

Rapport annuel **2007**



CENTRE DES
MONUMENTS NATIONAUX

Introduction au rapport d'activité 2007

Il y a près de six ans, lorsqu'on me confia la présidence du Centre des monuments nationaux, je m'étais fixé quatre objectifs principaux : doter l'établissement d'un projet partagé, le réorganiser sur une base largement déconcentrée, assainir sa gestion et crédibiliser sa démarche scientifique et culturelle. Sur l'ensemble de ces objectifs, l'année 2007 aura très largement confirmé les progrès accomplis.

Notre projet d'établissement, adopté dès l'automne 2003, fonctionne effectivement comme l'outil de pilotage stratégique dont nous avons besoin. Au cours de sa quatrième année de mise en œuvre, nous avons avancé de façon significative sur l'ensemble des programmes, comme en rend compte la première partie de ce rapport d'activité.

Si nous n'avons pu mettre en œuvre une nouvelle organisation, nous l'avons cependant préparée avec soin. Les modalités d'une structuration territoriale ont été présentées au mois de novembre 2007 à nos tutelles. Tout en reconnaissant la pertinence de nos propositions, elles nous ont demandé de surseoir à leur mise en œuvre dans l'attente des conclusions du travail de réflexion conduit par le gouvernement dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

La qualité de notre gestion est maintenant reconnue. Nous disposons désormais d'un contrôle de gestion dynamique qui nous permet de disposer d'une large panoplie de tableaux de bords et d'indicateurs pour suivre en temps réel l'exécution de notre budget tant en recettes qu'en dépenses, facilitant ainsi les adaptations qui pourraient s'avérer nécessaires en cours d'année. Si notre consommation des crédits d'investissement reste largement perfectible (et nous nous y employons), l'ensemble des indicateurs de gestion est positif. Qu'il s'agisse des délais de paiement, des taux de rejet ou de la réduction des frais de fonctionnement, nous avons fortement progressé depuis quatre ans et je tiens à saluer les efforts fournis par tous les personnels pour y parvenir.

L'assainissement de notre gestion a été doublé, en 2007, par des résultats financiers positifs fruits d'un bon contrôle des dépenses et des recettes en forte progression grâce à une hausse importante de la fréquentation de nos monuments. Avec plus de 8 450 000 visiteurs, le Centre des monuments nationaux est le premier opérateur culturel et touristique public français. Cette fréquentation, en progression de 9,3 % par rapport à 2006, nous permet de dépasser les résultats record de 2002, au-delà des objectifs que nous nous étions fixés pour l'établissement de notre budget primitif. Nous avons, certes, bénéficié d'une conjoncture touristique favorable, renforcée par des conditions météorologiques propices. Mais nous avons aussi tiré profit de nos efforts et de nos investissements pour améliorer les conditions d'accueil de nos visiteurs comme l'intérêt et la qualité des parcours de visite. Le château de Vincennes ou celui de la cité de Carcassonne en constituent les exemples les plus marquants, comme le seront en 2008 l'Arc de triomphe, dont la nouvelle scénographie a été inaugurée le 11 février 2008, ou encore le Mont-Saint-Michel qui fêtera le 13^e centenaire de sa fondation par une magnifique exposition.

A cette politique d'investissement sur le moyen terme il faut ajouter la production de manifestations culturelles plus temporaires qui, elles aussi, contribuent fortement à la progression de la fréquentation. Je pense tout particulièrement, en 2007, à l'exposition réalisée pour le tricentenaire de la mort de Vauban à la place forte de Mont-Dauphin, à l'exposition « Essayage » à la villa Savoye à Poissy, sans oublier les grands rendez-vous de la Conciergerie, entrés maintenant dans la tradition.

C'est cette politique de développement culturel, soutenue par une promotion et une communication renforcées qui font que le CMN a su profiter pleinement d'une conjoncture par ailleurs favorable.

Il faut souligner que la progression de la fréquentation n'est pas contradictoire, bien au contraire, avec la recherche d'une rigueur scientifique et esthétique dans la mise en valeur des monuments. Les opérations que nous avons conduites en 2007, et dont plusieurs se concrétiseront en 2008 et 2009, ont été conçues et réalisées avec le concours constant des meilleurs experts rassemblés au sein de nos conseils scientifiques.

Ce mode de travail nous rend aujourd'hui mieux armés pour assurer avec succès les nouvelles missions que l'Etat nous a confiées début 2007. Cette extension importante de nos responsabilités, qui s'étendent désormais à la conservation et à la restauration des monuments, arrive à point nommé pour notre établissement et va lui permettre de développer de façon plus cohérente nos projets de mise en valeur totale des monuments conciliant les exigences de la conservation à celles de la mise en valeur auprès des publics.

Cette unité de commandement sera d'autant plus utile que nous devons faire face dans les prochaines années à la nécessité de rendre accessibles les monuments à tous les publics. A ce titre nous avons, dès l'année qui vient de se terminer, entrepris une série de six audits concernant des monuments particulièrement emblématiques. Ces audits se poursuivront en 2008 et 2009, alors même que nous entreprendrons de très importants travaux au palais du Tau à Reims qui deviendra ainsi le premier monument totalement accessible.

Au sein de cette politique de développement, les Editions du patrimoine jouent un rôle fondamental en contribuant à mieux faire connaître les monuments et en mettant à la disposition d'un large public le travail de recherche accompli par les services scientifiques du ministère de la Culture et de la Communication. A leur actif en 2007 : 26 nouveaux titres dont le très bel ouvrage consacré à Vauban et la deuxième livraison de la collection *Sensitinéraires* consacrée au Panthéon.

Ces quelques éléments de bilan sont loin de résumer la totalité des réalisations de notre établissement. Les 127 pages de ce rapport d'activité y pourvoient de façon très complète.

Au terme de mon second mandat comme président du Centre des monuments nationaux, je tiens donc à remercier tout particulièrement l'ensemble des personnels de l'établissement qui, au siège comme au sein des monuments, ont su se mobiliser pour faire partager à l'ensemble de nos visiteurs leur passion pour notre patrimoine monumental.

Christophe Vallet
Président du Centre des monuments nationaux

Sommaire

Chapitre 1 Un établissement au service du public	4
• Les missions du Centre des monuments nationaux	6
• L'organisation du Centre des monuments nationaux	8
• Les effectifs	9
• Le budget 2007 : prévision et exécution	9

Chapitre 2 Le projet d'établissement	12
• Bilan de la quatrième et avant-dernière année du plan 2004-2008	14

Chapitre 3 Conserver, restaurer et aménager	20
• Conserver et restaurer : 2007, première année de transition	22
• Aménager : un programme de travaux élargi	24

Chapitre 4 Mettre en valeur, accueillir et animer	28
• Promouvoir et développer la fréquentation	30
• Une politique d'accueil dynamique et adaptée	35
• L'action éducative	41
• Les visites-conférences en région	43
• Les parcours et modes de visite	44
• L'offre culturelle	46

Chapitre 5 Informer et communiquer	60
• Les documents d'information	62
• La communication électronique	63
• Les campagnes de communication : relations presse, relations publiques et publicité	64
• Le centre d'information	69

Chapitre 6 Diffuser la connaissance	70
• Les Editions du patrimoine	72
• Les ventes	74
• La documentation	75
• Les archives	75
• La connaissance et la gestion des collections	76
• La photographie	79

Chapitre 7 Gérer les ressources humaines	80
• La gestion des ressources humaines	82
• Les relations sociales	87
• La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail	88
• Les logements de fonction	90
• La communication interne	90

Chapitre 8 Développer les ressources de l'établissement	92
• Les recettes domaniales	94
• Les activités commerciales	97
• Le mécénat	98

Chapitre 9 Améliorer et moderniser la gestion	100
• Le fonctionnement des services du siège	102
• La modernisation de la gestion budgétaire et comptable	105
• La politique d'achat entre innovation et continuité	110
• Le contrôle de gestion	112
• Le juridique	115
• Les systèmes d'information et les réseaux	116

Chapitre 10 Annexes	118
• Compte de résultat exécuté	120
• Calcul de la capacité d'autofinancement	120
• Tableau de financement abrégé exécuté	122
• Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument	124
• Tableau des effectifs du siège et par monument	126



CHAPITRE I

Un établissement au service du public

- Les missions du Centre des monuments nationaux
- L'organisation du Centre des monuments nationaux
- Les effectifs
- Le budget 2007 : prévision et exécution



Château
de Châteaudun

Les missions du Centre des monuments nationaux

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

Chargé de mettre en valeur ce patrimoine, d'en développer l'accessibilité au plus grand nombre et d'assurer la qualité de l'accueil, l'établissement favorise également, avec plus de 150 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme, en concertation avec les directions régionales des affaires culturelles, les collectivités territoriales et les réseaux d'institutions culturelles.

En 2007, il est investi d'une nouvelle mission de conservation, de restauration et d'entretien des monuments qu'il gère.

L'établissement assure également une mission d'éditeur public sous la marque Editions du patrimoine. Il contribue ainsi fortement à la connaissance et à la promotion du patrimoine par l'édition de guides de visite, de beaux livres – ouvrages photographiques et ouvrages de vulgarisation –, de monographies d'architectes ou d'édifices, de textes théoriques, techniques ou scientifiques, de livres pour enfants, d'ouvrages pour aveugles et malvoyants et pour sourds et malentendants.

Les monuments ouverts à la visite en 2007

• Aquitaine

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

• Auvergne

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

• Bourgogne

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

• Bretagne

- Maison d'Ernest Renan à Tréguier
- Cairn de Barnenez
- Sites mégalithiques de Carnac
- Site des mégalithes de Locmariaquer

• Centre

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

• Champagne-Ardenne

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

• Franche-Comté

- Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique

• Paris

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

• Ile-de-France

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

• Languedoc-Roussillon

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

• Midi-Pyrénées

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

• Nord-Pas-de-Calais

- Colonne de la Grande Armée à Wimille

• Basse-Normandie

- Château de Carrouges
- Abbaye du Mont-Saint-Michel



Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris

• Haute-Normandie

- Abbaye du Bec-Hellouin

• Pays-de-la-Loire

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

• Picardie

- Château de Coucy
- Château de Pierrefonds
- Tours de la cathédrale d'Amiens

• Poitou-Charentes

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

• Provence-Alpes-Côte d'Azur

- Place forte de Mont-Dauphin
- Trophée d'Auguste à La Turbie
- Site archéologique de Glanum
- Château d'If
- Abbaye de Silvacane*
- Abbaye de Montmajour
- Monastère de Saorge
- Château du roi René à Tarascon*
- Cloître de la cathédrale de Fréjus
- Abbaye du Thoronet

• Rhône-Alpes

- Château de Voltaire à Ferney
- Monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse

* Monuments transférés aux collectivités locales en 2007 ou 2008 (pour mémoire : le château du Haut-Kœnigsbourg et l'abbaye de Jumièges ont été transférés le 1^{er} janvier 2007 et le château de Chaumont-sur-Loire le 1^{er} février 2007).

L'organisation du Centre des monuments nationaux

Les équipes et les administrateurs des monuments

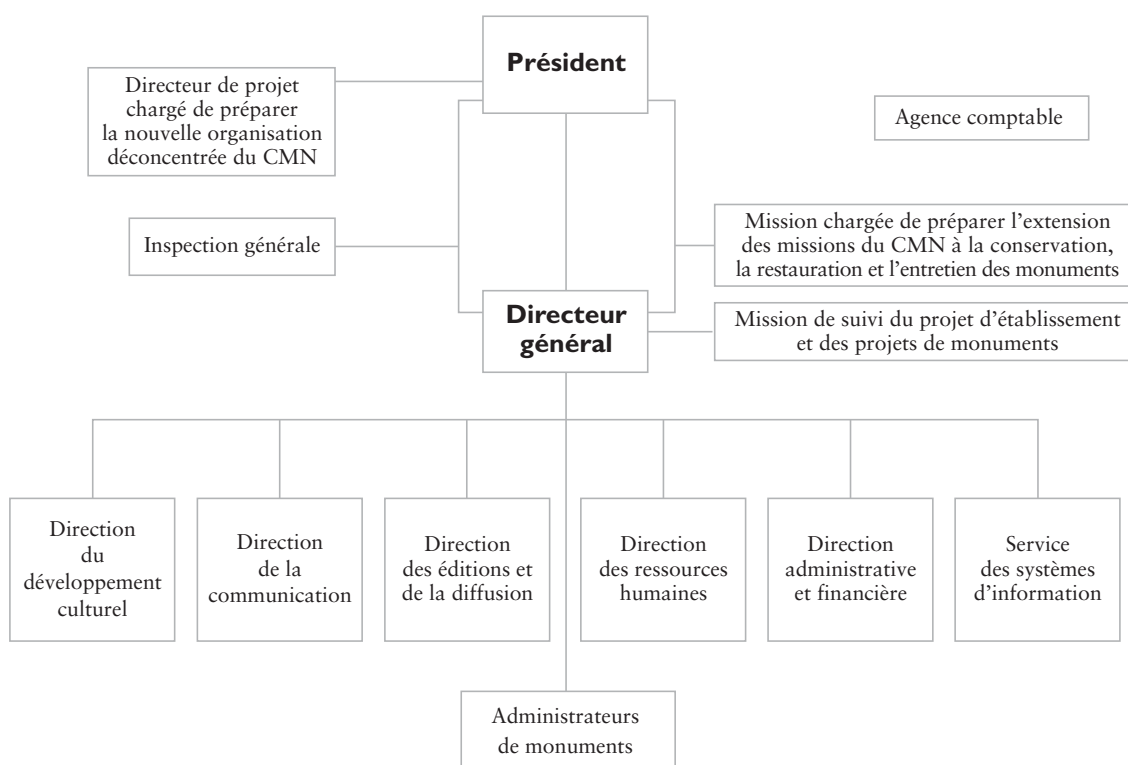
Les équipes en charge des monuments sont placées sous la responsabilité d'un administrateur. Interlocuteur privilégié des services déconcentrés de l'Etat et des collectivités locales pour toutes les questions concernant le ou les monuments dont il a la charge, il travaille avec les services du siège à la définition et à la programmation des aménagements nécessaires à un meilleur accueil des publics. Il fournit également les éléments indispensables à l'élaboration du budget de l'établissement. Responsable de la gestion quotidienne, l'administrateur prépare et met en œuvre la programmation annuelle du monument ainsi que toutes les actions destinées à en augmenter la fréquentation, la connaissance et la notoriété. 40 administrateurs ont actuellement en charge environ 77 monuments, les autres étant placés sous la responsabilité de l'architecte des bâtiments de France territorialement compétent.

Les services du siège

Au siège, le Centre des monuments nationaux s'appuie sur les compétences de l'inspection générale ; d'un directeur de projet chargé de préparer la nouvelle organisation déconcentrée de l'établissement ; de deux missions, celle du suivi du projet d'établissement et des projets de monuments, et une autre chargée de préparer l'extension des missions du CMN à la conservation, la restauration et l'entretien des monuments ; de 5 directions et d'un service des systèmes d'information, qui constituent autant de pôles d'expertise, pour assurer la cohérence d'ensemble des actions engagées et aider les équipes des monuments à atteindre leurs objectifs :

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

L'organigramme du Centre des monuments nationaux



Les effectifs

■ Le Centre des monuments nationaux rassemble au 31 décembre 2007 :

- 1 169 personnels permanents dont 444 agents affectés par l'Etat ;
- 1 040 personnels occasionnels et saisonniers (226 équivalents temps plein).

■ Parmi les personnels permanents :

- 39,86 % occupent des fonctions d'accueil des publics et de surveillance ;
- 30,37 % des fonctions d'administration et de gestion ;
- 18,48 % des fonctions de billetterie et de comptoirs de vente ;
- 4,45 % des fonctions d'entretien et de maintenance ;
- 6,84 % des fonctions d'entretien et de mise en valeur des parcs et jardins.

Le budget 2007 : prévision et exécution

Le budget primitif 2007 : un retour à l'équilibre financier, la prise en compte de la décentralisation et le financement, via une taxe affectée, des nouvelles missions de l'établissement en matière de maîtrise d'ouvrage

■ Un budget primitif à l'équilibre

Après trois années de déficit, résorbé progressivement, le budget primitif 2007 a renoué avec un compte de résultat en équilibre.

Avant l'intégration des missions de maîtrise d'ouvrage, le budget de fonctionnement a été présenté avec des recettes de 63,89 M€, en progression de 3,4 % à périmètre constant. Dans le même temps, le montant total des dépenses s'inscrivait à 63,22 M€, en progression, à périmètre constant, de 1,7 %. La progression contenue des dépenses, inférieure à la croissance des recettes, a ainsi permis de renouer avec l'équilibre et même de dégager un excédent de 0,67 M€ (contre un déficit de 0,40 M€ en 2006, de 1,2 M€ en 2005 et de 2,5 M€ en 2004).

Ces résultats ont été obtenus grâce à la poursuite des politiques de recherche d'économies structurelles pour obtenir des redéploiements de crédits (taux de 3,54 % de redéploiement) et aux résultats de la politique achat.



Hôtel de Béthune-Sully

En matière d'investissement, dans la suite logique de l'innovation de 2006, le budget d'investissement a été présenté à la fois en autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP). Compte tenu d'une capacité d'autofinancement de ces crédits de paiement de 4,41 M€, en très sensible augmentation (+ 59 %), la programmation des investissements à 4,91 M€ a conduit à un prélèvement sur le fond de roulement limité à 0,50 M€ (contre 2,34 M€ en 2006), le plus faible depuis les 4 dernières années.

Par ailleurs, le budget primitif 2007 a été le premier budget présenté, conformément aux principes de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), avec une ventilation intégrale des produits et charges par activité selon une répartition validée par le ministère de la Culture et de la Communication : 43 % des dépenses de fonctionnement du budget primitif étaient dédiées à l'ouverture des monuments et l'accueil du public, 4,7 % à l'activité d'édition, 16,9 % à la valorisation économique des monuments (boutiques et activités domaniales), 35,3 % aux fonctions supports.

■ Un budget primitif présenté en tenant compte dès le 1^{er} janvier 2007 de la modification de périmètre consécutive à la décentralisation

A la date de construction du budget primitif 2007, quatorze monuments gérés par le CMN avaient fait l'objet d'une demande formelle de transfert de la part de collectivités territoriales dans le cadre de la loi de décentralisation du 13 août 2004. Il s'agissait du cloître de Notre-Dame-en-Vaux, du château de Châteauneuf-en-Auxois, du château de Chaumont-sur-Loire, du site archéologique de La Graufesenque, du château du Haut-Kœnigsbourg, de l'abbaye de Jumièges, du site archéologique d'Olbia, du monastère de Saorge, de l'abbaye de Silvacane, de la chapelle des carmélites à Toulouse, du dolmen de Peyrelevalde, du site des Fontaines Salées, du château de Tarascon, et de la forteresse de Salses.

Le budget présenté au vote a été construit en n'intégrant aucune dépense et recette pour ces monuments et sites (à l'exclusion du château de Tarascon et de la forteresse de Salses concernés à l'époque par une suspension de l'avis des préfets à l'analyse de la capacité financière



Château de Voltaire à Ferney

des collectivités candidates). La perte de recette brute occasionnée par les transferts de monuments a été estimée à 4,23 M€, la baisse de charges s'établissant parallèlement à 2,74 M€, soit un excédent de 1,51 M€ presque totalement compensée par une subvention dédiée au ministère de la Culture et de la Communication (1,46 M€).

Une année 2007 marquée budgétairement par l'intégration des crédits liés à la maîtrise d'ouvrage

■ Des moyens substantiels

Devenant l'opérateur essentiel des travaux de restauration sur les monuments historiques appartenant à l'Etat par l'article 48 de la loi de finances pour 2007, le CMN s'est vu doté de moyens substantiels de financement, à travers l'affectation de 70 M€ d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), issus de la taxe sur les droits de mutation des immeubles.

Les 70 M€ d'autorisations d'engagements (AE) ont été intégralement portés au budget du CMN, en vue du lancement de nouvelles opérations dans les monuments nationaux gérés par l'établissement comme dans les monuments historiques gérés par la Direction de l'architecture et du patrimoine (DAPA).

Sur le total de 70 M€ de crédits de paiement en revanche, 55 M€ ont été affectés au financement des tranches d'opérations engagées par l'Etat antérieurement à 2007. Seul le solde de 15 M€, affecté aux besoins liés à la première année d'exécution des tranches d'opérations lancées sous maîtrise d'ouvrage CMN, a fait l'objet d'une inscription au budget de l'établissement.

Enfin, le CMN s'est également vu attribuer une subvention de 3,5 M€ au titre de l'entretien des monuments nationaux.

Au total, l'inscription des crédits liés à la maîtrise d'ouvrage s'est ainsi traduite par une augmentation de près de 16 % du budget de fonctionnement de l'établissement pour 2007 ainsi que de 60 % de son budget d'investissement.

■ Un dispositif de gestion complexe

Dans l'attente du transfert des effectifs des services de l'Etat nécessaire à l'exercice de ses nouvelles missions, le CMN a mandaté les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) ainsi que le Service national des travaux (SNT) pour l'ensemble des travaux de maîtrise d'ouvrage qu'il s'est vu confier par l'Etat.

Ce dispositif a entraîné la signature de quatre conventions de mandat nationales au titre de l'année 2007 :

- convention relative aux travaux de restauration sur les monuments gérés par la DAPA ;

- convention relative aux travaux de restauration sur les monuments nationaux ;

- convention relative aux travaux de restauration sur les collections mobilières ;

- convention relative aux travaux d'entretien sur les monuments nationaux.

L'exécution du budget 2007 : une année exceptionnelle de fréquentation, dynamisant les recettes qui permet, dans un contexte d'amélioration continue d'exécution des dépenses, d'obtenir un résultat fortement positif et un financement des investissements sans utilisation du fonds de roulement

■ Une année exceptionnelle en matière de recettes

La fréquentation des monuments et sites gérés par le CMN a atteint 8,5 millions de visiteurs en 2007, contre 7,7 millions en 2006 à périmètre constant de monuments, soit une progression de 9,3 %. Cette progression hisse 2007 au-delà des résultats observés en 2002 (+ 1,3 %) et en fait la meilleure de ces six dernières années. Le budget primitif ayant été construit sur l'hypothèse d'une simple consolidation du niveau de fréquentation atteint en 2006, cette fréquentation a généré de fortes plus-values sur les prévisions de recettes.

Le taux de réalisation des recettes inscrites au budget primitif atteint en effet 113 % ; l'établissement a néanmoins pris en compte ces bonnes tendances tout au long de l'année en augmentant ces prévisions de recettes, si bien que le taux de réalisation des recettes inscrites au budget final est de 102 %.

L'analyse des réalisations par poste de recettes montre que celles-ci se sont situées dans une fourchette de +/- 5 % par rapport aux objectifs révisés du budget après DM4. Au global, sur 63 M€ de recettes propres réalisés, une plus-value de 1,5 M€ a été réalisée par rapport aux objectifs révisés.

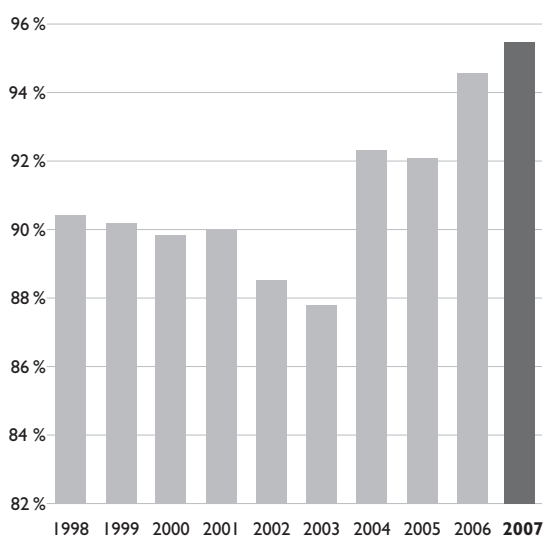
■ Des taux d'exécution du budget qui se confirment

Le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement, calculé à partir du budget ouvert après le vote de la dernière décision modificative, sans retraitement des reports, s'établit à 95,2 % contre 94,6 % en 2006 :

- le taux d'exécution des charges de personnel se maintient à un niveau très proche de celui atteint en 2006 et s'élève à 98,3 % ;
- les autres charges de fonctionnement affichent un taux d'exécution en augmentation de 2,3 points, passant de 90,6 % en 2006 à 92,9 % en 2007.

L'année 2007 est ainsi la meilleure depuis 1998 :

Taux d'exécution des dépenses depuis 1998



Le taux de consommation du budget d'investissement s'inscrit, en données brutes, en progression très sensible :

- les autorisations d'engagement sont consommées à 91,9 %, contre 69,6 % en 2006 ;
- les crédits de paiement sont consommés à 73 %, contre 53,2 % en 2006 et 62,9 % en 2005.

Toutefois, les modalités de gestion des crédits inscrits au budget pour la maîtrise d'ouvrage ont eu un impact important sur ces taux, dans la mesure où les crédits inscrits pour les travaux de restauration dont la maîtrise d'ouvrage a été in fine confiée aux DRAC, apparaissent totalement consommés sur le budget du CMN, quel que soit le stade d'avancement réel des chantiers correspondants.

Retraités des crédits transférés aux DRAC, qui s'élèvent à 5,6 M€, le taux de consommation des crédits de paiement (montant mandaté hors maîtrise d'ouvrage DRAC/montant budgété hors maîtrise d'ouvrage DRAC) est ramené à 57,1 %.

Pour améliorer les capacités d'anticipation des besoins d'ajustement de la programmation des crédits, un travail de mise à plat complet du circuit de validation des budgets d'opération de travaux a été entrepris à la fin de l'année 2007. Il a conduit à la mise en place en 2008 d'échéanciers infra-annuels de consommation des crédits à l'appui de chacun des budgets d'opération validés.

■ Un résultat de 7,2 M€ lié à l'exceptionnelle fréquentation et à l'assainissement abouti des finances de l'établissement

La conjonction d'un léger dépassement des objectifs de recettes (+ 1,6 M€) et d'une non consommation intégrale des crédits inscrits au budget final (5,6 M€) conduit à achever l'exercice 2007 sur un excédent plus important que celui qui était prévu en DM4.

Cet exercice permet le financement de l'ensemble des dépenses d'investissement et un abondement du fonds de roulement se trouve porté à 34,8 M€. Le budget 2007 est ainsi bouclé, comme l'exercice 2006, en grand équilibre.

■ En revanche, le taux d'autofinancement est en nette diminution sous le double effet des décentralisations et de l'intégration de la maîtrise d'ouvrage

Le taux d'autofinancement résultant des prévisions inscrites au budget primitif s'établissait à 87,2 %, contre 90,1 % au budget primitif 2006. Cette contraction était principalement liée à la perte de bénéfice des 14 monuments susceptibles d'être décentralisés et sa compensation par le relèvement de 1,46 M€ de la subvention allouée par l'Etat.

Toutefois, le taux d'autofinancement ressortant des recettes de fonctionnement pour 2007 telles qu'elles apparaissent au compte financier se situe encore nettement en deçà de ce chiffre initial, à 82,4 %. Cette situation s'explique bien évidemment par l'inscription, à travers la première décision modificative du budget, des dépenses et recettes liées aux nouvelles missions de maîtrise d'ouvrage de l'établissement : avec le financement, par fonds publics (subvention ou taxe affectée) de 18,5 M€, dont 12,1 M€ en fonctionnement et 6,4 M€ en investissement.

Ce taux de 82,4 % est représentatif de la nouvelle physionomie du budget du CMN. Il est voisin du taux de 81,5 % affiché au budget primitif pour 2008.



CHAPITRE 2

Le projet d'établissement

- Bilan de la quatrième et avant-dernière année du plan 2004-2008



Château
d'Aulteribe

Bilan de la quatrième et avant-dernière année du plan 2004-2008

Le projet d'établissement 2004-2008, validé par le Conseil d'administration du 19 septembre 2003, fait l'objet de déclinaisons annuelles présentées avec le budget primitif du Centre des monuments nationaux.

La déclinaison 2007 a été présentée, à l'appui du projet de budget, au Conseil d'administration du 29 janvier 2007. Après 3 ans de mise en œuvre, celle-ci s'est située dans la continuité de ce qui a été entrepris les années précédentes.

Le CMN a concentré ses efforts autour des objectifs les plus stratégiques, afin de se donner les moyens de progresser encore plus efficacement et de répondre au mieux à l'intégration des nouvelles missions qui lui

ont été confiées par l'article 48 de la loi de finances pour 2007 modifiant le code du patrimoine, soit « entretenir, conserver et restaurer les monuments nationaux ainsi que leurs collections, dont il a la garde » en complément de ses missions traditionnelles. La prise en compte de ces nouvelles responsabilités doit avoir des conséquences sur l'organisation de l'établissement et ses méthodes de travail. Il a donc été nécessaire de redéfinir les contours du projet d'organisation déconcentrée. Le programme I a été modifié en ce sens. Un nouveau programme II a été créé afin de définir les conditions de mise en œuvre de la maîtrise d'ouvrage au sein de l'établissement. Ce dernier se concentre sur 3 objectifs : améliorer la connaissance des monuments et de leurs collections, renforcer la conservation préventive et établir des programmations pluriannuelles de travaux en cohérence avec les dispositions arrêtées dans les projets de monuments.

Les autres programmes ont repris, en les développant, l'essentiel de ce qui a été défini les années précédentes. Le programme III a été consacré à l'amélioration des conditions d'accueil et de visite, le programme IV au renouvellement de l'offre culturelle, le programme V à l'amélioration des conditions de travail et à l'évolution des processus RH, et le programme VI à la modernisation du pilotage et de la gestion de l'établissement. L'ancien programme VI sur les projets de monuments a été supprimé, les projets de monuments

ne se réduisent pas à un programme mais constituent la déclinaison par monument du projet d'établissement. Ils sont par essence transversaux. Les actions qui y étaient attachées ont été réintroduites dans les programmes précédents.

La définition de la nouvelle organisation déconcentrée de l'établissement et sa mise en œuvre progressive a été l'objectif essentiel du programme I

Le comité de pilotage chargé de réfléchir à la nouvelle organisation déconcentrée de l'établissement a terminé le travail entamé en 2006. Il a arrêté plusieurs scénarios prenant en compte différentes hypothèses concernant l'organisation de la maîtrise d'ouvrage au sein du ministère de la Culture et de la Communication.

Ces hypothèses ont été présentées aux ministères de tutelle en novembre 2007. La pertinence de ces propositions a été reconnue mais, compte tenu des réflexions en cours dans le cadre de la RGPP et dans l'attente des conclusions de la mission sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, il a été demandé à l'établissement de sursoir à sa réorganisation territoriale.

L'objectif 2, consacré à la conception de nouvelles procédures adaptées à une gestion déconcentrée de l'établissement, la rédaction de guides de procédures, la mise en place d'outils de suivi et la détermination d'une nouvelle procédure d'élaboration des projets de monuments adaptée aux nouvelles compétences du CMN, est lié à la validation de l'organisation déconcentrée. La réflexion, largement entamée, ne pourra aboutir qu'une fois prises les décisions sur le schéma d'organisation territoriale.

En revanche, l'objectif 3 dédié à la mise en œuvre des programmes d'informatisation pluriannuels, est bien avancé, notamment en ce qui concerne la modernisation du réseau informatique de l'établissement et des équipements bureautiques des personnels, dont il ne restera qu'à achever le programme en 2008.

Comme l'indiquait, l'objectif 4, les monuments, dont le transfert à des collectivités avait été confirmé par l'Etat, ont tous fait l'objet d'un suivi particulier avant d'être transférés.

Les monuments suivants ont été transférés en 2007 : le château du Haut-Kœnigsbourg au département du Bas-Rhin et l'abbaye de Jumièges au département de Seine-Maritime (le 1^{er} janvier) ; le château de Chaumont-sur-Loire à la région Centre (le 1^{er} février) ; les collections du cloître de Notre-Dame-en-Vaux à la ville de Châlons-en-Champagne et le dolmen de Peyrelevade à la ville de Rampieux (le 1^{er} juin) ; la chapelle des carmélites à la ville de Toulouse (le 1^{er} août). Le château de Châteauneuf-en-Auxois à la région Bourgogne ; le château du roi René à la ville

de Tarascon, l'abbaye de Silvacane à la ville de La Roque-d'Anthéron, le site archéologique de La Graufesenque à la ville de Millau et le site des Fontaines Salées à la ville de Saint-Père ont été transférés le 1^{er} janvier 2008 et la maison du maréchal Foch à Tarbes, le 1^{er} mars 2008.

Le programme II a été consacré à la prise en compte de la nouvelle mission relative à la maîtrise d'ouvrage des travaux d'entretien, de restauration et de conservation des monuments et de leurs collections

Ce programme avait comme premier objectif, d'assurer à court terme, dès 2007, par un dispositif transitoire, cette nouvelle mission, puis d'organiser le travail et l'acquisition des compétences requises à moyen terme. La création et l'installation d'une équipe projet est effective depuis mai 2007. Elle a conçu et mis en œuvre en liaison avec les services du ministère de la Culture et de la Communication, le dispositif transitoire permettant à l'établissement d'assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux dès la parution du décret du 7 avril modifiant le statut du CMN. Deux conventions nationales de mandat confiant aux services déconcentrés de l'Etat les travaux de restauration des monuments et de leurs collections et une autre relative aux travaux d'entretien, ont été signées, permettant ainsi le démarrage des travaux programmés en 2007. Un outil budgétaire de suivi de l'exécution des programmations de travaux a également été mis en place.

En revanche, la préparation de l'organisation définitive permettant la prise en charge de cette nouvelle mission, a dû être reportée en 2008 pour les raisons évoquées ci-dessus.



Château du roi René à Tarascon



Maison de George Sand
à Nohant

Les actions prévues sur le long terme, visant à développer une connaissance approfondie des monuments ont été poursuivies (**objectifs 3 et 4**). Les projets de monuments, validés sur le principe mais dont l'approfondissement des contenus scientifiques était nécessaire, ont été enrichis par des apports scientifiques (châteaux de Pierrefonds et d'Azay-le-Rideau ; site archéologique de Glanum). Les résultats de l'enquête, commencée cette année, sur les fonds documentaires existants dans les monuments sont en cours d'évaluation en vue d'une organisation précise de ces fonds. L'enrichissement des bases de données mises en place (*Références* et *Collectio*) continue avec pour *Collectio* une migration en 2008 sur une nouvelle base. Après avoir donné la priorité aux inventaires des collections des monuments susceptibles d'être transférés, l'inventaire et le récolement de l'ensemble des collections se poursuivent comme prévu.

Des avancées ont été réalisées dans le cadre de l'**objectif 5**, concernant la mise en place de procédures de veille visant à assurer une conservation préventive des monuments et de leurs collections, et à limiter les risques de dégradation (veille sanitaire des monuments, mise aux normes des réseaux et des dispositifs d'intervention, de sécurité et de sûreté, création de réserves).

Le programme III destiné à valoriser et aménager pour mieux accueillir

Ce programme constitue l'une des priorités du CMN depuis de nombreuses années. Il s'agit de moderniser, d'améliorer, de compléter les installations existantes dans les monuments et surtout, suite à la loi d'orientation « sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » du 11 février 2005 et à l'article 6 du projet de décret relatif à l'accessibilité des ERP (**objectif 1**), de programmer la mise en accessibilité pour tous. Une première étude/diagnostic portant sur l'Arc de triomphe, le Panthéon, l'abbaye du Mont-Saint-

Michel, le site archéologique de Glanum, le château d'Azay-le-Rideau et le château et remparts de la cité de Carcassonne, a été rendue en 2007. Elle se poursuivra en 2008 et 2009 afin de terminer les audits prévus par la loi pour 2011.

Parallèlement à ce nouveau et très important chantier qui se développera jusqu'en 2015, les améliorations prévues par l'**objectif 3** (installation de sanitaires et aménagements nouveaux d'accueil/billetterie) se réalisent suivant la programmation établie. En 2007, les châteaux de Talcy et d'Angers ont bénéficié d'un nouvel accueil, la librairie de la Sainte-Chapelle a été réaménagée, des sanitaires proches de l'orangerie du château de Champs-sur-Marne installés ; la maison de George Sand a bénéficié d'un aménagement pour accueillir un salon de thé.

Les autres actions visant à améliorer l'accueil se sont poursuivies, tant au niveau de la signalisation routière que de la signalétique extérieure des monuments. Un marché public, attribué en 2007, permet la création de panneaux d'information qui seront installés sur 3 ans (2007-2009) devant les sites.

Le plan de modernisation des billetteries, dont l'étude a été lancée en 2004, a progressé à un rythme soutenu après l'attribution du marché public de 2006 : 10 monuments équipés avant 2006, 7 en 2006 et 32 en 2007 portant ainsi à 49 le nombre de nouvelles billetteries informatisées. La fin du programme est prévue en 2008 (Arc de triomphe et tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris). L'implantation de terminaux cartes bancaires est maintenant généralisée.

Le programme IV consacré au renouvellement et à la diversification de la politique de l'offre culturelle

Il constitue l'une des innovations importantes du projet d'établissement. Mis en place dès la première année du projet, ce programme consiste à adapter aux nouvelles attentes des publics et à l'évolution des connaissances, le mode de présentation des monuments, leur mise en scène, les parcours (**objectif 2**) et les modes de visite en fonction des différents publics (**objectifs 3, 4 et 5**). Il constitue l'offre permanente relevant de la présentation des monuments.

Plusieurs projets de l'**objectif 2**, commencés les années précédentes et incluant dans la plupart des cas des réalisations utilisant de nouvelles technologies, ont été achevés en 2007. La rénovation de la salle du Sacre du palais du Tau à Reims ; le développement du parcours de visite du château comtal de Carcassonne avec l'ouverture de la courtine nord du château ; la réouverture à la visite du donjon du château de Vincennes ; l'installation du film d'introduction à la visite de la tenture de l'Apocalypse au château d'Angers ; la réalisation de la nouvelle scénographie des salles intérieures de l'Arc de triomphe inaugurée

le 11 février 2008, en sont les exemples les plus marquants. D'autres projets pour les châteaux d'Azay-le-Rideau et de Pierrefonds ; le palais Jacques Cœur à Bourges, les sites archéologiques de Glanum et d'Ensérune ; le trophée d'Auguste à La Turbie ; la place forte de Mont-Dauphin (suite à l'exposition « Vauban, architecte de la Raison » inaugurée en juin dernier), la tour de la Chaîne à La Rochelle et l'abbaye de Cluny, sont en cours d'étude ou de réalisation.

D'autre part, le travail de refonte des documents de visite édités en langues étrangères (**objectif 3**), amorcé il y a plusieurs années, porte ses fruits. Sur 80 monuments, 48 en sont dotés. Le plan de production de l'ensemble des 32 documents restants, prévoit la fin du programme d'ici à 2010. L'offre de visite adaptée aux publics étrangers se développe aussi, dans des programmes pluriannuels, par l'extension de la signalétique en plusieurs langues, la traduction des documents de visite et l'adaptation des audioguides en langues étrangères.

Les actions menées dans le domaine de l'offre de visite (**objectif 4**) adaptée aux différents handicaps se sont poursuivies notamment par des sessions de sensibilisation des personnels en région et des stages de formation continue.

En ce qui concerne l'offre pédagogique destinée aux scolaires, l'établissement a maintenu ses efforts de renforcement des services pédagogiques dans les monuments, notamment en collaboration avec les instances du ministère de l'Éducation nationale et par l'actualisation des outils/supports de visite des enseignants. L'action favorisant la création d'une nouvelle offre en direction des jeunes a été marquée par deux temps forts annuels : « Monument jeu d'enfant », manifestation pour le jeune public organisée sur un week-end d'octobre, et « Les Portes du temps » : action destinée à faire découvrir le patrimoine à des jeunes pendant la période des vacances

d'été, organisée en collaboration avec des structures d'éducation populaire. Par ailleurs, les monuments nationaux d'Ile-de-France ont proposé des opérations pour les jeunes publics : « Contes et Histoires » et « Regards d'enfants » (**objectif 5**).

L'offre culturelle spécifique ou événementielle (les manifestations temporaires) constitue depuis le début du projet d'établissement, l'autre volet de ce programme (**objectifs 6 et 7**). Des actions culturelles mises en œuvre annuellement dans les monuments permettent de soutenir et d'enrichir l'intérêt de la visite. Comme les années précédentes, l'établissement a, en 2007, largement participé aux journées thématiques de « Rendez-vous aux jardins », à la « Fête de la Musique », aux « Journées européennes du patrimoine ». Il a également soutenu les différentes manifestations organisées dans l'ensemble de ses monuments : 156 manifestations ont eu lieu dans 61 monuments, dont 24 expositions consacrées à l'art contemporain et 22 à la photographie ou au patrimoine ; des concerts, festivals, manifestations littéraires, opérations jeune public, ainsi que deux colloques internationaux....

Les Editions du patrimoine ont contribué de manière significative à faire connaître nos monuments en poursuivant leur programme de déclinaison des monographies de monuments adaptées aux différents publics (**objectif 8**) avec trois *Minitinéraires* (Fontainebleau, Pierrefonds et Vincennes), un *Sensitinéraires* (« Le Panthéon »), un *Lex'signes* sur le Moyen Age ; et par la traduction des *Itinéraires* de 10 monuments du CMN, en plusieurs langues étrangères. Par ailleurs, les Editions du patrimoine ont poursuivi leur effort pour s'affirmer sur le marché de l'édition comme référence incontournable dans le domaine des monuments historiques, ceci en prospectant de nouveaux sites susceptibles d'entrer dans la collection des *Itinéraires* ; en développant leurs efforts sur le réseau des comptoirs de vente des monuments et



Villa Savoye
à Poissy



Abbaye de Cluny

dans les librairies privées pour promouvoir leurs ouvrages (conception d'outils promotionnels et de publicité, projet de contrats de labellisation de librairies) ; en développant les projets de vente et de publication (actes de colloques...) en ligne sur www.monuments-nationaux.fr qui débiteront en 2008.

Le programme V consacré à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'expertise professionnelle

Il est caractérisé, en grande partie, par la continuation d'importants chantiers. En 2007, s'est poursuivie l'amélioration des conditions de travail (**objectif 1**) par l'achèvement de la programmation prévue dès 2006, à la grotte de Pair-non-Pair, au château d'Angers, aux tours de La Rochelle et au château et remparts de la cité de Carcassonne (première phase achevée). Les deux actions nouvelles, visant à renforcer la sécurité des interventions dans les monuments et à protéger la santé des agents (connaissance des produits toxiques), ont été terminées. L'amélioration des conditions de logement de fonction fait l'objet d'une enquête par monument. Elle vise à permettre une meilleure connaissance de l'état du parc immobilier et une recherche d'éventuels matériaux dangereux. Par ailleurs, une étude de faisabilité de travaux de modernisation a été lancée.

L'**objectif 2**, consacré à la promotion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, a essentiellement concerné deux importants dossiers dont l'aboutissement nécessite plusieurs années. Le premier sur le « nouveau statut du personnel contractuel », qui depuis sa première présentation en 2006 à la tutelle, a fait l'objet de divers compléments

d'information demandés par les ministères de la Culture et de la Communication et de l'Economie, des finances et de l'emploi, est aujourd'hui en attente d'un accord afin de poursuivre la négociation avec les organisations syndicales. Le second sur le « référentiel des compétences », dont la phase 1, destinée à la rédaction de l'ensemble des fiches métiers de l'établissement et des compétences requises, est en cours. L'action visant à l'approfondissement du professionnalisme des personnels par la formation continue a donné lieu à la mise en œuvre du plan annuel de formation prévu pour 2007. Celui-ci intègre des actions d'accompagnement de certains programmes du projet d'établissement. Des formations spécifiques aux nouveaux métiers que l'établissement devra mettre en place ont été inscrites lors de la préparation du plan 2008.

Le bilan social 2006 (**objectif 3**) a été présenté au dernier Comité technique paritaire 2007 du CMN. Les remarques formulées lors de sa présentation permettront de faire évoluer les futurs bilans. Le projet de déploiement du logiciel de paie pour l'adapter à la future organisation déconcentrée de l'établissement a été reporté à 2008.

Les actions mises en place depuis le début du projet, tendant à améliorer la circulation de l'information des personnels, sont renouvelées, comme chaque année.

Le programme VI destiné à moderniser le pilotage de la gestion de l'établissement et à développer ses moyens d'action et ses ressources

Il comprend 10 axes de développement. L'**objectif 1**, consacré au contrat de performance, est largement lié à la réorganisation de l'établissement, il a été reporté à 2008.

Les actions de l'**objectif 2**, dédié à la modernisation des outils de gestion, sont terminées ou en voie d'achèvement (mise en place du budget par activité ; amélioration des indicateurs de suivi de gestion en dépense comme en recette ; informatisation de la régie d'avance et de recette sur 4 sites pilotes ; amélioration de la comptabilisation des investissements ; mise en place d'une méthodologie de contrôle ordonnateur en dépense et rédaction d'un recueil tarifaire). Les actions de l'**objectif 3**, consacré à une politique active de communication, sont en place (nouveaux logo et site internet, documents d'appel renouvelés). Le renforcement de la communication aux abords des monuments a bénéficié, en 2007, aux châteaux de Vincennes, d'Azay-le-Rideau et d'Angers ; au château et remparts de la cité de Carcassonne ; aux abbayes du Mont-Saint-Michel et de Cluny et aux tours et remparts d'Aigues-Mortes. Des partenariats média ont été conclus pour « Monument jeu d'enfant ».

L'objectif 4, consacré au développement de la commercialisation de l'offre, a donné lieu à diverses actions : renforcement de la commercialisation des produits jugés pertinents, modernisation des outils de vente (convention de mandat avec la Fnac, vente aux professionnels avec paiement par téléphone), renforcement de la publicité sur des supports touristiques destinés aux professionnels du tourisme et à des particuliers (guides et magazines ciblés). Les nouvelles actions visant à structurer la base Clients et à formaliser une stratégie marketing des publics sont en cours de réalisation.

L'objectif 5, visant le développement de l'activité domaniale, a donné la priorité à l'analyse de l'offre dans les monuments de 5 régions et se poursuivra en 2008 afin de créer des produits et des outils adaptés. La programmation de travaux d'investissement, devant faciliter le développement de la politique domaniale, a permis la concrétisation d'un seul projet cette année à la maison de George Sand, d'autres sont à l'étude.

Dans le cadre de l'objectif 6, consacré au développement des recettes de mécénat, un comité de pilotage comprenant l'ensemble des directeurs de l'établissement a été créé afin de faciliter la remontée des informations en amont des projets et la sélection de ceux pour lesquels un effort particulier doit être fait. En 2007, 80 % des projets sélectionnés ont été mécénés, soit 33 projets financés pour un montant total de 878 414,60 € dans les domaines suivants : événements (51 %), aménagements (23 %), expositions (12 %), intérêt général (9 %) et collections (3 %).

L'accroissement de la contribution des points de vente au résultat de l'établissement (objectif 7) est mis en œuvre à travers le « Plan d'action commercial » annuel. Celui-ci concerne la finalisation des performances par point de vente ; l'animation de la filière commerciale (60 journées effectuées en 2007 sur les points de vente) ; le contrôle accru de la gestion des stocks ; la généralisation de l'outil d'assistance à la commande ; l'accompagnement des programmes d'aménagement des points de vente (château de Talcy) ; le suivi régulier des ventes, la mise au point d'un indicateur de performance, le lancement d'une analyse stratégique des assortiments ; la diminution des coûts d'achats de produits ; la remise d'un rapport de présentation des procédures d'achat (produits de négoce et de fonctionnement) et son analyse ; la modernisation des points de vente par la mise en place des derniers terminaux point de vente (32 en 2007) et la formation continue des agents chargés de la vente. Cette action a permis d'améliorer le travail sur les seuils de rentabilité, les potentiels des points de vente et de définir un programme d'action 2008 ciblé sur plusieurs d'entre eux en vue de rendre positifs les comptes d'exploitation encore négatifs en 2007.

Les actions de consolidation de l'activité éditoriale (objectif 8) se concentrent sur l'ajustement de l'offre

éditoriale et la valorisation des publications sur les réseaux interne et externe. Cette année, l'édition de deux *Itinéraires* sur les monuments du CMN (château de Talcy, place forte de Mont-Dauphin) a été complétée par la nouvelle traduction de dix *Itinéraires* en plusieurs langues et la création d'une nouvelle collection *Regards...* sur les monuments de l'établissement (*L'Arc de Triomphe* et *La Tenture de l'Apocalypse d'Angers*) et la sortie de beaux livres (*La Sainte-Chapelle, Vauban, la pierre et la plume, Les plans en reliefs des places du Roy...*). Par ailleurs, plusieurs partenariats ont été conclus pour l'édition avec préachat d'*Itinéraires* de monuments historiques n'appartenant pas à l'Etat (*L'abbaye royale de Chaalis, La route Jacques-Cœur, Le Palais des Ducs et des Etats de Bourgogne...*). Les ventes directes (préachat) ont augmenté de 133 %, le chiffre d'affaires en librairie de 10 %, le chiffre d'affaires réalisé sur les comptoirs de vente des monuments de 10 % dans le secteur des monographies et de 13 % dans celui des cartes postales.

Les comptes d'exploitation par monument ont été fiabilisés et une analyse stratégique (2001-2006) finalisée en vue de renforcer la capacité d'action sur le développement de l'établissement.

Enfin, un nouvel et dixième objectif a été ajouté au programme 2007 visant à définir une politique de développement durable et de comportement éco-responsable des services du CMN. L'ensemble des actions concrètes à mener à ce titre dans l'établissement est en cours de mise au point avec, pour commencer, la sensibilisation du personnel à une attitude éco-responsable.



Colonne de la Grande Armée à Wimille



CHAPITRE 3

Conserver, restaurer et aménager

- Conserver et restaurer : 2007, première année de transition
- Aménager : un programme de travaux élargi



Château
d'Azay-le-Rideau

Conserver et restaurer : 2007, première année de transition

Par l'article 48 de la loi de finances initiale pour 2007, de l'article L 141-1 du code du patrimoine, le Centre des monuments nationaux s'est vu confier les missions de conservation, de restauration et d'entretien des monuments qu'il gère, missions auparavant dévolues aux services de l'Etat. Le décret statutaire du CMN a été modifié en ce sens par un décret du 6 avril 2007. Le régime transitoire de maîtrise d'ouvrage de l'établissement, prévu par le décret modifié, a dès lors pu être mis en place. Des conventions de mandat ont été passées avec le ministère de la Culture et de la Communication (Direction de l'architecture et du

patrimoine) pour confier aux services déconcentrés de l'Etat (directions régionales des affaires culturelles et Service national des travaux) la conduite des travaux dont le président du Centre des monuments nationaux avait arrêté la programmation, à l'issue des réunions tenues en région au dernier trimestre 2006.

L'établissement a procédé aux recrutements nécessaires pour faire fonctionner ce dispositif transitoire, au sein d'une « équipe projet maîtrise d'ouvrage » et de la direction administrative et financière.

Le processus de remise en dotation à l'établissement des monuments nationaux qui appartient à l'Etat a été largement engagé, en collaboration avec les services du ministère de la Culture et de la Communication (Direction de l'administration générale, Direction de l'architecture et du patrimoine) et France Domaine, service de la direction générale de la comptabilité publique. Une cinquantaine de monuments, dont il assurait la gestion pour le compte de l'Etat, ont été remis en dotation au Centre des monuments nationaux par arrêté interministériel. Les monuments restant à remettre en dotation au cours de l'année 2008 sont principalement des sites préhistoriques ou antiques, ainsi que quelques sites

dont la situation domaniale est plus complexe, du fait de leur étendue et du nombre de parcelles concernées (abbaye du Mont-Saint-Michel, domaine national de Saint-Cloud...). Par ailleurs, les réflexions ont été poursuivies, avec le ministère de la Culture et de la Communication, en vue de la remise en dotation de nouveaux monuments (château de Puyguilhem en Dordogne, château de Gaillon dans l'Eure, villa Cavrois dans le Nord, tour de Montlhéry dans l'Essonne, domaine national de Saint-Germain-en-Laye dans les Yvelines...). Des décisions, concernant ces monuments, seront prises en 2008, après analyse des moyens nécessaires à leur gestion et à leur ouverture au public.

Sur les 70 millions d'euros alloués en 2007 au Centre des monuments nationaux sur le produit de la taxe sur les droits de mutation à titre onéreux, pour la restauration des monuments de l'Etat, 35 M€ d'autorisations d'engagement ont été consacrés au financement de nouvelles opérations sur les monuments affectés au ministère de la Culture et de la Communication (principalement les cathédrales), et 35 M€ au lancement de nouvelles opérations sur les monuments nationaux.

Compte tenu des délais nécessaires à l'adoption du décret modifiant le statut de l'établissement, puis des conventions de mandat, et à la mise en œuvre de procédures de transferts de crédits, l'année 2007 a principalement été consacrée à la préparation des opérations (affectation des crédits, préparation et passation des marchés...). Les opérations programmées en 2007 devraient donc connaître, pour la plupart (et à l'exception de certaines opérations de proportions modestes qui ont pu être menées à bien dès 2007), leur véritable commencement d'exécution en 2008.

La programmation 2007 était bien entendu largement contrainte par de grandes opérations lancées les années précédentes par les services de l'Etat, et dont il convenait d'assurer la poursuite. Mais une proportion non négligeable de nouvelles opérations a également pu être financée, illustrant désormais les deux axes forts des missions de l'établissement : la conservation des monuments nationaux, pour assurer leur transmission aux générations futures, et leur mise en valeur, pour en faire largement profiter le public d'aujourd'hui.

Parmi les opérations plus spécifiquement liées à la conservation, on peut compter la restauration des couvertures du château de Chareil-Cintrat (Auvergne, 780 000 €) ; du grand transept de l'abbaye de Cluny (Bourgogne, 2,47 M€, dans le cadre d'un large partenariat financier avec les collectivités territoriales) ; des couvertures de la Chapelle expiatoire à Paris (Ile-de-France, 1,2 M€) ; du plafond du salon chinois du château de Champs-sur-Marne (Ile-de-France, 450 000 €) ; la poursuite de la restauration des parties boisées du domaine national de Saint-Cloud, endommagées par la tempête de 1999 (Ile-de-France,

1,3 M€) ; la restauration des appartements de la duchesse de l'Hôtel de Sully à Paris (Ile-de-France, 1,2 M€) ; des interventions de préservation d'urgence des vestiges de l'oppidum d'Ensérune (Languedoc-Roussillon, 300 000 €) ; l'achèvement de la campagne de restauration des peintures murales de la galerie Renaissance du château d'Oiron (Poitou-Charentes, 630 000 €) ; la restauration de la tour Saint-Christophe au château d'If (Provence-Alpes-Côte d'Azur, 395 000 €) ; la première phase de restauration des couvertures et façades latérales de l'église du monastère royal de Brou (Rhône-Alpes, 2,7 M€).



Abbaye de Bec-Hellouin

Par ailleurs, certaines interventions permettront, tout en contribuant également à la conservation des monuments, d'améliorer les conditions d'accueil du public : restauration extérieure et intérieure du palais du pape Gélase, à l'abbaye de Cluny, destinée à renouveler le dispositif d'accueil du public (Bourgogne, 900 000 €), consolidation de poutres dans le bâtiment d'accueil du château d'Azay-le-Rideau (Centre, 150 000 €), aménagement d'espaces dans la Conciergerie à Paris, pour l'accueil des scolaires et les locaux du personnel (Ile-de-France, 627 000 €), confortation des structures du château comtal de la cité de Carcassonne pour la mise en place d'une nouvelle muséographie (Languedoc-Roussillon, 480 000 €), restauration des ponts dormants de la forteresse de Salses (Languedoc-Roussillon, 225 000 €), mise aux normes électriques et de sécurité des logis abbatiaux au Mont-Saint-Michel (Basse-Normandie, 978 000 €).

Les 35 M€ d'autorisations d'engagement allouées aux monuments nationaux ont été affectées à plus de 92 % par les directions régionales des affaires culturelles et le Service national des travaux ; celles qui n'ont pu l'être en 2007 seront reportées en 2008. Cependant, compte tenu des retards pris par la mise en place du dispositif, moins de 50 % des 7,5 M€ de crédits de paiement, destinés à « couvrir » ces autorisations d'engagement en 2007, ont fait l'objet de mandatements. Les crédits non consommés seront intégralement reportés sur 2008.



Château de Pierrefonds

Le Centre des monuments nationaux a également bénéficié, en 2007, d'une subvention de 3,5 M€ du ministère de la Culture et de la Communication pour les travaux d'entretien des monuments nationaux, conduits, pour l'essentiel, sous la maîtrise d'œuvre des architectes des bâtiments de France. Ces crédits, qui sont fondamentaux pour assurer la conservation préventive des monuments et pallier les désordres qui pourraient menacer leur ouverture au public, ont été presque intégralement consommés en 2007.

Il convient d'insister sur la très bonne collaboration avec les services de l'Etat, au niveau central (Direction de l'architecture et du patrimoine, Direction de l'administration générale) et déconcentré (conservations régionales des monuments historiques des directions régionales des affaires culturelles, services départementaux de l'architecture et du patrimoine) dont a pu bénéficier le Centre des monuments nationaux, tout au long de l'année 2007, pour la mise en œuvre de ce dispositif transitoire.

Les perspectives pour 2008 sont légèrement différentes : celle-ci verra une montée en charge des crédits de paiement alloués aux travaux de restauration (27 M€), et des crédits d'entretien (4,1 M€ en autorisations d'engagement et en crédits de paiement). Par ailleurs, la source unique de ces financements est désormais, très classiquement, une subvention du ministère de la Culture et de la Communication ; enfin, le Centre des monuments nationaux ne sera pas appelé, en 2008, à financer des travaux sur d'autres

monuments affectés au ministère de la Culture et de la Communication (cathédrales).

Un rapport sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, dans l'ensemble du ministère de la Culture et de la Communication et de ses établissements publics, a été demandé par la Ministre à Catherine de Salins, conseillère d'Etat, et à Jean-Paul Godderidge, ancien directeur du Service national des travaux et directeur régional des affaires culturelles de Poitou-Charentes.

Dans l'attente, il n'a pas été possible à l'établissement de lancer une réflexion plus approfondie, associant les différents acteurs concernés, sur l'organisation définitive de sa maîtrise d'ouvrage. Le dispositif transitoire perdurera donc en 2008, dont le deuxième semestre, une fois connues les grandes orientations en la matière, devrait permettre au Centre des monuments nationaux de préparer, dès 2009, fut-ce progressivement, le basculement vers un régime définitif.

Aménager : un programme de travaux élargi

A côté des travaux conduits sous maîtrise d'ouvrage des directions régionales des affaires culturelles et du Service national des travaux dans le cadre du dispositif transitoire exposé ci-dessus, le CMN a élargi, dès 2007, le programme de travaux menés sous maîtrise d'ouvrage directe des équipes opérationnelles de l'établissement.

Aux opérations concernant traditionnellement l'amélioration des conditions d'accueil du public, le renouvellement des parcours de visite et les conditions de travail des personnels, sont venues s'ajouter une dizaine de réalisations mixtes concernant à la fois la stricte conservation d'un monument, sa mise en valeur et son aménagement intérieur.

Ainsi au château de Pierrefonds, le CMN prend en charge directement la transformation de l'ancienne remise de Viollet-le-Duc qui sera aménagée pour installer un nouvel accueil, dégagant ainsi une salle supplémentaire, dans le parcours de visite intérieur du château (programme et choix du maître d'œuvre effectués en 2007).

A l'abbaye de Cluny, sous la maîtrise d'œuvre de l'architecte en chef, l'établissement assure la maîtrise d'ouvrage directe de la restauration et de l'aménagement de l'ancienne maison du directeur. L'opération comprend la restauration du clos et du couvert, la mise en accessibilité du rez-de-chaussée et l'aménagement de bureaux et de salles d'accueil des scolaires (projet architectural et technique commandé fin 2007).

Au trophée d'Auguste à La Turbie, le CMN a confié à l'architecte en chef le projet de rénovation du bâtiment dit du Musée. L'opération comprend, la restauration du clos et du couvert, ainsi que celle des moulages, la mise aux normes des installations électriques et l'amélioration des ambiances thermiques. La scénographie de l'exposition permanente sera confiée à un maître d'œuvre après mise en concurrence.

L'ensemble de ces opérations lancées en 2007 se concrétiseront pleinement en 2008 et 2009.

Quelques exemples d'opérations dans les différents programmes

■ Amélioration des conditions de travail

L'ensemble des monuments disposant des équipements de base, les opérations concernent essentiellement des travaux d'amélioration ou d'extension de l'existant.

A la tour de la Chaîne à La Rochelle, le bastion a été restauré et aménagé pour créer des sanitaires publics, des bureaux et des espaces de repos pour les personnels (financement mixte DRAC Poitou-Charentes/CMN).

A la grotte de Pair-non-Pair, la création d'un bâtiment d'accueil a permis la réalisation de bureaux pour le personnel.

Au château de Coucy, l'accueil a été réaménagé pour créer un local réservé aux personnels.

De façon générale, la mise en place des nouveaux terminaux point de vente et billetterie a été l'occasion d'améliorer l'ergonomie des postes de travail. Ces modifications peuvent s'effectuer dans le cadre de l'équipement existant, comme à la basilique cathédrale de Saint-Denis, ou donner lieu à la création d'un mobilier totalement renouvelé, comme aux châteaux d'Angers ou de Talcy.

■ L'accueil de tous les publics

Les travaux concernés par ce programme portent essentiellement sur la modernisation des sanitaires, l'accessibilité et l'ergonomie des comptoirs et l'amélioration de l'esthétique et de la fonctionnalité des mobiliers.

Quelques opérations terminées en 2007 sont particulièrement emblématiques de cette politique.

Au château d'Angers, le nouvel espace d'accueil dispose d'une caisse comptoir, accessible tout public, dont l'ergonomie a été étudiée pour le confort de travail des personnels. Un écran vidéo permet un affichage des conditions de visite avec possibilité de mise à jour immédiate, tandis que la présentation d'une maquette du château offre un premier élément de compréhension du site.

Au château de Talcy, le nouveau bâtiment d'accueil, construit par la DRAC Centre et aménagé par le CMN, intègre à la fois une billetterie accessible tout public, un mobilier de vente et, à l'étage, les espaces de travail et de repos réservés aux personnels.

A la grotte de Pair-non-Pair, un nouveau bâtiment d'accueil, réalisé par la DRAC et aménagé par le CMN, intègre les espaces dédiés aux personnels, le comptoir de vente et la billetterie accessible à tout public, et un dispositif de présentation de la grotte, reposant sur l'exposition de mobiliers archéologiques découverts sur place. Ce bâtiment est de conception résolument contemporaine tout en étant parfaitement intégré au site. Grâce à un dispositif de vitrines double face faisant cloison extérieure, l'ensemble de l'exposition permanente est visible par le public attendant la prochaine visite sans qu'il soit besoin d'entrer dans le bâtiment proprement dit.

Le guide de recommandations signalétiques diffusé en 2006, englobe l'ensemble des signalétiques et émet des préconisations concernant la signalétique d'accueil, destinées à présenter le parcours de visite et les conditions de visite.



Grotte de Pair-non-Pair



Panneau d'accueil à la place forte de Mont-Dauphin

Le prototype de panneau d'accueil mis en place au trophée d'Auguste à La Turbie a été suivi de la pose de panneaux à la grotte de Pair-non-Pair, à la place forte de Mont-Dauphin, aux châteaux de Vincennes et de Pierrefonds et à l'abbaye du Thoronet. Sur ce modèle une vingtaine de monuments se verront dotés d'un panneau de ce type en 2008.

■ Le renouvellement des parcours de visite

Ce programme de travaux, fondamental pour la dynamique et l'attractivité des monuments, a été marqué en 2007 par l'achèvement de deux opérations majeures : la réouverture du donjon du château de Vincennes, avec une nouvelle scénographie, et la nouvelle exposition permanente de l'Arc de triomphe (la précédente datant des années 1930).

Elles reposent, l'une et l'autre, sur un respect, une mise en valeur de l'architecture intérieure du monument et sur la recherche de procédés muséographiques adaptés à la nature des publics et à leur nombre. Les installations multimédia y tiennent une place importante avec le choix de solutions interactives au service d'une meilleure appropriation des contenus.

■ Un enjeu pour les prochaines années :

Dans le cadre du tricentenaire de la mort de Vauban, le parcours de visite de la place forte de Mont-Dauphin a été augmenté d'une tranchée d'attaque aménagée sur le glacis de la place forte. Elle permet aux visiteurs de comprendre concrètement les conditions dans lesquelles les assaillants pouvaient approcher des systèmes de défense lors d'un siège.

Au palais du Tau à Reims, une salle est désormais dédiée à la présentation de la cérémonie du sacre des rois de France. Tandis qu'à Carcassonne, la dernière partie du chemin de ronde du château a été ouverte au public permettant de rejoindre les salles du musée par la tour de la poudre

■ La mise en accessibilité des monuments

Le respect des dispositions de la loi du 11 février 2005 sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » représente pour l'établissement un lourd défi. Si les obligations découlant de cette loi ne concernent pas que les aménagements du cadre bâti, celui-ci nécessite de surmonter des difficultés techniques importantes et représente des investissements très conséquents.

Afin de planifier sur les prochaines années les investissements nécessaires, le CMN a donc conduit, en 2006 et 2007, une première étude test portant sur six monuments représentatifs des différents cas de figure pouvant être rencontrés. Cette étude aura permis de valider une méthodologie d'enquête et de rendu des résultats ainsi qu'un référentiel de préconisations.

Elle sera suivie, en 2008-2009 et 2010, par la commande d'audit sur l'ensemble des monuments confiés au CMN et par la commande en 2008 de quatre premières études préalables devant déboucher sur des travaux à partir de 2009.

Dans un domaine où la prise en compte des besoins des publics passe très souvent par la nécessité d'intervenir sur le cadre bâti, le fait pour le CMN d'exercer la maîtrise d'ouvrage des travaux devrait être un élément de simplification de dossiers très complexes.



Palais du Tau à Reims

■ Opérations terminées en 2007

Monuments	Programmes	Opérations
Tour de la Chaîne - La Rochelle	conditions de travail	bureaux et locaux de jour
Donjon du château de Vincennes	offre culturelle	nouvelle exposition permanente
Arc de triomphe	offre culturelle	nouvelle exposition permanente
Grotte de Pair-non-Pair	accueil - offre culturelle - conditions de travail	nouveau bâtiment d'accueil et de présentation de la grotte
Château d'Angers	accueil - conditions de travail	nouvelle billetterie réalisation d'une signalétique directionnelle
Château de Talcy	accueil - conditions de travail	nouvelle billetterie
Place forte de Mont-Dauphin	accueil - conditions de travail offre culturelle	création d'une billetterie d'été rénovation de l'accueil permanent création d'une tranchée d'attaque sur le glacis est
Basilique cathédrale de Saint-Denis	conditions de travail	réaménagement de la billetterie
Palais du Tau	offre culturelle	exposition permanente sur la cérémonie du sacre
Sainte-Chapelle	accueil - conditions de travail	réaménagement de la boutique
Château d'If	accueil - conditions de travail	aménagement d'une nouvelle billetterie
Tours de la cathédrale d'Amiens	conditions de travail	aménagement de locaux pour le personnel
Monastère royal de Brou	conditions de travail offre culturelle	aménagement d'un local pour le personnel réalisation d'une signalétique culturelle dans l'église et le cloître

■ Tableau des opérations lancées en 2007 ou antérieurement, se poursuivant en 2008

Monuments	Programmes	Opérations
Château de Vincennes	accueil - conditions de travail	Création d'une billetterie, comptoir de vente et bureaux au rez-de-chaussée du bâtiment 6
Arc de triomphe	accueil - conditions de travail	réaménagement de la billetterie réaménagement du comptoir de vente
Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris	accueil - conditions de travail	réaménagement du comptoir de vente et de la billetterie
Château d'Angers	accueil - offre culturelle	aménagement d'un comptoir de vente et d'un espace de présentation de la tenture de l'Apocalypse
Abbaye de Cluny	accueil - conditions de travail	restauration et aménagement de l'ancienne maison du directeur
Tour de la Chaîne - La Rochelle	offre culturelle	réalisation d'une exposition permanente
Grotte de Font-de-Gaume	accueil - conditions de travail	aménagement de locaux de jour et restauration du parement extérieur
Trophée d'Auguste à La Turbie	offre culturelle	restauration du bâtiment du musée
Château de Pierrefonds	accueil - conditions de travail	création d'un nouvel accueil et d'une boutique dans la remise Viollet-le-Duc



CHAPITRE 4

Mettre en valeur, accueillir et animer

- Promouvoir et développer la fréquentation
- Une politique d'accueil dynamique et adaptée
- L'action éducative
- Les visites-conférences en région
- Les parcours et modes de visite
- L'offre culturelle



Sites mégalithiques
de Carnac

Promouvoir et développer la fréquentation

Une fréquentation en hausse

Les objectifs de fréquentation arrêtés au moment de l'adoption de budget 2007 ont été très largement dépassés.

Trois éléments se sont conjugués pour procurer ce très bon résultat :

- le contexte météorologique (mis à part le début de l'automne) a été particulièrement favorable à la fréquentation des monuments ;

- la politique de prospection auprès des professionnels du tourisme génère des résultats en constante progression ;

- la réalisation de quelques grandes expositions et une amélioration du parcours de visite de certains monuments ont sensiblement amplifié la tendance favorable constatée en 2007 pour l'ensemble des activités touristiques et culturelles.

La fréquentation totale des monuments a été de 8 450 642 visiteurs tous modes de visite confondus (9,3 % par rapport à 2006, soit une progression de 715 550 visiteurs et + 10,5 % par rapport à 2005).

Ce résultat comprend les ventes en provenance des réseaux professionnels (vente à l'avance, bon de commande ou carte *Paris Museum Pass* en Ile-de-France) qui progressent plus vite que celles aux particuliers (+ 20,1 % contre + 8,7 %).

Afin de faciliter les comparaisons sur les cinq dernières années, les analyses sont effectuées à périmètre constant, c'est-à-dire en sortant du champ de l'étude des monuments ayant connu des fermetures totales ou partielles pendant la période de référence. Il s'agit de châteaux d'Aulteribe, de Champs-sur-Marne, de

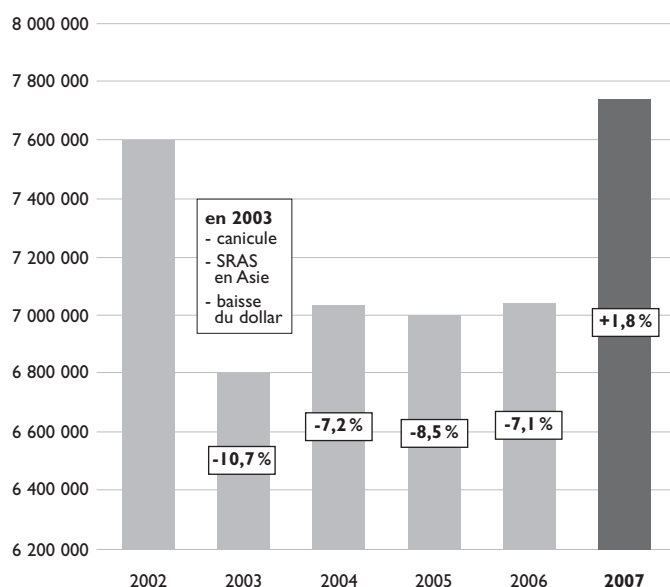
Rambouillet, de Montal et de Vincennes ; des sites mégalithiques de Carnac ; du site des mégalithes de Locmariaquer ; du domaine national de Saint-Cloud ; de la basilique cathédrale de Saint-Denis ; des tours de la cathédrale d'Amiens et de la place forte de Mont-Dauphin, et des monuments transférés aux collectivités locales en 2007 sont également sortis du champ de la comparaison (abbaye de Jumièges, châteaux de Chambord, de Chaumont-sur-Loire et du Haut-Kœnigsbourg).

	2005	2006	2007	Différence 2007/2006	Evolution 2007/2006	Evolution 2007/2005
Données brutes	6 999 282	7 020 533	7 592 259	571 726	8,1 %	8,5 %
Résultats à périmètre constant	6 545 152	6 589 058	7 159 420	570 362	8,7 %	9,4 %
Résultat après l'intégration au périmètre constant : passages carte <i>Paris Museum Pass</i>	451 466	501 918	611 135	109 217	21,8 %	
Ventes à l'avance	109 703	105 037	133 612		27,2 %	
Ventes sur bon de commande	90 598	107 604	113 636		5,6 %	
Total hors périmètre d'analyse	651 767	714 559	858 383	143 824	20,1 %	31,7 %
Total périmètre constant + carte <i>Paris Museum Pass</i> + ventes à l'avance + bons de commande	7 196 919	7 303 617	8 017 803	714 186	9,8 %	11,4 %
Données brutes + ventes et passages hors analyse	7 651 049	7 735 092	8 450 642	715 550	9,3 %	10,5 %

(Les données de ce tableau ont été établies sur une estimation de la fréquentation pour le mois de décembre).

■ L'évolution à moyen terme (2002-2007)

Fréquentation totale 2002-2007, donnée à périmètre constant avec les passages carte *Paris Museum Pass* pour cinq principaux monuments d'Ile-de-France et sans vente à l'avance ni bon de commande (en encadré : évolution base 2002)

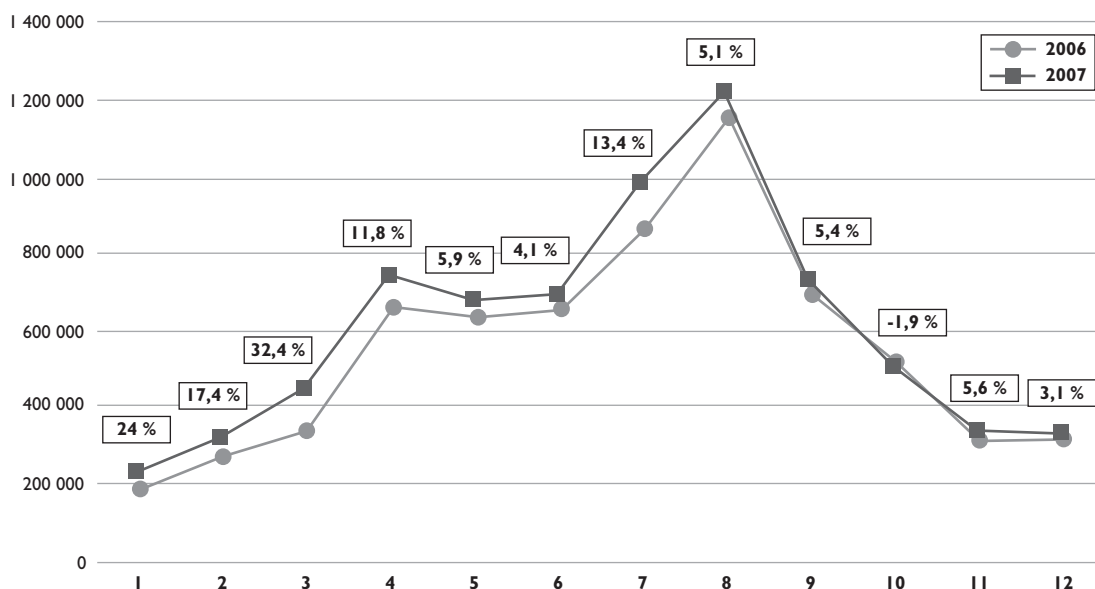


On observe que l'année 2007 est en hausse par rapport à l'excellente année 2002. La rupture de 2003 a été provoquée, entre autres, par la canicule qui a fortement affecté le tourisme en général et les monuments historiques en particulier. Les trois années suivantes

avaient marqué une reprise mais sans retrouver le niveau de 2002. Il faut rappeler que la tendance positive constatée en 2007 a commencé dès le mois d'octobre 2006.

■ Evolution saisonnière

Saisonnalité de la fréquentation des monuments nationaux donnée à périmètre constant sans carte Paris Museum Pass, ventes à l'avance et sur bon de commande (en encadré : évolution 2007/2006)



La comparaison des courbes saisonnières 2007 et 2006 montre une augmentation quasi constante de la fréquentation tout au long de cette période. On peut toutefois observer un ralentissement de la progression au deuxième semestre 2007 avec même une légère baisse en octobre (-1,9 %). Ce ralentissement s'explique par les très bons résultats enregistrés au

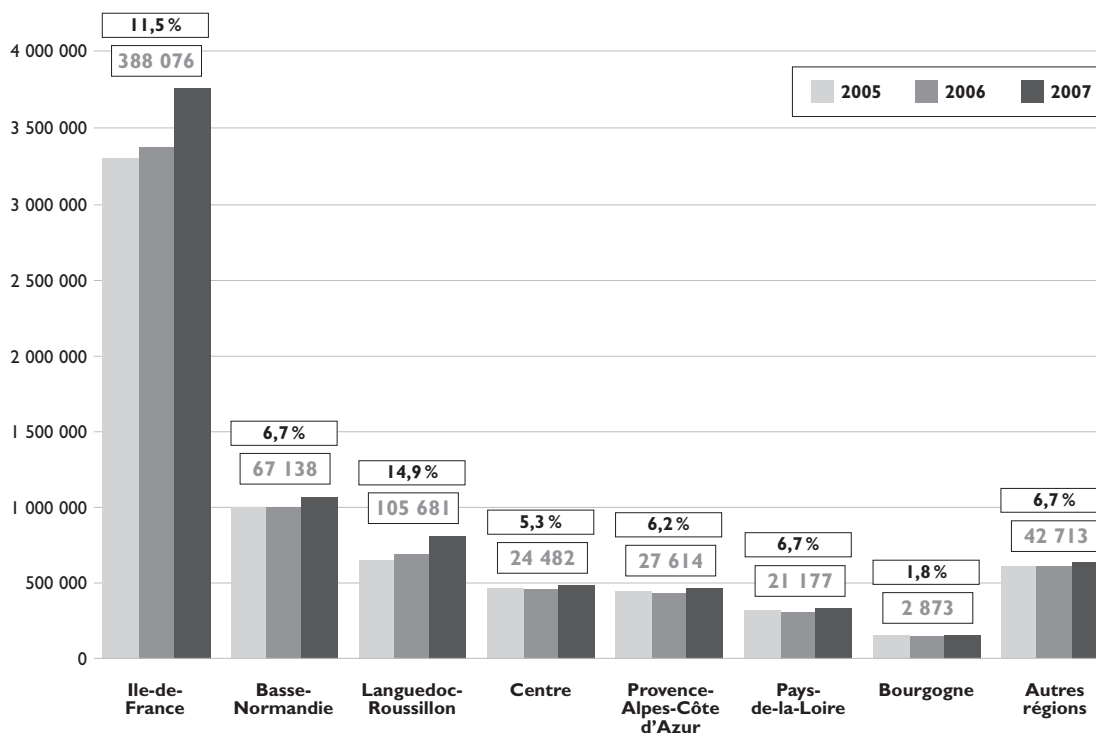
cours du dernier trimestre 2006. Le tableau, ci-après, montre leur évolution selon la période, avec un net avantage pour le premier semestre, dont la progression deux fois supérieure a contribué à 60 % au résultat global. C'est une proportion importante compte tenu du profil de la courbe saisonnière qui culmine en deuxième semestre.

	1 ^{er} semestre	2 ^e semestre	Total année
2006	2 732 669	3 856 389	6 589 058
2007	3 073 462	4 085 958	7 159 420
Différence	340 793	229 569	570 362
% évolution 2007-2006	12,5 %	6 %	8,7 %
Contribution à l'augmentation	60 %	40 %	100 %

Données hors passages carte Paris Museum Pass

■ Résultats par région

Fréquentation totale monuments nationaux à périmètre constant avec les passages carte *Paris Museum Pass* pour l'Ile-de-France - Evolution 2005/2007 (en encadré : évolution 2007/2006 en % et en valeur absolue)



Toutes les régions ont contribué à la hausse en 2007.

■ Résultats de la hausse de fréquentation par région

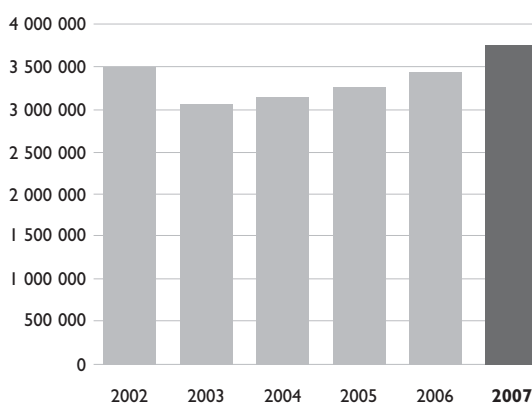
	Poids de la région dans la fréquentation CMN 2007	Différentiel de la fréquentation 2007/2006	Poids du différentiel dans la hausse
Ile-de-France	48,5 %	388 076	57,2 %
Basse-Normandie	13,8 %	67 138	9,9 %
Languedoc-Roussillon	10,5 %	105 681	15,6 %
Centre	6,3 %	24 482	3,6 %
Paca	6 %	27 614	4,1 %
Pays-de-la-Loire	4,4 %	21 177	3,1 %
Bourgogne	2,1 %	2 873	0,4 %
Autres régions	8,4 %	40 867	6 %
Total	100 %	677 908	100 %

Données à périmètre constant avec passages carte *Paris Museum Pass*

• **Ile-de-France** : la région Ile-de-France, avec notamment l'Arc de triomphe, la Sainte-Chapelle et le Panthéon représente 48,5 % de la fréquentation totale et contribue à plus de 57 % de la fréquentation constatée. La prise en compte des passages de visiteurs munis de la carte *Paris Museum Pass* pour l'Arc de triomphe situe sa fréquentation à 1 540 000 entrées. Le Panthéon dépasse pour la première fois le seuil symbolique des 500 000 entrées. Le donjon du château de Vincennes était exclu du périmètre. L'inauguration du nouveau circuit en mai 2007 a généré une fréquentation trois fois supérieure à 2006, en atteignant plus de 120 277 visiteurs pour l'ensemble de l'année, dépassant de 20 % l'objectif budgétaire affiché.

Ces résultats sont en moyenne supérieurs à ceux des grands musées parisiens. Ainsi, le Louvre progresse de 4,4 %, le musée d'Orsay de 5,2 %, la Tour Eiffel enregistre sur dix mois une progression de 1 % tandis que le château de Versailles affiche, sur cette même période, + 17,8 %.

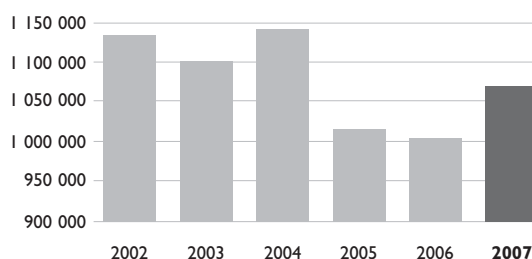
Fréquentation sur les six dernières années (fréquentation totale Ile-de-France à périmètre constant)



• **La Basse-Normandie** enregistre des résultats en augmentation grâce à la contribution décisive de l'abbaye du Mont-Saint-Michel. La progression de ce monument est en réalité plus importante en raison d'une forte augmentation des ventes hors guichet dont l'abbaye est le principal bénéficiaire avec en 2006 environ 90 % des ventes sur bon de commande et plus de 50 % des ventes à l'avance. La hausse 2007- 2006 des ventes à l'avance est de 27 %.

Ces résultats positifs de l'abbaye sont d'autant plus notables que le contexte touristique de la région est morose. Elle enregistre dans l'hôtellerie une baisse des nuitées de 5 %, par rapport à la saison 2006, en raison principalement d'une météo estivale défavorable.

Fréquentation sur les six dernières années (entrées totales Basse-Normandie)



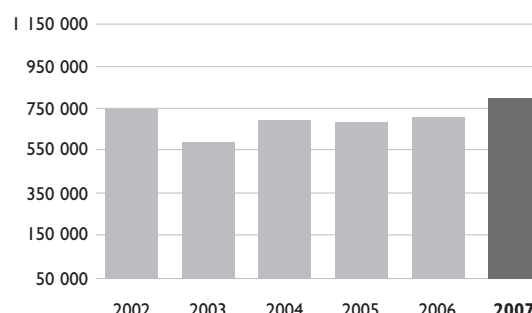
En 2007, une nette amélioration est constatée sans toutefois atteindre le niveau de fréquentation de 2004 fortement influencé par le soixantième anniversaire du débarquement. L'intégration des ventes hors guichet positionne l'année 2007 près de la tendance 2002 - 2004.

• Avec l'Ile-de-France, c'est la région **Languedoc-Roussillon** qui contribue le plus aux résultats d'ensemble. Cet apport, pondéré par son poids dans le nombre d'entrées total, dépasse même celui des monuments parisiens. La région qui pèse 10,5 % dans la fréquentation d'ensemble contribue pour 15,6 % à la hausse. Sur 105 000 entrées supplémentaires le château comtal de la cité de Carcassonne en apporte 80 000 (progression de 21 %), tirant profit des investissements culturels réalisés depuis deux ans.

Cette progression est supérieure à celle constatée dans l'hôtellerie régionale qui se situe à + 6 % pour la clientèle française et à + 3 % pour les étrangers.

La courbe en progression continue est largement influencée par le château comtal et remparts de la cité de Carcassonne. Depuis plus de 10 ans, ce monument augmente régulièrement sa fréquentation. Son résultat a plus que doublé passant de 231 000 à 464 000 entrées.

Fréquentation sur les six dernières années (entrées totales Languedoc-Roussillon à périmètre constant)



Domaine national de Saint-Cloud



Abbaye du Thoronet

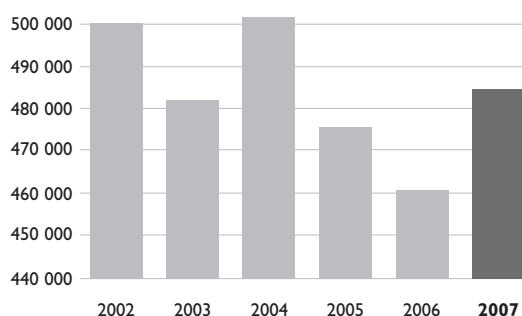
- Quasiment tous les monuments nationaux de la région **Centre** affichent des résultats positifs. Les progressions sont parfois significatives en pourcentage. Le château d'Azay-le-Rideau, seul « grand » monument de l'établissement dans la région depuis les départs des châteaux de Chambord et de Chaumont-sur-Loire, assure, avec une augmentation de 4,3 %, la moitié de cette hausse.

Selon les professionnels, la saison touristique était moyennement bonne dans la région. Seul le département d'Indre-et-Loire manifeste une opinion plus positive.

Le résultat 2007 est le meilleur depuis trois ans.

La courbe à moyen terme est en dent de scie à l'instar des résultats globaux du tourisme régional subissant souvent des reflux de fréquentation. La situation des monuments nationaux de notoriété limitée (mise à part le château d'Azay-le-Rideau) est difficile, dans un contexte de forte concurrence.

Fréquentation sur les six dernières années (entrées totales Centre à périmètre constant)

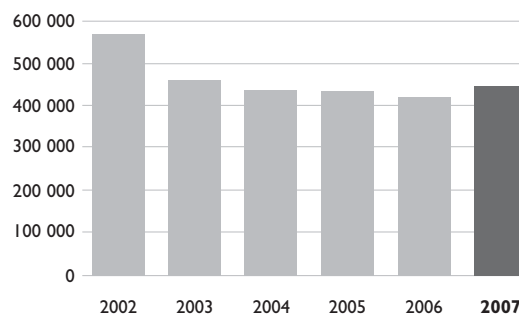


- Les monuments de la région **Paca** sont en hausse de 6,7 %, sur fond de bonne saison touristique. Près de 9 professionnels sur 10 sont satisfaits des bons résultats obtenus. Ils concernent aussi bien l'espace littoral que les zones urbaines. La reprise amorcée en 2005 et 2006 s'est confirmée en 2007.

Le site archéologique de Glanum et le château d'If ont le plus contribué à ce résultat. Pour ce dernier la hausse de 2007 résulte, en partie, du déplacement de la billetterie et de la mise sous péage de l'ensemble de l'île qui fait plus que compenser la réduction du nombre de rotation des navettes.

Après une très bonne année 2002, la fréquentation se maintient sur une tendance établie depuis l'année 2003.

Fréquentation sur les six dernières années (entrées totales Paca à périmètre constant)



Une politique d'accueil dynamique et adaptée

Si le contexte météorologique favorise à l'évidence la hausse de la fréquentation, celle-ci résulte de la politique active de prospection conduite par les services de l'établissement.

Une politique de promotion et de commercialisation de l'offre

En 2007, le Centre des monuments nationaux a participé à 39 opérations, essentiellement des salons destinés aux professionnels du tourisme, le plus souvent en partenariat avec Maison de la France et le club « Culture et Patrimoine », ou avec les comités régionaux du tourisme, les comités départementaux du tourisme ou les offices du tourisme.

Salons grand public

Salon régional Val de Loire à Tours au 1^{er} trimestre
Salon du tourisme à Bordeaux (février)
Salon d'ici et d'ailleurs à Paris (avril)
Salon du tourisme de l'Aude à Carcassonne (avril)
Foire de Marseille (septembre)
Grand Littoral à Marseille (octobre)
Top croisière à Marseille (novembre)

Comités d'entreprises

Salon Loisirs CE, à Paris en janvier (national)
France CE à Avignon en février (régional)
France CE à Niort en mars (régional)
Carrefour CE à Marseille en mars (régional)
Carrefour CE à Nantes en mars (régional)
France CE à Valence en avril (régional)
Carrefour CE à Tours en avril (régional)
Loisirs CE à Paris en septembre (national)

Comités d'entreprise et associations

Forum des loisirs culturels à Paris en novembre (régional et extension aux régions limitrophes)

Service Loisirs Accueil

Workshop de la Fédération Loisirs Accueil France à Lille en novembre (national)

Salons professionnels en France

Workshop Hervouet à Douai-la-Fontaine (février)
Destination Midi-Pyrénées à Toulouse (mars)
Salon du tourisme d'affaires et de l'événementiel à Bordeaux (mars)
Workshop Cercle Prestige à Lyon (avril)
Workshop à Strasbourg en mai (national)
Workshop des sites et monuments de Normandie au Havre (juin)
Workshop Bretagne à Brest (juillet)
Workshop agences réceptives multi-marchés, à Paris avec l'office du tourisme et des congrès de Paris en septembre (national)
Workshop Méditerranée à Nice avec le club « Patrimoine et Culture » de Maison de la France pour les pays du sud de l'Europe (octobre)
Destination Aquitaine à Bordeaux (octobre)
Workshop Destination Touraine à Paris avec le CDT Touraine en octobre (local)
Mit international, à Paris en octobre (national)

Salons ciblés par marché étranger

Allemagne

Démarchages auprès d'agences et d'autocaristes allemands et mise en place d'une vitrine à l'ambassade de France à Berlin en juin (national)
Workshop professionnels et presse à Stuttgart, Berlin et Francfort avec le club « Patrimoine et Culture » de Maison de la France (juin)

Grande-Bretagne

Workshop à Londres avec le CRT Ile-de-France (janvier)
Démarchages agences réceptives à Londres (mars)

Espagne

Démarchage à Barcelone, Madrid et Bilbao avec le club « Patrimoine et Culture » de Maison de la France (mai)

Belgique

Salon Voyage Léonard en Wallonie (janvier)
Démarchage autocaristes belges (janvier)
Workshop Travel à Bruxelles (novembre)

Luxembourg

Workshop avec le CRT Ile-de-France (avril)

Chine

Workshop itinérant à Pékin, Shanghai et Canton en novembre (national)

Canada

Salon de Montréal avec le CRT Poitou-Charentes en novembre (national)

A cet ensemble d'opérations s'ajoute plus de 200 prospections commerciales individualisées effectuées auprès de tour-opérateurs, d'agents de voyage, de réceptifs ou d'autocaristes.

Les professionnels du tourisme ont également été accueillis dans les monuments dans le cadre de dix « éductours » destinés à présenter l'offre de visite in situ.

■ Publicités

L'établissement a également procédé à des achats d'espaces publicitaires sur des supports édités par les professionnels du tourisme et à destination du public présent dans le bassin touristique considéré.

La communication sur les monuments est également relayée dans les documents édités par les offices ou comités départementaux et régionaux du tourisme.

Des cartes touristiques mentionnant les monuments du Sud-Est sont également diffusées aux péages des autoroutes du sud de la France.

■ Insertions dans les supports publicitaires pour les professionnels du tourisme :

- sur le site internet exposium.fr (organisateur de salons pour comités d'entreprises) ;
- dans l'édition nationale du guide *Cézam* destiné aux salariés de comités d'entreprises ;
- dans l'ensemble des e-newsletters réalisées par les bureaux de Maison de la France à l'étranger et destinées aux professionnels du tourisme programmant la France : Etats-Unis, Pays-Bas, Italie et Russie ;
- dans le guide des réseaux hôtels/restaurants destiné aux autocaristes ;
- dans le guide *Bus et cars* destiné aux autocaristes ;
- dans les supports pour les marchés étrangers, réalisés par Maison de la France notamment en Allemagne.

A ces guides papier, s'ajoute la diffusion d'informations sur l'actualité des monuments pour les newsletters envoyées régulièrement aux professionnels du tourisme étrangers.

■ Insertions dans les supports publicitaires touristiques :

- sur le site www.routard.com ;
- diffusion de spots à l'embarcadère des Vedettes du Pont-Neuf ;
- en région, dans les supports édités par les CDT et dans les suppléments « été » de la presse quotidienne régionale ;
- dans le guide des *Villes et villages fleuris de France* diffusé dans les offices du tourisme et encarté dans un numéro de *Ma maison, mon jardin* ;
- dans le guide des *Logis de France* ;



Abbaye de Charroux

- dans le guide *Symboles de France* (guide des hôtels de charme) ;
- dans le guide *Paris Welcome* diffusé dans les hôtels parisiens pour présenter l'actualité culturelle et de loisirs (la réouverture du donjon du château de Vincennes et une page présentant les principaux monuments parisiens) ;
- dans le support des automobiles club « Arc Europe » ;
- dans le plan de Paris édité par les Galeries Lafayette et largement diffusé dans tous les hôtels parisiens et en amont par les agences de voyage ;
- dans des publications touristiques de Maison de la France à destination du grand public et des professionnels du tourisme en Espagne, Allemagne, Etats-Unis, Italie, Pays-Bas et Russie ;
- dans le guide *Passeport Gourmand* ;
- dans le *Guide de l'autoroute* partenaire du magazine *Auto Plus* et de la radio 107.7 ;
- dans *Autoroutes du sud de la France* avec carte grand-Sud et dans la brochure *Temps Libre* diffusée en août sur les péages autoroutiers ;
- dans le *Cercle du Patrimoine* qui recense les châteaux ouverts à la visite en France.

■ Insertions dans les supports publicitaires destinés à promouvoir la location d'espaces :

- sur le site internet www.1001salles.com ;
- dans le magazine *Meet In* ;
- dans le magazine *Hollywood Reporter* pour les tournages ;
- dans les réseaux hôtels/restaurants destinés aux autocaristes ;
- sur le site internet www.chateaux-france.com ;
- sur le site internet www.chateaux-story.com.



Château de Bouges

■ Exemples d'insertions en région dans des supports touristiques :

- dans le guide des *Logis de la Manche* ;
- dans le guide *Bretagne spécial groupes* de la CCI du Morbihan ;
- dans le supplément de l'*Yonne Républicain* « L'été dans l'Yonne » ;
- dans le *Journal de l'été* en région Centre ;
- dans la revue *Périgord découverte* ;
- dans le guide *Bienvenue en Provence*.

■ Outils de promotion

Le manuel technique de vente 2008 a été édité dès septembre 2007 en version papier et cd-rom. Il est traduit en anglais dans sa version papier et en 8 langues dans sa version cd. Outre l'anglais, l'allemand, l'espagnol et l'italien, il est disponible également en chinois, japonais, russe et portugais pour les monuments les plus fréquentés.

Le site professionnel <http://tourisme.monuments-nationaux.fr> a été actualisé et enrichi de ces nouvelles traductions.

Les sites des principaux partenaires institutionnels ont été également revus et actualisés ainsi que les guides des principaux éditeurs.

La politique tarifaire

En 2006, le Conseil d'administration de l'établissement avait adopté les critères d'évolution des tarifs dans les monuments. A l'issue de cette démarche, vingt monuments ont changé de catégorie en 2007, dix intégrant une catégorie supérieure et dix reclassés dans une catégorie inférieure.

■ Catégorie spéciale

> Normandie

- Manche
- Abbaye du Mont-Saint-Michel

> Ile-de-France

- Paris
- Arc de triomphe

■ Catégorie 1

> Centre

- Indre-et-Loire
- Château d'Azay-le-Rideau

> Languedoc-Roussillon

- Aude
- Château comtal de la cité de Carcassonne

> Paris / Ile-de-France

- Paris
- Panthéon
- Sainte-Chapelle
- Tours de la cathédrale Notre-Dame

Val-de-Marne

- Château de Vincennes (cat. 2 jusqu'en mai 2007)

> Pays-de-la-Loire

- Maine-et-Loire
- Château d'Angers

■ Catégorie 2

> Aquitaine

- Gironde
- Abbaye de La Sauve-Majeure
- Grotte de Pair-non-Pair

Dordogne

- Abri du Cap-Blanc
- Grotte de Font-de-Gaume
- Grotte des Combarelles

> Auvergne

- Puy-de-Dôme
- Château d'Aulteribe

> Basse-Normandie

- Orne
- Château de Carrouges

> Bourgogne

- Saône-et-Loire
- Abbaye de Cluny

> Centre

- Cher
- Palais Jacques Cœur à Bourges
- Crypte et tours de la cathédrale de Bourges

Eure-et-Loir

- Château de Châteaudun
- Tours et trésor de la cathédrale de Chartres

Indre

- Maison de George Sand à Nohant
- Château de Bouges

> Champagne-Ardenne

- Aube
- Château de La Motte Tilly

Marne

- Tours de la cathédrale de Reims
- Palais du Tau à Reims

> Ile-de-France

Paris

- Conciergerie

Seine-et-Marne

- Château de Champs-sur-Marne

Seine-Saint-Denis

- Basilique cathédrale de Saint-Denis

Yvelines

- Château de Maisons
- Villa Savoye à Poissy

> Languedoc-Roussillon

Gard

- Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon
- Tours et remparts d'Aigues-Mortes

Pyrénées-Orientales

- Forteresse de Salses

> Midi-Pyrénées

Lot

- Château de Castelnau-Bretenoux
- Château de Montal

> Pays-de-la-Loire

Maine-et-Loire

- Abbaye royale de Fontevraud

> Picardie

Oise

- Château de Pierrefonds

Somme

- Tour de la cathédrale d'Amiens

> Poitou-Charentes

Deux-Sèvres

- Château d'Oiron

> Provence-Alpes-Côte d'Azur

Bouches-du-Rhône

- Abbaye de Montmajour
- Site archéologique de Glanum

Var

- Abbaye du Thoronet

> Rhône-Alpes

Ain

- Monastère royal de Brou

■ **Catégorie 3**

> Aquitaine

Gironde

- Tour Pey-Berland à Bordeaux
- Château de Cadillac

> Auvergne

Haute-Loire

- Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay

Puy-de-Dôme

- Château de Villeneuve-Lembron

> Bretagne

Finistère

- Cairn de Barnenez

Morbihan

- Site des mégalithes de Locmariaquer

> Centre

Indre

- Parc du château de Bouges

Loir-et-Cher

- Château de Fougères-sur-Bièvre
- Château de Talcy

> Haute-Normandie

Eure

- Abbaye du Bec-Hellouin

> Ile-de-France

Hauts-de-Seine

- Maison des Jardies à Sèvres

Yvelines

- Château de Rambouillet

> Languedoc-Roussillon

Gard

- Fort Saint-André de Villeneuve-lez-Avignon

Hérault

- Site archéologique d'Ensérune

> Midi-Pyrénées

Haute-Garonne

- Site archéologique de Montmaurin

Tarn-et-Garonne

- Château de Gramont
- Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue

> Nord-Pas-de-Calais

Pas-de-Calais

- Colonne de la Grande Armée à Wimille

> Pays-de-la-Loire

Vendée

- Maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard

> Picardie

Aisne

- Château de Coucy

Oise

- Galerie nationale de la tapisserie à Beauvais

> Poitou-Charentes

Charente-Maritime

- Tour de la Chaîne, tour de la Lanterne, tour Saint-Nicolas à La Rochelle

Vienne

- Site archéologique de Sanxay

> Provence-Alpes-Côte d'Azur

Alpes-Maritimes

- Trophée d'Auguste à La Turbie

Bouches-du-Rhône

- Château d'If

Hautes-Alpes

- Place forte de Mont-Dauphin

Var

- Cloître de la cathédrale de Fréjus

> Rhône-Alpes

Ain

- Château de Voltaire à Ferney (ouvert gratuitement exceptionnellement)

■ **Catégorie 4**

> Aquitaine

Dordogne

- Abri du poisson
- Gisement de Laugerie-Haute
- Gisement de La Micoque
- Gisement de La Ferrassie
- Grotte de Teyjat
- Site archéologique de Montcaret

> Auvergne

Allier

- Château de Chareil-Cintrat

> Bourgogne

Côte-d'Or

- Parcs et jardins du château de Bussy-Rabutin

> Centre

Indre-et-Loire

- Cloître de la Psalette et tours de la cathédrale de Tours

> Franche-Comté

Doubs

- Horloge astronomique de la cathédrale de Besançon

> Ile-de-France

Yvelines

- Laiterie de la Reine et chaumière des coquillages à Rambouillet

Paris

- Chapelle expiatoire

> Poitou-Charentes

Vienne

- Abbaye de Charroux



Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique



Site archéologique
d'Ensérune

La détermination du niveau du droit d'entrée et le classement des monuments entre les différentes catégories tarifaires doivent d'abord tenir compte de la qualité de l'offre proposée.

Il est apprécié à l'aide de **cinq critères** pondérés de la manière suivante :

- l'intérêt historique et architectural / archéologique du monument ainsi que l'existence de collections remarquables (25 %) ;
- la notoriété du monument (15 %) et sa fréquentation (15 %) ;
- l'intérêt de la présentation du monument et l'effort d'investissement réalisé pour l'améliorer (20 %) ;
- la qualité des équipements d'accueil et le niveau de confort de la visite (15 %) ;
- la durée de la visite (10 %).

Afin de s'inscrire pleinement dans l'environnement économique et culturel du bassin touristique de chaque monument, la grille tarifaire doit être adaptée au niveau de prix pratiqué par la concurrence et d'une manière plus générale à l'environnement de chaque site.

En matière d'offre directement concurrente, l'établissement cherche à se situer au maximum au niveau des prix pratiqués par ses concurrents pour une offre comparable.

Le CMN assure aujourd'hui une veille afin de suivre son positionnement au regard de la concurrence.

Par ailleurs, un certain nombre d'autres éléments relatifs à l'environnement du monument doivent être pris en compte dans l'adaptation de la grille tarifaire : typologie des publics, coûts supplémentaires contraints

pour le visiteur (exemple : parking), existence de billets jumelés...

Depuis plusieurs années, le ministère de la Culture et de la Communication souhaite faciliter l'accès à la culture pour tous en limitant, par des mesures tarifaires spécifiques, les obstacles d'ordre économique. Dans le domaine du patrimoine (monuments historiques et musées), cette politique a été renforcée depuis 2000 par la mise en œuvre d'une exemption du droit d'entrée pour tous les premiers dimanches du mois, en basse saison et pour les jeunes de moins de 18 ans, toute l'année.

Le Centre des monuments nationaux inscrit bien évidemment sa politique tarifaire dans le cadre de ces orientations, tout en la complétant par d'autres mesures plus spécifiques.

Ainsi, l'établissement accorde la gratuité aux bénéficiaires de minima sociaux, aux chômeurs, aux groupes de personnes constitués dans le cadre de dispositifs spécifiques liés à la politique de la ville ainsi qu'aux bénéficiaires des structures sociales d'utilité publique (Restos du Cœur, Secours populaire...). La gratuité est également accordée aux personnes en situation de handicap et à leurs accompagnateurs. Cette politique se traduit également par la création de tarifs réduits incitatifs auprès de publics aux ressources limitées, comme les jeunes de 18 à 25 ans, et auprès de prescripteurs et multi-visiteurs comme les enseignants.

En outre, afin d'assurer la promotion des monuments, le Centre des monuments nationaux, pratique la gratuité d'accès à tous les prescripteurs professionnels, journalistes et professionnels du tourisme. De plus, pour leurs clients, ces derniers bénéficient d'un tarif spécial compris entre le tarif réduit et le plein tarif.

Afin d'être cohérent par rapport à l'évolution des charges de l'établissement, la grille tarifaire prend en compte l'évolution du coût de la vie.

L'objectif est de fixer les tarifs du droit d'entrée pour une durée suffisamment longue, afin de permettre une meilleure lisibilité et la possibilité d'une communication en amont auprès des prescripteurs. Ces tarifs peuvent être réactualisés, tous les trois ans, pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie, à travers celle de l'indice général des prix à la consommation constatée durant la période, évolution affectant les charges de l'établissement.

Grille tarifaire appliquée en 2007

Catégorie tarifaire	Plein tarif	Tarif professionnel du tourisme	Tarif réduit
Catégorie spéciale	8 €	6,20 €	5 €
Catégorie 1	7,50 €	5,70 €	4,80 €
Catégorie 2	6,50 €	5,30 €	4,50 €
Catégorie 3	5 €	4,20 €	3,50 €
Catégorie 4	3 €	2,80 €	-

■ Une capacité d'étude et d'analyse

Le développement de la fréquentation s'appuie sur la connaissance des publics, de ses perceptions et attentes. Une série d'études a été menée en ce sens.

Connaissance des publics

Etude annuelle des publics juillet 2006 - juin 2007 : tours et remparts d'Aigues-Mortes ; maison de George Sand ; palais du Tau ; château et remparts de la cité de Carcassonne ; tours de La Rochelle ; abbaye de Montmajour ; château d'If

Enquête annuelle - vague d'enquêtes juillet 2007 - juin 2008 : Arc de triomphe ; châteaux d'Angers, de Pierrefonds, de Montal ; abbaye de Cluny ; trophée d'Auguste à La Turbie

Suivi des nationalités dans les monuments informatisés

Perception des expositions et spectacles, impact de la communication

Place forte de Mont-Dauphin - perception de l'exposition « Vauban, architecte de la Raison »

Abbaye de Cluny - exposition « Lumières d'Arménie »

Château d'Azay-le-Rideau - parcours-spectacle nocturne « Songes et Lumières »

Abbaye du Mont-Saint-Michel - perception du parcours nocturne

Donjon du château de Vincennes - publics et perception de la nouvelle présentation muséographique et impact de la campagne de communication

Monastère royal de Brou - étude qualitative sur la perception de visite et l'image du monument

Suite et fin de la participation du CMN à l'étude sur **la maison de Georges Clemenceau**

Autres études réalisées en partenariat avec l'Odit ou le CRT Ile-de-France

Suite et fin de la participation à l'étude « **les jeunes en autonomie de séjour** »

Suivi de la mesure régulière de **la qualité de l'accueil dans les principaux monuments d'Ile-de-France**

Perception des monuments du CMN dans les guides touristiques du **Brésil, de Chine et de Russie**

Accompagnement à la finalisation du plan marketing de l'établissement

L'action éducative

L'action éducative en direction des publics jeunes et des publics handicapés, ainsi que les visites-conférences pour adultes, sont un enjeu important pour l'établissement. Le Centre des monuments nationaux y consacre d'importants moyens qui s'élèvent en 2007 à 2 180 000 €.

Les dépenses de personnels spécialisés (animateurs du patrimoine, conférenciers en français, langues étrangères et langue des signes) s'élèvent à 1 244 200 €. 110 personnes sont rémunérées à la prestation, encadrées, pour la plupart, par 14 chargés d'action éducative à temps incomplet (contrat de 60 à 106 heures), 3 chargés des publics spécifiques et handicapés et un chargé d'offre culturelle en Ile-de-France qui coordonne au niveau régional l'offre vers les publics jeunes et handicapés.

Le CMN ne bénéficie d'aucune subvention pour couvrir le déficit généré par les actions éducatives et celles pour les publics handicapés. Ce déficit s'explique par l'impossibilité de facturer à ces publics le coût réel de la prestation proposée.



Tours et remparts d'Aigues-Mortes

Dans ce contexte contraint, il n'a pas été possible de créer en 2007 de nouveaux services éducatifs qui n'existent que dans 25 monuments.

Les efforts ont donc porté sur la qualité de l'offre et le renforcement du partenariat avec l'éducation nationale :

- 20 enseignants collaborent activement à l'élaboration de l'offre des services pédagogiques du CMN et à sa diffusion auprès de leurs collègues ;

- 21 agréments d'animateurs ont été délivrés conjointement, et de nombreuses rencontres académiques ont été organisées dans les 23 services pédagogiques du réseau.

Ce partenariat inscrit ces actions dans une mission conjointe d'éducation artistique et culturelle, proposant ainsi à tous les élèves des rencontres sensibles, des parcours alliant l'histoire, les arts et l'histoire de l'art.

■ La fréquentation

La fréquentation des monuments par le public scolaire semble stabilisée après une forte augmentation des ateliers demi-journée en 2006. A périmètre constant (hors château du Haut-Kœnigsbourg décentralisé au 1^{er} janvier 2007), on constate une forte reprise de la visite ludique et une progression constante des ateliers.



« Les Portes du temps » au château de Pierrefonds

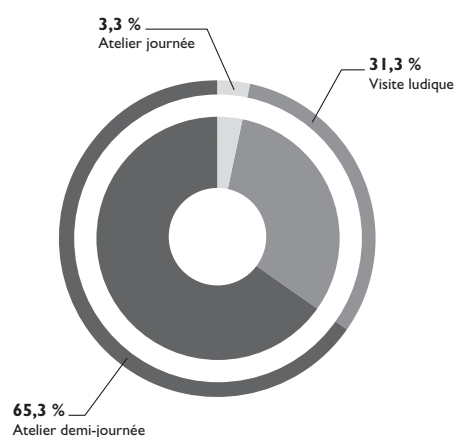
Scolaires	Parcours-découverte	Atelier demi-journée	Atelier journée	Visite ludique	Visite libre
Prestations assurées en 2006	1 719	1 876	176	73	425 447
Prestations assurées en 2007	1 753	1 962	208	289	434 528
Différence	34	86	32	216	9 081
Pourcentage d'évolution	2 %	4 %	15 %	75 %	2 %

Simulation en calculant 2006 et 2007 à périmètre constant hors château du Haut-Kœnigsbourg.

La fréquentation des classes situées en ZEP, en grande majorité en Ile-de-France, s'est stabilisée entre 2006 et 2007. La proposition pédagogique d'atelier demi-journée semble mieux répondre aux attentes des enseignants que celle de journée entière ou de visite ludique.

Fréquentation des classes situées en ZEP	2006	2007
Visite ludique	125	94
Atelier demi-journée	155	196
Atelier journée	35	10
Total	315	300

Fréquentation des classes en ZEP, par type de prestations 2007



■ « Les Portes du temps »

Pour la seconde année, le CMN a participé à l'opération nationale « Les Portes du temps », initiée par le ministère de la Culture et de la Communication en 2005 en partenariat avec l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.

Sur les 14 sites patrimoniaux qui ont participé en 2007⁽¹⁾ à cette manifestation, 5 étaient des monuments nationaux : les châteaux de Champs-sur-Marne, de Pierrefonds et d'Oiron ; les sites mégalithiques de Carnac et le site archéologique de Glanum.

L'objectif de cette opération est de sensibiliser les jeunes au patrimoine, tout particulièrement celles et ceux qui n'ont pas l'occasion ou la chance d'y avoir accès.

Les sites du CMN ont accueilli près de 4 200 enfants de 4 à 15 ans et 900 jeunes animateurs qui se sont pris au jeu de la découverte de ces monuments à travers des visites originales et des ateliers de pratique artistique. Cette manifestation connaît un succès grandissant auprès des structures d'accueil de ces publics en difficulté. Renforçant les collaborations entre les acteurs culturels d'un territoire et ses habitants les moins favorisés, elle leur ouvre une activité souvent considérée comme éloignée des leurs : le patrimoine et les arts.

« Les Portes du temps » ont également permis de pérenniser ces relations et de construire de nouveaux projets à plus long terme.

⁽¹⁾ Château du Haut-Kœnigsbourg, musée national du château de Pau, sites mégalithiques de Carnac, château de Maintenon, saline royale d'Arc-et-Senans, musée et domaine national de Fontainebleau, château de Champs-sur-Marne, musée national de la Renaissance château d'Ecouen, musée national de Port-Royal des Champs, musée et domaine national du château de Compiègne, château de Pierrefonds, château d'Oiron, site archéologique de Glanum, itinéraires du patrimoine en Savoie animés par la Facim.

■ « Regards d'enfants »

Désireux de proposer au jeune public une autre manière de découvrir le patrimoine, les monuments nationaux d'Ile-de-France organisent chaque année, depuis 2005, un concours photographique « Regards d'enfants » destiné aux élèves franciliens du primaire et du secondaire.

Guidés dans leur découverte par les intervenants des équipes d'action éducative des monuments, d'artistes et de professionnels de la photo, les élèves, devenus apprentis photographes, se sont appropriés ces lieux pour offrir un regard original et personnel, tantôt curieux, insolite, amusé ou instruit mais toujours sensible, sur notre patrimoine. Cadrages, sujets photographiés, lumières... témoignent des choix esthétiques auxquels se sont livrés leurs auteurs. La diversité des expressions constitue l'une des richesses de cette expérience.

En trois ans, près de trente classes d'établissements scolaires franciliens - environ 900 élèves de classes primaires, de collèges, de lycées et d'EM pro - ont participé à ce concours photographique (230 élèves en 2007).

Cette année, un recueil de toutes ces photos a été édité par les Editions du patrimoine. Le CMN a choisi l'une d'elles pour illustrer sa carte de vœux 2008.

■ « 4^e Prix Jeunesse de Poésie des Jardins de Talcy »

Concours organisé, du 15 janvier au 16 avril, par le CRDP du Centre et le Rectorat de l'académie d'Orléans-Tours (Daac), sur le thème « Ombre et lumière au jardin » avec une remise des prix le 9 juin au château de Talcy.



Château de Talcy

Dans la mesure où la plupart des conférenciers animent également des ateliers pour les scolaires, le tableau financier, ci-dessous, intègre les deux activités.



Les visites-conférences en région

Sur les 26 monuments offrant des prestations de visites-conférences surtarifées en région, une stabilisation de la fréquentation est constatée avec une légère baisse au château et remparts de la cité de Carcassonne et une progression importante de la fréquentation aux sites mégalithiques de Carnac. En 2007, ces visites approfondies ont été suivies par 59 921 personnes. Pour répondre à la demande et aux visiteurs étrangers, le CMN a agréé 19 conférenciers, dont 3 en langue étrangère.

En Ile-de-France, un service spécifique rattaché à la direction du développement culturel assure des visites-conférences dans les monuments du CMN, mais aussi la découverte d'autres monuments et sites de la région, notamment aux ateliers des Gobelins dans le cadre, depuis mai 2007, d'une convention avec le Mobilier national et la Réunion des musées nationaux.

Si la fréquentation des visites réservées aux individuels a tendance à baisser, les groupes restent stables.

2007	Dépenses en personnels vacataires (chargés d'action éducative)	Dépenses en personnels vacataires (animateurs du patrimoine et conférenciers)	Dépenses en personnels sous contrats (CAC)	Total dépenses	Recettes ateliers du patrimoine	Recettes visites-conférences	Total recettes	Différence
En euros	319 135	462 441	310 000	1 091 576	382 418	276 565	658 983	- 432 593



Sanctuaire gallo-romain
de Sanxay

Les parcours et modes de visite

Approfondir la réflexion sur la présentation des monuments

Le groupe de travail, chargé d'approfondir la réflexion sur les modes de présentation et de visite des monuments, a travaillé en 2005 sur les projets de renouvellement des parcours de visite du château d'Aulteribe et du château et remparts de la cité de Carcassonne. Il a entamé en 2006 un large débat sur la présentation du château d'Azay-le-Rideau qui s'est prolongé en 2007. La dernière séance du groupe a permis de proposer un ensemble d'hypothèses cohérentes et fonctionnelles sur les questions concernant l'ameublement et la circulation des visiteurs.

Ce travail est d'autant plus intéressant qu'avec les châteaux de Puyguilhem et de Montal, le CMN possède désormais deux autres monuments emblématiques de la première Renaissance. Ces réflexions serviront donc également à leur mise en valeur.

Pour marquer le 150^e anniversaire des travaux de restauration du château de Pierrefonds par Viollet-le-Duc, le CMN a organisé les 7 et 8 juin, un colloque international dont la conduite a été confiée à Jean-Paul Midant, historien et professeur à l'École d'architecture de Paris-Belleville. Les interventions portant sur l'histoire du château et le projet de Viollet-le-Duc nourriront les travaux préparatoires à la nouvelle présentation des salles du monument prévue à partir de 2009.

Renouveler la présentation des monuments

Cette ambition constitue l'un des objectifs importants du projet d'établissement du Centre des monuments nationaux.

A ce titre, l'année 2007 a été marquée par deux événements majeurs : la réouverture du donjon du château de Vincennes et la préparation de la nouvelle exposition permanente de l'Arc de triomphe.

Confiée au groupement Itinérance (Philippe Noir), Sophie Noël et Ubiscène (Michel Kouklya), la nouvelle scénographie du donjon du château de Vincennes repose sur un mobilier discret respectant l'architecture magnifique des grandes salles voûtées. Elle est centrée sur la présentation du projet politique et culturel de Charles V et propose un ensemble de panneaux d'information s'appuyant sur quelques dispositifs multimédia simples (consultation virtuelle de manuscrits enluminés, animation musicale des sculptures des anges musiciens...).

Quelques rares objets ayant appartenu à Charles V sont présentés de façon temporaire dans la chambre du roi. La Bibliothèque nationale de France a ainsi prêté, pour la réouverture, l'exemplaire *Des Grandes Chroniques de France* commandé par Charles V et présent dans sa bibliothèque du donjon.

Les dispositifs mis en service depuis le 17 mai 2007 seront complétés au premier semestre 2008.

L'inauguration de la nouvelle exposition permanente de l'Arc de triomphe a eu lieu le 11 février 2008, mais l'essentiel du travail de mise au point est à porter au crédit de l'année 2007.

L'artiste multimédia Maurice Benayoun en a assuré la conception et la direction artistique, l'architecte Christophe Girault, la maîtrise d'œuvre des mobiliers, et la société Hyptique la réalisation des programmes audiovisuels.

Un parcours en sept stations permet, aux visiteurs de découvrir de façon ludique et interactive l'histoire du monument, la richesse de son décor sculpté et l'évolution de sa symbolique. Cette offre nouvelle vient ainsi compléter et renouveler le contenu d'une visite qui se réduisait, par trop jusqu'alors, à la découverte du paysage parisien depuis la terrasse du monument.

Par ailleurs, plusieurs nouveaux chantiers d'études ouverts en 2007, déboucheront sur des réalisations dans les trois prochaines années. Outre le château d'Azay-le-Rideau, elles portent principalement sur le château d'Angers, le trophée d'Auguste à La Turbie, la place forte de Mont-Dauphin, les sites archéologiques de Glanum et d'Ensérune et le château de Pierrefonds.

Renouveler les supports de visite

Le Centre des monuments nationaux met gratuitement des **documents de visite** à la disposition des visiteurs de ses monuments. Ils existent jusqu'en 11 langues étrangères, selon les lieux, et concernent 48 monuments. Le programme d'adaptation des documents de visite à la nouvelle charte rédactionnelle et graphique adoptée en 2005, ou bien de création pour les monuments pas encore dotés, se poursuit au rythme de 10 à 15 documents par an. L'élaboration de ces documents est l'occasion d'une réflexion de fond avec les équipes des monuments sur la hiérarchisation des éléments d'information concernant l'histoire du monument à porter à la connaissance du public.

L'**audioguidage** est un mode de visite qui se développe dans les sites culturels. Il est très apprécié en particulier des visiteurs étrangers. Il permet également d'offrir un contenu de visite adapté à des personnes en situation de handicap.

Jusqu'en 2006, six monuments proposaient un service de visites audioguidées : l'abbaye du Mont-Saint-Michel ; les châteaux d'Azay-le-Rideau et d'Angers ; la basilique cathédrale de Saint-Denis ; le château et remparts de la cité de Carcassonne ; le monastère royal de Brou. En 2007, le château de Vincennes a été équipé à l'occasion de la réouverture au public du donjon. Avec le service historique des armées, un second parcours extérieur a été constitué pour évoquer l'histoire militaire du site.

Les langues proposées sont : le français, l'anglais, l'allemand, l'espagnol et l'italien, ainsi que le japonais à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et au château de Vincennes, et le catalan à Carcassonne.

A la basilique cathédrale de Saint-Denis, deux nouvelles visites à destination des publics handicapés (sourds et déficients visuels), sont proposées grâce à la mise en place d'appareils avec écran.

Pour les sept monuments évoqués ci-dessus, le service est proposé dans le cadre d'un contrat de délégation de service public passé à la société Ophrys Systèmes.

Sur les quatre monuments du périmètre constant 2006 - 2007 (château d'Azay-le-Rideau, monastère royal de Brou, abbaye du Mont-Saint-Michel et basilique cathédrale de Saint-Denis), le nombre d'audioguides loués a progressé, passant de 86 915 en 2006 à 109 771 en 2007. Sur la globalité des sites concernés, les locations atteignent 167 260, soit un taux de prise moyen de 7,17 %.

Cette progression dépasse largement la hausse de fréquentation constatée dans ces quatre monuments, où est enregistrée une hausse de location des audioguides de 26 % quand l'augmentation de fréquentation n'est que de 7,3 %

Par ailleurs, les tours et remparts d'Aigues-Mortes ont été équipés d'un dispositif équivalent, toujours en cinq langues, avec des visites adaptées aux enfants et aux personnes handicapées qui viendront compléter le dispositif à partir de 2008, par investissement direct et une gestion assurée par les agents d'accueil et de surveillance du monument.

La généralisation des technologies numériques de traitement et de transmission de l'image et du son renouvelle profondément les possibilités de présentation des monuments et de leurs modes de visite.

Ainsi, le programme de restitution virtuelle de l'église abbatiale de Cluny se poursuivra en 2008, après une année 2007 consacrée à la fiabilisation des écrans de réalité augmentée testés dès 2006.

Au-delà des grandes réalisations déjà évoquées à l'Arc de triomphe et au château de Vincennes, des projets originaux ont également été mis en place à la place forte de Mont-Dauphin avec l'animation du plan-relief, à la grotte de Pair-non-Pair avec la diffusion de petits films consacrés aux « gestes de la Préhistoire » ou encore au palais du Tau et à l'abbaye du Thoronet avec la diffusion de films en images numériques portant sur l'évolution architecturale des monuments.

Par ailleurs, le travail en partenariat avec des institutions de recherche se développe. Après le MAP (Modélisation Architecture Paysage) du CNRS dont la convention renouvelée porte sur la maquette numérique du trophée d'Auguste à La Turbie, l'ENSAM et In Situ à l'abbaye de Cluny, un nouveau partenariat s'est noué en 2007 avec le laboratoire CITU, des Universités Paris I et Paris VIII. Il s'agit de développer un télescope de réalité augmentée qui sera installé sur la terrasse de l'Arc de triomphe et qui permettra de renseigner le paysage observé, mais aussi de reconstituer tel qu'il était à des époques antérieures.



Site archéologique de Glanum



Monastère de Saorge

Si ces technologies offrent de nouvelles possibilités, elles posent aussi quelques défis. Quelles seront à moyen terme les conséquences, sur les visites guidées, les documents de visite imprimés ou sur les audioguides, des offres nouvelles de téléchargement sur supports personnels à domicile ou sur site de contenus de médiation culturelle ? Si les possibilités techniques ne correspondent pas encore aux besoins du grand public et aux contraintes d'exploitation des monuments, les progrès seront rapides.

Le CMN a donc d'ores et déjà entamé une réflexion sur ces sujets.

L'offre culturelle

Les manifestations culturelles

En 2007, le Centre des monuments nationaux a consacré 2 500 594 €, dont 750 779 € de mécénat et de subventions, à la production ou à l'accueil de manifestations culturelles dans ses monuments.

41,16 % de ces crédits ont été déconcentrés et gérés directement par les administrateurs des monuments. 58,84 % ont servi à la réalisation d'opérations fédératives ou nationales.

La programmation de ces manifestations culturelles événementielles répond à la nécessité de diversifier l'offre culturelle afin de renouveler l'intérêt du public et tout particulièrement celui dit de proximité. Elle est également liée à la volonté de participer pleinement à la politique de diffusion de la création artistique voulue par le ministère de la Culture et de la Communication.

Le CMN a ainsi organisé et accueilli en 2007, 156 manifestations couvrant un large champ de la création contemporaine qu'il s'agisse de musique, de spectacles vivants, d'arts plastiques, d'écriture ou de cinéma.

De cette importante programmation se dégagent quelques éléments particulièrement marquants.

Ces manifestations ne concernent pas seulement les monuments à forte fréquentation. Ainsi, l'une des expositions les plus emblématiques de l'année 2007 s'est tenue à la place forte de Mont-Dauphin dans le cadre de la commémoration du tricentenaire de la mort de Vauban.

« Vauban, architecte de la Raison », conçue par Nicolas Faucherre et Guillaume Monsaingeon, a été adossée à un important programme d'aménagement permettant d'améliorer l'accueil des visiteurs et de renforcer l'intérêt du parcours de visite.

Ces réalisations ont permis de doubler la fréquentation habituelle du monument. Elles confirment la volonté de l'établissement de faire de la place forte de Mont-Dauphin un atout décisif pour le succès de la candidature des sites Vauban au classement du patrimoine mondial de l'Unesco.

A l'abbaye de Montmajour, le service photographique du CMN a organisé l'une des expositions les plus remarquées des Rencontres d'Arles. Consacrée aux activités du studio Zuber de 1931 à 1939, elle reposait en grande part sur la valorisation de fonds photographiques appartenant à l'établissement.



Au château de Châteaudun, la commande au photographe italien Vasco Ascolini, portant sur les très nombreux graffitis laissés par les prisonniers incarcérés dans le monument pendant plus de deux siècles, a donné lieu à une remarquable exposition photographique dont les tirages originaux ont enrichi les collections de l'établissement.

A la villa Savoye, l'exposition « Essayage », sous le commissariat de Cédric Morisset et Céline Caumon, proposait des essais d'ameublement avec les créations

de quelques-uns des plus grands designers contemporains. Une initiative saluée par la presse et confirmée par la venue de très nombreux visiteurs.

Dans le domaine de l'interprétation musicale, il faut souligner l'initiative du château d'Angers qui, sous la dénomination « Excellence des pratiques amateurs » a accueilli, du 2 juin au 31 août, une série de concerts donnés par des interprètes amateurs de très haut niveau.

À côté des manifestations à l'initiative du CMN, l'établissement a poursuivi une politique dynamique d'accueil de concerts et de spectacles, qu'il s'agisse d'opérations ponctuelles ou de festivals reconnus, comme ceux de Saint-Denis à la basilique cathédrale, d'Ambronay au monastère royal de Brou ou encore des « Rencontres internationales Frédéric Chopin » à la maison de George Sand.

Nouveauté en 2007, l'accueil au château de Pierrefonds, de l'Orchestre de Picardie en résidence pendant trois jours.

■ Les manifestations fédératives nationales

• « Rendez-vous aux jardins », les 1^{er}, 2 et 3 juin

Cette année « Rendez-vous aux jardins » a retenu le thème de l'eau. Les 15 monuments du CMN participant, à cette opération organisée par le ministère de la Culture et de la Communication, ont proposé une découverte de leurs pièces d'eau, fontaines et systèmes hydrauliques, parcs et jardins, faune et flore, à travers une série de manifestations : un bal Renaissance autour du grand bassin au château de Bussy-Rabutin ; un jeu-concours photographique « Mille manières de se refléter » au château d'Azay-le-Rideau ; une mise en lumière nocturne et un pique-nique autour du bassin du château de Bouges ; des « jardins éphémères » conçus par de jeunes créateurs au domaine national de Saint-Cloud ; des visites commentées sur le circuit de l'eau au château de Carrouges ; « Des rivières sous influences », une exposition de photographies de Jean-Marie Cevasco au monastère de Saorge.

• « Fête de la Musique », le 21 juin

Pour la 4^e année, le CMN et la Fnac ont renouvelé leur partenariat pour proposer des concerts à l'Hôtel de Sully, à la forteresse de Salses et au trophée d'Auguste à La Turbie. La programmation musicale a été confiée à Christian Olivier, chanteur du groupe Les Têtes Raides. Un public très nombreux est venu écouter à l'Hôtel de Sully : Loïc Lantoine, Chet Nuneta, Boogie Balagan, les frères Guissé, Lola Lafon, Jehro, Les Têtes Raides, Olivia Ruiz... ; à la forteresse de Salses : Marie Cherrier, Bless Ginger Frolic ; au trophée d'Auguste à La Turbie : Roé (blues/rock/flamenco), Kuta (Pop). D'autres monuments ont organisé ou accueilli des concerts comme le palais Jacques Cœur et la Nuit des Chorales...



• « Journées européennes du patrimoine », les 15 et 16 septembre

Le thème choisi par la Ministre de la Culture et de la Communication pour cette édition était « Les métiers du patrimoine : des hommes et des femmes au service des biens culturels ». Huit monuments ont proposé des animations spécifiques et plusieurs rendez-vous exceptionnels : ébéniste, tapissier-décorateur et horloger au château d'Aulteribe ; tailleur d'ardoises et maître verrier à la basilique cathédrale de Saint-Denis ; démonstrations de taille de pierre au château d'Angers, ainsi qu'à l'abbaye de Cluny ; plateaux pédagogiques animés par des archéologues sur les trois sites mégalithiques de Bretagne (Barnenez, Carnac, Locmariaquer) ; ateliers d'initiation aux fouilles archéologiques sur le site archéologique de Glanum ; intervention de restaurateurs de peintures et cheminées au château de Cadillac ; présentation des restaurations de la galerie Renaissance au château d'Oiron.

■ Opérations pour les enfants

• « Monument jeu d'enfant », les 6 et 7 octobre

« Monument, jeu d'enfant » s'impose désormais comme un rendez-vous incontournable pour tous les parents désireux de faire découvrir le patrimoine monumental à leurs enfants dans une ambiance ludique et familiale. Au programme de cette 9^e édition dans 36 sites, des activités ludiques et originales attendaient le jeune public : enquêtes policières ; jeux de piste, de plein air et de rôles ; tir à l'arc ; épreuves sportives ; initiation à la fauconnerie ; bal masqué ; visites costumées ; combats de chevaliers ; ateliers (vidéo, photographie, jardinage, enluminure, reliure, vitrail, verrerie, taille de pierre, mosaïque, sculpture, masque et maquillage, cirque, conte, danse, théâtre...).

• « Contes et Histoires », dans 11 monuments nationaux de Paris et d'Ile-de-France, du 26 décembre 2007 au 6 janvier 2008

Pour la troisième année consécutive, 11 monuments nationaux franciliens proposaient au public, des vacances de Noël pas comme les autres avec « Contes et Histoires ». Dans une ambiance de fête, le Panthéon ; les tours de la cathédrale Notre-Dame ;

la Conciergerie ; la Sainte-Chapelle ; les châteaux de Champs-sur-Marne, de Maisons à Maisons-Laffitte et de Vincennes ; la villa Savoye à Poissy ; la basilique cathédrale de Saint-Denis ; le domaine national de Saint-Cloud et la maison des Jardies à Sèvres invitaient le public à se familiariser avec leur histoire et leur passé prestigieux de manière ludique. Visites contées, ateliers de création, lectures...

• « **Gôûters contes du macaron** », au château de La Motte Tilly, en juillet, août et le 27 décembre

Mêlant culture et gourmandise, le public pouvait entendre la conteuse Cécile Séité autour d'un goûter de macarons en partenariat avec la Maison Fossier de Reims. Enfants et adultes ont ainsi découvert de façon originale le château et son parc.

• « **6^e festival du Conte** », à la place forte de Mont-Dauphin, du 24 au 29 septembre

Sur le thème de Vauban, de nombreuses animations ont été proposées au public, parmi lesquelles : deux spectacles déambulatoires entre art du conte et art de la rue par les compagnies « Conte » et « L'ARTE qui TABLE », un musée des objets aux curieuses histoires évanescences a été inauguré dans le village de Mont-Dauphin, une visite loufoque « Laisse Vauban, Chérie, appelle-moi Sébastien ! » par la compagnie « Conte », a fait revivre la véridique odyssee du maréchal de Vauban, de son premier hochet à sa passion pour les cochons, un pique-nique conte, dans lequel ont été partagées des histoires drôles, piquantes ou étranges...

■ **Les expositions produites ou coproduites par le Centre des monuments nationaux**

► **Expositions patrimoniales**

• « **Tombeaux et gisants des abbés de Cluny** », au musée d'art et d'archéologie de l'abbaye de Cluny, du 12 janvier au 15 mai

Les tombeaux d'Hugues de Semur (abbé de 1049 à 1109) et de Pierre le Vénérable (abbé de 1122 à 1156) ont été, pour la première fois, montrés au public. Une installation muséographique spécifique a permis de mettre en valeur de nombreux fragments de tombeaux du XI^e siècle, ainsi que des gisants des abbés Mayeul et Odilon datant du XI^e siècle, prêtés par le Musée du Pays de Souvigny (Allier). L'exposition présentée à Cluny mettait en avant le rôle prépondérant de ces quatre abbés dans l'histoire de l'abbaye et du développement du monachisme bénédictin en Europe.

• « **Quand Le Miroir racontait la Grande Guerre** », palais du Tau à Reims, du 8 février au 8 avril

L'exposition retraçait l'histoire du *Miroir*, hebdomadaire entièrement illustré de photographies qui, dès 1914, s'est attaché à raconter la guerre. D'abord par des images de la mobilisation – drapeaux et têtes à perte de vue – puis avec des mises en scène ou des faux documents, enfin en lançant un appel à concours

« pour retrouver la guerre ». Soldats anonymes, figures de la littérature - Blaise Cendrars - envoyèrent leurs photos du front au *Miroir*. Edité par Nouveau Monde Editions, le catalogue de l'exposition présentait le travail de recherche de Joëlle Beurrier, à l'origine de l'exposition.

• « **Armand Bernard** », monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse, du 17 mars au 26 août

Originaire de la région de Mâcon, Armand Bernard (1829-1894) remporte, en 1854, à l'âge de 25 ans le Grand Prix de Rome du paysage historique. D'inspiration classique, Armand Bernard évoque le lien entre un monument et son site de façon romantique. L'homme et son activité conservent une place importante dans les paysages qu'il construit. L'exposition, produite par le Musée de Bourg-en-Bresse, donnait une grande part à la spontanéité des dessins à la mine de plomb et à l'aquarelle, témoignages de voyages qui le menèrent à travers la France et souvent dans les Alpes. Les tableaux présentés provenaient de collections publiques et les aquarelles de deux collections particulières.



Monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse

• « **Héros et merveilles du Moyen Age** », abbaye royale de Fontevraud, du 1^{er} juin au 16 septembre

Le CMN a soutenu cette exposition du Centre Culturel de l'Ouest. Inspirée du livre de Jacques Le Goff *Héros et Merveilles du Moyen Age* (Editions du Seuil, 2005), elle contait la naissance de personnages légendaires ou fabuleux comme Merlin l'enchanteur, Le Cid, la Licorne ou encore Mélusine. Elle replaçait leur histoire respective dans la culture occidentale jusqu'à nos jours tels qu'ils ont été construits, aimés, puis légués aux siècles futurs où ils ont continué à vivre.



Exposition « Les douze capitales d'Arménie » à la Conciergerie

• « **Lumières d'Arménie** », abbaye de Cluny, du 15 juin au 30 septembre

Organisée dans le cadre de l'année de l'Arménie en France, et bénéficiant du label « Arménie mon amie », l'exposition invitait à découvrir les étapes marquantes de l'histoire de l'Eglise arménienne, au travers de la vie et de l'œuvre de ses plus importants dignitaires, les Catholicos. Elle montrait, notamment, par la présentation d'objets, de costumes liturgiques, et une découverte de la vie des pères spirituels de l'Eglise arménienne, de Grégoire l'Illuminateur (304-325) à Nerses Ashtaraketsi (XIX^e siècle), un aperçu du patrimoine culturel et spirituel de la plus ancienne nation chrétienne. De nombreux manuscrits et objets liturgiques illustraient cette richesse culturelle, artistique et architecturale. La plupart de ces objets et œuvres étaient présentés en France pour la première fois.

• « **Vauban, architecte de la Raison** », place forte de Mont-Dauphin, du 15 juin au 16 septembre

Dans le cadre de la commémoration du tricentenaire de la mort du maréchal de Vauban (1633-1707), le Centre des monuments nationaux présentait une exposition consacrée à ce grand ingénieur militaire, penseur civil, mais également serviteur de l'Etat à la réflexion politique extrêmement novatrice. L'exposition rassemblait dans l'arsenal de Mont-Dauphin, chef-d'œuvre de fortification classique, un ensemble exceptionnel de pièces (tableaux, maquettes, mousquets, chaudron à soupe militaire, nombreux documents gravés ou imprimés) illustrant les multiples facettes du génie de Vauban. Les œuvres originales exposées, provenaient toutes d'institutions prestigieuses (Louvre, Bibliothèque nationale de France, château de Versailles, Mobilier national, musée de l'Armée, Musée des arts et métiers...) et de collections privées. Le commissariat était assuré par Nicolas Faucherre et Guillaume Monsaingeon.

La reconstitution d'une tranchée d'attaque pérenne, où le visiteur se retrouvait dans la situation de l'assaillant, et la présentation animée du plan-relief

de Mont-Dauphin s'inscrivaient dans un parcours plus vaste de découverte du site.

• « **Tables de Maisons, raffinements d'autrefois** », château de Maisons, du 14 septembre au 24 novembre

Cette exposition sous le commissariat scientifique de Dominique Delalande et Michel Maignan faisait revivre, à travers l'évocation des tables de ses illustres propriétaires passés (la famille de Longueil, le comte d'Artois, le maréchal Lannes, Jacques Laffitte), l'histoire du château depuis sa construction à la fin du règne de Louis XIII jusqu'à la monarchie de Juillet. Différentes scènes reconstituées et animées par des comédiens en costumes étaient proposées au public.

• « **Portraits et monuments de l'Ain, la sculpture de 1750 à 1950** » au monastère royal de Brou, du 15 septembre 2007 au 2 mars 2008

Espaces urbains, places et villages de l'Ain, partout les monuments publics nous racontent l'histoire locale et nationale. Thomas Riboud, Edgar Quinet, Jérôme Lalande et bien d'autres furent honorés par leurs concitoyens. Les monuments cependant rappellent aussi les guerres, leurs morts et le sentiment national. Cette exposition présentait un double intérêt : mettre à l'honneur les personnalités de l'Ain et les artistes, auteurs de ces monuments. Grâce à la collection restaurée du musée de Brou, des esquisses, des maquettes et portraits offraient sur deux siècles au visiteur, la possibilité de pénétrer dans ces espaces publics de Bourg-en-Bresse et de voyager dans le département.

• « **Chasse au Moyen Age, chasse au vol** », château d'Angers, à partir du 24 septembre

Pour renouer avec une tradition historique, notamment celle du roi René, des volières ont été reconstituées au rez-de-chaussée du logis royal du monument. Cette restitution est accompagnée d'une exposition sur la chasse au Moyen Age et la chasse au vol (pratiquée avec des rapaces). L'exposition présente l'histoire et la technique de la chasse en général et de la fauconnerie en particulier, les méthodes de dressage des oiseaux, les techniques et les accessoires utilisés.

Différents traités de chasse ou de fauconnerie très anciens, provenant des collections de la bibliothèque municipale d'Angers et de particuliers sont exposés, ainsi qu'une sélection de tapisseries du trésor de la cathédrale d'Angers (du XV^e au XVIII^e siècle), sur le thème de la chasse et de la nature.

• « Les trésors oubliés de l'abbaye », abbaye de La Sauve-Majeure, depuis le 28 septembre

Cette exposition photographique permanente propose au public une sélection de photographies d'œuvres majeures ayant appartenu à l'abbaye et aujourd'hui disséminées en Gironde, en France ou à l'étranger. Rassemblées autour de quatre thèmes : le mobilier et les objets liturgiques, les manuscrits, les monuments funéraires et les vestiges architecturaux, ces œuvres datant du Moyen Age – période la plus glorieuse de l'abbaye bénédictine – permettent aujourd'hui aux visiteurs de découvrir, grâce à la photographie, des trésors patrimoniaux seuls connus d'un petit cercle de spécialistes.



Château de Carrouges

• « ... sous le forum », site archéologique de Glanum, du 22 décembre 2007 au 30 avril 2008

Au cœur de la ville de Glanum, quatre états successifs, correspondant à quatre grands programmes éditaires se sont succédés du II^e siècle avant J.-C. au III^e siècle après J.-C. Les fouilles, longtemps inaccessibles au public, montraient ces quatre états simultanément, ce qui rendait leur lecture difficile. Achievés en 2007, les travaux restituent le niveau du second forum dont les traces étaient les plus visibles, tout en permettant l'accès à une grande partie du centre monumental hellénistique. Par contre, les vestiges du premier forum et des maisons ont été relevés, documentés et confortés avant d'être enfouis de nouveau par mesure de conservation. L'exposition a montré ces états sous forme de documents (plans de fouilles, étude stratigraphique, photographies), ou à l'aide de mobiliers archéologiques conservés à l'Hôtel de Sade (fragments d'enduit peint des maisons, objets du quotidien et cultuel, ornements, céramiques...).

► Expositions photographiques

• « L'Orne, pays de terre » de Kurt Stier, château de Carrouges, du 7 avril au 6 mai

Depuis une trentaine d'années, Kurt Stier, photographe américain, travaille dans le monde entier, aussi bien pour de grandes industries que pour des maisons d'édition. Portraits, reportages, paysages et natures mortes sont ses principaux centres d'intérêt. Il expose aux Etats-Unis, en Europe et au Japon. Il s'est installé, en 2002, dans l'Orne où il vit avec sa femme Hourieh, sculptrice iranienne. Les photographies présentées provenaient du Fonds départemental d'art contemporain. L'exposition était organisée par l'office départemental de la Culture de l'Orne.

• « Ecrits d'Ouest », photographies du voyage dans l'ouest de la France, abbaye de Charroux, du 30 mai au 30 octobre

Le rôle de Prosper Mérimée fut primordial dans l'élaboration d'une politique d'ensemble en faveur du patrimoine monumental français, véritable innovation dans l'Europe du XIX^e siècle. Cette exposition présentait, en 25 photographies anciennes (de 1850 à 1870) provenant des archives photographiques de la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine, les thèmes patrimoniaux chers à Mérimée : l'architecture civile, militaire et surtout religieuse.

• « Le temporel à l'abbaye », abbaye du Mont-Saint-Michel, du 1^{er} juin au 4 novembre

Cette exposition tendait à répondre à une question souvent posée par le public : comment vivaient les moines ? Elle expliquait également le statut des églises paroissiales sous l'Ancien Régime, dont les fondateurs pouvaient garder la propriété ou la donner à un monastère, avec les droits qui lui étaient attachés. Présentant des photographies de Tristan Jeanne-Valès



Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue

et Pierre-Yves Le Meur, l'exposition était accompagnée de statues et objets de culte en provenance des églises présentées.

• « **Au creux de la pierre** », photographies de Vasco Ascolini, château de Châteaudun, du 8 juin au 30 septembre

L'exposition regroupait une trentaine de tirages noir et blanc grand format, commandés par le CMN au photographe Vasco Ascolini, sur les graffitis du château de Châteaudun dont les caves et les galeries furent transformées en prison au XVIII^e siècle.

Simple signatures ou véritables tableaux sculptés (scènes religieuses, scènes de la vie militaire...), tous ces signes sont autant de témoignages émouvants de la vie du monument et de ses détenus. Vasco Ascolini a coupé, cadré, lié ou au contraire isolé ces fragments et ces instants de vie, jouant avec la lumière ou saisissant l'ombre révélatrice.

• « **Le studio Zuber** », abbaye de Montmajour, du 3 juillet au 16 septembre

Créé en 1932, le studio Zuber témoigne du renouveau de la pratique photographique en France durant l'entre-deux-guerres. Autour de René Zuber, Pierre Boucher, Emeric Feher et Denise Bellon parmi d'autres, imposent leur talent dans des domaines variés : photographie publicitaire, nu ou reportage. L'exposition abordait trois aspects de l'activité du studio : la photographie publicitaire assurant aux photographes une base économique essentielle tout en leur permettant de développer certaines recherches formelles. Les affinités entre les photographes accompagnés de leurs familles et amis, ils partageaient leurs loisirs, occasion d'une démarche photographique collective et source de nouvelles prises de vues, presque aussitôt diffusées dans la presse magazine de l'époque. L'importante présence de leurs images dans la presse témoigne de leur notoriété croissante et conduira les membres du studio Zuber à créer en 1934 avec Maria Eisner la première agence coopérative française, Alliance Photo, modèle de Magnum. L'expérience s'achèvera brutalement en 1939, quand la guerre dispersera les membres du collectif.

• « **Ceccaroli / Plossu, la Chartreuse, silences habités** », chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, du 5 juillet au 16 septembre

Pendant longtemps, les photographies d'Alain Ceccaroli ont ignoré les hommes. Ses paysages portent pourtant les cicatrices ineffaçables des actions humaines et révèlent en négatif une mystérieuse présence au monde. Les prises de vues nocturnes de la chartreuse suscitent, elles aussi, ces présences, évanouies dès qu'apparues. Bernard Plossu, quant à lui, choisit de montrer et de saisir, selon son propre regard, des lieux significatifs, tout en jouant de la déviation qui est l'art du photographe.

• « **Tous les Monte-Cristo du Monde** », château d'If, depuis le 22 juillet

L'exposition, sous forme de panneaux thématiques, vise à présenter l'impact du roman de Dumas « premier best-seller international » à travers photos, textes et vidéos. Roman d'aventures, roman de la vengeance, peinture d'une époque et d'une société, « Le Comte de Monte-Cristo » d'Alexandre Dumas père connaît un véritable succès dans le monde entier. « Monte-Cristo » c'est bien sûr le roman de Dumas, traduit en plus de 23 langues, dès sa parution en 1844, et adapté plus de cent fois au cinéma depuis 1917. C'est encore cette marque célèbre de cigares cubains qui tire son nom des séances de lectures du roman faites aux ouvrières dans les fabriques de cigares de La Havane dès 1930. C'est toujours, le château de Monte-Cristo que fit bâtir Alexandre Dumas à Port-Marly, où le « château d'If », son cabinet de travail, situé dans le parc entouré d'eau et de rochers, rend hommage aux personnages de ses romans par des médaillons gravés en façade.

L'exposition était accompagnée de photographies de Micheline Pelletier sur le thème « les fous de Monte-Cristo ».

• « **Arbre(s), des regards photographiques** », château de Fougères-sur-Bièvre, Images au Centre, du 6 octobre au 11 novembre

Initiative conjointe du Conseil régional du Centre et du Centre des monuments nationaux, Images au Centre propose chaque automne des rencontres



Château d'Oiron

entre le patrimoine et la création photographique ou vidéo contemporaine. « Arbre(s), des regards photographiques » s'est inscrit dans la suite de l'exposition d'Antoine Petitprez. Au château de Fougères-sur-Bièvre, ont été présentées les œuvres photographiques d'artistes travaillant sur la représentation de l'arbre et de son environnement naturel ou construit. Ils interrogent les rapports de l'homme à la nature (Christophe Bourguedieu, Florian Tiedje, Thibaut Cuisset...), l'arbre comme porteur de mémoires anciennes (Jean-Luc Chapin, Gilbert Fastenaekens, Eric Poitevin...), la place de l'arbre dans le centre des villes (Yto Barrada, Zoe Leonard, Heidi Specker...) ou sa silhouette dans son environnement naturel (Chrystèle Lерisse, Suzanne Doppelt...). L'atelier des artistes se transforme tantôt en laboratoire (Sanna Kannisto, Ulrich Gebert), tantôt en scène de théâtre (Antoine Petitprez, Clémence Pérignon...).

• « Terre natale, Pays Dogon », Conciergerie, du 16 novembre 2007 au 9 mars 2008

Classée patrimoine mondial de l'Humanité par l'Unesco en 1989, la falaise de Bandiagara au Mali abrite depuis le XIV^e siècle le peuple Dogon et ses traditions singulières. L'exposition, inspirée par les recherches ethnologiques fondatrices de Marcel Griaule et les films de Jean Rouch, était l'aboutissement du travail photographique d'Alain Volut sur la mémoire ancestrale, transmise au travers d'images emblématiques du peuple Dogon. « Terre natale, Pays Dogon » a été organisée par étapes, une suite de correspondances tisse un subtil jeu de miroirs entre triptyques photographiques, statues et installations. 69 photographies noir et blanc grand format, 26 statues africaines et 2 installations *Famille humaine*, un peuple de 300 pierres, et *Forêt généalogique*, un groupe de 28 grands bois, composaient un parcours dans l'espace et dans le temps imprégné du rapport profondément convivial et symbolique des Dogons avec la nature.

• « Voyage au Pays du Réel », photographies de Thierry Girard, château d'Oiron, du 18 novembre 2007 au 30 janvier 2008

Poursuivant sa réflexion sur la façon dont le paysage se constitue, et dont la photographie peut tenter d'en témoigner, le château d'Oiron a proposé à Thierry Girard d'exposer une série photographique réalisée en Chine ces dernières années. L'origine de ce projet se

trouve dans le texte de Victor Segalen, *Feuilles de route*, carnet de voyage écrit au jour le jour, où il raconte son parcours, de découvertes archéologiques en difficultés du voyage, d'impressions face aux paysages en évocation de ses sentiments face à ce monde qu'il découvre. Il s'en inspire pour écrire *Equipée*, sous-titrée *Voyage au pays du réel*, récit où s'entrecroisent l'expérience du voyage et son imaginaire.

► Expositions d'art contemporain

• « L'Homme Paysage », château d'Oiron, du 31 mars au 27 mai

Réalisée en collaboration avec le musée des Beaux-Arts de Lille et la villa Oppenheim de Berlin, sous le commissariat de Jeanette Zwingenberger, cette exposition montrait les différentes représentations du lien entre le corps et l'univers, au travers des œuvres d'artistes contemporains : Jun Takita, Isabelle Tournoud, Guiseppe Penone, Stanley Brouwn, Machiel Botman, Marcos Novak, Javier Perez, Pascal Convert, Jean Daviot, William Kentridge, Didier Morin, NOX/Lars Suijbroek, Jim Shaw...

• « Marc Bastier, rétrospective », abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 1^{er} avril au 28 mai

Après avoir appris à peindre le faux marbre et le faux bois, décoré quelques devantures et des églises, l'apprenti est devenu un peintre particulièrement estimé de Jean Dubuffet et du monde des amateurs. Le croquis, la forme et l'informe, les structures et les textures, les collages, les rythmes et les mouvements, les éléments les plus divers et les plus délaissés, les brindilles les plus différentes, tous les composants insoupçonnés d'un temps englouti deviennent petit à petit une œuvre vivante, patiente, où le mystère et l'énergie créatrice se font le créateur lui-même.

• « Caudalies », installation de Marc Couturier, forteresse de Salses, du 22 avril au 31 octobre

Le mot « caudalies » désigne, lors d'une dégustation, la durée de persistance aromatique d'un vin. Utilisant des objets familiers de tout vigneron et les disposant d'une manière singulière dans l'espace, en faisant jouer la réflexion de la lumière naturelle sur des surfaces de liquide, l'artiste Marc Couturier mettait en présence des visions inattendues, créant des images ou des apparitions évocatrices de la nature et des symboliques attachées au vin : l'eau transformée en vin, « prenez et buvez-en tous car ceci... », et la trace sur un linge d'un visage ensanglanté.

• « Terres Métamorphiques », abbaye de La Sauve-Majeure, du 5 mai au 10 juin

Présentée dans le cadre de la manifestation « Chemins de Terre 2007 » organisée par l'AGAP (Association des Gens et Amis de la Poterie), l'exposition rassemblait les travaux de céramistes – Hervé Rousseau, Philippe Godderidge, Coralie Courbet, Jean-François Bourlard, Anne Verdier – à l'expression singulière,



Conciergerie

mais unis par un même souci d'expérimentation sur la matière. Matières de terres brûlées, en fusion, craquelées, explosées, comme soumises aux forces chtoniennes.

- « **Essayage** », villa Savoye, du 11 mai au 30 juin

Pédagogique et expérimentale, « Essayage » proposait une promenade design unique au cœur de la « promenade architecturale » si chère à Le Corbusier. Cette exposition présentée avec le concours de la société Vitra et des commissaires Cédric Morisset et Céline Caumon a investi la villa Savoye par l'intermédiaire d'installations de meubles de designers contemporains : Ronan et Erwan Bouroullec, Frank Gehry, Maarten Van Severen.

Jessica Diamond, *L'Eau qui tombe en 'Yes'* évoquait la vision subjective, éventuellement prophétique, d'un phénomène météorologique. *La Mémoire de l'eau*, œuvre multimédia de Pierre Joseph, suggérait la montée des eaux des îles normandes de Chausey : une mosaïque divisionniste se transforme lentement en marine impressionniste, puis en cliché hyperréaliste. Dans *Floating*, installation du berlinois Rolf Julius, une délicate vibration sonore accompagnait l'improbable flottaison de deux sombres radeaux en acier. La présentation éphémère du *Navet*, conçue par Michel Blazy, rappelait la précarité et la beauté fruste d'une nature modeste.

- « **Lisières** », intervention sous la conduite de l'artiste Marie Goussé, château de Pierrefonds, du 2 juin au 16 septembre

Marie Goussé, imprégnée des terres vertes et ventées de la Picardie de son enfance, s'est inspirée de cette nature et de ces paysages pour créer des installations de plein air et des sculptures contextuelles, assemblant des éléments de la nature ou collectés *in situ*. Les « pièces » du paysage (arbre, terre...) ont été utilisées sur plusieurs lieux-dits, dans le parc du château, incitant le public à déambuler dans un labyrinthe de bois et à découvrir des surprises paysagères contemporaines.

- « **Krebs, cinquante ans de peinture** », abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 9 juin au 30 septembre

Xavier Krebs est né à Quimperlé en 1923. Il vit et travaille dans la région depuis 1977 et a participé à plusieurs expositions à Beaulieu. Cette rétrospective retraçait son parcours de peintre, depuis sa première exposition à Paris en 1952 jusqu'aux œuvres de ces dernières années. Périodes des signes puis des gnomons (formes plus géométriques) qui annonçaient la série des *Empreintes* plus méditatives et ces dernières années de peintures aux couleurs à la fois tendres et vives évoquant parfois les rivages d'une Bretagne mythique. Son œuvre figure aussi dans la collection de Beaulieu-en-Rouergue, une de ses toiles a été acquise par l'établissement en 1995 et un grand triptyque par le Fonds national d'art contemporain en 1980.



Kast, design
Maarten Van Severen



Algues, design
Ronan et Erwan Bouroullec

- « **Citadelle, cité d'eaux** », exposition d'œuvres de Michel Blazy, Jessica Diamond, Pierre Joseph, Rolf Julius, château comtal de la cité de Carcassonne, du 1^{er} juin au 31 août

Les quatre œuvres contemporaines, réunies dans le cadre de cette exposition organisée en partenariat avec le Frac Languedoc-Roussillon, proposaient différentes approches de la thématique de l'eau, la cité de Carcassonne ayant toujours su exploiter cette richesse naturelle. La pièce conceptuelle de l'américaine

- « Eugène Gabritschevsky, 70 œuvres de 1927 à 1979 », abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 9 juin au 30 septembre

En collaboration avec la Galerie Chave à Vence. Gabritschevsky, personnage très particulier du monde de l'art, est né à Moscou en 1893. Biologiste éminent, il fut interné en 1929 dans un hôpital psychiatrique près de Munich où il resta jusqu'à sa mort en 1979. Il commença alors à peindre et réalisa des centaines de petites gouaches d'une grande beauté, au caractère visionnaire qui attirèrent l'attention de Dubuffet et d'Alphonse Chave, le fondateur de la Galerie à Vence, ainsi que de Daniel Cordier. Ce dernier inclut dans sa donation au Centre Georges Pompidou, 72 de ces œuvres ; trois d'entre-elles figurent dans la collection de Beaulieu-en-Rouergue.

- « Les hommes charrettes », peintures de Bernard Piga, château de Carrouges, du 16 juin au 15 août

Bernard Piga, né en 1934 dans la région parisienne, vit et travaille à Paris. Au début des années soixante, il rencontre Emile Hecq et partage avec lui un atelier. Cette confrontation expressionniste l'aiguillonne. A quarante ans, sa carrière prend une tournure internationale. En 2003, la fondation Taylor lui remet le prix Léon-Baudry pour l'ensemble de ses œuvres. Les compositions de Bernard Piga, présentées au château de Carrouges, provenaient du Fonds départemental

d'art contemporain, l'exposition était organisée par l'Office départemental de la Culture de l'Orne.

- « Valérie Seibel : collages », château de Gramont, du 22 juin au 16 septembre

Ancienne élève de l'Ecole nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art, Valérie Seibel, née en 1966, est professeur d'arts appliqués. Poursuivant une idée de « recyclage », elle redonne vie à ce quotidien dont elle récupère les scories véhiculées par la presse (journaux, revues). L'exposition évoquait un cheminement composé et traversé par les images de notre temps, d'ici et d'ailleurs, lieux indéterminés, voyageurs, de nature à satisfaire une composition originale, hardie, colorée, mouvementée, expressive – voire parfois expressionniste. Ces illustrations, distraites de leur contexte, à voir de face ou de profil, sans envers ni endroit, offrait au visiteur du château de Gramont une œuvre qui, le temps d'un été, en prolongeait sans cérémonie l'histoire.

- « Femmes », de Franck Ayroles, château de Cadillac, du 23 juin au 30 septembre

Ces 80 totems et panneaux peints sur socles par Franck Ayroles, rendaient hommage aux « femmes perdues » du château-prison avec une éclatante revanche de la couleur, de la gaieté et de la vie sur le gris et le noir du monde carcéral... Enigmatiques et souveraines,



Cloître de la Psalette
à Tours

ces belles géantes, à la silhouette altière mais au visage seulement suggéré, punctuaient les parcours de visite du monument jusque dans les salles restaurées, fermées au public depuis bientôt deux ans.

• « **Jimmie Durham : Labyrinth** », château d'Oiron, du 24 juin au 30 septembre

Pour ce projet, Jimmie Durham, plasticien, poète, performer explorait l'une des formes les plus symboliques de la culture classique qui trouve historiquement sa place au château d'Oiron : le labyrinthe. Cette exposition présentait un certain nombre d'œuvres dessinant un parcours physique et mental dans la galerie des chevaux et le comble central. Les œuvres ont été réalisées à partir de troncs d'arbres provenant d'un parc de la ville de Strasbourg dévasté par la tempête en 2001.



Jimmie Durham au château d'Oiron



Álvaro Siza à l'abbaye du Thoronet

• « **Álvaro Siza au Thoronet, le parcours et l'œuvre** », abbaye du Thoronet, du 29 juin au 31 octobre

L'abbaye cistercienne du Thoronet accueillait le travail du grand architecte portugais Álvaro Siza faisant suite à une commande du Centre des monuments nationaux, de la direction régionale des affaires culturelles et de la Maison de la ville et de l'architecture Provence-Alpes-Côte d'Azur. En proposant « un parcours », l'architecte signe sa première œuvre réalisée par lui en France. Après s'être rendu sur place à la fin de l'été 2006 et au début de l'année 2007, Álvaro Siza a conçu un itinéraire « dérobé », celui qu'empruntaient les moines au XII^e siècle. Par cette proposition d'intervention minimale respectueuse du lieu, les visiteurs étaient invités à saisir le sens constructif de l'abbaye et ses anciens usages. Cette rencontre plaçait le travail de Siza au Thoronet dans la lignée des grands échanges qui d'un bout à l'autre de l'histoire font la création architecturale.

• « **La fée des eaux dormantes** », château de Fougères-sur-Bièvre, du 30 juin au 30 septembre

Inspiré par la légende de la fée Mélusine, ce parcours animé par des jeux de reflets, des ambiances lumineuses et sonores, des décors en trompe l'œil et des projections d'images, se déclinait suivant les quatre moments clefs du récit médiéval : la rencontre de la fée et du chevalier dans une forêt mystérieuse ; l'enchantement du royaume ; la métamorphose de la fée dans le secret de son bain avant son envol ; puis sa réapparition sous forme de Dame Blanche. Les créations de jeunes

artistes, compositeurs, illustrateurs, ou plasticiens témoignaient d'un regard nouveau sur une légende ancienne.

• « **Lieux de belligérance 2** », à la forteresse de Salses, du 1^{er} juillet au 30 décembre

Mise en œuvre par l'association In Visu, le programme « Lieux de belligérance » est issu d'une réflexion critique sur l'espace marqué fortement par l'architecture militaire de la forteresse et la pensée de Walter Benjamin. Trois artistes étaient, cette année, invités : Monika Anselment et ses photographies sur l'image télévisée de la guerre, Francesc Abad, artiste catalan qui présentait trois installations vidéo « Memoria, Hotel Europa, Rotsparien » interpellant sans concession la conscience d'aujourd'hui face aux catastrophes de l'histoire que sont les camps nazis et le goulag. Enfin l'audiovisuel et les photographies de Bruno Serralongue « Risky Lines » (après Sangatte...) rassemblaient des images d'errance d'hommes autour de Calais, montrant le paradoxe de la fermeture du camp de Sangatte.

• « **Maurice Mourlot (1906-1983), peintures, estampes et lithographies** », château de Castelnau-Bretenoux, du 13 juillet au 19 août

On retrouve dans les peintures de Maurice Mourlot des simples gens, des scènes de marché, des bistrottes pittoresques, sans oublier les personnages d'Ile-de-France et du Lot. Maurice Mourlot préfère l'individu aux troupes marchant au pas cadencé. Sa guerre de 39, il l'a faite dans une compagnie de camouflage avec des amis peintres et Jean-Louis Barrault qu'il a souvent dessiné et peint. Une vidéo « Le peintre et le gorille » de Jean-Pierre Hammer sur son ami Maurice Mourlot était également présentée dans l'exposition.

• « **Lumière Sombre Ombre Claire** », Jean Suzanne et Bernard Bygodt : sculptures et peintures, abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 4 août au 4 novembre

Les sculptures de Jean Suzanne imposent en volume la même fulgurance de lignes que les traits de Bernard Bygodt. Le sculpteur voulait exposer avec son ami. Trois ans après la disparition de Bernard Bygodt, Jean Suzanne est encore ému de la proximité d'imaginaires



Château de Gramont

qu'il partageait avec lui. Fasciné par les formations lithiques de notre planète, ses fractures et ses élancements malgré l'érosion, cet artiste donne à voir des formes épurées qui masquent le travail réalisé pour obtenir un tel résultat. Le clair-obscur de la sculpture en quelque sorte.

- « Antonella Bussanich, Images au Centre », château d'Azay-le-Rideau, du 29 septembre au 11 novembre

Antonella Bussanich a conçu un itinéraire envoûtant sur le mode d'une traversée féerique avec quatre installations vidéo disposées tout au long du parcours de visite. Deux installations évoquaient les flots d'une rivière sur lesquels flottait une phrase qui ensuite passait d'un écran à l'autre avant de se recomposer. « La Chute » était une pièce originale créée par l'artiste pour l'ancienne cuisine du château. Constitué de sept écrans transparents et légèrement teintés, le dispositif conçu par la vidéaste s'apparentait à un sentier le long d'un cours d'eau dont on percevait le bruissement pour finalement en apercevoir l'issue, la chute, et son éternel recommencement. « Myself » concluait ce parcours par un autoportrait énigmatique de l'artiste qui semblait presque dévisager le visiteur.

- « Proliférer », villa Savoye, du 12 octobre au 12 novembre

À travers cette exposition créée de toutes pièces par cinq jeunes artistes-chercheurs du CERAP (Centre d'études et de recherches en arts plastiques), dans le cadre d'un programme de création et de recherche intitulé « La création à l'épreuve des risques majeurs » (2006-2009), la villa Savoye proposait une éducation du regard qui s'adressait aux plus jeunes comme à

un public averti. Les cinq artistes-plasticiens avaient choisi de mettre en œuvre la « prolifération » sous différentes formes donnant à chacun, des exemples concrets d'utopie architecturale et artistique.

► Animations permanentes ou nocturnes

- « Songes et Lumières », château d'Azay-le-Rideau, du 17 mai au 8 septembre

Dès la tombée de la nuit, le public pouvait se promener librement dans le parc et profiter ainsi pleinement des effets des derniers feux du jour sur le château, accompagné par la nouvelle orchestration de la musique de prologue du spectacle. Les premiers visiteurs étaient accueillis et accompagnés dans leur promenade par de mythiques personnages prêts à révéler quelques secrets du château avant d'aller à la rencontre de la nature et de l'architecture à travers un voyage en sept étapes rythmées par des installations plastiques, des projections lumineuses et des compositions musicales.

- « Parcours nocturne », abbaye du Mont-Saint-Michel, du 2 juillet au 31 août

A partir de 19 heures, quand le crépuscule envahit la baie mythique du Mont-Saint-Michel, l'abbaye proposait un parcours-nocturne avec les jeux de miroirs géants du plasticien Toun Lebrech et une nouvelle création sonore du compositeur et metteur en scène André Serré. Les musiques soulignaient et sublimaient l'ambiance mystique des jeux de miroirs. Dans ce monument prédisposé à la méditation, elles faisaient écho à la beauté et à l'esprit des lieux tout en prolongeant la magie de l'instant.

- « Visites nocturnes, une découverte insolite de la forteresse médiévale », château de Châteauneuf-en-Auxois, du 17 juillet au 23 août

Pour la deuxième édition et après leur succès auprès du public en 2006, les visites nocturnes du château de Châteauneuf-en-Auxois ont permis aux visiteurs de découvrir ou redécouvrir le monument dans un ballet d'ombres et de lumières.

► Manifestations accueillies dans les monuments

■ Concerts classiques

- « Airs et danses de la cour des XVI^e et XVII^e siècles », château de Bussy-Rabutin, le 13 mai ;
- « L'Excellence des pratiques amateurs », concerts classiques, château d'Angers, du 2 juin au 31 août ;
- « Concerts et jeux d'eau », par l'ensemble Arpeggiata, l'Orchestre Les Siècles et Anne Queffelec, domaine national de Saint-Cloud, les 10, 17 et 24 juin ;
- Résidence de l'Orchestre de Picardie, château de Pierrefonds, les 7, 16 et 17 juin ;
- « La magie de la voix », après-midi lyrique, château de Bussy-Rabutin, le 16 juin ;

- Concerts de musique baroque, château de Villeneuve-Lembron, du 23 juin au 30 septembre ;
- « Abbaye en Chœur », rencontre annuelle, abbaye de La Sauve-Majeure, le 24 juin ;
- « Flâneries musicales », concert classique, palais du Tau, les 26, 29 juin et 8 juillet ;
- « Petites notes de musique », musique de la Renaissance et musique baroque, abbaye royale de Fontevraud, du 6 au 13 juillet ;
- « Les Estivales de Brou », *Te Deum* de Charpentier, monastère royal de Brou, les 6 et 8 juillet ;
- Chant grégorien, abbaye royale de Fontevraud, du 23 au 27 juillet ;
- « Le violoncelle dans tous ses états », Musicales en Auxois, château de Bussy-Rabutin, le 3 août ;
- Concert de pièces inédites de George Onslow, château d'Aulteribe, le 12 août ;
- « Bach, Ligeti, Glass, Piazzolla... », par le quatuor Paul Klee et Jean-Pierre Armengaud, piano, dans le cadre du Festival musique d'automne en chinonais, château d'Azay-le-Rideau, le 22 septembre ;
- « Concert de la Saint-Michel », par l'ensemble Galuppi, abbaye du Mont-Saint-Michel, le 29 septembre ;
- « Suites de Bach », par Héloïse Piolat, violoncelle, monastère de Saorge, le 13 octobre.
- Festival « Champs des guitares », organisé par l'association Chant des arts, château de Champs-sur-Marne, les 18 et 19 mai ;
- « Fêtes romantiques de Nohant », 40^e festival de piano, maison de George Sand, du 1^{er} au 17 juin ;
- « 38^e Festival de Saint-Denis », basilique cathédrale de Saint-Denis (et autres lieux), du 4 juin au 5 juillet ;
- « Estivales d'orgue de la cité », château et remparts de la cité de Carcassonne, du 24 juin au 16 septembre ;
- « Festival de musique de Gramont », château de Gramont (et autres lieux), du 10 juillet au 5 août ;
- « Festival de Saint-Chartier », 32^e rencontres internationales de luthiers et maîtres sonneurs, maison de George Sand, du 12 au 15 juillet ;
- « Festival international de quatuors à cordes du Lubéron », abbaye de Silvacane (et autres lieux), du 14 juillet au 2 septembre ;
- « 17^e Rencontres de musique médiévale du Thoronet », abbaye du Thoronet, du 17 au 24 juillet ;
- « 11^e Rencontres internationales Frédéric Chopin », maison de George Sand (et autres lieux), du 20 au 27 juillet ;
- « Musicales internationales de Guil-Durance », place forte de Mont-Dauphin (et autres lieux), du 20 juillet au 10 août ;

■ Autres concerts

- Concert par le groupe Assurd, chants et danses d'Italie du Sud, monastère de Saorge, le 12 juillet ;
- « Concerts au jardin », par le quintette à cordes Les fragments de la nuit, les 15, 29 juillet et 12 août ;
- Création musicale de Jean-François Zygel pour le Nosferatu de Murnau dans le cadre du Festival des Forêts, château de Pierrefonds, le 21 juillet ;
- « Eh bien chantez maintenant », concerts, direction artistique Michel Arbatz, chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, les 10, 11, 12 et 13 août ;
- « Sources », ensemble Mora Vocis, musique sacrée occidentale, du 17 au 26 août ;
- « Retour », pièce pour violoncelle et voix, par Adèle et Camille Charvet, monastère de Saorge, le 1^{er} décembre.

■ Festivals de musique classique

- « Festival de Pâques », concerts de musique sacrée, abbaye royale de Fontevraud, du 4 au 8 avril ;
- « 5^e Festival de Harpe en Yvelines », en partenariat avec l'Association Internationale des Harpistes, château de Maisons, le 29 avril ;
- « Festival de Chœurs d'hommes », abbaye royale de Fontevraud, le 12 mai ;



Pantheon

- Festival « Autour d'un piano », château de Carrouges, du 21 juillet au 11 août ;

- « 27^e Festival international de piano de La Roque-d'Anthéron », abbaye de Silvacane (et autres lieux), du 21 juillet au 22 août ;

- « Les Soirées lyriques de Sanxay », site archéologique de Sanxay, les 9, 11 et 13 août ;

- « Piano en festival », monastère de Saorge, du 23 au 31 août ;

- Festival d'Ambronay, autour du compositeur John Dunstable, monastère royal de Brou, le 19 septembre.

■ Autres festivals de musique

- « Synthèse », 37^e festival international des créations et musiques électroniques, palais Jacques Cœur (et autres lieux), du 1^{er} au 10 juin ;

- « Festival Entre-Deux-Mers », 3^e festival de musiques sacrées du monde, abbaye de La Sauve-Majeure, les 15 et 16 juin ;

- « Chantons nos poètes disparus : Bécaud, Brassens, Nougaro et Trénet », par l'Ensemble choral de Benauges, château de Cadillac, le 17 juin ;

- « Un été à Bourges », palais Jacques Cœur (et autres lieux), du 21 juin au 21 septembre ;

- Festival « Rock en Seine », 5^e édition, domaine national de Saint-Cloud, les 24, 25 et 26 août. ;

- « Fanf'Oiron », 6^e festival de Fanfares, château d'Oiron, le 7 octobre.

■ Théâtre

- « Monsieur Burgeat intime », visites théâtralisées, château de Talcy, les 8 et 22 juillet et les 5 et 19 août ;

- « Ajour », de Valère Novarina, par la compagnie Le Grain Théâtre de la Voix, chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, du 8 au 22 juillet ;

- « Machine sans cible, partition pour 7 interprètes », texte et mise en scène de Gildas Milin par la compagnie Les Bourdons Farouches, chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, du 10 au 22 juillet ;

- « L'imromptu » de Molière, château de Bussy-Rabutin, le 20 juillet ;

- « Terre à vendre toute meublée... », visites nocturnes théâtralisées par la compagnie Le jour des rois, château de Talcy, les 20, 21 juillet, 10 et 11 août ;

- « La Fontaine, Molière et Racine s'invitent chez Bussy-Rabutin », château de Bussy-Rabutin, le 22 juillet ;

- « George Dandin » de Molière, château de Villeneuve-Lembron, le 10 août.

■ Littérature

- 9^e Rencontres de la Route François Mauriac sur le thème « Paroles et création », avec les dictées de Mauriac, château de Cadillac, le 23 mai ;

- Lecture de « Abbés » de Pierre Michon, abbaye de La Sauve-Majeure, le 28 mai ;

- 11^e rencontres littéraires Nord-Sud Passage, co-organisées par les associations Passage & C^o et Les Fioretti, le 13 juillet ;

- « Trans Europe Théâtre », cycle de lectures de textes contemporains européens, chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, les 18, 19 et 20 juillet ;

- Rencontres et lectures avec Cécile Odartchenko, château de Bussy-Rabutin, les 26 mai, 8, 15 et 26 juin ;

- « Le procès d'un grand rêve », par Evelyne Loew, palais Jacques Cœur, les 14, 15 et 16 septembre ;

- Rencontre-lecture avec Tita Reut, Bernard Noël et Michaël Glück, monastère de Saorge, le 13 octobre ;

- Rencontre-lecture avec Hélène Lenoir, monastère de Saorge, le 27 octobre.

■ Danse

- « Isotopes », lecture chorégraphique par la Compagnie Sylvain Groud, château d'Azay-le-Rideau, les 23 et 24 mai ;

- « Goutté chorégraphique », par la compagnie Brigitte Dumez, château d'Azay-le-Rideau, les 2 et 3 juin ;

- « La ronde des jardins », par la compagnie L'Éclat des Muses, château d'Aulteribe, les 30, 31 juin et 1^{er} juillet ;

- « Vertical'été », spectacles de danse contemporaine organisés par l'association Ascen'danse, avec Kimiko Otaka, Dominique Boivin, Shoupki Rolls, et la compagnie Isabelle Mazuel, place forte de Mont-Dauphin, les 18 et 19 juillet.



Site archéologique
de Montcaret

■ Résidences d'écrivains

- Cécile Odartchenko, auteur, traductrice et éditrice, en résidence au château de Bussy-Rabutin, du 17 avril au 13 juillet ;
- Olivier Charneux, écrivain, auteur de pièces de théâtre, en résidence à la maison George Sand, de septembre à novembre ;
- 70 écrivains, traducteurs et compositeurs, dont Annette Mengel, Marie-Hélène Bernard (compositrices), Monique Enckell, Donatella Bisutti, Maria Soresina, Ferrante Ferranti, Hélène Lenoir (écrivains), monastère de Saorge, toute l'année.

■ Cinéma de plein air

- « Films sous les étoiles », 4^e édition, 14 projections sur le thème : « L'infini et au-delà », domaine national de Saint-Cloud, les 28, 29 et 30 juin ;
- « Cinéma en plein air », 5 projections sur le thème « Héros du Moyen Age », abbaye royale de Fontevraud, du 28 juillet au 25 août ;
- « Nohant fait son cinéma », 5^e édition, 3 séances « George Sand rend hommage à Jacques Tati », maison de George Sand, du 3 au 5 août.
- « Nuit du cinéma », projection du « Le Roi danse » de Gérard Corbiau, château de Carrouges, le 18 août ;

■ Autres événements

- « Un Jardin pour la Vie, une Jonquille pour Curie », Panthéon, en partenariat avec l'Institut Curie et Truffaut, du 16 au 18 mars ;
- « 4^e Forum international des jeunes compositeurs », concours de création de musique contemporaine, château comtal de la cité de Carcassonne, du 16 au 18 mars ;
- « 1000 et une scènes », 18^e édition de rencontres des artistes amateurs, château d'Oiron, le 3 juin ;
- « Brancusi, hommage et héritage », concours international de création artistique, domaine national de Saint-Cloud, du 12 mai au 31 juillet ;
- Visites aux chandelles, château de Carrouges, les 6 et 27 juillet, le 24 août et le 14 septembre ;
- « 5^e concours international d'attelages de tradition », château de La Motte Tilly, le 22 juillet ;
- « La nuit de La Sauve », spectacle nocturne, abbaye de La Sauve-Majeure, le 8 septembre ;
- « Cafés philosophiques » sur la teneur de l'Apocalypse, château d'Angers, le 6 novembre et le 4 décembre ;
- « Les fantômes du château, rendez-vous avec l'histoire », en collaboration avec les archives départementales et l'association des Amis du château, château de La Motte-Tilly, le 13 octobre.



Tour Pey-Berland
à Bordeaux

■ Colloques

- « Reconstruire Pierrefonds, Viollet-le-Duc à Pierrefonds et dans l'Oise », château de Pierrefonds, les 7 et 8 juin ;
- « Frédéric Jacques Temple, l'aventure de vivre », organisé par l'Université de Nice, monastère de Saorge, le 30 novembre, les 1^{er} et 2 décembre.

■ Partenariat avec la région Centre

La région Centre a soutenu l'action culturelle dans les monuments nationaux avec cette année une quinzaine de manifestations cofinancées dont :

- « Paroles de femmes à Nohant », 5 rencontres débats, maison de George Sand, de janvier à décembre ;
- « 5 parcours artistiques », palais Jacques Cœur, de juin à novembre ;
- « Salon de lectures », 6 soirées, maison de George Sand, du 25 avril au 31 octobre ;
- « Un jardin à livre ouvert », 6^e chapitre : « un jardin d'enfance », maison de George Sand, du 2 juin au 14 octobre ;
- « 5^e Salon international de l'édition et de la revue de poésie », maison de George Sand, les 2 et 3 juin ;
- « Les estivales de Châteaudun », concerts et banquets médiévaux, château de Châteaudun, du 9 juin au 22 septembre ;
- « Concert de musiques actuelles », au château de Bouges, le 24 juillet ;
- « Remise du Prix George Sand, concours du 1^{er} carnet de voyage réel ou imaginaire », maison de George Sand, le 14 octobre.

DOVI
REDO
ANO
RGES
UE
VTO
OR
E
O

ROSES
TORGA
RONE
VENZA



TOULOUSE
M^o RIOSECO
O PORTO
FUENTE D^o ORO

LE BASTAN
LE BOULOU
BURGOS
ESPINGOSA
TUDELA
UCLEZ
LA COGRONE

SARRAGOSSE
VALLS
MEDELIN
MARIA-BELCHITE
ALMONACID
OCANA
ALBA DE TORMÉS
VIQUE
LERIDA
CIUDAD-RODRIGO

LENOURY
CASTEX
COUBERT E
MAURIN
DAURE
INDALLES
TERCEY
BONKAMY
LACROIX P
D'NENTIN
MAGON
RENAUDIN
PREVAL
LHERMITTE
D'AZON
MONTMAREL
BIZANET

ALMEIDA
TORTOSE
CEBORA
BADAJOZ
TARRAGONE
SAGONTE
VALENCE

LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET
LENOURY	CASTEX	COUBERT E	MAURIN	DAURE	INDALLES	TERCEY	BONKAMY	LACROIX P	D'NENTIN	MAGON	RENAUDIN	PREVAL	LHERMITTE	D'AZON	MONTMAREL	BIZANET

CHAPITRE 5

Informer et communiquer

- Les documents d'information
- La communication électronique
- Les campagnes de communication :
relations presse, relations publiques et publicité
- Le centre d'information



Château et remparts
de la cité de Carcassonne

Les documents d'information

De nombreux documents d'information destinés au public sont réalisés et diffusés par le Centre des monuments nationaux, en 2007, citons :

Les documents d'appel

8 880 000 documents d'appel ont été édités, ils participent à la promotion des monuments auprès du grand public.

> 74 d'entre-eux ont fait l'objet d'un retraitage :

- 67 documents d'appel, version tracts, recto/verso, totalisant 6 330 000 exemplaires ;

- 6 documents d'appel, version dépliants 4 volets, pour un total de 1 980 000 exemplaires : « 3 grands sites mégalithiques de Bretagne » (350 000 ex.), « basilique cathédrale de Saint-Denis » (200 000 ex.), « château d'Azay-le-Rideau » (350 000 ex.), « château et remparts de la cité de Carcassonne » (230 000 ex.),



« tours et remparts d'Aigues-Mortes » (450 000 ex.) et « abbaye du Mont-Saint-Michel » (400 000 ex.) ;

- un document d'appel spécifique, version dépliant, pour le monastère royal de Brou, en 4 langues (120 000 ex.).

Le document d'appel « Paris en 6 monuments » (dépliant en 4 volets) a évolué pour devenir « Paris en 7 monuments » (dépliant en 5 volets, imprimé à 300 000 ex.). Deux pages ont été ajoutées, l'une consacrée au château de Vincennes et l'autre listant 7 autres monuments d'Ile-de-France appartenant au réseau du Centre des monuments nationaux.

Un nouveau dépliant en 2 volets a été créé, il rassemble les châteaux de Castelnaud-Bretenoux et de Montal (150 000 ex.).

Les affiches

Pour assurer la promotion de la visite, les monuments ont, en plus des documents d'appel, des affiches 40 cm x 60 cm. En 2007, le Centre des monuments nationaux a poursuivi la déclinaison de sa nouvelle charte graphique, 5 nouvelles versions ont ainsi été réalisées : la Conciergerie, les tours et remparts d'Aigues-Mortes, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le château de Montal et les sites préhistoriques de la vallée de la Vézère.

Les documents de visite

La majorité des visiteurs découvre les monuments sans visites commentées. Ils doivent donc disposer d'informations pour comprendre les lieux et leur histoire. Le Centre des monuments nationaux met gratuitement à leur disposition des documents de visite. Ils existent jusqu'en 11 langues étrangères, selon les lieux, et concernent 48 monuments. En 2007, les documents de visite de 19 monuments ont fait l'objet d'un tirage à 1 639 000 exemplaires. Ont été revus cette année, selon la nouvelle charte graphique mise en place en 2007, 23 documents de visite tirés en 3 841 000 ex. Deux nouveaux documents de visite ont été créés : le château de Vincennes, imprimé à 100 000 ex. en 9 langues, et le domaine national de Rambouillet, 15 000 ex. en 6 langues.

La version du document de visite de l'Hôtel de Sully (2 volets), distribuée uniquement à l'occasion des Journées européennes du patrimoine, a été retirée en français à 7 000 exemplaires.

La communication électronique

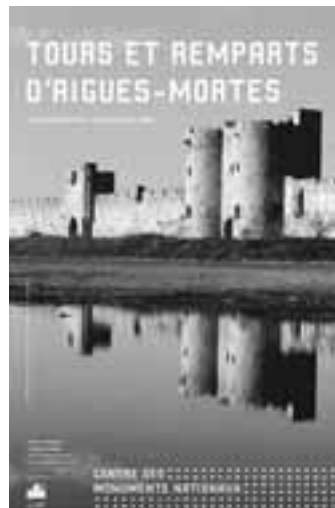
Le site internet

L'année 2007 est marquée par l'achèvement de la refonte du site internet www.monuments-nationaux.fr et par sa mise en ligne en avril.

■ La refonte du site

Elle a permis de repenser son design et son ergonomie, en fonction de l'évolution de la charte graphique et du développement de l'offre de l'établissement. Avec une information plus facile d'accès, ce nouveau site valorise davantage l'ensemble des monuments, leur actualité, les ouvrages publiés par les Editions du patrimoine, les services, en particulier l'offre destinée aux professionnels, au jeune public et aux visiteurs en situation de handicap. Sur le plan technique, il offre une interface plus agréable et une navigation plus fluide.

L'abandon de la marque « Monum » pour se recentrer sur « Centre des monuments nationaux » a entraîné le changement de l'URL, devenue depuis janvier 2007 : www.monuments-nationaux.fr.



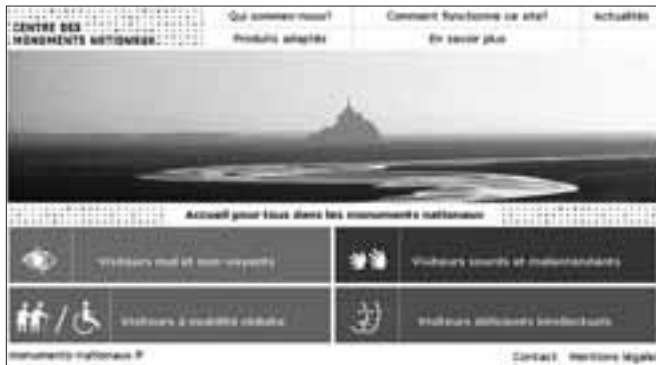
■ L'accès aux monuments amélioré

Les minisites consacrés aux monuments bénéficient désormais de nombreuses améliorations sur le contenu, le design, l'ergonomie et la technique, avec une iconographie enrichie, des adresses directes du type <http://nomdumonument.monuments-nationaux.fr>, une médiathèque complète (images, sons et vidéos) ou encore des liens utiles. Chaque monument gère son information disponible sur le site avec une interface d'administration.

■ La promotion des actualités

Le site dispose d'une rubrique consacrée à l'actualité de l'établissement, avec possibilité d'un tri par dates, thématiques ou monuments.

Le système d'annonces publicitaires, en page d'accueil, a remplacé celui des bandeaux de l'ancienne version du site. Désormais, trois actualités différentes sont visibles simultanément. Grâce à un système de rotation, il est possible de faire défiler dans ces trois espaces plusieurs événements en même temps. Il suffit de leur donner une priorité d'affichage, en fonction de leur importance. Réalisés en interne, ils peuvent figurer, le cas échéant, sur le minisite du monument concerné.



Minisite « Accueil pour tous »

■ L'offre destinée au public en situation de handicap

Le développement du minisite « Accueil pour tous », dédié aux personnes en situation de handicap, mis en ligne le 10 mars 2005, s'est poursuivi.

Le château de Vincennes a été ajouté dans les pages du minisite pour les handicaps visuel, auditif, moteur et intellectuel. Une rubrique « Produits adaptés » a été développée pour présenter les ouvrages des Editions du patrimoine (*Sensit'néraires*, *Lex'signes*) et les outils de visite adaptés (mallettes multi-sensorielles). Par ailleurs, ce minisite a connu une refonte. Sa nouvelle version offre un design plus clair et plus coloré, en conformité avec le nouveau site de l'établissement. Les contrastes entre les fonds de page et les intitulés ont été accentués, les différents types de déficience sont désormais identifiables par des couleurs distinctes, et l'iconographie a été enrichie. Chaque page a ainsi été retravaillée pour améliorer la lisibilité et l'accessibilité de ses menus et de ses contenus.

■ Echanges avec les internautes

Le nouveau site du CMN propose désormais une nouvelle rubrique « Contact » qui permet à l'internaute d'envoyer un message directement au monument ou au service concerné.

■ Statistiques de fréquentation

La fréquentation du site internet continue de s'accroître en 2007. Le changement de nom de domaine n'a pas eu d'incidence négative sur le référencement du site dans les moteurs de recherches.

Avec 1 800 000 visites, soit 150 000 visites en moyenne par mois, l'augmentation est de l'ordre de 50 % (contre 30 % en 2006). Ce chiffre est à prendre avec « précaution », car la nouvelle version du site s'est accompagnée d'un changement du module statistique, au profit d'un outil plus précis, dont les algorithmes de calcul peuvent induire des distorsions par rapport au précédent. Il permet

d'établir des statistiques plus ciblées et détaillées qu'auparavant.

Les échanges de liens avec les partenaires du CMN, tant à l'échelle nationale que locale, ont été multipliés. L'URL du site est systématiquement mentionnée sur tous les documents d'édition et les campagnes de publicité. Quant à l'ancienne adresse www.monum.fr, elle est maintenue pour permettre une redirection vers www.monuments-nationaux.fr. Enfin, le site, dans sa nouvelle configuration, est optimisé pour répondre aux principales attentes des moteurs de recherche comme Google. Tous ces facteurs ont permis d'atténuer les conséquences du changement d'URL.

■ En préparation, deux nouvelles offres en ligne pour les Editions du patrimoine

Deux développements importants ont débuté en 2007 pour le minisite Editions du patrimoine.

En 2008, la collection « Idées et débats », consacrée aux actes de colloques, deviendra la première collection mise en ligne au format pdf, en français, et le cas échéant, en anglais. Les internautes pourront ainsi avoir accès à ces actes, les consulter, les télécharger en totalité ou partiellement.

Les Editions du patrimoine vendront directement en ligne depuis leur minisite les ouvrages de leur catalogue.

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

En 2007, le Centre des monuments nationaux a fait la promotion de ses activités (manifestations, ouvrages des Editions du patrimoine) et a été présent sur deux salons grand public : le Salon du Livre et le Salon du Patrimoine Culturel.

6 715 retombées presse (5 213 articles dans la presse écrite, 690 passages radio et TV, 766 articles sur internet) ont été recensées. Elles faisaient état du Centre des monuments nationaux et/ou de monuments et/ou de manifestations s'y déroulant. Pour chaque événement, 200 à 400 journalistes ont été informés. Certaines de ces manifestations ont bénéficié de partenariats avec la presse, comme « Monument jeu d'enfant » avec *Femme Actuelle*, *Le Journal des Enfants*, *Arts Magazine*, Chérie FM, *Connaissance des Arts*, « Contes et Histoires » avec *Metro*, *Paris Mômes*, Chérie FM, et « Vauban, architecte de la Raison » avec la chaîne Histoire, *Télérama*, le magazine *L'Histoire* et Radio Alpes 1.

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

Partenaire de manifestations culturelles, organisées par des collectivités territoriales, des entreprises, des institutions publiques ou le ministère de la Culture et de la Communication, le Centre des monuments nationaux présente et/ou accueille dans ses monuments un certain nombre d'événements. Chaque année, il bénéficie, en contrepartie, des campagnes de promotion de ces opérations. Ces dernières lui apportent une importante visibilité institutionnelle, participent à augmenter sa notoriété et mettent en valeur ses monuments :

Quelques exemples :

- « Un Jardin pour la Vie, une Jonquille pour Curie » (4^e édition) manifestation de l'Institut Curie à laquelle le CMN apporte son soutien avec la mise à disposition gracieuse du Panthéon, du 16 au 18 mars ;
- « Essayage », exposition de design à la villa Savoye en partenariat avec Vitra, du 11 mai au 30 juin ;
- « Rendez-vous aux jardins » sur le thème de l'eau (5^e édition), manifestation du ministère de la Culture et de la Communication avec la participation de 15 monuments du CMN, les 1^{er}, 2 et 3 juin ;
- « Festival de Saint-Denis » (38^e édition) à la basilique cathédrale de Saint-Denis, du 4 juin au 5 juillet ;
- « La Fête de la Musique », le 21 juin, en partenariat avec la Fnac, participation de 3 monuments nationaux : l'Hôtel de Sully (Paris), la forteresse de Salses et le trophée d'Auguste à La Turbie ;
- « Les Portes du temps », manifestation du ministère de la Culture et de la Communication avec la participation de 5 monuments du CMN, en juillet et en août ;



- « Les Journées européennes du patrimoine », les 15 et 16 septembre, sur le thème des métiers du patrimoine des hommes et des femmes au service des biens culturels, manifestation du ministère de la Culture et de la Communication à laquelle les monuments du Centre des monuments nationaux ont participé.

Les relations presse des Editions du patrimoine

En 2007, la promotion de 24 nouveaux ouvrages des Editions du patrimoine a été faite par des relations presse et/ou de la publicité.

Les salons

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

- Salon du Livre, du 23 au 27 mars ;
- Salon du Patrimoine Culturel, du 8 au 11 novembre.

Les campagnes de communication

Le Centre des monuments nationaux a mené 9 campagnes publicitaires.

■ Huit campagnes printemps-été :

- Réouverture à la visite du donjon du château de Vincennes

A l'occasion de sa réouverture, une campagne publicitaire a été faite, à Paris et en Ile-de-France, pour faire connaître et assurer la promotion du donjon du château de Vincennes. Elle a eu pour cibles les franciliens et les touristes. Le slogan et le visuel de l'affiche ont été définis volontairement décalés en parodiant une annonce immobilière. Cette campagne a été déclinée dans le métro, la presse et à la radio.



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

Afin de maximiser son impact, et en partenariat avec Métrobus, 905 panneaux publicitaires ont été achetés dans le métro et le RER. Deux vagues d'affichages se sont succédées, du 19 juin au 31 juillet avec 598 panneaux, et du 19 septembre au 9 octobre avec 307 panneaux. A ce dispositif se sont ajoutées : 1 000 affichettes (30 cm x 40 cm), diffusées aux offices du tourisme (Paris et Val-de-Marne), aux salons du tourisme ; une annonce dans *Connaissance des Arts*, numéro de juin ; et enfin, du 2 au 16 juin, une campagne radio sur France Bleu Ile-de-France (42 passages), partenaire du Centre des monuments nationaux.

Le nouveau parcours de visite du donjon du château de Vincennes est un succès. En 2007, le monument a triplé sa fréquentation par rapport à 2006 (à périmètre constant), avec 120 277 visiteurs contre 29 497 l'année précédente (hors ventes à l'avance et Paris Muséum Pass), soit une augmentation de 308 %.

• **Le château comtal et remparts de la cité de Carcassonne**

Depuis avril 2007, un nouveau parcours de visite du château comtal, en accès libre, est ouvert au public. Il commence par un film en haute définition projeté sur un écran de 10 mètres. Diffusé en boucle, il raconte l'histoire de la cité de Carcassonne et de sa restauration par Viollet-le-Duc. Le public passe ensuite dans la salle de la grande maquette de la cité réalisée au XIX^e siècle. Puis, il accède aux parties hautes du château, les tours et les hourds. Enfin, il arrive dans la salle du dépôt lapidaire et termine sa visite par la boutique et la cour d'honneur. Une campagne de communication a été menée, de juin à août, pour faire connaître cette nouveauté au public de proximité et aux touristes. Un visuel a été créé à cet effet et décliné sur différents supports. 600 affiches (40 cm x 60 cm) ont été diffusées dans les lieux touristiques et d'hébergement de et autour de Carcassonne. Des insertions

publicitaires ont été réalisées dans plusieurs supports touristiques édités par la presse régionale : une page dans le guide « Découverte » de *La Dépêche du Midi*, (tirage 198 000 ex.) en avril, une page dans le guide de l'été de *La Dépêche du Midi* (tirage 198 000 ex.) et du *Midi Libre*, (tirage 250 000 ex.) sorti en juin, une page dans le guide de l'office du tourisme de la ville de Carcassonne, (tirage 50 000 ex) distribué tout l'été, en juin la dernière de couverture et une double page dans l'*Agenda de l'Aude* (diffusé à 100 000 ex).

Le château comtal a vu sa fréquentation augmenter de 20 % en 2007 (hors ventes à l'avance), soit 457 718 visiteurs contre 380 281 en 2006.



• **Abbaye du Mont-Saint-Michel, du 1^{er} juillet au 31 août**

Pour la quatrième année, l'abbaye a été ouverte au public, sans interruption de 9 h à 23 h 30. Le monument a proposé également un nouveau parcours-nocturne tout en jeux de miroirs, à la découverte des trésors universels de son architecture subtilement mise en valeur. Cette offre de visite nocturne a fait l'objet d'une campagne de publicité spécifique dont l'objectif était d'inciter le public à venir découvrir le monument au crépuscule et son parcours nocturne. 250 000 tracts et 800 affiches (format 40 cm x 60 cm) ont été distribués dans un rayon de 60 km, dans les offices du tourisme, les hôtels, les restaurants, les campings, les gîtes, les chambres d'hôtes, les bases de loisirs, les aires de repos et les stations-service des autoroutes (A81 : Le Mans-Rennes-Le Mans / A13 : Paris-Caen-Paris). 2 bannières (3,50 m x 1,20 m) et 6 affiches plastifiées (80 cm x 120 cm) ont été posées à l'entrée du Mont-Saint-Michel et de l'abbaye. Une campagne d'affichage avec 34 panneaux de 2 m² à Saint-Malo, du 4 au 10 juillet, a complété ce dispositif.

Depuis le début de la campagne de communication, il y a 4 ans, la fréquentation en nocturne n'a pas cessé de croître, avec un pic en 2006 de 48 054 visiteurs, contre 23 202 en 2003. Cette hausse marque une pose en 2007, avec 40 338 visiteurs, soit -19,1 % par rapport à 2006, mais + 17,3 % en comparaison à 2005. Cette baisse est due aux mauvaises conditions climatiques des mois de juillet et août.

• « **Songes et Lumières** », parcours-spectacle nocturne, au château d'Azay-le-Rideau, du 17 mai au 8 septembre

« Songes et Lumières » a bénéficié pour sa troisième année d'exploitation d'une campagne publicitaire et de marketing direct en région. L'objectif de cette campagne était de toucher le public de proximité (touristes et population locale) présent dans un périmètre de 70 km autour du monument. De mai à septembre, 137 panneaux publicitaires de différents formats ont été achetés dans des villes très fréquentées et proches d'Azay-le-Rideau : dans le hall de la gare de Saint Pierre-des-Corps, à Tours, à Amboise, à Chinon et à Saumur. A cette campagne d'achat d'espaces, se sont ajoutées des actions de marketing : 1 350 affiches, dont 750 (40 cm x 60 cm) et 600 (30 cm x 40 cm), 145 000 tracts ont été diffusés de mai à septembre. Pour compléter ce dispositif, 19 000 Cart'com ont été distribuées, du 27 juin au 11 juillet et du 8 août au 22 août à Tours, Chinon, Azay-le-Rideau, Loches, Montlouis, Amboise, Chaumont-sur-Loire et Chambord. A Azay-le-Rideau, 24 oriflammes, dont 12 (40 cm x 220 cm) et 12 (60 cm x 280 cm), ont été fixés sur les lampadaires de la commune.

Après 3 ans d'ouverture et des aménagements du parcours effectués à l'issue de la première saison, le nombre de visiteurs continue de progresser entre



2006 et 2007, passant de 20 460 à 20 720 entrées, soit 1,27 % d'augmentation.

• « **Vauban, architecte de la Raison** », exposition à la place forte de Mont-Dauphin, du 15 juin au 16 septembre

Dans le cadre de la commémoration du tricentenaire de la mort du maréchal de Vauban (1633-1707), le Centre des monuments nationaux a présenté, à la place forte de Mont-Dauphin, une exposition consacrée à cet homme aux multiples facettes, grand ingénieur militaire, penseur civil, mais également, serviteur de l'Etat. Cette exposition s'est insérée dans un parcours plus vaste de découverte du site avec la reconstitution inédite d'une tranchée d'attaque et la présentation animée du plan-relief de Mont-Dauphin.

« Vauban, architecte de la Raison » a bénéficié d'une campagne de relations presse nationale et régionale. Elle a reçu le soutien de quatre partenaires presse : *Télérama*, le magazine *L'Histoire*, la chaîne Histoire et Radio Alpes 1. Un visuel a été réalisé et décliné sur une affiche (40 cm x 60 cm), imprimée en 2 000 exemplaires et un tract recto/verso (10 cm x 21 cm) diffusés dans les offices du tourisme, les hôtels, chambres d'hôtes et aux péages.

Avec cette exposition, la place forte de Mont-Dauphin a vu sa fréquentation s'accroître de 70 % (hors ateliers du patrimoine), de juin à septembre, passant de 7 013 visiteurs en 2006 à 11 975 en 2007.



Grotte de Font-de-Gaume |

- **Abbaye de Cluny, la magie du virtuel**

Comme en 2006, une campagne de promotion de l'offre de visite de l'abbaye de Cluny, axée sur la restitution en 3D de la plus grande église de la chrétienté disparue au XIX^e siècle, la « Maior Ecclesia », a été menée de juin à septembre. Le visuel conçu la première année a été réutilisé pour l'affiche. Le marketing direct a été privilégié. 140 000 documents d'appel et 1 000 affiches (40 cm x 60 cm) ont été diffusés dans les lieux touristiques (offices du tourisme, hôtels, restaurants, chambres d'hôtes, gîtes, stations-service d'autoroutes, monuments, caves d'exploitants viticoles...) dans un rayon de 100 km autour de l'abbaye, et notamment à Beaune, Berzé-la-Ville et Cormatin.

La fréquentation de l'abbaye de Cluny a connu une légère baisse de 0,12 %, de juin à septembre 2007 par rapport à 2006, passant de 63 623 à 63 546 entrées. Par contre, les campagnes de promotion de la visite du monument, menées ces deux dernières années, ont permis d'accroître le nombre de visiteurs de 3,92 % depuis 2005.

- **Château d'Angers**

Pour la troisième année, le Centre des monuments nationaux a mené une campagne de promotion de la visite du château d'Angers. Le visuel publicitaire, créé en 2005, et enrichi, avec les jardins, le logis du Gouverneur, le palais comtal, le châtelet, des personnages de la tenture de l'Apocalypse et le slogan « Château d'Angers, le meilleur est à l'intérieur » ont été conservés.

En 2007, une campagne de marketing direct a été réalisée de juin à septembre. A Angers, mais également dans un périmètre de 50 km autour du monument, à Nantes pendant le Festival Estuaire, à Saumur : 800 affiches (40 cm x 60 cm) et 100 000 documents d'appel, ont été diffusés dans les lieux touristiques (châteaux, musées, parcs animaliers, offices du tourisme, hôtels, restaurants, chambres d'hôtes, festivals et stations-service des autoroutes).

De juin à septembre, le nombre d'entrées a progressé de 5,16 % en 2007, avec 76 635 visiteurs contre 72 873 en 2006. Cette hausse est la meilleure constatée ces trois dernières années.

- **Tours et remparts d'Aigues-Mortes**

Un renfort pour la diffusion du document d'appel et de l'affiche du monument a été fait du 15 juin au 15 septembre. 280 000 documents d'appel et 1 000 affiches (40 cm x 60 cm) ont été distribués dans tous les lieux touristiques : commerces, hôtels, restaurants, campings, chambres d'hôtes, festivals, banques...



Abbaye royale de Fontevraud |



Cette campagne de marketing direct a été faite dans un périmètre de 100 km autour du monument, et plus particulièrement à Sète et à Montpellier.

Durant la période de diffusion, de juin à septembre, la fréquentation des tours et remparts d'Aigues-Mortes s'est accrue, passant de 72 148 entrées en 2006 à 83 617 en 2007, soit une hausse de 15,9 %.

■ Une campagne à l'automne :

- « Monument jeu d'enfant », 9^e édition, les 6 et 7 octobre

En 2007, 36 monuments ont participé à l'opération contre 37 en 2006. Une campagne de communication nationale et régionale a été mise en place comme l'année précédente avec un renfort particulier sur la publicité dans la presse quotidienne régionale. L'objectif étant toujours de faire venir un plus grand nombre de visiteurs de proximité à l'occasion de cette manifestation. Au total, 65 000 tracts, 3 200 affiches monuments (40 cm x 60 cm), 100 affiches et 1 000 tracts nationaux, 1 000 invitations ont été édités et diffusés. Chaque monument ou groupe de monuments, répartis par département ou région, a bénéficié d'une page de publicité et/ou d'une surcouverture en première page des *Magazines TV* ou de *Femina*, vendus avec la presse quotidienne régionale le week-end, dans *Le journal 20 minutes* (édition Ile-de-France) et *Connaissance des Arts*. Au total, 22 publicités personnalisées ont paru le samedi ou le dimanche précédant la manifestation. Chérie FM a diffusé, du 30 septembre au 6 octobre, un message d'autopromotion, dix fois au national, et un autre vingt fois sur



chacune des antennes correspondant à la zone géographique des monuments participant à la manifestation. *Femme Actuelle* et *Le Journal des Enfants* ont organisé un jeu concours et apporté un soutien rédactionnel, ainsi qu'*Arts Magazine*, dans leurs numéros de septembre et octobre.

Cette année, « Monument jeu d'enfant » a accueilli 34 323 visiteurs dans 36 monuments, dont 6 329 enfants, contre 45 133 visiteurs, dont 8 984 enfants en 2006 dans 37 monuments. La fréquentation 2007 est en hausse de 7 %, à périmètre constant, par rapport à la fréquentation de l'an passé.

Le centre d'information

Toute l'année, un centre d'information et d'accueil, situé à l'Hôtel de Sully à Paris, est ouvert au public par le Centre des monuments nationaux. En 2007, 11 950 visiteurs ont été reçus, 5 478 appels téléphoniques traités. 82 960 documents d'appel de monuments ont été diffusés. Il a répondu à 315 demandes de documentation. « Les Journées européennes du patrimoine » (septembre), « Monument jeu d'enfant » (octobre), « Contes et Histoires » (décembre) sont les trois événements qui ont suscité le plus grand nombre d'appels et de demandes d'informations.



CHAPITRE 6

Diffuser la connaissance

- Les Editions du patrimoine
- Les ventes
- La documentation
- Les archives
- La connaissance et la gestion des collections
- La photographie



Abbaye
de Montmajour

Les Editions du patrimoine

En 2007, les Editions du patrimoine ont ajouté 26 nouveaux titres à leur catalogue (dont 7 produits en coédition), réalisé 3 rééditions revues et augmentées, procédé à 66 réimpressions et à 13 traductions, et publié, comme chaque année, leur catalogue. La diminution du nombre de nouveautés est due, notamment, à la mise en vente au premier trimestre 2008, d'ouvrages achevés fin 2007, afin de bénéficier de meilleures conditions de diffusion. En revanche, le nombre élevé de réimpressions témoigne de la viabilité d'un fonds peu à peu constitué, dans le cadre d'une politique de long terme qui doit être celle de toute maison d'édition publique.



Ces publications ont bénéficié dans leur mise en œuvre de nombreux partenariats : avec la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine ; le Conseil général de Seine-et-Marne ; les villes d'Amiens, Dijon et Rennes ; la Fondation Jacquemart-André ; l'Orchestre de Paris ; l'Association de la Route Jacques-Cœur ; la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris ; les sociétés Arjowiggins, Chromostyle et Neotypo. D'autre part, une étroite collaboration s'est poursuivie avec l'Association Valentin Haüy, le Groupement des intellectuels aveugles et amblyopes et l'International Visual Theatre pour l'élaboration de nouveaux titres dans les collections spécifiquement

destinées aux aveugles et aux sourds. Elles ont aussi bénéficié, après leur mise en vente, de près de 300 retombées presse en France.

Une nouvelle collection a vu le jour en 2007. Baptisée *Regards...*, elle se propose de faire découvrir les monuments par des livres très accessibles, tant par leur prix que par leur contenu, laissant une large place à une iconographie de qualité et très précisément commentée. La rédaction des textes en est confiée, spécifiquement, à des professionnels de la communication membres de l'Association des journalistes du patrimoine (AJP). Deux premiers titres sont parus, *La tenture de l'Apocalypse d'Angers* et *L'Arc de Triomphe*.

En revanche, la collection *Cahiers du Patrimoine*, publiée sous l'égide de la direction de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication, a quitté les Editions du patrimoine, dans le cadre de la décentralisation des services de l'Inventaire et de leur rattachement aux régions, pour être désormais publiée par lesdits services avec des éditeurs régionaux.

Néanmoins, la poursuite de travaux de recherche d'intérêt et d'audience nationale a conduit à entreprendre, à la demande de la DAPA, l'étude d'une nouvelle collection susceptible d'en accueillir les synthèses.



Trois ouvrages ont été publiés dans le cadre du tricentenaire de la mort de Vauban : un guide de visite de la place forte de Mont-Dauphin, dans la collection *Itinéraires*, une réédition augmentée d'un ouvrage paru chez Adam Biro, *Les plans en relief des places du Roy* (coédition avec Biro éditeur), et une importante monographie, *Vauban, la pierre et la plume*, fruit des recherches les plus actuelles sur l'homme et son œuvre (coédition avec Gérard Klopp). Ils ont été bien accueillis, et le succès rapide du dernier a même nécessité sa réimpression dans l'année. Une rencontre-débat a été organisée avec les auteurs à la Fnac-Ternes à Paris ainsi qu'une exposition, dans ce même lieu, des photographies prises par Pascal Lemaître pour l'illustration du livre. Cette forte implication des Editions du patrimoine dans l'année Vauban s'est également traduite par l'organisation, le 2 juin à l'Hôtel de Sully, d'une soirée au cours de laquelle les trois ouvrages ont été présentés, de même que ceux publiés sur Vauban par sept autres éditeurs, invités avec une dizaine de leurs auteurs.

Le volume consacré au Panthéon dans la collection *Sensitivités* destinée aux aveugles et malvoyants, a été présenté dans le monument. Les invités ont eu la possibilité de tester une visite « en aveugle », conduite par des guides spécialisés dans l'accueil du public non-voyant, et de s'initier à la lecture tactile des images en relief. L'ouvrage sur Cléo de Mérode a fait l'objet, d'une signature par son auteur dans la librairie de l'Hôtel de Sully, et le livre *Regards d'enfants* a donné lieu à une présentation-goûter pour les enfants des classes de primaire et secondaire ayant participé à l'opération éponyme. *L'Itinéraires* sur la route Jacques-Cœur a été lancé lors d'une conférence de son auteur à la mairie du VI^e arrondissement de Paris, et le *Minitinéraires* sur la forêt de Fontainebleau au musée départemental de l'école de Barbizon-auberge Ganne. D'autres lancements ont été organisés par les villes d'Amiens et de Rennes pour les *Guides des Villes et pays d'art et d'histoire* qui leur ont été consacrés.



Comme chaque année, les Editions du patrimoine étaient présentes au Salon du Livre de Paris, au Salon du patrimoine culturel et sur le stand du Bureau international de l'édition française (BIEF) au Salon du Livre de Francfort. Elles ont également participé au Salon de l'Association française des femmes diplômées de l'université à Paris, avec l'ouvrage *Vauban, la pierre et la plume* ainsi qu'au Mai du livre d'art et aux Journées européennes du patrimoine.



Abbaye de Silvacane

Les ventes

Les résultats des ventes de 2006 ont fait passer les Editions du patrimoine à la 113^e place dans le classement annuel des 200 premiers éditeurs de France publié en 2007 par l'hebdomadaire professionnel *Livres Hebdo*.

Les ventes de 2007 ont encore enregistré une progression notable de 10,06 % dans le réseau de diffusion externe, mais en revanche très légèrement diminué (- 1,22 %) en diffusion interne (librairie de l'Hôtel de Sully et librairies-boutiques des monuments).

Sur le réseau de vente extérieur (livres uniquement), le chiffre d'affaires (573 687 €) a été réalisé majoritairement dans le secteur des librairies indépendantes (60 %), quand la part des librairies d'enseigne a baissé d'un point (14,1 %). A noter que si la proportion des ventes de l'hyperdistribution ne représente encore que 0,6 %, le chiffre d'affaires dans ce secteur a progressé de 41,6 % cette année.

Sur le réseau interne, le chiffre d'affaires pour les livres (919 948 €) accuse une légère baisse, compensée par une forte hausse des ventes de cartes postales (+ 21 %), aboutissant à un chiffre d'affaires total de 1 508 098 €, soit 6,23 % de plus qu'en 2006.

Les ventes directes, essentiellement des préachats, ont plus que doublé, avec un produit de 282 791 €.

Les meilleures ventes auront été obtenues en librairie par la version anglaise de l'*Itinéraires* sur le Palais Garnier (2 509 exemplaires), l'*Itinéraires* sur Rambouillet (2 035 ex.), la monographie sur Vauban (1 975 ex. en six mois, performance notable pour un ouvrage vendu 78 €), ou encore le guide archéologique sur Marseille antique (911 ex.). Sur le réseau des librairies-boutiques du CMN, on trouve en tête de palmarès la version anglaise de l'*Itinéraires* sur la Sainte-Chapelle (5 383 ex.), ce même ouvrage en français (2 747 ex.), la version japonaise de l'*Itinéraires* sur le Mont-Saint-Michel (2 222 ex.), et les éditions

françaises des *Itinéraires* sur la Conciergerie (2 065 ex.) et sur l'abbaye du Thoronet (2 051 ex.). Il faut également noter les ventes régulières du *Petit dictionnaire des grands hommes du Panthéon* (1 060 ex.).

Ainsi, au total, l'année 2007 a été très favorable aux Editions du patrimoine.

Les parutions 2007, nouveaux titres, rééditions et traductions

> Albums du CRMH

- Cheminées, étude de structures, du Moyen Age au XVIII^e siècle

> Catalogues d'expositions

- Essayage, peut-on remeubler la villa Savoye ? (coédition avec Artlys) ;

- Made in Chambord (coédition avec Artlys) ;

- Scènes d'architecture (coédition avec Culturesfrance) ;

- Regards d'enfants, le visible et l'invisible (coédition avec Artlys).

> Cathédrales de France

- La cathédrale Notre-Dame de Paris (réédition en français) ;

- La cathédrale Notre-Dame de Paris (anglais).

> Guides archéologiques de la France

- Marseille antique.

> Guides des Villes et pays d'art et d'histoire

- Amiens ;

- Rennes.

> Hors collections

- Lumière de l'Arménie chrétienne (coédition avec Artlys) ;

- Les plans en relief des places du Roy (réédition et coédition avec Biro éditeur) ;

- Vauban, la pierre et la plume (coédition avec Gérard Klopp) ;

- L'Orchestre de Paris.

> Itinéraires

- L'Abbaye royale de Chaalis (français, anglais) ;

- Le château de Castelnau-Bretenoux (anglais) ;



- Le château de Talcy ;
- La Conciergerie, Palais de la Cité (japonais, russe) ;
- Le village gaulois d'Ensérune (anglais, allemand) ;
- Les Eyzies-de-Tayac et la vallée de la Vézère (espagnol, italien) ;
- Mont-Dauphin, place forte de Vauban ;
- Le palais des Ducs et des Etats de Bourgogne ;
- La route Jacques-Cœur.

> **Minitinéraires**

- Le château de Vincennes ;
- La forêt de Fontainebleau.

> **Monographies d'édifices**

- La Sainte-Chapelle (réédition en français) ;
- La Sainte-Chapelle (anglais).

> **Périodiques**

- Monumental 2007/1 ;
- Monumental 2007/2 ;
- Cahiers de la recherche architecturale n° 20-21.



> **Photographie**

- L'odyssée de Paul Nadar au Turkestan 1890 ;
- Cléo de Mérode et la photographie. La première icône moderne.

> **Regards...**

- L'Arc de Triomphe (français, anglais) ;
- La tenture de l'Apocalypse d'Angers.

> **Sensitinéraires**

- Le Panthéon.



Château de Villeneuve-Lembron

La documentation

La base documentaire *Références*, consultable sur l'intranet de l'établissement depuis décembre 2006, s'est enrichie de 551 nouvelles notices en 2007.

La bibliothèque dispose de 513 nouveaux ouvrages consacrés essentiellement aux monuments du CMN et à leur environnement proche.

Ce fonds documentaire ainsi que la base *Références* ont été consultés par plus de 180 utilisateurs (services de l'établissement mais aussi chercheurs extérieurs).

Les documentalistes participent activement aux recherches préalables, à la conception et à la réalisation des expositions permanentes ou temporaires organisées dans les monuments. En 2007, ces travaux de recherche ont porté tout particulièrement sur la préparation de la nouvelle exposition permanente sur la restauration de la cathédrale et du palais du Tau à Reims, l'Arc de triomphe, les châteaux de Vincennes, d'Azay-le-Rideau et de Pierrefonds, ainsi que sur la préparation du catalogue raisonné des tapisseries conservées par le CMN.

Enfin, le travail d'enquête sur les fonds documentaires conservés dans les monuments a été poursuivi.

Environ une trentaine de sites ont répondu aux questions de cette enquête dont les résultats ont déjà permis de nourrir la réflexion sur le traitement et l'usage de la documentation actuelle et à venir.

Les archives

L'absence de locaux bien adaptés, notamment pour le tri et la consultation, constitue un obstacle à une gestion optimum des archives tant au siège que dans les monuments.

Les versements de la part des services du siège ne sont pas suffisamment réguliers et parfois trop peu renseignés. En 2007, ils ont cependant représenté 96 mètres linéaires supplémentaires.

Les demandes de recherche ont été analogues à celles de l'an passé. 118 demandes ont donné lieu à 170 transmissions de dossiers, dont 47 pour la direction des ressources humaines.

La préparation de la convention de transfert de la mission de commercialisation des fonds photographiques à la Réunion des musées nationaux a nécessité d'importantes recherches pour retrouver l'ensemble des contrats d'acquisition ou des contrats d'auteur liés à ces fonds. 80 d'entre eux ont été ainsi recherchés et retrouvés.

La connaissance et la gestion des collections

Au terme de l'année 2007, l'inventaire estimatif général concerne près de 85 000 biens culturels (orfèvrerie, peinture, sculpture, mobilier archéologique, ameublement...) conservés dans 73 monuments.

L'inventaire général administratif

L'inventaire des collections des monuments transférés s'est poursuivi en reprenant les opérations sur les monuments Etat suspendues en 2006.

Pour des raisons techniques, il existe un décalage entre le nombre de biens inventoriés et ceux saisis dans la base de données *Collectio*. Ainsi, au 2 janvier 2007, 50 078 biens culturels étaient saisis et reversés dans la base de données d'inventaire et de gestion *Collectio* pour atteindre le chiffre de 51 448 fin 2007 soit 1 370 biens saisis sur *Collectio*, alors que dans le même temps, 3 110 biens supplémentaires étaient récolés *in situ*.



Château de Châteauneuf-en-Auxois

Au 31 décembre 2007, l'inventaire estimatif général était de 84 676 biens culturels pour 73 monuments conservant des collections, soit une progression de 3 874 biens culturels par rapport à l'année 2006 (71 monuments conservant des collections estimées à 80 802 biens culturels).

Et ce, malgré le transfert de la chapelle des carmélites (13 biens), du château de Châteauneuf-en-Auxois (238 biens).

En 2008, c'est le château du roi René à Tarascon (323 biens), la maison du maréchal Foch à Tarbes (673 biens) et l'abbaye de Silvacane (58 biens) qui seront retirés de l'inventaire général.

Ce dernier ne sera achevé, dans le périmètre actuel, qu'à la fin de l'année 2012 (33 228 biens à traiter sur 5 ans).

A noter que les premiers récolements débuteront en 2011 avec le château de Jossigny.

Détails des opérations d'inventaires

• Monument décentralisé traité sur *Collectio* en 2007 :

- maison du maréchal Foch (673 biens).

• Nouvelles campagnes d'inventaire lancées en 2007 et à poursuivre en 2008 :

- château d'Azay-le-Rideau (300 biens) ;

- abbaye de Montmajour (100 biens) ;

- abbaye du Thoronet (90 biens) ;

- château de Montal (300 biens) ;

- château de Coucy (150 biens) ;

- château de Maisons (50 biens).

• Reprise de campagnes d'inventaires suspendus en 2006 et traités sur *Collectio* en 2007 :

- château de Cadillac (200 biens) ;

- Hôtel de Sade (400 biens) ;

- maison de George Sand (1 200 biens) ;

- place forte de Mont-Dauphin (170 biens) ;

- palais du Tau (200 biens) ;

- Panthéon (50 biens).

- **Suite des campagnes d'inventaires de 2006 :**

- domaine national de Saint-Cloud (50 biens) ;
- Hôtel de Sully (300 biens).

- **Protection des collections dans le cadre de travaux de restauration et d'aménagements :**

- Arc de triomphe (50 biens, en cours) ;
- trophée d'Auguste à La Turbie (335 biens).

Soit 4 480 biens culturels traités (récolés *in situ* ou saisis) en 2007.

- **Reversements d'inventaires anciens**

Le plan triennal de reversement d'inventaires anciens informatisés a enrichi et augmenté considérablement le nombre de biens culturels dans la base de données.

En 2007, 845 fiches de biens culturels ont été reversées sur *Collectio*.

Ces reversements permettront de faciliter les travaux futurs d'inventaire et de récolement.

- **Création de dossiers d'œuvres**

La constitution de dossiers d'œuvres a été lancée en 2005. 1 296 dossiers sont actuellement conservés. Pour mémoire, 870 dossiers avaient déjà été établis fin 2006.

Soit 426 nouveaux dossiers mis en œuvre en 2007.

- **Consultation, conseils et information**

Les collections font régulièrement l'objet de demandes émanant des services de l'établissement et les dossiers d'œuvres sont consultables par les conservateurs, chercheurs ou restaurateurs.

En 2007, 15 demandes ou consultations ont été effectuées (7 demandes/consultations en 2006).

- **La base de données *Collectio***

Après le choix en 2006 de la société Ever Ezida comme prestataire pour la migration des données et images sur un nouveau logiciel *Flora*, le chantier de la base de données d'inventaire et de gestion *Collectio* a débuté en septembre 2006.

La production sur l'ancienne base *Collectio* sous Access a été stoppée le 20 juillet 2007, afin de lancer les opérations de migration des données et des images vers *Flora*.

Parallèlement, le chantier des états correctifs de *Collectio* sur Access avait été mis en œuvre afin de faciliter cette migration. Celle-ci prévue en janvier 2007 a été remise finalement fin septembre 2007.

Toutefois, des problèmes de livraison sur l'applicatif et des lots d'erreurs non repris lors de la migration ont différé la mise en production, prévue début octobre, de cette nouvelle base.

Ce retard a induit un déficit dans la saisie de fiches d'inventaire au nombre de 3 630 biens. Pour mémoire, l'objectif 2007 était d'atteindre 55 000 biens saisis sur *Collectio*. Seules 1 370 fiches ont pu être créées.

- **Régularisation des dépôts consentis et reçus**

- **Les dépôts consentis (CMN déposant)**

997 biens culturels déposés dans des institutions nationales ou des collectivités territoriales ont été repérés lors des inventaires effectués.

En 2007, les régularisations se sont poursuivies et ont enrichi l'état des lieux du CMN de 194 biens culturels par rapport à 2006. La Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art a été informée régulièrement de ces travaux et les premiers tests de reversement de données dans la base *RECOL* de la commission ont été effectués.

- **Les dépôts reçus (CMN dépositaire)**

Il en est de même pour les dépôts reçus. De nombreux dossiers ressurgissent au fur et à mesure de la progression des inventaires. Il s'agit d'opérer les régularisations, notamment avec les institutions. Les dossiers sont en cours de traitement pour le Musée national du Moyen Age de Cluny et le Mobilier national. D'autre part, une politique de suivi des retours de dépôts a été mise en place (15 épis de fâitage au château de Fougères-sur-Bièvre, 9 tapisseries au palais du Tau...).

Un état des lieux a fait ressortir les dossiers de 1 377 biens culturels déposés dans les collections qui se répartissent comme suit :

- 1 310 dossiers à régulariser,
- 67 régularisés.



Maison d'Ernest Renan
à Tréguier



Château
de Rambouillet

■ Régularisation des dossiers vols et non vus

Les dossiers de biens culturels volés ou non vus avant 2006 font l'objet d'une procédure de régularisation. Plus d'une centaine d'entre eux ont nécessité la création d'un dossier envoyé dans le cadre d'une enquête administrative.

De nombreux dossiers réapparaissent de manière ponctuelle à travers les inventaires en cours.

L'état des lieux 2007 a fait apparaître 1 411 biens culturels volés ou non vus dans les collections qui se répartissent comme suit :

- 1 336 dossiers à régulariser ;
- 72 régularisés ;
- 3 en cours de régularisation.

L'état des lieux 2006 comportait 1 175 biens culturels volés ou non vus dans les collections, soit une progression de 236 dossiers.

En septembre 2007, au titre de la gestion des vols, restitutions et sinistres récents, trois dossiers ont été suivis :

- la restitution du mascaron au domaine national de Saint-Cloud (en cours) ;
- la restitution des objets liturgiques de la chapelle funéraire du château d'Aulteribe au cimetière de Sermentizon ;
- le vol d'un élément lapidaire au château de Coucy.

■ Régularisation des donations effectuées avant le 1^{er} janvier 2006

Les dossiers de biens culturels donnés au CMN ou à l'Etat avant le 1^{er} janvier 2006 et n'ayant pas été traités par le Comité consultatif des collections font désormais l'objet d'une procédure de régularisation. Il s'agit le plus souvent de biens acquis par des

associations et déposés sans convention dans les monuments ou encore prêtés lors d'exposition et jamais récupérés par leur propriétaire.

Une lettre de régularisation de la donation manuelle est demandée au donateur ou à ses ayants droit quand cela est possible.

Trois biens culturels ont été régularisés pour le château de Fougères-sur-Bièvre. Toutefois, plusieurs centaines de biens culturels seraient concernés au domaine national de Saint-Cloud, aux châteaux de Maisons à Maisons-Lafitte et de Cadillac, à l'Hôtel de Lunas...

Il faut rappeler que ces biens conservés dans les monuments gérés par le CMN ne peuvent en principe être exposés, ni faire l'objet de prêt et ne sont normalement pas assurés.

■ Les chantiers des collections, aménagement de réserves et conservation préventive

• Les chantiers des collections

Ils sont essentiellement consécutifs aux travaux de restauration et d'aménagement ou à la mise en place de nouvelles muséographies ou parcours de visite.

Ainsi, le chantier du château d'Azay-le-Rideau et du trophée d'Auguste à La Turbie ont été mis en œuvre en 2007, sans oublier celui de l'Arc de triomphe qui a été poursuivi.

• Les réserves

Un état des lieux a été dressé des espaces dédiés actuellement au stockage dans les monuments.

Un ensemble de devis et de commandes ont été réalisés pour la mise en place des réserves d'Aulteribe ; des conseils ou de l'aide en manutention ont été nécessaires pour la réserve de la maison de George Sand à Nohant et le lapidaire du château de Coucy.



Maison des Jardies
à Sèvres

- **Conservation préventive**

L'organisation de la formation CMN « Entretien et manipulation des collections » a été réactivée en 2007 et a concerné 10 agents (pour les exercices 2002 et 2004 : 19 agents avaient été formés). Cette formation n'avait pas été organisée depuis 2004.

- **Régie des biens culturels**

- **Prêts sur le territoire national**

26 dossiers ont été traités en 2007 dont 5 demandes de prêts annulés ou refusés (23 en 2004, 29 en 2005 et 31 en 2006).

Soit 31 biens culturels prêtés.

- **Mouvements et manipulations des biens**

Ces mouvements et manipulations sont réalisés dans différents cadres :

- lors des inventaires ;
- avant le début de travaux sur immeuble ;
- lors de nouveaux accrochages ou présentation des collections ;
- lors de réaffectations ;
- lors de retour des dépôts.

Il s'agit de demandes de devis, de suivi du déroulement des opérations et de conseil ou d'aide en manutention et conditionnement.

150 mouvements et manipulations de biens culturels ont été traités en 2007.

La photographie

Faute de disposer d'un fonds photographique suffisamment conséquent pour justifier les très importants investissements nécessaires à la modernisation de son système de diffusion commerciale, le Centre des monuments nationaux a choisi, il y a maintenant trois ans, de se rapprocher de l'agence photographique de la Réunion des musées nationaux qui dispose d'une plateforme numérique performante et d'un réseau commercial à l'étranger.

La concrétisation de ce projet dépendait d'une modification du statut de la RMN, intervenue courant 2007, permettant au CMN, comme à d'autres établissements du ministère de la Culture et de la Communication, de lui déléguer la commercialisation de leur fonds photographique.

Dès le mois d'octobre 2007, le CMN a ainsi cessé de commercialiser les fonds de la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine, désormais confiés par la DAPA à la RMN.



Cloître de la cathédrale de Fréjus

La délégation de service public, concernant les fonds propres de l'établissement, était encore en cours de négociation fin décembre 2007.

Dans ce contexte, le service photographique du CMN s'est progressivement recentré sur des missions directement liées à la politique de développement culturel de l'établissement.

Il a notamment joué un rôle central dans la recherche iconographique, la négociation des droits des documents graphiques ou photographiques nécessaires à la réalisation des expositions permanentes du château de Vincennes, de l'Arc de triomphe et du palais du Tau.

Il a conçu et réalisé deux importantes expositions : l'une consacrée au studio Zuber, programmée à l'abbaye de Montmajour dans le cadre des Rencontres d'Arles, et l'autre, sur les photos commandées à Vasco Ascolini sur les graffitis du château de Châteaudun.

Par ailleurs, le service a fourni pour les besoins internes de l'établissement (Editions du patrimoine, commercialisation et développement culturel) près de 2 500 clichés, dont 1 700 sous forme de fichiers numériques réalisés en interne.

Les campagnes de prises de vue ont permis d'enrichir le fonds du CMN d'environ 4 000 nouveaux clichés dont 90 % en prise de vue numérique directe.



CHAPITRE 7

Gérer les ressources humaines

- La gestion des ressources humaines
- Les relations sociales
- La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail
- Les logements de fonction
- La communication interne



Château
de Bussy-Rabutin

La gestion des ressources humaines

■ Le bilan social

Pour la seconde année, l'établissement a réalisé son bilan social pour l'année 2006, document unique qui regroupe les principales données chiffrées permettant ainsi de retracer l'évolution de la gestion des ressources humaines sur l'année écoulée et les deux années précédentes.

Conformément à l'action 5.3.1 inscrite dans le projet d'établissement 2007 : « Faire évoluer le bilan social », des améliorations ont été apportées, notamment sur les points suivants :

- une présentation plus claire et pédagogique ;

- des commentaires sur l'ensemble des rubriques (démographie, formation) ;

- des nouvelles rubriques ;

- une meilleure information grâce à de nouvelles données sur les catégories de personnel (intermittents, personnes en situation d'handicap) et sur la rémunération.

Dans la continuité du précédent, le bilan social 2006 comporte 6 rubriques et une annexe :

- la répartition de l'emploi : regroupant les effectifs, la démographie, les handicapés ;

- les conditions d'emploi : comprenant les mouvements (entrées, sorties, mobilité interne), le temps de travail, les promotions, la rémunération, les absences, les grèves, la sous-traitance ;

- la formation ;

- les relations professionnelles recouvrant la représentativité syndicale, les organismes consultatifs, le Conseil d'administration, les décharges d'activité et autorisations spéciales d'absence ;

- la santé, la sécurité et les conditions de travail : les accidents de service, les maladies professionnelles, l'amélioration des conditions de travail, la médecine du travail/visites médicales ;

- l'action sociale : les prestations sociales et les secours ;

- l'annexe concerne la répartition des heures de vacances par type de besoin et par site.

■ Le statut du personnel contractuel

Le projet de décret en Conseil d'Etat, portant sur les dispositions applicables aux agents contractuels de l'établissement, a été présenté aux organisations syndicales représentatives, en présence des services compétents du ministère de la Culture et de la Communication. Ce projet a fait l'objet d'une saisine officielle du ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique et du ministère de l'Economie, des finances et de l'emploi pour validation et afin d'obtenir un accord de principe sur la grille indiciaire au regard des coûts engendrés ainsi qu'un mandat de négociation.

■ Le repyramidage de la filière accueil, surveillance et magasinage

Le processus en cours est mis en œuvre pour permettre une répartition plus harmonieuse des agents dans la pyramide des corps de la filière concernée. Dans ce cadre, l'adéquation entre les moyens reconfigurés et la réalité des besoins n'est pas toujours atteinte. C'est pourquoi des analyses sur les conséquences fonctionnelles de ce processus pour le CMN ont été effectuées de manière à ce qu'elles soient, autant que possible, prises en compte.

■ La dotation de tenue de service

En collaboration avec la direction administrative et financière de l'établissement, les conditions d'attribution et le périmètre des bénéficiaires de la dotation de tenue de service ont évolué, en fonction des problématiques constatées lors de l'exercice précédent.

■ Les conférenciers et les chargés d'actions culturelles (CAC)

Des réunions de travail ont été organisées avec les représentants du personnel, afin de décrire l'activité et le rôle des conférenciers et des chargés d'actions culturelles au sein des monuments.

■ Organisation de travail

Plusieurs études sur l'organisation de travail ont été menées au cours de cette année, notamment au domaine national du Palais-Royal, dans le cadre de la réouverture du donjon du château de Vincennes



Chapelle expiatoire

et pour le projet de réaménagement de la billetterie et du comptoir de vente des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

■ Horaires d'ouverture et horaires de travail

Les projets de modification des horaires d'ouverture et des horaires de travail des monuments ci-dessous, présentés par les administrateurs, ont été amendés et validés par la direction des ressources humaines avant d'être soumis au Comité technique paritaire :

- châteaux de Coucy et de Pierrefonds ;
- tours de La Rochelle ;
- tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris ;
- châteaux de Montal et de Castelnaud-Bretenoux.

Les Personnels

■ La structure des effectifs

Le Centre des monuments nationaux a assuré en 2007 la gestion de :

- 1 169 agents permanents ;
- 1 040 agents occasionnels et saisonniers (soit 226 équivalents temps plein travaillés).

Les 1 169 agents permanents présents au 31 décembre 2007 se répartissent de la manière suivante :

■ Statuts

- 444 agents affectés par l'Etat ou mis à disposition ;



Tours de la cathédrale de Reims

- 616 agents contractuels en contrat à durée indéterminée ;
- 106 agents vacataires permanents, dont 38 % sur des fonctions « Etat » et 62 % sur des fonctions « établissement » (33 agents en CDI et 73 en CDD de trois ans) ;
- 3 agents sur contrats aidés (Contrat d'accompagnement dans l'emploi et Emploi Jeune).

Répartition hommes / femmes et siège / monuments

	Hommes	Femmes		Total
Siège	100	162	262	22 %
Monuments	407	500	907	78 %
Total	507	662	1 169	100 %
	43 %	57 %	100 %	

Référence aux catégories « fonction publique » :

- cat. A : 19 %
- cat. B : 21 %
- cat. C : 60 %

Structures par âge au 31 décembre 2007

	Contractuels en contrat à durée indéterminée	Agents affectés par l'Etat
Moins de 30 ans	6 %	2 %
De 30 à 40 ans	26 %	26 %
De 40 à 50 ans	32 %	38 %
Plus de 50 ans	36 %	34 %

■ L'administration du personnel et la paie en quelques chiffres

- 1 558 certificats de travail et 1 558 attestations destinées aux Assedic ont été établis ;
- 170 contrats et avenants à contrats ont été soumis au visa du contrôle financier ;
- 3 211 courriers et attestations diverses ont été envoyés aux agents ou organismes gestionnaires (CPAM, CNAV, IRCANTEC, MGEN...) ;
- 26 931 saisies de décisions de carrière et d'éléments variables de paie ont été effectuées dans le logiciel de gestion / paie ;
- 1 437 titres de recettes et ordres de reversements, relatifs aux versements d'indemnités journalières (maladie et accidents du travail) ainsi qu'au Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA), ont été établis ;
- 1 636 mandats (charges, changements de résidence, médecine du travail, prestations sociales...) ont été émis ;
- 594 titres de recettes et factures relatifs aux logements de fonction ont été établis.

■ Bulletins de paie

En 2007, 14 955 bulletins de paie ont été édités :

- 1 246 bulletins de paie en moyenne par mois ;
- 1 515 bulletins de paie pour le mois le plus fort ;
- 1 046 bulletins de paie pour le mois le plus faible.

■ Les candidatures spontanées

270 candidatures spontanées ont été traitées, dont 41 % concernaient des demandes de vacances saisonnières.



Musée des Plans-Reliefs

■ Les dépenses de personnel

Le montant des dépenses de personnel exécuté s'est élevé en 2007 à 34 528 362 €, soit 45,2 % des dépenses de fonctionnement de l'établissement.

L'action sociale

Les agents contractuels et vacataires permanents bénéficient des prestations sociales (identiques à celles versées par le ministère de la Culture et de la Communication aux agents fonctionnaires) ci-dessous :

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



Château de Chareil-Cintrat

Nature de la prestation	Nombre de bénéficiaires	Total des montants des prestations
Aide à la famille monoparentale	20	6 850 €
Aide vacances enfant/famille	13	3 180,87 €
Aide enfant handicapé ou infirme	1	739,53 €
Aide déménagement	18	7 329 €
Aide garde d'enfant/crèche	6	1 100,17 €
Total	58	19 199,57 €

■ L'assistance sociale

- 26 dossiers ont été présentés à la commission de secours du CMN et 20 ont reçu une réponse favorable.

Le nombre des demandeurs est en baisse (en tenant compte des dossiers refusés) : 26 contre 31 l'an passé pour un montant total de 16 550 €.

Comme les années précédentes, les familles monoparentales avec enfants sont majoritaires.

Leur niveau de revenus est le plus bas (salaire moyen : 1 403 €, soit une moyenne économique journalière de 11 €). Le loyer est la charge la plus lourde pour ces foyers (en moyenne 494 €).

Viennent ensuite les célibataires ou divorcés sans enfant, dont le salaire moyen est de 1 281 € et une moyenne économique journalière de 17,42 €.

Ce sont les deux catégories les plus touchées lors d'une dépense exceptionnelle ou lorsque l'agent ne perçoit plus que son demi-traitement après avoir épuisé ses droits à plein traitement.

La formation

Le plan pluriannuel de formation professionnelle continue de l'établissement pour l'année 2007 s'est inscrit dans la poursuite des grands axes de formation définis pour accompagner les actions liées au projet d'établissement, et plus particulièrement pour :

- renforcer le professionnalisme de tous ;
- apporter une meilleure réponse à l'exigence de qualité du service public et du service rendu ;
- répondre aux besoins d'évolution des compétences nécessaires aux changements ;
- renforcer les compétences des différents acteurs en matière de politique de prévention des risques d'hygiène et de sécurité.

L'offre de formation proposée a été élaborée à partir :

- de l'analyse du questionnaire de souhaits de formation adressé individuellement à chaque agent ;
- de l'analyse du volet formation des fiches d'entretien annuel et de notation des agents contractuels et titulaires ;
- de l'analyse du questionnaire adressé à l'ensemble des administrateurs destiné à recueillir les besoins liés aux monuments dont ils ont la charge ;
- d'un contact direct avec chacun des directeurs pour étude et analyse des besoins afférents à leurs secteurs d'activité ;
- de deux réunions avec les représentants du personnel.

L'offre collective a fait l'objet d'un dépliant formation, constitué de deux volets : « La formation continue mode d'emploi » et le programme de stage proprement dit qui a été adressé nominativement à chaque agent



Basilique cathédrale
de Saint-Denis

de l'établissement dans la première quinzaine de décembre 2006.

L'offre spécifique répondant à des besoins individuels ou collectifs, à un service ou à un monument, quant à elle, a fait l'objet ponctuellement d'une réponse particulière et adaptée.

■ Les domaines de formation privilégiés

- Les formations « métiers »
- Les formations liées à la gestion

Des formations « métiers », permettant aux agents d'accroître leurs compétences professionnelles, ont été proposées dans le domaine de la gestion administrative et financière, de la vente avec une importante action « marketing » destinée aux responsables des comptoirs de vente.

Les gestionnaires chargés de la recherche de mécénat et/ou de la gestion domaniale se sont également vu proposer des formations adaptées.

- Les formations liées à l'accueil

L'accueil, mission primordiale de l'établissement, a fait l'objet, comme les années précédentes, d'une offre de formation adaptée.

2007 a vu, entre autres, la poursuite de l'importante action de sensibilisation à l'accueil des publics handicapés, initialisée en 2004 pour répondre aux directives ministérielles de la Commission Culture et Handicap.

- Les formations liées à l'hygiène et à la sécurité

L'hygiène et la sécurité, préoccupations majeures de l'établissement, ont fait l'objet d'une offre de formation conséquente.

Les agents ont été incités, notamment à participer aux formations permettant d'obtenir l'attestation de formation aux premiers secours (AFPS), l'habilitation électrique et le certificat d'aptitude à la conduite d'engins spécialisés (CACES).

Fin 2007, il est à noter que :

- plus d'un quart de l'effectif total de l'établissement est formé aux premiers secours ;
- 67 des monuments ouverts à la visite disposent au moins d'un agent détenteur de l'habilitation électrique.

Des formations dans les domaines de la sécurité et sûreté des personnes et des biens, concernant aussi bien la connaissance et la gestion des risques que l'attitude, le rôle et la responsabilité des différents acteurs, ont également été proposées.

Le mieux-être en situation professionnelle a également été pris en compte avec des formations sur la prévention et l'ergonomie.

• Les formations liées à la bureautique / informatique

Les évolutions en matière de bureautique / informatique ont bien évidemment fait l'objet de l'accompagnement formation nécessaire.

• Les formations généralistes

De nombreuses formations permettant une meilleure appréhension de l'environnement professionnel ont été proposées.

Le développement personnel et l'amélioration des compétences relationnelles ont également été pris en compte et ont fait l'objet de plusieurs propositions de stages.

• Les demandes individuelles

Il a été donné suite à l'ensemble des 340 demandes individuelles :

- répondant à des souhaits ou des besoins personnels ;
- correspondant à des demandes de préparation aux concours de la fonction publique ;
- portant sur des demandes pour congé individuel de formation ou bilan de compétences.



Site des mégalithes
de Locmariaquer



Château de Vincennes

• Les demandes spécifiques

Elles concernent principalement des besoins en matière d'accompagnement dans le cadre de nouvelles missions, de développement de compétences ou de sécurité sûreté des personnes et des biens.

En 2007, l'installation des nouveaux terminaux points de vente (TPV) a fait l'objet de l'accompagnement formation nécessaire.

• Données chiffrées

1 050 stagiaires⁽¹⁾ ont été accueillis dans le cadre des différentes actions de formation proposées en 2007, soit 89 % de l'effectif permanent de l'établissement (1 169 agents).

Les différentes actions mises en œuvre ont représenté 2 330 jours de formation.

Les dépenses consacrées à la formation continue par l'établissement se sont élevées à 350 000 €. Elles incluent les frais pédagogiques (prestataires externes, indemnités de formateurs occasionnels), les frais de déplacement et de séjour, les frais de fonctionnement, la rémunération des formateurs internes et les crédits de formation déconcentrés.

Les demandes de formation ont, dans tous les cas, fait l'objet d'une gestion personnalisée. Les agents ont pu, en cas de besoin, bénéficier d'une assistance et de conseils. L'établissement a géré 714 ordres de mission et autant de demandes de remboursement de frais de mission et a généré l'émission de 189 mandats (hors frais de déplacements et de séjour).

Les relations sociales

Organismes consultatifs

■ Comité technique paritaire (CTP)

Le CTP s'est réuni cinq fois, à l'initiative du Président du CMN (les 22 février, 13 avril, 13 septembre, 22 novembre et 13 décembre).

• Principaux dossiers soumis à l'avis du CTP :

- l'organisation des services (dispositif transitoire en matière de maîtrise d'ouvrage : constitution d'une équipe projet) ;

- les projets d'arrêtés portant attribution à titre de dotation au profit du CMN des châteaux de Voltaire à Ferney et de Puyguilhem à Villars ;

- le rapport sur l'évolution des risques professionnels 2006 et le programme annuel de prévention des risques professionnels 2007 ;

- le programme de formation 2008 ;

- les horaires d'ouverture de monuments (châteaux de Montal et de Castelnau-Bretenoux, tours de La Rochelle) ;

- les projets de conventions de transfert (chapelle des carmélites à Toulouse, site des Fontaines Salées, cloître de Notre-Dame-en-Vaux à Châlons-en-Champagne, château de Châteauneuf-en-Auxois, site archéologique de La Graufesenque, abbaye de Silvacane, château du roi René à Tarascon, maison du maréchal Foch à Tarbes).

• Communications diverses

- le bilan social 2006 ;

- le bilan de formation 2006.

■ Commission administrative paritaire (CAP)

Les 4 collèges de la CAP ont été réunis (une fois chacun) pour examiner les mesures individuelles dans le cadre du Parcours Professionnel Individuel (PPI).

Le collège 1 de la CAP a été réuni une fois, dans le cadre d'une procédure disciplinaire.

Les collèges 3 et 4 ont été réunis une fois afin de trouver un accord sur la prorogation du mandat de leurs représentants du personnel dans le cadre des élections.

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

■ Comité d'hygiène et de sécurité (CHS)

Les CHS ont été réunis chacun deux fois :

- le CHS central, les 1^{er} février et 28 juin ;
- le CHS spécial Sud-Est, les 1^{er} mars et 27 septembre ;
- le CHS spécial Nord-Ouest et Ile-de-France, les 15 mars et 12 novembre ;
- le CHS spécial Sud-Ouest, les 19 avril et 5 décembre ;
- le CHS spécial Paris et Emerainville, les 10 mai et 29 novembre ;
- le CHS spécial Centre et Est, les 14 juin et 13 décembre.

Le dialogue social

Outre les réunions des organismes consultatifs et les réunions de préparation des séances du CTP ou du Conseil d'administration, des réunions d'information sur des projets et dossiers spécifiques, ont été organisées avec les représentants CGT, CFDT, FO ou en intersyndicale :

■ Gestion des ressources humaines :

- la réforme du statut du personnel contractuel (18 juin) ;
- la préparation du programme de formation 2008 (14 juin et 4 octobre) ;
- le registre entrées / sorties (9 février) ;
- le bilan social (9 février) ;
- les conférenciers (13 et 24 septembre) ;
- les chargés d'actions éducatives (4 avril et 11 juillet) ;
- les logements de fonction (23 mars).



Laiterie de la Reine
à Rambouillet

■ Elections des représentants du personnel

Dépouillement des scrutins :

- Conseil d'administration (15 février) ;
- Comité technique paritaire et Comités d'hygiène et sécurité (20 mars) ;
- Commission administrative paritaire (19 juin).

■ Conditions de travail dans les monuments

- domaine national de Saint-Cloud (23 et 28 novembre).

■ Préparation de réunions (Conseil d'administration, CTP et réunions spécifiques : décentralisation, déconcentration...)

Intersyndicale (26 janvier, 25 mai, 6 juillet, 28 novembre) ;

- CGT (17 avril, 13 juin, 1^{er} août, 19 juillet) ;
- CFDT (22 janvier, 13 et 20 avril, 22 novembre) ;
- FO (25 avril, 24 septembre, 17 décembre).

La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail

Travaux, créations et rénovations de locaux

■ Les principes

Les priorités en matière d'hygiène (sanitaires, vestiaires, locaux de jour), de sécurité (électricité, incendie, chutes) et de conditions de travail (ambiances thermiques, bureaux, caisses, comptoirs, réserves et ateliers) restent conformes à la politique générale arrêtée lors du CHS central de novembre 1998.

Elles sont cependant redéfinies dans le cadre de l'action 5.1.1 du projet d'établissement, « Améliorer les installations existantes destinées aux personnels et les mettre aux normes », et se retrouvent dans les projets, ci-après, soumis aux différents CHS spéciaux.

■ Les projets d'aménagement soumis aux CHS

Trois projets d'aménagement ont été soumis au Comité d'hygiène et de sécurité spécial compétent territorialement, plus deux projets, présentés pour information :

- Sud-Est : néant.

- Nord, Ouest et Ile-de-France :

- domaine national de Saint-Cloud : adaptation d'un poste de travail handicapé et rénovation du poste de sécurité (pour information).

• **Sud-Ouest :**

- La Rochelle, tour de la Chaîne : retour de l'accueil/comptoir/billetterie au rez-de-chaussée (pour information).

• **Paris et Emerainville :**

- Hôtel de Sully, aménagement des nouveaux locaux du département des aménagements, rue Saint-Germain-l'Auxerrois ;

- Sainte-Chapelle, amélioration de la billetterie, peinture et mobilier.

• **Centre et Est :**

- abbaye de Cluny, rénovation et aménagement de l'ancienne maison du directeur, afin de regrouper les services administratif, éducatif, culturel et réservation.

■ **Visite de délégation des CHS dans les monuments**

Prévue systématiquement à chaque réunion, 8 monuments ont reçu la visite d'une délégation du CHS compétent :

• **Sud-Est :**

- château de Chareil-Cintrat, le 11 juillet ;
- château d'If, le 23 octobre.

• **Nord, Ouest et Ile-de-France :**

- château de Pierrefonds, le 4 avril ;
- maison de Georges Clemenceau, le 19 décembre.

• **Sud-Ouest :**

- abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, le 15 juin.

• **Paris et Emerainville :**

- Hôtel de Sully (hors orangerie), le 19 juillet.

• **Centre et Est :**

- cloître de La Psalette à Tours, le 8 mars ;
- château d'Azay-le-Rideau, le 24 septembre.

A ces rapports de visite, qui sont à chaque fois transmis au CHS concerné, soit 9 pour l'année 2007, se sont ajoutés ceux de l'agent chargé des missions d'inspection en matière d'hygiène et de sécurité du travail (9 en 2007) et ceux des médecins (10, dont 6 « fiches d'entreprise »).

Les rapports du chargé de mission auprès de la direction des ressources humaines ne sont pas communiqués au CHS.

Ont également été présentés :

- le rapport et les statistiques relatifs aux accidents du travail en 2006 ;
- un rapport d'activité de médecin ;
- deux études de postes réalisées par le médecin du travail de Carnac.

■ **Médecine de prévention**

La convention signée entre le ministère de l'Economie,



Maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard

des finances et de l'emploi et le ministère de la Culture et de la Communication a permis d'assurer le suivi médical des agents pour lesquels il n'était pas possible de recourir à un centre de médecine du travail, en raison de la pénurie des médecins. Tous les agents sont donc maintenant rattachés à un centre de médecine.

Cependant, les visites médicales des agents d'Ile-de-France restent très perturbées par les départs intervenus au sein de la médecine de prévention du ministère de la Culture et de la Communication.

■ **La prévention des risques spécifiques**

Neuf notes ont été établies ou diffusées en 2007 :

- une, introduisant la note du ministère de la Culture et de la Communication sur l'interdiction de fumer dans les lieux à usage collectif ;
- une, sur les différents registres en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail ;
- une, invitant les administrateurs à recueillir la fiche d'entreprise auprès du médecin ;
- une, traitant de la mise en commun des expériences via l'intranet ;
- une, sur les permanences d'urgence ;
- une, émanant de la médecine de prévention d'Ile-de-France, sur la canicule ;
- une, décrivant l'action de prévention envisagée en matière d'alcool ;
- une, rappelant la nécessité d'actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels ;
- une, invitant les administrateurs à relire et à mettre en œuvre la note du 11 mars 2002 sur le travail isolé.

Un article traitant d'ornithose, une information sur la température de l'eau chaude et sur l'actualisation du tableau récapitulant les principales vérifications périodiques obligatoires ont également été diffusés.

■ Animation du réseau des agents chargés de la mise en œuvre (ACMO)

La démarche initiée en 2005 se poursuit. Une réunion, en marge de chaque CHS, regroupe les ACMO afin d'échanger sur les pratiques, mettre en commun les expériences de terrain, répondre aux interrogations et surtout définir un thème de travail semestriel commun.

L'année 2007 a vu la finalisation de l'action traitant des entreprises extérieures et des plans de prévention en six points, puis la mise en œuvre de celle portant sur les produits, en sept points (en particulier, liste des produits, recueil des « fiches de données de sécurité », vérifications des contenants, des conditions de stockage et de la disponibilité des protections).

N.B. Les données 2007 concernant les accidents de service ne sont pas encore disponibles.

Les logements de fonction

Quatre concessions, 2 NAS (nécessité absolue de service) et 2 US (utilité de service), ont été établies pour des agents nouvellement entrés dans un logement.

21 décisions de fin de concession ont également été faites pour les motifs suivants :

- fin de fonction (4 agents) ;
- transfert de monument (10 agents) ;
- mutation (3 agents) ;
- départ volontaire du logement (4 agents).

Au 31 décembre 2007, 102 concessions étaient en cours de validité.

36 concessions nouvelles sont à établir en raison des changements intervenus dans la situation du bénéficiaire.

39 logements ne donnent pas lieu à concession, dans la mesure où ce sont des logements vacants ou de passage ou d'attribution occasionnelle et très limitée dans le temps (stagiaires, artistes).

En ce qui concerne les logements, non occupés de manière permanente ou à occupation non déclarée, une enquête a justement été lancée, afin d'envisager la mise en place d'un cadre juridique tenant compte du fait que ces occupations ne sont pas liées à la fonction, au sens où l'entend le Code du domaine de l'Etat.

Conjointement avec l'équipe projet maîtrise d'ouvrage, deux études ont été effectuées sur l'état sanitaire des logements et sur la faisabilité de l'installation de compteurs de fluides dans tous les logements, à ce jour dépourvus, afin que chaque agent puisse régler directement ses consommations aux fournisseurs concernés.

Au plan comptable et financier, 594 titres de recettes et 594 factures ont été émis au titre des redevances sur les logements de fonction, pour un montant de 167 983,34 €.

La communication interne

Le site intranet

Comme pour le site internet, l'URL du site intranet a été modifiée, pour devenir www.intranet.monuments-nationaux.fr. Le « Guide de l'intranet » (20 pages) et le « Guide du référent » (130 pages) ont été réactualisés pour tenir compte du changement de charte graphique ainsi que des évolutions du site. Le premier a été diffusé à l'ensemble des agents de l'établissement et l'autre aux 88 référents. Ils sont tous les deux consultables sur l'intranet.

Des usages spécifiques se dématérialisent régulièrement au profit de l'intranet et d'applications spécifiquement développées dans cette optique (les demandes concernant la maintenance et la reprographie...) ; certaines ont toutefois été simplifiées ou supprimées, comme par exemple les avis de vacance, remplacé par une simple pièce-jointe, ou la demande de code analytique, jugés inutiles sur intranet *a posteriori*.

Après 18 mois de fonctionnement, les statistiques pour l'année 2007 reflètent bien la tendance du dernier trimestre 2006 : le nombre de connexions à l'intranet demeure stable (environ 23 000 en 2007 contre 24 000 en 2006, année de lancement du site). En revanche, le nombre de pages vues est en très forte progression (plus de 2 655 000 en 2007 contre un



Tours de la cathédrale d'Amiens

peu plus d'un million en 2006), ce qui correspond au développement considérable de l'offre d'information et de service. En 2008, le Centre des monuments nationaux mènera une première étude de satisfaction auprès des intranauts.



La Lettre interne

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

Tirés à 2 000 exemplaires chacun, sous la forme d'un magazine bimestriel de 12 pages en quadrichromie, 6 numéros de *La Lettre* ont ainsi été diffusés à l'ensemble des personnels du CMN :

- n° 76 - janvier-février ;
- n° 77 - mars-avril ;
- n° 78 - mai-juin ;
- n° 79 - juillet-août ;
- n° 80 - septembre-octobre ;
- n° 81 - novembre-décembre.

■ Parmi les sujets traités dans *La Lettre* :

- **Rubrique Perspective :**
 - Les nouvelles règles du budget 2007 ;
 - Développement durable : le Centre des monuments nationaux prend date... ;
 - Accueil des visiteurs handicapés - un défi majeur : l'accessibilité pour tous les publics ;
 - Le mécénat, des partenariats construits dans la durée ;
 - Remise en dotation : premier acte pour le transfert effectif de la maîtrise d'ouvrage ;
 - Renouveler la présentation des monuments ;
 - Programmation de travaux de restauration, d'entretien et de gros investissement.

- **Rubrique Terrain :**

- Voyage architectural au cœur des « douze capitales d'Arménie » ;
- La mission des inventaires fait évoluer sa base de données *Collectio* ;
- Réouverture réussie pour le donjon du château de Vincennes ;
- A la recherche des trésors de l'abbaye de La Sauve-Majeure ;
- La place forte de Mont-Dauphin se mobilise pour Vauban ;
- L'éveil des sens : un jeu d'enfant au domaine national de Saint-Cloud ;
- « Contes et Histoires » à la basilique cathédrale de Saint-Denis.

- **Rubrique Gros plan sur :**

- La forteresse de Salses : un monument dynamisé par les initiatives de son équipe ;
- Le château de La Motte Tilly perpétue l'art de vivre du XVIII^e siècle ;
- Le château d'Angers met en œuvre son projet de monument ;
- Le château de Bouges : « un bijou dans un magnifique écrin » ;
- Le château de Gramont : des atouts multiples ;
- *La Lettre* n° 77 a été diffusée avec un supplément consacré au décret du Centre des monuments nationaux modifié pour mettre en œuvre ses nouvelles missions de maîtrise d'ouvrage.

La Lettre du projet d'établissement

Le troisième numéro de ce support de communication interne est sorti en mai. Créée en 2005, cette lettre annuelle est imprimée à 1 600 exemplaires et diffusée à l'ensemble des agents. Elle a fait le point sur l'avancée des 6 programmes et présenté les perspectives pour 2007.





CHAPITRE 8

Développer les ressources de l'établissement

- Les recettes domaniales
- Les activités commerciales
- Le mécénat



Château
de Cadillac

Les recettes domaniales

Pour la troisième année consécutive, les recettes domaniales, tant en courte qu'en longue durée, ont marqué une importante progression.

Cette augmentation est en très grande partie le résultat du patient travail de prospection entrepris depuis plusieurs années par l'établissement, tant auprès des professionnels que des particuliers (brochures, site internet dédié, présence dans les salons, rationalisation des tarifs).

Ce travail de communication auprès des utilisateurs potentiels est également soutenu par des travaux d'aménagement tels que des espaces traiteurs ou la création de nouveaux sanitaires.

Le volume de l'activité est également en légère progression. Le nombre d'autorisations de tournage, de prises de vue et de locations s'établit à 1 253, contre 1 233 en 2006.

Les locations, tournages, prises de vue et photographies.

Les recettes générées par cette activité sont globalement en hausse, grâce au dynamisme de l'activité locative qui fait plus que compenser la baisse des tournages.

■ Les locations

Elles génèrent des recettes en forte progression, représentant une évolution de + 23,32 % par rapport à 2006, avec un nombre de dossiers pourtant moins important. L'augmentation la plus forte a été enregistrée au domaine national de Saint-Cloud qui, grâce à l'accueil de manifestations prestigieuses, comme le défilé Chanel ou la soirée de TF1, a réalisé 404 912,39 € de recettes, contre 231 408,17 € en 2006.

L'activité des châteaux de Maisons (108 030,80 €), d'Angers (45 711,15 €), de Carrouges (28 992 €), de Bouges (34 079,80 €), de l'abbaye du Mont-Saint-Michel (50 088,78 €) et du palais du Tau (56 786 €) augmente également de façon significative.

La part des dossiers concernant les professionnels représente maintenant près des 3/4 des autorisations délivrées. Les monuments concernés par l'activité locative des particuliers restent principalement les châteaux de Maisons, de Carrouges, de Bouges et de La Motte Tilly.

■ Les tournages

Cette année, le Centre des monuments nationaux a renforcé son action en développant un partenariat avec la Commission nationale du Film France, dont l'établissement est membre de droit de son Conseil d'administration, ainsi qu'avec la Commission du Film d'Ile-de-France en mettant en ligne sur leurs sites internet les fiches des monuments nationaux.

Les recettes générées par les tournages ont été en augmentation constante entre 2002 et 2006. Cette tendance s'est retournée en 2007 en raison de la fermeture pour travaux du monument le plus demandé, le château de Champs-sur-Marne.

Toutefois, l'année s'est achevée sur des perspectives de recettes substantielles pour l'année 2008, grâce à un important tournage qui aura lieu au château de Pierrefonds au printemps.

Quelques tournages importants se sont également déroulés au domaine national de Saint-Cloud, aux châteaux de Maisons, d'If et à l'abbaye de Montmajour.

• Tournages de longs métrages

Modern Love de Stéphane Kazandjian, au domaine national de Saint-Cloud et au château de Maisons ; *Tu peux garder un secret ?* d'Alexandre Arcady, *Les Liens du sang* de Jacques Maillot, au domaine national de Saint-Cloud ; *Cash* d'Eric Besnard, au domaine national du Palais-Royal.

• Tournages de téléfilms

Belleville tour de Zakia et Ahmed Bouchaala, *Projet A.D. La guerre de l'ombre* de Laurence Katrian, au Trocadéro ; *L'Affaire Ben Barka* de Jean-Pierre Sinapi, *La vie sera belle* et *Nicolas Le Floch* d'Edwin Baily, au domaine national du Palais-Royal ; *La Résistance* de Félix Olivier, *Le 7^e Juré* d'Edouard Niermans, au palais du Rhin à Strasbourg ; *Les Tricheurs Case départ* de Laurent Carcèlès, à l'Hôtel de Sully, *Hard* de Cathy Verney au Hangar Y de Meudon, *Engrenages* de Philippe Triboit ; *Flics* de Nicolas Cuhe, au domaine national de Saint-Cloud ; *Mystère* de Didier Albert, aux abbayes de Silvacane

et de Montmajour ; *Masque de fer/Masque de velours* de Fabrice Laffont, au château d'If.

En outre, les monuments ont accueilli des réalisateurs étrangers : tournages de séquences de deux téléfilms allemands et d'un téléfilm brésilien.

• Tournages de documentaires

Ce secteur a enregistré une forte augmentation avec 130 autorisations délivrées. La part des tournages de sociétés étrangères est en forte progression.

L'Arc de triomphe, le Panthéon, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, la Conciergerie, la basilique cathédrale de Saint-Denis, la maison de George Sand, et de façon plus générale, les cathédrales sont sollicités par des sociétés de production étrangères. Le nombre d'autorisations délivrées à des sociétés de production japonaises est, de loin, le plus important. Les monuments du CMN ont aussi été le sujet d'émissions télévisuelles diffusées en Corée, Chine, Grande-Bretagne et Russie.

En France, l'émission de France 3, *Des Racines & des Ailes* programme très régulièrement des reportages sur les monuments nationaux, au même titre qu'*Echappées Belles* sur France 5.

Les recettes des tournages de documentaires sont proches de 100 000 € en 2007.

• Films publicitaires

Pour le catalogue C&A Brésil sur l'esplanade du Trocadéro et au domaine national du Palais-Royal ; pour le parfum Trésor de Lancôme au domaine national du Palais-Royal ; pour Lacoste à la villa Savoye. Par ailleurs des tournages publicitaires pour des entreprises étrangères (anglaise, portugaise, japonaise) ont eu lieu également dans les jardins de l'Hôtel de Sully, sur l'esplanade du Trocadéro et à l'Arc de triomphe.

• Photographies

Comme en 2006, ce secteur enregistre une légère baisse, tant au niveau des dossiers traités (187 contre 190 en 2006) qu'au niveau des recettes (66 859,85 € contre 73 434,90 € en 2006).

Ce sont les photographies de mode qui en constituent l'essentiel. Elles ont été réalisées principalement dans des espaces extérieurs comme les domaines nationaux de Saint-Cloud et du Palais-Royal et l'esplanade du Trocadéro.

Données financières et éléments d'analyse

	Résultats 2007	Résultats 2006	Résultats 2007/2006	Evolution en %
Locations	1 540 401,78 €	1 249 062,56 €	291 339,22 €	23,32 %
Tournages	461 408,99 €	533 273,46 €	- 71 864,47 €	- 13,48 %
Photographies	66 859,85 €	73 434,90 €	- 6 575,05 €	- 8,95 %
Total	2 068 670,62 €	1 855 770,92 €	212 899,70 €	11,47 %

• Les concessions domaniales

Le nombre de concessions domaniales longue durée reste stable d'une année sur l'autre. Contrairement à l'année précédente, 2007 n'a pas été marquée par la signature de nouvelles conventions permettant une progression des recettes, elle a toutefois donné lieu à l'émission d'un titre de recettes de plus de 100 000 €, à l'issue d'une transaction signée en 2006 mettant fin à un contentieux opposant l'établissement à un locataire au Mont-Saint-Michel.

Il faut noter la signature de la convention régularisant l'occupation du pavillon Viollet-le-Duc dans la cathédrale Notre-Dame de Paris, l'ouverture d'un salon de thé à la maison de George Sand et l'arrivée de nouveaux concessionnaires au domaine national de Saint-Cloud.

Les recettes des concessions domaniales augmentent alors que le périmètre d'intervention de l'établissement s'est réduit.

Le budget prévisionnel 2007 fixé à 2 684 124 € a été atteint et même dépassé.

Recettes réalisées en 2007	Budget primitif 2007	Proportion de réalisation du budget primitif
2 871 171,63 €	2 684 124 €	+ 106,97 %

Résultats 2007	Résultats 2006	Résultats 2007/2006	Evolution en %
2 871 171,63 €	2 452 663,01 €	418 509,62 €	+ 17,06 %

Ce résultat s'explique, notamment, par les recettes faites par le domaine national de Saint-Cloud et la conclusion de la transaction sur le Mont-Saint-Michel. Les bons chiffres d'affaires réalisés par les concessionnaires (notamment dans les domaines nationaux de Saint-Cloud et du Palais-Royal) ont permis d'encaisser des recettes supplémentaires.

• Les partenariats

Vingt-six conventions de partenariat ont été conclues, comme en 2006. Les recettes générées par ces partenariats sont pourtant moins importantes, 38 913,59 € contre 48 967,93 € en 2006. Il faut noter que la proportion des heures mécénat, dans cette recette totale, tend à s'accroître de façon très importante. Ainsi, en 2007, elle représente plus de 15 000 €.

Synthèse

Budget primitif 2007	Recettes réalisées en 2007	Résultats 2007 / BP 2007	Soit en %	Résultats 2007 / Résultats 2006	Soit en %
5 069 224 €	4 978 757,34 €	90 466,66 €	98,22 %	+ 626 179,87 €	+ 14,39 %



Domaine national du Palais-Royal

Le budget prévisionnel de 2007 a été réalisé à 98,22 %. La progression des recettes domaniales est significative d'année en année, malgré les changements de périmètre d'intervention de l'établissement et la décentralisation de monuments traditionnellement générateurs de recettes.

Au 31 décembre 2007, la hausse des recettes de ce secteur a permis, non seulement de compenser la perte de recettes due à la sortie de monuments du périmètre de gestion du CMN, mais aussi de dépasser les résultats enregistrés à cette même période.



Trophée d'Auguste à la Turbie

Recettes domaniales à périmètre constant (hors monuments décentralisés : châteaux de Chaumont-sur-Loire, de Chambord, du Haut-Kœnigsbourg, de Châteauneuf-en-Auxois, jardin des Tuileries, abbaye de Jumièges et chapelle des carmélites).

contrario du panier moyen client (chiffre d'affaires total / nombre d'acheteurs) qui passe de 11,94 € pour 2006, à 11,61 € en 2007 (- 2,76 %) est sans doute liée à la diminution générale du pouvoir d'achat.

	2004	2005	2006	2007
Recettes longue durée	1 685 523,24 €	1 775 940,60 €	2 297 024,89 €	2 871 171,63 €
Recettes courte durée	1 662 651,54 €	1 017 018,54 €	1 868 590,11 €	2 068 670,62 €
Total	3 348 174,78 €	2 792 959,14 €	4 165 615 €	4 939 842,25 €
Evolution (%)		- 16,58 %	+ 49,15 %	+ 18,59 %

L'objectif de l'établissement est de poursuivre ce travail en développant, pour les années à venir, les recettes locatives, grâce à la réalisation de nouveaux supports de promotion pour les monuments et de travaux d'aménagement destinés à accueillir les activités à l'origine de ces recettes.

Les activités commerciales

En 2007, le périmètre sur lequel s'exerce l'activité commerciale du CMN s'est légèrement restreint, en raison de la décentralisation. Trois monuments ont été transférés à des collectivités territoriales (château de Chaumont-sur-Loire, abbaye de Jumièges et cloître de Notre-Dame-en-Vaux), réduisant à 73 le nombre des points de vente exploités en régie directe.

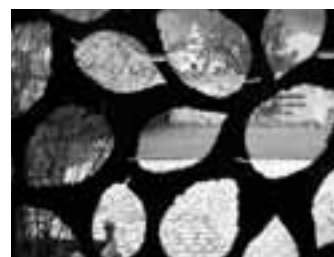
Sur ce nouveau périmètre, le chiffre d'affaires a enregistré une augmentation particulièrement importante de 15,70 % atteignant 12 474 442 € TTC. Ce très bon résultat vient confirmer, et renforcer, ceux des années passées : ainsi de 2003 à 2007, la hausse du chiffre d'affaires des librairies-boutiques aura été de 52,22 %.

Outre les efforts constants pour une amélioration de l'offre des comptoirs et de leur présentation, comme pour la formation des personnels aux techniques de vente, plusieurs facteurs ponctuels ont concouru à cette performance : la réinstallation, quoique provisoire, sur une plus vaste surface de la boutique de l'Arc de triomphe, l'installation d'une nouvelle boutique au château de Talcy, l'exposition sur Vauban à la place forte de Mont-Dauphin et la réouverture du donjon du château de Vincennes, pour n'en citer que quelques-uns.

Si l'accroissement très sensible de la fréquentation des monuments du CMN en 2007 contribue effectivement à ce bon résultat, l'augmentation de 2,10 % du panier moyen visiteur (chiffre d'affaires total / nombre de visiteurs) confirme la meilleure attractivité des boutiques et des produits qui y sont présentés. Cela se traduit d'ailleurs par un taux de transformation en hausse du visiteur en client. La baisse sensible a

Hypothèse confirmée par la relative augmentation de la proportion de chiffre d'affaires fait sur des produits dont le prix de vente est inférieur à 20 euros.

Les meilleures performances en matière de panier moyen visiteur restent, comme pour les années précédentes, celles de la maison de George Sand à Nohant (8,06 €) et du comptoir de vente de la grotte de Font-de-Gaume (6,06 €). Les paniers moyens clients, 21,82 € pour Nohant, 19,30 € pour Font-de-Gaume, sont néanmoins en léger recul, alors que ces sites enregistrent une forte augmentation du taux de transformation du visiteur en client : celui-ci atteint 36,94 % à Nohant et 31,39 % à Font-de-Gaume.



Librairie-boutique du château de Talcy

Les livres, les produits « image papier » (cartes postales et dépliants principalement) et les produits presse représentent environ 56 % du chiffre d'affaires, alors que les ventes de cadeaux souvenirs, articles de décoration, papeterie... se développent régulièrement. Dans le secteur des livres, les ouvrages des Editions du patrimoine ont représenté 19,17 % des ventes totales.

Par ailleurs, l'amélioration de la marge brute et de la rotation des stocks viennent compléter les bons résultats de cette année.

Il faut noter l'importance de l'installation des nouveaux TPV (terminaux points de vente), qui en permettant la mise en place de nouveaux outils de gestion, contribue pour une part non négligeable à ces résultats.

Ce bilan globalement très positif permet d'envisager des performances encore accrues pour l'année 2008.

Le mécénat

Avec plus de 800 000 euros de recettes en 2007, le mécénat représente aujourd'hui un apport significatif aux projets d'action culturelle et de présentation des monuments développés par le CMN.

Ainsi, 50 nouvelles conventions ont été finalisées (37 conventions de mécénat et 14 de parrainage) avec des entreprises ou des particuliers au bénéfice de 33 projets qui se répartissent ainsi : 51 % événements, 23 % aménagements, 12 % expositions, 9 % intérêt général et 3 % collections.

Les grandes expositions continuent de retenir l'attention des entreprises.

A la Conciergerie, Neuflyze OBC a soutenu l'exposition conçue par Alain Volut « Terre natale, Pays Dogon ». L'arrivée de cette entreprise, mécène des grands événements culturels parisiens, confirme la qualité de la programmation des manifestations présentées à la Conciergerie depuis plus de cinq ans.

A l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le groupe Caisse d'Epargne a décidé de soutenir l'exposition « Entre Terre et Ciel » organisée, en 2008, pour la célébration du XIII^e centenaire du Mont-Saint-Michel. La convention associe sous une forme originale le groupe parisien, la fédération nationale et quatre caisses régionales.



Spectacle de réouverture du donjon du château de Vincennes

A la villa Savoye, Veuve-Clicquot Ponsardin et Vigneau-Desmaret ont choisi d'associer le prestige de leur marque aux créations de quelques grands designers contemporains invités à installer leurs œuvres dans l'architecture emblématique de Le Corbusier.

Le travail entrepris, depuis deux ans, pour intéresser les entreprises aux grands projets de restauration et d'aménagement commence à porter ses fruits. Des premiers résultats significatifs ont été obtenus au château de Vincennes, à l'Arc de triomphe, au trophée d'Auguste à La Turbie, aux tours de La Rochelle,

tandis que le club des partenaires de l'abbaye de Cluny, créé en 2006, continue de se développer.

Ainsi Nespresso a voulu marquer l'ouverture de son nouvel espace des Champs-Élysées en soutenant la réalisation de la nouvelle exposition permanente de l'Arc de triomphe inaugurée en février 2008.

La Caisse des Dépôts et Consignations a permis la réalisation de l'œuvre de Jean-Luc Vilmouth « Autour d'un arbre » au château comtal de la cité de Carcassonne.



Les Caisses d'Epargne poursuivent leur soutien aux projets destinés à favoriser l'accueil des publics handicapés ou l'insertion des jeunes en difficulté.

La Caisse d'Epargne de Picardie participe au financement d'un atelier d'insertion en charge de la mise en valeur du parc du château de Pierrefonds. Celle d'Ile-de-France s'est associée, pour la seconde année, à l'opération « Les Portes du temps » et à la publication du deuxième titre de la collection *Sensitineraires* consacré au Panthéon.

Les événements grand public séduisent également les entreprises. La fête nocturne donnée à l'occasion de la fin des travaux de restauration du donjon du château de Vincennes a reçu l'aide financière de la Caisse d'Epargne IDF Paris, avec l'apport matériel de Thorn, Décorama et ETC.

Le Festival du « Films sous les étoiles » au domaine national de Saint-Cloud a été soutenu par Dassault et Citroën, « Concerts et jeux d'eau » par Chanel.

La nuit du cinéma au château de Carrouges a reçu l'appui de 3 PME : Louis Ripaux, Milcent et Socama.

A la maison de George Sand à Nohant se poursuit le fidèle partenariat de Louis Vuitton pour « Le prix George Sand du 1^{er} carnet de voyage réel ou imaginaire » associant les 500 personnes de l'atelier Vuitton d'Issoudun à la découverte du monument.

Afin de faciliter l'interface avec l'ensemble des services concernés, un comité de pilotage, placé auprès du directeur général du CMN, permet de sélectionner les projets prioritaires et de s'assurer de la cohérence des conventions et des contreparties proposées aux entreprises partenaires.

Recettes mécénat 2007

Entreprises	Montant
* EXPOSITIONS	
« Terre natale, Pays Dogon » - Conciergerie	
Neuflyze OBC	35 000 €
	35 000 €
« L'architecture du château et ses copies » - château de Maisons	
Busak et Shamban	3 600 €
	3 600 €
« Entre Terre et Ciel » - abbaye du Mont-Saint-Michel (inauguration juin 2008)	
Fujifilm France	5 407,20 €
Groupe Caisse d'Épargne	35 000 €
	40 407,20 €
« Essayage » - villa Savoye	
Veuve Clicquot Ponsardin	1 240 €
Vigneau-Desmarest traiteur	27 200,74 €
	28 440,74 €
* EVENEMENTS	
Saison culturelle - château de Cadillac	
Syndicat viticole de l'Entre-Deux-Mers	1 254,18 €
	1 254,18 €
Saison culturelle - château et remparts de la cité de Carcassonne	
Conseil interprofessionnel des vins du Languedoc	6 500 €
	6 500 €
La nuit du cinéma - château de Carrouges	
Louis Ripaux et Fils	500 €
Milcent	1 500 €
Socama des Côtes d'Armor	900 €
	2 900 €
Saison culturelle - château de Castelnaud-Bretenoux	
Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées	1 500 €
	1 500 €
Concours international d'attelage de tradition - château de la Motte Tilly	
Groupe Castel - Maison Malesan	554,10 €
	554,10 €
« Festival de harpe en Yvelines » - château de Maisons	
Camac Harps	2 000 €
	2 000 €
Concert de la Saint-Michel - abbaye du Mont-Saint-Michel	
Arcandia Records	17 500 €
	17 500 €
« Concours du 1^{er} carnet de voyage » - maison de George Sand	
Louis Vuitton Malletier	10 000 €
	10 000 €
« Films sous les étoiles » - domaine national de Saint-Cloud	
Dassault Aviation	60 000 €
Trame Way	1 500 €
	61 500 €
« Concerts et jeux d'eau » - domaine national de Saint-Cloud	
Chanel	100 000 €
	100 000 €
Programmation culturelle - domaine national de Saint-Cloud	
Jaulin	78 735,83 €
	78 735,83 €
« Brancusi, hommage et héritage » - domaine national de Saint-Cloud	
Soroptimist International	5 000 €
Auditoire	75 000 €
	80 000 €
Saison culturelle - villa Savoye	
Monsieur Fuehrer	100 €
	100 €
Spectacle de réouverture - donjon du château de Vincennes	
Caisse d'Épargne IDF Paris	40 000 €
Thorn	43 884 €
	83 884 €

Entreprises	Montant
* AMENAGEMENTS	
Réaménagement de la Salle haute - Arc de triomphe (inauguration février 2008)	
Calyon	27 000 €
Nespresso	80 000 €
Premier Cercle	7 000 €
	114 000 €
« Cluny 2010 » - abbaye de Cluny	
CCI 71	3 000 €
Comedi	3 170 €
EDF Bourgogne	5 000 €
Imprimerie RFB	2 180 €
Janine Prabel	300 €
Massilly	30 000 €
SETAM	30 000 €
	73 650 €
Exposition permanente « La Rochelle-Québec, embarquez vers la Nouvelle France » - tour de la Chaîne - La Rochelle (inauguration mai 2008)	
CDP Management Europe / Caisse de dépôt et placement du Québec	12 000 €
Richelieu International	1 000 €
	13 000 €
Aménagements muséographiques - château de Maisons	
Anjou Recherche	2 899,33 €
	2 899,33 €
* COLLECTIONS	
Acquisition d'objets pour la cuisine et restauration d'une commode - château de Maisons	
Messieurs Bernard et Benjamin Steintz	20 000 €
	20 000 €
Restauration d'un lustre - château de Maisons	
Mathieu Lustrerie	5 440 €
	5 440 €
Acquisition du portrait de Philippe de France - domaine national de Saint-Cloud	
Association des amis du parc de Saint-Cloud	3 204,30 €
	3 204,30 €
* EDITIONS	
Catalogue Itinérances collection Monduit	
Mme Pasquier-Monduit	5 000 €
	5 000 €
* INTERET GENERAL / OFFRE ADAPTEE	
« Les Portes du temps »	
Manufacture française des pneumatiques Michelin	500 €
Caisse d'Épargne IDF Paris	12 900 €
	13 400 €
Malette multi-sensorielle - abbaye de Cluny	
EDF Bourgogne	5 000 €
	5 000 €
Activités pédagogiques - domaine national de Saint-Cloud	
Nestlé Waters France	36 600 €
	36 600 €
Monuments pour tous en Ile-de-France (mai 2008)	
Les Vedettes du Pont-Neuf	3 000 €
	3 000 €
Graffiti pour tous - tour de la Lanterne à La Rochelle	
Caisse d'Épargne Poitou-Charentes	2 300 €
	2 300 €
Chantier d'insertion - château de Pierrefonds	
Caisse d'Épargne Picardie	20 000 €
	20 000 €
* AUTRES	
Vranken-Pommery Monopole	4 822,46 €
	4 822,46 €
TOTAL	878 414,60 €



CHAPITRE 9

Améliorer et moderniser la gestion

- Le fonctionnement des services du siège
- La modernisation de la gestion budgétaire et comptable
- La politique d'achat entre innovation et continuité
- Le contrôle de gestion
- Le juridique
- Les systèmes d'information et les réseaux



Château
de Montal

Le fonctionnement des services du siège : poursuite de la maîtrise des dépenses, amélioration des conditions de travail et entretien des bâtiments

**Un objectif inchangé de maîtrise
des dépenses de structure pour le
fonctionnement du siège du Centre
des monuments nationaux**

Soucieux de garder le maximum de marge de manœuvre pour financer ses projets, le Centre des monuments nationaux a conservé un objectif structurant de

maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège⁽¹⁾. Ainsi, malgré les hausses mécaniques des fluides (augmentation du prix de l'eau et du pétrole) ou de certains services comme l'affranchissement, le budget de fonctionnement se stabilise par rapport à 2006, grâce à des économies réalisées sur les postes suivants :

Domaines	Dépenses 2006 en €	Dépenses 2007 en €	Economies réalisées
Papier	19 640,85	15 081,39	- 23,21 %
Consommables sanitaires	14 108,99	12 115,11	- 14,13 %
Location et maintenance photocopieurs	61 018,25	56 465,39	- 7,46 %
Courriers	3 932,57	2 716,44	- 30,92 %
Télécommunications fixes	84 302,57	58 227,49	- 30,93 %
Maintenance véhicules	10 601,89	7 164,37	- 32,42 %
Total	193 605,12	151 770,19	- 21,61 %

⁽¹⁾ Hôtel de Sully ; Emerainville (77) pour le département de la diffusion ; quai des Célestins (75004) pour le département des éditions ; boulevard Morland (75004) pour les visites-conférences Ile-de-France ; Nantes (44) pour l'atelier des Editions du patrimoine.

■ Un tableau de bord des coûts de fonctionnement du siège, enrichi désormais de séries historiques, permet une modification des comportements

Pour la troisième année consécutive, les indicateurs de fonctionnement des services du siège, élaborés et présentés mensuellement en Comité de direction démontrent leur efficacité et leur statut d'outils d'aide à la décision. Ce tableau de bord permet à la fois de suivre des coûts (téléphonie fixe et mobile, des fournitures administratives...), des activités (consommation de papier bureautique et des fluides, optimisation d'utilisation des véhicules de service) et de qualité de service (délais de traitement des appels téléphoniques entrants, gestion du courrier, qualité des prestations internes).

■ Utilisation de la téléphonie

Le coût des consommations de téléphonie fixe a diminué de 1,5 % supplémentaire, alors qu'il avait diminué de 9 % l'année précédente. Le taux de consommation des forfaits de téléphonie mobile est en moyenne de 62,2 % sur l'année (60 % en 2006) illustrant une meilleure optimisation. En revanche, la part des prestations hors-forfait (SMS, numéros spéciaux, appels internationaux...) s'élève à 12 % du coût global de la téléphonie mobile contre 8 % en 2006. La qualité de traitement des appels est en légère diminution avec un taux de prise en charge des appels entrant au siège de 77 %, contre 79 % en 2006, et 78 % de norme de référence nationale. Le délai d'attente, de 13 secondes en 2007, reste en deçà de la norme nationale de 15 secondes.

■ Consommation de papier

La consommation moyenne est de 6 196 feuilles soit environ 12 ramettes par an et par agent. Elle est en baisse de 14 %, après une diminution de 15 % en 2006, traduisant une modification des comportements, notamment liée aux réflexes de développement durable que souhaite mettre en œuvre le CMN : respect de l'impression en recto-verso proposée en 2006 aux agents du siège, développement de la diffusion de l'information sous une forme dématérialisée (intranet, note en format pdf.). Le coût moyen mensuel par agent est de 2,60 € tout type de papier confondu, contre 2,72 € en 2006 et 3,76 € en 2005.

■ Fournitures administratives

Le coût mensuel moyen par agent des fournitures administratives est de 24 € (21 € en 2006, 27 € en 2005). La variation est due en partie à une hausse des coûts unitaires des consommables informatiques.

■ La gestion du courrier

Le volume du courrier sortant est plus variable d'un mois à l'autre (taux de dispersion de 0,25 pour 0,3 en 2006), et deux pics importants sont constatés, en mars et en juin, suite au lancement de campagnes de communication.

Le coût de l'affranchissement, entre 2007 et 2006 a augmenté de 5 %, répercutant la hausse des tarifs d'octobre 2006 et bien qu'une attention particulière soit apportée à l'expédition des plis en tarif économique.

■ Gestion du parc de véhicules et des courses

Si les véhicules du siège sont moins utilisés que les années précédentes, le nombre de courses effectuées en interne s'améliore.

Le taux moyen d'utilisation des véhicules de service est de 36 % (37 % en 2006, 44 % en 2005). Le nombre de jours d'utilisation pour 2007 est de 251 (contre 182 en 2006 et 246 en 2005).

Le nombre de courses traitées en externe pour 2006 a globalement baissé, au profit de celles gérées en interne : 20 % en 2007, 24 % en 2006, 38 % en 2005 et 44 % en 2004 amenant leur nombre pour 2007, par les coursiers en interne, à 1457 (contre 1412 en 2006, 1650 en 2005), soit une moyenne de 6 courses par jour.

■ Maintenance

90 % des interventions de maintenance (92 % en 2006), soit 290 interventions sur 321 sont réalisées sur le site de l'Hôtel de Sully. 86 % des interventions ont été effectuées dans la journée (68 % en 2006) et chaque agent de maintenance fait environ 160 interventions annuellement (163 en 2006).

■ Une moindre consommation des fluides

Les dépenses pour l'année 2007 concernant les fluides sont en diminution de 10 % par rapport à l'année précédente, notamment grâce à une gestion plus économe des consommations.



Site archéologique de Montmaurin

Le coût du chauffage a diminué de 3,6 % en comparaison à 2006, alors que les tarifs ont augmenté de 3,2 % en janvier 2007 et de 7,7 % en décembre 2007. Ces hausses ont eu un impact limité du fait d'un hiver peu rigoureux.

Le coût de l'eau est en forte baisse (- 31,1 %) par rapport à 2006, car la consommation a également diminué de 38 % à l'Hôtel de Sully et de 29 % à l'orangerie et pour le jardin, grâce à des investissements plus économes de climatisation pour la salle des serveurs informatiques et par la diminution de la durée d'arrosage du jardin. Le coût du gaz est en baisse de 21,2 % par rapport à 2006, seul le coût de l'électricité, pour l'ensemble des sites, est en légère hausse (+ 1,4 %).

L'amélioration des conditions de travail par une utilisation rationalisée des espaces et une attention aux interventions d'entretien

■ La prise en charge d'un nouveau site

L'extension des missions du Centre des monuments nationaux à la maîtrise d'ouvrage s'est traduite, au sein de son siège, par la mise en place d'une nouvelle équipe projet chargée de sa mise en œuvre.

Fin avril 2007, l'équipe projet maîtrise d'ouvrage, composée aujourd'hui de 5 personnes, a été installée, ainsi que les 11 personnes du département des aménagements, anciennement implanté à l'Hôtel de Sully, au 5 rue Saint-Germain-l'Auxerrois. Ce site, d'une surface locative de 291 m², permet ainsi de créer une proximité entre les compétences en charge de la conservation, la restauration et les aménagements intérieurs des monuments gérés par le CMN.

Ce projet d'emménagement a été réalisé en trois mois, de la décision de prise à bail au transfert du personnel. Il a nécessité un mois de travaux pour un montant de 55 560 € à la charge de l'établissement. Il a permis, de plus, d'améliorer les conditions de travail au siège en augmentant de 6 % le ratio moyen m²/personne sur l'Hôtel de Sully. Ce sont, en effet, 37 agents en tout qui ont suivi un mouvement interne dans le cadre de l'homogénéisation de la répartition des espaces de travail libérés.

■ La répartition des espaces

Aujourd'hui, le siège est implanté sur 6 sites pour une surface utile de bureau de 3 554 m², soit une moyenne de 14 m²/personne augmentée par la prise à bail du site de Saint-Germain-l'Auxerrois.

La répartition des surfaces s'établit comme suit :

	Site	Localisation	Surface m ² utile	Effectif	Ratio moyen m ² par pers.
Rue de Turenne (service photographique)		75004	316	21	15
Hôtel de Sully (siège)		75004	2008	171	12
Quai des Célestins (département des éditions)		75004	418	24	17
Boulevard Morland (service des visites-conférences IDF)		75004	75	6	12
Saint-Germain-l'Auxerrois (équipe projet maîtrise d'ouvrage, département des aménagements)		75001	291	16	18
Emerainville (département de la diffusion)		77000	331	19	17
Nantes (atelier des Editions du patrimoine)		44000	115	4	29
Total			3554	261	14



Travaux à l'Hôtel de Sully

■ Des travaux d'entretien des bâtiments

Les travaux réalisés par l'architecte des bâtiments de France et le Service national des travaux ont concerné, à l'Hôtel de Sully :

- la réfection des chenaux et d'une partie des toitures ;
- des travaux de sécurité relatifs aux escaliers du jardin.

Par ailleurs, plusieurs postes de travail ont été améliorés :

- à Emerainville, l'utilisation de surfaces inoccupées jusqu'à présent a permis une réorganisation des espaces ;

- quai des Célestins, les locaux ont été rénovés et pris en charge par le propriétaire ;
- à l'Hôtel de Sully, des remises en état des peintures et revêtements de sol des bureaux et réfection de sanitaires ont eu lieu et vont se poursuivre ;
- pour le confort du personnel, une politique de renouvellement des fauteuils de travail, en portant son choix sur un produit répondant aux normes et règles d'ergonomie, a été entamée.

La modernisation de la gestion budgétaire et comptable : des avancées substantielles en termes de pilotage budgétaire, de procédures comptables et de systèmes d'information

L'année 2007 a été marquée par la conduite de plusieurs chantiers lourds qui sont autant d'avancées en termes de modernisation des processus budgétaires et comptables :

- mise en œuvre opérationnelle d'un véritable pilotage budgétaire par activité ;
- instauration de nouvelles procédures comptables en matière d'amortissement, garantant d'une plus grande sincérité du bilan de l'établissement ;
- développement et mise en ligne d'un outil de suivi des données de fréquentation de l'ensemble des monuments, accessible à tous au sein de l'établissement ;
- relance du chantier d'informatisation des régies.

La gestion budgétaire : au-delà de l'intégration des crédits liés à la maîtrise d'ouvrage, l'année 2007 marque la mise en œuvre opérationnelle du pilotage budgétaire par activité et par résultat

■ La mise en œuvre effective du pilotage budgétaire par activité

Le budget 2007 a été le premier intégralement préparé et exécuté à travers la nomenclature budgétaire par activité définie en 2006.

Les dotations budgétaires pour 2007 de chaque service et monument ont ainsi été négociées et notifiées,



Château de La Motte Tilly

non plus par nature de crédits, mais d'abord par activité, pour être ensuite seulement ventilées par nature.

En exécution, l'ensemble des mandats et titres de recettes émis en 2007 a été ventilé au fil de l'eau sur cette nomenclature, à travers un axe analytique dédié.

La mise en place d'outils de suivi adaptés sur l'infocentre financier de l'établissement, ainsi que la transformation du cadre de préparation et de présentation des décisions modificatives, ont nettement contribué à l'assimilation par les utilisateurs d'une approche des coûts par destination, de sorte que la démarche de suivi par activité s'est réellement installée dans le dialogue de gestion interne et qu'elle permet désormais d'informer rapidement, y compris les administrations de tutelle, sur l'effort financier que représente chacune de nos activités.

Un important travail concernant plus particulièrement les activités culturelles et éducatives a par ailleurs été entrepris, afin d'en permettre le suivi non seulement en tant qu'activités individualisées, mais aussi, beaucoup plus finement, par opération. Une base de données relative à l'ensemble des dépenses d'action culturelle a ainsi été constituée, qui sera alimentée dès le démarrage de l'exercice 2008.

D'un point de vue technique, la systématisation du suivi par activité a rapidement fait apparaître la nécessité de faire évoluer les outils budgétaires de l'établissement pour assurer une plus grande simplicité dans la lecture du budget et dans son utilisation.

La volonté d'instituer un véritable pilotage budgétaire par activité, directement inspiré des principes de la LOLF, a ainsi mené le CMN à constituer dès le printemps 2007, autour de son fournisseur informatique, un groupe de travail regroupant différents représentants d'établissements publics confrontés à des problématiques similaires. Celui-ci a permis de définir un cahier des charges détaillé qui doit conduire à la livraison, en juin 2008, d'un outil budgétaire totalement refondu. La mise en exploitation de ce nouvel outil est prévue au 1^{er} janvier 2009.



Palais Jacques Cœur
à Bourges

■ 2007, deuxième année de mise en œuvre du dispositif de retour sur résultat

Elaborées en 2005, les modalités d'attribution et de calcul du retour sur résultat ont été simplifiées et clarifiées en 2007, afin de rendre le dispositif plus transparent et de faciliter son appropriation. Si le critère principal demeure le dépassement de l'objectif de recettes globalement assigné à l'administrateur, le seul critère qui lui est adjoind désormais est la stabilisation ou l'amélioration du résultat d'exploitation en coût direct du ou des monuments concernés.

Au total, ce sont sept administrateurs et un architecte des bâtiments de France qui se sont vu attribuer ce retour sur résultat pour un total de 123 800 €.

En 2007, ce sont six administrateurs qui ont bénéficié d'un retour au titre de leur gestion 2006, pour un total de 126 800 €.

Pour 2008, une enveloppe de 300 000 € est provisionnée au budget en prévision du retour sur résultat de 2007, compte tenu du dynamisme des recettes propres constatées. Substantiels, les montants distribués à travers ce dispositif sont susceptibles d'enclencher une forte mobilisation des équipes autour des objectifs fixés.

Le processus d'exécution budgétaire : une année marquée par l'introduction de nouvelles procédures d'amortissement et la mise en œuvre du processus de décentralisation

■ Des indicateurs de qualité de gestion toujours attentivement suivis

En matière de gestion des dépenses, les délais de paiement et le taux de rejet des mandats présentés au paiement demeurent étroitement surveillés.

Les délais de paiement de l'établissement, pleinement normalisés depuis 2005, se sont légèrement allongés en 2007, tout en demeurant contenus en deçà de la norme de 45 jours. Ils s'établissent en moyenne, sur l'ensemble de l'exercice, à 43 jours toutes factures confondues, et à 41 jours pour les seules factures de l'exercice, contre 39 et 35 jours en 2006. Le taux de factures payées dans le délai de 45 jours se situe à 66 %.

L'analyse mensuelle de cette évolution a fait ressortir des causes largement conjoncturelles, liées pour l'essentiel à des vacances de postes prolongées ou répétées au sein des équipes chargées du contrôle de l'ordonnancement chez l'ordonnateur comme chez le comptable. Le suivi régulier des indicateurs de délai de contrôle, illustrant leur rôle d'outils d'aide à la décision, a permis de déclencher en temps utile des renforts ponctuels qui n'ont cependant pas permis de compenser le retard pris dans les premiers mois de l'exercice.

A l'inverse des délais de contrôle, les délais de mandatement des gestionnaires des monuments et services s'inscrivent en légère diminution par rapport à 2006 et s'établissent à 17 jours toutes factures confondues, contre 18 en 2006, se rapprochant encore de l'objectif interne de 15 jours.

	Délais de paiement 2007		Délais de paiement 2006		Délais de paiement 2005		Délais de paiement 2004	
	Factures 2007	Toutes factures	Factures 2006	Toutes factures	Factures 2005	Toutes factures	Factures 2004	Toutes factures
Services du siège	41	42	32	34	31	35	37	50
Monuments (hors chantiers pilotes)	43	46	36	42	37	49	47	79
Monuments du chantier pilote Sud-Est	22	27	47	50	58	65	55	63
Abbaye du Mont-Saint-Michel	39	40	39	46	82	100	97	114
Moyenne établissement	41	43	35	39	36	45	44	66

La moyenne de l'établissement ne rend pas suffisamment compte des très bons résultats obtenus dans les chantiers pilotes de déconcentration. Après une normalisation en 2006, le chantier pilote Sud-Est a fait diminuer drastiquement ses délais de paiement pour aboutir, en fin d'exercice, à une moyenne de 27 jours toutes factures confondues. Ce délai, nettement inférieur à la moyenne du CMN, remplit les objectifs fixés en la matière lors de la création du chantier pilote. De même, l'abbaye du Mont-Saint-Michel stabilise des délais normalisés en 2006, grâce à un délai de mandatement moyen très court de 8 jours, soit très en deçà de l'objectif.

Par ailleurs, le taux de rejet des mandats présentés à l'agence comptable en 2007 se maintient à un taux inférieur à 3 % des mandats émis (2,8 %), malgré des séries massives de rejets concernant quelques fournisseurs précisément identifiés (plus de 70 pour 9Cegetel et une centaine pour EDF, soit 20 % des rejets) qui ne devraient pas se reproduire en 2008.

Concernant la gestion des recettes, deux indicateurs de qualité de gestion ont été mis en place durant l'exercice 2007 : le délai d'ordonnancement des recettes encaissées sur régies et le taux de rejet de ces titres sur régies. Les recettes encaissées sur régies représentent en effet 64 % des recettes comptabilisées en 2007.

Pour l'exercice 2007, ces indicateurs se présentent comme suit :

	Délai d'ordonnancement des recettes sur régies (unité : jour)	Taux de rejet des titres sur régies
Services du siège	33	0,89 %
Monuments du chantier pilote Sud-Est	29	4,90 %
Abbaye du Mont-Saint-Michel	32	1,19 %
Moyenne établissement	32	1,38 %

Le délai moyen d'ordonnancement des régies de recettes est de 32 jours à l'échelle de l'établissement, soit un délai légèrement supérieur à l'objectif interne, fixé à 30 jours.

Si le taux moyen de rejet des titres de régularisation des régies est faible à l'échelle du CMN (1,38 %), la situation particulière du chantier pilote des monuments du Sud-Est (4,90 %) a entraîné une étude approfondie.

■ Le suivi de l'expérimentation de déconcentration menée dans le chantier pilote Sud-Est

L'expérimentation menée dans le chantier pilote Sud-Est depuis quatre ans, dont le dispositif a été parachevé au 1^{er} janvier 2006 avec la création d'une agence comptable secondaire et la déconcentration totale de l'ordonnancement, non seulement des dépenses, mais aussi des recettes, a continué à faire l'objet d'un suivi très étroit en 2007.



Château de Maisons à Maisons-Laffitte

Un bilan approfondi de la première année de fonctionnement du chantier pilote, dans son organisation financière et comptable complète, a été établi au cours du premier semestre, tant par le comptable que par l'ordonnateur. Les résultats en demi-teintes observés à l'issue de l'exercice 2006, dont rendaient compte notamment des indicateurs de délais de paiement et de taux de rejet supérieurs à la moyenne de l'établissement, ont été scrupuleusement étudiés.

Ces analyses ont rapidement conduit à confirmer que les difficultés constatées en 2006 n'avaient pas de caractère structurel, mais qu'elles étaient liées aux conditions de démarrage de l'expérimentation. En effet, en dépit de l'investissement réalisé pour préparer et accompagner l'installation de l'agence comptable secondaire, tous les pré-requis n'avaient pas été identifiés et les modes d'accompagnement mis en place pour cette expérimentation d'ampleur



Crypte et tour
de la cathédrale de Bourges

ont parfois été inadaptés. Ces difficultés étaient principalement dues à une maîtrise insuffisante de l'application comptable Sirepa et à une formation trop succincte sur certains aspects techniques en dépense et en recette.

L'analyse de ces difficultés, auxquelles aucune démarche expérimentale ne peut prétendre totalement parer en amont, a apporté un éclairage précieux sur l'évolution des indicateurs de qualité de gestion observée de 2006 à 2007, sur le choix d'organisation retenu et sur les conditions nécessaires à un démarrage optimal d'une entité déconcentrée de l'établissement. L'implication des agents et le dialogue renforcé entre ordonnateur et comptable secondaire ont permis de définir les solutions garantissant aujourd'hui le fonctionnement fluide et efficace de la chaîne d'exécution budgétaire.

Il a été conjointement décidé de mieux associer l'ordonnateur délégué et le comptable secondaire aux échanges de l'ordonnateur et du comptable principaux et de travailler à l'élaboration d'une nomenclature des pièces justificatives en 2008.

■ La modernisation de la comptabilisation des immobilisations

Un processus de modernisation de la comptabilité des investissements a été conduit en 2007, avec pour objectifs de renforcer la sincérité des comptes et d'accompagner les réformes de l'établissement, notamment liées à l'extension de ses missions à la

maîtrise d'ouvrage. La réflexion a porté sur deux volets : le passage à un amortissement des immobilisations au prorata temporis, d'une part, et la mise en place d'une comptabilisation des travaux en cours, d'autre part.

La première réforme consiste concrètement à faire démarrer celui-ci au jour de sa mise en service et non plus au 1^{er} janvier de l'année suivant celle de son acquisition.

La seconde réforme consiste, pour les travaux dont les paiements sont échelonnés dans le temps à les comptabiliser dans des comptes dédiés. Ces immobilisations apparaissent donc comme telles au bilan, mais ne sont amorties qu'une fois le chantier achevé.

■ Le suivi des décroissements financiers liés au processus de décentralisation

L'année 2007 a été marquée par le démarrage du processus de décentralisation de monuments, en application de la loi du 13 août 2004, après deux années et demie de préparation. Le transfert de cinq monuments a ainsi été conduit (abbaye de Jumièges ; chapelle des carmélites ; châteaux du Haut-Kœnigsbourg, de Chaumont-sur-Loire et de Châteauneuf-en-Auxois).

Chacun des transferts réalisés a impliqué une préparation et un suivi minutieux de ses impacts financiers et comptables : décroissement des flux financiers, transfert des actifs et transfert des stocks. Ces différents éléments ont fait l'objet de conventions spécifiques avec les collectivités reprenues.

En ce qui concerne le décroisement des flux financiers, le CMN a profité de l'expérience acquise lors de la sortie du jardin des Tuileries ou du château de Chambord de son périmètre de gestion, pour proposer aux collectivités une méthode de décroisement rigoureuse, équilibrée et plus simple à mettre en œuvre qu'une gestion au prorata temporis des dépenses et recettes. Celle-ci permet à la fois une fluidité dans le paiement des dépenses restant dues par le CMN et une information rapide des fournisseurs, dont les factures sont à payer par la collectivité repreneuse.

En matière d'actifs, un inventaire comptable fiabilisé après une confrontation rigoureuse avec l'inventaire physique réalisé dans le monument a été systématiquement adressé aux collectivités concernées. Tous les biens localisés dans les cinq monuments transférés ont ainsi pu faire l'objet d'une sortie du bilan de l'établissement sur l'exercice 2007.

Enfin, un rachat des stocks du comptoir de vente a été systématiquement proposé aux collectivités pour les monuments qui étaient dotés d'un point de vente.

La mise en place d'un outil partagé d'accès aux données de fréquentation de l'ensemble des monuments : une avancée importante pour l'ensemble du réseau et les services du siège

Un vaste chantier visant à garantir l'exhaustivité, la fiabilité et l'accessibilité à tous des données de fréquentation remontant des monuments a été lancé fin 2006 et ne s'est achevé que fin 2007, après douze mois de travail.

Il a impliqué une refonte complète de la structure de la base de données du progiciel de billetterie, puis la construction d'un outil d'accès à ces données, fiabilisé et accessible à l'ensemble des monuments.

■ La restructuration de la base de données du progiciel de billetterie

L'élaboration de requêtes fiabilisées de suivi de la fréquentation a impliqué un important travail sur la structure même de la table des prestations du progiciel de billetterie, avec le double objectif, de se donner les moyens :

- d'une comptabilisation exhaustive

Le CMN n'avait jusqu'en 2006 aucun moyen de faire remonter de façon automatisée la fréquentation des jeunes de moins de 18 ans ou des jeunes de 18 à 25 ans. De même, le suivi de la fréquentation lié aux cartes et passeports, tel le *Paris Museum Pass* qui représente plus de 500 000 visiteurs annuels en Ile-de-France, échappait à toute informatisation. Enfin, la comptabilisation de la fréquentation des

monuments réalisée jusqu'en 2006 ne prenait pas en compte certains publics, comme celui des ateliers pédagogiques.

Le premier travail réalisé sur la base de données du progiciel de billetterie a donc consisté à créer les conditions, dans l'ensemble des billetteries informatisées, d'une comptabilisation systématique et isolée de ces fréquentations, essentielle en termes de connaissance des publics ;

- d'une comptabilisation fiable

La multiplicité des sites et la variété des offres du CMN portent le nombre de prestations créées dans le progiciel de billetterie, depuis 1993, à un total de plus de 800. Un tel volume de prestations, dont la création s'étale sur une aussi longue période, présentait évidemment d'importantes incohérences de paramétrage.

Un parti pris radical a été choisi pour fiabiliser le décompte de la fréquentation. Il a consisté à reparamétrer l'ensemble de ces prestations, en redéfinissant pour chacune, notamment, des familles de regroupement pertinentes.

■ La mise en place d'un outil d'accès aux données de fréquentation partagé par tous

Les quatre derniers mois de l'année 2007 ont été consacrés au développement de requêtes standard sur un infocentre accessible par chaque monument et service du siège : *Infoview*.

Deux requêtes types ont été développées : une requête pluriannuelle, permettant d'apprécier l'évolution du total de la fréquentation de chaque monument depuis 2002, d'une part, et une requête annuelle, donnant le détail de la fréquentation par tarif pour une année donnée, d'autre part.



Tours et trésor
de la cathédrale de Chartres

Chaque administrateur a ainsi la possibilité de replacer l'évolution de la fréquentation de son ou ses monuments dans un contexte régional ou national. L'ensemble des services du siège disposent d'un outil commun et fiabilisé de suivi de la fréquentation, tant globale que détaillée.

L'informatisation des régies : une modernisation profonde des conditions de tenue des comptes

Un vaste chantier d'informatisation des régies a été relancé en 2007.

Le principal objectif poursuivi est de permettre l'informatisation de la comptabilité des régies, en automatisant la production des états comptables. Mais il s'agit également, en développant une interface entre l'outil de gestion des régies et le progiciel financier et comptable, d'automatiser la liquidation des titres de recettes et mandats se rapportant aux recettes et dépenses réalisées sur ces régies.

Les enjeux sont donc considérables en termes de conditions de fonctionnement des régies : abandon des registres comptables sur papier ; facilité d'accès aux informations archivées ; automatisation de l'établissement des états mensuels de recettes ou dépenses transmis à l'agent comptable ; limitation des erreurs de comptabilisation...

Ils sont également essentiels pour le fonctionnement des services ordonnateurs : l'émission des mandats et titres relatifs aux dépenses et recettes réalisées sans ordonnancement préalable sur les régies représente un volume d'activité substantiel, qui pourrait être très sensiblement allégé.

L'année 2007 a d'abord été consacrée à une étude approfondie des fonctionnalités du module informatique, ainsi qu'à la définition d'un cahier de paramétrage détaillé. Elle a ensuite permis de procéder à une expérimentation sur quatre sites pilotes :

- le Panthéon et l'abbaye du Mont-Saint-Michel pour les régies de recettes ;
- les sites mégalithiques de Carnac et l'Hôtel de Sully (service intérieur) pour les régies d'avance.

Cette expérimentation a permis la validation définitive de l'outil choisi. Dans les quatre sites, sur lesquels l'exploitation du module a été lancée au 1^{er} septembre 2007, les registres sur papier ont pu être abandonnés au 1^{er} janvier 2008, après quatre mois d'observation.

Le CMN gère plus de 120 régies. Elles ont été classées en trois niveaux de priorité, selon des critères de volume d'activité, qui conduisent à ranger 51 d'entre-elles en priorité 1 ou 2. L'objectif est de parvenir à informatiser ces 51 régies d'ici à 2009.



Abri du Cap-Blanc

La politique d'achat entre innovation et continuité : poursuite et amélioration des grands axes de rationalisation engagés depuis 2005, recours à des outils juridiques innovants, intégrant des préoccupations métiers et des considérations de développement durable

La poursuite des axes de modernisation de la politique d'achat engagés depuis 2005

Pour la deuxième année consécutive, la politique d'achat de l'établissement s'est structurée autour des éléments de la note de cadrage 2007, ainsi que le nouveau guide de l'acheteur public diffusés à l'ensemble des gestionnaires avant le début de gestion. Elle réaffirme la continuité des préconisations internes visant à répondre aux deux objectifs essentiels de sécurisation juridique de l'ensemble des procédures menées et de rationalisation des moyens afin d'acheter le meilleur service au meilleur coût :

- pluri-annualisation des marchés pour assurer de meilleures conditions d'exécution et de coût ;

- mutualisation et standardisation des besoins, pour faire émerger des opportunités de marchés nationaux et régionaux/interrégionaux ;

- utilisation de la cartographie des achats, grâce à la nomenclature des clés NCMP désormais parfaitement intégrée par l'ensemble des gestionnaires, dont le recensement préalable en début de gestion leur permet un gain considérable de temps ;

- développement du contrôle interne pour assurer une plus grande sécurité juridique des procédures.

■ Mutualiser les besoins par des marchés nationaux

L'année 2007 s'inscrit dans la parfaite continuité de l'effort soutenu en 2006 de passation de nouveaux marchés nationaux (location-maintenance des copieurs, téléphonie fixe, ADSL, équipement bureautique) à la fois dans la préparation de nouveaux marchés et dans l'utilisation des marchés passés pour améliorer la qualité de service proposée par les prestataires du CMN.

Le marché national de fournitures administratives a été largement élaboré en 2007 pour se concrétiser début 2008. Les besoins, aujourd'hui satisfaits par l'UGAP, ont été finement recensés et analysés. Le but est de permettre la mise en œuvre d'un marché national dont les conditions cherchent autant à améliorer le service rendu (délais de livraison, disponibilité des articles commandés) qu'à standardiser les besoins pour faire émerger une réelle discipline nationale sur ce type de procédures. Ce marché intégrera également le papier et les consommables informatiques pour l'ensemble des monuments.

En matière de télécopieurs, la passation d'un marché national avec la société Toshiba en 2006, aboutissant à une diminution du prix par trois en cinq ans, a permis en 2007 d'assurer une pression plus vive sur la qualité des prestations demandées à l'ensemble de nos prestataires et de résilier, compte tenu d'une qualité de service jugée insatisfaisante, les deux procédures adaptées attribuées en 2005 et 2006 pour 29 sites à la société Canon. L'objectif d'unification du parc, plus rapide que prévue, permettra encore de meilleurs tarifs à qualité de prestation maintenue lors de son renouvellement en 2011.

■ Standardisation des besoins et des outils d'aide à la décision pour assurer une meilleure négociation lors de la passation des procédures

Au-delà des outils méthodologiques proposés à l'ensemble des acheteurs de l'établissement (guide de l'acheteur public, fiches méthodologiques, contrats type...), le CMN s'est efforcé de développer des standardisations des pièces contractuelles financières des marchés (bordereau des prix, DPGF...), de manière à permettre, dans un second temps, d'établir un référentiel commun des prix à l'ensemble des

monuments pour aider chacun des acheteurs à mieux appréhender les offres de prix pratiquées. La réflexion a porté dans un premier temps sur le nettoyage des locaux et l'entretien des espaces verts avec le recours à des sites pilotes. Leur retour d'expérience permettra de faire les ajustements nécessaires, préalable à une diffusion plus générale au sein de l'établissement.

■ Développer le contrôle interne : une amélioration certaine mais un objectif perfectible

En matière de contrôle interne, l'année 2006 n'a pas permis un retour d'information satisfaisant quant aux marchés passés au niveau des monuments comme des services du siège (via le tableau de référencement des contrats). En 2007, l'utilisation de l'intranet associée à une sensibilisation répétée ont permis une nette amélioration de la remontée d'information. 2008 devra poursuivre ces progrès en matière de remontée systématique des marchés permettant un contrôle *a posteriori*.

Les innovations 2007 : la mise en œuvre d'accords cadres, de réflexion sur le processus achat des produits de négoce et d'inscription dans la stratégie de développement durable de l'établissement

■ Les accords cadres : l'une des solutions juridiques pour répondre à des problématiques métiers spécifiques

Un accord cadre relatif aux objets souvenirs, passé en 2007, a permis de satisfaire plusieurs objectifs : répondre à la nécessité juridique de passer un appel d'offres ; sortir d'un mécanisme de marché attribué sans mise en concurrence ; stimuler la concurrence et faire entrer de nouveaux fournisseurs. Un accord



Château d'Assier



Château de Coucy

cadre a donc été attribué à plusieurs sociétés régulièrement remises en concurrence sur ces produits. Un bilan sera tiré de cet outil juridique après un an d'exécution.

Un accord cadre sur le petit équipement informatique a également permis de répondre à un besoin de mise en concurrence régulière de plusieurs fournisseurs sur un segment d'achat où le critère du prix est prédominant mais où les évolutions technologiques importantes nécessitent une adaptation des produits fournis dans le temps.

■ **Un travail conjoint sur la rationalisation du processus d'achat des produits de négoce, dans l'objectif de groupements d'achat avec d'autres opérateurs publics**

Le processus actuel de la centrale d'achat a été analysé, de manière à évaluer les segments potentiellement intéressants pour un groupement avec des tiers. Cette analyse a permis de faire émerger un objectif conjoint de rationalisation du nombre de fournisseurs, pour permettre des gains économiques et de gestion.

■ **Une orientation de l'achat en faveur du développement durable**

Si la prise en compte de considérations écologiques n'est pas tout à fait nouvelle dans les marchés de l'établissement (celui de copieurs attribué à Toshiba comportait un critère sur la consommation d'énergie), 2007 a permis d'expérimenter plus largement la question de l'environnement, en introduisant des clauses éco-environnementales dans un marché de fourniture de papier (précision sur le pourcentage de papier recyclé), d'entreposage pour les Editions du patrimoine ou encore de prestation de nettoyage aux sites mégalithiques de Carnac (type de produits d'entretien utilisés).

Si le bilan de cette expérimentation reste mitigé, ayant conduit à l'infructuosité du marché papier, ces expériences doivent permettre, en 2008, de réaliser pour différentes familles de fournitures et prestations des études de marché. Cela, afin de vérifier la pertinence des critères de développement durable que l'établissement souhaite introduire et d'élaborer des outils méthodologiques pour l'ensemble du réseau des acheteurs de l'établissement.

L'année 2007 a également permis au CMN d'identifier un nouvel enjeu pour la politique achat, en cohérence avec l'action de l'établissement en faveur du handicap (travaux d'accessibilité, développement d'une offre culturelle adaptée...), et le travail avec des ateliers protégés. Cet enjeu devra constituer un des axes de développement de la politique achat de 2008.

Le contrôle de gestion : des avancées méthodologiques importantes et une diffusion de l'exploitation des résultats

L'état d'avancement de la démarche de contractualisation et de dialogue de gestion engagée avec le ministère de la Culture et de la Communication

Dans le cadre de la LOLF et afin de décliner les objectifs que chaque ministère se fixe dans son Projet Annuel de Performance (PAP), document servant désormais de support à la présentation par l'Etat au Parlement du Projet de Loi de Finances (PLF), le ministère de la Culture et de la Communication s'est engagé dans une démarche de contractualisation avec l'ensemble des établissements publics culturels, en tant qu'opérateurs de l'Etat.

Bien avancé au cours de l'année 2006, le diagnostic établissant les forces, faiblesses, opportunités et menaces que le CMN pouvait rencontrer, ainsi qu'une « fiche d'identité et de contexte » forte de 130 indicateurs chiffrés, a été validé au Conseil d'administration d'avril 2006. L'élaboration du contrat de performance de l'établissement a subi une interruption en 2007, afin de prendre en compte les différentes réformes en cours, qu'il s'agisse des modalités définitives du transfert de personnel consécutif à l'extension de ses missions à la maîtrise d'ouvrage, du schéma final

de son organisation territoriale ou des réformes impulsées au niveau interministériel. Le contrat de performance définitif sera élaboré en 2008, pour la période 2009-2011, conformément aux nouvelles préconisations de budget triennal proposé par le ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi. L'année de démarrage du contrat de performance pourra ainsi coïncider avec le prochain projet d'établissement.

Pour pallier l'absence de contrat et souligner l'effort de pilotage par objectif dans lequel il s'est engagé, le CMN a présenté, lors du Conseil d'administration de novembre 2007, un document de performance. Il restitue les résultats, assortis de commentaires pour expliquer les écarts observés, des indicateurs du projet annuel de performance du ministère de la Culture et de la Communication auquel il participe, à savoir :

- fréquentation physique des monuments ;
- fréquentation jeune public ;
- fréquentation du site internet ;
- taux de satisfaction des visiteurs ;
- taux de ressources propres ;
- part de la fréquentation des sites labellisés « Tourisme et Handicap ».

Dans la même logique, le CMN contribue à l'alimentation du tableau de bord de la Ministre de la Culture et de la Communication en alimentant 7 des 16

indicateurs déterminés pour illustrer sa feuille de route. Il s'agit des indicateurs suivants :

- fréquentation physique des monuments ;
- fréquentation jeune public ;
- fréquentation du site internet ;
- fréquentation des sites nouvellement ouverts ;
- fréquentation des sites expérimentant la gratuité ;
- recettes hors billetterie ;
- amplitude d'ouverture des monuments.

Cet exercice, effectué sur la base des résultats de l'année 2007, sera complété par des indicateurs trimestriels à partir de 2008.

Le déploiement du « pilotage par objectif »

■ La poursuite de la mise en place des tableaux de bord des services du siège

La démarche de mise en place des tableaux de bord du siège s'est poursuivie. Pour mémoire, elle se décompose en plusieurs phases :

- définition de la nomenclature de missions et activités de l'entité ;
- identification des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- recherche des indicateurs d'activité, de moyens et de résultats permettant de mesurer l'atteinte des objectifs ;
- constitution de la maquette de tableau de bord ;
- test et ajustement de la maquette.

L'année 2007 présente des avancées indéniables puisque les maquettes de tableau de bord ont pu être constituées pour la quasi totalité des services du siège, soit 18 directions/services/missions. Seuls les tableaux de bord du département de la diffusion et du département des aménagements restent à constituer en 2008.

En parallèle, ont été élaborées les maquettes des tableaux de bord des directions afin d'alimenter le dialogue de gestion au sein du siège. Trois maquettes ont été réalisées, celles de la direction générale, de la direction du développement culturel et de la direction administrative et financière.

Surtout, 2007 marque la première année de diffusion et d'exploitation des données issues des tableaux de bord, de manière à correspondre à leur rôle de « reporting » d'activité et d'aide à la décision.

En effet, les premières remontées d'information des tableaux de bord de service ont eu lieu dès le premier trimestre 2007. Un premier tableau de bord de



Chartreuse de
Villeneuve-lez-Avignon

direction, portant sur la période du troisième trimestre 2007, a été élaboré et diffusé au Président et au Directeur général de l'établissement. Les tableaux de bord trimestriels seront désormais l'occasion de réunions de commentaires précis sur l'évolution des résultats observés.

Enfin, il a été décidé d'étayer la déclinaison 2008 de l'avancement du projet d'établissement à l'aide des indicateurs des tableaux de bord existants. Un ou plusieurs indicateurs ont été identifiés pour un certain nombre d'actions du projet d'établissement 2008, de manière à en donner une vision actualisée et chiffrée et à enrichir les réunions d'avancement.

L'extension de l'utilisation des analyses de coûts

■ Les comptes d'exploitation par monument : un effort commun

Tout comme en 2006, une analyse stratégique à partir des résultats d'exploitation des monuments et des comptoirs a été menée et présentée au Comité de direction. A l'aide d'une matrice mettant en regard la fréquentation et le résultat des monuments, le comportement des monuments regroupés par grand type a été étudié pour pouvoir déterminer des pistes d'amélioration des résultats à mettre en place (développement de l'activité domaniale, modification des horaires d'ouverture...). Cette analyse permet de confirmer les grandes tendances de l'année 2006 (nécessaire péréquation entre les monuments) et d'affiner les préconisations qui peuvent être faites.

Les comptes d'exploitation en eux-mêmes sont de véritables outils d'aide à la décision. Ils ont pour principal objectif de pouvoir déterminer avec précision la contribution de chaque monument au résultat global du CMN. Ceux-ci retracent, en effet, à la fois les recettes directement générées par un monument (droit d'entrée, chiffre d'affaires du comptoir, recettes domaniales) et les dépenses qui lui sont directement affectables, prises en charge par le monument lui-même ou par le siège pour son compte.

Ces comptes d'exploitation ont été notamment utilisés pour :

- calculer des indicateurs de justification au premier euro du budget de l'établissement : coût d'ouverture des monuments par visiteur, résultat d'exploitation par visiteur, recettes moyennes de droits d'entrée par visiteur, évolution du point mort de chaque monument... ;

- mesurer l'un des deux critères d'éligibilité conditionnant l'attribution d'un « retour sur résultat » pour les monuments qui dépassent leurs objectifs de recettes ;

- mettre en relief les résultats des comptoirs de vente. Un groupe de travail sur le thème de l'efficacité a d'ailleurs été créé sur la base de ces résultats dès 2006.

La diffusion systématique de comptes d'exploitation par monument s'est poursuivie moyennant quelques évolutions notables. Ainsi, cette édition 2007 a été enrichie par la création d'espaces de commentaires riches en éléments de contexte, de manière à expliquer les phénomènes observés. Ils ont surtout été nourris d'un échange avec les administrateurs concernés,



Site archéologique
de La Graufesenque

de manière à structurer le dialogue de gestion sur l'année écoulée avant d'entamer le processus de négociation budgétaire pour l'année à venir.

Un travail en étroite collaboration avec les monuments et les services du siège concernés, sera mené, pour faire de ces comptes un outil incontournable de prise de décision.

L'objectif final est d'intégrer les comptes d'exploitation dans la démarche budgétaire pour enrichir le dialogue entre les monuments et le siège au moment des arbitrages des dotations et d'en faire un outil prévisionnel des besoins et des ressources.

Le juridique : une mobilisation poursuivie sur les chantiers relatifs à la décentralisation, au transfert de la maîtrise d'ouvrage et à un nouveau chantier, la politique de valorisation de l'immatériel

Un service tête de réseau des affaires juridiques de l'établissement

Le service juridique est compétent en toute matière juridique à l'exclusion du droit social, dont la compétence est assumée par la direction des ressources humaines, et de certains domaines (en matière d'édition ou de gestion domaniale) assurés au sein de services spécialisés.

Il vise à mieux fédérer l'activité juridique de l'établissement dans son ensemble, en lui donnant toute la cohérence nécessaire, d'où un rôle en quelque sorte de « tête de réseau ».

■ Le rôle de conseil juridique au sein de l'établissement

Sa fonction transversale est celle d'un rôle de conseil, d'analyse et de veille juridique tant auprès des autres services du siège qu'au niveau de chacun des monuments. Son action concerne l'ensemble des activités, et en particulier celles relevant du champ culturel (expositions, spectacles, multimédia, ressources scientifiques, collections...).



Cairn de Barnenez

Il contrôle la qualité et la validité des actes juridiques et contractuels qui engagent l'établissement, notamment par l'aide à la rédaction des conventions et l'élaboration des contrats. Ainsi, pour mieux harmoniser l'activité contractuelle au sein des monuments, l'année 2007 a notamment été consacrée à l'achèvement d'un guide des contrats culturels qui devrait sortir au premier semestre 2008. En outre, un stage de formation destiné aux agents des monuments est organisé tous les ans, sur les aspects juridiques des activités culturelles, principalement centré sur l'organisation de spectacles et d'expositions.

La gestion du pré-contentieux et du suivi des contentieux

Il s'agit autant de prévenir les litiges que de servir d'interface avec les conseils extérieurs pour les contentieux en cours. La voie de la transaction a toujours été favorisée pour résoudre les différends, en matière de propriété intellectuelle notamment. Le Président peut, en effet, recourir à la transaction sans solliciter le Conseil d'administration (300 000 €), un bilan annuel leur étant toutefois transmis.

Par ailleurs, un grand nombre de contentieux ont également pu être évités, grâce à une forte réactivité au stade du pré-contentieux facilitée par le renforcement de la coordination interne des services de l'établissement.

Au plan pénal, outre la poursuite contre les auteurs d'intrusions nocturnes au Panthéon, le Centre des monuments nationaux, en relation avec la direction de l'administration générale et la direction de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication, a participé aux modifications des dispositions relatives au vol, au recel des biens culturels et à l'intrusion dans les monuments historiques.



Château d'If

La décentralisation, le transfert de la maîtrise d'ouvrage et l'immatériel : trois chantiers suivis étroitement en liaison avec le ministère de la Culture et de la Communication

Dans le cadre de la décentralisation, en application de l'article 97 de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, qui prévoit le transfert de certains monuments aux collectivités territoriales, l'établissement a poursuivi son intervention sur les conventions de transfert des monuments et des collections. De nouvelles conventions ont ainsi pu être signées : le 1^{er} juin, les vestiges du cloître de Notre-Dame-en-Vaux à Châlons-en-Champagne ; le 31 juillet, la chapelle des carmélites à Toulouse ; le 6 août, le site archéologique des Fontaines-Salées ; le 17 octobre, le site archéologique de La Graufesenque ; et le 3 décembre, le château de Châteauneuf-en-Auxois.

S'agissant de l'extension des compétences du CMN à la maîtrise d'ouvrage, en liaison avec les directions de l'administration générale et de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication, l'établissement a participé à l'élaboration du projet de modification des dispositions législatives et réglementaires nécessaires, en intégrant également les modifications nécessaires à sa réorganisation dans un cadre déconcentré. L'article L. 141-1 du code du patrimoine sur les missions du CMN a ainsi été modifié par l'adoption, le 21 décembre 2006, de la loi de finances initiale pour 2007 et le décret modifiant le décret statutaire de l'établissement a été signé le 6 avril 2007 et publié au *Journal officiel* du 8 avril 2007.

Pour la mise en œuvre de cette maîtrise d'ouvrage, le CMN va recevoir en dotation les monuments dont il avait jusqu'à présent la seule gestion, en application de l'arrêté du 4 mai 1995 modifié. En liaison avec le ministère de la Culture et de la Communication, il a participé à l'élaboration des arrêtés de remise en dotation, aidé par les administrateurs des monuments

concernés, en particulier pour la vérification des propriétés ainsi remises en dotation. En 2007, les arrêtés de remise en dotation de plus d'une trentaine de monuments ont été publiés, dont ceux de l'abbaye de Cluny, du château et remparts de la cité de Carcassonne, du château de Vincennes...

Par ailleurs, pour financer la restauration des monuments historiques, comme ceux du CMN, l'article 103 de la loi de finances pour 2007 a créé un nouvel article L. 621-29-8 du code du patrimoine qui permet de dédier une partie des bâches d'échafaudages à la publicité. Avec la direction de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication, l'établissement a participé à la rédaction des textes d'application.

Enfin, dans le prolongement de la mission Levy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel et la création de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat, le ministère de la Culture et de la Communication a entamé un travail de recensement de ses actifs immatériels et de ceux de ses établissements publics. L'ensemble des marques du CMN a été recensé et déposé. En relation avec la chargée de mission du ministère de la Culture et de la Communication, l'établissement a entrepris une mission de sensibilisation à une véritable politique de l'immatériel auprès de ses directions.

Les systèmes d'information et les réseaux

L'établissement a poursuivi son effort de modernisation de ses moyens techniques informatiques et de ses systèmes d'information.

Moyens techniques informatiques

■ Postes bureautiques

Les postes bureautiques permettant d'accéder aux ressources informatiques ont donné lieu à une vaste opération de renouvellement. En effet, plus de 400 postes ont été déployés dans l'ensemble des monuments au premier semestre 2007.

■ Serveurs centraux

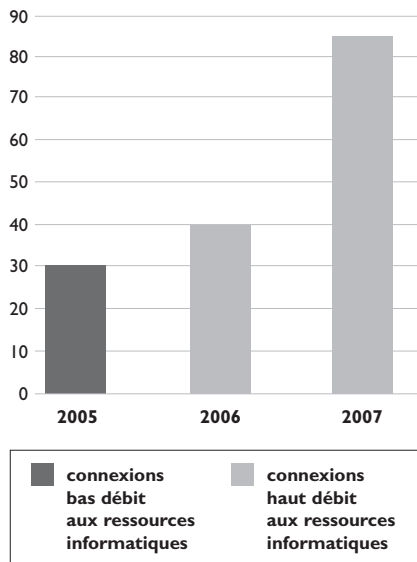
La standardisation et la mise en conformité à l'état de l'art des serveurs centraux se sont poursuivies.

■ Service de messagerie

Un nouveau service de messagerie a été installé. Il remplace une infrastructure technique devenue obsolète et offre de nouvelles possibilités, en particulier, la consultation de la messagerie à distance, via n'importe quel point d'accès à l'internet.

■ Déploiement du réseau

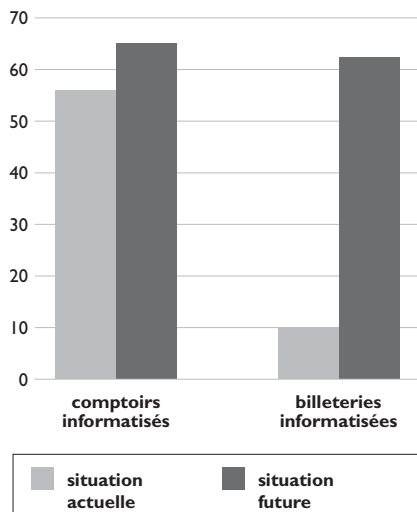
Le réseau informatique couvre maintenant la grande majorité des monuments gérés par le CMN, 85 d'entre eux ont accès au réseau informatique de l'établissement.



Systemes d'information

■ Billetteries informatisées et gestion des comptoirs

La deuxième année du programme ambitieux d'équipement des points de vente : billetteries et comptoirs s'est déroulée suivant le planning prévu. 36 monuments ont été concernés par l'opération en 2007. 32 billetteries informatisées ont été installées ainsi que 32 comptoirs. Le reliquat du programme, concernant moins de 10 monuments, se déroulera en 2008 et 2009.



■ Centralisation des résultats de fréquentation

La nouvelle infrastructure technique (serveurs et réseau) et le déploiement des billetteries informatisées ont permis de mettre en œuvre une centralisation journalière des résultats de fréquentation des monuments.

Des requêtes de consultation des données centralisées permettent de suivre les résultats de fréquentation de façon aisée et sans délai.

■ Monétique

L'ensemble des terminaux points de vente (TPV) a été revu pour que les opérations de crédit, suite aux transactions commerciales, soient affectées aux comptes ouverts au Trésor public par l'agence comptable.

■ Gestion comptable et financière

Une nouvelle version du progiciel de gestion comptable et financière a été installée. Elle apporte des améliorations en termes d'ergonomie et un module de gestion informatisée des régies. Quatre ont été déployées en 2007, celles de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, du Panthéon, du service intérieur et du département accueil et développement pour les ventes à l'avance à l'Hôtel de Sully.

■ Librairie

Une nouvelle version du progiciel de gestion de la librairie de l'Hôtel de Sully a été mise en œuvre au cours de l'été 2007.



Sainte-Chapelle



CHAPITRE 10

Annexes

- Compte de résultat exécuté
- Calcul de la capacité d'autofinancement
- Tableau de financement abrégé exécuté
- Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument
- Tableau des effectifs du siège et par monument

Compte de résultat exécuté

Dépenses	Compte financier 2006	Budget primitif 2007	Budget 2007 après DM4	Compte financier 2007
Charges de personnel	33 234 523	33 392 504	34 773 526	34 176 115
C64/Charges de personnel	31 186 781	30 791 561	32 222 509	32 050 840
C631, 632 et 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	2 047 743	2 000 028	2 120 102	2 125 275
C069 : crédits à répartir personnel		600 915	430 915	
Autres charges	30 616 311	29 827 670	45 426 500	42 147 637
C60 : achats	5 185 719	5 249 577	6 200 021	6 047 746
C61 : services extérieurs	1 102 641	1 250 855	5 744 861	5 298 593
C62 : autres services extérieurs	6 006 013	4 796 393	5 060 369	4 128 463
C635 et 637 : autres impôts et taxes	60 125	200 708	247 373	243 578
C65 : autres charges de gestion courante	171 868	192 721	7 734 382	7 630 485
C66 : charges financières	4 370	8 000	8 000	5 838
C67 : charges exceptionnelles	838 206	767 791	1 846 097	1 859 360
<i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>	<i>2 906</i>	<i>3 000</i>	<i>942 615</i>	<i>976 882</i>
C68 : dotation aux amortissements et provisions	3 857 749	3 739 600	4 177 600	5 107 676
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	51 811	60 000	81 000	80 959
0652 : dépenses d'informatique	801 837	1 187 000	1 541 929	1 059 605
0653 : dépenses pour les éditions	1 423 478	1 699 523	2 079 160	1 376 866
0656 : dotation globalisée des monuments	11 112 494	10 675 502	10 705 708	9 308 469
C069 : crédits à répartir fonctionnement				
Total des dépenses au compte de résultat prévisionnel (1)	63 850 834	63 220 174	80 200 026	76 323 752
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)	902 601	671 570	1 668 517	7 177 459
Total équilibre du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	64 753 435	63 891 744	81 868 543	83 501 211

Calcul de la capacité d'autofinancement

	Compte financier 2006	Budget primitif 2007	Budget 2007 après DM4	Compte financier 2007
Résultat prévisionnel de l'exercice (3) ou (4)	902 601	671 570	1 668 517	7 177 459
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	3 857 749	3 739 600	4 177 600	5 107 676
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	- 233 105			- 68 897
- Neutralisation des amortissements (C776)				
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	- 121 267			- 8 895
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	2 906	3 000	942 615	976 882
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)	- 30 275	- 5 000	- 5 000	- 33 596
= CAF	4 378 609	4 409 170	6 783 732	13 150 628

Recettes	Compte financier 2006	Budget primitif 2007	Budget 2007 après DM4	Compte financier 2007
Subvention d'exploitation (C74)	8 055 706	9 101 744	13 156 254	13 181 468
C7411 : subvention de fonctionnement du ministère de la Culture et de la Communication	6 735 918	8 163 544	11 740 850	11 871 848
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation	1 319 788	938 200	1 415 404	1 309 620
Autres ressources	56 697 729	54 790 000	68 712 289	70 319 743
C70 : vente produits, prestations de services	55 533 849	54 100 000	59 000 400	60 150 266
C71 : production stockée	- 170 018			149 520
C72 : production immobilisée				
C75 : autres produits de gestion courante	354 729	265 000	8 886 889	8 965 586
C76 : produits financiers	346 705	320 000	720 000	837 155
C77 : produits exceptionnels	399 359	105 000	105 000	148 319
<i>dont produits de cession d'éléments actifs (C775)</i>	<i>30 275</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>33 596</i>
<i>dont neutralisation des amortissements (C776)</i>				
<i>dont quote-part des subventions d'inv. virées au résultat (777)</i>	<i>121 267</i>			<i>8 895</i>
C78 : reprise sur amortissements et provisions	233 105			68 897
C79 : transferts de charge				
Total des recettes au compte de résultat prévisionnel (2)	64 753 435	63 891 744	81 868 543	83 501 211
Résultat prévisionnel : déficit (3) = (1) - (2)				
Total équilibre du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	64 753 435	63 891 744	81 868 543	83 501 211

Tableau de financement abrégé exécuté

Emplois	Compte financier 2006	Budget primitif 2007	Budget 2007 après DM4	Compte financier 2007
Insuffisance d'autofinancement				
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20, 21, 23)	4 613 656	4 910 422	14 803 924	10 785 356
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)	9 231	5 000	35 000	26 918
Remboursement des dettes financières (C16, 17)	16 223		50 000	99 168
Total des emplois (5)	4 639 110	4 915 422	14 888 924	10 911 442
Apport au fonds de roulement (7) = (6) - (5)	127 331			8 742 069

Ressources	Compte financier 2006	Budget primitif 2007	Budget 2007 après DM4	Compte financier 2007
Capacité d'autofinancement	4 378 609	4 409 170	6 783 732	13 150 628
Subventions d'investissement (C131, I38)				- 7 622
Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrés à la CAF)	7 433			
Apport (C10)			6 378 111	6 378 111
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	30 275	5 000	5 000	33 596
Augmentation des dettes financières (C16, I7)	348 637		35 000	97 100
Opérations annuelles créditrices au compte 275	1 487		3 000	1 697
Total des ressources (6)	4 766 441	4 414 170	13 204 843	19 653 510
Prélèvement sur le fonds de roulement (8) = (5) - (6)		501 252	1 684 081	

Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) ⁽¹⁾	Recettes de droit d'entrée ⁽²⁾
AIGUES-MORTES	168 707	683 648
AMIENS, tours de la cathédrale	6 050	14 180
ANGERS	150 150	724 658
ARC DE TRIOMPHE	1 546 349	8 406 585
ASSIER	3 601	7 434
AULTERIBE	6 795	27 293
AZAY-LE-RIDEAU	285 447	1 478 547
BARNENEZ	32 412	114 256
BEAULIEU-EN-ROUERGUE	7 642	12 936
BEC-HELLOUIN	8 336	32 385
BESANÇON, cathédrale et horloge astronomique	8 046	18 215
BOUGES	13 765	56 831
BOURGES, palais Jacques Cœur	33 598	143 462
BOURGES, crypte et tour de la cathédrale	28 036	92 271
BROU	55 538	174 124
BUSSY-RABUTIN	24 356	96 918
CADILLAC	10 201	28 454
CARCASSONNE, château et remparts	461 033	2 293 637
CARNAC ⁽³⁾	17 026	0
CARROUGES	24 451	75 657
CASTELNAU-BRETENOUX	39 472	176 084
CHAMPS-SUR-MARNE ⁽⁴⁾	0	1 196
CHAPELLE EXPIATOIRE	3 510	14 330
CHAREIL-CINTRAT	1 651	3 199
CHARROUX	2 239	3 116
CHARTRES, tours et trésor de la cathédrale	19 655	72 931
CHÂTEAUDUN	20 900	93 739
CHÂTEAUNEUF-EN-AUXOIS	34 200	108 000
CHAUMONT-SUR-LOIRE ⁽⁵⁾	629	0
CLUNY	108 372	535 781
CONCIERGERIE	403 803	1 873 496
COUCY	13 759	33 548
ENSÉRUNE	33 979	144 856
FONTEVRAUD	170 356	758 547
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE	15 971	47 464
FRÉJUS, cloître de la cathédrale	25 492	86 217
GISEMENTS DE DORDOGNE, grottes et abris	48 778	212 785
GLANUM	71 505	309 431
GRAMONT	5 016	15 852
IF	96 500	328 625
LA MOTTE TILLY	10 704	40 371
LA ROCHELLE	91 055	285 689
LA SAUVE-MAJEURE	13 672	56 410
LA TURBIE	18 613	51 902
LE-PUY-EN-VELAY, cloître de la cathédrale	22 617	73 255
LOCMARIAQUER	58 480	188 773
MAISON D'ERNEST RENAN	2 623	4 534
MAISON DE GEORGE SAND	35 984	164 787
MAISON DE GEORGES CLEMENCEAU	16 662	58 313
MAISON DES JARDIES	1 008	3 078

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) ⁽¹⁾	Recettes de droit d'entrée ⁽²⁾
MAISON DU MARÉCHAL FOCH	457	838
MAISONS	10 281	26 223
MONTAL	11 869	56 867
MONTCARET	3 908	7 361
MONT-DAUPHIN	14 654	76 109
MONTMAJOUR	42 023	190 456
MONTMAURIN	8 388	12 141
MONT-SAINT-MICHEL	1 229 229	6 832 258
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	393 842	1 967 599
NOTRE-DAME-EN-VAUX, cloître	589	1 256
OIRON	19 960	52 731
PAIR-NON-PAIR	9 480	25 663
PANTHÉON	498 618	2 565 295
PEY-BERLAND	29 548	87 273
PIERREFONDS	109 464	373 156
RAMBOUILLET, château	16 981	44 045
RAMBOUILLET, laiterie de la reine	2 382	2 884
REIMS, palais du Tau	62 895	235 058
REIMS, tours de la cathédrale	8 473	15 579
SAINT-CLOUD	164 736	1 193 409
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	131 617	598 737
SAINTE-CHAPELLE	852 989	4 751 871
SALSES	83 639	326 112
SANXAY	6 312	16 816
SAORGE	3 768	13 917
SILVACANE	38 359	183 754
TALCY	16 299	59 305
TARASCON	45 786	187 699
THORONET	118 968	584 587
TOURS, cloître de la Psalette	15 437	28 179
VILLA SAVOYE	33 736	113 645
VILLENEUVE-LEMBRON	6 220	17 127
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, chartreuse	39 899	124 875
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	22 655	65 205
VINCENNES	122 014	547 018
Ventes à l'avance non-ventilées	39 195	216 349
Total	8 493 414	41 829 194

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

(2) Les recettes incluent les ventes aux caisses, les ventes sur bons de commande, les ventes à l'avance et les recettes du *Paris Museum Pass*. 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 connue de ces derniers.

(3) La fréquentation des sites mégalithiques de Carnac correspond aux visites-conférences réalisées dans le monument ; visites-conférences dont les recettes ne sont pas intégrées au droit d'entrée. Les visites libres sont gratuites.

(4) Les recettes du château de Champs-sur-Marne correspondent à l'événement « Champs des guitares » dont la fréquentation n'a pas été décomptée.

(5) La fréquentation du château de Chaumont-sur-Loire, qui a été décentralisé au 1^{er} février 2007, correspond exclusivement à la fréquentation gratuite du mois de janvier 2007.

Tableau des effectifs du siège et par monument

Monuments	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
AIGUES-MORTES	8	5	1	0	14
AMIENS, tours de la cathédrale	3	2	1	0	6
ANGERS	15	11	1	0	27
ARC DE TRIOMPHE	21	19	1	0	41
ASSIER	1	0	0	0	1
AULTERIBE	0	6	1	0	7
AZAY-LE-RIDEAU	11	8	4	1	24
BARNENEZ	3	0	0	0	3
BAYONNE, cloître de la cathédrale	1	0	1	0	2
BEAULIEU-EN-ROUERGUE	0	5	0	0	5
BEC-HELLOUIN	0	0	1	0	1
BESANÇON, cathédrale et horloge astronomique	0	1	0	0	1
BOUGES	0	8	0	0	8
BOURGES, crypte et tour de la cathédrale et palais Jacques Cœur	7	5	2	0	14
BROU	3	4	9	0	16
BUSSY-RABUTIN	5	3	1	0	9
CADILLAC	4	3	1	0	8
CARCASSONNE, château et remparts	19	12	7	0	38
CARNAC-LOCMARIAQUER	4	11	2	0	17
CARROUGES	6	4	0	0	10
CASTELNAU-BRETENOUX	4	4	2	0	10
CHAMPS-SUR-MARNE	22	4	4	0	30
CHANTIER PILOTE SUD-EST	0	5	0	0	5
CHANTIER PILOTE ILE-DE-FRANCE	0	3	0	0	3
CHAREIL-CINTRAT	1	0	0	0	1
CHARROUX	3	0	0	0	3
CHARTRES, tours et trésor de la cathédrale	3	1	0	0	4
CHÂTEAUDUN	3	4	0	0	7
CHÂTEAUNEUF-EN-AUXOIS	3	0	0	0	3
CLUNY	8	8	1	1	18
CONCIERGERIE - SAINTE-CHAPELLE	19	28	3	0	50
COUCY	3	0	0	0	3
ENSÉRUNE	4	3	1	0	8
FERNEY-VOLTAIRE	2	0	4	0	6
FONTEVRAUD	0	2	2	0	4
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE	2	0	1	0	3
FRÉJUS, cloître de la cathédrale	3	3	1	0	7
GISEMENTS DE DORDOGNE, grottes et abris	10	7	2	0	19
GLANUM	8	9	0	0	17
GOBELINS	0	0	0	0	0
GRAMONT	0	2	0	0	2
IF	6	4	1	0	11
LA GRAUFESENQUE	0	0	2	0	2
LA MOTTE TILLY	0	12	0	0	12
LA ROCHELLE	8	11	0	0	19
LA SAUVE-MAJEURE	2	1	1	0	4
LA TURBIE	3	2	0	0	5

Monuments	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
LE-PUY-EN-VELAY, cloître de la cathédrale	2	1	2	0	5
LUNAS	0	3	1	0	4
LYON, trésor de la cathédrale	1	0	0	0	1
MAISON D'ERNEST RENAN	1	0	0	0	1
MAISON DE GEORGE SAND	5	3	0	0	8
MAISON DE GEORGES CLEMENCEAU	3	2	0	0	5
MAISON DES JARDIES	0	0	1	0	1
MAISON DU MARÉCHAL FOCH	1	0	0	0	1
MAISONS	3	4	1	0	8
MONTCARET	3	0	1	0	4
MONT-DAUPHIN	2	2	1	0	5
MONTMAJOUR	6	3	0	0	9
MONTMAURIN	1	0	1	0	2
MONT-SAINT-MICHEL	22	22	2	0	46
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	5	7	5	0	17
OIRON	4	6	1	0	11
OLBIA	0	0	0	0	0
PAIR-NON-PAIR	1	0	1	0	2
PANTHÉON - CHAPELLE EXPIATOIRE	9	9	1	0	19
PEY-BERLAND	3	0	1	0	4
PIERREFONDS	7	10	1	1	19
PLANS-RELIEFS	0	1	0	0	1
REIMS, palais du Tau et tours de la cathédrale	6	6	0	0	12
SADE	0	2	1	0	3
SAINT-CLOUD	53	27	5	0	85
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	10	4	2	0	16
SALSES	6	8	1	0	15
SANXAY	2	1	0	0	3
SAORGE	0	2	1	0	3
SILVACANE	4	5	0	0	9
TALCY	7	1	2	0	10
TARASCON	3	2	0	0	5
THORONET	7	4	0	0	11
TOURS, cloître de la Psalette	2	0	0	0	2
PALAIS-ROYAL	6	0	3	0	9
VILLA SAVOYE	2	4	2	0	8
VILLENEUVE-LEMBRON	3	1	0	0	4
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, chartreuse	2	2	0	0	4
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	4	1	0	0	5
VINCENNES	11	6	2	0	19
WIMILLE, colonne de la Grande Armée	3	0	0	0	3
SIEGE	6	247	9	0	262
Total	444	616	106	3	1169

Crédits photographiques Myr Muratet, sauf : Bernard Acloque, p. 89 ; Jean-Christophe Ballot [œuvre de Le Corbusier © FLC | Adagp], p. 17, 48 ; Philippe Berthé, p. 14, 19, 23, 25, 35, 45, 46b, 62b, 75, 78b, 86b, 88, 90, 96b, 112, 113, 114, 116 ; Philippe Beuzzen, p. 115 ; Michel Bigot, p. 53bg, 57, 60 ; David Bordes, p. 76b ; Patrick Cadet, p. 68b, 78b, 86b, 98b ; Philippe Caetano, p. 84b ; Daniel Chenot, p. 34, 40 ; CMN, p. 26b, 42, 47b, 49, 53bd, 55, 69d, 76b, 97, 98b ; Jean Feuillie, p. 72b, 83, 108, 117 ; Arnaud Frich, p. 53b ; Philippe Jugie [Musée national de Préhistoire], p. 68b, 110 ; Pascal Lemaître, p. 6, 16, 52, 85, 96b, 105 ; Alain Lonchamp, p. 26b, 37, 38, 39, 51, 58, 59, 94, 103, 106, 111 ; Patrick Müller, p. 54, 87, 102, 109 ; Jean-Luc Paillé, p. 56 ; François Pons, p. 107 ; Marc Rapilliard, p. 30 ; René-Jacques, p. 77 ; Etienne Revault, p. 15, 20 ; Caroline Rose, p. 9, 43b, 66b ; Kevin Swift, p. 10 ; Marie Thollot, p. 104 ; Marc Tulane, p. 74b © Centre des monuments nationaux.

Couverture Abbaye de La Sauve-Majeure, chapiteaux sculptés de l'abside principale [Myr Muratet] ; p. 43b : Samuel Herisson ; p. 47 : JMS l'inconscient collectif ; p. 53b : *Kast et Algues*, éditions Vitra, 2000 ; p. 62 : Beau fixe ; p. 63g : Intégral [A. Lonchamp] ; p. 63d : Téquila [P. Berthé] ; p. 64 : Atalan ; p. 65b : Bon Angle [Patrick Müller] ; p. 65b : Atelier des signes ; p. 66b : Pension complète [A. Lonchamp] ; p. 67 : Damien Callerot [illustration] ; p. 69g : Tout pour plaire ; p. 73hg : Virginie Grosos [illustration] ; p. 73hd : Éric Puybaret [illustration] ; p. 91b : Unédite ; p. 91b : Vincent Grégoire.

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

