170
4. Valorisation économique monuments		7 031 707	1 279 055	8 310 762
	1. Commercial – achats produits négoce	6 178 753	-	6 178 753
	2. Commercial – diffusion	326 910	1 230 522	1 557 432
	3. Commercial – fonctions transversales	171 320	10 010	181 330
	4. Domanial	354 724	38 523	393 247
5. Fonctions supports		6 232 778	980 590	7 213 368
	1. Frais de fonctionnement administratif	4 074 495	100 977	4 175 472
	2. Informatique – fonctions support	1 000 842	393 552	1 394 393
	3. Communication – fonctions support	226 478	-	226 478
	4. Formation – fonctions support	374 378	-	374 378
	5. Mécénat	27 675	-	27 675
	6. Dépenses et recettes de structure	707 913	486 061	1 193 974
	7. Amortissements et provisions	-	-	-
	8. Régularisation CAP	-179 002	-	-179 002
TOTAL		36 231 475	33 871 883	70 103 358

Recettes encaissables par destination

Les axes de destination, décidés en commun accord avec les tutelles, sont propres à l'établissement. Les recettes excluent les recettes calculées..

Activités de rang 1		Activités de rang 2		Exécution 2013				
				Recettes de fonct.		Recettes d'invest.		Total
				Subvention État	Ressources propres et autres subventions	Subvention État	Ressources propres et autres subventions	
1. Conservation, restauration et entretien des monuments		5 741 459	65 608	20 581 162	665 059	25 972 159		
	1. Restauration des monuments	225 000	-	20 388 462	124 874	20 220 000		
	2. Entretien des monuments	5 382 000	-	-	365 505	5 405 000		
	3. Collections	134 459	31 000	192 700	174 680	327 159		
	4. Conservation – fonctions transversales	-	34 608	-	-	20 000		
2. Ouverture des monuments et accueil du public		8 259 145	46 237 546	-	69 000	54 677 227		
	1. Monuments en ordre de marche et accueil du public	8 248 945	44 435 469	-	-	52 652 267		
	2. Communication et développement des publics	-	-	-	-	-		
	3. Offre culturelle – présentation monuments	10 200	1 214 865	-	69 000	1 324 960		
	4. Offre culturelle – animations	-	587 213	-	-	700 000		
3. Éditions		264 639	2 442 081	-	-	3 013 841		
	1. Éditions – production	264 639	48 336	-	-	658 841		
	2. Éditions – diffusion	-	2 393 745	-	-	2 355 000		
	3. Éditions – fonctions transversales	-	-	-	-	-		
4. Valorisation économique monuments		-	18 035 915	-	-	17 516 000		
	1. Commercial – achats produits négoce	-	12 426 806	-	-	12 250 000		
	4. Domanial	-	5 609 109	-	-	5 266 000		
5. Fonctions supports		-	1 034 099	-	89 107	630 000		
	1. Frais de fonctionnement administratif	-	-	-	-	130 000		
	6. Dépenses et recettes de structure	-	1 034 099	-	89 107	500 000		
	7. Amortissements et provisions	-	-	-	-	-		
	8. Régularisation PAR	-	-	-	-	-		
TOTAL		14 265 243	67 815 250	20 581 162	823 167	101 809 227		



REMERCIEMENTS

LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX REMERCIE CHALEUREUSEMENT
LES ENTREPRISES, ASSOCIATIONS ET FONDATIONS QUI LE SOUTIENNENT.

GRAND MÉCÈNE



PARRAIN 2013



MÉCÈNES 2013



Ainsi que : Atibel, les Amis du Mont-Saint-Michel, les Amis du Parc de Saint-Cloud, le Cabinet Machefer, la Caisse d'Épargne Île-de-France, Cémoi, le CIC, le Comité Cocteau, le Crédit Agricole Morbihan, Degaine-Vinci, EDF Bourgogne, EDF Champagne-Ardenne, l'Entreprise B. Couderc, ESSO, la Fondation pour la poésie, Fossier, Granulats Vicat, Hugo & C^{ie}, Lobster Films, Louis Ripaux & Fils, la Merveille France, M. Events, le Groupe Mère Poulard, Orange, Pathé, Red Bull, la SARL Laurent Bignon, Sodetour, le Stade Français, le Syndicat des vins d'Azay, Taittinger, les Tricots Saint-James, L'Union des producteurs et élaborateurs de crémant de Bourgogne, Terrassement Transport Andrieu.

LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX ADRESSE SA RECONNAISSANCE
AUX DONATEURS PRIVÉS QUI ONT EFFECTUÉ UN DON DIRECT
OU VIA LA PLATEFORME DE FINANCEMENT MYMAJORCOMPANY.

Crédits photographiques

Philippe Berthé : p. 4, 8-9, 14, 16/1-2, 17, 20/2-4-6, 27/2, 28/2, 30/4, 32/3, 42, 44/1-2, 61/2, 72, 74, 78, 80. **David Bordes** : p. 10/1-2, 18/1, 36/2, 45/1, 73. **Patrick cadet** : p. 20/3-5. **Thibaut Chapotot** : p. 5, 60, 79. **Colombe Clier** : p. 10/3, 18/3, 28/1, 29/1-2, 30/1-3, 39, 70, 82-83. **Gilles Codina** : p. 4, 24, 111. **CMN** : p. 36/1-3, 40/1-2, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 55/1-2-3, 56/1-2, 57, 59, 61/1, 62/1, 63/1-2, 65, 91. **Claude Olivier Darré** : p. 32/1-2. **Jean Feuillie** : p. 22. **Hervé Lewandowski** : p. 23. **Jean-Luc Paillé** : p. 5, 12/1-2-3-4-5-6, 18/2, 38, 45/2. **Didier Plowy** : p. 26, 27, 30/2, 32/4, 34-35, 54, 58, 91, 93. **Présidence de la République (P. Segrette)** : p. 5. **Caroline Rose** : p. 25, 33, 68-69. **Ih45** : p. 18/4, 81.

Droits d'auteur

Le Corbusier – ADAGP : p. 18/4, 81.

Robert Mallet-Stevens – ADAGP : p. 5, 12/1-2-3-4-5-6.

Couverture

Colombe Clier : château de Champs-sur-Marne.

Centre des monuments nationaux
Hôtel de Sully
62 rue Saint-Antoine
75186 Paris cedex 04
tél. 01 44 61 20 00
www.monuments-nationaux.fr

