

Rapport annuel 2006



CENTRE DES  
MONUMENTS NATIONAUX



# Introduction au rapport d'activité 2006

Troisième année de mise en œuvre du projet d'établissement, l'année 2006 est marquée par la reconnaissance du redressement accompli et celle de la qualité du travail réalisé par l'ensemble des équipes du CMN.

2006 a été une bonne année pour la fréquentation de nos monuments. Nos objectifs ont été remplis, ce qui démontre à la fois la rigueur de nos prévisions et la qualité de nos efforts pour être fidèles à cette prévision.

L'accueil du public demeure bien sûr notre mission historique : les travaux réalisés à la maison de George Sand à Nohant, aux tours de La Rochelle, au site des mégalithes de Locmariaquer et au palais du Tau en témoignent. L'accueil passe également par la modernisation de nos parcours de visite : la refonte du circuit du château et remparts de la cité de Carcassonne, fondée sur une amélioration qualitative et quantitative de l'offre a remporté, outre un indiscutable succès d'estime auprès de nos partenaires locaux, un succès effectif auprès de notre public, entraînant une croissance à deux chiffres de la fréquentation du monument et démontrant ainsi la pertinence culturelle et économique des investissements réalisés. Plus modestement, mais de façon toute aussi emblématique, la refonte des circuits de visite des châteaux d'Aulteribe et de Talcy, précédée d'importants investissements de l'Etat, souligne notre souhait de rendre culturellement plus accessible le patrimoine que l'Etat nous confie.

Mieux accueillir, c'est aussi faire appel aux nouvelles technologies pour montrer ce que fut un monument ou pour illustrer l'intérêt de transmettre son histoire aux générations actuelles. A Cluny, nous poursuivrons en 2007 la restitution virtuelle de l'abbaye, débutée en 2004. Au donjon du château de Vincennes au printemps et à l'Arc de triomphe à l'automne, nous inaugurerons de nouveaux espaces rendus vivants grâce à des outils technologiques modernes de restitution.

La diversité de nos publics est notre force. Nous avons approfondi, cette année encore, notre politique d'accueil des personnes handicapées, affirmée en 2003 avec la signature de conventions cadres avec 5 grandes associations représentant les différentes formes de handicap. L'établissement a reçu à ce titre, plusieurs distinctions de la part de l'Etat, de ses partenaires associatifs et de ses mécènes, pour son action dans ce domaine. Nous devons aujourd'hui transmettre cette expérience dans l'ensemble du réseau, avec la vision globale de l'accessibilité que nous avons su élaborer : accessibilité physique, politique éditoriale, mallettes multisensorielles, site internet dédiés à toutes les formes de handicap...

Nous avons également franchi un pas important dans l'accueil des jeunes publics en difficulté. L'établissement s'est fortement impliqué dans l'opération « Les Portes du temps », démontrant sa capacité d'ingénierie pour des projets complexes à fort enjeu social. Nous nous mobiliserons en 2007 aux côtés du ministère de la Culture et de la Communication pour consolider cette expérience.

Ces acquis, favorisés par une gestion budgétaire et comptable, aujourd'hui parfaitement redressée, ont été déterminants pour conduire l'Etat à confier à l'établissement la maîtrise d'ouvrage des travaux de restauration et d'entretien sur les monuments qu'il lui remet en dotation. Cette décision, concrétisée par la loi de finances initiale pour 2007, consacre le passage de l'établissement à l'âge adulte. Elle rend effectif un souhait très ancien du CMN, conforté en son temps par la Cour des comptes.

L'année 2007 doit être consacrée à la mise en œuvre du régime transitoire défini avec le ministère de la Culture et de la Communication et nous permettant d'accomplir, avec l'appui des directions régionales des affaires culturelles et du service national des travaux, notre nouvelle mission. Cette transition est déterminante pour asseoir la réforme sur la conviction, apportée par la preuve, que la légitimité d'une restauration ne peut qu'être renforcée par sa parfaite adéquation avec un projet de monument préalablement défini et que la réunion d'une politique de restauration et d'une politique de valorisation, sous le contrôle technique et scientifique de l'Etat, est autrement plus bénéfique pour notre patrimoine monumental que leur séparation.

La réforme engagée convergera avec nos propres projets de réorganisation. Afin de préparer l'avenir au-delà de la phase de transition souhaitée par le gouvernement, le cadre de la nouvelle organisation déconcentrée du CMN a été adapté, en 2006, aux conséquences du transfert de la maîtrise d'ouvrage. Sa mise en place effective pourra intervenir dès lors qu'auront été arrêtés l'ampleur et le rythme des transferts des services qui permettront au CMN d'assurer la plénitude de ses nouvelles attributions.

Enfin, l'établissement change d'identité visuelle et se recentre sur son nom : Centre des monuments nationaux. C'est un nom qui a du sens et qui définit l'établissement et son champ de compétence, c'est aussi celui fixé par la loi et ses décrets d'application.

Grâce aux acquis aujourd'hui ancrés depuis 2002 dans l'histoire du CMN et à la confiance exprimée par l'Etat, il nous revient désormais d'assumer pleinement nos nouvelles missions.

Christophe Vallet  
*Président du Centre des monuments nationaux*

# Sommaire

---

<b>Chapitre 1 Un établissement au service du public</b>	<b>4</b>
• Les missions du Centre des monuments nationaux	6
• L'organisation du Centre des monuments nationaux	8
• Les effectifs	9
• Le budget 2006 : prévision et exécution	9

---

<b>Chapitre 2 Le projet d'établissement</b>	<b>12</b>
• Bilan de la troisième année de mise en œuvre	14

---

<b>Chapitre 3 Conserver, restaurer et aménager</b>	<b>22</b>
• Conserver et restaurer : des nouvelles missions pour l'établissement	24
• Une politique d'aménagement au service du public et des personnels	25

---

<b>Chapitre 4 Mettre en valeur, accueillir et animer</b>	<b>28</b>
• Promouvoir et développer la fréquentation	30
• Une politique d'accueil dynamique et adaptée	33
• L'action éducative	39
• Les visites-conférences	41
• Les parcours et modes de visite	41
• L'offre culturelle	43

---

<b>Chapitre 5 Informer et communiquer</b>	<b>56</b>
• Le nouveau logo de l'établissement	58
• Les documents d'information	59
• La communication électronique	60
• Les campagnes de communication : relations presse, relations publiques et publicité	61
• Le centre d'information	65

---

<b>Chapitre 6 Diffuser la connaissance</b>	<b>66</b>
• Les Editions du patrimoine	68
• Les ventes	69
• La documentation	71
• Les archives	71
• La connaissance et la gestion des collections	72
• La photographie	77

---

<b>Chapitre 7 Gérer les ressources humaines</b>	<b>78</b>
• La gestion des ressources humaines	80
• Les relations sociales	86
• La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail	87
• Les logements de fonction	89
• La communication interne	90

---

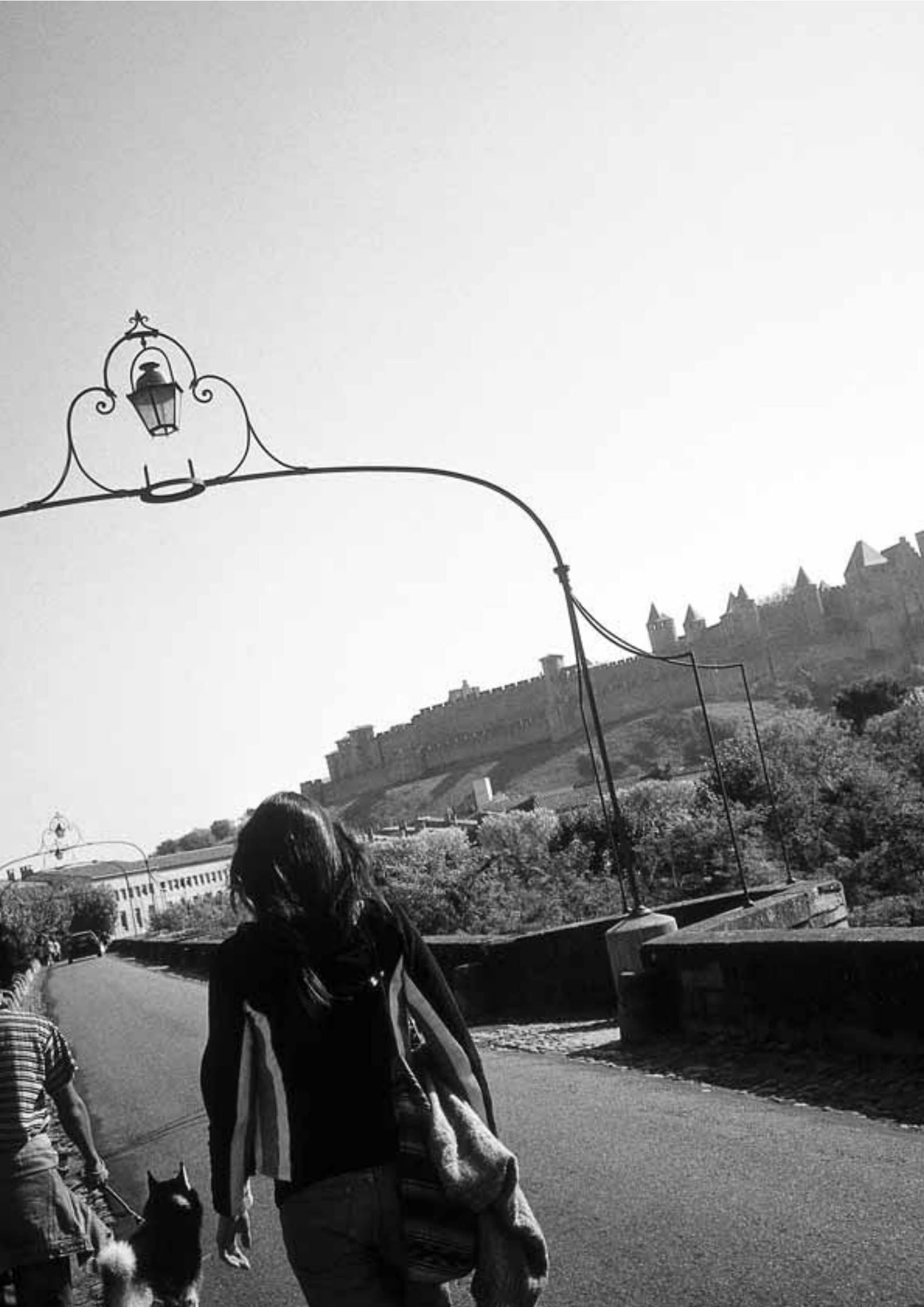
<b>Chapitre 8 Développer les ressources de l'établissement</b>	<b>92</b>
• Les recettes domaniales	94
• Les activités commerciales	97
• Le mécénat	97

---

<b>Chapitre 9 Améliorer et moderniser la gestion</b>	<b>100</b>
• Le fonctionnement des services du siège	102
• La modernisation de la gestion budgétaire et comptable	105
• La politique d'achat	111
• Le service juridique	115
• Le contrôle de gestion	116
• Les systèmes d'information et les réseaux	119

---

<b>Chapitre 10 Annexes</b>	<b>122</b>
• Compte de résultat exécuté	124
• Calcul de la capacité d'autofinancement	124
• Tableau de financement abrégé exécuté	126
• Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument	128
• Tableau des effectifs du siège et par monument	130



## 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 2006 : prévision et exécution



**Abbaye  
du Mont-Saint-Michel**

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

## **Les missions du Centre des monuments nationaux**

Le Centre des monuments nationaux gère, anime et ouvre à la visite plus de 100 monuments, où il accueille près de 8 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, musées, grottes préhistoriques, sites archéologiques...

Chargé de mettre en valeur ce patrimoine, d'en développer l'accessibilité au plus grand nombre et d'améliorer la qualité de l'accueil, l'établissement favorise également, avec plus de 100 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.

A l'issue de négociations impliquant les services du Premier ministre, des ministres chargés de la Culture et des Finances, et de l'établissement, l'année 2006 a vu les premiers éléments de concrétisation d'une réforme portée depuis plusieurs années par le Centre des monuments nationaux : l'article 48 de la loi du 21 décembre 2006 (loi de finances pour 2007) l'a en effet investi d'une nouvelle mission de conservation, de restauration et d'entretien des monuments qu'il gère. Elle a de plus donné à l'Etat la possibilité de confier au Centre des monuments nationaux la maîtrise d'ouvrage de travaux de restauration sur d'autres monuments appartenant à l'Etat affectés au ministère de la Culture et de la Communication.

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



## Les monuments ouverts à la visite en 2006

- **Alsace**

- Château du Haut-Kœnigsbourg

- **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
- Cloître de la cathédrale de Bayonne

- **Auvergne**

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

- **Bourgogne**

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

- **Bretagne**

- Maison d'Ernest Renan à Tréguier
- Cairn de Barnenez
- Sites mégalithiques de Carnac
- 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 Chaumont-sur-Loire
- Château de Fougères-sur-Bièvre
- Château de Talcy

- **Champagne-Ardenne**

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

- **Franche-Comté**

- Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique

- **Paris**

- Arc de triomphe
- Chapelle expiatoire
- Conciergerie
- Domaine national du Palais-Royal
- Hôtel de Béthune-Sully
- Musée des Plans-Reliefs
- Manufacture des Gobelins
- 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 Meudon
- 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

- **Haute-Normandie**

- Abbaye du Bec-Hellouin
- Abbaye de Jumièges

- **Pays-de-la-Loire**

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

- **Picardie**

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

- **Poitou-Charentes**

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

- **Provence-Alpes-Côte d'Azur**

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

- **Rhône-Alpes**

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



Cairn de Barnenez

# L'organisation du Centre des monuments nationaux



Hôtel de Béthune-Sully

## 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. 42 administrateurs ont actuellement en charge environ 77 monuments, les autres étant placés sous la responsabilité de l'architecte des bâtiments de France territorialement compétent.

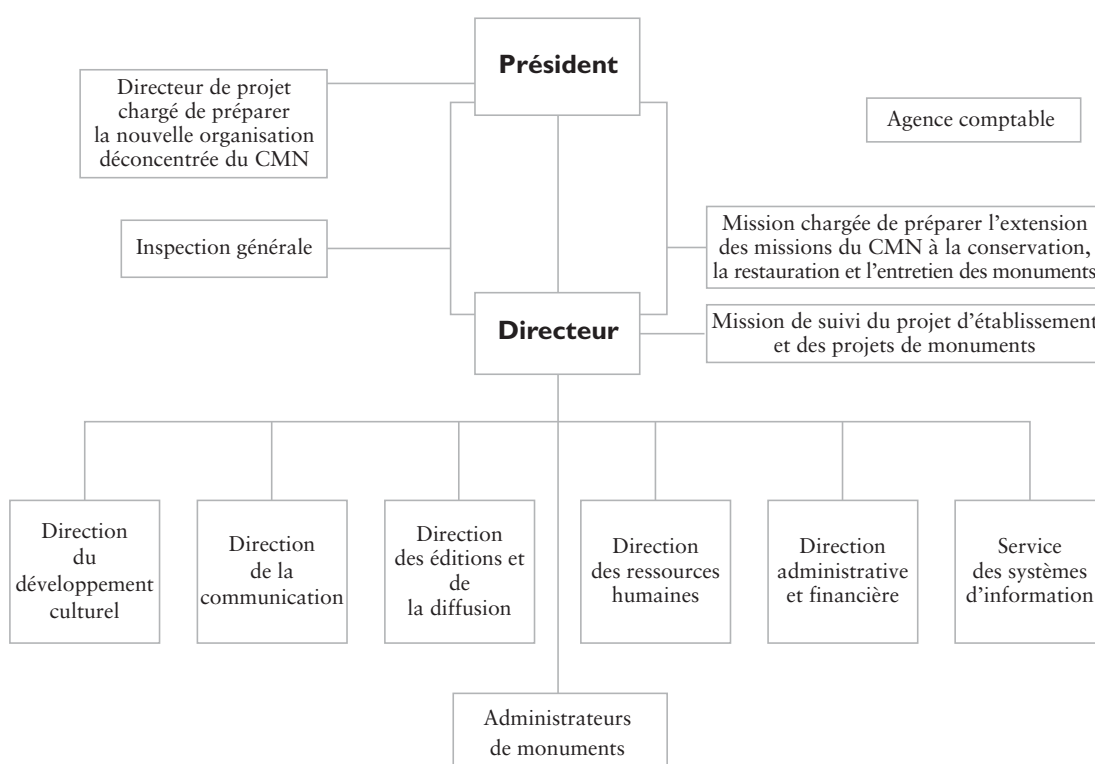
## Les services du siège

Au siège, le Centre des monuments nationaux s'appuie sur les compétences de l'inspection générale, de la mission du suivi du projet d'établissement et des projets de 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 :

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

En 2006, 2 missions complètent cet organigramme, l'une chargée de préparer la nouvelle organisation déconcentrée de l'établissement, l'autre chargée de préparer l'extension des missions du CMN à la conservation, la restauration et l'entretien des monuments.

## L'organigramme du Centre des monuments nationaux



## Les effectifs

### ■ Le Centre des monuments nationaux rassemble au 31 décembre 2006 :

- 1 226 personnels permanents dont 469 agents affectés par l'Etat ;
- 1 080 personnels occasionnels et saisonniers (196 en équivalent temps plein).

### ■ Parmi les personnels permanents :

- 39,5 % occupent des fonctions d'accueil des publics et de surveillance ;
- 31,7 % des fonctions d'administration et de gestion ;
- 19 % des fonctions de billetterie et de comptoirs de vente ;
- 4,4 % des fonctions d'entretien et de maintenance ;
- 5,4 % des fonctions d'entretien et de mise en valeur des parcs et jardins.



Château d'Assier

## Le budget 2006 : prévision et exécution

L'exécution du budget 2006 met en évidence une situation financière totalement assainie.

### Les objectifs du budget primitif 2006 : tendre vers l'équilibre en contenant la progression des dépenses tout en dynamisant les recettes

#### ■ Il était très proche de l'équilibre

Le budget primitif 2006 présentait un déficit de 0,40 M€, en nette réduction par rapport au budget primitif 2004 (-2,5 M€) et 2005 (-1,2 M€). Cette amélioration résultait :

- d'une progression des dépenses contenue à 2,7 %, contre 4,5 % pour l'exercice antérieur à périmètre constant, compte tenu d'importants efforts de redéploiements et de rationalisation des achats ;
- de prévisions de recettes en hausse de 4 %, notamment du fait de l'actualisation des tarifs du droit d'entrée et du dynamisme des recettes des comptoirs de vente.

Le compte de résultat prévisionnel faisait ainsi apparaître un total de dépenses de 64,87 M€ pour un total de recettes légèrement inférieur de 64,47 M€.

Grâce à une capacité d'autofinancement (CAF) s'élevant à 2,77 M€ (contre 2,23 M€ en 2005) mais également un prélèvement sur le fonds de roulement de 2,34 M€, le tableau de financement prévisionnel

permettait de dégager une masse de crédits mobilisables pour l'investissement de 5,18 M€, en forte progression par rapport à 2005.

Pour la première fois, le budget d'investissement était présenté en 2006 en distinguant le niveau des autorisations d'engagements (AE) de celui des crédits de paiement (CP). Le montant des autorisations d'engagement votées s'élevait à 7,49 M€.

#### ■ Il avait été construit en intégrant pleinement des objectifs de redéploiement grâce à l'extension à la totalité des dépenses d'une justification au premier euro, ainsi qu'à l'affichage d'objectifs précis en termes de rationalisation des achats

Grâce à un examen minutieux et partagé des dépenses, de leur déterminant physique et de leur structure, la justification au premier euro (JPE) a permis d'optimiser l'allocation des moyens en effectuant des ajustements à la hausse ou à la baisse sur l'ensemble des budgets opérationnels.

Ainsi, le taux de redéploiement des crédits de fonctionnement courant des monuments a atteint 3,45 % pour la construction du budget 2006, contre seulement 1,65 % en 2005.

En outre, les travaux entrepris depuis 2004 en matière de rationalisation des achats ont été poursuivis pour la construction du budget 2006 dans plusieurs domaines, dont le nettoyage, la maintenance des espaces verts, le gardiennage, les transports de fonds et la location maintenance des photocopieurs.



Abbaye  
du Bec-Hellouin

Le budget 2006 a ainsi été construit avec un **objectif précis de renégociation d'un grand nombre de contrats** et l'ambition d'établir de **nouvelles modalités de contractualisation** dans plusieurs secteurs de dépenses, susceptibles de garantir des gains financiers substantiels (extension des durées de contractualisation et des périmètres contractualisés, regroupement des prestations, contractualisation de garantie de prix...). Les formats de présentation des demandes budgétaires des monuments et services avaient à cette fin superposé à la grille de lecture classique par nature de dépense une grille de présentation inédite par famille de la nomenclature d'achats, de façon à **placer la politique d'achats au centre des discussions budgétaires**.

#### ■ Il imprimait une dynamique de résultat

La déclinaison des recettes par monument et leur saisonnalisation a permis d'affiner les projections budgétaires établies pour 2006 et de renforcer le dialogue de gestion via le mécanisme de retour sur résultats.

Les objectifs de croissance des recettes (+4 %) ont été appuyés par l'analyse au cas par cas de la situation de chaque monument, afin de **contractualiser avec chaque administrateur un objectif de recettes précis et soutenable**, à l'issue de conférences budgétaires spécifiquement dédiées aux recettes.

Une enveloppe de 150 K€ avait été provisionnée au budget 2006 pour permettre la distribution d'un « retour sur résultats » à chacun des sites ayant dépassé les objectifs fixés pour 2005 dans le respect de critères précis de gestion.

Cet intéressement direct des monuments aux résultats atteints a permis d'imprimer une dynamique de résultat susceptible de **mobiliser fortement autour des objectifs** fixés au budget primitif.

---

### Le contexte d'exécution du budget 2006 : des prévisions de recettes globalement tenues

---

L'exercice 2006 a été marqué par **une très bonne tenue du niveau des recettes**, même si des ajustements des prévisions initiales ont été nécessaires.

Dans l'ensemble, **les prévisions initiales n'ont été que très marginalement revues à la baisse**, en ce qui concerne les recettes propres. Les modifications apportées n'ont globalement conduit qu'à une diminution de 0,32 M€ du total des recettes prévisionnelles (soit -0,5 %).

Toutefois, des ajustements importants ont été nécessaires, à total constant, en ce qui concerne les prévisions de recettes domaniales. Les prévisions concernant les occupations de courte durée ont ainsi dû être fortement réduites, cette correction ayant pu toutefois être totalement compensée par un relèvement à due concurrence des prévisions concernant les occupations de longue durée.

**Ces ajustements ont été effectués en temps réel**, grâce au suivi mensuel précis effectué à partir de la saisonnalisation de 86 % des recettes propres (droit d'entrée, diffusion, occupations domaniales de courte durée, visites-conférences et ateliers).

---

### L'exécution du budget 2006

---

L'exécution des dépenses se solde par le meilleur taux d'exécution des dépenses de fonctionnement de ces huit dernières années, mais par des résultats médiocres en termes d'investissement.

Le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement, calculé à partir du budget ouvert après le vote de la troisième et dernière décision modificative de 2006, s'établit à **94,6 % en 2006** contre 92,1 % en 2005 :

- le taux d'exécution des charges de personnel a enregistré une nouvelle nette progression, après être passé de 94,2 % en 2004 à 96,8 % en 2005, en se hissant en 2006 à 98,6 %, soit un niveau très proche de l'optimal si l'on considère qu'une marge de sécurité de 1 % est nécessaire dans la construction budgétaire compte tenu du caractère strictement limitatif des crédits votés ;

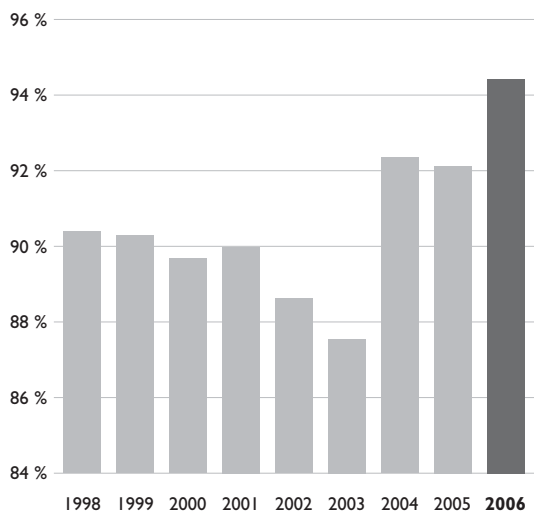


Chaumière des coquillages  
à Rambouillet

- les autres charges, de même, affichent un taux d'exécution en augmentation de 2,5 points, passant de 88,1 % en 2005 à 90,6 % en 2006.

L'année 2006 est ainsi la meilleure depuis 1998, comme le montrent le graphique ci-dessous :

**Taux d'exécution des dépenses depuis 1998**



Le taux d'exécution des dépenses d'investissement est, à l'inverse, inférieur à celui de 2005.

Le taux d'exécution des crédits s'est inscrit en effet à 53,2 %, contre 62,9 % en 2005, 43,6 % en 2004 et 35,3 % en 2003.

#### ■ L'exécution des recettes met en évidence un taux de réalisation des objectifs de 101 %

Le taux d'exécution des recettes propres inscrites au budget final pour 2006 s'élève à 101,1 %.

Rapporté aux prévisions inscrites au budget primitif, qui avaient été légèrement diminuées en gestion, ce taux s'élève à 100,6 %. Les objectifs de recettes initiaux sont ainsi totalement tenus.

Le montant global des recettes propres constatées s'élève à 58,2 millions d'euros.

Les recettes inscrites au compte 70 (ventes de produits édités, de prestations de service et de marchandises), sur lequel est imputé l'ensemble des recettes liées au droit d'entrée, à la diffusion, aux éditions et aux mises à dispositions domaniales notamment, représentent l'essentiel de ces recettes propres.

Avec un total de 55,5 millions d'euros, les prévisions sur ce compte ont été atteintes à 100,5 %, contre 99,3 % en 2005, 98,3 % en 2004 et 93,5 % en 2003, témoignant des gains de fiabilité des outils de suivi mis en place.

#### ■ Le résultat de l'exercice traduit un assainissement de la situation financière de l'établissement, qu'a confirmé la présentation d'un budget primitif 2007 en équilibre

La conjonction d'un léger dépassement des objectifs de recettes et d'une non consommation intégrale des crédits inscrits au budget final conduit à achever l'exercice 2006 sur un excédent de 0,90 M€, quand le budget final était quasi équilibré, hors inscription des reports de l'exercice antérieur.

#### ■ Le taux d'autofinancement de l'établissement a légèrement diminué en 2006 sous l'effet de la sortie du château de Chambord et du jardin des Tuileries du périmètre de sa gestion

Au budget primitif, le taux d'autofinancement du CMN, hors personnels Etat affectés, s'établissait à 89,8 %.

Au compte financier, il se situe à 89,7 %, soit un niveau très proche de la prévision initiale.

Le taux d'autofinancement de l'établissement se situe toutefois en repli de 0,7 point par rapport à 2005, où il atteignait 91,4 %.

Cette situation s'explique par la sortie de Chambord et des Tuileries du périmètre de l'établissement, laquelle s'est traduite par une diminution importante du niveau des recettes propres et a parallèlement donné lieu à un relèvement du niveau de la subvention de l'Etat. Rappelons à cet égard que le CMN a conservé la gestion du château de Chambord jusqu'au 30 juin 2005.



**Château de Talcy**

Pour approcher le taux d'autofinancement « réel » de l'établissement, il convient d'intégrer la valorisation des personnels Etat affectés à l'établissement et supportés budgétairement sur le budget du ministère de la Culture et de la Communication.

Ce taux s'établit à 70,1 % en exécution, contre 70,4 % en 2005, la valorisation des personnels Etat affectés représentant environ 17,9 M€ (contre 20,3 M€ en 2005, la diminution observée étant liée à la sortie du jardin des Tuileries et du château de Chambord du périmètre de gestion de l'établissement).



## CHAPITRE 2

# Le projet d'établissement

- Bilan de la troisième année de mise en œuvre



Château  
de Castelnaud-Bretenoux

Le projet d'établissement 2004-2008, validé par le Conseil d'administration du 19 septembre 2003, fait l'objet de déclinaisons annuelles approuvées par le Conseil d'administration en même temps que le budget primitif de l'établissement.

Ainsi, celle de 2006 a été présentée avec le budget primitif 2006 au Conseil d'administration du 2 décembre 2005 ; elle comportait 118 actions organisées comme les années précédentes autour de six programmes. Trois réunions tenues avec les 45 pilotes responsables du bon déroulement des actions ont permis d'en mesurer l'avancement et de prévoir le travail qu'il reste à accomplir en 2007 et 2008.

Ce bilan se situe en outre au 3/5<sup>e</sup> du parcours du projet ; il revêt ainsi une signification particulière.

Plusieurs actions ont été conduites à terme et leurs objectifs atteints notamment dans les programmes 1, 4, 5. De nombreuses actions des programmes 2, 3 et 6 inscrites dans le long terme ont bien avancé en 2006 mais s'étaleront sur plusieurs années. Enfin certaines actions, notamment dans les programmes 1, 2 et 4, trouveront de nouveaux développements avec la mise en œuvre de la réorganisation déconcentrée de l'établissement.

## **Bilan de la troisième année de mise en œuvre**

---

**Le programme I, relatif à  
l'organisation déconcentrée  
de l'établissement et à  
la modernisation de la gestion**

---

En 2006, l'attention a été particulièrement tournée vers ce programme.



**L'objectif 1** visant la redéfinition du partage des tâches entre siège, échelons déconcentrés et monuments en vue de concevoir une nouvelle organisation de l'établissement a bien avancé. Les conclusions des étapes 1 (répartition des tâches, des missions et des fonctions entre les différents niveaux de compétences : siège et directions régionales ou interrégionales) et 2 du projet (deux hypothèses de cartographie des directions interrégionales ayant été élaborées) ont été validées par le comité de pilotage de la déconcentration composé du président et du directeur, de directeurs du siège et d'administrateurs. Ces avancées ont ainsi permis de préparer une large communication interne à l'égard de l'ensemble des personnels de l'établissement, diffusée en tout début d'année 2007. Enfin, si des jalons ont été posés en ce qui concerne l'étape 3 de cette démarche – qui consiste d'une part à quantifier les besoins en effectifs tant des directions déconcentrées que du siège, et d'autre part à identifier les compétences nécessaires et enfin à concevoir l'organisation adéquate (les directions interrégionales étant composées de services ou personnes « ressources » et de services constitués de groupement de monuments ou « unités de proximité ») –, c'est en 2007, lorsqu'auront été définis les compétences et les moyens attribués au CMN en matière de maîtrise d'ouvrage que le travail pourra être achevé et déboucher sur une large concertation interne et externe.

Dans le cadre de **l'objectif 2** relatif à la création des chantiers pilotes de déconcentration mis en place en 2004, la poursuite de l'expérimentation menée dans le Sud-Est avec la nomination d'un agent comptable secondaire au 1<sup>er</sup> janvier 2006, s'est traduite par une amélioration très nette de l'ensemble des indicateurs de qualité de gestion de ce chantier pilote, la déconcentration de l'émission des titres de recettes ayant été gérée avec succès. C'est d'ailleurs cette expérience qui a permis à mi-année de lancer le chantier pilote de déconcentration pour l'abbaye du Mont-Saint-Michel puisque l'enjeu était également de tester la déconcentration de l'émission des titres de recettes mais sans la mise en place d'un agent comptable secondaire.

L'expérimentation en Ile-de-France s'est poursuivie. Enfin, les administrateurs de la région Centre, associés à ceux des châteaux d'Angers et d'Oiron, ont développé des réflexions sur des thèmes communs, en liaison avec les services du siège.

**L'objectif 3** relatif à la gestion de l'accompagnement des sites concernés par la décentralisation a donné lieu à l'étude des dossiers présentés par les collectivités locales candidates et à des réunions d'information et de concertation au plan local. A la date butoir de présentation des candidatures, fixée au 23 juillet 2006, 13 monuments nationaux gérés par le CMN avaient fait l'objet d'une demande de transfert dans les délais impartis (le château du Haut-Kœnigsbourg, l'abbaye de Jumièges, le château de Chaumont-sur-Loire, le château de Châteauneuf-en-Auxois, l'abbaye de Silvacane, le site archéologique de La

Graufesenque, le monastère de Saorge, le château du roi René à Tarascon, la chapelle des carmélites à Toulouse, le site des Fontaines-Salées, la forteresse de Salses, le dolmen de Peyrelevade et la maison du maréchal Foch). A ces monuments nationaux s'ajoutaient trois demandes de transfert concernant respectivement le site archéologique d'Olbia, les collections du cloître de Notre-Dame-en-Vaux et les collections du château de Randan, aujourd'hui entreposées dans le château de Villeneuve-Lembron. Par ailleurs, 8 autres monuments avaient fait l'objet d'une simple demande d'information de la part de 11 collectivités locales différentes. Depuis cette date, deux monuments ont été transférés par convention le 1<sup>er</sup> janvier 2007: le château du Haut-Kœnigsbourg et l'abbaye de Jumièges ; le château de Chaumont-sur-Loire a été transféré le 1<sup>er</sup> février 2007. En revanche, le transfert de la forteresse de Salses a été refusé, les conditions nécessaires n'étant pas réunies. Les autres demandes de transfert sont en cours d'instruction.

**L'objectif 4** de ce programme visait le développement du travail coopératif, qui s'est concrétisé par :

- la mise en ligne du site intranet au 1<sup>er</sup> mars 2006 ;
- la programmation des opérations de raccordement des sites au nouveau réseau haut débit du CMN, élaborée au cours du premier semestre 2006 et ayant permis de réaliser une première phase d'installation dans 40 sites avant la fin de l'année ;
- l'élaboration des guides pratiques et de guides de procédures (diffusion effective du guide de la signalétique, du guide des assurances et du guide de l'acheteur public) ;



Château  
du Haut-Kœnigsbourg



Chapelle  
des carmélites à Toulouse

- l'organisation de réunions interrégionales axées essentiellement sur les grands chantiers de l'établissement avec les administrateurs de monuments (6 réunions tenues en mai et juin derniers aux châteaux de Carrouges, de Bouges, de Champs-sur-Marne et de Cadillac, à l'hôtel de Lunas à Montpellier et au monastère royal de Brou).

Les actions liées à l'**objectif 5** de modernisation de la gestion, mises en place dès la première année du projet, se poursuivent, notamment par :

- le parachèvement effectif du tableau de bord relatif au suivi de réalisation des objectifs de recettes ;
- l'enrichissement des données diffusées via *Infoview* grâce à l'insertion de nouveaux indicateurs ;
- la normalisation des procédures par la diffusion de fiches de méthode, concernant par exemple le versement de subventions ou la politique des achats (directive annuelle des achats), et par la programmation de trois sessions de formation au cours du premier semestre : préparation du budget, mise en œuvre d'une politique d'achat et exécution des dépenses ;
- l'actualisation (2007-2009) des projections triennales glissantes des dépenses d'investissement et de fonctionnement en AE et CP depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 ;
- la finalisation du diagnostic préalable au contrat de performance (**objectif 6**), présenté au Conseil d'administration du 28 avril 2006 ;
- la détermination dans ce cadre et la validation par les tutelles d'une nouvelle nomenclature budgétaire par activité ayant permis de préparer et de présenter le BP 2007 par nature et par destination de dépenses ;
- l'analyse des résultats au regard des objectifs de recettes fixés pour 2005 et la mise en œuvre des premiers retours sur résultat fin juin pour un montant de 125 K€ ;
- la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels pour les directions du siège dans le

cadre du chantier relatif à la mise en place de tableaux de bord de contrôle de gestion.

---

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

---

Ce programme porte essentiellement sur les aménagements à entreprendre pour offrir aux visiteurs de meilleures conditions d'accès, de confort et de sécurité.

**L'objectif 1** de mise en place de tableaux de bord des aménagements faits et à faire a donné lieu au dépouillement des archives des travaux d'aménagement qui est en voie d'achèvement – les dossiers des monuments sont consultables dans le service responsable et la liste des plans des monuments dont l'établissement dispose est presque terminée. La programmation triennale des travaux d'aménagements est en œuvre depuis 2006 et sera actualisée annuellement. La décision d'étendre les attributions du CMN à la conservation, l'entretien et la restauration des monuments a conduit à ouvrir d'importants chantiers au second semestre, avec une forte implication de l'établissement dans la rédaction des textes juridiques (article du PLF, projet de décret modifiant le statut du CMN, projets d'arrêtés de remise en dotation des monuments nationaux), dans la définition du dispositif transitoire pour l'année 2007, dans l'attente du transfert des effectifs des services de l'Etat à l'établissement (conventions de mandat, traitement budgétaire et comptable des flux financiers entre l'Etat et le CMN) et dans la mise au point, en relation avec les services déconcentrés et centraux du ministère de la Culture et de la Communication, de la programmation des travaux dont le CMN assure désormais la maîtrise d'ouvrage.

Dans le cadre de l'**objectif 2** d'amélioration des conditions d'accueil et de visite, six monuments ont vu leur signalisation routière améliorée et un guide de la signalétique, étape préalable à l'actualisation

de la signalétique intérieure des monuments, a été diffusé au 1<sup>er</sup> semestre 2006 avec l'objectif de procéder à une évaluation des besoins de chaque site. Il prévoit notamment une harmonisation des panneaux signalant l'entrée des sites ; leur mise en place interviendra sur trois ans (2007 à 2009) et prendra en compte le changement de l'identité visuelle de l'établissement en 2007.

D'autre part, l'actualisation des documents de visite se poursuit au fur et à mesure de leur réédition.

Dans un autre domaine, une étude globale sur la mise en accessibilité physique de nos monuments (**objectifs 3 et 6**) est pilotée par l'établissement en liaison avec la direction de l'architecture et du patrimoine, afin d'évaluer les moyens à mettre en œuvre pour respecter les obligations créées par la loi du 11 février 2005 (sur l'égalité des droits des personnes handicapées et notamment par l'article relatif à l'accessibilité des ERP). Une programmation sur 10 ans intégrant l'ensemble des travaux nécessaires sera effectuée à l'issue de cette étude. Parallèlement, l'établissement poursuit ses efforts à travers la mise en œuvre des propositions formulées par le groupe de travail sur le handicap : 10 sessions de formation sur sites, un stage d'initiation à la langue des signes française, le développement d'une offre adaptée via une mallette multisensorielle, différents ouvrages... et un espace dédié aux personnes handicapées, qui a été mis en ligne sur le site internet de l'établissement.

Pour rendre les espaces accueil-billetterie plus conviviaux et fluides (**objectif 4**), et suite au bilan fonctionnel des aménagements réalisés en 2005, des réaménagements ont été effectués aux tours de La Rochelle, aux châteaux du roi René à Tarascon et d'Angers, au site des mégalithes de Locmariaquer, à la Sainte-Chapelle et au palais du Tau ; de nouveaux équipements sont en cours au château de Talcy et à la grotte de Pair-non-Pair.

Dans le cadre des autres améliorations possibles : une billetterie automatique test a été implantée à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et l'achat de billets avec entrée différée est opérationnel aux grottes des Eyzies-de-Tayac ; mais l'amélioration essentielle découlera de la mise en place des billetteries informatisées. Neuf implantations ont été réalisées dans l'année, leur déploiement se poursuivant sur 2007 et 2008. La généralisation de l'utilisation du paiement par cartes bancaires est liée à ce programme ainsi que la réservation informatisée pour les groupes.

L'**objectif 5** visant l'amélioration de la sécurité, la sûreté et le confort de visite s'est concrétisé par la diffusion auprès des administrateurs et par intranet du « memento sécurité » établi en 2005. Des tableaux de bord par monument sont mis régulièrement à jour en fonction des visites des commissions de sécurité ; en ce qui concerne la sûreté des biens et des collections, un questionnaire a été mis au point et testé dans 6 monuments, avec l'objectif

de disposer pour 2007 d'un état des lieux exhaustif des risques et des mesures à prendre pour les limiter.

En ce qui concerne le développement du confort de visite : les travaux sur sanitaires sont achevés aux châteaux du roi René à Tarascon, de Fougères-sur-Bièvre et de Talcy ; le château d'Angers et le domaine national de Saint-Cloud ont bénéficié d'une nouvelle offre de restauration.

---

### Le programme III, relatif au renouvellement et à la diversification de la politique de l'offre culturelle

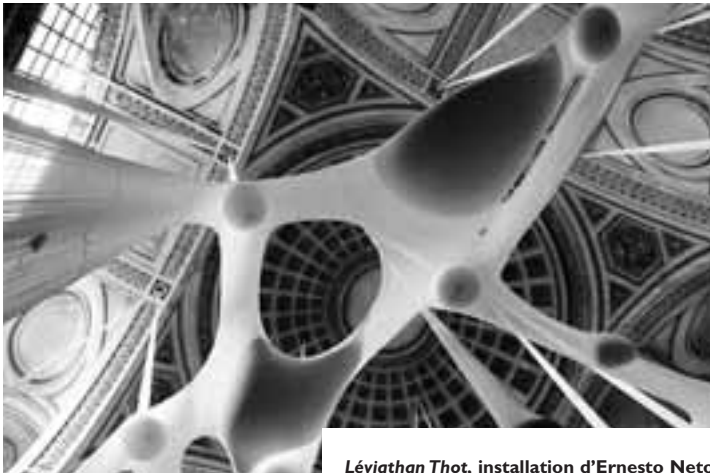
---

Dans le cadre du **premier objectif** visant le renforcement de la connaissance des publics, plusieurs enquêtes ont été programmées (enquêtes annuelles des publics, évaluations des principaux événements organisés et diffusion des résultats des études). Une nouvelle étude sur les représentations et perceptions du patrimoine français par les publics émergents (Russes, Chinois et Brésiliens) a été rendue en janvier 2007. Par ailleurs, l'analyse des publics des monuments est maintenant facilitée lorsque ceux-ci disposent des nouvelles billetteries permettant d'enregistrer la provenance géographique des visiteurs.

Dans le cadre de la recherche de nouvelles offres de visite (**objectifs 2 et 5**), les expériences menées en direction des jeunes durant l'été 2005 ont été remplacées cette année par l'opération interministérielle « Les Portes du temps » à laquelle 6 monuments ont participé avec succès en accueillant 6 000 jeunes issus de milieux défavorisés. Les offres existantes destinées aux familles se sont poursuivies notamment dans le cadre de « Monument jeu d'enfant » ou dans certains monuments à l'occasion des vacances scolaires d'hiver (notamment autour du conte avec « Contes et Histoires » dans 13 monuments franciliens). Pour les publics handicapés, et suite aux sessions de sensibilisation de 2005, un effort particulier a été réalisé pour les monuments du Sud-Est et au château comtal de la cité de Carcassonne.



Grotte de Pair-non-Pair



Léviathan Thot, installation d'Ernesto Neto au Panthéon

Pour améliorer la visite individuelle, une délégation de service public, portant sur la mise en place d'audioguides de nouvelle génération, a été passée à la fin de l'année 2005. En 2006, deux nouveaux monuments bénéficient de ce service (château d'Angers et château et remparts de la cité de Carcassonne) en plus des quatre autres existants (abbaye du Mont-Saint-Michel, château d'Azay-le-Rideau, basilique cathédrale de Saint-Denis et monastère royal de Brou). Depuis la mise en place de ce nouveau service les taux de prise sont en progression sensible.

Concernant l'offre éducative dans les monuments, les nouvelles brochures, réalisées l'année précédente, ont été adressées à l'ensemble des services d'action éducative pour diffusion auprès de nos partenaires ainsi qu'aux antennes régionales d'éducation populaire et 17 sessions d'agrément d'intervenants, animateurs et conférenciers, ont été organisées dans l'année afin de maintenir le niveau de l'offre aux publics scolaires.

Dans le cadre de l'**objectif 3** visant à l'amélioration de la présentation des monuments, de leurs collections et de la signalétique culturelle, ont été réalisées : la deuxième phase du chantier de mise en lumière du Mont-Saint-Michel, désormais achevée (elle s'est traduite par une large couverture média), celle du château de Fougères-sur-Bièvre, ainsi que la deuxième phase de la mise en lumière intérieure du palais Jacques Cœur à Bourges ; l'amélioration du parcours nocturne créé l'an dernier pour le château d'Azay-le-Rideau ainsi que la réalisation d'autres opérations mises en œuvre pendant l'été (visites nocturnes à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, aux châteaux d'Angers et de Châteauneuf-en-Auxois...).

Les objectifs de renouvellement de la présentation des monuments ont été également mis en œuvre au château d'Aulteribe, au château et remparts de la cité de Carcassonne (première phase réalisée du parcours de visite intégrant multimédia et signalétique), à l'abbaye de Cluny (deuxième phase de présentation virtuelle), aux sites mégalithiques de Carnac (signalétique), et au donjon du château de

Vincennes dont la réouverture est prévue au deuxième trimestre 2007. Le chantier de rénovation de l'Arc de triomphe (nouvelle scénographie de la salle de l'attique) est en cours. Enfin, des acquisitions et des dons vont contribuer à enrichir la visite des châteaux de Carrouges, Châteaudun, Castelnaud-Bretenoux, Oiron, Azay-le-Rideau, Montal, Vincennes, Aulteribe, Maisons et Talcy, du domaine national de Saint-Cloud, de la forteresse de Salses, de la maison de Georges Clemenceau, de la maison des Jardies et du palais du Tau.

La programmation des manifestations culturelles s'inscrit dans les orientations fixées dans les **objectifs 4 et 6**, visant le développement du public de proximité dans nos monuments : travail avec les autres institutions culturelles, ouverture sur la vie culturelle locale, contribution à la notoriété du monument, production de quelques expositions d'intérêt national.

On notera particulièrement l'organisation des expositions au monastère royal de Brou (« Brou, Chef d'œuvre d'une fille d'empereur »), au palais du Tau (« Les couleurs retrouvées, Autochromes 1914-1918 »), à la forteresse de Salses (« Lieux de belligérance I »), à la Conciergerie (« La Seine des photographes »), au Panthéon (« Pierre Curie, l'homme, le scientifique »)... Pour valoriser la relation entre patrimoine et art contemporain (**objectif 7**), signalons également que la vaste opération de présentation d'œuvres d'art du Fonds national d'art contemporain « Les Visiteurs », mise en place en 2005 dans 20 monuments, s'est poursuivie en 2006 dans 8 sites et que 12 autres monuments ont présenté pendant l'été des installations ou expositions d'art contemporain et de photographies, alors que le Panthéon accueillait une installation d'Ernesto Neto « Léviathan Thot » dans le cadre du Festival d'automne ; par ailleurs, le projet de création de vitraux pour la crypte du Panthéon a donné lieu à la sélection du projet de Jean-Pierre Bertrand.

Enfin, les Editions du patrimoine ont aussi contribué à la connaissance des monuments et à l'enrichissement de l'offre (**objectif 8**) avec la publication de trois nouveaux Itinéraires du patrimoine (*La Chapelle expiatoire, Le Palais Royal et Le haras national du Pin*), de trois titres de la collection pour enfants (Minitinéraires : *La cité d'Aigues-Mortes, L'abbaye de Cluny et Le château de Chambord*) portant ainsi la collection à 13 titres, du premier ouvrage de la collection Sensitinéraires pour aveugles et malvoyants consacré à la Sainte-Chapelle. Ce Sensitinéraires, qui a obtenu plusieurs prix, comme le prix spécial du jury Ecureuil et Solidarités de la Fédération nationale des Caisses d'Épargne et le grand prix du jury de la Nuit du Livre et le Trophée « Caritatif print » des industries graphiques, a contribué à l'octroi au CMN par le ministre chargé de la réforme de l'Etat, d'un trophée de la qualité des services publics, catégorie accueil des personnes en difficultés. Le prochain titre de cette collection portera sur le Panthéon et sortira en 2007. Le premier titre de

la nouvelle collection Lex'signes consacré à la préhistoire, destiné aux sourds et malentendants, est paru pour le Salon du Livre et un deuxième titre est en préparation sur le Moyen Age. La nouvelle collection Temps et espaces des arts qui a vocation à ouvrir plus largement notre champ éditorial sur l'histoire de l'art et à nous rapprocher du monde universitaire, s'est enrichie en 2006 d'un troisième titre *L'image sans qualités - Les beaux-arts et la critique à l'épreuve de la photographie - 1839-1859* ; un cahier du patrimoine consacré à Villeneuve-lès-Avignon est paru à l'automne. Cette année aura également été marquée par l'exploration de nouveaux champs éditoriaux avec la publication d'une bande dessinée consacrée à la vie de George Sand *Le dernier visiteur de George Sand* et l'édition d'un livre de cuisine à l'occasion de la célébration du 10<sup>e</sup> anniversaire des Editions du patrimoine. Notons enfin la création en 2006, en partenariat avec les éditions Artlys, d'une collection destinée à accueillir les catalogues des expositions organisées dans les monuments ; trois titres sont d'ores et déjà parus : *Histoire d'une femme élégante* (château de Bouges), *Brou, Chef-d'œuvre d'une fille d'empereur*, *Faïences et grès de Pierrefonds*. Au total, les Editions du patrimoine ont publié dans l'année environ 40 nouveautés, 15 traductions d'Itinéraires et réimprimé une vingtaine d'ouvrages.

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

Pour ce qui concerne les conditions de travail (**objectif 1**), le programme pluriannuel de travaux 2006-2008 prévoit une série d'opérations relatives à l'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, souvent effectuées à l'occasion de travaux de rénovation ou d'aménagement d'accueil-

billetteries ou d'autres espaces. Dans ce cadre, on citera l'aménagement de sanitaires, de locaux de jour ou de postes de travail effectués pour les personnels aux châteaux de Fougères-sur-Bièvre, de Talcy, du roi René à Tarascon, de Pierrefonds et au monastère royal de Brou, les améliorations des conditions thermiques pour le site archéologique de Glanum et les abris installés pour les agents au pied des tours de Notre-Dame de Paris ou dans le domaine national de Saint-Cloud.

Dans le cadre de **l'objectif 2**, la réforme du statut du personnel contractuel entamée en 2004, et l'élaboration du référentiel des métiers se sont poursuivies en 2006 (71 métiers ont été décrits et classés). Le ministère de la Culture et de la Communication a été saisi officiellement dès février 2006 du projet global de réforme du statut comprenant le texte et les nouvelles grilles de classification et de rémunération, et plusieurs réunions d'information sont venues compléter le dossier de la DAG. Parallèlement, la réforme et le nouveau répertoire des métiers ont été présentés aux organisations syndicales.

En ce qui concerne l'objectif de professionnalisation des personnels, les actions se poursuivent à travers le plan pluriannuel de formation qui vise à accroître la qualification professionnelle des différents acteurs, répondre aux besoins d'évolution des compétences nécessaires pour accompagner les changements, apporter une meilleure réponse à l'exigence de qualité du service public et du service rendu au public, renforcer les compétences en matière de politique de prévention des risques et de sécurité. Les grands thèmes (la sécurité des personnes et des biens, l'accueil sous toutes ses formes, la visite commentée, l'environnement professionnel) ont donc été reconduits. Les actions de sensibilisation à la souffrance au travail et à la prévention du harcèlement moral débutées en 2005 se sont poursuivies en 2006 ainsi que les actions d'accompagnement à la mise en œuvre de l'intranet.



Cloître  
de la Psalette à Tours

**L'objectif 3** relatif à l'adaptation du dialogue social et aux dispositifs de veille destinés à prévenir ou anticiper les conflits a donné lieu à un premier travail en interne qui se concrétisera dans le cadre de la nouvelle répartition des tâches entre siège et échelons déconcentrés. La charte d'utilisation des technologies de l'information et de la communication a été élaborée et diffusée en juin à l'ensemble des personnels, après consultation du Comité technique paritaire. Enfin, l'objectif d'amélioration de l'accueil des personnels saisonniers et occasionnels a donné lieu à la réalisation d'un livret type qui a été diffusé auprès des administrateurs en vue de son adaptation aux spécificités de chaque monument.



Donjon du château  
de Vincennes

## Le programme V consacré au développement des moyens d'action de l'établissement

Les nouvelles actions liées à la conduite d'une politique active de communication (**objectif 1**) se sont concrétisées par :

- la création d'une nouvelle identité visuelle, déclinée en 2007, en adéquation avec le nom de l'établissement et visant à identifier clairement le CMN et son réseau de monuments ;
- le lancement de la refonte du site internet afin de disposer d'un site adapté aux dernières évolutions techniques et ergonomiques permettant d'améliorer l'information des différents publics ;
- la création et la mise en ligne début octobre d'un jeu sur internet destiné aux jeunes de 7 à 12 ans.

Les actions récurrentes ont été reconduites : réédition des documents d'appel existants et création de 2 nouveaux 4 volets sur la basilique cathédrale de Saint-Denis et les 3 grands sites mégalithiques de Bretagne (Carnac, Locmariaquer et Barnenez), renouvellement des campagnes de communication de proximité pendant la haute saison pour les abbayes du Mont-Saint-Michel et du Thoronet, les châteaux d'Azay-le-Rideau, d'Angers et du Haut-Kœnigsbourg, la mise en place d'une première campagne pour l'abbaye de Cluny et la campagne destinée aux 37 monuments qui ont participé à l'opération fédérative « Monument jeu d'enfant ».

Dans le cadre de **l'objectif 2** visant l'augmentation du nombre des visiteurs en provenance des réseaux professionnels, les offres de nouvelles prestations destinées aux professionnels du tourisme ont été développées : 6 nouveaux produits « journée » créés, ainsi que plus de 50 partenariats conclus avec des clubs, offices de tourisme, associations et institutions relais.

Parallèlement au développement des offres, la prospection commerciale individualisée (250 démarches), la présence de l'établissement dans les salons et les Eductours se sont accrus ainsi que le budget consacré à la publicité dans les supports professionnels, ayant

pour résultat une augmentation des ventes à tarifs professionnels de 5,6 %, dont 4,6 % au guichet par rapport à l'an passé.

S'agissant de l'optimisation des ressources propres de l'établissement et notamment de l'offre de locations domaniales (**objectif 3**), les efforts de promotion réalisés en 2005 (plaquette présentant l'offre pour les tournages et prises de vue en français-anglais, publicité dans la presse et les guides professionnels, réactualisation de l'offre sur le site internet du CMN) se sont poursuivis en 2006 avec l'édition d'un cd-rom, la création et la diffusion d'une plaquette, une présence accrue dans les salons professionnels en France et à l'étranger. On notera encore l'ouverture d'un espace de restauration au château d'Angers et, au domaine national de Saint Cloud, le renouvellement en 2006, des concessions des restaurants et en 2007, l'implantation de structures d'accueil pour des manifestations ou des animations de moyenne ou longue durée.

Par ailleurs, 2006 a permis de redéfinir les principes présidant à la politique tarifaire de l'établissement en matière tant de droit d'entrée que de locations domaniales, en les fondant sur des critères objectifs et stabilisés. Ces nouvelles propositions ont été validées par le Conseil d'administration du 28 avril 2006. Désormais, les tarifs ne seront actualisés que tous les trois ans dans la limite de l'évolution des prix constatée sur la période écoulée. Le changement de catégorie tarifaire des monuments dans la grille du droit d'entrée sera fonction notamment de l'évolution de l'offre et des conditions de visite des monuments. Sur le fondement de ces nouveaux principes, 10 monuments ont été reclassés dans une catégorie supérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2007 ; 10 autres monuments l'ont été dans une catégorie inférieure.

Enfin, les efforts de recherche de mécénat et de partenariat (**objectif 4**) ont permis de soutenir 28 opérations, une cinquantaine d'entreprises étant concernées, pour un montant de l'ordre de 850 000 €, avec un taux moyen de 30 000 € et de 2 à 3 partenaires par opération (les recettes en mécénat représentent 20 à 80 % du budget des opérations concernées). 53 % des recettes de mécénat concernent

les événements, 17 % l'offre culturelle adaptée, 10 % les expositions, 10 % les aménagements et 9 % les collections.

Dans le domaine de la contribution des points de vente aux ressources de l'établissement (**objectif 5**), les efforts effectués ont permis de réaliser en 2006 des performances commerciales supérieures de 3 % aux objectifs fixés initialement : le chiffre d'affaires des points de vente a par ailleurs progressé de 10,87 % par rapport à 2005, ce qui représente une augmentation de 26,13 % sur 4 ans, due à un marché très actif des produits de négoce. Les ventes des Editions du patrimoine ont, elles aussi, globalement augmenté en 2006 de 6,9 %. Ce résultat positif est dû pour l'essentiel à la vente des « beaux ouvrages » qui a connu un développement très important de 37,9 %. Par ailleurs, en terme de réalisation, l'année 2006 a été marquée par l'ouverture de la librairie-boutique à la maison de George Sand à Nohant qui est un succès y compris commercial, le panier moyen par visiteur étant passé de 5,30 € en 2005 à 6,90 € en 2006 et le panier client de 20,90 € à 21,80 €. Pour accompagner les efforts demandés, des opérations de formation en merchandising de 2 jours ont été effectuées sur 27 points de vente. Très appréciées, elles ont eu pour résultat une progression spectaculaire du chiffre d'affaire notamment au château d'Azay-le-Rideau et à l'abbaye du Thoronet. En outre, la modernisation de la gestion par la mise en place de Terminaux point de vente (TPV) de nouvelle génération a débuté en 2006 par le déploiement de TPV dans 16 boutiques.

Enfin, le secteur des éditions s'est employé à mieux programmer ses travaux (**objectif 6**) pour améliorer l'économie générale de l'offre éditoriale (fixer et suivre les plannings de fabrication et de mise en vente des ouvrages, mettre au point dès janvier l'ensemble des documents de promotion des ouvrages, apurer les stocks...).

### Le programme VI consacré au projet de monument, outil de pilotage au service de la politique culturelle de l'établissement

Dans le cadre de l'**objectif 1** visant le développement et la coordination des ressources documentaires, la base de données *Références* (ex base Monum) a été mise en ligne sur intranet. La base *Collectio*, en cours de migration sera consultable dans le courant de 2007.

Les inventaires des collections se sont poursuivis à un rythme soutenu de façon à terminer les inventaires des monuments transférables aux collectivités territoriales.

Des campagnes d'archivage et de recherche de fonds se sont poursuivies dans les monuments parallèlement à la campagne de tri et classement effectuée sur les archives des travaux.

Enfin, 6 monuments ont bénéficié d'études documentaires spécifiques : les châteaux de Coucy, Pierrefonds, Azay-le-Rideau et Vincennes, la place forte de Mont-Dauphin, l'hôtel de Lunas, les collections de tapisseries, les collections d'objets orientaux de la maison de Georges Clemenceau et les collections du château de Bouges (étude de conservation préventive pour ces dernières) ont également fait l'objet d'études.

L'**objectif 2** du programme a consisté à avoir des projets de monuments actualisés, élaborés en concertation avec les services de conservation des directions régionales des affaires culturelles et les collectivités locales, dans l'objectif de mener avec elles une politique de développement partenarial : après avoir réactualisé et validé en interne, en 2005, 13 projets de monuments et 2 propositions d'orientation (le palais du Tau, les châteaux d'Angers, de Châteaudun, d'Azay-le-Rideau, d'If, d'Oiron, de Castelnaud-Bretenoux et de Champs-sur-Marne, les tours et remparts d'Aigues-Mortes, le château et les remparts de la cité de Carcassonne, l'abbaye du Thoronet, la villa Savoye, la maison de Georges Clemenceau et les grands axes d'orientation pour le château de Pierrefonds et les sites mégalithiques de Carnac), les projets présentés en 2006, pour le monastère royal de Brou, l'abbaye de Cluny, le site archéologique d'Enserune et l'actualisation des projets des tours et remparts d'Aigues-Mortes et du château d'Angers, ont été validés ainsi que les grandes orientations du projet de la Conciergerie/Sainte-Chapelle. Les projets de développement pour le château de Vincennes, l'Arc de triomphe et le Panthéon se sont poursuivis suivant des procédures spécifiques à chacun de ces monuments avec des comités de pilotage intégrant divers partenaires institutionnels.



Maison de George Sand à Nohant

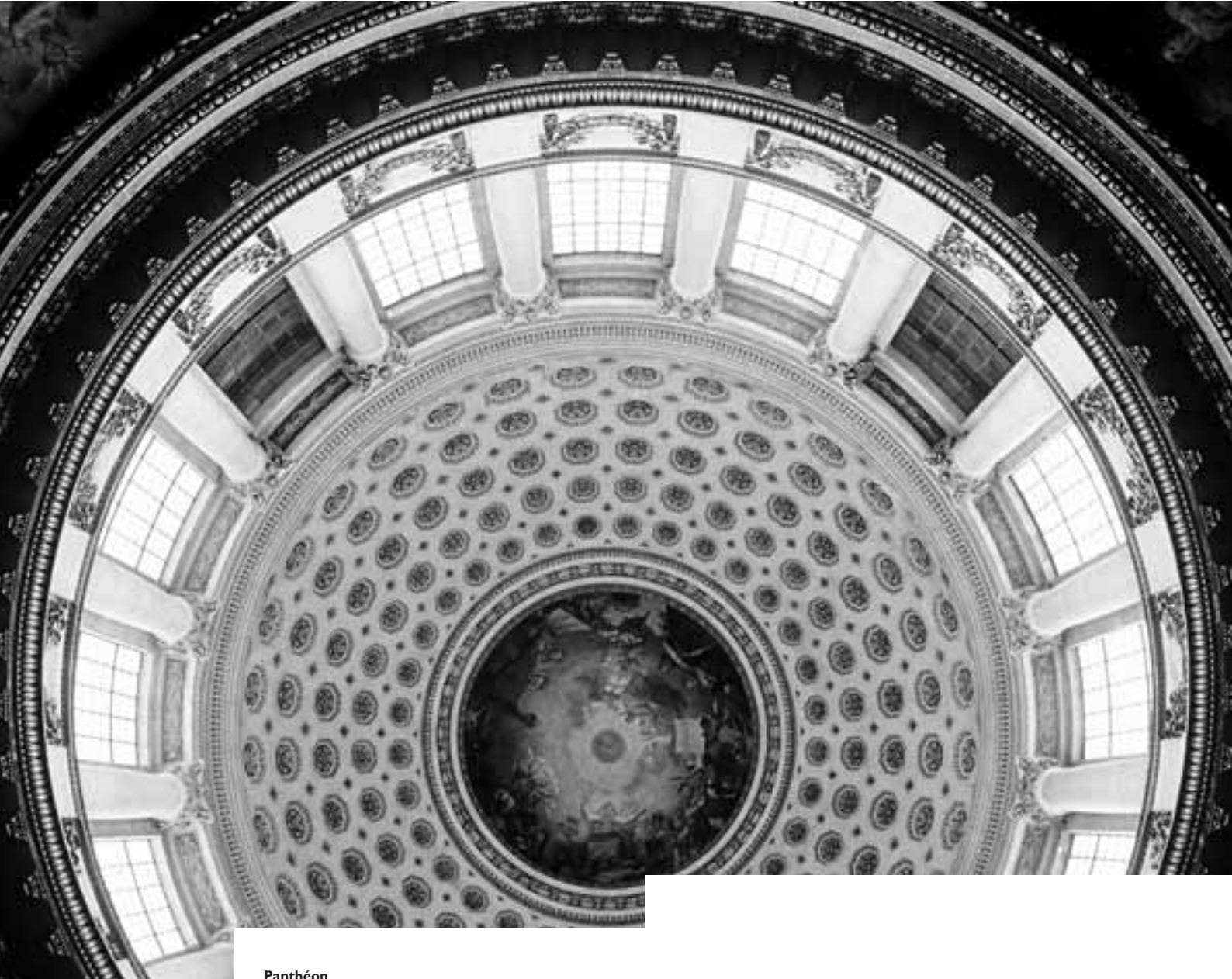




## CHAPITRE 3

# Conserver, restaurer et aménager

- Conserver et restaurer :  
des nouvelles missions pour l'établissement
- Une politique d'aménagement au service du public  
et des personnels



Panthéon

## Conserver et restaurer : des nouvelles missions pour l'établissement

Depuis 1995 et la réforme de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites, les monuments nationaux étaient placés sous une double responsabilité : les services de l'Etat assuraient la conservation des monuments et la programmation, le financement et la conduite des travaux d'entretien, de restauration et d'aménagement « lourd » (construction de bâtiments d'accueil, par exemple), et l'établissement public était chargé de leur gestion, de leur présentation au public et de leur mise en valeur. Il assumait, dans ce cadre, la maîtrise d'ouvrage des seuls travaux d'aménagement nécessaires à l'accueil du public.

En dépit d'une circulaire adoptée le 4 janvier 2005 qui précise les responsabilités respectives des services de l'Etat et de l'établissement, notamment en termes de sécurité du public et de conservation des monuments nationaux, et améliore la concertation dans

la conduite des programmes de travaux, cette double responsabilité ne pouvait être considérée comme optimale, et nuisait parfois à la cohérence entre les programmes de travaux conduits par les services de l'Etat et les projets de monuments portés par le Centre des monuments nationaux, ou la gestion quotidienne des édifices.

C'est pourquoi le Centre des monuments nationaux a demandé, depuis plusieurs années, à assumer la responsabilité pleine et entière des monuments qu'il gère, à l'instar d'autres grands établissements publics patrimoniaux nationaux (établissements publics du musée et du domaine national de Versailles, du musée du Louvre, du domaine national de Chambord...). Décidé par Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication, le principe du transfert au Centre des monuments nationaux de la responsabilité de la conservation des monuments nationaux et de la maîtrise d'ouvrage des travaux conduits sur ces édifices a été confirmé par Renaud Donnedieu de Vabres.

C'est dans le cadre de la préparation du projet de loi défini pour 2007 qu'a été acté le principe de l'extension des missions du CMN à la conservation, à l'entretien et la restauration des monuments nationaux ainsi que l'attribution à son profit d'une ressource pérenne, garantissant un financement stable et durable à ces travaux ; par ailleurs, et dans

la perspective de faire de l'établissement un opérateur essentiel de la maîtrise d'ouvrage des travaux sur les monuments historiques, il a également été décidé que le ministère de la Culture et de la Communication pourrait lui confier, pour son compte, des travaux de restauration sur d'autres monuments appartenant à l'Etat (principalement les 86 cathédrales).

Les services du ministère de la Culture et de la Communication et l'établissement ont préparé l'ensemble des textes nécessaires à la conduite de cette réforme : l'article L 141-1 du code du patrimoine, relatif au Centre des monuments nationaux, a ainsi été modifié par l'article 48 de la loi de finances pour 2007, lequel article a également créé la ressource fiscale pérenne, correspondant à un quart du produit de la taxe sur les droits de mutation à titre onéreux, dans la limite de 70 M€.

Le projet de modification du décret statutaire prend en compte l'extension des attributions et comprend les dispositions nécessaires à sa mise en œuvre. Il a été transmis au Secrétariat général du Gouvernement pour être soumis au Conseil d'Etat en décembre 2006. Enfin, le premier arrêté portant remise en dotation d'une première liste d'une quarantaine de monuments nationaux à l'établissement a été préparé, et soumis, les 6 et 18 décembre 2006, aux Comités techniques paritaires du Centre des monuments nationaux et de la direction de l'architecture et du patrimoine.

Dans l'attente de la mise en place des équipes destinées à prendre en charge ces nouvelles missions, au sein des futures structures déconcentrées de l'établissement, il a été décidé que les services de l'Etat qui les assurent aujourd'hui (directions régionales des affaires culturelles et service national des travaux) apporteraient une assistance gratuite au Centre des monuments nationaux pour la conduite des travaux, comme le prévoient les dispositions transitoires du projet de décret. Un chef de projet a été recruté au Centre des monuments nationaux pour préparer, en liaison avec les services concernés de l'établissement et ceux de la direction de l'architecture et du patrimoine, l'intégration de ces nouvelles missions et la mise en place du dispositif transitoire.

Parallèlement, le président ou le directeur de l'établissement, accompagnés de représentants du département des aménagements et du chef de projet « maîtrise d'ouvrage », ont rencontré, de la fin septembre à la mi-décembre 2006, les directions régionales des affaires culturelles et le service national des travaux, pour préparer le programme des travaux sur les monuments nationaux pour 2007.

L'année 2007 sera donc marquée par la mise en application du dispositif transitoire, dans lequel le Centre des monuments nationaux décide de la programmation des travaux sur les monuments qu'il gère, même si ces travaux sont encore conduits, en son nom, par les services de l'Etat. Elle verra aussi la conduite d'une réflexion sur le dispositif définitif de maîtrise d'ouvrage interne à l'établissement public, en liaison étroite avec le chantier ouvert sur la réorganisation territoriale.

## Une politique d'aménagement au service du public et des personnels

Parallèlement à la préparation de cette réforme fondamentale, l'année 2006 a été marquée par le démarrage du programme triennal d'aménagement approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005. C'est également la première année où le budget d'investissement distinguait les autorisations d'engagement (AE) des crédits de paiement (CP).

Ce programme est constitué d'une centaine d'opérations, réparties en quatre programmes principaux qui reprennent les orientations du projet d'établissement. Elles correspondent à la mise en œuvre planifiée des différents projets de monuments.

L'Etat ayant continué en 2006 d'assurer le financement des travaux de restauration et d'entretien, le Centre des monuments nationaux a pris en charge les investissements visant, d'une part, à améliorer l'accueil du public au sens large et d'autre part, les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité du personnel.

Toutefois, l'établissement devenant, à compter de 2007, également responsable de la restauration et de l'entretien, la programmation triennale a été légèrement infléchie, en cours d'année, pour déjà tenir compte d'une meilleure synergie entre les différents investissements.

Le budget des aménagements pour 2006 s'est élevé à 5 174 173 € en autorisations d'engagement et 3 741 477 € en crédits de paiement hors reports de l'année 2005. Il faut y ajouter 1 627 155 € d'AE et CP des années antérieures.

Le taux d'engagement et de mandatement a été inférieur à celui des années passées avec seulement 56 % de taux d'engagement et 42,4 % de taux de mandatement. Ce résultat s'explique essentiellement par le glissement de deux très importantes opérations concernant le château de Vincennes et l'Arc de triomphe dont l'achèvement, prévu en décembre 2006, a dû être reporté en 2007.

Les opérations menées en 2006 figurent dans les tableaux ci-après avec leur programme de rattachement.



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

## Quelques exemples d'opérations dans les différents programmes

En matière de conditions de travail, les monuments sont aujourd'hui équipés des installations de base destinées au personnel (locaux de jour, vestiaires, sanitaires).

Il s'agit donc maintenant d'améliorer les installations existantes, lorsqu'elles le nécessitent, ou d'apporter des compléments. Ces derniers peuvent être modestes en termes de coût, mais extrêmement importants pour le confort des agents.

Il en va ainsi de la guérite installée pour l'hiver au pied des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

Par ailleurs, des vestiaires et des sanitaires ont été créés aux châteaux de Fougères-sur-Bièvre, de Talcy et de Pierrefonds. Des locaux pour le personnel ont été réaménagés au monastère royal de Brou, aux châteaux d'Angers et du roi René à Tarascon. Les bureaux et les locaux du personnel ont été agrandis au château et remparts de la cité de Carcassonne.

Au chapitre de l'amélioration de l'accueil du public dans les monuments, quatre réaménagements de billetteries et de boutiques ont été réalisés au site des mégalithes de Locmariaquer, au château du roi René à Tarascon, à la Sainte-Chapelle et au palais du Tau. Une nouvelle billetterie a été installée dans la porte florentine du château d'If, permettant ainsi la mise sous péage de l'ensemble de l'île. A Nohant, la grange, dite des calèches, de la maison de George Sand a été transformée en librairie-boutique. Il s'agit d'une réalisation où le concepteur a su créer une ambiance d'une grande élégance en accord avec l'esprit des lieux.



Scénographie de la galerie des gisants au château de Pierrefonds



Château de Fougères-sur-Bièvre

Si ces aménagements relèvent majoritairement du programme « accueil », il est certain toutefois qu'ils ont permis une amélioration des conditions de travail des agents, grâce à une ergonomie renforcée des équipements.

L'amélioration de la présentation des monuments et le renouvellement des parcours de visite constituent un axe de plus en plus fort de la politique d'aménagement du CMN. Plusieurs opérations importantes ont été achevées en 2006.

Les illuminations extérieures du Mont-Saint-Michel, restaurées en 2004, ont été complétées en 2006 avec la mise en lumière du village et du rocher.

Le château de Fougères-sur-Bièvre bénéficie désormais d'une mise en lumière complète en accord avec l'éclairage urbain déjà réalisé par la ville.

Les gisants et les orants, conservés dans l'une des cryptes du château de Pierrefonds, bénéficient d'une animation lumineuse et sonore et constituent désormais l'un des points forts de la visite.

A la suite de la campagne de mise en conformité de ses réseaux électriques, le château d'Aulteribe a fait l'objet d'une nouvelle présentation de ses très riches collections. Le nouvel accrochage des tableaux permet une meilleure visibilité des œuvres. La sélection plus stricte du mobilier et le remplacement de systèmes de mise à distance trop voyants et trop contraignants redonnent aux salles du château l'ambiance d'un lieu « habité » telle que la souhaitait son donateur.

L'extension du parcours de visite du château et remparts de la cité de Carcassonne a été accompagnée par la mise en place d'une signalétique entièrement nouvelle et d'un film d'introduction rappelant les grandes heures de la cité et le travail de restauration réalisé par Viollet-le-Duc. A l'ouverture de ce nouveau parcours a correspondu un accroissement notable de la fréquentation. Une seconde extension du parcours est prévu pour la saison 2007.

■ Opérations terminées en 2006

Monuments	Programmes	Opérations
Château d'Aulteribe	Offre culturelle	Nouvelle présentation des collections, modification des mises à distance
Site des mégalithes de Locmariaquer	Accueil - conditions de travail	Réaménagement de la billetterie et de la boutique
Maison de George Sand	Accueil - conditions de travail	Création d'un nouvel accueil et d'une librairie-boutique
Sainte-Chapelle	Accueil - conditions de travail	Réaménagement de la boutique
Château et remparts de la cité de Carcassonne	Offre culturelle - conditions de travail	Création d'une salle de projection, mise en place d'une nouvelle signalétique de contenu, extension du parcours de visite Création de nouveaux bureaux et amélioration des locaux du personnel
Tours de La Rochelle	Accueil - conditions de travail	Création d'un nouvel accueil et d'une nouvelle boutique
Sites mégalithiques de Carnac	Offre culturelle	Mise en place d'une nouvelle signalétique de contenu
Château d'Azay-le-Rideau	Offre culturelle	Amélioration et complément du parcours nocturne
Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris	Conditions de travail	Création d'un abri au pied des tours
Abbaye du Mont-Saint-Michel	Offre culturelle	Mise en lumière extérieure du village et du rocher
Château d'Angers	Conditions de travail	Création de nouveaux bureaux, d'une salle de réunion
Château de Pierrefonds	Offre culturelle - conditions de travail	Mise en lumière et animation de la crypte des gisants Aménagement des locaux du personnel
Château d'Oiron	Accueil	Réaménagement de la boutique
Trophée d'Auguste à La Turbie	Offre culturelle	Création d'une signalétique extérieure
Château du roi René à Tarascon	Accueil - conditions de travail	Réaménagement de l'accueil et de la boutique
Monastère royal de Brou	Offre culturelle - conditions de travail	Création d'un espace d'introduction à la visite Aménagement d'un local pour le personnel
Château de Fougères-sur-Bièvre	Offre culturelle - accueil	Mise en lumière du château Création de sanitaires pour le public et le personnel

■ Tableau des opérations lancées en 2006 ou antérieurement, se poursuivant en 2007

Monuments	Programmes	Opérations
Abbaye de Cluny	Conditions de travail	Aménagement de nouveaux bureaux et création de deux salles pédagogiques
Palais Jacques Cœur à Bourges	Offre culturelle	Mise en lumière des salles intérieures
Cloître de la Psalette à Tours	Offre culturelle	Mise en lumière extérieure
Château de Talc	Accueil - conditions de travail	Création d'un nouvel accueil, d'une boutique et de bureaux
Palais du Tau à Reims	Accueil	Déplacement et réaménagement de l'accueil et de la boutique
Arc de triomphe	Accueil - offre culturelle	Création d'une scénographie permanente dans l'entresol et la salle de l'attique Réaménagement de la billetterie
Panthéon	Offre culturelle	Création de vitraux pour le vestibule de la crypte
Château de Champs-sur-Marne	Accueil	Aménagement de l'orangerie
Basilique cathédrale de Saint-Denis	Offre culturelle	Adaptation de la signalétique de contenu pour tous publics
Château de Vincennes	Offre culturelle - accueil conditions de travail	Création d'une scénographie permanente dans les salles du donjon Création d'un nouvel accueil et d'une nouvelle boutique Aménagement de nouveaux bureaux
Château de Castelnu-Bretenoux	Offre culturelle	Extension du parcours de visite
Abbaye du Mont-Saint-Michel	Offre culturelle - accueil	Réaménagement des boutiques
Château d'Angers	Offre culturelle - accueil	Création d'un espace d'introduction à la visite de la tenture de l'Apocalypse Réaménagement de l'accueil
Trophée d'Auguste à La Turbie	Offre culturelle	Réaménagement de la salle du musée
Château d'If	Accueil - conditions de travail	Création d'un nouvel accueil à la porte florentine

■ Au total 3,7 M€ ont été engagés en 2006 se répartissant ainsi

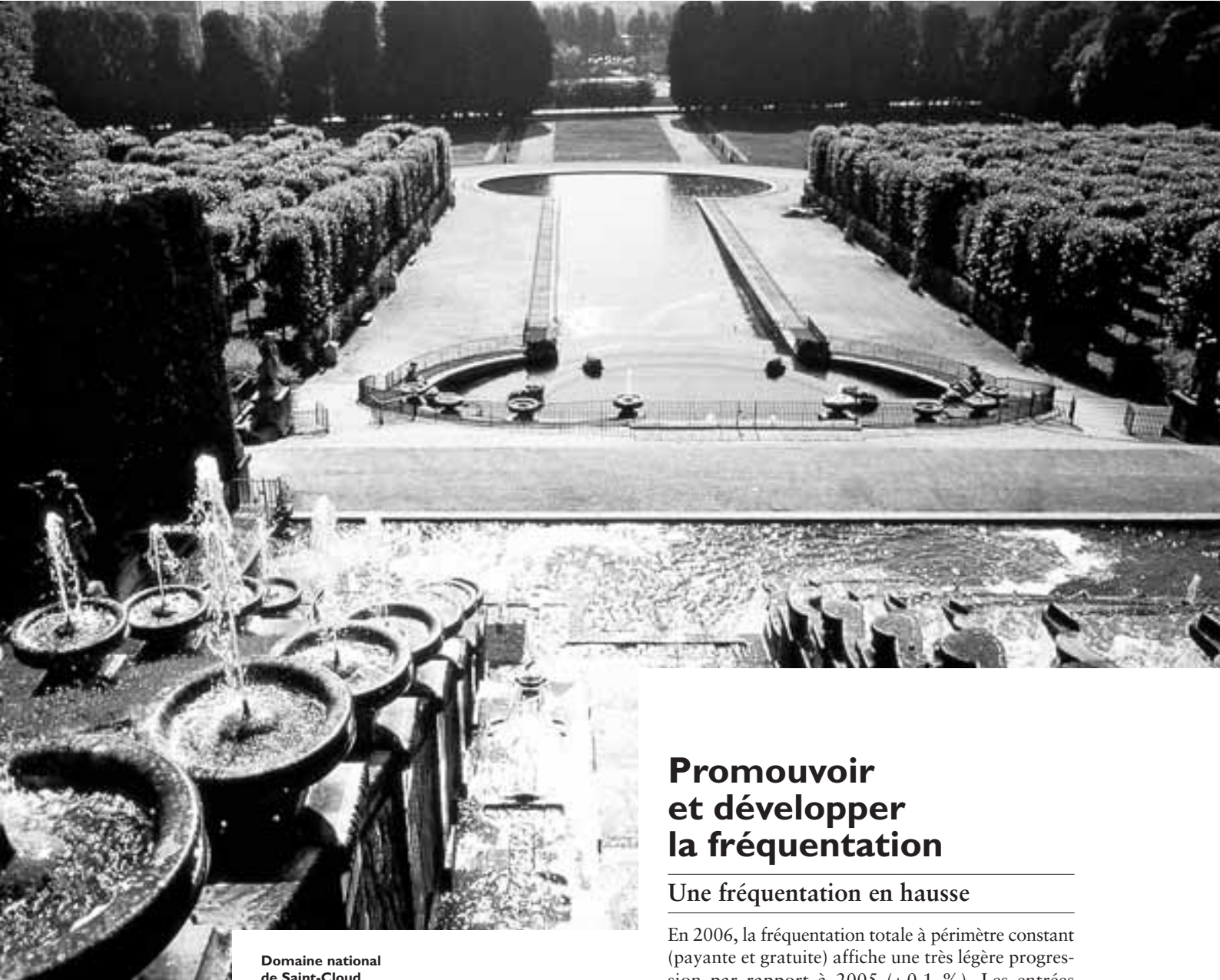
20 %	Conditions de travail
46 %	Accueil
34 %	Offre culturelle



## 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
- Les parcours et modes de visite
- L'offre culturelle



Domaine national  
de Saint-Cloud

## Promouvoir et développer la fréquentation

### Une fréquentation en hausse

En 2006, la fréquentation totale à périmètre constant (payante et gratuite) affiche une très légère progression par rapport à 2005 (+0,1 %). Les entrées payantes progressent plus nettement (1,4 % en données brutes et 2,1 % à périmètre constant). La progression par rapport à l'année 2004 est encore plus forte dans tous les cas. En valeur absolue et en données brutes, le recul de 0,5 %, par rapport à 2005, est dû aux seules entrées gratuites.

#### Evolution de la fréquentation annuelle

	2006/2005	2006/2004
<b>Entrées totales</b>		
à périmètre constant avec ventes à l'avance	0,1 %	1,4 %
<b>Entrées payantes</b>		
données brutes	1,4 %	3,4 %
à périmètre constant avec ventes à l'avance	2,1 %	4 %

#### Fréquentation en valeurs absolues (données brutes en millions de visiteurs, année 2004 hors château de Chambord)

	2004	2005	2006
Entrées totales	7,45	7,55	7,51
Entrées payantes	5,30	5,40	5,48
Entrées gratuites	2,15	2,15	2,03



■ Les ventes hors guichet

Les ventes hors guichet continuent de progresser mais moins fortement qu'en 2005 (5,6 % par rapport à 2004 et 50 % en comparaison avec 2004). On observe une forte progression d'utilisation du bon de commande (18,8 %) qui se substitue en partie aux ventes à l'avance en baisse de 5,3 %. En 2006, pour la première fois les ventes sur bon de commande auront dépassé le recours à la vente à l'avance.



Fort Saint-André de Villeneuve-lez-Avignon

L'évolution de toutes les formes de vente hors guichet :

Ventes hors guichet

	2004	2005	2006	2006/2005	Structure 2005	Structure 2006
Bon d'échange *	93 368	1 012	0		0,5 %	
Bon de commande	18 662	90 598	107 604	18,8 %	45 %	50,6 %
Vente à l'avance Tarif prof **	28 225	108 723	102 987	-5,3 %	54 %	48,4 %
Vente à l'avance Plein Tarif ***	0	980	2 050	109,2 %	0,5 %	1 %
Total	140 255	201 313	212 641	5,6 %	100 %	100 %

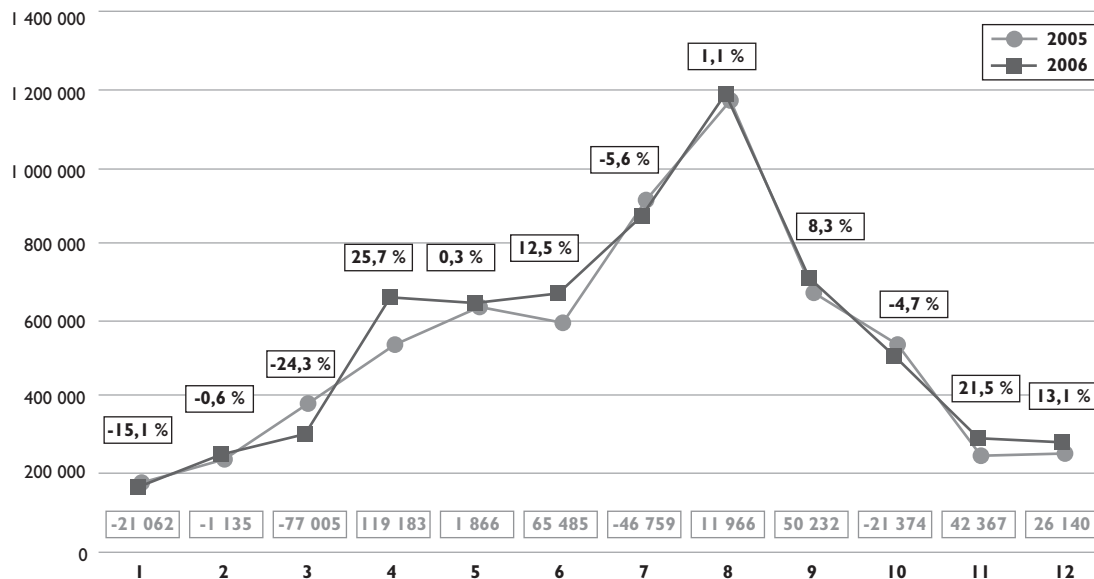
\* bon d'échange supprimé depuis février 2005

\*\* hors château de Chambord

\*\*\* introduite en juin 2005 soit 6 mois et 12 mois en 2006

■ Evolution mensuelle

Saisonnalité de la fréquentation évolution 2006 / 2005 (entrées totales à périmètre constant \*)



\* donnés hors Sainte-Chapelle affectée depuis mars 2006 par la fermeture journalière d'une heure pour raison de sécurité et des travaux, depuis septembre, qui provoquent une importante réduction des flux de l'ordre de 70 000 entrées par rapport à 2005.

L'évolution saisonnière est marquée par des variations mensuelles de forte amplitude. Cette évolution en dents de scie s'explique essentiellement par le positionnement des fêtes mobiles de Pâques (mars et avril) et du report des départs de la Toussaint sur début novembre. Dans les deux cas le positionnement en 2006 a été plus favorable que celui de 2005,

la progression d'avril et de novembre compensant largement les pertes sur mars et octobre. Les résultats médiocres de juillet sont dus aux départs différés en raison de la coupe du monde de football et à la canicule de la fin du mois. Ce sont donc les bons résultats de l'avant saison (avril-juin) et de la fin d'année qui ont contribué au résultat global positif.

Deux tendances fortes marquent depuis quelques années les résultats saisonniers.

- Pour ce qui est du public français, l'allongement des congés et son fractionnement augmentent le poids des basse et moyenne saisons. Cette tendance est « cachée » par le développement des visites des étrangers qui contribuent au maintien de la forte saisonnalité avec le point culminant de juillet et août.

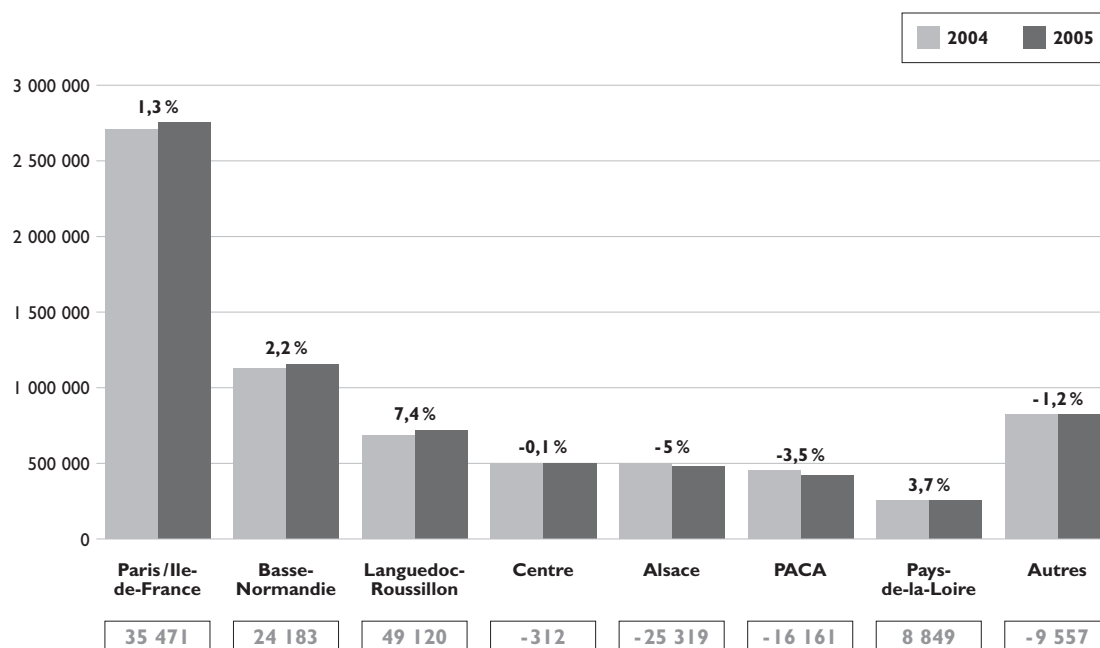
- Les décisions de départs sont de plus en plus tardives et sont donc davantage tributaires des aléas de la météo. Telle était la situation en mai où le mauvais temps a compromis les résultats dans de nombreuses régions. En revanche, la météo très favorable en novembre et surtout en décembre (douceur et manque de neige pendant les vacances scolaires) a été très propice aux visites patrimoniales.



Cloître de la cathédrale de Bayonne

### ■ Résultats par régions\*

Résultats par région évolution 2006 / 2005 entrées totales (en encadrés : données en % et en valeur absolue)



\* la progression de la région Ile-de-France est réduite du fait des fermetures de la Sainte-Chapelle occasionnées par la mise en œuvre du plan Vigipirate au palais de Justice.

Trois régions ont fortement contribué aux bons résultats de l'ensemble :

• **Ile-de-France** : La conjoncture touristique demeure très bonne dans la région et surtout à Paris. Les autres monuments et musées affichent des résultats positifs (Tour Eiffel : + 3,4 % sur 10 mois, Louvre : + 8,8 % pour les collections permanentes). La montée en charge du tourisme urbain, bénéfique surtout aux monuments de grande notoriété, est

un phénomène qui dépasse largement les frontières de l'Hexagone. Entre 2000 et 2005, la croissance des nuitées dans l'hôtellerie des villes dans 23 pays de l'Union européenne était de 16,5 % contre 1,4 % dans le pays.

Les résultats de nos grands monuments parisiens s'inscrivent dans cette tendance générale. L'Arc de triomphe apporte la plus importante contribution aux résultats régionaux avec 77 000 entrées supplémentaires (pour 7 % de progression).

- **Basse-Normandie** : C'est le résultat avant tout de l'abbaye du Mont-Saint-Michel (+ 29 000 entrées soit 2,6 % de progression). La très forte notoriété internationale rend l'abbaye moins vulnérable aux aléas de la météo ou à d'autres phénomènes conjoncturels, notamment économiques.

- **Languedoc-Roussillon** : Comme en Normandie, c'est un seul monument de forte notoriété en pleine croissance qui contribue aux bons résultats régionaux. Le château et remparts de la cité de Carcassonne est à certains égards comparable à l'abbaye du Mont-Saint-Michel. La commune de Carcassonne constitue une destination pour le tourisme urbain. Ce monument, conforté il y a quelques années par l'inscription au patrimoine mondial de l'Unesco, voit sa fréquentation augmenter depuis au moins dix ans (+ 17 %, soit + 56 000 entrées pour 2006/2005). Cette notoriété rend le monument moins vulnérable à moyen terme. L'année 2006 a été particulièrement favorable en raison de l'extension et l'amélioration du parcours de visite et de la croissance de la fréquentation espagnole. En haute saison 2006, celle-ci constituait 35 % des visiteurs du monument contre 24 % pour les Français. Le manque de neige a détourné les Catalans des stations des Pyrénées au profit des lieux patrimoniaux de grande notoriété en Languedoc.

- **Centre** : Le résultat de la région est au même niveau qu'en 2005. La haute saison avec un temps mitigé a été plus favorable aux visites patrimoniales. L'absence des données de fin d'année, décisives pour les monuments nationaux, concernant l'environnement touristique ne permet pas de dresser de comparaisons pertinentes. La forte concurrence avantage les monuments de très grande notoriété voire ceux qui pratiquent une stratégie de promotion agressive.

## Une politique d'accueil dynamique et adaptée

### Une politique de promotion et de commercialisation de l'offre

Comme chaque année, l'établissement participe à de nombreux salons du tourisme. En 2006, le Centre des monuments nationaux a été présent dans 37 salons destinés aux professionnels du tourisme, le plus souvent en partenariat avec Maison de la France et le club « châteaux, musées et monuments », ou avec des comités régionaux du tourisme, des comités départementaux du tourisme ou les offices du tourisme.



Château de Villeneuve-Lembron

## **Salons grand public**

Salon des vacances en France à Paris (janvier)

Opération Val d'Europe (28 juin-1<sup>er</sup> juillet)

## **Salons des comités d'entreprises**

Paris (31 janvier-2 février)

Rouen (7- 8 mars)

Marseille (23-24 mars)

Nantes (23-24 mars)

Loisirs CE Lyon (11 avril)

Loisirs CE Paris (14 septembre)

Forum des loisirs culturels à Paris (20 novembre)

## **Salon pour la promotion des locations**

Top Résa à Deauville (21- 23 septembre)

Workshop avec la chambre de commerce de Marseille au musée du quai Branly, Paris (octobre)

Convention d'affaires Cercle Prestige avec le CRT Languedoc-Roussillon (17 novembre)

Salon Heaven à Paris, stand Languedoc-Roussillon (22-23 novembre)

## **Salons professionnels du tourisme en France (tous marchés)**

Rendez-vous France à Paris (5-6 avril)

Workshop CRT Rhône-Alpes à Lyon (juillet)

Salon Services Loisirs Accueil (Fédération nationale des comités départementaux du tourisme) à Paris (octobre)

Workshop des sites et monuments en Normandie (3 octobre)

Destination Vignobles à Bordeaux (18-19 octobre)

Mit International à Paris (18 au 21 octobre)

## **Salons professionnels ciblés par marché étranger**

### **Marché allemand**

Workshop Allemagne à Wurzburg et Hanovre (7-9 février)

Tournée de démarchage des autocaristes avec le club « châteaux, musées, monuments » de Maison de la France à Berlin, Dresde, Eilenbourg, Leipzig

Salon RDA à Cologne (août)

### **Marché Grande-Bretagne**

Salon « group Leisure and Travel show » à Londres (28-29 septembre)

Workshop organisé par le CDT Touraine à Londres (novembre)

Roadshow agents de voyages en Grande-Bretagne avec le club « châteaux, musées, monuments de Maison de la France (octobre)

### **Marché espagnol**

Démarchages autocaristes – nord de l'Espagne (avril)

Démarchage professionnels du tourisme avec le club « châteaux, musées, monuments » de Maison de la France à Barcelone, Madrid, Valence (avril)

Workshop professionnels à Madrid avec l'OTCP et le CRT Ile-de-France (5 octobre)

### **Marché belge**

Salon Voyages Léonard à Liège (janvier)

Démarchage en Belgique avec le club « châteaux, musées et monuments » de Maison de la France (12- 13 octobre)

Workshop Travel à Bruxelles (18 novembre)

### **Marché néerlandais**

Workshop « événement France » avec le club « châteaux, musées, monuments » de Maison de la France à Amsterdam (1<sup>er</sup> juin)

### **Marché Europe de l'est**

Participation à la tournée de Maison de la France en partenariat avec le CDT 93

### **Marché américain**

Tournée démarchage à Washington (janvier)

### **Marché russe**

Workshop thématique patrimoine culturel à Moscou (juin)

Workshop France – tournée à Kiev, Moscou et Saint-Petersbourg (8-12 octobre)

### **Marché chinois**

Démarchages agences réceptives basées à Paris (juillet)

Workshop France à Pékin, Shanghai, Canton (18-26 novembre)

A cet ensemble d'opérations s'ajoutent 250 prospections commerciales individualisées effectuées auprès de tour-opérateurs, d'agents de voyage ou d'autocaristes.

Afin de leur présenter l'offre de visite *in situ*, les professionnels du tourisme sont également accueillis dans les monuments du CMN dans le cadre d'Eductours.

#### ■ Publicités

Chaque année, plus de 10 millions de documents d'appel sont diffusés dans les principaux offices du tourisme et lieux d'hébergement (hôtels, campings, gîtes...).

Dans le cadre de la promotion des monuments, l'établissement est amené à procéder 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 les 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.

#### ■ Quelques exemples d'insertions effectuées

##### • Au niveau national :

- insertion dans le guide *Cezam* 2007, le guide des autoroutes, le guide *Hotelgroupes*, le guide *Ballade dans les villes et villages fleuris*, le guide national *Symboles de France*, le guide des *Logis de France*.

##### • Paris / Ile-de-France :

- diffusion de mini-cartes des monuments dans les hôtels parisiens, de spots publicitaires à l'embarcadère des Vedettes du Pont-Neuf et dans les cars Air France ;

- insertion dans le guide de l'Open Tour, le plan de Paris des Galeries Lafayette et la revue *Paris Welcome*.

##### • Normandie / Bretagne :

- insertion dans le guide départemental de l'Orne pour le château de Carrouges, la revue *Normandie Bazart* pour les 3 sites du territoire, le guide de la CCI du Morbihan (sites mégalithiques de Carnac et site des mégalithes de Locmariaquer).

##### • Languedoc-Roussillon / Midi-Pyrénées :

- insertion dans la revue *Bienvenue en Provence* pour le fort Saint-André ;

- insertion urbaine à Salses pour la forteresse.

##### • Bourgogne / Auvergne :

- Insertion dans le magazine *Côte d'Or j'adore* pour les monuments du département, le guide estival du quotidien du Puy-de-Dôme pour le château d'Aulteribe,



Arc de triomphe

le guide groupes de l'office du tourisme de Cluny pour l'abbaye, le guide groupes du comité régional du tourisme de Bourgogne pour l'abbaye de Cluny.

##### • Aquitaine :

- Insertion dans la revue touristique *Périgord découverte* pour les grottes de la région.

##### • Oise :

- insertion dans le quotidien local pour le château de Pierrefonds.

D'autres publicités sont réalisées sur des supports destinés aux professionnels du tourisme comme :

- insertion publicitaire dans le guide *Bus & Car*, les revues de Maison de la France, la revue *France-USA* sur le thème des sites inscrits au Patrimoine mondial de l'Unesco (château d'Azay-le-Rideau, abbaye du Mont-Saint-Michel, château et remparts de la cité de Carcassonne et palais du Tau) ;

- réalisation d'une *newsletter*, à destination des professionnels du tourisme, envoyée par courriel et traduite en anglais, allemand, chinois et russe ;

- Publi-reportage dans la revue *Francia-Italie* ;

- Insertion dans la revue *Bus Planer-Allemagne* et dans la revue spécialisée sur la France en Grande-Bretagne ;

- Communiqués sur les événements 2007 dans les *newsletters* professionnelles de Maison de la France.

La publicité des espaces de location a été renouvelée auprès du site [www.1001salles.com](http://www.1001salles.com) ainsi que dans le magazine *Bedouk* dans son numéro spécial sur les musées et monuments.

#### ■ Outils de promotion

En septembre 2006, le *Manuel technique de vente 2007* a été édité en version cd-rom. Outre l'anglais, l'allemand, l'espagnol et l'italien, il a été traduit en chinois, japonais, russe et portugais pour les monuments les plus fréquentés.



Musée des Plans-Reliefs

Le minisite internet du Centre des monuments nationaux destiné aux professionnels du tourisme a été actualisé et enrichi de ces nouvelles traductions.

Les sites des principaux partenaires institutionnels ont été également revus et actualisés. Il en est de même pour les guides des principaux éditeurs.

Par ailleurs, de nouveaux supports de promotion ont été créés présentant une offre complète d'activités à la journée intégrant les visites de monuments en partenariat avec d'autres prestataires touristiques. Il s'agit notamment de la visite du château et remparts de la cité de Carcassonne suivie d'une promenade sur le canal du Midi, d'un tour panoramique de Nîmes avec visite de la Maison Carré suivie de la visite des tours et remparts d'Aigues-Mortes, visite du château de Castelnaud-Bretenoux et du gouffre de Padirac...

## La politique tarifaire

Les tarifs du droit d'entrée ont été actualisés en 2006 pour tenir compte de l'inflation constatée depuis la dernière augmentation, soit 6,43 % depuis 2003. Ce taux a été appliqué avec arrondis sur les pleins tarifs et tarifs réduits des catégories 1, 2, 3 et 4 mais pas sur la catégorie spéciale qui avait été créée en 2005. Les tarifs groupes professionnels du tourisme ont également été ajustés par rapport à l'année précédente.

Catégorie tarifaire	Plein tarif	Tarif professionnels 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 €	3 €

### ■ Catégorie spéciale

- > **Normandie**  
Manche  
- Abbaye du Mont-Saint-Michel
- > **Ile-de-France**  
Paris  
- Arc de triomphe

### ■ Catégorie 1

- > **Alsace**  
Bas-Rhin  
- Château du Haut-Kœnigsbourg
- > **Centre**  
Indre-et-Loire  
- Château d'Azay-le-Rideau
- > **Ile-de-France**  
Paris  
- Panthéon  
- Tours de la cathédrale Notre-Dame
- > **Pays-de-la-Loire**  
Maine-et-Loire  
- Château d'Angers

### ■ Catégorie 2

- > **Aquitaine**  
Dordogne  
- Grotte de Font-de-Gaume  
- Grotte des Combarelles  
- Abri du Cap-Blanc
- > **Auvergne**  
Puy-de-Dôme  
- Château d'Aulteribe
- > **Basse-Normandie**  
Orne  
- Château de Carrouges
- > **Bourgogne**  
Côte-d'Or  
- Château de Bussy-Rabutin
- 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
- Loir-et-Cher**  
- Château de Chaumont-sur-Loire
- > **Champagne-Ardenne**  
Aube  
- Château de La Motte Tilly
- Marne**  
- Palais du Tau à Reims  
- Tours de la cathédrale de Reims
- > **Ile-de-France**  
Paris  
- Conciergerie  
- Sainte-Chapelle
- Seine-et-Marne**  
- Château de Champs-sur-Marne
- Seine-Saint-Denis**  
- Basilique cathédrale de Saint-Denis
- Val-de-Marne**  
- Château de Vincennes (circuit long)

**Yvelines**

- Château de Maisons
- Château de Rambouillet

**> Languedoc-Roussillon**

**Aude**

- Château et remparts de la cité de Carcassonne

**Gard**

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

**Pyrénées-Orientales**

- Forteresse de Salses

**> Midi-Pyrénées**

**Lot**

- Château de Castelnau-Bretenoux

**Tarn-et-Garonne**

- Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue

**> 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
- Abbaye de Silvacane
- Château du roi René à Tarascon
- Site archéologique de Glanum

**Var**

- Abbaye du Thoronet

**> Rhône-Alpes**

**Ain**

- Monastère royal de Brou

■ **Catégorie 3**

**> Aquitaine**

**Dordogne**

- Site archéologique de Montcaret

**Gironde**

- Abbaye de La Sauve-Majeure
- Château de Cadillac
- Tour Pey-Berland à Bordeaux

**> Auvergne**

**Haute-Loire**

- Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay

**Puy-de-Dôme**

- Château de Villeneuve-Lembron

**> Bourgogne**

**Côte-d'Or**

- Château de Châteauneuf-en-Auxois

**> Bretagne**

**Finistère**

- Cairn de Barnenez

**Côtes-d'Armor**

- Maison d'Ernest Renan à Tréguier

**Morbihan**

- Site des mégalithes de Locmariaquer

**> Centre**

**Loir-et-Cher**

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

**> Champagne-Ardenne**

**Marne**

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

**> Haute-Normandie**

**Eure**

- Abbaye du Bec-Hellouin

**Seine-Maritime**

- Abbaye de Jumièges

**> Ile-de-France**

**Hauts-de-Seine**

- Maison des Jardies à Sèvres

**Yvelines**

- Villa Savoye à Poissy

**> Languedoc-Roussillon**

**Gard**

- Fort Saint-André de Villeneuve-lez-Avignon

**Hérault**

- Site archéologique d'Ensérune

**> Midi-Pyrénées**

**Aveyron**

- Site archéologique de La Graufesenque

**Haute-Garonne**

- Site archéologique de Montmaurin

**Hautes-Pyrénées**

- Maison du maréchal Foch à Tarbes

**Lot**

- Château d'Assier

**Tarn-et-Garonne**

- Château de Gramont

**> Pays-de-la-Loire**

**Vendée**

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

**> Picardie**

**Aisne**

- Château de Coucy

**> Poitou-Charentes**

**Charente-Maritime**

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

**Vienne**

- Abbaye de Charroux
- Site archéologique de Sanxay

**> Provence-Alpes-Côte d'Azur**

**Alpes-Maritimes**

- Trophée d'Auguste à La Turbie
- Monastère de Saorge

**Bouches-du-Rhône**

- Château d'If

**Hautes-Alpes**

- Place forte de Mont-Dauphin

**Var**

- Cloître de la cathédrale de Fréjus
- Site archéologique d'Olbia

■ **Catégorie 4**

**> Aquitaine**

**Dordogne**

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

**Gironde**

- Grotte de Pair-non-Pair

**> Auvergne**

**Allier**

- Château de Chareil-Cintrat

**> 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**

**Paris**

- Chapelle expiatoire

**Yvelines**

- Laiterie de la Reine et chaumière des coquillages à Rambouillet

**> Midi-Pyrénées**

**Haute-Garonne**

- Chapelle des carmélites à Toulouse

**> Nord-Pas-de-Calais**

**Pas-de-Calais**

- Colonne de la Grande Armée à Wimille



Site archéologique de Montcaret

Il est à noter que les sites mégalithiques de Carnac en Bretagne sont en accès libre en basse saison et ne sont accessibles en haute saison que dans le cadre de visites-conférences.

Par ailleurs le Conseil d'administration a défini les critères déterminants de la politique tarifaire de l'établissement en matière de droit d'entrée.

Les principes qui président à la détermination des tarifs sont :

- la qualité de l'offre proposée ;
- le niveau des prix pratiqués par la concurrence à offre comparable et l'environnement du monument ;
- la capacité de chacun, quel que soit son statut économique, à accéder à la culture ;
- l'évolution du coût de la vie.

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.

Elle est appréciée à l'aide de cinq critères pondérés de la manière suivante :

- l'intérêt historique et architectural ou archéologique du monument et 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 Centre des monuments nationaux assure aujourd'hui une veille en liaison avec chaque administrateur, afin de suivre son positionnement au regard de la concurrence.



Trésor de la cathédrale de Lyon

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 : la typologie des publics, les coûts supplémentaires contraints pour le visiteur (exemple : parking), l'existence de billets jumelés...

Afin de répondre à l'objectif de démocratisation de la culture, la grille tarifaire doit prévoir des aménagements permettant d'atténuer les obstacles économiques à l'accès à la culture.

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 grandes orientations, tout en la complétant par d'autres mesures plus spécifiques.

Ainsi, le CMN 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 pour les publics aux ressources limitées, comme les jeunes de 18 à 25 ans et pour les publics prescripteurs et multivisiteurs 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 avec l'évolution des charges de l'établissement, la grille tarifaire prend en compte l'évolution du coût de la vie.

Si 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, il convient néanmoins de pouvoir les réactualiser régulièrement, tous les trois ans, pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie, à travers l'évolution de l'indice général des prix à la consommation constatée durant la période, évolution affectant les charges de l'établissement.

A l'issue de cette démarche, 20 monuments seront amenés à changer de catégorie en 2007, 10 intégreront une catégorie supérieure et 10 seront reclassés dans une catégorie inférieure.





Site archéologique d'Ensérune

## Une capacité d'étude et d'analyse

Le développement de la fréquentation s'appuie sur la connaissance des publics et de ses perceptions et attentes. Des études ont été menées en ce sens :

- poursuite de la mesure de la qualité de l'accueil sur les monuments d'Ile-de-France par vague d'enquête ;
- étude des flux au trophée d'Auguste à La Turbie afin de déterminer le positionnement de l'accueil-billetterie ;
- développement des publics par la connaissance de la structure du public, de ses attentes et de ses perceptions de l'offre ;
- enquête annuelle du public des monuments de juin 2005 à juin 2006 : Conciergerie, monastère royal de Brou, châteaux de Castelnau-Bretenoux et d'Angers ;
- depuis juin 2006, enquête sur le public de 7 autres monuments : 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 ;
- mise en place du recueil de l'information aux caisses sur la nationalité des visiteurs au Panthéon et à l'abbaye du Mont-Saint-Michel ;
- étude en cours sur « le public jeune en autonomie de séjour touristique » ;
- étude sur les représentations *a priori* du patrimoine français par les publics étrangers ;
- étude sur la perception de l'exposition « La Seine des photographes » à la Conciergerie ;
- nouvelle mesure de la perception du parcours-spectacle nocturne « Songes et Lumières » au château d'Azay-le-Rideau ;
- études sur la perception des campagnes de communication menées pour les abbayes de Cluny et du Thoronet, et le château d'Angers.

## L'action éducative

L'action culturelle en direction des jeunes scolaires et les visites-conférences mobilisent d'importants moyens. En 2006, leur budget global s'élevait à 1 407 000 €. Les recettes issues des ces deux activités proposées ne couvrent que 75 % des dépenses engagées. Le CMN ne bénéficie pas de subvention pour couvrir ce déficit qui s'explique notamment par l'impossibilité de facturer aux groupes scolaires la réalité du coût des prestations effectuées.

Ce contexte limite les possibilités de développement. Si tous les monuments accueillent les groupes

scolaires avec leurs enseignants, pour des visites libres, seuls 26 d'entre eux proposent des prestations spécifiques avec des animateurs spécialisés rémunérés par le CMN. L'encadrement de ces activités est assuré par 12 chargés d'action éducative à temps incomplet (contrats entre 30 et 110 heures mensuelles). Les animations sont réalisées par des intervenants rémunérés à la prestation. En 2006, 16 nouveaux animateurs ont été agréés, en remplacement pour la plupart de départs.

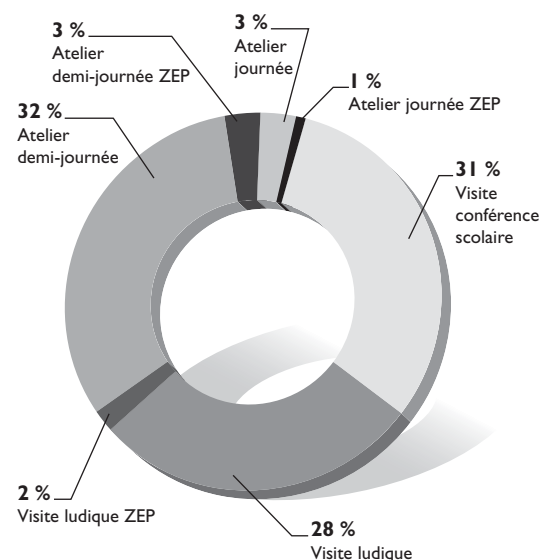
Pour renforcer la promotion de l'offre éducative, 4 nouveaux dépliants ont été réalisés pour les grottes des Eyzies-de-Tayac, les châteaux d'Azay-le-Rideau, Châteauneuf-en-Auxois et Chaumont-sur-Loire.

Concernant la fréquentation, on constate une légère baisse pour les parcours-découverte et les visites ludiques, au profit d'une large augmentation des ateliers demi-journée et journée. Cette hausse est due, sans doute, à la diffusion de la brochure d'action éducative nationale fin 2005-début 2006 et au travail des chargés d'action éducative, qui réorientent les enseignants vers des offres plus adaptées à leur projet pédagogique.

Ce travail de communication sur l'offre a également permis une augmentation de la fréquentation des scolaires en visite libre, avec une proportion accrue des classes maternelles (3-5 ans, cycle 1).

Scolaires	Parcours découverte	Atelier demi-journée	Atelier journée	Visite ludique	Visite libre
Prestations assurées en 2005	1 830	1 254	157	2 083	444 900
Prestations assurées en 2006	1 719	1 926	177	1 641	465 986
Différence	-111	672	20	- 442	21 086
Evolution en % 2006 / 2005	-6 %	54 %	12 %	- 21 %	4,74 %

### Prestations effectuées au sein des services d'action éducative en 2006

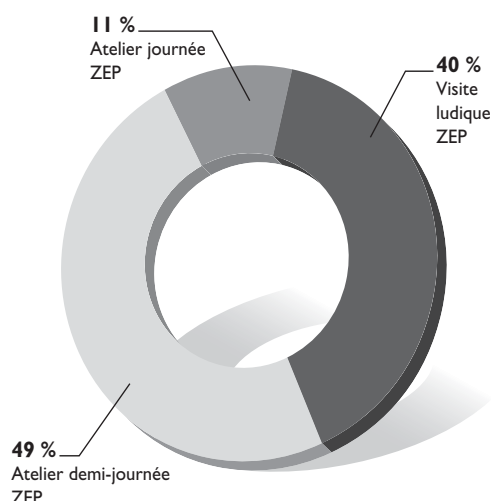


L'accueil des classes situées en ZEP est en forte baisse, notamment pour les visites ludiques. En effet, les coûts de transport deviennent de plus en plus lourds à supporter pour ces établissements souvent éloignés des monuments du CMN. Une convention a été signée avec le département de Seine-Saint-Denis. Elle permettra d'améliorer l'accueil de ces classes par une prise en charge complémentaire de la collectivité territoriale permettant de concevoir et de proposer des animations spécialement adaptées.

#### Fréquentation des classes situées en ZEP

	2006	2005	Evolution en % 2006 /2005
Visite ludique ZEP	125	497	-75 %
Atelier demi-journée ZEP	155	184	-16 %
Atelier journée ZEP	35	14	+150 %

#### Fréquentation des classes en ZEP, en nombre de prestations 2006



L'accueil des classes en ZEP en visite libre n'est plus quantifiable, puisque le tarif a été harmonisé sur les autres établissements en raison des effectifs très importants de ces classes.

#### ■ « Les Portes du temps »

Lancée en 2005 par le ministre de la Culture et de la Communication au château de Fontainebleau, l'opération « Les Portes du temps » propose aux enfants et adolescents issus de milieux défavorisés, ne partant pas en vacances, une offre culturelle inédite visant à leur faire découvrir de façon ludique les sites patrimoniaux de France.

Le ministère de la Culture et de la Communication a souhaité reconduire, en 2006, cette opération sur toute la période estivale et l'élargir à 16 autres sites remarquables, musées et monuments, à travers 11 régions. 20 000 jeunes, enfants et adolescents, ont été accueillis sur l'ensemble du territoire.



Affiche de la manifestation  
« Les Portes du temps »

Le Centre des monuments nationaux a participé activement à cette opération avec 7 monuments : les châteaux de Champs-sur-Marne, Pierrefonds, Tarascon, Haut-Kœnigsbourg, Oiron, les sites mégalithiques de Carnac et le site archéologique de Glanum. 6 000 jeunes ont ainsi été accueillis du 4 juillet au 14 août. Sur une journée entière, un programme mêlant visites adaptées, ateliers de pratique artistique, ludique et sportive ayant une forte relation avec l'histoire du monument était proposés aux groupes.



Atelier de théâtre antique  
au site archéologique de Glanum

En moyenne, l'âge des enfants accueillis se situait entre 6 et 12 ans, le plus fort contingent se situant entre 6 et 9 ans. Les adolescents représentaient entre 5 et 15 % des groupes selon les sites.

Le coût de cette opération pour les 7 monuments du CMN s'est élevé à 465 000 €, financés par 32 000 € de mécénat, une subvention de 289 000 € en provenance des fonds interministériels régionaux et nationaux pour la politique de la ville (ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement) et par une subvention d'équilibre de 154 000 € versée par le ministère de la Culture et de la Communication.

« Les Portes du temps » auront permis au CMN de développer des partenariats, jusqu'ici peu nombreux, avec les correspondants régionaux de la politique de la ville, les réseaux d'éducation populaire et l'ensemble des structures accueillant du jeune public issu de milieux défavorisés. Elle a ouvert de nouvelles perspectives, pour la mise en place d'une offre destinée aux jeunes hors temps scolaire et renouvelé les actions éducatives à destination des scolaires. Ainsi, à la suite des bilans réalisés dans chacun des sites, des propositions adaptées aux publics jeune et familial ont commencé à se mettre en place pour les périodes des petites et grandes vacances.

## Les visites-conférences

Seuls 26 monuments proposent des visites conduites par des conférenciers agréés et donnant lieu à une surtarification. 7 nouveaux conférenciers ont été agréés en 2006, dont 2 en langue des signes française. Une baisse de 18 % du nombre des visites-conférences en individuel et en groupe (4 540 présentations contre 5 578 en 2005) a été observée, probablement en raison des très fortes chaleurs estivales, avec l'annulation de nombreux déplacements en groupe (sauf au château et remparts de la cité de Carcassonne, aux sites mégalithiques de Carnac et à l'abbaye de Cluny). Néanmoins à Carcassonne, le nombre de visites pour individuels est en progression, la moyenne de visiteurs par groupe est en diminution.

Par ailleurs, les visites approfondies (2h30) sont en augmentation, notamment aux grottes des Eyzies-de-Tayac et au château et remparts de la cité de Carcassonne.

Cette tendance générale se confirme avec le service des visites-conférences d'Ile-de-France, dont la particularité est de proposer des visites qui ne sont pas consacrées aux seuls monuments du CMN. Le nombre de visites est en baisse tant pour les groupes préconstitués que pour les individuels.

## Les parcours et modes de visite

### Approfondir la réflexion sur la présentation des monuments

Le groupe de travail constitué pour approfondir la réflexion sur les modes de présentation et de visite des monuments avait permis en 2005 d'ouvrir la réflexion sur les projets de renouvellement des parcours de visite du château d'Aulteribe et du château et remparts de la cité de Carcassonne. Il s'est à nouveau réuni en décembre 2006 pour engager un large débat sur la présentation du château d'Azay-le-Rideau. La discussion a été alimentée par les études historiques réalisées à cette occasion. Elle se poursuivra en 2007 avec l'étude de plusieurs scénarios de mise en valeur de l'extérieur et de l'intérieur du monument. L'étude de ce cas renvoie à une thématique plus large, celle de la présentation des monuments de la première Renaissance dont l'aspect a été profondément modifié au cours des siècles et qui ne disposent plus de collections originales. Cette recherche prend également en compte les résultats des enquêtes menées auprès du public pour mieux cerner les présupposés des visiteurs.

### Renouveler la présentation des monuments

La réflexion théorique ainsi engagée alimente de façon efficace la conception des projets de renouvel-

lement de la présentation des monuments. La réalisation de cet objectif, fortement affiché dans le projet d'établissement, nécessite des chantiers sur plusieurs années et mobilise l'ensemble des ressources de l'établissement.

En 2006, plusieurs opérations ont été lancées, poursuivies ou achevées.



Signalétique avec plan du château et remparts de la cité de Carcassonne

Le château et remparts de la cité de Carcassonne font l'objet d'une refonte complète du parcours de visite, dont la première phase a été inaugurée en novembre. Des stations signalétiques simples et claires apportent l'information attendue par le visiteur au fil de son parcours : l'architecture, les systèmes de défense, mais également la relation du monument à son environnement sont désormais expliqués. Il a été fait largement appel aux illustrations dessinées pour faire comprendre, souvent de manière plus simple que par le texte, les systèmes de défense. L'histoire complexe de la cité est résumée dans un film d'introduction au parcours de 11 minutes et rendue de manière spectaculaire grâce à un écran de 10 mètres. Ce film a pu utiliser les images de la maquette numérique créée par le laboratoire MAP/CNRS de Marseille dans le cadre de la convention pluriannuelle qui le lie au CMN.

La seconde tranche de cette réalisation portant sur le rempart nord et les salles du musée sera terminée fin 2007.

La visite d'Aulteribe bénéficie maintenant largement des aménagements qui recréent l'ambiance d'un château habité, en particulier grâce à une circulation plus libre dans les espaces. Cette nouvelle présentation repose essentiellement sur une modification des dispositifs de mise à distance, un nouvel accrochage des tableaux et une nouvelle sélection du mobilier présenté. Elle découle directement du travail conduit dans le groupe de travail.

À l'abbaye de Cluny, le projet de restitution numérique *in situ* de la grande église disparue a franchi une nouvelle étape. Après le film en relief permettant une visite virtuelle, une image en relief de grande dimension recrée la vision de l'église disparue depuis le passage Galilée qui assurait la liaison entre l'église

et le cloître. Un dispositif de « réalité augmentée » a été testé dans le transept, permettant de visualiser, *in situ*, la nef disparue. Le dispositif définitif sera mis en place pour la saison 2007.

Au château de Pierrefonds, la galerie des gisants et des orants a été scénarisée et constitue désormais un temps fort de la visite.

Les deux grands projets concernant l'Arc de triomphe et le donjon du château de Vincennes, lancés en 2005, seront achevés avant la fin du premier semestre 2007. Ils font tous deux largement appel aux technologies numériques et multimédia.

De nouveaux projets ont été lancés en 2006. Outre celui du château d'Azay-le-Rideau, 3 autres projets sont à l'étude, le trophée d'Auguste à La Turbie avec la première phase de réaménagement de la salle du musée et le renouvellement de l'audiovisuel permettant de comprendre l'évolution du monument, le palais Jacques Cœur à Bourges avec la création d'un circuit de visite libre (2008-2009) et le château d'Angers dont la célèbre tenture de l'Apocalypse bénéficiera d'un film de présentation.

---

## Renouveler les supports de visite

---

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 non 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 à porter à la connaissance du public.



Des documents de visite adaptés aux enfants ont été créés, sous la forme de parcours-découverte à forte dimension ludique. Dès 2005, des documents prototypes avaient été réalisés pour le château du roi René à Tarascon, l'abbaye de Cluny et le château d'Angers. Sur la base de ces modèles, et dans le cadre de l'opération « Contes et Histoires », l'ensemble des monuments de Paris / Ile-de-France ont conçu leur document-jeu.

La diffusion du guide de recommandations signalétiques, élaboré grâce à la collaboration de personnels des monuments et de représentants d'associations de personnes en situation de handicap, permet une sensibilisation progressive des personnels en charge de l'accueil des publics. Ce document constitue un outil de référence qui permet déjà un début d'harmonisation des signalétiques diverses dans les monuments.

Le guide englobe l'ensemble des signalétiques et émet des préconisations concernant la signalétique d'accueil destinée à présenter l'offre culturelle et les conditions de visite. Un prototype de panneau d'accueil a été élaboré et mis en place au trophée d'Auguste à La Turbie, ainsi qu'à Carcassonne. Sur ce modèle une vingtaine de monuments seront dotés d'un panneau de ce type en 2007.

L'audioguidage est un mode de visite très apprécié en particulier des visiteurs étrangers.

La société Ophrys Systèmes, dans le cadre d'une délégation de service public, assure désormais la commercialisation des audioguides dans 6 monuments : à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, aux châteaux d'Azay-le-Rideau et d'Angers, à la basilique cathédrale de Saint-Denis, au château et remparts de la cité de Carcassonne, au monastère royal de Brou. Les langues proposées sont le français, l'anglais, l'allemand, l'espagnol, l'italien avec en plus, le japonais à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et le catalan au château et remparts de la cité de Carcassonne. Pour 4 de ces monuments, il s'agit de la reprise d'un service déjà en place. En revanche pour Carcassonne et Angers, les commentaires de visite enregistrés ont été entièrement réalisés en concertation avec les équipes des monuments (agents d'accueil, conférenciers) pour les adapter au mieux à la réalité des parcours de visite.

À la basilique cathédrale de Saint-Denis, deux nouvelles visites à destination des publics handicapés (sourds et déficients visuels) sont en cours de mise au point et pourront être proposées en avril 2007, grâce à l'installation d'appareils avec écran.

Une visite entièrement adaptée aux enfants a été créée au château d'Azay-le-Rideau et des adaptations partielles ont été réalisées au château d'Angers et à l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

Des réflexions sont en cours pour envisager le développement de l'audioguide, en particulier dans les monuments parisiens, qui présentent les plus fortes contraintes matérielles au niveau des billetteries.

---

## Adapter les modes de visite

---

L'adaptation des modes de visite à tous les publics est une préoccupation constante du CMN. Le partenariat, mis en place dès 2003 avec les associations représentatives des personnes en situation de handicap, a permis de marquer des progrès importants dans l'adaptation de l'offre et la mise en accessibilité tous publics.

La formation des personnels à l'accueil des personnes en situation de handicap s'est poursuivie en 2006 avec 10 nouvelles sessions de sensibilisation de toutes les catégories de personnel. Ces sessions de formation ont concerné 17 monuments et se sont déroulées dans 5 régions : Basse-Normandie, Centre, Languedoc-Roussillon, Bourgogne et Champagne-Ardenne.

Des sessions de formation ont également porté sur l'élaboration d'une offre culturelle adaptée en direction de personnes souffrant d'un handicap mental :

- pour les agents du chantier pilote de déconcentration Sud-Est (8 monuments et 52 participants) ;
- pour les intervenants culturels d'Ile-de-France (8 chargés d'action éducative et animateurs).

Une formation d'initiation à la langue des signes a été mise en place pour les 12 agents des monuments qui avaient déjà suivi une formation de sensibilisation.

Après le succès rencontré par les mallettes multisensorielles du cloître de la cathédrale de Fréjus et de la Sainte-Chapelle, une nouvelle mallette concernant la basilique cathédrale de Saint-Denis a été mise en chantier. Sa conception et son plan de financement sont terminés, sa sortie est prévue en 2007.

Enfin, les nouveaux parcours de visite intègrent des sous-titrages pour les malentendants et des stations tactiles pour les malvoyants.

Au-delà de ces réalisations le CMN a souhaité se doter d'un outil lui permettant de mieux estimer l'importance des actions à entreprendre pour se mettre en conformité avec les obligations de la loi du 11 février 2005. L'établissement a donc commandé une étude portant sur 6 monuments représentatifs (château d'Azay-le-Rideau, château comtal de Carcassonne, site archéologique de Glanum, abbaye du Mont-Saint-Michel, Arc de triomphe, Panthéon). Les résultats seront connus au premier trimestre 2007. Ils permettront d'établir une programmation des travaux à entreprendre sur les dix prochaines années.

## L'offre culturelle

### Les manifestations culturelles

En 2006, le Centre des monuments nationaux a consacré 2 045 290 € dont 909 790 € de mécénat et de subventions, à la production ou à l'accueil de manifestations culturelles dans ses monuments.

93 % de ces crédits ont été déconcentrés et gérés directement par les administrateurs des monuments, 7 % ont servi à la réalisation d'opérations fédératives ou nationales.

Comme chaque année, le CMN a produit, coproduit et accueilli plus d'une centaine de manifestations couvrant un large champ de la création contemporaine qu'il s'agisse de musique, de spectacles vivants, d'arts plastiques et de photographies.



Maison d'Ernest Renan à Tréguier

De cette importante programmation se dégagent quelques événements particulièrement marquants :

- Une participation toujours très active aux manifestations fédératives nationales, organisées par le ministère de la Culture et de la Communication (Fête de la musique, Journées européennes du patrimoine et Rendez-vous aux jardins), avec notamment l'organisation de trois événements artistiques dans le cadre des Journées européennes du patrimoine.
- La production d'expositions patrimoniales dont quelques-unes ont connu une audience nationale.

Ainsi l'exposition « Brou, Chef-d'œuvre d'une fille d'empereur » au monastère royal de Brou, a marqué le 500<sup>e</sup> anniversaire de la pose de la première pierre de Brou en 1506. Au château de Pierrefonds, « Faïences et grès de Pierrefonds » a permis de présenter des pièces réalisées par la manufacture de Pierrefonds, reconnue pour ses pièces Art nouveau et Art déco et recherchées par les amateurs.

A noter encore, l'exposition « Les couleurs retrouvées, Autochromes 1914-1918 » au palais du Tau à Reims ; la prolongation jusqu'au 31 mars à l'Arc de triomphe de « Napoléon en campagne. Le bivouac de l'Empereur », exposition produite en partenariat avec le Mobilier national et la Fondation Napoléon.

En art contemporain, l'installation d'Ernesto Neto « Leviathan Thot » au Panthéon, produite par le Festival d'Automne a bénéficié d'une presse exceptionnelle accompagnée d'un grand succès public. A la Conciergerie, l'exposition photographique « La Seine des photographes », coproduite avec les Voies navigables de France, a également cumulé succès critique et forte fréquentation.

L'opération « Les Visiteurs », organisée en 2005 en coproduction avec la Délégation aux arts plastiques et le Centre national des arts plastiques, a été prolongée et enrichie d'œuvres nouvelles du Fonds national d'art contemporain dans 8 monuments.

A l'abbaye royale de Fontevraud, le Centre Culturel de l'Ouest a présenté « Monastères vus du ciel » du photographe Yann Arthus-Bertrand avec le soutien du Centre des monuments nationaux.

Des expositions personnelles d'artistes ont été présentées dans plusieurs monuments : Richard Fauquet au château d'Oiron, Daniel Dezeuze à la forteresse de Salses, Agnès Pezeu au domaine national de Saint-Cloud, Kishida au château de Carrouges, Ellen Shire au château de Castelnau-Bretenoux.

La programmation 2006 des manifestations culturelles montre que le spectacle vivant tient une place importante et tout particulièrement la musique avec l'accueil dans les monuments de manifestations prestigieuses comme le Festival de Saint-Denis, le Festival international de piano de La Roque d'Anthéron à l'abbaye de Silvacane, le festival d'Ambronay au monastère royal de Brou ou, pour les musiques actuelles, le festival Rock en Seine au domaine national de Saint Cloud.

### ■ Les manifestations fédératives nationales

#### • « Rendez-vous aux jardins », 2, 3, 4 et 5 juin

Pour la quatrième année consécutive, 29 monuments ont fait découvrir leurs parcs et jardins, faune et flore, à travers une série de manifestations sur le thème du parfum, proposé par le ministère de la Culture et de la Communication. Visites guidées autour du parfum, créations de parfums, lectures de poèmes et de correspondances, ouvertures exceptionnelles de serres et de jardins, art floral, créations musicales, spectacles, animations pour les enfants ont été proposées. Parmi ces événements, les visiteurs ont pu découvrir l'alchimie des vins et des parfums au château de Chareil-Cintrat, la fabrication du pain d'épices au château de Bussy-Rabutin, des lectures de poèmes et un concert de musique médiévale dans le jardin de la basilique cathédrale de Saint-Denis, la conférence « Jardins historiques et parfums d'antan » au château de Maisons, des démonstrations culinaires, olfactives et artistiques au domaine national de Saint-Cloud, des ateliers du parfum de l'Antiquité à nos jours sur le site archéologique de Montmaurin, l'art du parfumeur au château de Carrouges, l'exposition « Le parfum au Moyen Age » au château du roi René à Tarascon. Parmi les monuments, 21 participaient à la journée organisée pour les scolaires du 2 juin.

#### • « Fête de la musique », le 21 juin

La Fnac renouvelait pour la troisième année consécutive son partenariat avec le Centre des monuments nationaux, avec une programmation exceptionnelle dédiée aux musiques du monde dans six monuments : l'Hôtel de Sully à Paris, le palais du Tau à Reims, la forteresse de Salses, le cloître de la Psalette à Tours, le château du Haut-Kœnigsbourg, le trophée d'Auguste à La Turbie. Le public a pu apprécier des artistes tels que David Walters, Groundation, Aline de Lima, Ballaké Cissoko, Rona Hartner, Marcio Faraco, Guem, Kékélé, Mamani Keita, Julia Sarr et Patrice Larose, Gianmaria Testa...

#### • « Journées européennes du patrimoine », 17 et 18 septembre

À l'occasion de cette 23<sup>e</sup> édition sur le thème « Faisons vivre notre patrimoine », les monuments ont accueilli gratuitement les visiteurs durant deux jours. Trois d'entre eux ont proposé au public des

événements créés spécialement pour l'occasion : « Le fil des mots », à l'Hôtel de Sully, où le funambule Didier Pasquette évoluait sur un fil tendu dans les jardins, pendant que la comédienne Mireille Perrier lisait les fragments du *Traité du funambulisme* de Philippe Petit et *Le funambule* de Jean Genet ; « Le tour de l'infini », au trophée d'Auguste à la Turbie, une comédie jardinière de la compagnie B.A.L. (bal d'arts légers) ; « Vous n'avez encore rien mangé ! », au domaine national de Saint-Cloud, un grand pique-nique créatif et ludique orchestré par l'association « Sous la plage », qui proposait au cours de la journée du 17 septembre des parcours sonores, des ateliers, des spectacles et des promenades.

#### • « Monument jeu d'enfant », les 7 et 8 octobre

Un week-end dédié aux enfants de 5 à 12 ans pour s'amuser et découvrir le patrimoine.

Au programme des 37 monuments participant à cette 8<sup>e</sup> édition de « Monument jeu d'enfant », des activités ludiques et originales à destination du jeune public : enquête policière, jeux géants, jeux de piste, tir à l'arc, cirque, duels de chevaliers, lâcher de ballon, ateliers (enluminures, vitrail, verrerie, archéologie, mosaïques, masques et maquillages, contes, théâtre, visites costumées...). Cette manifestation a accueilli cette année près de 43 000 visiteurs.

#### • « Les douze capitales d'Arménie », dans le cadre de « Arménie, mon amie » l'année de l'Arménie en France, Conciergerie, du 15 décembre 2006 au 18 mars 2007

Située à la croisée de l'Orient et de l'Occident, l'Arménie, premier pays chrétien, nous transmet malgré 3000 ans de conflits incessants, d'invasions et d'occupations, un riche et très singulier héritage culturel et artistique. Articulée autour des douze capitales qui ont jalonné cette histoire tourmentée, l'exposition mettait en valeur le patrimoine architectural arménien : vestiges, sites et villes majeurs, nombreuses églises et monastères. Une part importante de l'exposition était consacrée à son actuelle capitale Erevan. Des photographies grand format accompagnées de clichés et plans anciens illustraient ce panorama complet, depuis la citadelle de Van, construite au IX<sup>e</sup> siècle avant J-C, jusqu'aux édifices contemporains d'Erevan. Des objets et éléments ethnologiques provenant des collections du Musée



Affiche des Journées européennes du patrimoine

d'Histoire d'Arménie à Erevan (monnaies, costumes, broderies, tapis, dentelles, tissus brodés, parures en argent) venaient compléter cette approche du patrimoine architectural arménien en évoquant les usages et traditions.

- « **Contes et Histoires** », du 26 décembre 2006 au 7 janvier 2007

Pour la deuxième édition de « Contes et Histoires », 13 monuments de Paris et d'Ile-de-France : l'Arc de triomphe, le Panthéon, les tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris, la Conciergerie, la Sainte-Chapelle, la Chapelle expiatoire, le château de Champs-sur-Marne, la villa Savoye à Poissy, le château de Maisons à Maisons-Laffitte, le domaine national de Saint-Cloud, la maison des Jardies à Sèvres, la basilique cathédrale de Saint-Denis et le château de Vincennes, entraînaient le public, le temps des vacances de Noël, sur les traces de personnages historiques et mythiques autour d'ateliers créatifs et de visites contées.

#### ■ Les expositions produites ou coproduites par le CMN

##### *Expositions patrimoniales*

- « **Les couleurs retrouvées, Autochromes 1914-1918** », palais du Tau à Reims, du 1<sup>er</sup> février au 30 avril

Au cœur de la Première Guerre mondiale, la cité rémoise et sa région ont fait l'objet de nombreux reportages photographiques entre 1914 et 1918. Un ensemble exceptionnel de clichés bouleverse notre perception de la Grande Guerre : ce conflit fut le premier à être photographié en couleurs, grâce au procédé autochrome.

L'abondant fonds d'images sur le sujet a conduit le Centre des monuments nationaux à concevoir une exposition réunissant plus de 150 autochromes dont certaines ont été présentées dans des caissons lumineux et d'autres projetées en grand format. L'exposition a été conçue en collaboration avec la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine (Archives photographiques) du ministère de la Culture et de la Communication, l'Etablissement de Communication et de Production audiovisuelle de la Défense, la Cinémathèque Robert-Lynen de la Ville de Paris et le musée Albert-Kahn.

- « **John Pawson, leçons. Un parcours d'architecture** », abbaye du Thoronet, du 6 mai au 31 juillet  
L'idée originale de cette exposition réalisée avec la direction régionale des affaires culturelles Provence-Alpes-Côte d'Azur et la Maison de l'architecture de la ville à Marseille était d'évoquer simultanément à travers quatorze points de vue l'architecture de l'abbaye du Thoronet et les constructions de John Pawson, architecte de réputation internationale. Cette exposition offrait l'opportunité de mettre en correspondance les caractéristiques architecturales des abbayes du Thoronet et de la nouvelle abbaye cistercienne de Novy Dvür en Tchéquie, et plus largement, les partis architecturaux de ce créateur anglais. Elle compare, à 800 ans de distance, la façon de traiter les problématiques essentielles de l'architecture. John Pawson proposait un parcours



Château de Rambouillet

scénographique jalonné de bancs dans l'abbaye du Thoronet, accompagné d'un livret de référence invitant à une découverte méditative. Le visiteur a pu découvrir, grâce aux qualités pédagogiques de l'exposition, les clefs de lecture essentielles de l'architecture, qui peuvent mener de la simple contemplation à la réflexion technique.

- « **La Grande-Armée par Frédéric Davis (1919-1996)** » et « **Le luxe en campagne** », château de Maisons, du 8 juin au 18 septembre

La Grande-Armée s'exposait au château de Maisons à Maisons-Laffitte avec deux expositions qui se complétaient. Dans la première, objets précieux et documents anciens issus de collections particulières, tels les écritaires, boîtes à courrier, et nécessaires (réalisés par Martin-Guillaume Biennais, orfèvre célèbre) illustrent le luxe des généraux de Napoléon en campagne. Ces objets, gravures et souvenirs variés, étaient présentés dans les appartements du maréchal Jean Lannes, duc de Montebello, qui acheta le domaine de Maisons en 1804. Dans la seconde, revue par l'imaginaire de l'architecte, peintre et sculpteur Frédéric Davis, les compagnons d'armes de l'Empereur avaient investi quelques vitrines anciennes et surtout les belles salles voûtées du rez de douves.

- « **Pierre Curie, l'homme, le scientifique** », Panthéon, du 14 juin au 31 octobre

A l'occasion du centenaire de la mort de Pierre Curie, inhumé dans la crypte du Panthéon avec sa femme Marie en 1995, l'exposition présentait en collaboration avec l'Espace des Sciences de Paris et le musée Curie, les différents aspects de la personnalité de ce scientifique aux qualités humaines et professionnelles extraordinaires. La scénographie originale plongeait le visiteur dans l'atmosphère d'un laboratoire du début du XX<sup>e</sup> siècle. Suivant un parti pris historique, pédagogique et ludique, elle présentait des objets, vidéos, textes et photographies ainsi que des applications modernes des découvertes scientifiques de Pierre Curie. Parmi les éléments phares de l'exposition, la reconstitution à l'identique des expériences de la mesure de la radioactivité et du magnétisme ainsi qu'un portrait vidéo de Pierre Curie par Pierre-Gilles de Gennes, prix Nobel de physique.

- « **Faïences et grès de Pierrefonds** », château de Pierrefonds, du 16 juin au 17 septembre

Cette exposition réunissait pour la première fois un ensemble de 300 pièces réalisées entre 1903 et 1986 par la manufacture de Pierrefonds. Parmi ces vases, assiettes ou plats, ornés de motifs héraldiques, ou de scènes de genre datant des premières années, une importante sélection de pièces Art nouveau et Art déco, de grès flammés ou de cristallisations, connues comme « les bleus de Pierrefonds » qui ont fait sa célébrité et qui sont aujourd'hui recherchées par les amateurs. Elles provenaient de collections publiques, musées départementaux de l'Oise, de Compiègne et de Beauvais, et de collections privées. Les pièces étaient présentées chronologiquement, par thème et étaient parfois accompagnées de photographies de cartes postales anciennes et de documents d'archives mettant en parallèle la vie de la commune et celle de la manufacture.

- « **Histoire d'une femme élégante, robes de haute couture 1900-1950 de Madame Viguiier** », château de Bouges, du 30 juin au 30 septembre

Cette superbe demeure du XVIII<sup>e</sup> siècle, accueillait une cinquantaine de pièces de la prestigieuse garde-robe de Madame Viguiier, propriétaire du château jusqu'en 1967. Ses robes et accessoires ont été créés par de grands noms de la haute couture et révèlent la personnalité de cette femme de goût à l'élégance discrète. A travers sa garde-robe se dessine le portrait d'une femme raffinée qui sut suivre la mode sans excès ni passion, choisir toujours chez les meilleurs couturiers, ce qui convenait parfaitement à son âge comme à sa situation pour être d'une élégance discrète et de bon goût aussi bien en petite robe pour la campagne qu'en tenue de cérémonie. Madame Viguiier a effectué une donation de sa garde-robe au profit du musée Galliera, musée de la mode de la Ville de Paris.

- « **Brou, Chef-d'œuvre d'une fille d'empereur** », monastère royal de Brou, du 1<sup>er</sup> juillet au 15 octobre

Cette exposition exceptionnelle, coproduite par le CMN et le musée de Brou, a été réalisée à l'occasion du 500<sup>e</sup> anniversaire de la pose de la première pierre de Brou en 1506. Destinée à un large public, elle avait pour objectif de rendre accessibles les dernières recherches menées autour de Brou. Elle comprenait 80 pièces du début du XVI<sup>e</sup> siècle provenant de collections publiques françaises et européennes (belges notamment) et de quelques collections privées : documents historiques, manuscrits enluminés, panneaux peints sur bois et sculptures sur bois et pierre. L'ensemble de ces pièces originales était complété par la maquette du jubé, réalisée spécialement pour l'exposition et une reconstitution de la robe portée par la princesse dans le vitrail de l'abside de l'église.

- « **Agnès Sorel, quand la science dévoile l'histoire** », abbaye de Jumièges, du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre

Cette exposition du Conseil général d'Indre-et-Loire et du CMN a été réalisée à l'occasion de l'exhumation d'Agnès Sorel à Loches et de l'analyse scientifique de ses restes par l'équipe du docteur Philippe Charlier effectuée pour déterminer les causes de sa mort.



Château de Chareil-Cintrat

Depuis, celle que l'on surnommait la « Dame de beauté », maîtresse et inspiratrice du roi de France Charles VII, et que l'on a supposé être morte empoisonnée, a rejoint la collégiale Saint-Ours de Loches conformément aux dernières volontés exprimées dans son testament.

#### *Expositions photographiques*

- « **Photographier le patrimoine** », chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, du 19 janvier au 5 mars, abbaye de Montmajour, du 21 novembre 2006 au 15 mars 2007

Cette exposition présentait 117 photographies sélectionnées parmi plus de trois millions de clichés réalisés depuis quarante ans par les services chargés de l'inventaire général du patrimoine culturel au sein des directions régionales des affaires culturelles. Ce fonds photographique unique constituait à la fois un portrait remarquable du patrimoine français et une entreprise qui marque, par son ampleur et sa qualité, l'histoire de la photographie.

- « **La Seine des photographes** », Conciergerie, du 3 février au 8 mai

Conçue en partenariat avec les Voies navigables de France, l'exposition retraçait l'évolution du regard porté sur le fleuve, intimement lié à l'histoire et à l'image de Paris, au cours des 150 dernières années, depuis les daguerréotypes jusqu'aux compositions des plasticiens contemporains. Avec des photographies de Gustave Le Gray, Eugène Atget, les frères Seeberger, Izis, André Kertész, Robert Doisneau, Willy Ronis,



Henri Cartier-Bresson, Bruno Barbey, Bruno Requillart, Michaël Kenna, Eve Morcrette, Xavier Lucchesi, Pascal Bastien et David Bordes. L'exposition a été réalisée en partenariat avec la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine et la Galerie nationale du Jeu de Paume. Elle bénéficiait du mécénat et du soutien de la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris. Les Editions du patrimoine ont publié en coédition avec Gallimard un ouvrage illustré de cent photographies accompagnées de textes d'André Velter.

• « **Traversées** », château de Pierrefonds, du 4 mars au 8 mai, abbaye de Jumièges, du 23 juin au 17 septembre

Composée d'un ensemble d'une vingtaine d'images et de textes, associant les photographies d'Alain Levillain et les écrits de Jean-Louis Rambour et Roger Wallet, cette exposition invitait les visiteurs à réfléchir sur l'intime, à travers une approche personnelle du paysage, et les relations entre textes, sons et images. « Traversées » était le troisième volet de deux expositions intitulées « Arbres de vie » et « Présence », présentées respectivement au Centre régional de documentation pédagogique de l'Académie d'Amiens (Somme) en 2004, et au château de Troissereux (Oise) en 2003.

• « **Les jardins du bout du monde** », photographies de Pierre Masson, château d'Angers, du 1<sup>er</sup> juin au 31 décembre

« Le bout du monde », c'est l'adresse du château d'Angers. Au cœur de l'édifice, les improbables jardins respirent autant qu'ils inspirent. Ils nous offrent une sérénité et une lumière qui font de ces lieux apparemment austères et minéraux un lieu de flânerie plein de charme. L'exposition rassemblait 40 photographies de Pierre Masson réparties au rythme des quatre saisons.

• « **Regards d'enfants** », photographies des monuments d'Ile-de-France par des collégiens et lycéens, Conciergerie, du 10 au 25 juin et château de Champs-sur-Marne, les 15, 16 et 17 septembre

Des élèves accompagnés de leurs enseignants et munis d'appareils photos ont fixé sur la pellicule sites et monuments préalablement choisis, avec l'assistance de photographes professionnels reconnus. Pendant deux mois, 300 élèves d'une dizaine de collèges et lycées ont découvert les monuments d'Ile-de-France participant à cette aventure (basilique cathédrale de Saint-Denis, châteaux de Maisons, de Vincennes, de Champs-sur-Marne, tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris, villa Savoye et domaine national de Saint-Cloud). L'exposition présentait l'ensemble de ces clichés dans un décor de salle de classe.

• « **Monastères vus du ciel** », abbaye royale de Fontevraud, du 24 juin au 10 septembre

Cette exposition de Yann Arthus-Bertrand et de photographes de l'agence Altitude, produite par le Centre Culturel de l'Ouest, réunissait 50 vues aériennes en grands formats sur les monastères, abbayes et couvents en France, en Europe mais aussi dans le monde : de l'abbaye du Mont-Saint-Michel à la

Mongolie, de l'abbaye royale de Fontevraud au Mont Athos. Le texte d'accompagnement était signé Christian Heck.

• « **Monuments et Paysages** », abbaye de Montmajour, dans le cadre des Rencontres d'Arles, du 5 juillet au 31 août

Poursuivant le travail engagé en 2002 avec Gabriele Basilico qui portait sur les monuments antiques de Provence (Provincia Antiqua), l'Agence régionale du patrimoine PACA a lancé en 2005 une seconde commande photographique sur le thème « Monuments et Paysages » auprès des photographes : John Davies, Bernard Plossu, Massimo Vitali et Jordi Bernardo.

• « **Gestes de travail** », abbaye de Montmajour, du 9 septembre au 3 octobre

Cette exposition était présentée dans le cadre de « La Petite Mer des oubliées – l'étang de Berre, paradoxe méditerranéen », manifestation regroupant cinq expositions différentes des photographies prises sur le territoire de l'étang de Berre par Franck Pourcel. Il sillonne l'étang depuis dix ans et restitue ici son travail de photographe et d'anthropologue. Son approche photographique questionne les rapports qu'entretient l'homme avec son environnement.

• « **Au bout des certains** », photographies de Claude Pauquet, château d'Oiron, du 19 novembre 2006 au 31 mars 2007

Depuis plusieurs années, Claude Pauquet a photographié les bords de mer depuis Bray-Dunes au nord jusqu'à Hendaye au sud. Ces photographies témoignent du caractère hétéroclite et de l'incohérence d'aménagements mobiliers et immobiliers qui renvoient à la banalité déconcertante de notre monde. Entre plages, équipements industriels, digues et ronds-points, ces 60 photos disent aussi la grande diversité des points de vue...



Château d'Angers

### ■ Expositions d'art contemporain

- « Les Visiteurs ». Œuvres d'aujourd'hui dans les monuments nationaux, dans 8 monuments, été-automne

Lancée par le ministère de la Culture et de la Communication en 2005, l'opération « Les Visiteurs » s'est poursuivie durant tout l'été et le début de l'automne, dans huit monuments nationaux. Cette manifestation visait à créer un trait d'union entre patrimoine et art contemporain en proposant au public de se rendre dans des monuments nationaux pour y découvrir des œuvres de la création actuelle parmi les plus exceptionnelles du Fonds national d'art contemporain. Cette initiative, ayant remporté en 2005 un réel succès auprès du public, le Centre des monuments nationaux, le Centre national des arts plastiques (CNAP) et la Délégation aux arts plastiques (DAP) ont souhaité poursuivre ce dialogue entre passé et présent, entre histoire, architecture et arts plastiques.

La manifestation s'est poursuivie dans les lieux suivants : au château de Chareil-Cintrat avec les œuvres de Basserode, Berguager et Pejus, Joseph Grigely, Maro Michalakakos ; au château de Villeneuve-Lembron avec notamment des sculptures et objets céramiques de Marc Couturier, Hervé Di Rosa, Jean-François Texier et Jean-Luc Vilmouth ; au château d'Oiron avec la prolongation de « Curios et Mirabilia : une nouvelle étape » ; au château du roi René à Tarascon avec les œuvres de Füsün Onur et Patrick Raynaud complétant les installations rassemblées sous le titre « Esprits du lieu » ; au château d'If, l'installation vidéo « Vexation Island » de Rodney Graham ; au château de La Motte Tilly, « Cristal palace » de Matali Crasset rassemblant les créations de designers, et au palais du Tau l'installation de Pedro Cabrita Reis *The Unnamed Word #2*. Enfin au Panthéon l'installation monumentale « Les Saintes Ellipses » de Gérard Garouste était présentée jusqu'au 10 septembre.



Abbaye  
de Beaulieu-en-Rouergue

- « Daniel Dezeuze, *Armes et Scènes de guerre 1 à 4* », forteresse de Salses, du 18 février 2006 à fin 2007

Poursuivant son action d'insertion d'œuvres en dialogue avec l'histoire, l'architecture et les symboliques du monument, la forteresse de Salses accueille pour un an un ensemble d'objets-sculptures et de dessins de Daniel Dezeuze. Il s'agissait d'un dépôt de la collection des Abattoirs à Toulouse, Fonds régional d'art contemporain de Midi-Pyrénées, et d'un prêt personnel de l'artiste, membre fondateur en 1969 du mouvement Supports/Surfaces. *Armes* (1988) est une œuvre constituée de 16 objets de dimensions variées en bois, métal et plastique, objets bricolés à partir de matériaux de récupération, évoquant les gestes même de leur fabrication. *Scènes de guerre 1 à 4* réunit quatre dessins au pastel sur papiers de grands formats, réalisés la même année que *Armes*.

- « K comme Kafka », abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 11 mars au 14 mai

Vingt-trois artistes contemporains proposaient leur vision de la vie et de l'œuvre de Kafka dans un parcours réparti dans quatre lieux de la région Midi-Pyrénées, dont l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue. Cette exposition était pensée comme une amplification de la manifestation d'origine créée en 2002. L'exposition actuelle était renforcée par la présence d'œuvres de Hans Bouman, Daniel Dezeuze, Solange Galazzo, Gilles Ghez, Paloma Navares et associait des artistes travaillant dans la région : Bernard Barillot, Chérif & Géza, Claude Jeanmart, Violaine Laveaux.

- « Dessein d'eau », domaine national de Saint-Cloud, du 15 avril au 15 juillet

Avec ce parcours artistique, l'artiste Agnès Pezeu portait son regard sur l'histoire de l'eau, prolongeant sa réflexion sur le monde qui l'entoure et plus particulièrement sur la nature où elle puise son inspiration. Adeptes des grands formats, elle s'exprimait ici à travers des toiles monumentales, entre abstraction et figuration, tendues entre les arbres et immergées dans les bassins. Pour souligner le tracé de l'aqueduc, elle a incrusté des blocs de verre sérigraphiés et gravés dans les rues de Ville-d'Avray et de Sèvres. Cette expérience inédite a été l'occasion de découvrir l'exceptionnel réseau hydraulique créé pour approvisionner en eau le domaine national de Saint-Cloud, ancienne propriété de Monsieur, frère de Louis XIV. « Dessein d'eau » a été réalisé avec la municipalité de Ville-d'Avray et a bénéficié du soutien exceptionnel de Nestlé Waters France.

- « Empreinte d'un territoire III », abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 4 juin au 1<sup>er</sup> octobre

Cette exposition rassemblait plusieurs œuvres de sculpteurs (découverts au cours de « La rencontre européenne de la sculpture » organisée en juin 2005 à Montauban) dont les grands personnages en bois de Christian Glace, le travail de forgeron de Sylvain Croisy, les assemblages de fer de J.-P. Dall'anese et les grès animaliers plein d'humour de Christian Pradier. Ils voisinaient avec des œuvres nouvelles de Christian André-Acquier, Françoise Berthelot, Gérard Fournier, Jean Suzanne, René Bonetti, habitués



Forteresse de Salses

de Beaulieu. Un panorama de la vitalité de l'art en Midi-Pyrénées et qui fait suite aux « Empreintes d'un territoire I et II » présenté en 1979 et 1994.

• « **Kishida** », exposition de sculptures, château de Carrouges, du 17 juin au 16 août

Le jeune sculpteur japonais, Kishida, exposait plusieurs de ses œuvres dans la cour intérieure du château et les salles hautes du donjon, dont notamment *Les œufs du vent*, un travail du métal inspiré de la tradition japonaise créant un formidable enchevêtrement de rubans. Pour Kishida, la sculpture placée en un lieu délimité commence à manifester sa présence et exprime discrètement le message qu'elle contient. Cette exposition a été conçue en partenariat avec l'Office départemental de la culture de l'Orne.

• « **On/Off** », de Lilian Bourgeat, chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, du 18 juin au 30 octobre

Cette présentation à la chartreuse d'une œuvre de l'artiste Lilian Bourgeat s'inscrivait dans le cadre de l'exposition collective « Chauffe Marcel ! L'imitation Marcel Duchamp » dont l'ambition est de poser la question du pourquoi et du comment de l'art contemporain depuis Marcel Duchamp. Le plasticien a imaginé de suspendre une gigantesque ampoule de 1,50 m de diamètre au-dessus de la tête des visiteurs qui ne s'allume ou ne s'éteint que grâce à l'action conjuguée du public sur un énorme interrupteur posé sur le sol.

• « **Lieux de belligérance I** », forteresse de Salses, du 25 juin au 24 décembre

L'exposition, réalisée avec l'association In Visu, réunissait des travaux de Renaud Auguste-Dormeuil,

avec les images de *The day before \_ Star system*, prêtées par le Frac Languedoc-Roussillon, et une installation nouvelle produite et réalisée pour l'exposition : *Écriture nocturne* de Sophie Ristelhueber, dont la série WB sera montrée pour la première fois en France après le Musée d'art moderne et contemporain de Genève (MAMCO) et de Till Roeskens dont la série photographique *Inventaire #1* et la vidéo *Leçon de chose #1* sur le camp de Rivesaltes ont été produits à l'occasion d'une résidence récente à l'invitation du Musée d'art moderne de Collioure.

• « **Richard Fauguet** », château d'Oiron, du 25 juin au 1<sup>er</sup> octobre

Réalisées avec des matériaux les plus ordinaires (tubes galvanisés, objets en verre, mobilier en formica, papier Vénilia), les œuvres de Richard Fauguet exposées à Oiron ouvraient un vaste champ à un imaginaire débridé dans lequel les stéréotypes du cinéma, du pop art, de l'habitat moderne côtoient des chevaliers de toc, des monstres grotesques et autres animaux improbables.

• « **Ellen Shire. Extérieurs-Intérieurs** », château de Castelnau-Bretenoux, du 8 juillet au 17 septembre

Résidant régulièrement dans le Lot, l'artiste new-yorkaise Ellen Shire a souhaité exprimer sur ses toiles la fascination qu'exerce sur elle le château de Castelnau-Bretenoux. Les œuvres réalisées s'inspiraient des variations de lumière, des transformations du site selon le temps, les heures, les saisons.

• « **Vertical'été** », place forte de Mont-Dauphin, du 11 juillet au 17 septembre

Présentée à la Poudrière, cette exposition d'art contemporain regroupait une série d'œuvres autour du mythe et de la mémoire : les peintures de Jacques Paris inspirées du mythe d'Orion, les installations de Arthur Akopy, « Silence des mots », regroupant des boîtes et bocal de mémoires ; « La chute », photographies de Pascal Ragoucy et les peintures de Jean-Pierre Weil inspirées du *Livre des morts tibétain*.

• « **Les passeurs de lumière. Vitraux contemporains et astrophysique** », abbaye de Silvacane, du 3 août au 17 septembre

Cette exposition était issue d'une triple collaboration : celle de Michel Cassé, astrophysicien spécialisé dans la physique stellaire, d'Hubert Reeves, célèbre astrophysicien et de Laurence Treizenem, artiste peintre, qui a dessiné les 36 vitraux présentés, illustrant les nouvelles théories de l'univers. Ces derniers ont été réalisés par le Centre international du vitrail de Chartres et étaient répartis dans l'abbaye par thème (la lumière, les particules, les étoiles, l'univers) et présentés dans des caissons lumineux.

• « **Léviathan Thot** », installation monumentale d'Ernesto Neto, Panthéon, du 15 septembre au 31 décembre

Sur l'invitation du Festival d'Automne à Paris et du ministère de la Culture et de la Communication (Délégation aux arts plastiques – Centre national des arts plastiques), l'artiste brésilien Ernesto Neto a investi le Panthéon. *Léviathan Thot*, installation monumentale conçue pour l'espace du Panthéon,

était une pièce anthropomorphique invitant le spectateur à une expérience sensorielle particulière. Cette sculpture en apesanteur, envisagée par Ernesto Neto comme un « corps spatial », avait pris la forme d'une créature de tulle contrebalancée par des masses de polystyrène, accrochée sous la coupole de l'un des monuments les plus chargés d'histoire de la République.

• « Marie-Rose et Jacques Lortet : œuvres confondues », abbaye de Jumièges, du 7 octobre 2006 au 7 janvier 2007

L'abbaye a choisi de présenter ces deux artistes dont le travail est depuis longtemps associé aux courants de l'Art singulier et de l'Art brut. Marie-Rose tricote et sculpte le fil, Jacques découpe le bois et compose de précieux cahiers d'écritures, sublimant de pauvres matériaux de récupération. Pour cette exposition leurs œuvres sont étroitement associées, mélangées parfois et présentées avec un film de Clovis Prévost.

#### ■ Autres expositions

• « Michel Bouillot : dessins », abbaye de Cluny, du 25 février au 20 mai

En 2005, Michel Bouillot déposait au musée d'art et d'archéologie de l'abbaye de Cluny l'ensemble de ses soixante-sept carnets de dessins, réalisés entre 1949 et 1995. Cette donation est aussi importante pour le musée que pour la commune.

Michel Bouillot est un enfant du pays. Il a longtemps enseigné les arts plastiques au lycée La Prat's et nombreux sont les clunyois à l'avoir eu comme professeur. Il a abondamment publié sur le patrimoine de Saône-et-Loire et surtout sur Cluny. L'abbaye a nourri son inspiration d'artiste par le rayonnement spirituel qui en émane, par la richesse de ses sculptures qu'il venait de temps en temps dessiner au musée, par la beauté enfin de son architecture et, notamment, les travaux de Frère Placide.

• « Routes et Chemins de Normandie », aquarelles de Denise Lacour-Gayet, château de Carrouges, du 8 au 23 avril

Denise Lacour-Gayet a commencé sa « carrière » d'aquarelliste en 1983, à 61 ans. Elle terminait alors une brillante carrière de graphologue et de psychologue, menée à Paris. Appréciant beaucoup de peindre « sur le motif », au milieu de la nature normande, elle a sillonné, lors de week-ends et de vacances, beaucoup de petites routes de l'Orne, autour d'Argentan, à la recherche de paysages évocateurs. Il en est résulté une production importante d'aquarelles et de nombreuses expositions tant à Paris et sa région qu'à Aix-en-Provence, Royan, Bordeaux...

• « Dans le secret du triangle », palais du Tau à Reims, du 23 mai au 20 août

Cette exposition proposait aux visiteurs de découvrir l'ambitieuse bande dessinée publiée par les éditions Glénat : *Le Triangle Secret* réunissant huit dessinateurs sur un scénario de Didier Convard.



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

Cette série est basée sur de solides références tant religieuses qu'historiques, et construite sous la forme d'une enquête. Cette bande dessinée, en dix volumes, s'adresse aux passionnés d'histoire, de religion, mais aussi à tous les amateurs de vrai suspense et à ceux qui aiment frissonner à chaque fois qu'ils tournent une page.

• « Festival des rêveurs de châteaux », château de Fougères-sur-Bièvre, du 3 juin au 30 septembre

Organisé par le Centre régional de documentation pédagogique du Centre et le Rectorat de l'académie d'Orléans-Tours, ce concours de livres-objets sur l'imaginaire du château s'adressait aux élèves des écoles primaires. Après délibération d'un jury, quatre œuvres ont été primées. L'exposition présentait l'ensemble des vingt réalisations rivalisant de fantaisie et d'humour dont la plupart s'inspiraient de la forme de châteaux et de donjons, en y intégrant habilement des calligraphies, dessins ou objets.

• « Le Printemps est là ! », maison de Georges Clemenceau, du 9 juin au 17 septembre

Frédéric Kuhnappel sort diplômé de l'Institut national de langues et civilisation orientales, section Japon, en 2000. Il expose régulièrement à La Rochelle où il a créé l'Ecole Tsukiyo en octobre 2001. L'exposition présentait une vingtaine de tableaux offrant au regard du visiteur un bouquet d'une extraordinaire fraîcheur, de multiples manifestations du printemps à travers la calligraphie et la peinture japonaise.

• « Reflets de la Dame Blanche », château de Fougères-sur-Bièvre, du 13 juillet au 5 novembre

Dans le cadre d'un parcours conjuguant ambiances sonores et installations lumineuses, le visiteur pouvait s'immerger dans le passé du château en découvrant la légende de la Dame Blanche, l'histoire

d'une jeune femme, victime de la jalousie meurtrière de son mari. Créés par l'artiste Piet.SO, un lustre de métal et de lumières rouges éclairait le donjon et une robe en voiles vaporeux flottait dans la tour d'angle. Dans les combles et l'un des logis, des lueurs et des images mystérieuses étaient accompagnées d'une création sonore de Hugo Vermandel évoquant cette légende médiévale.

• « **De la Terre à la Bouche : inventer pour les mets** », palais du Tau, du 30 septembre au 29 octobre

Située dans la salle du Festin du palais du Tau, l'exposition proposait un itinéraire artistique dans l'univers historique et technique de l'agroalimentaire. Des films sur les processus de transformation et des panneaux d'information étaient présentés ainsi qu'une œuvre artistique de la plasticienne Caroline Valette. Cette exposition a été conçue par Performance Artyrique associée à la ville de Reims et à la Fondation Alfred Gérard et ses partenaires dans le cadre du Mois de la création et de l'innovation 2006 en Champagne-Ardenne.

• « **Rétrospective Bernard Yslaïre** », Conciergerie, du 13 octobre au 12 novembre

Unir équitablement l'image et le mot est l'une des spécificités de la bande dessinée. Ne pas suivre ce principe d'équité dans la création semble aujourd'hui être la démarche de Bernard Yslaïre. Pour lui, redonner la primauté au dessin, que celui-ci redevienne l'élément d'inspiration du mot, est désormais au cœur de sa recherche. En délaissant ce trait souple et appliqué qui fit indéniablement le succès de *Sambre*, Bernard Yslaïre se rapproche avec conviction d'une démarche de peintre. L'exposition présentait une rétrospective de son travail au travers de plus de quarante planches originales provenant des cycles de *Sambre*, *Bidouille et Violette*, *Chroniques du XX<sup>e</sup> ciel*.

• « **Noël de Russie** », palais du Tau à Reims, du 21 novembre 2006 au 14 janvier 2007

Pour les fêtes de fin d'année, la féerie d'un « Noël de Russie » s'est installée en plein cœur de Reims au palais du Tau. Aux frontières de l'imaginaire et de la culture, cette exposition événement recrée en miniature la « Grande Russie des tsars et des babouchkas » avec quelques dizaines de scènes illuminant le palais du Tau. 450 poupées russes donnaient vie aux palais et aux fermes, aux villes et aux campagnes, aux églises aux mille coupôles de la Grande Russie.

■ **Nouvelle animation permanente**

• « **Le bal des gisants** », château de Pierrefonds, depuis le 20 juin

Cette nouvelle scénographie pérenne, signée par l'agence Skertzo, propose un voyage dans l'atmosphère étrange et mystérieuse des caves du château où éclairages colorés, poèmes chuchotés, murmures, ambiances sonores et audiovisuels contribuent à donner vie à une centaine de gisants et orants. Des faisceaux lumineux découpent et révèlent au public

ces moulages en plâtre, véritables sculptures de lumière. Commandés par Louis-Philippe pour le musée national du château de Versailles, ils représentent des gisants et orants, provenant pour la plupart de la nécropole de la basilique cathédrale de Saint-Denis et réalisés par les plus grands artistes de leur temps. Parmi ces gisants, figurent certains personnages qui ont marqué l'histoire de Pierrefonds, comme Louis et Charles d'Orléans ou Valentine Visconti, épouse de Louis d'Orléans.

■ **Animations nocturnes**

• « **Songes et Lumières** », château d'Azay-le-Rideau, du 1<sup>er</sup> juillet au 16 septembre

Présenté pour la première fois au public en juillet 2005, « Songes et Lumières », a été enrichi pour la saison 2006. Le public a pu se promener librement dans le parc avant la tombée de la nuit et profiter ainsi pleinement des effets du coucher de soleil sur le château, accompagné par la nouvelle orchestration de la musique de prologue du spectacle. Autre innovation, les façades de la cour du grand escalier ont élargi leur propos pour révéler le bestiaire imaginaire qui peuple les décors intérieurs du château. Les bois se sont peuplés d'empreintes mystérieuses et inquiétantes, les jeux de lumière se sont enrichis. Enfin, le final a doublé sa durée et intégré des effets de brumes et de lumières.



Palais du Tau à Reims

• « **Parcours-nocturne** », abbaye du Mont-Saint-Michel, du 1<sup>er</sup> juillet au 31 août

A partir de 19 h, où le crépuscule envahit la baie mythique du Mont-Saint-Michel, l'abbaye propose un nouveau parcours nocturne tout en jeux de miroirs, avec les installations monumentales créées par Toun Lebrec. Les musiques de Nicolas Frize, Laurent Martin, Gérard Lopez et Louis Dandrel soulignent et subliment l'ambiance mystique des jeux de miroirs. Dans ce monument prédisposé à la méditation, elles font écho à la beauté et à l'esprit des lieux tout en prolongeant la magie de l'instant.

• « **Les Nocturnales** », abbaye de Jumièges, les samedis soirs en juillet et en août

Inauguré en 2002, le spectacle conçu par Jean-François Arnaud pour la lumière et Michel Risse pour le son, plonge les visiteurs dans une atmosphère mystique, renforcée par les sons d'une musique sérielle faite de bruitages et d'accords. L'animation lumineuse s'enchaîne en boucle, par cycle de 20 minutes, en faisant se succéder des couleurs extrêmement douces, qui permettent de restituer le volume des bâtiments sans déconcerter les visiteurs.

• « **Les Nuits** », château d'Angers, du 30 juin au 22 septembre

Cette deuxième édition proposait une découverte nocturne des jardins du château au cours de 7 soirées avec des animations variées : découverte des étoiles avec une exposition photographique et l'intervention de l'association Ciel d'Anjou, projection d'images sur écran géant avec un accompagnement musical, des concerts de musique du monde, jazz et classique, et l'accès au restaurant du logis du Gouverneur.



Palais Jacques Cœur  
à Bourges

*Spectacles vivants*

■ **Concerts**

- « Duo de violoncelles », par Héloïse Piolat et Gregorio Robino, monastère de Saorge, le 11 mars ;

- « Randonnées buissonnières », intermèdes musicaux par « Les Étoiles de Compostelle », château de Châteauneuf-en-Auxois, le 7 mai ;

- « L'Italie baroque », par les concerts de l'Hôtel-Dieu, château de Bussy-Rabutin, le 21 mai ;

- « Les dimanches musicaux de juin », concerts d'orchestres d'harmonie de la région avec le concours de l'Assecarm, château de Pierrefonds, les 4, 5, 11, 18 et 25 juin ;

- « Grandes eaux musicales », concerts classiques, domaine national de Saint-Cloud, du 4 au 25 juin ;

- « La magie de la voix », 5<sup>e</sup> après-midi lyrique par l'Institut supérieur international de chant, avec l'association Salva Voce, château de Bussy-Rabutin, le 10 juin ;

- Concert de flûte à bec, basson et clavecin, par les élèves de l'École nationale de musique et de danse de la communauté d'agglomération de La Rochelle, tours de La Rochelle, le 21 juin ;

- « Musiques aux jardins », Patrick Scheyder, piano, château d'Azay-le-Rideau, le 24 juin, château de Chaumont-sur-Loire, le 8 juillet ;

- « Concert Mozart », par l'Orchestre de l'Opéra de Rouen, abbaye de Jumièges, le 21 juillet ;

- Concerts classiques dans le cadre des « Musicales du Trophée », trophée d'Auguste à La Turbie, les 22, 26 et 30 juillet ;

- Concert de clôture du « Festival des forêts », Quatuor Talich, château de Pierrefonds, le 24 juillet ;

- « Opéra Treemonisha », de Scott Joplin, trophée d'Auguste à La Turbie, le 4 août ;

- « Le chant des Burgondes », par l'ensemble Des embouts et des becs du collectif zazen, château de Bussy-Rabutin, le 5 août ;

- « Music for a while », airs de Purcell par l'ensemble Céladon, dans le cadre des Musicales en Auxois, château de Bussy-Rabutin, le 10 août ;

- « Soirée Gospel », par le Rotary Club, trophée d'Auguste à La Turbie, le 12 août ;

- « Concert Anne Quentin », monastère royal de Brou, le 1<sup>er</sup> septembre ;

- « Pièces inédites de George Onslow », concerts de musique de chambre, château d'Aulteribe, les 16 et 24 septembre ;

- « Le concert de la Saint-Michel », ensembles Les Pages & les Chantres et Les Symphonistes du Centre de musique baroque de Versailles, abbaye du Mont-Saint-Michel, le 29 septembre ;

- « Histoire de la chanson politique », chansons par Serge Hureau, palais Jacques Cœur à Bourges, le 1<sup>er</sup> octobre.

### ■ Festivals de musique

- « Couperin en concerts, Matins baroques et conviviaux », château de Champs-sur-Marne, du 28 mai au 25 juin ;

- « 4<sup>e</sup> Festival de Harpe en Yvelines », château de Maisons, du 19 au 21 mai ;

- Festival « Champs des guitares », château de Champs-sur-Marne, du 19 au 21 mai ;

- « 37<sup>e</sup> Festival de Saint-Denis », basilique cathédrale de Saint-Denis (et autres lieux), du 25 mai au 30 juin ;

- « Synthèse », Festival international de musiques et créations électroniques, palais Jacques Cœur, le 1<sup>er</sup> juin ;

- « Un été à Bourges », palais Jacques Cœur, du 1<sup>er</sup> juin au 1<sup>er</sup> septembre ;

- « Estivales d'orgue de la cité », château et remparts de la cité de Carcassonne, du 1<sup>er</sup> juin au 1<sup>er</sup> septembre ;

- « Fêtes romantiques de Nohant », 39<sup>e</sup> festival de piano, maison de George Sand, du 10 au 25 juin ;

- « Entre-Deux-Mers-Festival », 2<sup>e</sup> festival de musiques sacrées du monde, abbaye de La Sauve-Majeure, le 2 juillet ;

- « Festival international de quatuors à cordes du Lubéron », abbaye de Silvacane, du 9 juillet au 27 août ;

- « Festival de Saint-Charlier », 31<sup>e</sup> rencontres internationales de luthiers et maîtres sonneurs, maison de George Sand à Nohant, du 14 au 16 juillet ;

- « Musicales internationales de Guil-Durance », place forte de Mont-Dauphin, du 17 juillet au 8 août ;

- « Festival international de piano de La Roque-d'Anthéron », abbaye de Silvacane, du 20 juillet au 20 août ;

- « Rencontres internationales Chopin », maison de George Sand, du 21 au 29 juillet ;

- Festival « Autour d'un piano », château de Carrouges, du 22 juillet au 12 août ;

- « Rencontres de musique médiévale du Thoronet », abbaye du Thoronet, du 23 au 30 juillet ;

- L'ensemble Silnéak, dans le cadre du Festival Musique en Seine, château de La Motte Tilly, le 24 juillet ;

- « Les Soirées lyriques de Sanxay », trois soirées de gala, site archéologique de Sanxay, les 5, 9 et 12 août ;

- Festival « Jazz à Cluny », abbaye de Cluny, du 19 au 26 août ;

- « Festival Rock en Seine », 4<sup>e</sup> édition, domaine national de Saint-Cloud, les 25 et 26 août ;



Monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse

- « Fant'Oiron », 5<sup>e</sup> festival de fanfares, château d'Oiron, le 1<sup>er</sup> septembre ;

- « Les Carnetz secretz de Marguerite d'Autriche », par Les Jardins de Courtoisie, sous la direction de Anne Delafosse-Quentin, dans le cadre du 27<sup>e</sup> festival d'Ambronay, monastère royal de Brou, le 20 septembre ;

- « Le rayonnement de Tomás Luis de Victoria », dans le cadre du « Festival des cathédrales de Picardie », direction Angel Recasens, au château de Pierrefonds, le 30 septembre ;

- Récital de Pierre Amoyal dans le cadre du 6<sup>e</sup> festival de « Musique d'automne en Chinonais », château d'Azay-le-Rideau, le 1<sup>er</sup> octobre ;

- « 4<sup>e</sup> forum international des jeunes compositeurs », château et remparts de la cité de Carcassonne, le 1<sup>er</sup> octobre.

## ■ Théâtre, danse, littérature

- Lecture-rencontre avec Chouchanik Thamrazian, poète et traductrice arménienne, monastère de Saorge, le 11 février ;

- « Hommage à René-Guy Cadou », lecture organisée par l'association Double Cœur, palais Jacques Cœur, le 1<sup>er</sup> mars ;

- « Hommage à Pier Paolo Pasolini », lectures à deux voix par René de Ceccatty, et Alexandre Bergamini, monastère de Saorge, les 4 et 5 mars ;

- « Festival Méli'mômes », organisé par l'association Nova Villa et la ville de Reims, palais du Tau, du 24 mars au 10 avril ;

- « La machine à explorer le temps », spectacle historique, château du Haut-Kœnigsbourg, du 31 mars au 2 avril ;

- Lecture-rencontre avec Patricia de Souza, romancière et essayiste péruvienne, monastère de Saorge, 15 avril ;

- « Cont'émoi », 6<sup>e</sup> festival du conte en pays de Bretenoux, organisé par l'association Arcade, présentation de l'exposition « Dans la gueule du loup », dessins de jeunes illustrateurs autour du petit chaperon rouge, château de Castelnau-Bretenoux, du 15 avril au 8 mai ;

- « Rencontres régionales des amateurs », danse, théâtre, cirque, musique, château d'Oiron, le 1<sup>er</sup> juin ;

- « Variations sur un mythe », spectacle de danse et ateliers par la compagnie Sylvain Groult, château d'Azay-le-Rideau, les 3 et 4 juin ;

- « Cœur à cuir », lecture d'extraits de l'œuvre d'Audiberti par Jean-Claude Penchenat, organisée par l'association Double Cœur, palais Jacques Cœur, les 15 et 16 juin ;

- « Scène baroque », théâtre baroque, château de Villeneuve-Lembron, en juillet ;

- « Ecrits d'artistes », autour de Jean Lurçat », lecture, château de Castelnau-Bretenoux, le 1<sup>er</sup> juillet ;

- « Il y a des hommes-océans » de Victor Hugo et « La vie vagabonde » de Colette, par l'association Pierres Vivantes, château de Châteauneuf-en-Auxois, les 8 et 9 juillet ;

- « Goûters contes du Macaron », château de La Motte Tilly et palais du Tau à Reims, du 8 juillet au 26 août ;

- « Recréations », 4<sup>e</sup> rencontres littéraires, palais Jacques Cœur, du 10 au 14 juillet ;

- « Monsieur Burgeat intime », cinq visites théâtralisées, château de Talcy, du 12 juillet au 30 août ;

- « Les soldats du Roy », spectacle équestre, place forte de Mont-Dauphin, du 12 juillet au 25 août ;

- « Le rêve de la météorite », danse contemporaine, création de Isabelle Mazuel dans le cadre de Vertical'été, place forte de Mont-Dauphin, du 21 au 23 juillet ;

- « Terre à vendre toute meublée », visites théâtralisées, château de Talcy, du 21 juillet au 19 août ;

- « Côté jardin » et « P'tit bal », compagnie Christine Bastin, danse contemporaine dans le cadre du festival « Entre cour et jardins », château de Bussy-Rabutin, le 20 août ;

- « La nuit de La Sauve », spectacle nocturne, 7<sup>e</sup> édition, abbaye de La Sauve-Majeure, le 1<sup>er</sup> septembre ;

- « Les Incertitudes de Sophie », de Yoland Simon, théâtre du Semi-Lunaire, abbaye de Jumièges, le 24 septembre ;

- « Au fil de Marguerite », lecture-spectacle avec Marie-Christine Barrault, comédienne et Didier Pasquette, funambule, par l'association Textes et Voix, monastère royal de Brou, le 24 septembre ;

- « Bulle Berry », 10<sup>e</sup> festival de BD, palais Jacques Cœur, les 1<sup>er</sup> et 2 octobre ;

- « Palais de la BD », dans le cadre de Lire en fête, Conciergerie, du 14 au 16 octobre ;

- « Lecture du Candide de Voltaire », Panthéon, le 15 octobre ;

- « Mozartement vôtre », pièce de théâtre de Eric Westphal, château de La Motte Tilly, le 19 novembre ;

- « Célébration de l'abolition de l'esclavage », lecture de textes de Victor Schoelcher, Panthéon, le 10 mai ;

- « Les Lettres de mon jardin », lecture par le comédien Georges Bécot des lettres de Georges Clemenceau à Claude Monet, maison de Georges Clemenceau, le 20 mai ;



Clôître de la cathédrale du Puy-en-Velay



- « Histoire du Théâtre du Peuple de Bussang », conférence-lecture par Michel Pinglaut, organisée par l'association Double Cœur, palais Jacques Cœur, le 1<sup>er</sup> décembre.

#### ■ Cinéma

- « Films sous les étoiles », festival de cinéma en plein air, 14 films sur le thème de l'eau, domaine national de Saint-Cloud, du 29 juin au 1<sup>er</sup> juillet ;

- « Nohant fait son cinéma », projection de 5 films en plein air sur le thème du voyage, à la maison de George Sand à Nohant, du 2 au 6 août ;

- « La nuit du cinéma », projection de « La jeune fille à la perle » de Peter Webber (2003), château de Carrouges, le 19 août.

#### ■ Autres événements

- « Des jardins pour la Vie, une Jonquille pour Curie », Panthéon, en partenariat avec l'Institut Curie et Truffaut, du 22 au 26 mars ;

- « 4<sup>e</sup> concours national de Maréchalerie », place forte de Mont-Dauphin, du 31 mars au 2 avril ;

- « Kouac », 3<sup>e</sup> kermesse d'art contemporain, château d'Oiron, le 25 juin ;

- « 4<sup>e</sup> concours international d'attelages de tradition », château de La Motte Tilly, le 24 juillet ;

- « Imagiques », 7<sup>e</sup> rencontres photographiques, château de Cadillac, du 1<sup>er</sup> septembre au 1<sup>er</sup> octobre.

#### ■ Colloque

- « Brou, un monument européen à l'aube de la Renaissance », colloque international, monastère royal de Brou, les 13 et 14 octobre.



Château de Châteaudun

#### Partenariat avec la région Centre

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

- « 5 parcours artistiques », palais Jacques Cœur, de juin à novembre ;

- « Salon de lectures », 6 soirées, à la maison de George Sand à Nohant, du 26 avril au 26 octobre ;

- « Un jardin à livre ouvert, 5<sup>e</sup> chapitre : un jardin voyageur », maison de George Sand à Nohant, du 3 juin au 15 octobre ;

- « 4<sup>e</sup> Salon international de l'édition et de la revue de poésie », maison de George Sand à Nohant, les 3 et 4 juin ;

- « Les estivales de Châteaudun », concerts et banquets médiévaux, château de Châteaudun, du 9 juin au 22 septembre ;

- « Remise des Prix Jeunesse de Poésie des Jardins de Talcy », au château de Talcy, le 10 juin ;

- « Concert de musiques actuelles », au château de Bouges, le 23 juillet ;

- « Remise du Prix George Sand », concours de 1<sup>er</sup> carnet de voyage réel ou imaginaire, maison de George Sand à Nohant, le 15 octobre.



## CHAPITRE 5

# Informer et communiquer

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



Château d'Oiron

## Le nouveau logo de l'établissement

Le Centre des monuments nationaux change d'identité visuelle. La marque Monum est abandonnée pour se recentrer sur « Centre des monuments nationaux », nom de l'établissement fixé par la loi et ses décrets d'application. Cette décision exprime la volonté du CMN d'affirmer son identité, à travers un nouveau logo qui illustre le rapport entre l'unité de l'établissement et la pluralité des monuments dont il a la responsabilité. En effet, la coexistence entre la marque Monum et la dénomination officielle de

« Centre des monuments nationaux » était source de confusion. L'affirmation de cette identité est d'autant plus nécessaire qu'elle a parfois tendance à s'effacer derrière celle, très forte, des monuments. Enfin, ce nom a du sens ; le Centre des monuments nationaux est la seule institution en France à gérer des monuments nationaux. Il était donc important de mettre en avant ces termes qui définissent l'établissement et son champ de compétence.

La nouvelle identité visuelle du Centre des monuments nationaux a été créée par l'agence Intégral Ruedi Baur en 2006. Elle repose sur l'articulation du nom « Centre des monuments nationaux » avec des silhouettes de monuments stylisées et représentatives

**CENTRE**       
**DES**         
**MONUMENTS**     
**NATIONAUX**      
     

**CENTRE DES**        
**MONUMENTS NATIONAUX**     
          
        

de la diversité des sites gérés par l'établissement. Ce logo est déclinable en une couleur (noir et niveaux de gris), en bichromie, ainsi qu'en quadrichromie. Il peut être utilisé en positif (sur fond blanc) ou négatif (sur fond noir ou de couleur). Il sera décliné sur l'ensemble des supports de communication et d'information interne et externe de l'établissement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

## ÉDITIONS DU PATRIMOINE

  
 CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

En cohérence avec cette nouvelle identité visuelle, le logo des Editions du patrimoine « Monum, Editions du patrimoine » disparaît, il est remplacé par une déclinaison du nouveau logo, adaptée aux contraintes de visibilité et d'utilisation propres aux Editions du patrimoine. Le site internet de l'établissement change également de nom. Ainsi, [www.monum.fr](http://www.monum.fr) devient [www.monuments-nationaux.fr](http://www.monuments-nationaux.fr).

### Premières applications en 2006

Dès le second semestre, le travail de déclinaison de la nouvelle identité visuelle a été réalisé sur les supports suivants : la papeterie (siège et monuments), le communiqué de presse, l'invitation gratuite, les documents d'appel, la première de couverture de *La Lettre*, le site [www.monuments-nationaux.fr](http://www.monuments-nationaux.fr) et l'intranet.

## Les documents d'information

Le Centre des monuments nationaux édite et diffuse de nombreux documents d'information, en 2006, citons :

### Les documents d'appel

10 610 000 documents d'appel ont été édités par le Centre des monuments nationaux, ils participent à la promotion des monuments auprès du grand public.

#### • 91 d'entre-eux ont fait l'objet d'un retraitage :

- 85 documents d'appel, version tracts, recto/verso, totalisant 8 100 000 exemplaires ;

- 6 documents d'appel, version dépliants 4 volets, pour un total de 1 910 000 exemplaires : le château du Haut-Kœnigsbourg (500 000 ex.) ; le château d'Azay-le-Rideau (350 000 ex.) ; « Paris en 6 monuments » (300 000 ex.) ; le château et remparts de la cité de Carcassonne (270 000 ex.) ; les tours et remparts d'Aigues-Mortes (270 000 ex.) ; l'abbaye du Mont-Saint-Michel (220 000 ex.).

#### • 2 nouveaux dépliants 4 volets ont été créés :

- basilique cathédrale de Saint-Denis (300 000 ex.) ;

- 3 grands sites mégalithiques de Bretagne : sites mégalithiques de Carnac, site des mégalithes de Locmariaquer, Cairn de Barnenez (300 000 ex.).



### Les documents de visite

La majorité des visiteurs découvre les monuments sans suivre de visites commentées. Ils doivent donc pouvoir 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 46 monuments. En 2006, les documents de visite de 40 monuments ont fait l'objet d'un retraitage à 4 331 000 exemplaires. Ont été créés cette année, selon la nouvelle charte graphique mise en place en 2005, un document de visite pour le château de Tarascon, en 7 langues, tiré en 50 000 ex., le Panthéon, en 9 langues (impression en 2007).

Les documents de visite des monuments suivants se sont enrichis de version en langues étrangères supplémentaires :

- en chinois, polonais et tchèque pour le château de Chaumont-sur-Loire,

- en japonais pour le trésor de la cathédrale de Lyon.

Le document de visite de l'Hôtel de Sully (version 2 volets) a été retiré en 15 000 exemplaires en français et 10 000 exemplaires en anglais. Pour les Journées européennes du patrimoine il a été décliné en 3 volets, en français, et imprimé à 7 000 exemplaires.

Enfin, 23 documents de visite sont en préparation pour une impression en 2007 : abbaye de Cluny, abbaye de La Sauve-Majeur, abbaye du Thoronet, Arc de triomphe, basilique cathédrale de Saint-Denis, château de Carrouges, château de Champs-sur-Marne, château de Châteaudun, château de Coucy, château de Fougères-sur-Bièvre, château de Maisons, château de Pierrefonds, tours et remparts d'Aigues-Mortes, cité de Carcassonne, Sainte-Chapelle, monastère royal de Brou, Conciergerie, palais du Tau, place forte de Mont-Dauphin, tours de La Rochelle, tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris, trophée d'Auguste de La Turbie, villa Savoie.



Extrait du cd-rom « Tournages et monuments en France »

## La promotion des lieux de tournages

Le Centre des monuments nationaux poursuit sa politique de développement de son activité de tournages dans les monuments. Après avoir réalisé et diffusé, en 2005, 5 000 exemplaires de sa plaquette « 200 lieux de tournages, un seul contact », il a renforcé la visibilité de son offre auprès des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel avec un cd-rom « Tournages et Monuments en France ». Dupliqué en 400 exemplaires, d'une durée de cinq minutes, en version française et anglaise, ce support a été diffusé auprès des ambassades étrangères en France, des ambassades françaises à l'étranger, dans les grands festivals et marchés internationaux du film ainsi qu'auprès de la presse spécialisée.

## La communication électronique

### Le site internet

#### ■ La promotion de l'actualité des monuments et de l'offre jeune public

Les bandeaux publicitaires demeurent le principal outil de promotion des actualités majeures de l'établissement sur [www.monuments-nationaux.fr](http://www.monuments-nationaux.fr). Sur les 8 réalisés en 2006, 3 ont concerné des opérations fédératives (« Rendez-vous aux jardins », « Monument jeu d'enfant », « Contes et Histoires »). Les autres ont été consacrés à « Maior Ecclesia » à l'abbaye de Cluny, au « Prix George Sand du premier carnet de voyage réel ou imaginaire » à la maison de George Sand à Nohant, au parcours-spectacle nocturne « Songes et Lumières » du château d'Azay-le-Rideau, à l'exposition « Les douze capitales d'Arménie » à la Conciergerie, et à la promotion d'un nouveau minisite destiné au jeune public « Monument jeu d'enfant : le jeu ».

#### ■ Le développement du minisite « Accueil pour tous »

Le développement du minisite « Accueil pour tous », dédié aux personnes en situation de handicap, mis en ligne le 10 mars 2005, s'est poursuivi en 2006 avec de nouvelles fiches monuments et une nouvelle rubrique. Le minisite repose sur le principe d'une navigation sans obstacle par le respect des normes d'accessibilité en vigueur.

Le Panthéon et le château et remparts de la cité Carcassonne sont les deux monuments nouvellement insérés dans les pages du minisite pour les handicaps visuel, auditif, moteur et intellectuel, respectivement en début et en fin d'année 2006. En outre, une rubrique « Actualités » enrichie a été mise en place, afin de permettre à plusieurs actualités spécifiques de coexister sur le minisite tout en garantissant une accessibilité optimale.

#### Minisite « Accueil pour tous »

	2005	2006	2006 /2005
Nombre de visiteurs mensuels en moyenne	3 856	4 698	+ 22 %
Nombre de pages vues mensuelles en moyenne	10 338	15 403	+ 49 %

#### ■ Un nouveau minisite destiné au jeune public (7-12 ans) pour découvrir les monuments en s'amusant

Un nouveau minisite, en français et en anglais, « Monument jeu d'enfant : le jeu », a été développé et mis en ligne à l'occasion de l'opération fédérative du même nom, début octobre. Ce jeu est un parcours ludique à travers 10 monuments : les sites mégalithiques de Carnac, le site archéologique de Glanum, l'abbaye de Cluny, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le château et remparts de la cité de Carcassonne, le château d'Azay-le-Rideau, le domaine national de Saint-Cloud, le Panthéon, l'Arc de triomphe et la villa Savoye. Il entraîne les joueurs dans un véritable voyage dans le temps, de la Préhistoire au XX<sup>e</sup> siècle. Après avoir choisi son personnage parmi un homme ou une femme de Cro-Magnon pour la



Page d'accueil du minisite jeune public

préhistoire, un chevalier ou une princesse pour le Moyen Age ou encore un ou une Sans-Culotte pour l'époque révolutionnaire, le jeune internaute muni de son sac à dos, de sa carte et de son carnet de bord, est invité à découvrir ces monuments, mais surtout à résoudre jeux et énigmes afin d'accéder au fabuleux trésor... Il peut alors imprimer le fruit de ses recherches et envoyer des cartes postales virtuelles à ses amis pour les inviter à venir se mesurer aux monuments.

#### ■ Echanges avec les internautes

La fréquence des courriels d'internautes envoyés via la boîte aux lettres « Contacts » du site reste soutenue en 2006, avec environ 2 800 messages reçus. Ces derniers concernent les tarifs, les réservations, l'histoire des monuments et le patrimoine en général. Ils ont reçu en moyenne une réponse dans les 24 heures qui suivaient leur envoi ou ont été transmis aux services ou monuments concernés. Le nombre de demandes en ligne du catalogue papier des Editions du patrimoine est de 170. Ces dernières proviennent essentiellement de France (particuliers, bibliothèques, services de documentation des administrations, des collectivités territoriales et d'entreprises), mais aussi de l'étranger (Europe avec en particulier l'Italie, puis les Etats-Unis et le Canada).

#### ■ Les statistiques de fréquentation

La fréquentation du site internet continue à progresser en 2006. Le nombre de visiteurs a augmenté de 41,7 % par rapport à 2005, avec près de 104 700 visiteurs par mois en 2006 contre 73 860 l'année précédente. Il en va de même pour le nombre de pages vues par mois, qui s'accroît de 15,7 % et atteint les 1 515 405 en 2006, contre 1 310 340 en 2005. Le temps individuel moyen de connexion demeure au-dessus des 5 minutes.

La mise en place ou la confirmation d'échanges de liens, la capitalisation sur l'adresse du site, systématiquement mentionnée sur les documents d'éditions et les campagnes de publicité, et surtout l'achèvement du chantier de référencement du site ont permis d'obtenir ces résultats dans un environnement très concurrentiel, marqué par l'amélioration constante de l'équipement des internautes (généralisation du haut débit).

#### ■ Début de la refonte du site internet

L'année 2006 est marquée par la première phase de refonte du site du Centre des monuments nationaux qui a été mis en ligne en 2000. Tout d'abord, son nom a été modifié en décembre pour être conforme à la nouvelle identité visuelle de l'établissement. [www.monum.fr](http://www.monum.fr) est devenu [www.monuments-nationaux.fr](http://www.monuments-nationaux.fr). Ce travail de refonte débute au second semestre 2006, il permettra de disposer d'un site adapté aux dernières évolutions techniques et ergonomiques d'internet, et ainsi de mieux répondre aux besoins des monuments et d'améliorer l'information des différents publics.

Pour cela, une large concertation a été lancée auprès des monuments, directions et services du Centre des monuments nationaux, ainsi que des internautes (enquête en ligne sur le site). Les premières réunions de travail avec l'agence ont permis de définir un design, incluant le nouveau logo du Centre des monuments nationaux (page d'accueil et pages intérieures), et une nouvelle arborescence, pour davantage d'ergonomie. Le chantier se poursuit en 2007, avec une mise en ligne prévue pour le mois d'avril.

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

En 2006, le Centre des monuments nationaux a fait la promotion de ses activités (manifestations, ouvrages des Editions du patrimoine).

7 725 retombées presse (6 147 articles dans la presse écrite, 870 passages radio et TV, 708 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 *Connaissance des Arts*, *Les Clés de l'actualité junior*, *France Bleu* ; « Contes et Histoires » avec *Le Parisien*, *France 3 Ile-de-France*, *Le nouvel Obs Paris-Ile-de-France*, *Paris Mômes*, *France Info*, *evene.fr*.



Page d'accueil du nouveau site internet



Abbaye royale  
de Fontevraud

---

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

---

Le Centre des monuments nationaux est partenaire, via les monuments de son réseau, d'un certain nombre de festivals à travers la France, ainsi que de manifestations organisées à l'initiative du ministère de la Culture et de la Communication. A ces occasions, il propose et/ou accueille dans ses monuments des événements à caractère culturel et/ou permet l'accès à ses sites. En contrepartie de sa participation, de son partenariat ou des mises à disposition de monuments, l'établissement bénéficie des campagnes de communication de ces manifestations, qui lui assurent une importante visibilité institutionnelle, augmentent sa notoriété et assurent la publicité des monuments. En 2006, la promotion du Centre des monuments nationaux et de son réseau a été assurée à travers les manifestations suivantes :

- « Des Jardins pour la Vie, une Jonquille pour Curie » (3<sup>e</sup> édition) manifestation de l'Institut Curie à laquelle le CMN apporte son soutien avec mise à disposition gracieuse du Panthéon, du 22 au 26 mars ;
- « Rendez-vous aux jardins » sur le thème du parfum (4<sup>e</sup> édition), manifestation du ministère de la Culture et de la Communication avec la participation de 29 monuments nationaux, les 2, 3, 4 et 5 juin ;
- « Festival de Saint-Denis » (37<sup>e</sup> édition) à la basilique cathédrale de Saint-Denis, du 25 mai au 30 juin ;
- « La Fête de la Musique » sur le thème « Ouvrons les oreilles aux musiques du monde » en partenariat avec la Fnac, participation de 6 monuments nationaux : l'Hôtel de Sully, le château du Haut-Kœnigsbourg, le cloître de la Psalette, le palais du

Tau, la forteresse de Salses, le trophée d'Auguste à La Turbie, le 21 juin.

---

### Les relations presse des Editions du patrimoine

---

En 2006, les Editions du patrimoine ont fêté leur 10<sup>e</sup> anniversaire. A cette occasion, une opération de relations publiques a été organisée le 24 octobre à l'Hôtel de Sully, réunissant les auteurs, la presse, les partenaires institutionnels, les commerciaux et l'équipe des Editions du patrimoine. Un logo « 10 ans » a été créé et apposé sur tous les supports de promotion de la maison d'édition. La promotion de 24 nouveaux ouvrages 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 17 au 22 mars ;
- Salon du patrimoine, du 9 au 12 novembre.

---

### Les campagnes de communication

---

Le Centre des monuments nationaux a mené 7 campagnes publicitaires.

#### ■ Les 6 campagnes d'été :

##### • Abbaye de Cluny, la magie du virtuel

Pour la première fois, une campagne de publicité et de marketing direct était menée en Bourgogne. Son objectif a été de faire la promotion de la nouvelle offre de visite de l'abbaye de Cluny, axée sur la restitution en 3D de la plus grande église de la chré-



tient disparue au XIX<sup>e</sup> siècle, la « Maior Ecclesia ». Les plans de diffusion et d'achat d'espaces régionaux ont eu pour but de toucher le public de proximité (touristes et population locale) dans un périmètre de 150 km autour du monument. Le visuel de la campagne décliné sur l'ensemble des supports est un extrait du film en 3D. Comme le message du spot radio, il met l'accent sur la qualité et le réalisme de la restitution virtuelle. Une campagne radio a été choisie pour faire face à l'absence de panneaux publicitaires sur les routes touristiques. 340 spots de 30 secondes ont été diffusés sur *France Bleu Bourgogne* et *Isère* du 10 juillet au 13 août.



Affiche de la campagne publicitaire

200 000 Cart'com ont été distribuées dans les lieux culturels, monuments, bibliothèques..., à Lyon, Dijon et Châlon-sur-Saône, du 14 au 28 juin, et à Dijon et Châlon-sur-Saône du 28 juin au 23 août. 3 insertions publicitaires sont parues : une dans *Bourgogne Magazine* (numéro de juillet/août, tirage 25 000 ex.), diffusé au national dans les kiosques Relay, en région dans 1 800 points de vente, une seconde dans *Connaissance des Arts*, en septembre, et une dernière dans le plan guide de la ville de Beaune (tirage 200 000 ex.) diffusé de mai à septembre. 4 kakémonos (format 80x240 cm) ont été disposés à l'entrée de la ville de Cluny et une bâche (5x2,5 m) apposée sur la tour des Fromages. A ce dispositif publicitaire, s'est ajoutée une opération de marketing direct avec la diffusion de 2 800 affiches (40x60 cm et 30x40 cm) et de 200 000 tracts dans les lieux touristiques (offices du tourisme, hôtels, restaurants, chambres d'hôtes, gîtes, stations services d'autoroutes, monuments, caves d'exploitants viticoles...) dans un rayon de 100 km autour de l'abbaye.

Cette première campagne de promotion de l'abbaye de Cluny a permis une hausse de 4 % du nombre de ses visiteurs.

• **Château d'Angers**

Comme en 2005, une campagne de publicité a été menée par le Centre des monuments nationaux pour promouvoir la visite du château d'Angers. L'objectif de cette campagne était de faire entrer dans le monument les touristes et les Angevins qui se contentent de voir le château de l'extérieur en longeant les remparts. Le visuel publicitaire, créé en 2005, a été enrichi. Aux jardins, au logis du

Gouverneur, au palais comtal, au châtelet se sont ajoutés des personnages de la tenture de l'Apocalypse. Le slogan « Château d'Angers, le meilleur est à l'intérieur » a été conservé. La campagne de communication s'est déroulée de juin à novembre, associant publicité et marketing direct. Le plan média a assuré une bonne visibilité du message avec 442 panneaux publicitaires à Angers, dont 40 (4x3 m) du 4 au 26 juillet et du 8 au 15 août, 400 « abris-bus » (120x174 cm) du 12 juillet au 23 août, 2 au centre commercial « Espace Anjou » (120x174 cm) de juin à novembre. Cet affichage a été complété par la diffusion de 40 000 Cart'com dans un réseau de magasins, cafés, restaurants, hôtels, du 12 au 26 juin à Nantes, du 26 juin au 10 juillet et du 31 juillet au 14 août à Angers. L'ensemble de cette publicité a été renforcée par du marketing direct, du 15 juin au 15 septembre, avec la diffusion à Angers, dans un périmètre de 50 km autour du monument, de 1 000 affiches (40x60 cm) et de 100 000 documents d'appel, dans les lieux touristiques : châteaux, musées, parcs animaliers, offices du tourisme, hôtels, restaurants, chambres d'hôtes, festivals et stations services des autoroutes.



Affiche de la campagne publicitaire

Depuis 2000, le château d'Angers connaît une érosion de sa fréquentation. En 2003, la canicule a provoqué une chute brutale du nombre de ses visiteurs (- 15,9 %). Mais depuis 2004, la situation s'améliorait progressivement. Les chaleurs de juillet 2006 ont compromis momentanément cette tendance. La campagne menée pour la seconde année a contribué à limiter cette baisse à 5 % en juillet-août 2006 par rapport à 2005, alors qu'elle avait permis la première année une augmentation de 1 %.

• **Abbaye du Thoronet**

Pour la troisième année consécutive, une campagne de communication a été menée durant l'été pour augmenter la visibilité, la notoriété et le nombre de visiteurs du monument. En 2006, le slogan de l'affiche a été revu, « Un chef-d'œuvre d'architecture à deux pas de la plage » a été remplacé par « Un chef-d'œuvre du Moyen Age à deux pas de la plage ». La promotion de proximité a été à nouveau privilégiée, l'objectif étant toujours de toucher les touristes sur leur lieu de vacances, mais aussi le



Parcours-spectacle nocturne « Songes et Lumières »  
au château d'Azay-le-Rideau

public varois. Le plan média a été le suivant : du 4 juillet au 25 août, 184 panneaux publicitaires (120x174 cm) et 56 (4x3m) répartis sur la côte : La-Seyne-sur-Mer, Bandol, Toulon, La Garde, Le Pradet, Hyères, La Londe-les-Maures, Bormes-les-Mimosas, Le Lavandou, Saint-Raphaël, Fréjus ; 22 insertions publicitaires, du 10 juillet au 19 août, dans le supplément *Le journal de l'été*, une annonce le 5 juillet dans *Le journal de vos loisirs de Var Matin* ; et enfin, une page dans le magazine de l'été distribué le 1<sup>er</sup> juillet avec le quotidien *Var Matin* et dans tous les offices du tourisme du département, à 400 000 ex. Parallèlement, une campagne de marketing direct a été menée de juillet à septembre : 250 000 documents d'appel et 800 affiches (40x60 cm) ont été diffusés sur tous les lieux touristiques de la côte varoise de Toulon à Saint-Raphaël.

En trois ans de campagne, l'abbaye du Thoronet a gagné 26 % de public en plus, soit plus de 9 000 visiteurs supplémentaires sur cette même période.

#### • Abbaye du Mont-Saint-Michel

De juillet à août, pour la troisième 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 a été d'inciter le public à venir découvrir le monument au crépuscule et son parcours nocturne. 250 000 tracts et 800 affiches (40x60 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 services des autoroutes (A81 : Le Mans-Rennes-Le Mans / A13 : Paris-Caen-Paris). 2 bannières (3,50x1,20 m) et 6 affiches plastifiées (80x120 cm) ont été posées à l'entrée du Mont-Saint-Michel et de l'abbaye. Une campagne d'affichage avec 34 panneaux de 2 m<sup>2</sup> à Saint-Malo, du 13 au 19 juillet et du 16 août au 23 août, a complété ce dispositif de communication.

Depuis trois ans, la campagne de promotion a permis d'accroître de 107 % le nombre de visiteurs en nocturne par rapport à 2003, année sans campagne. Cette augmentation de 40 % de la fréquentation, entre 2006 et 2005, s'explique par le renfort apporté à la publicité par une campagne de relations presse.

#### • « Songes et Lumières », parcours-spectacle nocturne, du château d'Azay-le-Rideau, du 1<sup>er</sup> juillet au 16 septembre

« Songes et Lumières » a bénéficié pour sa deuxième année d'exploitation d'une campagne de publicité et de marketing direct en région. L'objectif de cette campagne a été de toucher le public de proximité (touristes et population locale) présent dans un périmètre de 70 km autour du monument. Au total, de juillet à septembre, 184 panneaux publicitaires de différents formats ont été achetés dans quatre villes très fréquentées et proches d'Azay-le-Rideau : à Tours, un panneau lumineux (210x297 cm) du 29 juin au 16 septembre, 50 panneaux (4x3 m) du 4 au 10 juillet, 45 panneaux (4x3 m) du 19 au

25 juillet et du 1<sup>er</sup> au 15 août, 36 panneaux (240x160 cm) du 29 juin au 13 juillet et du 3 au 24 août ; à Amboise, 1 panneau lumineux (198x280 cm) du 29 juin au 16 septembre, 21 faces (120x174 cm) du 20 au 26 juillet et du 10 au 23 août ; à Chinon, 13 panneaux (240x160 cm) du 29 juin au 24 août ; à Saumur, 17 panneaux (120x174 cm) du 3 au 9 juillet et du 17 juillet au 20 août. A cette campagne d'achat d'espaces, se sont ajoutées des actions de marketing direct avec la diffusion d'affiches petits formats, de tracts et de supports PLV dans les lieux touristiques de la région. Au total, ce sont 1 350 affiches, dont 750 (40x60 cm) et 600 (30x40 cm), 145 000 tracts et 50 présentoirs qui ont été distribués. A Azay-le-Rideau, 24 oriflammes, dont 12 (40x220 cm) et 12 (60x280 cm) ont été fixées sur les lampadaires de la commune.

L'enquête, réalisée par le Centre des monuments nationaux, montre que la magie du parcours spectacle a opéré auprès de la grande majorité des visiteurs. Grâce aux modifications effectuées à l'issue de la première saison, le taux de satisfaction a progressé de manière significative et passe de 72 à 80 % d'opinions favorables. Le contenu, l'aspect visuel et sonore de cette deuxième édition de « Songes et Lumières » ont été plus appréciés que l'an passé. Le public a tout particulièrement aimé la beauté, le côté magique, enchanteur et fantastique du parcours. La qualité de l'accueil du monument est aussi plébiscité, 95 % de visiteurs satisfaits. Avec onze soirées supplémentaires, la fréquentation du spectacle a été similaire à celle de 2005, 24 000 visiteurs, malgré une légère baisse du nombre d'entrées par jour, liée aux conditions climatiques médiocres du mois d'août.

- **Ouverture nocturne des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris**

Cette année, de juin à août, les tours de la cathédrale ont été ouvertes à la visite jusqu'à 23 h. La petite campagne de publicité menée a eu pour objectif de toucher le public francilien et touristique. 150 000 Cart'com ont été diffusées, du 14 juin au 12 juillet, dans les lieux culturels parisiens et les cafés, 1 000 affiches (40x60 cm), distribuées dans 600 hôtels parisiens et dans des salons professionnels du tourisme, et une bache (200x60 cm) installée à l'entrée de la cathédrale.

- **Une campagne à l'automne**

- « Monument jeu d'enfant » les 7 et 8 octobre, 8<sup>e</sup> édition

37 monuments ont participé à l'opération contre 38 en 2005. 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, 77 000 tracts, 3 850 affiches monuments (40x60 cm), 100 affiches et 1 000 tracts nationaux, 2 000 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 *TV magazines* ou *Femina*, vendus avec la presse quotidienne régionale le week-end, dans *Métro* et *Connaissance des Arts*. Au total, 27 publicités personnalisées ont parues le samedi ou le dimanche précédant la manifestation. A ce dispositif publicitaire, se sont ajoutés dans le cadre de partenariats presse un dossier de 4 pages consacré à la manifestation paru dans le numéro du 28 septembre du magazine *Les Clés de l'actualité*, un spot radio de 30 secondes diffusé 27 fois du 3 au 8 octobre sur *France Bleu* national.



Affiche de la 8<sup>e</sup> édition de « Monument jeu d'enfant »

Cette année, « Monument jeu d'enfant » a accueilli 45 133 visiteurs dans 37 monuments, dont 8 984 enfants, contre 40 171 visiteurs, dont 8 870 enfants en 2005 dans 38 monuments. La fréquentation 2006 est en hausse de 14 %, à périmètre constant, par rapport à la fréquentation de l'an passé.

## Le centre d'information

A Paris, le Centre des monuments nationaux met à la disposition du public un centre d'accueil et d'information situé à l'Hôtel de Sully. Entre janvier et décembre 2006, celui-ci a reçu 12 882 visiteurs, diffusé 88 735 documents d'appel, répondu par courrier à 360 demandes de documentation et géré 4 986 appels téléphoniques, dont le plus grand nombre correspond aux trois événements suivants : « Les Journées européennes du patrimoine » (septembre), « Monument jeu d'enfant » (octobre), « Contes et Histoires » (décembre).



## CHAPITRE 6

# Diffuser la connaissance

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



Château  
de Montal



## Les Editions du patrimoine

Les Editions du patrimoine ont célébré en 2006 leur dixième anniversaire. Département éditorial du CMN et éditeur délégué de la direction de l'architecture et du patrimoine (ministère de la Culture et de la Communication), elles ont en dix ans constitué un catalogue de près de 400 références actives, bâti une politique éditoriale fortement structurée autour de collections nettement différenciées, et obtenu une incontestable reconnaissance du milieu professionnel.

Ce dixième anniversaire, soutenu par une large campagne de communication et célébré lors d'une soirée à l'Hôtel de Sully a été marqué par la publication d'un ouvrage inhabituel dans la production d'une maison ordinairement attachée à l'étude et à la promotion du patrimoine matériel : *Cent siècles de cuisine, petite anthologie de recettes* propose un parcours culinaire, de la préhistoire au XX<sup>e</sup> siècle, parallèle à celui que permet, de Font-de-Gaume à la villa Savoye, l'éventail des sites et monuments gérés par le CMN. Cet anniversaire a aussi donné lieu à un concours interne destiné à récompenser la meilleure présentation des publications des Editions du

patrimoine dans les librairies-boutiques de l'établissement, et à la fabrication de matériels promotionnels destinés à ces comptoirs comme aux libraires.

En 2006, les Editions du patrimoine ont fait une première incursion dans le monde de la bande dessinée, avec la publication d'un album, *Le dernier visiteur de George Sand*, qui a connu d'emblée un appréciable succès. Le lancement s'est fait lors de l'inauguration du nouvel espace de vente de la maison de George Sand à Nohant, en présence du dessinateur et du scénariste, Marc-Renier et Rodolphe, qui ont dédié leur ouvrage. Les éditions ont encore manifesté leur intérêt pour ce secteur éditorial en plein développement en s'associant à la manifestation « Le Palais de la BD » à la Conciergerie en octobre, pour remettre un prix « Ville, architecture, patrimoine » destiné à promouvoir la place du patrimoine dans l'univers de la bande dessinée (et par là, élargir le public de ce patrimoine). 2006 aura encore été l'année des premières traductions en chinois pour deux titres de la collection *Itinéraires* : *La Sainte-Chapelle*, *Le Mont-Saint-Michel*.



La programmation réalisée comportait 36 nouveautés, dont 6 catalogues d'exposition, 3 revues, 1 réédition, 14 traductions, 36 réimpressions et 1 ouvrage hors commerce : le catalogue des Editions du patrimoine. Parmi les nouveautés, 5 ont été le fruit de coéditions (Gallimard, Artlys). Avec une vingtaine de titres (nouveautés ou traductions), les guides de visite *Itinéraires*, *Guides archéologiques de la France*, *Guides des villes et pays d'art et d'histoire* ont dominé cette production. La collection *Cahiers du patrimoine*, a vu paraître son dernier titre sous le logo des Editions du patrimoine ; dans le cadre de la décentralisation des services de l'Inventaire, cette collection sera désormais éditée en régions. En revanche, la collection *Lex'signes*, destinée aux sourds et malentendants et dont la vocation est d'accroître le vocabulaire en langue des signes française dans le champs de l'histoire de l'art a vu paraître son premier titre, consacré à la préhistoire.

Nombre de ces publications ont bénéficié de partenariats établis avec la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine, les Haras nationaux, les Voies navigables de France, la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris, la Fondation pour l'action culturelle internationale en montagne, les villes du Mans, de Menton, Pointe-à-Pitre, Quimper et Sarlat. Ces dernières villes ont également organisé des soirées de lancement des *Guides des villes et pays d'art et d'histoire* les concernant, et de semblables soirées ont eu lieu à l'initiative de la Drac Midi-Pyrénées à Villeneuve-lez-Avignon (*Cahier du patrimoine*), du Conseil d'Etat (*Monographie d'édifices*) et du CMN, à la librairie de l'Hôtel de Sully (*Architecture, un art nécessaire*).



Cette année aura aussi rapporté de nombreux prix aux Editions du patrimoine : un grand prix du jury de la Nuit du Livre et le coup de cœur du jury Ecureuil et solidarités (Fédération nationale des Caisses d'Épargne) pour le *Sensitinéraire* sur la Sainte-Chapelle de Paris, ouvrage qui a aussi fortement contribué à l'attribution au CMN d'un trophée de la qualité des services publics dans la catégorie : accueil des personnes en difficultés ; un prix des Vieilles Maisons Françaises pour *Les Ecuries des châteaux français*, qui a également obtenu une mention spéciale du jury du prix de l'Académie d'architecture.

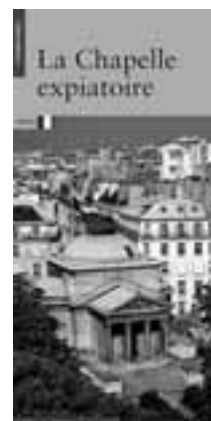
Comme chaque année, les Editions du patrimoine ont été présentes au Salon du livre, en mars, et au Salon du patrimoine, en novembre, à Paris, de même

qu'au Salon du livre de Francfort, en octobre, avec le Bureau international de l'édition française. Leur participation aux Journées européennes du patrimoine, en septembre, s'est enrichie de la parution d'un *Itinéraires* consacré au domaine national du Palais-Royal, ouvrage que le public a pu découvrir sur les deux comptoirs tenus par le CMN pendant ces journées, l'un à l'entrée du circuit de visite du palais, dans le hall d'accueil du ministère de la Culture et de la Communication, l'autre en fin de visite, au pied du grand escalier du Conseil constitutionnel.



## Les ventes

Depuis 2005, les Editions du patrimoine apparaissent dans le classement des 200 premiers éditeurs français, établi par l'hebdomadaire professionnel *Livres Hebdo*. En 2006, dans un contexte national pourtant récessif en matière de ventes de livres, les Editions du patrimoine ont encore augmenté leur chiffre d'affaires de 6,70 %. Cette progression notable, obtenue par un accroissement de 6,45 % du nombre des exemplaires vendus (171 150 en 2006), est le produit de trois facteurs positifs qui ont plus que compensé la baisse des ventes dans le réseau général des librairies (- 12,14 %, baisse légèrement inférieure au taux moyen constaté par la profession) : une hausse sensible des ventes sur les librairies-boutiques des monuments nationaux (+ 5,60 %) ; une hausse considérable des ventes de la librairie de l'Hôtel de Sully (+ 17 %) ; et enfin une hausse exceptionnelle des ventes directes, en majeure partie des préachats (+ 318,89 %). Ainsi 2006 aura été, en termes de chiffre d'affaires, la meilleure année des Editions du patrimoine depuis leur fondation.



Après plusieurs années successives d'érosion de ses ventes sur les librairies-boutiques des monuments et de légère progression de celles effectuées en librairie, la collection *Itinéraires* a connu un sensible redressement sur le réseau CMN (82 264 ventes, contre 80 313 en 2005), mais enregistre en revanche une nette baisse des résultats en librairie. Il convient de noter que cette collection grand public procure toujours près de 63 % du chiffre d'affaires des Editions du patrimoine pour les livres dans le réseau des librairies-boutiques.

Parmi les nouveautés 2006 qui ont connu les meilleurs « démarrages » figurent *Le dernier visiteur de George Sand* (plus de 1 600 ventes en 4 mois), *Cent siècles de cuisine*, *Couleurs de guerre* (ouvrage qui accompagnait l'exposition d'autochromes de la guerre 1914-1918 au palais du Tau, à Reims), *Les Orient de Pierre Loti* (plus de 1 000 ventes en 3 mois) et *le guide des Villes et pays d'art et d'histoire* consacré au Mans.

Parmi les ouvrages du fonds, on notera la bonne tenue des ventes de la collection *Vocabulaires*, avec 2 966 exemplaires vendus en librairies et 1 968 en réseau interne.

Enfin, par l'édition de nouvelles images comme par de nombreuses réimpressions, les Editions du patrimoine ont largement contribué à l'offre des librairies-boutiques du CMN en matière de cartes postales. Plus d'un million de cartes et 18 000 dépliants ont ainsi été imprimés. Le chiffre d'affaires généré par ce secteur s'est élevé à 851 502 €, en hausse de 5,80 % par rapport à 2005.



## Les parutions 2006 : nouveaux titres et traductions

### ■ Albums du CRMH

- Grilles de fenêtres et d'impostes en fer forgé du XV<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle.

### ■ Bande dessinée

- Le dernier visiteur de George Sand.

### ■ Cahiers du patrimoine

- Villeneuve-lès-Avignon.

### ■ Catalogues d'expositions

- Couleurs de guerre (palais du Tau) ;  
- La Seine des photographes (Conciergerie) ;

- Faïences et grès de Pierrefonds (château de Pierrefonds) ;  
- Bouges, histoire d'une femme élégante (château de Bouges) ;  
- Brou, Chef-d'œuvre d'une fille d'empereur (monastère royal de Brou) ;  
- Pierre Curie (Panthéon).

### ■ Guides archéologiques de la France

- Arles antique.

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

- Hautes vallées de Savoie ;  
- Le Mans ;  
- Menton ;  
- Pointe-à-Pitre ;  
- Quimper ;  
- Sarlat.

### ■ Hors collections

- Le Pendule de Foucault (espagnol, italien) ;  
- Cent siècles de cuisine ;  
- Chambord ;  
- Architecture, un art nécessaire.

### ■ Idées et débats

- Claude Nicolas Ledoux - Etienne Louis Boullée.

### ■ Itinéraires

- Le château de Champs-sur-Marne ;  
- Le haras national du Pin ;  
- La Chapelle expiatoire ;  
- Le Palais-Royal ;  
- La Sainte-Chapelle (chinois) ;  
- La villa Savoye (japonais) ;  
- Le château d'Azay-le-Rideau (italien) ;  
- Le Mont-Saint-Michel (chinois, russe) ;  
- Le domaine de Rambouillet (anglais) ;  
- Le château de Bussy-Rabutin (anglais) ;  
- Le château de Bouges (anglais) ;  
- Le château d'If (anglais) ;  
- Le château du roi René à Tarascon (anglais).

### ■ Lex'signes

- Préhistoire.

### ■ Minitinéraires

- La cité d'Aigues-Mortes ;  
- Le château de Chambord ;  
- L'abbaye de Cluny.

### ■ Monographies d'édifices

- Le Conseil d'Etat au Palais-Royal.

### ■ Périodiques

- Monumental 2006-1 ;  
- Monumental 2006-2 ;  
- Cahiers de la recherche architecturale et urbaine n°18-19.

### ■ Photographie

- Les Orient de Pierre Loti à travers la photographie.

### ■ Thématiques

- Petit dictionnaire des grands hommes du Panthéon (anglais).

### ■ Temps & espace des arts

- L'image sans qualités.





Domaine national  
du Palais-Royal

## La documentation

### Une base de données documentaire accessible et enrichie

Depuis le 18 décembre 2006, la base documentaire *Références* est accessible sur l'intranet du Centre des monuments nationaux. L'ensemble des monuments et services du siège peuvent désormais avoir un accès direct à cet outil indispensable à la connaissance des monuments.

Cette base compte 18 320 notices, soit 1 084 nouvelles notices produites depuis le 7 février 2006. Un important travail de correction et de suppression des doublons ou de notices obsolètes a également été conduit.

A l'image de ce qui avait été entrepris au château d'Angers en 2004 et 2005, une opération de mise en œuvre et de supervision du traitement bibliographique et documentaire du fonds de la bibliothèque du Panthéon s'est déroulée en 2006. Le résultat de ce travail, environ 560 ouvrages mentionnés dont 429 nouvelles notices, a été intégré directement à la base de données *Références*.

### Bibliothèque de documentation

L'enrichissement du fonds de la bibliothèque de documentation s'est poursuivi sous les modes habituels (achats et dons) avec une systématisation du caractère spécialisé et scientifique des acquisitions, notamment en ce qui concerne les usuels de recherche.

632 documents sont venus enrichir le catalogue, 243 par achats, environ une centaine sont le fait du catalogue rétrospectif d'usuels ou d'autres documents déjà présents sur les rayons de la bibliothèque, le solde d'environ 289 ouvrages correspond à des dons.

Le total des acquisitions d'ouvrages pour 2006 se monte à 15 005,03 € en très légère baisse par rapport à 2005 (16 605,82 €).

Contrairement aux années précédentes, les dons, environ 289 ouvrages, n'auront représenté qu'un peu plus de la moitié des intégrations au catalogue de la bibliothèque.

Après une période d'interruption due à des impératifs techniques, le signalement des nouveaux articles, concernant les monuments gérés par l'établissement recensés dans les publications spécialisées, a repris dans le milieu de l'année 2006. Il fait dorénavant partie d'une rubrique spécifique dans les ressources présentées sur l'intranet du Centre des monuments nationaux.

## Recherches et analyses documentaires

Une part toujours plus importante du travail est consacrée à la préparation et à des recherches documentaires concernant certains projets de monuments ou des projets plus globaux menés par l'établissement.

En 2006, les recherches ont d'abord concerné la poursuite de travaux lancés antérieurement : réunion d'éléments iconographiques destinés à illustrer l'espace de présentation de la tapisserie de l'Apocalypse au château d'Angers ; poursuite de la recherche et des commandes d'iconographie pour la salle du sacre du palais du Tau à Reims ; poursuite de la recherche iconographique concernant la nouvelle présentation de la salle du musée de l'Arc de triomphe ; finalisation des dossiers regroupant les reproductions de plans anciens des monuments (plus de 2 000 références).

Les recherches documentaires approfondies, analyse bibliographique et archivistique, menées dans le cadre de l'élaboration du catalogue raisonné des tapisseries conservées dans les monuments, s'est poursuivie.

Une importante recherche documentaire et iconographique a été menée dans le cadre du chantier d'aménagement muséographique du donjon du château de Vincennes, ainsi que la mise en œuvre et le suivi de plusieurs acquisitions à caractère bibliophilique.

## Les archives

Environ 1 000 mètres de linéaire d'archives sont conservés et gérés par le Centre des monuments nationaux, dont 280 à l'Hôtel de Sully, 50 à l'orangerie et 700 à Emerainville.

Plus de 34 versements de dossiers ont été effectués en 2006. Plusieurs d'entre-eux correspondent à des déménagements d'urgence dont le métrage est délicat à effectuer (dossiers de la mission lumière, du service photographique ou du bureau du budget). 10 de ces versements n'ont pas fait l'objet d'une liste descriptive des dossiers.

Les dossiers stockés par le département des aménagements ont été triés, classés et rangés de façon à être facilement consultables.

Il y a eu au cours de l'année 114 demandes de recherche de documents pour 152 documents communiqués. Ces recherches concernent essentiellement la direction des ressources humaines et la direction administrative et financière, notamment pour les recherches de mandats, ou le service juridique.

En collaboration avec l'agence comptable un tableau de gestion et d'archivage des documents de régie (avance et recette) a été élaboré. Il sera prochainement diffusé et appliqué à toutes les régies des monuments.

Enfin, le Centre des monuments nationaux a participé à l'inventaire des archives du château de La Motte Tilly et des dossiers constitués par la marquise de Maillé qui viennent d'être déposés aux archives départementales de l'Aube.

## La connaissance et la gestion des collections

Plus de 70 des monuments dont le CMN a la charge abritent d'importantes collections. Dans l'état actuel des inventaires, leur nombre dépasse 80 000 objets ou œuvres d'art.

La bonne gestion de ces collections représente donc une charge de travail importante qui s'organise autour de quatre préoccupations principales : l'inventaire administratif des œuvres, leur connaissance scientifique, leur bonne conservation et leur enrichissement.

### L'inventaire des collections

En 2006, les inventaires ont porté prioritairement sur les monuments transférables. Ce sont 10 124 biens culturels qui ont été ainsi traités portant sur les monuments suivants :

**Monuments décentralisables traités sur *Collectio* en 2006 :**

- Château de Chaumont-sur-Loire (1 741 biens) ;
- Maison d'Ernest Renan à Tréguier (1 300 biens) ;
- Château de Bussy-Rabutin (1 041 biens) ;
- Monastère de Saorge (800 biens) ;
- Abbaye de Jumièges (600 biens) ;
- Château de La Motte Tilly (500 biens) - en cours ;
- Château du roi René à Tarascon (323 biens) ;
- Château de Fougères-sur-Bièvre (194 biens) ;
- Abbaye de Silvacane (107 biens) ;
- Forteresse de Salses (104 biens) ;
- Château de Carrouges (500 biens) - en cours.

Quatre autres monuments ont également fait l'objet d'inventaires préalables à des chantiers de restauration nécessitant des mises en réserve temporaire :

- Château d'Aulteribe (1 200 biens) - en cours ;
- Maison de George Sand (700 biens) - en cours ;
- Arc de triomphe (550 biens) - en cours ;
- Abbaye du Mont-Saint-Michel (464 biens) - en cours.

L'inventaire effectif des collections conduit à revoir à la hausse le nombre d'œuvres conservées dans les monuments.

Ainsi, fin 2005, 68 monuments conservaient 63 038 biens culturels. Au terme de l'inventaire de l'année 2006, l'estimation porte désormais sur 71 monuments et 80 802 œuvres.

### ■ La base de données *Collectio*

Les inventaires réalisés sont versés sur la base de données *Collectio*, dont la migration sur le logiciel Flora, permettant une consultation en ligne sera achevée au premier trimestre 2007.

Outre les nouveaux inventaires réalisés, le plan triennal de reversement d'inventaires anciennement informatisés s'est achevé et a enrichi considérablement le nombre d'œuvres figurant dans la base de données.

Cette année, 3 671 fiches de biens culturels ont été reversées sur *Collectio*.

### ■ Régularisation des dépôts

Le travail d'inventaire concerne également la régularisation des dépôts qu'il s'agisse des dépôts consentis par le CMN ou ceux, plus nombreux, dont il est bénéficiaire.



Château de La Motte Tilly

Ainsi, 960 biens culturels ont été déposés par le CMN dans des institutions nationales ou des collectivités territoriales.

Les premières régularisations sont intervenues en 2006.

La commission de récolement des œuvres d'art est tenue informée de l'avancée des travaux à ce sujet.

Il en est de même pour les dépôts reçus. De nombreux dossiers ressurgissent au fur et à mesure que les inventaires progressent. Il s'agit d'opérer des régularisations, notamment avec les institutions. La régularisation des dépôts consentis par l'Union centrale des arts décoratifs est ainsi terminée, les autres dossiers sont en cours de traitement (Musée national du Moyen Age, Mobilier national). Au total, 1 310 dossiers d'œuvres restent à régulariser.

■ **Régularisation des dossiers vols et disparitions**

Les travaux d'inventaires permettent de faire ressurgir les dossiers de biens culturels volés ou disparus avant 2006.

L'état des lieux, réalisé à la fin de l'année, fait ressortir les dossiers de 1 175 biens culturels volés ou non vus dans les collections qui se répartissent comme suit :

- 1 092 dossiers à régulariser ;
- 93 dossiers régularisés.

■ **Régularisation des donations avant 2006**

Les dossiers de biens culturels donnés au CMN ou à l'Etat avant 2006 vont faire l'objet d'une procédure de régularisation (château de Fougères-sur-Bièvre). Un premier état des lieux sera dressé en 2007.

En 2006, le Centre des monuments nationaux a consacré 176 000 € au travail d'inventaires financés pour l'essentiel par une subvention du ministère de la Culture et de la Communication.

**L'étude scientifique des collections**

Au-delà de la réalisation des inventaires administratifs, la volonté d'améliorer la présentation des monuments conduit à entreprendre des études scientifiques sur les œuvres qui y sont présentées.

■ **Les tapisseries**

L'établissement a engagé un travail d'étude sur la collection des tapisseries appartenant à l'Etat et conservées dans les monuments gérés par le CMN. Les acquisitions reposent depuis plusieurs années sur une démarche de décoration des châteaux, associée à la constitution d'une collection provenant des ateliers parisiens précédant la mise en place de la manufacture nationale des Gobelins.

Depuis janvier 2005, un récolement sur place a été effectué, des dossiers d'œuvres créés et l'étude



Tours et trésor de la cathédrale de Chartres

scientifique des tapisseries a pu être engagée courant 2006. L'étude approfondie a porté essentiellement sur les tapisseries conservées aux châteaux de Chambord, Châteaudun et Chaumont-sur-Loire, ce qui représente environ le 1/3 des collections. Elle confirme d'ores et déjà l'intérêt et la présence de pièces majeures dont certaines ont fait l'objet d'attribution ou de réattribution du modèle, de l'atelier, de l'iconographie ou du commanditaire.

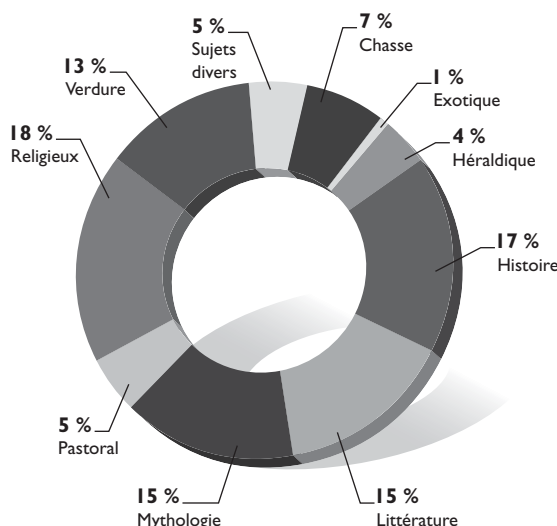
Une nouvelle campagne photographique a été lancée en 2006 pour compléter le fonds déjà existant. Elle a nécessité la réalisation d'un système de suspension, modulable et transportable, imaginé et construit spécialement, facilitant ainsi l'accrochage des tapisseries conservées en réserve dans les monuments.

■ **Composition du corpus**

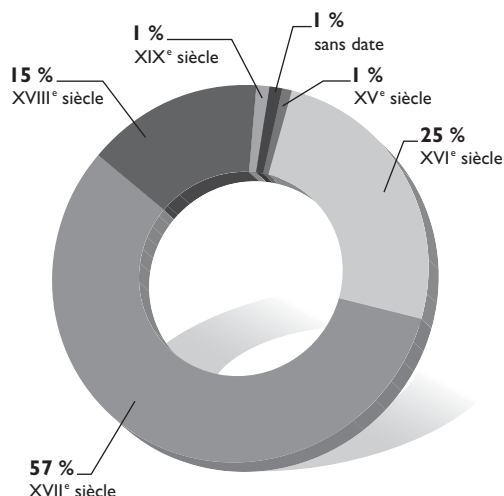
La collection comprend 323 tapisseries réparties dans 29 monuments. Cependant quelques-uns d'entre eux concentrent la majeure partie de la collection, le reste étant très dispersé (2 monuments ont plus de 50 tapisseries, 2 ont de 21 à 50 tapisseries, 3 ont de 11 à 20 tapisseries, 7 ont de 6 à 10 tapisseries, 15 ont de 1 à 5 tapisseries).

Les graphiques permettent de rendre compte des sujets traités, de l'époque et des lieux de production.

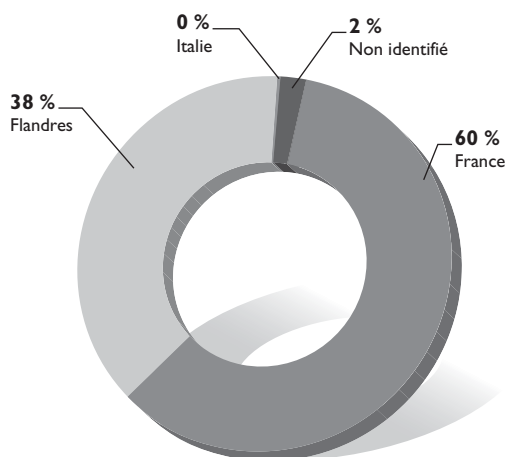
Répartition des tapisseries par sujet



#### Répartition des tapisseries par siècle



#### Répartition des tapisseries par lieu de production



#### ■ L'étude des collections orientales de la maison de Georges Clemenceau

Méconnue, la collection d'objets orientaux constituée par Georges Clemenceau a bénéficié récemment d'un enrichissement important grâce à l'acquisition d'un lot d'objets lui ayant appartenu. Afin de préparer sa présentation future au public, une étude matérielle et historique a été conduite sur ces œuvres.

#### ■ Les études sur les monuments

Un budget de 117 921 € a été consacré à la réalisation d'études permettant de mieux connaître l'histoire des monuments. Ces études servent de base aux projets de renouvellement des parcours de visites.

#### ■ Château de Coucy

Une étude pluriannuelle est conduite dans le cadre du projet collectif de recherches « Archéologie et histoire castrales médiévales en Picardie : Coucy le château et ses seigneuries ». Elle porte sur l'ensemble architectural « salles des preux - salle des preuses » à travers un relevé infographique 3D qui contribue à la validation des hypothèses stratigraphiques.

#### ■ Château de Pierrefonds

A la suite d'une première phase d'étude sur la place des travaux de restauration-reconstruction effectués par Viollet-le-Duc au château de Pierrefonds dans l'ensemble de sa production, un avant-projet de définition d'un nouveau parcours de visite a été réalisé. Parallèlement, afin d'élargir la réflexion autour de Viollet-le-Duc à Pierrefonds, un projet de colloque a été proposé par l'établissement. Il se tiendra en juin 2007.

#### ■ Place forte de Mont-Dauphin

Un dossier documentaire a été élaboré. Il a permis de vérifier certaines hypothèses qui seront présentées dans l'exposition temporaire programmée pour la saison 2007 à l'occasion du tricentenaire de la mort de Vauban.

#### ■ Hôtel de Lunas

L'étude systématique des archives concernant l'Hôtel de Lunas a permis de retracer l'historique de l'implantation des bâtiments sur le site et les transformations liées à l'évolution de leurs usages.



Château de Coucy

### ■ Château d'Azay-le-Rideau

Dans la perspective d'une requalification du parcours de visite du château d'Azay-le-Rideau, une première approche historique a permis de réexaminer les connaissances sur le commanditaire du projet initial et les périodes des XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles, fondatrices pour ce monument.

### Conservation et restauration

Dans le cadre d'une convention, la promotion de première année de l'Institut national du patrimoine – section des restaurateurs a effectué son stage obligatoire d'étude des conditions de conservation d'une collection, au sein du château de Bouges. Chaque section a pu étudier un ensemble d'objets relevant de sa spécialité, établir des constats d'état et des préconisations pour assurer un meilleur suivi des collections conservées sur ce site. Un DVD présentant l'ensemble des informations recueillies a été transmis au CMN.

Les travaux de mise aux normes des réseaux électriques du château d'Aulteribe ont été l'occasion de traiter les meubles infectés et d'organiser les importantes réserves pour assurer les meilleures conditions possibles de conservation des mobiliers.

Par ailleurs 20 œuvres en provenance de 10 monuments ont été restaurées pour un montant de 122 000 €.



Abbaye de Cluny

### Les acquisitions nouvelles

Le Centre des monuments nationaux a consacré en 2006, 324 204 € à l'acquisition d'œuvres nouvelles. Ces acquisitions sont soumises à l'appréciation préalable du comité consultatif des collections ou de sa délégation permanente lorsque l'urgence ne permet pas de le réunir en séance plénière. Elles sont faites pour le compte de l'Etat et financées par une subvention du ministère de la Culture et de la Communication complétée, en 2006, par un apport de 59 000 € du Fonds du patrimoine.

Nom du vendeur	Date de vente	Œuvre	Montant	Monument
Baron Ribeyre et associés	05/04/2006	Email polychrome du XVII <sup>e</sup> siècle par Jean II Laudin	1 557 €	Château de Castelnu-Bretenoux
Fraysse	26/04/2006	24 lots de la collection cynégétique Féralut de Falandre	130 197 €	Château de Carrouges
Antoni Muntadas	17/05/2006	Œuvre d'Antoni Muntadas : <i>Pou/lull</i>	21 250 €	Forteresse de Salses
Galerie Xippas	17/05/2006	Œuvre de Philippe Ramette	9 000 €	Château d'Oiron
Galerie Elstir	17/05/2006	Plat en faïence représentant Gambetta (Maison Milet)	4 000 €	Maison des Jardies
Mme de Lammerville	17/05/2006	Tapiserie d'Audenarde XVI <sup>e</sup> siècle	14 272,50 €	Château d'Azay-le-Rideau
Brissonneau - Daguerre	07/06/2006	Bronze représentant Adam et Eve (d'après une sculpture du château de Montal)	480 €	Château de Montal
Wemaere et de Beaupuis	23/07/2006	Portrait d'Anne d'Autriche, reine de France, par Charles et Henri Beaubrun	14 078,84 €	Château de Vincennes
CB Parsua		5 tapis	35 000 €	Château d'Aulteribe
Sotheby's Paris	26/10/2006	Paire de sièges en voyeuses	4 708,96 €	Château de Maisons
Sotheby's Londres	31/10/2006	Tapiserie : Verdure, atelier de Pierre Brimard, vers 1630	58 489,60 €	Château d'Azay-le-Rideau
Innovinter		2 vitrines pour présentation des grès cérames de Frémiet	3 434,91 €	Château de Pierrefonds
Orne Enchères		Cuisinière ancienne	1 109,03 €	Château de Carrouges

Ces acquisitions à titre onéreux ont été complétées par des dons :

Origine		Œuvre	Monument
Galerie Xippas	Don	Œuvre de Philippe Ramette, « Point de vue », 2002	Château d'Oiron
Galerie Xippas	Don	Œuvre de Philippe Ramette, « Espace pour le futur », 2002	Château d'Oiron
Association des Amis de Oiron	Don	Œuvre de Yannick Demmerle, « Sans titre », 2000 (paysage)	Château d'Oiron
Association des Amis de Oiron	Don	Œuvre de Yannick Demmerle, « Sans titre », 2000 (cage)	Château d'Oiron
André Raffray	Don	Œuvre d'André Raffray, « Gros plan de la tête d'une demoiselle d'Avignon, Picasso », 1988	Château d'Oiron
André Raffray	Don	Œuvre d'André Raffray, « Main tendue d'une demoiselle d'Avignon, Picasso », 1988	Château d'Oiron
André Raffray	Don	Œuvre d'André Raffray, « Mosaïque autour des demoiselles d'Avignon, Picasso », 1988	Château d'Oiron
André Raffray	Don	Œuvre d'André Raffray, « Le violoniste de <i>La musique</i> de Matisse », 1990	Château d'Oiron
André Raffray	Don	Œuvre d'André Raffray, « Le joueur de flûte de <i>La musique</i> de Matisse », 1990	Château d'Oiron
André Raffray	Don	Etude pour <i>La Bohémienne endormie</i> de H. Rousseau	Château d'Oiron
M. et Mme Dehen	Don	3 cuves à vin en chêne	Château de Talcy



Château  
de Châteauneuf-en-Auxois



Abbaye  
de Montmajour

### ■ Prêts à des expositions

En 2006, le CMN a prêté 34 œuvres à diverses expositions en France et à l'étranger. A noter tout particulièrement le prêt de sculptures en provenance du monastère royal de Brou et du château de Pierrefonds pour l'exposition Conrat Meit du Bayerisches Nationalmuseum de Munich.

## La photographie

La modification du décret statutaire de la Réunion des musées nationaux, préalable nécessaire à l'établissement d'une délégation de service public confiant à cette dernière la charge de commercialiser les fonds photographiques du Centre des monuments nationaux, n'était toujours pas acquise au terme de l'année 2006. En conséquence, le service photographique a poursuivi ses missions de commercialisation des fonds du CMN et de ceux de la médiathèque de l'architecture et du patrimoine pour un chiffre d'affaire de 47 000 €.

Plusieurs campagnes de prises de vues ont été organisées pour enrichir, compléter les fonds, répondre à des besoins immédiats liés à la politique éditoriale et scientifique, ou au renouvellement des parcours de visite.

Les campagnes de prises de vues nécessitées par l'étude des tapisseries ont concerné les œuvres conservées aux châteaux de Castelnau-Bretenoux, Villeneuve-Lembron, Chambord (après accord de l'établissement public), Châteauneuf-en-Auxois, Châteaudun, Aulteribe, La Motte Tilly, Maisons et Champs-sur-Marne.

La campagne pluriannuelle, organisée à la demande de la direction de l'architecture et du patrimoine

sur les sites français inscrits au patrimoine mondial, s'est poursuivie à la cité de Carcassonne et au Mont-Saint-Michel.

Des prises de vues spécifiques, pouvant porter sur des objets ou des monuments extérieurs au CMN, ont été réalisées à la demande des Editions du patrimoine, notamment pour le catalogue du dixième anniversaire ou pour des catalogues spécifiques comme celui de l'exposition des robes de Madame Viguier au château de Bouges ou celui de grès et faïences au château de Pierrefonds.

Plusieurs campagnes ont permis de renouveler les fonds de monuments venant de faire l'objet d'importantes campagnes de restauration ou de renouvellement de leur parcours de visite. Il s'agit notamment du donjon du château de Vincennes pour les restaurations extérieures, des châteaux de Talcy et d'Aulteribe pour le décor intérieur. Une campagne complète de prises de vues a été faite pour le château de Montal confié en gestion au CMN depuis octobre 2006.

Les grandes manifestations organisées ou accueillies dans les monuments ont également fait l'objet de reportages comme « Contes et Histoires » au château de Champs-sur-Marne, aux tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris, à la Conciergerie et à la Sainte-Chapelle ; « Songes et Lumières », nouveau parcours-spectacle nocturne au château d'Azay-le-Rideau ou encore l'installation « Léviathan Thot » d'Ernesto Neto au Panthéon.

Enfin, le fonds Emeric Feher a fait l'objet d'un recollement et d'une étude qui servira notamment à la préparation d'une exposition en 2007 à l'abbaye de Montmajour.





## 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



Sainte-Chapelle

## La gestion des ressources humaines

### Les études et l'activité de conseil

Outre les activités de conseil et les études ponctuelles portant notamment sur l'organisation du travail et les horaires d'ouverture des monuments, des études spécifiques ont été réalisées dans des domaines particuliers.

#### ■ Le bilan social

Afin de pouvoir mesurer objectivement et en toute transparence l'évolution de la gestion des ressources humaines, pour la première fois, un bilan social portant sur l'année 2005, a été élaboré.

Par référence à la définition légale du code du travail (article L 438-3, alinéa 1 du Code du travail), ce bilan « récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'établissement dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année et des deux années précédentes ».

Ce bilan social, disponible sur l'intranet du Centre des monuments nationaux, traite 6 rubriques :

- la répartition de l'emploi ;
- les conditions d'emploi ;

- la formation ;
- les relations professionnelles ;
- la santé, la sécurité, les conditions de travail ;
- l'action sociale.

L'aboutissement de ce travail a nécessité la mise en place de différentes procédures de collecte d'informations dans les monuments ainsi qu'une coopération efficace entre différents services mobilisés pour fournir les données adéquates.

Il n'a pas toujours été possible de présenter des comparaisons sur les années précédentes en raison des difficultés de collecte d'informations, essentiellement dues au fait que les monuments ne disposent pas de l'outil de gestion et paie RH.

A l'avenir, les bilans sociaux annuels seront enrichis par l'amélioration du processus de recueil de données qui permettra l'intégration d'éléments de comparaisons.

Cet objectif s'inscrit clairement dans le cadre du projet de l'établissement 2007 à l'action 5.3.1 : « Faire évoluer le bilan social ».

#### ■ Le bilan ARTT

Un bilan de la mise en œuvre des dispositions relatives à l'ARTT sur la période 2002-2005 a été présenté au Comité technique paritaire du 9 juin 2006.

Dans une première partie, ce bilan présente les cycles de travail de l'ensemble des personnels relevant du cadre général travaillant dans les services du siège et dans les monuments.

En seconde partie, les horaires de travail des agents sur emplois postés sont présentés et analysés au regard des horaires d'ouverture des monuments.

■ **Les conditions d'ouverture des monuments**

Une étude portant sur l'optimisation des conditions d'ouverture des monuments a été lancée au sein d'un groupe de travail Centre des monuments nationaux (direction administrative et financière – direction des ressources humaines) et ministère de la Culture et de la Communication (direction de l'administration générale et direction de l'architecture et du patrimoine).

Cette étude, qui s'inscrit dans le cadre des travaux relatifs au contrat de performance, a été présentée à la direction de l'administration générale et la direction de l'architecture et du patrimoine du ministère de la Culture et de la Communication.

■ **Le site intranet du Centre des monuments nationaux**

Des rubriques reprenant l'ensemble des domaines relevant des ressources humaines ont été mises en place tant dans l'espace général « La vie au CMN » que dans l'espace dédié aux ressources humaines.

Désormais, peuvent être notamment consultés, les textes régissant le personnel, les notes de service (tous statuts confondus), les avis de vacance internes et externes ainsi que les comptes rendus des différentes instances consultatives...

■ **La charte d'utilisation des technologies de l'information et de la communication**

La charte, soumise pour avis au Comité technique paritaire du 9 juin 2006, s'applique à l'ensemble des utilisateurs des ressources informatiques de l'établissement.

Elle a pour objet de définir :

- les règles d'utilisation de ces ressources ainsi que d'autres moyens de communication tels que la messagerie électronique, intranet, internet, la téléphonie...
- les procédures de contrôle d'utilisation.

Conçue dans le respect des principes généraux définis par la Commission nationale informatique et libertés (CNIL), elle précise également les principales règles et précautions que tout utilisateur doit respecter afin que soient assurées la sécurité et la performance du système d'information.

■ **L'application de la loi du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale**

Les articles 12 et 13 de la loi du 26 juillet 2005 ont modifié, d'une part les modalités de recrutement des agents non titulaires, depuis le 27 juillet 2005, et ont fixé d'autre part des dispositions transitoires concernant les agents non titulaires rémunérés sur crédits (vacataires permanents) en fonction à la date de publication de la loi.

Après avoir étudié l'impact des modalités au sein de l'établissement, celui-ci a proposé un plan pluriannuel concernant les vacataires permanents éligibles au dispositif de la lutte contre la précarité, qui se concrétise par des contrats à durée indéterminée pour 62 vacataires permanents, sur une durée de 5 ans :

- années 2005-2006 : 12 CDI
- année 2007 : 31 CDI
- année 2010 : 19 CDI

■ **Le statut du personnel contractuel**

Le projet de décret en Conseil d'Etat, portant sur les dispositions applicables aux agents contractuels du Centre des monuments nationaux, a été élaboré en collaboration avec les services de la direction de l'administration générale du ministère de la Culture et de la Communication.

Ce projet a été transmis au ministère des Finances et au ministère de la Fonction publique.



Site archéologique d'Olbia

## ■ Déconcentration

Dans le cadre du projet d'organisation déconcentrée, des études ont été réalisées sur les hypothèses de déconcentration de certaines missions et des actes de gestion en découlant en matière de gestion des ressources humaines, sous ses divers aspects : administration, formation, conditions de travail...

## Les personnels

### ■ La structure des effectifs

L'établissement a géré en 2006 :

- 1 226 agents permanents,
- 1 080 agents occasionnels et saisonniers (soit 196 équivalents temps plein).

Les 1 226 agents permanents présents au 31 décembre 2006 se répartissent ainsi :

### ■ Statuts

- 469 agents affectés par l'Etat ou mis à disposition,
- 639 agents contractuels en contrat à durée indéterminée,
- 110 agents vacataires permanents dont 42 % sur des fonctions « Etat » et 58 % sur des fonctions « établissement »,
- 8 agents sur contrats aidés (Contrats d'accompagnement dans l'emploi et Emploi Jeune).

### Répartition hommes / femmes et siège / monuments

	Hommes	Femmes	Totaux	
Siège	106	160	266	22 %
Monuments	435	525	960	78 %
<b>Totaux</b>	<b>541</b>	<b>685</b>	<b>1 226</b>	<b>100 %</b>
	44 %	56 %	100 %	

### Référence aux catégories : « fonction publique » :

- Cat A : 19 %
- Cat B : 19 %
- Cat C : 62 %

### Structures par âge

	Contractuels en contrat à durée indéterminée	Agents affectés par l'Etat
Moins de 30 ans	6 %	3 %
De 30 à 40 ans	27 %	29 %
De 40 à 50 ans	32 %	35 %
Plus de 50 ans	35 %	33 %



Monastère de Saorge

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

- 1 702 certificats de travail et 1 702 attestations destinées aux Assedic ont été établis,

- 188 contrats et avenants à contrats ont été soumis au visa du contrôle financier,

- 3 652 courriers et attestations diverses, relatifs à l'administration du personnel, ont été envoyés aux agents ou organismes gestionnaires (CPAM, CNAVTS, IRCANTEC, MGEN...),

- 22 104 saisies de décisions de carrière et d'éléments de paie ont été intégrées dans le logiciel de gestion et de paye,

- 905 titres de recettes et ordres de reversements relatifs notamment aux versements d'indemnités journalières (maladie et accidents du travail), aux financements du Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA) ont été établis,

- 1 902 mandats (charges sur salaires, changements de résidence, médecine du travail, prestations sociales...) ont été émis,

- 15 537 bulletins de salaire ont été édités, soit :  
 > 1 295 bulletins de salaire en moyenne par mois,  
 > 1 544 bulletins de salaire pour le mois le plus fort,  
 > 1 083 bulletins de salaire pour le mois le plus faible.

■ **Les candidatures spontanées**

325 candidatures spontanées ont été traitées, dont 37 % concernaient des demandes de vacances saisonnières, transmises aux monuments.

■ **Les dépenses de personnel**

Le montant des dépenses de personnel (exécuté) s'est élevé en 2006 à 33 234 523 €, soit 52 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement de l'établissement.

**L'action sociale**

Les agents contractuels et vacataires permanents bénéficient des prestations sociales (identiques à celles du ministère de la Culture et de la Communication réservées aux agents fonctionnaires de l'Etat) :

- 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.

divorces, prestations diverses, décès...) ainsi que des conseils d'orientation vers des structures adaptées,

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

■ **Les secours**

La commission de secours a siégé une fois par mois pour étudier les situations des agents en grande difficulté financière. Cette commission est composée de :

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

Sur les 31 dossiers qui lui ont été présentés, la commission de secours en a retenu 27, et a attribué, pour l'ensemble, un montant global de secours de 25 850 €.

Si le nombre des demandeurs est stable (25 en 2005), le montant total des secours a toutefois sensiblement augmenté dans la mesure où le montant du secours accordé a très souvent plafonné au montant maximum.

Les bénéficiaires sont en majorité des agents ayant un salaire modeste et chefs de famille monoparentale.

Nature de la prestation	Nombre de bénéficiaires	Total des montants des prestations en €
Aide à la famille monoparentale	18	6 188 €
Aide vacances enfant / famille	13	2 357 €
Aide enfant handicapé ou infirme	2	3 988 €
Aide déménagement	11	4 121 €
Aide garde d'enfant / crèche	5	1 459 €
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>18 113 €</b>

■ **L'assistance sociale**

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

Les agents travaillant à Paris et en région parisienne (soit à l'Hôtel de Sully ou sur le monument) ont pu la rencontrer. Cependant une grande partie des entretiens reste téléphonique dans la mesure où les personnels de province la contactent de plus en plus régulièrement.

Ses interventions ont notamment été consacrée à :

- donner des informations sur les droits dans les domaines personnels (problèmes administratifs,



Abbaye de Silvacane

La maladie entraînant des situations de demi-traitement ou des soins coûteux a été le premier motif de sollicitation d'un secours (10 dossiers sur 27) ; il s'agit d'agents atteints d'une pathologie lourde, ayant souvent entraîné un congé de grave maladie. Vient en seconde position, le surendettement (5 dossiers). Le déménagement reste toujours source de déséquilibre du budget pour les agents malgré la mise en place d'une prestation spécifique et de l'éventuel Locapass (5 dossiers).

C'est donc un réel déséquilibre financier qui a été cette année à l'origine des demandes de secours, et on note que le phénomène « demandeurs habituels » n'apparaît pas cette année.

Le nombre de demandeurs a pu être stabilisé grâce à l'action de l'assistante sociale qui a réorienté certains agents vers d'autres structures, à savoir : le Crous (pour les jeunes majeurs étudiants à charge), la CPAM et la mutuelle quand les agents perçoivent des indemnités journalières, l'aide sociale à l'enfance (enfants mineurs à charge), le service social de secteur (Fonds social pour le logement pour arriérés de loyers).

---

## La formation

---

Le plan de formation pour l'année 2006 s'est inscrit dans la poursuite des grands axes de formation accompagnant le projet d'établissement, pour accroître la qualification professionnelle des différents acteurs, répondre aux besoins d'évolution des compétences, accompagner les changements et apporter une meilleure réponse à l'exigence de qualité du service public.

L'offre de formation collective proposée pour l'année 2006 a été élaborée à partir :

- de l'analyse du questionnaire de souhaits de formation adressé individuellement à chaque agent ;
- de l'analyse du questionnaire adressé à l'ensemble des administrateurs et directeurs destiné à recueillir les besoins individuels et collectifs des monuments ou des secteurs dont ils ont la responsabilité ;
- d'un contact avec chacun des directeurs pour étude et analyse des besoins collectifs afférents à leurs secteurs d'activité ;
- de deux réunions avec les représentants du personnel.

L'offre globale de formation ainsi définie s'est inscrite en déclinaison annuelle du plan pluriannuel de formation.

En effet, les priorités en matière de formation affichées en 2006 ont dans leur ensemble un caractère pluriannuel et un certain nombre d'entre elles ont été reconduites ou approfondies en 2007 et/ou le seront en 2008.

Le dépliant formation, constitué de deux volets « Formation continue : mode d'emploi » et « Avis de

stage » a été adressé nominativement à chaque agent de l'établissement à la mi-novembre 2005.

### ■ Les domaines de formation privilégiés

#### • Les formations « métiers »

De nombreuses formations « métiers » ont été proposées pour permettre aux agents d'accroître leurs compétences professionnelles, pour un meilleur confort et une meilleure efficacité dans leur emploi :

- les gestionnaires, avec un cycle sur « les règles budgétaires et comptables du Centre des monuments nationaux » en trois volets ;
- les agents d'accueil et de surveillance, avec des formations à l'accueil « sous toutes ses formes », des formations à la visite commentée et à l'histoire de l'art ;
- les responsables de comptoir et les vendeurs, avec un stage précisant le rôle d'« éditeur du patrimoine » de l'établissement, et une formation relative à la « mise en valeur de l'offre commerciale » ;
- les gestionnaires chargés de la recherche de mécénat ;
- les personnels chargés de la communication des événements dans les monuments.

#### • Les formations liées à l'accueil

L'accueil, mission primordiale de l'établissement, a fait l'objet, en 2006 comme au cours des années précédentes, d'une offre de formation adaptée.



Château de Cadillac



Maison des Jardies  
à Sèvres

2006 a également vu 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, préoccupation majeure de l'établissement, a 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).

En fin d'année 2006 :

- 337 agents soit 27 % de l'effectif total de l'établissement est formé aux premiers secours,
- 65 des monuments ouverts à la visite disposent au moins d'un agent détenteur de l'habilitation électrique,
- 6 agents des parcs et jardins ont obtenu le CACES 1.

L'importante action de sensibilisation à « la souffrance au travail et la prévention du harcèlement moral » initialisée en 2005, s'est poursuivie en 2006. L'ensemble des responsables et de l'encadrement intermédiaire y ont participé, soit 137 agents.

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 été proposées.

La prévention des troubles musculo-squelettiques a également été prise en compte avec des formations aux gestes et postures.

• **Les formations liées à la bureautique / informatique**

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'intranet, 15 nouveaux référents ont été formés au cours du premier semestre 2006.

2 sessions d'initiation au logiciel *Access* ont été mises en œuvre à l'intention de 16 agents de la direction administrative et financière.

12 agents ont suivi les différents modules de *Business Object*, du niveau 1 (présentation du logiciel) au niveau utilisateur confirmé et expert.

39 demandes de formation en bureautique (gestion de fichiers, *PowerPoint*, fonctions avancées d'*Excel*...) ont été satisfaites, dont 10 concernant des formations hautement techniques de conception, déploiement, numérisation...

• **Les formations généralistes**

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

L'amélioration des compétences relationnelles a également été prise en compte et fait l'objet de plusieurs propositions de stages.

Il en a été de même pour les formations de développement personnel et de maîtrise de soi (gestion des conflits, gestion du stress...).

• **Les demandes individuelles**

Toutes les demandes individuelles de formation ont été traitées :

- répondant à des souhaits ou des besoins personnels,
- correspondant à des demandes de préparation aux concours de la fonction publique,
- émanant d'agents des parcs et jardins pour des formations les concernant proposées par la direction de l'architecture et du patrimoine,
- portant sur des demandes de congé individuel de formation.

• **Les données chiffrées**

- 1 246 stagiaires<sup>(1)</sup> ont été accueillis dans le cadre des différentes actions de formation proposées en 2006, soit 101 % de l'effectif permanent de l'établissement (1 227 agents).

Certains agents ont suivi plusieurs formations, le nombre d'agents ayant bénéficié d'au moins une formation s'élève à 713, soit 58 % de l'effectif de l'établissement.

Les différentes actions mises en œuvre en 2006 ont représenté 3 063 jours de formation.

Les dépenses consacrées à la formation continue par l'établissement pour l'année 2006 se sont élevées à 364 349 €. 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 concrets de la part du département de la formation, qui a géré, en 2006, 695 ordres de mission et autant de demandes de remboursement de frais de missions, et généré l'émission de 178 mandats (hors frais de déplacements et de séjour).

<sup>(1)</sup>stagiaires : sont comptabilisés tous les participants aux stages, quel que soit le nombre de stages suivis par un agent.



Site archéologique  
de Montmaurin

## Les relations sociales

### Organismes consultatifs

#### ■ Comité technique paritaire (CTP)

Le CTP s'est réuni à 5 reprises, à l'initiative du président du Centre des monuments nationaux (les 27 janvier, 9 juin, 7 et 17 novembre et 6 décembre).

#### • Principaux dossiers soumis à l'avis du CTP :

- Organisation des services : organisation du département des éditions et réorganisation de la direction administrative et financière (département comptabilité ordonnateur et service du budget et des études) ;
- Journée de solidarité, application au CMN ;
- Modification de l'arrêté du 4 mai 1995 modifié fixant la liste des sites gérés par le CMN ;
- Projet de décret modifiant le décret n° 95-462 du 26 avril 1995 portant statut du CMN ;
- Projet d'arrêté portant attribution à titre de dotation au profit du CMN de divers ensembles immobiliers domaniaux ;
- Projet d'arrêté relatif à l'élection des représentants du personnel au Conseil d'administration ;
- Rapport sur l'évolution des risques professionnels 2005 et programme annuel de prévention des risques professionnels 2006 ;
- Consultation sur le programme de formation 2007 ;
- Règlement de visite et règlement intérieur du château et remparts de la cité de Carcassonne ;
- Horaires d'ouverture de monuments (châteaux de Pierrefonds et de Coucy, tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris) ;
- Projets de conventions de transfert (château du Haut-Kœnigsbourg, abbaye de Jumièges et château de Chaumont-sur-Loire) ;
- Charte d'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

#### • Communications diverses :

- bilan social 2005 ;
- bilan ARTT 2002-2005 ;
- bilan de formation 2005 ;
- bilan sur le fonctionnement du chantier pilote de déconcentration Sud-Est.

#### ■ Commission administrative paritaire (CAP)

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

La CAP s'est réunie une fois en formation plénière pour connaître des transformations d'emplois inscrites au BP 2007.

Les collèges 2 et 4 de la CAP ont été réunis chacun une fois, dans le cadre de procédures disciplinaires.

#### ■ Comité d'hygiène et de sécurité (CHS)

Les CHS ont été réunis chacun 2 fois :

- Le CHS central, les 8 février et 29 juin ;
- Le CHS spécial Sud-Est, les 16 février et 21 septembre ;
- Le CHS spécial Nord Ouest Ile-de-France, les 16 mars et 2 novembre ;
- Le CHS spécial Sud-Ouest, les 13 avril et 9 novembre ;
- Le CHS spécial Paris et Emerainville, les 11 mai et 30 novembre ;
- Le CHS spécial Centre et Est, les 15 juin et 14 décembre.

### Le dialogue social

Outre les réunions des organismes consultatifs et les réunions de préparation des séances du CTP ou du Conseil d'administration, une série de réunions d'information sur des projets et dossiers spécifiques ont été organisées avec les représentants CGT, CFDT, ou en intersyndicale :

Gestion des ressources humaines :

- Réforme du statut du personnel contractuel (4 mai, 19 juillet et 12 octobre) ;
- Préparation du programme de formation 2007 (29 juin et 18 octobre) ;
- Charte d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (12 mai) ;
- Gestion des personnels vacataires (16 novembre).

#### ■ Conditions de travail dans les monuments

- Château d'Angers (7 février) ;
- Domaine national du Palais-Royal (12 mai) ;
- Domaine national de Saint-Cloud (23 et 24 janvier, 14 mars, 3 avril).



■ **Préparation de réunions (Conseil d'administration, CTP et réunions spécifiques : décentralisation, déconcentration...)**

- Intersyndicale (13 janvier, 21 avril, 26 septembre, 6 et 27 novembre) ;
- CFDT (26 avril) ;
- CGT (19 juillet).

## 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**

10 projets d'aménagement ont été soumis au Comité d'hygiène et de sécurité spécial compétent



Tour Pey-Berland à Bordeaux

territorialement et 2 projets ont été présentés pour information :

• **Sud-Est : 2+1**

- Château et remparts de la cité de Carcassonne : réaménagement de locaux administratifs, maison Danjard ;
- Château et remparts de la cité de Carcassonne : amélioration du local de jour (pour information) ;
- Château du roi René à Tarascon : réaménagement de l'ensemble des communs du château.

• **Nord, Ouest et Ile-de-France : 3**

- Château d'Angers : réaménagement de la billetterie, porte de ville ;
- Château de Champs-sur-Marne : aménagement du rempotoir ;
- Château de Coucy : réaménagement des sanitaires et de l'espace de jour des agents.

• **Sud-Ouest : 1**

- Sites archéologiques de la vallée de la Vézère, grotte de Font-de-Gaume : aménagement de locaux du personnel.

• **Paris et Emerainville : 2+1**

- Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris : aménagement d'un abri provisoire pour les agents d'accueil au pied de la tour Nord ;
- Arc de triomphe : transfert et aménagement du comptoir de vente et de la réserve dans la salle des Palmes ;
- Conciergerie : création d'un point d'eau dans le local des agents (pour information).

• **Centre et Est : 2**

- Château de Talcy : nouvel accueil, aménagements mobiliers ;
- Château de Bussy-Rabutin : ancien logement de fonction, ré-allocation du local de jour des agents et création d'espaces de travail.

■ **Visite de délégation des CHS dans les monuments (12)**

Comme prévu systématiquement à chaque réunion, douze monuments ont reçu la visite d'une délégation du CHS compétent :

• **Sud-Est :**

- Cloître de la cathédrale de Fréjus (24 mars) ;
- Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay (21 décembre).

• **Nord, Ouest et Ile-de-France :**

- Tours de la cathédrale d'Amiens (3 mai) ;
- Château d'Angers (18 décembre).

• **Sud-Ouest :**

- Site archéologique de Montmaurin (11 janvier) ;

- Château de Castelnau-Bretenoux (19 juin) ;
- Abbaye de La Sauve-Majeure (15 décembre).

• **Paris et Emerainville :**

- Panthéon (18 janvier) ;
- Conciergerie (6 juillet) ;
- Visite des bureaux du service des visites-conférences d'Ile-de-France, bd Morland, Paris (13 décembre).

• **Centre et Est :**

- Palais du Tau (7 avril) ;
- Tours de la cathédrale de Chartres (25 septembre).

A ces rapports de visite transmis chaque fois au CHS concerné (soit 9 pour l'année 2006), se sont ajoutés ceux de l'agent chargé des missions d'inspection en matière d'hygiène et de sécurité du travail (10 en 2006) et ceux des médecins (6, dont 4 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 en CHS :

- Le rapport et les statistiques relatives aux accidents du travail 2005 ;
- Un rapport d'analyse des ambiances lumineuses ;
- La suite d'un contrôle des poussières portant sur la silice ;
- Un rapport d'activité de médecin ;
- Deux notes médicales concernant l'utilisation des produits phytosanitaires ;
- Une étude de poste ;
- Un rapport d'enquête d'accident du travail.

■ **Médecine de prévention**

La convention signée entre le ministère des Finances 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 de médecins. Tous les agents sont donc maintenant rattachés à un centre de médecine.

Cependant, les visites médicales des agents d'Ile-de-France sont 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**

Cinq notes, qui reflètent les domaines d'activité du service, ont été établies ou diffusées en 2006 :

- Une, introduisant la note émanant du ministère de la Culture et de la Communication portant sur la souffrance au travail et la prévention du harcèlement moral, accompagnée d'un effort particulièrement

important en matière de formation de tout l'encadrement ;

- Une sur la grippe aviaire et l'ornithose, note actualisée en juin, traitant de ce risque majeur de santé publique d'une part, d'une maladie professionnelle ancienne liée au contact d'oiseaux et de leur fiente d'autre part ;

- Une sur les entreprises extérieures et le plan de prévention, à distinguer de la coordination de chantier ;

- Une, émanant principalement de la médecine de prévention du ministère, portant sur les premiers secours, avec rappel des numéros d'urgence, de la composition type d'une trousse de secours et des obligations en matière d'affichage ;

- Une, émanant du ministère de la Culture et de la Communication, traitant de la prise en charge des problèmes liés à l'alcool : pathologie alcoolique et démarche à suivre.



Abbaye de Jumièges



Crypte et tour de la cathédrale de Bourges

■ Animation du réseau des agents chargés de la mise en œuvre (ACMO)

La démarche entamée en 2005 se poursuit. Une réunion en marge de chaque CHS regroupe dorénavant les ACMO afin d'échanger sur les pratiques, mettre en commun les expériences de terrain, répondre aux interrogations et définir un thème de travail semestriel commun.

L'année 2006 a vu la finalisation des actions portant sur les accidents du travail, puis la mise en œuvre de celles traitant des entreprises extérieures et des plans de prévention : recensement de toutes les entreprises franchissant l'enceinte du monument, existence d'une coordination de chantier, nombre d'heures nécessaires à l'opération, présence de travaux dangereux, établissement du plan de prévention et bilan.

Les données 2006 concernant les accidents du travail ne sont pas encore disponibles.

## Les logements de fonction

L'activité de l'année 2006 peut être scindée en deux parties :

Le traitement des dossiers relatifs à différents monuments, attributions nouvelles ; régularisation d'attributions ; régularisations de situations comptables et transferts de logements dans le cadre de la décentralisation.

La poursuite de la mise à jour de la situation du domaine national de Saint-Cloud, au regard des bénéficiaires des logements et vis à vis de l'administration des finances, en vue de l'établissement des redevances.

## Les dossiers relatifs à différents monuments

- 8 dossiers d'attributions nouvelles ou en régularisation, ont été traités, donnant lieu à l'établissement d'une décision de concession (4) ou de fin de concession (2) ou sont encore en cours de traitement (2) ;

- 3 situations comptables anciennes ont été régularisées. Le montant des redevances ou des charges a fait l'objet d'une révision de la part des services fiscaux, en faveur des agents bénéficiaires ;

- Les dossiers relatifs aux logements des monuments transférés aux collectivités territoriales au 1<sup>er</sup> janvier 2007 (château du Haut-Kœnigsbourg, abbaye de Jumièges) ont été constitués et transmis aux services concernés ;

- L'inventaire des logements de fonction du château de Champs-sur-Marne a été effectué sur site, en compagnie du représentant du cadastre de Seine-et-Marne, en vue d'une localisation précise des bâtiments et des adresses.

Il ne reste que 8 monuments pour lesquels l'établissement n'a pu encore saisir les services fiscaux :

- Soit la nature de l'attribution du logement n'a pas encore été définie (abbaye du Mont-Saint-Michel : 2 logements, château d'Azay-le-Rideau : 2 logements, château de Maisons : 2 logements, et château de Talcy : 1 logement) ;

- Soit les documents permettant de procéder à l'établissement de la décision de concession font défaut (Trophée d'Auguste à La Turbie : 1 logement, château d'Angers : 1 logement, château de Carrouges : 1 logement et site archéologique d'Ensérune : 1 logement).

---

## La situation du domaine national de Saint-Cloud

---

### ■ Les personnels

Malgré l'absence de certaines informations concernant les agents, difficiles à obtenir et dont l'attente a retardé d'autant le traitement des dossiers, les 24 dernières concessions, 8 NAS (nécessité absolue de service), 16 US (utilité de service) et 5 fins de concession (2 NAS et 3 US), ont été établies et envoyées aux agents, avec une lettre d'accompagnement individualisée, prenant en compte le détail du parcours de chacun d'eux, en terme d'habitation. Ce courrier explique les facturations à venir : redevances d'une part et charges d'autre part.

L'année 2007 va voir le lancement de ces facturations et la réclamation des arriérés de redevance, pour 14 agents du domaine, nouvellement dotés d'une décision de concession en utilité de service.

Pour ce qui concerne les charges, leur facturation sera lancée sur les autres monuments.

Toutefois, pour faire l'économie du temps considérable investi dans ces calculs et les démarches qu'ils génèrent, en amont et en aval, et couper court à toutes contestations des occupants, l'étude de l'installation de systèmes de comptage individualisé des fluides dans tous les logements du parc géré par l'établissement est programmée pour 2007.

### ■ Les relations avec les services fiscaux et le cadastre

A la demande récurrente du cadastre de Nanterre, un historique des occupations a été établi.

Il prend en compte les situations à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999, date de la prise en charge de la gestion des logements par le Centre des monuments nationaux et doit permettre l'actualisation des données relatives à l'établissement de la taxe d'habitation. Une soixantaine de formulaires Cerfa ont été remplis à cet effet.

Ces fiches ont dû être retraitées et représentées pour la Trésorerie générale de Saint-Cloud, aux fins d'actualisation des données utilisées pour l'établissement de la taxation sur les logements vacants, qui était pendante depuis plusieurs années.

La difficulté, dans un cas comme dans l'autre, a été de trouver des informations fiables, les archives en la matière étant relativement imprécises, voire contradictoires, sinon absentes.

De manière générale, les services fiscaux qui traitent les attributions de logement de fonction ont pris beaucoup de retard dans le traitement des dossiers. Cela, d'autant qu'un changement d'attribution de compétences intervenait au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Désormais, la Direction générale de la comptabilité publique doit être saisie en lieu et place de la Direction générale des impôts / Direction des services fiscaux. De ce fait, un certain nombre de réponses sont en attente depuis plusieurs mois, retardant l'établissement des décisions de concessions.

Enfin, 485 factures et 485 titres de recettes, relatifs aux redevances d'occupations, ont été établis pour un montant total de 154 643,46 €.

---

## La communication interne

---

### Le site intranet du Centre des monuments nationaux

---

Le site intranet du Centre des monuments nationaux a été mis en ligne le 1<sup>er</sup> mars. Son lancement a été accompagné de la diffusion, à l'ensemble des agents de l'établissement, d'une brochure mode d'emploi « Le guide de l'intranet du Centre des monuments nationaux ». Quant aux 80 référents (monuments et siège), ils ont reçu un guide spécifique en complément de leur formation.

Les statistiques de fréquentation des 9 premiers mois d'exploitation reflètent les différentes étapes du projet. Le site a d'abord connu un pic de connexion lors de sa mise en ligne, avec plus de 8 500 connexions et 170 000 pages vues en un mois. Le nombre de visiteurs s'est ensuite maintenu à un niveau élevé d'avril à juin, en moyenne 2 350 connexions mensuelles, mais le nombre de pages vues par mois a chuté à 47 000. Cette baisse a été transitoire. Depuis l'été, la tendance s'est inversée avec un nombre de visiteurs stable, autour de 1 400 par mois, avec une très nette progression de pages vues, 118 000 par mois depuis juillet et 330 000 pour décembre. Fin 2006, les agents du CMN consultent beaucoup plus de pages du site qu'au moment de son lancement. Cet accroissement est dû au développement de l'information et des services en ligne. L'alimentation du site intranet, notamment de la rubrique « Ressources », la plus consultée, a progressé de façon régulière.



Sites mégalithiques de Carnac



## 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 1 600 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° 70 janvier-février ; n° 71 mars-avril ; n° 72 mai-juin ; n° 73 juillet-août, n° 74 septembre-octobre-novembre ; n° 75 décembre.

### ■ Parmi les sujets traités dans *La Lettre* :

#### • Rubrique « Perspective »

- Audioguidage : un complément important de l'offre de visite ;
- Fin de la première étape de la réflexion sur la déconcentration ;
- Guide de la signalétique des monuments : améliorer l'orientation et l'information des visiteurs ;
- Le point sur la décentralisation ;
- Une autre mission pour le Centre des monuments nationaux : la maîtrise d'ouvrage ;
- Un nouveau logo pour le Centre des monuments nationaux.

#### • Rubrique « Terrain »

- Prévention et santé au travail : des médecins au service des agents ;
- Le donjon de Vincennes se prépare pour 2007 ;

- Talcy, le château de l'humanisme et de la douceur de vivre ;
- Nouveaux aménagements d'accueil : concilier qualité, fluidité et fonctionnalité ;
- Nouveau parcours de visite au château et remparts de la cité de Carcassonne.

#### • Rubrique « Métier »

Le département diffusion : à la fois tête du réseau des points de vente et centrale de services.

#### • Rubrique « Gros plan sur »

- Le domaine de George Sand à Nohant : un carrefour littéraire et artistique ;
- Le château d'Aulteribe fait revivre son patrimoine ;
- Le château de Pierrefonds se révèle au public ;
- De nouvelles perspectives pour le château de Montal ;
- L'abri du Cap-Blanc enrichit l'offre de visite des sites préhistoriques de la vallée de la Vézère.

La Lettre n° 73 a été diffusée avec un supplément consacré aux technologies de l'information et de la communication (TIC).

## La Lettre du projet d'établissement

Ce support de communication interne a été créé par le Centre des monuments nationaux en 2005, pour informer le personnel sur le projet d'établissement. Dans son deuxième numéro paru en mai, un point sur l'avancée des 6 programmes et les perspectives pour 2006 ont été présentés. Editée à 1 600 exemplaires, cette lettre annuelle est diffusée à l'ensemble des agents.

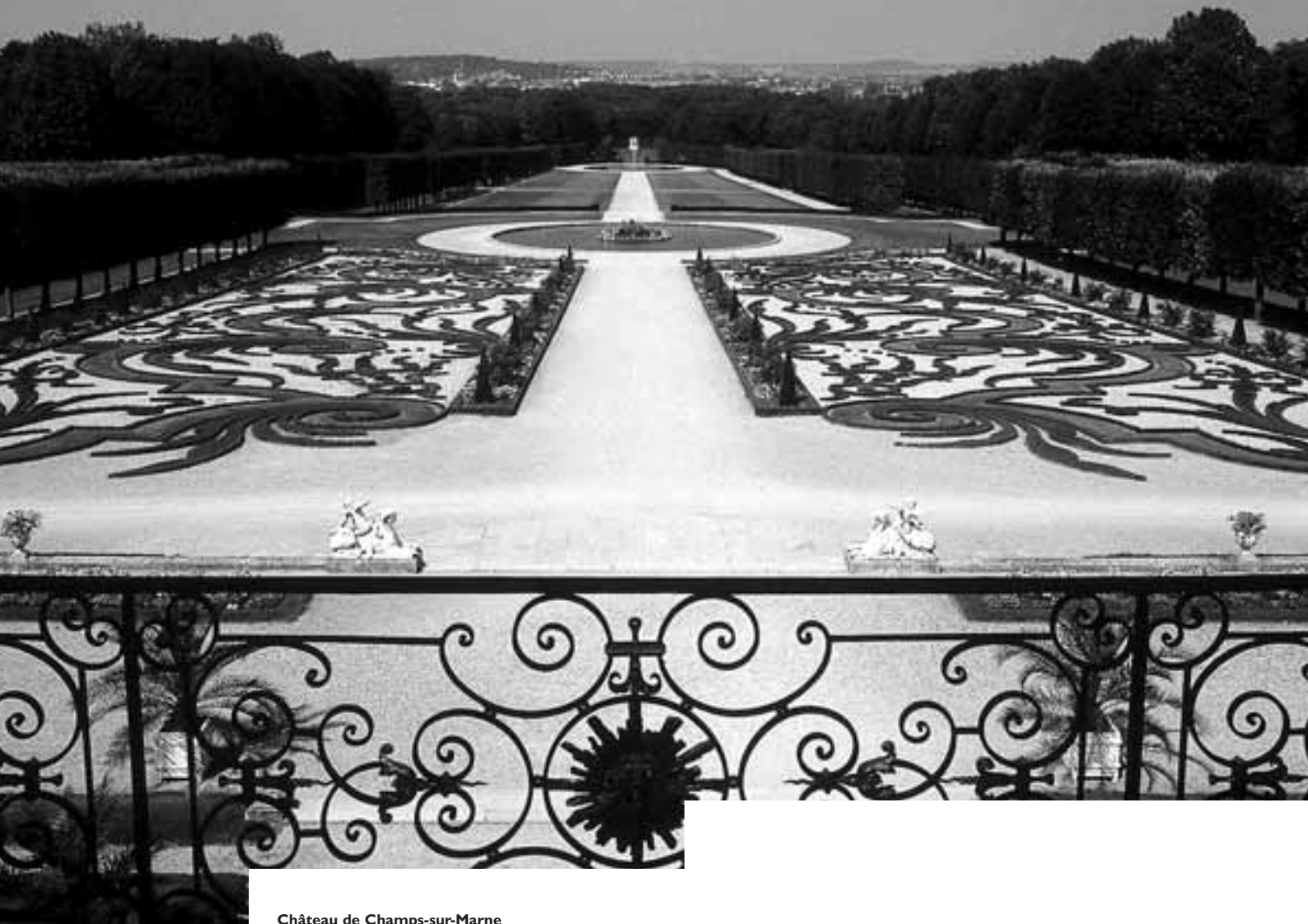




## CHAPITRE 8

# Développer les ressources de l'établissement

- Les recettes domaniales
- Les activités commerciales
- Le mécénat



Château de Champs-sur-Marne

## Les recettes domaniales

Au même titre que l'année 2005, l'année 2006 a été marquée par une augmentation sensible du volume de l'activité des locations et des tournages. Ainsi, le nombre total d'autorisations délivrées s'établit à 1 233 au titre des locations, tournages et prises de vues, soit + 6,57 % par rapport à 2005.

Par ailleurs, les recettes de longue durée ont connu une forte augmentation, en raison notamment de la conclusion de la convention Bio-Rad portant sur le maintien de cette société sur le domaine national de Saint-Cloud.

### Les locations, prises de vues photographiques et tournages

Globalement, cette activité est en progression avec 76 dossiers de plus qu'en 2005.

#### ■ Les locations

845 autorisations ont été délivrées pour des locations d'espaces contre 704 en 2005, ce qui représente

une augmentation de 20,17 % de l'activité (avec 141 dossiers en plus qu'en 2005).

On constate une baisse de la clientèle privée (notamment pour les réceptions, mariages) avec 76 autorisations délivrées à ce titre (contre 90 en 2005). En revanche, les réunions, réceptions, cocktails professionnels, sont en très forte augmentation, puisque le nombre d'autorisations s'élève à 113 contre 35 en 2005, soit une progression de 222,86 %.

Les recettes générées par cette activité ont été fortement accrues grâce au dynamisme des locations consenties au domaine national de Saint-Cloud : 52 dossiers pour un montant de recettes de 231 408,17 € en 2006, contre 46 dossiers pour un montant de 73 250,75 € en 2005.

Des monuments tels que les châteaux d'Angers et de Maisons ainsi que le domaine national du Palais-Royal ont également contribué à ce bon résultat.

#### ■ Les tournages de film

Conformément à la politique d'accueil des tournages souhaitée par le ministre de la Culture et de la Communication, le CMN a mis en place en 2006 une série de mesures visant à accroître sa visibilité auprès des professionnels de l'audiovisuel et du cinéma : présence dans les salons, marchés du film nationaux et internationaux, contacts avec la presse nationale et internationale...



S'il est encore trop tôt pour tirer un premier bilan de cette action, il apparaît qu'en dépit d'un nombre inférieur de dossiers traités en 2006 (198 autorisations), ce secteur d'activité poursuit sa croissance de façon significative au niveau des recettes. Des productions plus importantes avec des moyens financiers conséquents choisissent les monuments nationaux comme décor pour des tournages de plus longue durée.

• **Longs métrages :**

*Les Témoins*, d'André Téchiné, et *Paris*, de Cédric Klapisch dans les jardins du domaine national du Palais-Royal ; *Rush Hours 3* sur l'esplanade du Trocadéro ; *Belle, Les Vacances de Mister Bean*, de Steve Bendelack à l'Arc de triomphe ; *Jean de La Fontaine*, de Daniel Vigne aux châteaux de Champs-sur-Marne et de Maisons, à l'Hôtel de Sully, et au domaine national de Saint-Cloud ; *Les Amours d'Astrée et de Céladon*, de Eric Rohmer tourné notamment aux châteaux de Fougères-sur-Bièvre et de Chaumont-sur-Loire ; *L'Heure zéro*, de Pascal Thomas au domaine national de Saint-Cloud ; *Jhoom Barabar Jhoom*, (*danse toujours danse*), de Shaad Ali première production indienne en France, sur l'esplanade du Trocadéro.



Château de Maisons

• **Téléfilms :**

*Voltaire et l'affaire Calas*, de Francis Reusser au château de Voltaire à Ferney ; *Marie Besnard*, de Christian Faure au domaine national du Palais-Royal, ainsi que *Max Jacob*, de Gabriel Aghion et *Guy de Maupassant*, de Claude Chabrol ; *Jeanne Poisson, Marquise de Pompadour*, de Jean-Marie Sénia et Robin Davis, *Le Clan Pasquier*, de Jean-Daniel Verhaeghe, au château de Champs-sur-Marne ; *Pé na Jaca*, téléfilm brésilien de Ricardo Waddington, au château de Champs-sur-Marne et sur l'esplanade du Trocadéro.

Les monuments ont accueilli les tournages de séries télévisuelles comme *Femmes de loi*, série française de Denis Amar et *The Sopranos*, série américaine de David Chase, au domaine national du Palais-Royal ; *R.I.S Police Scientifique*, de Laurence Katrian au domaine national de Saint-Cloud ; *Rêves derrière un rideau de cristal*, de Tsang Lai Chun pour la télévision chinoise au château de Fontainebleau.

• **Courts métrages :**

*2 870*, au domaine national de Saint-Cloud ; un court métrage sur Philippe Petit au domaine national de Saint-Germain-en-Laye ; un autre réalisé pour la télévision japonaise au château de Maisons ; un dernier pour la chaîne japonaise TV Man Union sur les merveilles du monde aux sites mégalithiques de Carnac.

Reportages et documentaires de télévisions françaises ou étrangères : reportage sur la vie parisienne, par la BBC dans plusieurs monuments parisiens (dont le domaine national du Palais-Royal et la Conciergerie) ; *Des Racines et des Ailes*, pour France 3 au domaine national du Palais-Royal ; documentaire pour la télévision japonaise intitulé *Art et Architecture* et un autre pour Arte Allemagne sur le Millénaire de Fulbert, à la cathédrale de Chartres ; documentaire sur Louis XVI et Marie-Antoinette à la Conciergerie pour la chaîne télévisuelle Tokyo Broadcasting System ; *Au cœur de l'énigme de Louis XVI* à la Conciergerie ; documentaire sur l'histoire du look à Compiègne ; documentaire au château du Haut-Koenigsbourg pour l'émission *Echappées belles* sur Arte ; documentaire sur la vie et la maison de George Sand à Nohant ; documentaire sur l'architecture religieuse *Building in the name of God*, diffusé sur History channel (Etats-Unis) à la basilique cathédrale de Saint-Denis.

• **Films publicitaires :**

Réalisation d'un film publicitaire pour la marque « Vahiné » au domaine national de Saint-Cloud ; pour « American Airlines », « Microsoft » et « Jean Louis David » sur l'esplanade du Trocadéro ; pour « Rouge baiser » de Dior avec Monica Bellucci, et « L'Oréal » avec Jane Fonda au domaine national du Palais-Royal.



Tournage au château de Champs-sur-Marne

## ■ Les prises de vue photographiques

Ce secteur enregistre une baisse par rapport à 2005, tant au niveau du nombre de dossiers traités que des recettes en résultant.

190 autorisations ont été délivrées pour des prises de vues photographiques (soit 16 dossiers de moins qu'en 2005 pour un montant financier inférieur).

A noter les photographies de mode réalisées notamment au domaine national du Palais-Royal pour les magazines *Glamour*, *Max Mara*, *She Magazine*, *Vogue France*, *Vogue USA* ; prises de vue pour *Stiletto magazine*, *Madame Figaro* à la villa Savoye ; et pour « Gérard Darel » au domaine national de Saint-Cloud.



Château de Bouges

## Gestion des concessions domaniales

L'activité de gestion des occupations de « longue durée » (concessions domaniales commerciales, concessions domaniales non-commerciales, et occupation sans titre du domaine public national) concerne, en 2006, environ 279 occupants privés du domaine immobilier géré par le Centre des monuments nationaux.

L'événement le plus important de l'année 2006 est la signature de la convention avec la société Bio-Rad, en négociation depuis 2005, convention avec un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2005, qui a permis de constater une recette de 642 000 € et de 965 100 € en 2006.

Par ailleurs, le très bon chiffre d'affaires réalisé sur l'activité des kiosques du Trocadéro a permis de constater une meilleure recette que l'an passé.

Toutefois, cette augmentation des recettes est atténuée par le fait qu'avait été comptabilisé en 2005 le produit des recettes sur le chiffre d'affaires des restaurants du jardin des Tuileries, absents en 2006, et par le fait que deux restaurants au domaine national de Saint-Cloud n'ont pas fonctionné de toute l'année.

Enfin, au Mont-Saint-Michel, un contentieux en cours depuis plus de 10 ans s'est éteint par la signature d'une transaction favorable à l'établissement.

	Résultats 2006	Résultats 2006 / Résultats 2005	Soit en %
Locations	1 249 062,56 €	+ 463 480,53 €	+ 59 %
Tournages	533 273,46 €	+ 62 206,48 €	+ 13,21 %
Photographies	73 434,90 €	- 18 125,93 €	- 19,80 %
<b>Total</b>	<b>1 855 770,92 €</b>	<b>+ 507 561,08 €</b>	<b>+ 37,65 %</b>

Malgré la très forte progression de l'activité de location, et de manière générale, de l'augmentation des recettes de courte durée par rapport à l'année 2005, le budget prévisionnel 2006 dans ce secteur d'activité, fixé à 2 510 000 € n'est réalisé qu'à 73,94 %. Cela s'explique notamment par les recettes de la Conciergerie qui n'ont pu être réalisées en raison de contraintes d'accès au monument résultant du maintien du plan Vigipirate.

Il convient également de noter que les recettes de tournages ont été freinées en fin d'année en raison de la fermeture imprévisible du château de Champs-sur-Marne, qui a entraîné l'annulation de deux importants tournages à l'automne.

	Résultats 2006	Résultats 2006 / Résultats 2005	Soit en %
Concessions domaniales et produits domaniaux divers	2 452 663,01 €	+ 269 832,14 €	+ 12,36 %

## Partenariats

27 dossiers ont été traités au titre des conventions de partenariat. Ce secteur a connu une légère augmentation par rapport à l'année 2005 en terme de dossiers. Néanmoins, le montant des recettes s'établit en 2006 à 44 143,54 € contre 48 967,93 € en 2005, ce qui représente une diminution de 9,85 %.

## Synthèse

BP 2006	Résultats 2006	Résultats 2006 / BP 2006	Soit en %	Résultats 2006 / Résultats 2005	Soit en %
4 890 000 €	4 352 577,47 €	-537 422,53 €	89,01 %	+ 727 926,88 €	+20,08 %



Tours du port de La Rochelle

Les recettes domaniales 2006 sont en nette progression par rapport à l'année 2005, bien que le budget prévisionnel ne soit réalisé qu'à 89,01 %. Globalement, les recettes de chacune des activités domaniales se sont accrues, à l'exception des recettes photographiques et des partenariats, tous deux en léger recul.

## Les activités commerciales

Le Centre des monuments nationaux exploite en régie directe 76 points de vente parmi lesquels une librairie de référence en matière patrimoniale, installée à l'Hôtel de Sully dans le 4<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Les autres lieux de vente, situés dans les monuments nationaux, constituent d'utiles et attractifs compléments à la visite, permettant d'assurer la diffusion de multiples ouvrages, cartes postales et produits divers.

Nouveau fleuron de ce réseau, la librairie-boutique consacrée à George Sand et créée dans les dépendances mêmes de sa maison natale, à Nohant, a ouvert au public au début de l'été. Elle remporte un grand succès et enregistre d'excellents résultats commerciaux.

Il ne s'agit pas là d'une performance isolée, la quasi-totalité des librairies et boutiques des monuments ayant fait preuve, en 2006, d'un dynamisme commercial remarquable, bien au-delà de l'effet positif résultant de l'accroissement relatif de fréquentation.

C'est ainsi que le chiffre d'affaires global du réseau progresse de + 10,87 % par rapport à 2005, confirmant ainsi la tendance déjà constatée les années passées : depuis 2002, la progression globale s'établit en 2006 à + 26,13 % alors même que la marge brute comptable suit, dans le même temps, une tendance également positive, et que la démarque inconnue est contenue à moins de 2 %.

Fait non moins remarquable, ces résultats commerciaux n'ont pas été obtenus en 2006 au prix d'un accroissement des stocks : leur valorisation au 31 décembre, exprimée en nombre de jours de chiffre d'affaires, permet de constater, bien au contraire, une réduction conséquente du stock global, celui-ci évoluant de 95 jours en 2005 à 75 jours en 2006.

L'ensemble des autres indicateurs commerciaux – paniers moyens par visiteur ou par client, taux de transformation visiteurs-clients... – évolue également favorablement, confirmant l'orientation positive de cette activité dont on peut prendre la mesure en examinant précisément, par exemple, le taux de renouvellement des 10 121 références actives de négoce en 2006. On constate alors qu'ont été créées, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, 1 237 nouvelles références générant en cours d'exercice, soit dans une période de vente inférieure à 12 mois, 9,58 % du chiffre d'affaires annuel. Si l'on se réfère aux articles créés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, ayant donc moins de deux années d'existence commerciale, on constate alors

que cet ensemble, qui représente plus de 2 600 références, génère 25,37 % du chiffre d'affaires enregistré en 2006. Il s'agit là d'un score excellent témoignant à la fois de la vitalité mais aussi de la justesse des choix de la centrale d'achat, la question des assortiments des points de vente étant bien évidemment au cœur de la réussite actuellement constatée.

Les livres, les cartes postales et les produits de presse réunis représentent environ 60 % de la diffusion globale qui couvre par ailleurs les univers du cadeau-souvenir, des produits destinés aux enfants, de la décoration et des arts de la table, des textiles, du jardinage et même des produits gastronomiques à caractère régional. Il est intéressant de noter que, dans cet ensemble d'univers et de gammes d'articles, la plus forte progression commerciale de 2005 à 2006 est enregistrée dans la tranche de prix comprise entre 20 et 50 €, c'est-à-dire dans le haut de gamme, avec des effets positifs au plan de la marge mais aussi de l'image.

Ainsi, les activités commerciales de l'établissement progressent encore notablement en 2006, tant quantitativement que qualitativement, grâce au dynamisme des équipes de vente qui, année après année, déploient leurs efforts dans le cadre du plan d'action commercial annuel, conçu et animé par le Centre des monuments nationaux.

## Le mécénat

### ■ Une année riche en recettes diversifiées

28 opérations ont bénéficié de recettes de mécénat en argent ou en nature, une cinquantaine d'entreprises étant concernées, pour un montant de l'ordre de 850 000 €, avec un taux moyen de 30 000 € et de 2 à 3 partenaires par opération.

Les recettes en mécénat représentent 20 à 80 % du budget des opérations concernées.

53 % des recettes de mécénat concernent les événements, 17 % l'offre culturelle adaptée, 10 % les expositions, 10 % les aménagements, 9 % les collections.

Ces résultats sont la conséquence directe de l'attractivité de la programmation 2006 dont les points essentiels sont soulignés ci-après :

### ■ Richesse des expositions

« La Seine des photographes » à la Conciergerie, « Les couleurs retrouvées – Autochromes de 1914-1918 » au palais du Tau à Reims, « Pierre Curie, l'homme, le scientifique » au Panthéon, « Faïences et grès de Pierrefonds » et « Histoires d'une femme élégante, robes de haute couture 1900-1950 de Madame Viguier » au château de Bouges, ont intéressé des partenaires.

A noter la bonne dynamique locale renforcée par l'alliance des partenaires à Reims (Crédit Agricole Nord-Est, EDF Champagne-Ardenne, Maison Veuve



Château d'If

Clicquot Ponsardin, Biscuits Fossier et journal *L'Union*) et l'apport conséquent en communication et information des publics de proximité grâce aux partenaires bancaires (un million de personnes touchées et 8 000 jeunes avec le Crédit Agricole à Reims et 3 millions de clients franciliens, dont une cible de 350 000 et 25 000 jeunes plusieurs fois informés par la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris).

#### ■ Un programme ambitieux à Saint-Cloud

« Dessenin d'eau » a permis de toucher un mécène important, Nestlé Waters, pour 200 000 €, et de conduire une importante action pédagogique. Une forte mobilisation locale d'entreprises de l'ouest parisien a également été enregistrée (7 partenaires en tout).

#### ■ Des saisons culturelles et des rendez-vous annuels récurrents

Ces programmes ont rencontré l'intérêt des entreprises aux châteaux de Cadillac, Castelnau-Bretenoux, Carrouges, Maisons (Festival de harpe), La Motte Tilly (concours d'attelages de tradition) et au domaine national de Saint-Cloud, avec le festival de cinéma en plein air « Films sous les étoiles » et les « Grandes eaux musicales ».

Deux manifestations-concours ont été soutenues et dotées par des partenaires qui font particulièrement sens avec l'événement. Le « Palais de la BD » à la Conciergerie a intéressé la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris, dont le groupe soutien la

bande dessinée, notamment à Angoulême, depuis de nombreuses années et Louis Vuitton, attaché au thème du voyage, a soutenu le « Prix George Sand du premier carnet de voyage réel ou imaginaire » à Nohant.

#### ■ Une offre culturelle adaptée innovante

L'originalité et la qualité de cette offre suscite l'adhésion de fidèles partenaires, la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris et Arjowiggins pour la collection *Sensitivités* (Sainte-Chapelle, puis Panthéon) ; la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris encore, pour la future mallette multisensorielle consacrée à la basilique cathédrale de Saint-Denis et destinée aux 4 types de handicaps (visuel, auditif, moteur et mental) ; la Caisse d'Épargne, mais dans diverses régions (Alsace, Picardie et Poitou-Charentes), pour le soutien à différents monuments accueillant des jeunes de quartiers en difficulté pour des animations et une sensibilisation au patrimoine dans le cadre de l'opération « Les Portes du temps ».

#### ■ Un premier travail sur les aménagements de monuments

Faisant appel aux dernières avancées en matière de technologie numérique interactive, le projet de réaménagement muséographique des salles hautes de l'Arc de triomphe a intéressé quelques partenaires et permis la réalisation exceptionnelle d'événements de relations publiques prestigieux.

Afin de soutenir la réalisation du programme « Cluny 2010 », un club de partenaires a été lancé le 15 juin 2006 en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de Saône-et-Loire, destiné à fédérer les entreprises nationales ou locales désireuses de s'associer à un projet mettant en jeu la restitution et la restauration du patrimoine, autant que le recours aux nouvelles technologies de l'imagerie virtuelle et de la réalité augmentée. EDF en Bourgogne, la Fondation EDF et Massilly France, mécènes de la première heure, militent dans leurs réseaux respectifs pour convaincre entreprises et particuliers de s'associer.

#### **La Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris et le Centre des monuments nationaux : plus qu'un partenariat, un véritable état d'esprit**

Cette grande banque francilienne accompagne fidèlement le CMN depuis 3 ans.

#### ■ soutien aux expositions et événements franciliens pour les ouvrir au plus grand nombre :

- exposition « La Seine des photographes » à la Conciergerie, du 3 février au 6 mai ;
- exposition « Pierre Curie, l'homme, le scientifique » au Panthéon, du 1<sup>er</sup> février au 30 avril ;
- rencontre, exposition et concours « Palais de la BD » à la Conciergerie, les 13 et 14 octobre.

#### ■ accompagnement des actions d'intérêt général de l'établissement pour la lutte contre l'exclusion :

- collection *Sensitivités* et mallettes multisensorielles destinées à présenter et expliquer les monuments et leurs décors aux personnes en situation de handicap ;
- actions en direction des jeunes publics défavorisés, dans le cadre des « Portes du temps ».

Le *Sensitivités* « Sainte-Chapelle » a été en 2006 plébiscité par la Fédération nationale des Caisses d'Épargne avec le prix spécial du jury qui distingue, parmi les 10 000 aides attribuées dans ce domaine en 5 ans les plus remarquables Projets d'économie locale et sociale (PELS). A ce titre, il a bénéficié d'une communication média et interne au groupe conséquente. Il s'agit du 4<sup>e</sup> prix obtenu par cette publication en un an, depuis sa parution.

**Recettes mécénat 2006**

Entreprise	Montant
<b>• EXPOSITIONS</b>	
<b>« La Seine des photographes » - Conciergerie</b>	
Caisse d'Epargne IDF Paris	50 000 €
	<b>50 000 €</b>
<b>« Les couleurs retrouvées, Autochromes 1914-1918 » - palais du Tau</b>	
Crédit Agricole Nord Est	8 361 €
Fossier	1 500 €
	<b>9 861 €</b>
<b>« Pierre Curie, l'homme, le scientifique » - Panthéon</b>	
Caisse d'Epargne IDF Paris	10 000 €
Laboratoires Merial	10 000 €
Philips	3 500 €
	<b>23 500 €</b>
<b>« Faïences et grès de Pierrefonds » - château de Pierrefonds</b>	
Beau Fixe	2 900 €
	<b>2 900 €</b>
<b>« Histoire d'une femme élégante, robes de haute couture 1900-1950 de Madame Viguiier » - château de Bouges</b>	
Villemont Andre SA	200 €
	<b>200 €</b>
<b>• EVENEMENTS</b>	
<b>Festival de harpe - château de Maisons</b>	
Camac Harps	2 000 €
Société Générale	2 000 €
	<b>4 000 €</b>
<b>Prix George Sand du 1<sup>er</sup> carnet de voyage réel et imaginaire - maison de George Sand</b>	
Louis Vuitton	8 000 €
	<b>8 000 €</b>
<b>Saison culturelle - château de Cadillac</b>	
Homacommo	350 €
	<b>350 €</b>
<b>Saison culturelle - château de Castelnau-Bretenoux</b>	
BHQ	100 €
Caisse d'Epargne Quercy	1 500 €
Rodrigues Bizeul	1 500 €
Sermati	1 000 €
	<b>4 100 €</b>
<b>Saison culturelle - château de Carrouges</b>	
Compédit Beaugard	1 700 €
Carrière de Rouperroux	1 800 €
Louis Ripaux et Fils	400 €
Le Crédit Lyonnais	1 100 €
	<b>5 000 €</b>
<b>« Dessein d'eau » - domaine national de Saint-Cloud</b>	
SEVESC	5 000 €
Interconstruction	25 000 €
Interconstruction	2 000 €
Nestlé Waters France	200 000 €
Société Générale	4 181 €
Société des Amis de Saint-Cloud	20 000 €
	<b>256 181 €</b>
<b>« Films sous les étoiles » - domaine national de Saint-Cloud</b>	
France Telecom	50 000 €
	<b>50 000 €</b>
<b>« Grandes eaux musicales » - domaine national de Saint-Cloud</b>	
Denis and Co P/O Citroën	75 000 €
Citroën	40 000 €
	<b>115 000 €</b>

Entreprise	Montant
<b>Concours d'attelage - château de La Motte Tilly</b>	
Baccarat	850 €
Groupe Castel - Maison Malesan	538 €
	<b>1 388 €</b>
<b>« Palais de la BD » - Conciergerie</b>	
Caisse d'Epargne IDF Paris	5 000 €
	<b>5 000 €</b>
<b>Saison culturelle - villa Savoye</b>	
M. Fuehrer	100 €
	<b>100 €</b>
<b>• AMENAGEMENTS</b>	
<b>Réaménagement de la salle supérieure - Arc de triomphe - 2006</b>	
Premier Cercle	7 000 €
	<b>7 000 €</b>
<b>Cluny 2010 - abbaye de Cluny</b>	
EDF Bourgogne	20 000 €
Janine Prabel	150 €
Massilly France	30 000 €
	<b>50 150 €</b>
<b>Parcours tactile - tours de La Rochelle - 2005-2007</b>	
Caisse d'Epargne Poitou-Charentes	1 850 €
	<b>1 850 €</b>
<b>Bannière - cathédrale Notre-Dame de Paris</b>	
Vedettes du Pont-Neuf	3 000 €
	<b>3 000 €</b>
<b>Restauration statues - domaine national de Saint-Cloud</b>	
Plus de son	15 000 €
	<b>15 000 €</b>
<b>• COLLECTIONS</b>	
<b>Tapisseries château d'Azay-le-Rideau</b>	
Geneviève Rendu	30 000 €
Anne de Riviere	14 000 €
Denise Rendu	30 000 €
	<b>74 000 €</b>
<b>Cuves - château de Tarcy</b>	
M. et Mme Dehen	900 €
	<b>900 €</b>
<b>• INTERET GENERAL / OFFRE ADAPTEE</b>	
<b>Sensitivités - Panthéon</b>	
Arjowiggins	12 047 €
Fédération des Caisses d'Epargne IDF	5 000 €
Caisse d'Epargne IDF Paris	75 000 €
	<b>92 047 €</b>
<b>Les Portes du temps - châteaux d'Oiron, de Pierrefonds, du Haut-Kœnigsbourg, de Tarascon et site archéologique de Glanum</b>	
Caisse d'Epargne Alsace	5 000 €
Caisse d'Epargne Poitou-Charentes	2 000 €
Caisse d'Epargne Picardie	15 000 €
	<b>22 000 €</b>
<b>Mallette multisensorielle - basilique cathédrale de Saint-Denis</b>	
Stavros S. Niarchos Foundation	30 000 €
	<b>30 000 €</b>
<b>Mallette multisensorielle - abbaye de Cluny</b>	
EDF Bourgogne	5 000 €
	<b>5 000 €</b>
<b>• DIVERS</b>	
Vranken-Pommery	11 056 €
	<b>11 056 €</b>
<b>• TOTAL</b>	<b>847 582 €</b>



## 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
- Le service juridique
- Le contrôle de gestion
- Les systèmes d'information et les réseaux



Château  
de Chaumont-sur-Loire



## Le fonctionnement des services du siège : poursuite de la réduction des coûts, dématérialisation de la gestion des prestations internes et prise en compte des nouveaux enjeux liés au développement durable

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

La maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège (Hôtel de Sully ; locaux propres à l'établissement<sup>(1)</sup> ; locaux pris à bail<sup>(2)</sup>) constitue un

objectif pérenne et structurant. Au cours de l'année 2006 des efforts complémentaires de rationalisation des dépenses ont été réalisés dans plusieurs domaines compte tenu de la passation de nouvelles procédures adaptées. Le tableau suivant retrace les différents segments d'achats concernés :

Domaines	Economie annuelle estimée par rapport au précédent marché	
	En euros	En %
Location de photocopieurs reprographie et atelier des éditions	4 200	30 %
Maintenance de photocopieurs reprographie et atelier des éditions	2 580	75 %
Téléphonie mobile	3 450	31 %
Contrôles réglementaires	4 700	65 %
Equipements radioélectriques	7 000	60 %
<b>Total</b>	<b>21 930</b>	

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

<sup>(2)</sup> Emerainville (77) : département de la diffusion ; quai des Célestins (75004) : département des éditions ; boulevard Morland (75004) : mission des visites-conférences Ile-de-France et Nantes (44) : atelier des éditions.



Il a été par ailleurs constaté en 2006 une baisse des consommations des fournitures courantes (papier, consommables informatiques et fournitures de bureau), due à des comportements plus économes. Au total, il en est résulté une diminution globale des dépenses par rapport au budget primitif et des coûts unitaires ou des coûts moyens par agents comme l'atteste le tableau suivant :

Domaines	Economies constatées entre le budget primitif et les dépenses réalisées en 2006		Coût unitaire	
	en euros	en %	au 01/01/2006	au 31/12/2006
Papier <sup>(1)</sup>	6 300	24 %	110	83
Consommables informatiques	35 900	51 %	-	-
Fournitures de bureaux <sup>(1)</sup>	22 600	45 %	212	116
Consommables sanitaires <sup>(2)</sup>	14 700	51 %	902	361
Location de photocopieurs reprographie et atelier des éditions <sup>(3)</sup>	2 000	14 %	7 000	6 000
Maintenance photocopieurs reprographie et atelier des éditions <sup>(3)</sup>	7 000	43 %	8 092	4 612
Coursiers	3 000	43 %	-	-
Télécommunications fixes <sup>(4)</sup>	25 000	23 %	440	340
Télécommunications mobiles <sup>(4)</sup>	14 000	47 %	378	200
Imprimerie	4 500	16 %	-	-
Contrôles réglementaires	5 300	75 %	-	-
Equipements radioélectriques	7 900	75 %	-	-
<b>Total</b>	<b>148 200</b>			

**Indicateurs rapportés :**

<sup>(1)</sup> au nombre d'agents

<sup>(3)</sup> au nombre de photocopieurs

<sup>(2)</sup> au nombre de sanitaires

<sup>(4)</sup> au nombre de postes téléphoniques

## Une attention accrue à la qualité des interventions et au respect des obligations réglementaires

### ■ Sécurité et conditions de travail :

En matière de sécurité, des formations sur l'utilisation des extincteurs et des exercices d'évacuation ont été programmées (7 formations en 2006 qui ont concerné 65 personnes) ainsi que des vérifications réglementaires (alarmes incendie, extincteurs, conformité des installations électriques). Par ailleurs, ont été adressées à chaque agent des notes relatives à l'implantation des extincteurs et au référencement des responsables d'évacuation.

Des moyens financiers importants (74 K€ environ pour 2006) ont été consacrés à l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité et ont notamment permis :

- le renouvellement de postes de travail et de sièges ergonomiques ;
- la réfection de sanitaires ;
- l'installation de stores dans les locaux situés à Nantes ;
- la réfection de 3 bureaux à l'Hôtel de Sully (peinture et moquette) ;
- la réfection du local mis à disposition du personnel d'entretien ;

- le remplacement de blocs de secours de l'Hôtel de Sully (2<sup>e</sup> phase).

Il est enfin à noter que 50 interventions de manutention ont eu lieu en 2006 concernant l'ensemble des sites.

### ■ Entretien des bâtiments :

Réalisés par l'architecte des bâtiments de France et le service national des travaux, les travaux réalisés à l'Hôtel de Sully ont notamment concerné :

- la réfection des peintures extérieures des fenêtres ;
- la réfection des portes extérieures de l'orangerie ;
- la réfection d'un local dans le sous-sol de l'orangerie.



Chapelle expiatoire

---

## Un souci d'améliorer la gestion des prestations internes en s'appuyant sur la mise en place de l'intranet

---

Dans le cadre de la mise en place de l'intranet au sein de l'établissement, l'ensemble des procédures de gestion des prestations internes avait fait l'objet d'un réexamen en 2005. L'objectif était d'offrir aux agents un grand nombre de procédures dématérialisées, plus simples et plus rapides pour chacun. Par ailleurs, la dématérialisation permettait d'automatiser la production d'un certain nombre d'indicateurs de qualité de service. Dans cette perspective, des fiches de saisine directe ont ainsi été créées par les services du siège dans l'outil intranet concernant la gestion :

- des réservations de salles de réunions ;
- des demandes d'intervention logistiques ;
- des demandes de courses (internes et externes) ;
- des demandes de reprographie de document.

L'année 2006 a permis de tester en interne le fonctionnement des applications spécifiques créées à cet effet dans l'intranet, avant d'envisager leur déploiement en grandeur nature, prévu début 2007.

---

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

---

Mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2005, le tableau de bord des coûts de fonctionnement et de la qualité de fonctionnement des services du siège est commenté chaque mois en comité de direction de l'établissement. Celui-ci contient différents indicateurs d'activité (consommations de fluides, de papier, nombre d'interventions de maintenance...), de coûts (coûts moyens par agent des fournitures administratives et spécifiques, du petit mobilier...) et de qualité de service (taux de prise en charge des appels téléphoniques entrants et délai moyen d'attente, délais d'intervention en matière de maintenance...).

Afin d'améliorer l'analyse de l'évolution de ces activités, de nouveaux indicateurs ont été ajoutés ou substitués dans les tableaux de bord de l'année 2006.

L'analyse de résultats 2006 fait ressortir :

### • En matière de télécommunications

Les dépenses 2006 de téléphonie fixe se sont élevées à 37 000 € (-23 %) pour 256 000 appels (-9 %), soit un coût moyen d'appel de 0,14 centime d'euros (contre 0,15 en 2005). En ce qui concerne la téléphonie mobile, le taux de consommation des forfaits à fin 2006 (59 %) est en baisse par rapport à 2005 (71 %). La moyenne annuelle de prise en charge des appels entrants est de 79 % toutes directions confondues. Ces résultats sont très satisfaisants et sont en amélioration par rapport au taux de 76 % constaté en 2005. L'établissement se situe au-delà de la valeur nationale référence (78 %). En ce qui concerne le



Tours et remparts  
d'Aigues-Mortes

délai moyen d'attente, il est de 12 secondes, soit un niveau inférieur à la valeur nationale (15 secondes).

### • En matière de courrier

Le volume de courrier entrant traité en 2006 est resté stable, permettant d'afficher une moyenne mensuelle représentative (16 463 plis pris en charge). Le volume du courrier sortant est en revanche très variable selon les mois : le taux de dispersion est ainsi de 0,3. Les pics d'activité se situent en juin et juillet et sont notamment liés à l'activité culturelle et aux actions de communication afférentes.

En dépit des efforts de maîtrise des dépenses, le coût de l'affranchissement a augmenté de 7,7 % entre 2005 et 2006, sans retrouver néanmoins le niveau de 2004 (qui était supérieur de 12,1 % à celui de 2005). L'objectif fixé pour l'année 2006 relatif à la prise en charge de 50 % du courrier affranchi en tarif économique n'a pas pu être atteint (la moyenne est de 37 %).

### • Gestion du parc de véhicules de service et des courses

Le taux moyen d'utilisation des véhicules de service a été de 37 % en 2006 contre 44 % en 2005. Ce taux moyen correspond à 182 jours d'utilisation. Le parc du siège ne permettant que de satisfaire les besoins de déplacement de proximité, la location de véhicules (généralement en sortie de gare ou d'aéroport) a représenté 124 jours d'utilisation supplémentaires. Par ailleurs, le respect des procédures d'utilisation des véhicules de service s'est amélioré (88 % en moyenne en 2006 contre 75 % en 2005). Enfin, le souci de gérer, quand cela est possible, les courses en interne a mieux été pris en compte en 2006 puisque le taux des courses externalisées est en nette diminution (24 % en 2006 contre 38 % en 2005).

### • Consommation de papier

On constate en 2006, une baisse de la consommation de papier de 15 % par rapport à 2005. Cette baisse résulte d'une forte diminution obtenue en 2005 avec la mise en place de codes sur les copieurs, la diffusion de notes demandant aux agents de privilégier le mode recto-verso, l'amélioration du suivi de la distribution du papier et le recours à un nouveau

fournisseur. Les effets bénéfiques de ces nouvelles mesures se sont prolongés au cours de l'année 2006 et ont été accentués grâce à la dématérialisation de la diffusion de documents dans l'intranet, en lieu et place d'une diffusion sur support papier.

- **Fournitures administratives, fournitures spécifiques et petits mobiliers**

On constate à nouveau une baisse du coût moyen par agent des fournitures administratives (21 € en 2006 contre 27 € en 2005). En ce qui concerne les fournitures spécifiques, les coûts sont également en baisse (- 14 % par rapport à 2005). Enfin, les achats de petits mobiliers ont fortement diminué par rapport à 2005 (- 63 %), cette situation s'expliquant par une stabilisation de l'organisation spatiale des services en 2006.

- **Consommations de fluides**

Les dépenses sont en baisse pour l'exercice 2006 de 6 % par rapport aux prévisions budgétaires. La consommation concernant le chauffage à l'Hôtel de Sully a baissé de 7 %, celle relative à l'électricité est en légère diminution. La consommation d'eau est en augmentation de 15 % avec un prix au m<sup>3</sup> pour l'Hôtel de Sully en diminution de 17 % au cours de l'année.

- **Maintenance**

En 2006, 300 interventions logistiques ont été réalisées dont 92 % pour l'Hôtel de Sully, 3,7 % pour le département des éditions, 1,8 % pour le département de la diffusion et 2,5 % pour la mission des visites-conférences (hors maintenance préventive).

## La prise en compte des enjeux environnementaux dans le fonctionnement des services

Dans le cadre de la loi de programme du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique énergétique de la Nation et de la circulaire du 28 septembre 2005 du Premier Ministre sur le rôle exemplaire de l'Etat en matière d'économies d'énergie, un plan d'action a été élaboré pour les services du siège.

Listant un certain nombre de prescriptions à respecter afin de diminuer les consommations d'énergie de l'établissement, ce plan d'action a été diffusé en tout début d'année 2006. Il constitue un premier pas dans la prise en compte des enjeux environnementaux dans le fonctionnement des services du siège.

Souhaitant aller plus loin, l'établissement s'est investi au sein du Club Développement durable des établissements publics, club créé au second semestre 2006 et animé par le ministère de l'Ecologie et du Développement durable. Il a par ailleurs entrepris de décliner en 2006 pour ce qui le concerne la stratégie nationale de développement durable adoptée par le gouvernement en 2003 pour la période 2003-2007. A cet égard, une maquette de tableau de bord de l'impact environnemental de son fonctionnement a été produite fin 2006.

L'enjeu pour 2007 est d'une part de formaliser une stratégie propre de développement durable, plus

globale et imprégnant l'ensemble de l'activité de l'établissement et d'autre part de sensibiliser les agents à cette nouvelle démarche.

## La modernisation de la gestion budgétaire et comptable : de nouveaux acquis au service d'une dynamisation de l'activité de l'établissement

En 2006, les efforts ont particulièrement porté sur le développement de nouveaux outils pour contribuer à un meilleur pilotage des activités de l'établissement et à une rationalisation des processus de décision.

La mise en place d'une nomenclature budgétaire par activité, qui se superpose désormais à la traditionnelle nomenclature par nature de dépense et de recette, participe pleinement des efforts entrepris pour doter les directions opérationnelles d'outils d'aide à la décision modernisés et performants. De la même façon, la refonte de la politique tarifaire a eu pour ambition de substituer une approche stratégique globale à un empilement de décisions héritées de l'histoire de chaque monument et/ou de critères devenus obsolètes ou même oubliés.

Par ailleurs, l'approfondissement des chantiers expérimentaux, en matière de déconcentration financière et comptable, a été poursuivi et a contribué à une responsabilisation accrue des acteurs de terrain.

Enfin, l'amélioration du suivi de la fréquentation et des recettes a contribué à dynamiser le dialogue de gestion et à mobiliser les personnels à travers la mise en œuvre, pour la première année, du dispositif de retour sur résultats conçu en 2005.



Site des mégalithes de Locmariaquer



Abri du Cap-Blanc

## La procédure budgétaire : une structuration par activité de l'intégralité du budget, gage de transparence et d'efficacité dans le dialogue de gestion

### ■ La présentation du budget par activité

Si le CMN était doté depuis 2004 d'une comptabilité analytique permettant de retracer les dépenses et recettes liées à la mise en œuvre de son projet d'établissement, celle-ci n'avait qu'un caractère partiel, puisque seuls 30 % du budget environ faisaient l'objet d'une ventilation sur cette nomenclature. Cette situation, logique pour un outil destiné à rendre compte des moyens mobilisés et des gains générés par un certain nombre d'actions prioritaires, et non par la totalité des activités de l'établissement, n'en était pas moins inadaptée à la systématisation d'une approche des coûts par destination, et non plus seulement par nature, à toutes les étapes de la construction budgétaire.

C'est pourquoi a été lancé en 2006, dans le cadre des travaux de préparation du contrat de performance, un chantier visant à doter le CMN d'une nomenclature par activité permettant la ventilation de l'intégralité des charges et des produits susceptibles d'être inscrits au budget de l'établissement.

La nomenclature élaborée au cours du premier semestre 2006 s'articule autour de cinq grands axes :

- la conservation, la restauration et l'entretien des monuments (à compter de 2007) ;
- l'ouverture des monuments et l'accueil du public ;
- l'activité éditoriale ;
- la valorisation économique des monuments ;
- les fonctions supports.

L'ensemble des crédits inscrits au budget en dépenses (dépenses de personnel incluses) ainsi que l'ensemble des objectifs en recettes sont désormais ventilés sur cette nomenclature. Celle-ci a fait l'objet de subdivisions de rang 2 et de rang 3 afin de permettre

un pilotage au plus fin des dépenses par destination et des recettes par origine. Au total, 58 activités opérationnelles en dépenses et 29 activités en recettes ont été distinguées.

Ce nouveau cadre de structuration du budget confère une lisibilité accrue aux administrateurs et aux tutelles de l'établissement. Les progressions affichées dans le cadre du budget 2007 ont ainsi été analysées et présentées activité par activité, en mettant en évidence la progression respective des fonctions supports – et en leur sein des charges de structure – et des crédits directement liés à la mise en œuvre opérationnelle des missions de l'établissement.

Mais cette nomenclature n'a pas pour seule ambition d'améliorer la lisibilité du budget. Elle constitue désormais l'épine dorsale de l'ensemble du dialogue de gestion interne. C'est en effet l'intégralité de la procédure budgétaire qui s'inscrit dans le cadre d'une présentation par activité, depuis l'expression des besoins de chaque monument et service, jusqu'à la notification des moyens qui lui sont alloués ou des objectifs qui lui sont assignés, en passant par les processus de négociation et d'arbitrage.

La structuration du budget par activité constitue ainsi une étape essentielle du processus de modernisation de la gestion du CMN. Elle servira de pierre angulaire à la construction du volet budgétaire du contrat de performance qui pourra s'appuyer, dès lors qu'il sera signé, sur un cadre d'information financière directement opérationnel au niveau de chaque monument et service.

### ■ Les méthodes de budgétisation

Le budget 2007 a par ailleurs été construit dans le souci d'approfondir et de perfectionner les outils d'analyse et de programmation des dépenses mis en place en 2006.

Grâce à un examen minutieux et partagé des dépenses, de leur déterminant physique et de leur structure, l'approfondissement des efforts entrepris en matière de justification au premier euro des dépenses a permis d'optimiser l'allocation des moyens. Des ajustements ont ainsi été réalisés à la hausse comme à la baisse sur les dotations de chaque monument et service. Le taux de redéploiement des crédits de fonctionnement courant des monuments a atteint 3,54 % en 2007, après s'être déjà élevé à 3,45 % en 2006 et 1,65 % en 2005, soit près de 9 % de redéploiements en 3 ans.

Par ailleurs, les dispositions mises en place pour la construction du budget 2006, visant à articuler de façon étroite la discussion budgétaire et la programmation des achats, ont été reprises et développées.

La procédure budgétaire pour 2007 a ainsi conduit à adresser à chacun des monuments, à la mi-octobre, une pré-notification sur la base de laquelle a été demandée une programmation détaillée des marchés à lancer, afin d'assurer une maîtrise optimale des procédures et de les planifier suffisamment en amont pour étudier les meilleurs leviers de mise en concurrence et d'optimisation des coûts possibles.

Enfin, l'année 2006 a permis de roder le dispositif de gestion des crédits d'investissement en autorisations d'engagements (AE) et crédits de paiements (CP) mis en place fin 2005 et de placer l'établissement en position d'accueillir, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, ses nouvelles missions en matière de maîtrise d'ouvrage. Totalement informatisée, la gestion du budget d'investissement en AE-CP a fait l'objet des calages techniques et organisationnels qui étaient un préalable indispensable à la gestion future par le CMN de lourds chantiers pluriannuels.

La modernisation des méthodes de budgétisation entreprise depuis deux ans concourt ainsi à une optimisation de l'allocation des ressources et à un accroissement des marges de manœuvre de l'établissement, au bénéfice de chacune de ses activités.

### Le processus d'exécution budgétaire : une fluidité totale, contrepartie d'une déconcentration maîtrisée

#### ■ Les indicateurs de qualité de gestion

Les délais de paiement de l'établissement sont pleinement normalisés depuis 2005. La poursuite des efforts de rationalisation et professionnalisation de la chaîne d'exécution des dépenses conduit néanmoins à observer une nouvelle diminution en 2006.

En effet, le délai global de paiement de l'établissement sur l'exercice 2006 s'établit, toutes factures confondues, à 39 jours en moyenne à fin décembre 2006 – soit bien en deçà du délai réglementaire –, contre 45 jours en moyenne sur l'exercice 2005.



Tours de la cathédrale de Reims

Unité : jour	Délais de paiement 2006		Délais de paiement 2005		Délais de paiement 2004		Délais de paiement 2003	
	Factures 2006	Toutes factures	Factures 2005	Toutes factures	Factures 2004	Toutes factures	Factures 2003	Toutes factures
Services du siège	32	34	31	35	37	50	41	64
Monuments (hors chantiers pilotes de déconcentration)	36	42	37	49	47	79	57*	99*
Château du Haut-Kœnigsbourg	31	33	30	31	32	51	60	107
Monuments du chantier pilote de déconcentration Sud-Est	47	50	58	65	55	63	n.d.	n.d.
Abbaye du Mont-Saint-Michel	39	46	82	100	97	114	n.d.	n.d.
<b>Moyenne établissement</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	36	45	44	66	n.d.	n.d.

\* y compris chantier de déconcentration Sud-Est et abbaye du Mont-Saint-Michel

Au total, le taux de factures payées dans les délais réglementaires de 45 jours se situe à 76 % en 2006 contre 73 % en 2005.

Cette moyenne ne dissimule pas de situation atypique comme en 2005, 2006 ayant au contraire été l'année d'une normalisation des délais de paiement constatés à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et dans le chantier pilote de déconcentration Sud-Est. La tendance à la baisse est particulièrement marquée

concernant les délais moyens de paiement calculés sur l'ensemble des factures payées (y compris factures des exercices antérieurs). Ce point met en exergue une accélération du traitement des factures en tout début d'exercice, accompagnée d'une poursuite de la maîtrise des flux.

Par ailleurs, le taux de rejet des mandats présentés à l'agence comptable en 2006 se maintient à un taux inférieur à 3 % des mandats émis (2,3 %) et est



Château de Voltaire  
à Ferney

légèrement en baisse par rapport au taux de rejet constaté en 2005 (2,7 %).

Ces deux principaux indicateurs témoignent de la parfaite fluidité du processus d'ordonnement des dépenses.

#### ■ La poursuite du processus de déconcentration

L'année 2006 a marqué une étape décisive dans le processus de déconcentration que poursuit l'établissement, avec la création, à titre expérimental, au 1<sup>er</sup> janvier 2006, d'une agence comptable secondaire dans le cadre du chantier pilote de déconcentration des monuments du Sud-Est.

Désormais, l'intégralité des mandats émis par les monuments du Sud-Est est prise en charge et payée localement, le siège affirmant un rôle de pilotage et de contrôle, en veillant à la bonne application des procédures qu'il a définies et consignées dans un recueil spécialement élaboré.

Cette expérimentation a permis de cerner les principaux enjeux de cet aspect essentiel du chantier de déconcentration, qu'ils soient techniques (évolution des systèmes d'information) ou organisationnels (relations de l'agent comptable secondaire avec l'agent comptable principal, relations de l'ordonnateur délégué et de la direction administrative et financière).

A bien des égards, l'expérimentation menée en 2006 aura été un succès : les délais de paiement ont été sensiblement réduits, la clôture de gestion et la consolidation des comptes dans la comptabilité générale de l'établissement se sont déroulées sans heurt et des échanges de proximité fructueux ont pu avoir lieu tout au long de l'année entre ordonnateur et comptable.

Plusieurs missions de contrôle ont été effectuées par le siège sur place, tout au long de l'année 2006, afin

d'amender les procédures, ou de les compléter là où des besoins d'organisation se faisaient sentir.

Par ailleurs, l'expérimentation a pris également une dimension nouvelle avec l'extension aux recettes de la déconcentration des ordonnancements. Alors que l'intégralité des titres de recettes était encore, en 2005, émis au siège, l'émission de l'ensemble des titres relatifs à l'activité des monuments du Sud-Est a été déconcentrée au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Forte de ce succès, l'expérimentation a été étendue à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, mais sans création d'une agence comptable secondaire. Le monument procède ainsi lui-même à l'émission des titres de recettes depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006.

Ce nouveau chantier a amené à formaliser et valider sur le terrain des circuits d'information, à penser des procédures d'alerte pour le siège, à faire évoluer les outils informatiques et à organiser une transmission du savoir-faire vers des agents qui n'étaient plus à proximité géographique immédiate des services centraux. Là encore, le bilan est très satisfaisant, puisque les procédures ont pu être validées et que l'ensemble des titres a été émis sans retard majeur dès le premier mois d'expérimentation, dans le Sud-Est comme à l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

Ces deux aspects essentiels de l'expérimentation – création d'une agence comptable secondaire et déconcentration de l'émission des titres de recettes – ont parachevé le processus entamé en 2004. Ils ont permis de voir fonctionner, dans les conditions réelles, une gestion totalement déconcentrée des fonctions financières et comptables. A ce titre, 2006 a placé l'établissement en position d'affronter de façon parfaitement maîtrisée les aspects financiers et comptables de sa future réorganisation, quelles que soient les options en définitive retenues.

---

### La refonte de la politique tarifaire : une rationalisation des critères de tarification pour une optimisation de l'exploitation du potentiel économique et culturel de chaque monument

---

La politique tarifaire du CMN doit concilier une double exigence : permettre l'accueil du plus grand nombre, en prenant en compte les freins économiques que peuvent constituer les tarifications adoptées, tout en veillant à préserver les équilibres financiers de l'établissement.

L'hétérogénéité du réseau géré par l'établissement l'oblige tant à pratiquer une différenciation tarifaire, légitime au regard de la diversité des monuments, qu'à les regrouper au sein de catégories homogènes, afin de disposer d'une grille tarifaire à la fois la plus juste et la plus simple possible. Cette politique repose sur la classification des monuments en cinq catégories, reflétant la différenciation de l'offre proposée entre les sites, le niveau de chacun des tarifs correspondant à une valorisation moyenne de la qualité de l'offre proposée.

### ■ Les objectifs : une remise à plat et une rationalisation de la tarification du droit d'entrée

Les dispositions statutaires de l'établissement étaient interprétées jusqu'en 2006 dans un sens restrictif, le Conseil d'administration étant moins sollicité sur la politique tarifaire de l'établissement que sur la détermination de tarifs. Dans le même temps le Conseil d'administration avait progressivement délégué au président un champ de compétences en matière tarifaire, approuvant un certain nombre de délibérations visant à lui donner des marges de manœuvre en termes de commercialisation de l'offre de visite.

Ainsi de nombreux tarifs ont pu être créés ponctuellement par le passé sans qu'une grille d'appréciation objective de la détermination des catégories tarifaires ait pu être définie de façon rationnelle. Cette accumulation de décisions singulières a pu contribuer à diminuer la clarté de lecture de la grille en constituant un empilement de décisions hétérogènes. L'établissement a donc décidé de revenir sur les critères qui fondent la grille tarifaire réglementaire des monuments.

Antérieurement, le Conseil d'administration approuvait la classification et les décisions de reclassement entre catégories, d'une part, et le niveau des tarifs de référence par catégories, d'autre part. Il ne s'était en revanche jamais prononcé sur les principes présidant à cette classification. Or l'absence de détermination de tels principes aboutissait à concentrer la compétence du Conseil d'administration sur l'application de la politique tarifaire, c'est-à-dire la simple fixation de tarifs, alors qu'elle devait être centrée sur ses principes stratégiques.

Le Conseil d'administration du 28 avril 2006 a été l'occasion de débattre de la question, quatre grands principes ayant été mis en exergue : la qualité de l'offre proposée, le niveau de prix pratiqué par la concurrence pour une offre comparable et d'une manière plus générale en fonction de l'environnement de chaque site, l'évolution du coût de la vie, mais également la capacité de chacun à accéder à la culture. A cet égard, le CMN inscrit sa politique tarifaire dans le cadre des grandes orientations du ministère de la Culture et de la Communication : exemption de droit d'entrée tous les premiers dimanches du mois en basse saison et pour les jeunes de moins de 18 ans toute l'année, tout en la complétant par d'autres mesures spécifiques.

Au total, et afin de respecter ces quatre grands principes tout en donnant une latitude suffisante à l'établissement dans la commercialisation de son offre, le Conseil d'administration a ainsi délibéré :

- sur les modalités de classification des monuments dans la grille tarifaire de droit d'entrée<sup>(1)</sup> ;
- sur la capacité du président du CMN à effectuer les reclassements nécessaires au regard de l'évolution du positionnement de chaque monument par rapport à ces critères, tout en tenant compte de son environnement propre et de la concurrence ;



Site archéologique de La Graufesenque

- sur les modalités d'actualisation de la grille tarifaire (tous les trois ans, dans la limite de l'évolution de l'indice général des prix à la consommation constatée sur la période écoulée).

Le même type de délibération a été adopté pour ce qui concerne l'offre domaniale de l'établissement.

### ■ Le résultat : vingt reclassements tarifaires au 1<sup>er</sup> janvier 2007

L'établissement a ainsi passé l'ensemble de son offre au tamis de ces critères afin de disposer d'une nouvelle classification au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Cet examen minutieux a conduit au reclassement tarifaire de vingt monuments : dix monuments étant reclassés dans une catégorie tarifaire supérieure et dix autres dans une catégorie inférieure (cf. liste ci-dessous).

	Catégorie 2006	Catégorie 2007
<b>Monuments reclassés en catégorie tarifaire supérieure</b>		
Tours de la cathédrale d'Amiens	4	2
Château et remparts de la cité de Carcassonne	2	1
Chapelle expiatoire	4	3
Site archéologique d'Ensérune	3	2
Villa Savoye	3	2
Château de Vincennes	2	1
Place forte de Mont-Dauphin	3	2
Grottes de Pair-non-Pair	4	2
Sainte-Chapelle	2	1
Abbaye de La Sauve-Majeure	3	2
<b>Monuments reclassés en catégorie tarifaire inférieure</b>		
Château d'Assier	3	4
Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue	2	3
Abbaye de Charroux	3	4
Site archéologique d'Olbia	3	4
Cloître de Notre-Dame-en-Vaux	3	4
Site archéologique de Montcaret	3	4
Site archéologique de Montmaurin	3	4
Château de Rambouillet	2	3
Maison du maréchal Foch	3	4
Maison d'Ernest Renan	3	4

<sup>(1)</sup> Celle-ci résultant de la combinaison de 5 critères pondérés : l'intérêt historique et architectural du monument et l'existence de collections remarquables (25 %), la notoriété du monument (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 %) et la durée de la visite (10 %).

La refonte des critères de classification des monuments dans la grille tarifaire a permis de mettre en adéquation le tarif appliqué avec l'offre proposée en 2006 par chaque monument en termes de contenu culturel et d'aménagement d'espaces de visites notamment. Cette classification est par conséquent susceptible d'évoluer en fonction des aménagements qui seront réalisés, des acquisitions de collections qui pourront survenir, d'une modification substantielle éventuelle de l'offre concurrentielle ou de l'évolution de la notation du monument dans les principaux guides touristiques.

Les principes qui sous-tendent la refonte de la politique tarifaire opérée en 2006 sont ainsi le gage d'une exploitation optimisée du potentiel économique et culturel de chaque monument, puisqu'ils permettent de prendre en compte les évolutions du contexte concurrentiel et des efforts d'amélioration de l'offre consentis par l'établissement lui-même.

---

### **L'amélioration des outils de suivi de la fréquentation et des recettes : une responsabilisation accrue de tous les acteurs sur l'évolution des ressources propres de l'établissement**

---

#### **■ L'amélioration du paramétrage des billetteries informatisées**

Un vaste chantier d'amélioration de la fiabilité, de l'exhaustivité et de l'accessibilité des données de fréquentation remontant des monuments a été lancé durant le dernier trimestre de l'exercice 2006. Cette entreprise d'envergure impliquait dans un premier temps une évolution du paramétrage des billetteries informatisées.

En effet, les données issues des billetteries informatisées présentaient plusieurs lacunes. En premier lieu, elles ne permettaient pas jusqu'en 2006 de réaliser un suivi spécifique de la fréquentation des jeunes. Si elle est essentielle en interne en termes de pilotage stratégique des actions de promotion et de communication, cette information fait également figure d'impératif vis à vis du ministère de la Culture et de la Communication, qui attend de l'établissement une information précise et régulière sur les fréquentations des moins de 18 ans et des 18-25 ans, ces deux indicateurs étant contenus dans le projet et le rapport annuel de performance du ministère présentés aux parlementaires.

En second lieu, certaines informations échappaient jusqu'en 2006 à toute remontée informatisée vers le siège, en particulier la fréquentation liée aux passeports, tels que le *Paris Museum Pass* ou le *passport Val de Loire*, ainsi que celle issue des ventes à l'avance de billets auprès des professionnels du tourisme et des comités d'entreprise.

L'objectif a donc consisté durant le dernier trimestre 2006 à revenir au cas par cas sur les paramétrages existants dans l'ensemble des billetteries informatisées en place, afin de permettre le suivi des fréquentations qui échappaient à l'outil. Cette première étape a été



Abbaye de Charroux

menée à bien grâce à la mise en place de groupes de travail bilatéraux entre les régisseurs de droit d'entrée et le siège ainsi que par le biais d'échanges avec les caissiers.

L'adaptation du paramétrage des billetteries a ainsi été réalisée dans 14 monuments : les sites mégalithiques de Carnac et le site des mégalithes de Locmariaquer, le château et remparts de la cité de Carcassonne, le Panthéon, les châteaux d'Azay-le-Rideau et d'Angers, la Conciergerie et la Sainte-Chapelle, les abbayes du Mont-Saint-Michel, de Fontevraud et du Thoronet, les grottes des Eyzies-de-Tayac, le site archéologique de Glanum et les tours et remparts d'Aigues-Mortes.

Cette première étape du chantier de fréquentation sera suivie par une étape de mise en place des outils permettant l'exploitation des données via des systèmes d'information adaptés, en vue de l'élaboration de tableaux de bord complets et fiables, puis par l'étape finale de diffusion de ces statistiques par des réseaux susceptibles d'en garantir l'accessibilité à l'ensemble de l'établissement.

#### **■ Le suivi mensualisé des recettes**

Les méthodes de mensualisation des objectifs de recettes mises en place en 2005 ont été sensiblement affinées en 2006. En effet, les clés de ventilation utilisées ont été déterminées, correction faite de l'impact de décalages calendaires exceptionnels dans la répartition des jours fériés, à partir des données des trois exercices antérieurs 2003-2005, et non plus du seul exercice N-1 comme en 2005. De surcroît, un travail fin a été réalisé pour prendre en compte, au cas par cas, le contexte singulier du monument en matière de conditions d'ouverture et de travaux d'aménagement.

Le suivi des recettes mensualisées, qui représentent 86 % de l'ensemble des recettes de l'établissement, constitue un outil de gestion budgétaire précieux et permet de réaliser une gestion au plus fin des ressources propres de l'établissement. Aucun ajustement à la baisse n'a été réalisé en cours d'année, le taux d'atteinte des objectifs étant supérieur à 100 % tant par rapport à la dernière décision modificative de l'année que du budget primitif.



### ■ La mise en œuvre du dispositif de retour sur résultats

L'année 2006 a été la première année de mise en œuvre du dispositif de retour sur résultats élaboré en 2005. Au total, ce sont sept administrateurs et un architecte des bâtiments de France qui ont bénéficié d'un retour au titre de leur gestion 2005.

Le dispositif de retour sur résultats consiste à attribuer en N+1 une fraction des recettes supplémentaires dégagées par la gestion d'un monument ou plusieurs monuments au cours d'une année N, par rapport aux objectifs initialement fixés, sous réserve d'un certain nombre de critères permettant de vérifier que ces résultats n'ont pas été acquis au détriment de la maîtrise parallèle des dépenses ou de la structure de la fréquentation.

Gage d'une responsabilisation et d'une mobilisation accrue sur les objectifs de recettes de l'établissement, ce dispositif suppose une négociation et une contractualisation préalable des objectifs entre les responsables des différents sites et le siège. Cette négociation, menée chaque année dans le cadre du processus d'élaboration budgétaire, porte sur les trois sources de recettes principales que sont le droit d'entrée, les activités domaniales et les ventes du comptoir, trois champs majeurs de l'activité des monuments.

Ce sont plus de 0,12 M€ qui ont été redistribués en 2006, pour des montants variant de quelques milliers à plus de 20 000 € pour chacun des monuments concernés. Ces crédits ont été orientés, sur la proposition des responsables concernés, vers des actions culturelles ou des équipements ou aménagements. Substantiels, les montants alloués sont ainsi susceptibles d'enclencher une forte mobilisation des équipes autour des objectifs fixés.

Un montant de 0,25 M€ a été inscrit au budget primitif 2007 au titre du retour sur les résultats de 2006.



Chartreuse  
de Villeneuve-lez-Avignon

## La politique d'achat : les premières directives à l'épreuve de la pratique

« Loin d'être en péril, les méthodes d'acquisition du Centre des monuments nationaux se professionnalisent. »

C'est par ces mots que débute l'article consacré par le site [www.achatpublic.com](http://www.achatpublic.com)<sup>(1)</sup> à la diffusion en 2006, et pour la première fois dans l'établissement, d'une note de cadrage donnant les orientations et directives en matière de politique d'achat.

Sans révolutionner les méthodes de l'établissement, la diffusion de cette note de cadrage en début d'année aura permis de structurer la mise en œuvre de la politique d'achat et d'en faire un bilan objectif au terme de l'exercice.

Parallèlement à ces directives, les travaux d'optimisation des outils et des méthodes se sont poursuivis dans la perspective, réaffirmée, de garantir l'efficacité économique des achats de l'établissement et de garantir la sécurité juridique des procédures de marchés publics.

(1) « Le Centre des monuments nationaux restaure sa politique achats », Jean-Marc Binot © achatpublic.com, 28/02/2006

### Objectifs et cadrage de la politique d'achat

La première diffusion d'une note fixant le cadre et les objectifs de la politique d'achat s'inscrit dans la continuité des actions conduites depuis janvier 2004, date de création du département de la politique des achats (DPA) au sein de la direction administrative et financière. Elle permet ainsi d'affirmer la pérennisation des règles et préconisations internes, diffusées depuis 2004 et actualisées en 2005.

La politique d'achat confirme l'échelon local comme « niveau de droit commun » d'évaluation des besoins de l'établissement. Les directives en matière de massification et de globalisation des achats imposent toutefois que cet échelon soit remis en cause chaque fois que des gains en termes directs (économies résultant de la massification des achats) ou indirects (réduction du nombre de procédures à gérer) peuvent être constatés par l'établissement. Cette volonté se traduit par la montée en puissance des marchés nationaux et régionaux (ou interrégionaux). Enfin, dès lors qu'aucune mutualisation nationale ou régionale n'est possible, la conclusion de marchés pluriannuels est en tout état de cause encouragée.

L'élargissement du périmètre d'évaluation du besoin et l'allongement de la durée des marchés sont donc les deux leviers principaux permettant d'atteindre les objectifs de massification des achats. La nomenclature des achats, simplifiée et stabilisée en 2006,

est l'outil qui permet aujourd'hui d'identifier les segments d'achats présentant les plus forts enjeux de mutualisation.

Au-delà des enjeux économiques, la sécurisation juridique des procédures de marchés publics doit être assurée. Cette sécurisation implique une parfaite remontée des informations relatives aux marchés au niveau du siège de l'établissement.

La mise en œuvre, dans la note de cadrage, d'une procédure de contrôle interne des marchés répond à cette double nécessité. A ainsi été introduit le principe d'un contrôle différencié des marchés selon les montants en jeu. Des procédures de contrôle a priori et a posteriori coexistent donc. Cette démarche permet de conserver la fluidité du processus de conclusion des marchés publics et s'inscrit dans la logique de responsabilisation des monuments et services dans la passation de leurs marchés.



Cathédrale de Besançon  
et son horloge astronomique

---

## Mise en œuvre des directives : un bilan positif mais perfectible

---

Dans la continuité des actions menées en 2005 et conformément aux directives internes, la mise en œuvre de marchés nationaux s'est poursuivie en 2006. Ces marchés ont concerné notamment la location maintenance de photocopieurs, l'acquisition et la maintenance de matériels informatiques, la mise en place de l'ADSL et le renouvellement des marchés de téléphonie fixe.

### ■ En matière de location de photocopieurs

Un marché ayant pour objectif d'homogénéiser le parc de l'établissement en donnant une échéance unique à l'ensemble des locations, de connaître finement nos consommations, de disposer d'un interlocuteur unique et d'optimiser un futur marché national, a été lancé en 2006, les premières commandes interviendront au premier trimestre 2007.

Ce marché été attribué à la société Toshiba et est conclu jusqu'au 30 juin 2011. Il permet de consolider les économies déjà réalisées dans le cadre du recours à l'UGAP et des deux procédures adaptées attribuées à Canon en 2005 et 2006. Depuis 2003, le coût annuel de location des copieurs pour l'établissement est en effet passé de 230 000 € HT à 125 000 € HT en 2006. Ce coût est estimé pour 2011 à 88 000 € HT à périmètre constant et à 120 000 € HT en intégrant les besoins des futures directions régionales et interrégionales.

La conséquence directe de ce marché est l'abandon, pour la location de photocopieurs du recours à l'UGAP.

### ■ En matière de téléphonie fixe

Le cahier des charges refondu du marché a permis de regrouper l'ensemble des communications (siège + monuments) dans un lot (attribué à N9UF Cegetel) et en l'éclatement des abonnements en deux lots (attribués à Orange), les lignes Numéris dédiées à l'informatique étant isolées dans un lot, les lignes analogiques et les lignes Numéris n'ayant pas un usage strictement informatique étant regroupées dans un second lot.

Cet éclatement a été opéré afin d'anticiper la disparition progressive des lignes Numéris dédiées à l'informatique (transmission de données entre les monuments et le siège) compte tenu du déploiement progressif du réseau ADSL.

Le lot attribué à N9UF Cegetel a permis d'obtenir un prix unique pour les communications du siège et des monuments, ce qui assure, à nouveau pour 2007, par la massification des besoins, des économies nettes significatives.

Pour les appels vers des téléphones fixes, il en résulte une légère augmentation du prix des communications pour le siège et une baisse de ce coût pour les monu-

ments. Ce résultat est conforme à la logique de péréquation ayant guidé l'élaboration du marché. Pour les appels vers les mobiles à partir d'un téléphone fixe, le siège et les monuments bénéficient d'une baisse des coûts de communication de l'ordre de 30 %. Pour ce qui concerne les monuments, les économies réalisées en matière de communication sont de l'ordre de 15 % en moyenne.

#### ■ En matière d'équipement bureautique

Un marché pour le renouvellement total des postes informatiques (ordinateurs de bureau et imprimantes) des monuments a été attribué à HP France. Les nouveaux postes seront déployés début 2007. D'importants gains ont été réalisés compte tenu de la massification de nos besoins (près de 10 % par rapport au budget prévisionnel et 15 % par rapport au coût des précédents équipements).

Ce déploiement s'accompagne de la mise en place d'un marché de maintenance de ces postes attribué à Computacenter France, le cahier des charges de ce marché ayant été largement renforcé en terme qualitatif et devant assurer un meilleur service à l'avenir.

#### ■ En matière d'ADSL

Le déploiement du réseau, par N9UF Cegetel, a commencé en 2006 pour s'achever en 2007. La rationalisation des installations de téléphonie fixe et la poursuite des opérations de mise en réseau local en 2007 contribueront à l'équilibre économique de ce marché.

L'année 2006 a également permis de mettre en œuvre certaines pistes identifiées lors des conférences budgétaires 2005 avec la contribution forte des responsables locaux (fioul : domaine national de Saint-Cloud, châteaux de Champs-sur-Marne et de La Motte Tilly ; entretien des espaces verts : chantier pilote de déconcentration des monuments Sud-Est). Ces marchés ont permis de constater des économies importantes et valident la pertinence du niveau « interrégional » pour la mise en œuvre d'une politique d'achat efficiente et en phase avec les besoins locaux.

Pour le reste, les besoins de l'établissement ont principalement été satisfaits dans le cadre de marchés locaux. Ils n'ont toutefois pas ignoré les directives en matière de politique d'achat. Le regroupement de contrats a été largement encouragé au sein d'un même monument ou service et a permis de constater soit des économies nettes soit des gains de gestion.

#### ■ Le contrôle interne

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 (via le tableau de suivi des contrats). La mise en œuvre du contrôle interne a dans un premier temps été suspendue à la parution

du nouveau code des marchés publics (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006). Réactivé au début de l'été, sans attendre finalement la sortie du code, la procédure de contrôle interne n'a été qu'insuffisamment suivie. En fin d'année, des réunions interrégionales regroupant les gestionnaires de monuments ont été organisées pour rappeler l'importance de ce contrôle et ses modalités pratiques de mise en œuvre. La mise en place de l'intranet devant faciliter la remontée d'information, le contrôle interne sera l'enjeu principal de 2007.

## Optimisation des outils et des méthodes

#### ■ La nomenclature

Les travaux sur la nomenclature NCMP ont permis de déterminer de nouvelles modalités de computation des opérations culturelles, de communication, des opérations conduites en matière d'édition et d'aménagement. Ces travaux ont abouti à la décision de créer une nouvelle famille exclusivement dédiée aux opérations (Famille 9002 - OPERATION).



Abbaye du Thoronet



Cloître de la cathédrale de Fréjus

Cette nouvelle famille répond à un double enjeu :

- c'est d'abord un outil de détermination des seuils de mise en concurrence : ainsi, le montant total des dépenses qui sont à rattacher à la clé d'opération doit servir de base au calcul du seuil de mise en concurrence ;

- c'est également un outil de suivi d'exécution budgétaire des opérations culturelles : ainsi, le montant total des dépenses rattachées à la clé d'opération renseigne sur le niveau d'exécution budgétaire de cette opération, donnant ainsi une information analytique du même coup.

#### ■ Le guide de l'acheteur

Enfin, pour que chacun soit en mesure de faire face à sa responsabilité dans l'application de la politique d'achat, un « guide de l'acheteur public » a été diffusé au mois de décembre 2006. Ce guide pratique se substitue au « guide d'aide à la rédaction des contrats » diffusé en 2004. Il expose les connaissances nécessaires à la bonne appréhension des procédures de marchés publics et accompagnera tout agent concerné à chaque étape des procédures dont il a la charge. Enfin, il permettra à chacun d'approfondir sa

maîtrise des tâches afférentes à chaque étape des procédures à l'aide de fiches pratiques et de documents types.

## L'identification de nouveaux segments d'achat à optimiser

En 2006, de nouveaux segments d'achat à optimiser ont été identifiés et constituent le socle de la directive relative à la politique d'achat de l'établissement pour 2007. Cette optimisation sera largement envisagée dans le cadre de nouveaux marchés nationaux.

#### ■ En matière de fournitures administratives

Si ces besoins sont aujourd'hui satisfaits par l'UGAP, l'année 2006 a permis de travailler sur un projet permettant à l'établissement de sortir de ce dispositif. Il conviendra notamment de montrer que les coûts de procédure peuvent être absorbés aisément par d'éventuelles économies directes sur les prix des fournitures ou prestations considérées, mais également que les conditions du marché permettent effectivement d'améliorer le service rendu, qui apparaît aujourd'hui plutôt insatisfaisant.

Un marché national pour les fournitures administratives a donc été préparé et sera lancé au premier trimestre 2007. Il poursuivra des objectifs de diversification des articles disponibles, de suivi et d'analyse de nos consommations. Il se substituera à l'UGAP.

#### ■ En matière de mise en réseau local des monuments

Dans le cadre du comité de pilotage relatif à la téléphonie et au déploiement de l'ADSL, un projet d'accord-cadre relatif aux prestations de mise en réseau local des monuments a été défini. Il permettra de contractualiser un « accord » national avec plusieurs fournisseurs qui seront remis en concurrence pour chacune des opérations de mise en réseau local programmées par la mission câblage du département des aménagements. Cet « accord » permettra également de prendre en compte les différentes solutions existant aujourd'hui (câblage, courant porteur en ligne, wifi), le courant porteur en ligne étant privilégié dès lors que cette solution a fait les preuves de son efficacité.

Cette procédure devrait permettre de simplifier la passation des marchés relatifs à chaque opération programmée et d'obtenir des conditions économiques favorables grâce à une remise en concurrence régulière s'ajoutant à la massification des achats. Enfin, l'achèvement des mises en réseau local permettra de limiter le nombre d'abonnements ADSL et donc de réduire les dépenses afférentes tout en améliorant la qualité et la rapidité de transmission des données.

#### ■ En matière de téléphonie portable

Ce segment d'achat a également été identifié en 2006 comme comportant d'importantes marges de manœuvre et justifiant un investissement afin d'optimiser les coûts de l'établissement en la matière.

## Le service juridique : une forte mobilisation sur les chantiers relatifs à la décentralisation, à la déconcentration et au transfert de maîtrise d'ouvrage

### Le service juridique, 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 champs spécialisés (en matière d'édition ou de gestion domaniale) qui sont assurés au sein des directions de métiers.

Le service juridique 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 », qui sera accentué dans le cadre de la déconcentration.

#### ■ Le rôle de conseil juridique au sein de l'établissement : légitimité et développement

Sa fonction transversale concerne l'ensemble des activités de l'établissement, et en particulier celles relevant du champ culturel (expositions, spectacles, multimédia, ressources scientifiques, collections...). Il a donc un rôle de conseil, d'analyse et de veille juridique tant auprès des autres services du siège qu'au niveau de chacun des monuments.



Sanctuaire gallo-romain de Sanxay

Il contrôle la qualité et la validité des actes juridiques et contractuels qui l'engagent, notamment par l'aide à la rédaction des conventions et l'élaboration des contrats. Ainsi, pour mieux harmoniser l'activité contractuelle au sein des monuments, l'année 2006 a notamment été consacrée à finaliser un guide des contrats culturels qui devrait sortir au premier semestre 2007. En outre, le service juridique organise chaque année un stage de formation destiné aux agents des monuments sur les aspects juridiques des activités culturelles, principalement centré sur l'organisation de spectacles et d'expositions.

Enfin, suite au renouvellement de l'ensemble des contrats d'assurance pour l'établissement au second semestre 2004 (responsabilité civile, véhicules terrestres à moteur, multirisques pour les mises à dispositions domaniales, les locaux commerciaux et les six demeures), un guide de procédure d'assurance a paru au second semestre 2006 ; il constitue un outil essentiel pour les monuments.

### La gestion du pré-contentieux et du suivi des contentieux

Sa mission vise autant à prévenir les litiges qu'à servir d'interface avec les conseils extérieurs dans les contentieux en cours. La voie de la transaction a toujours été favorisée en 2006 pour résoudre les différends qui se sont faits jour. Le président peut en effet recourir à la transaction sans solliciter les membres du Conseil d'administration (300 000 €), un bilan leur étant toutefois transmis chaque année.

Par ailleurs, un grand nombre de contentieux ont également pu être évités, grâce à une forte réactivité au stade du pré-contentieux facilitée par le renforcement de la coordination interne des services de l'établissement.

### La décentralisation, la déconcentration et le transfert de la maîtrise d'ouvrage : 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, le service juridique a de nouveau été mobilisé en 2006 pour suivre le chantier, notamment en ce qui concerne la négociation et la vérification des conventions de transfert des monuments. En l'espèce, le dernier trimestre 2006 a été consacré à l'élaboration et à la validation de la convention de transfert de l'abbaye de Jumièges et du château du Haut-Kœnigsbourg, transferts effectifs au 1<sup>er</sup> janvier 2007. De même, un important travail a été réalisé sur le transfert du château de Chaumont-sur-Loire, effectif au 1<sup>er</sup> février 2007.

Par ailleurs, si fin 2005 avait été confirmé le choix de transférer à l'établissement la maîtrise d'ouvrage des monuments nationaux, jusqu'alors assurée par l'Etat, il a été décidé en septembre 2006 d'étendre cette compétence aux autres monuments historiques de l'Etat sous la forme d'une faculté d'intervention. Afin de mettre en œuvre concrètement ces décisions et au terme des modifications législatives nécessaires, il convenait de modifier les textes statutaires de l'établissement. Sous la direction de la présidence et en liaison 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, le service juridique a participé à l'élaboration du projet de modification des dispositions législatives et réglementaires, en intégrant également les modifications nécessaires à la réorganisation du CMN 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 a dès lors été finalisé. Présenté en début d'année 2007 au Conseil d'Etat, il devrait être publié avant la fin du premier trimestre.



Place forte  
de Mont-Dauphin

Pour la mise en œuvre du transfert de la maîtrise d'ouvrage, le CMN devra par ailleurs se faire remettre en dotation les monuments dont il avait jusqu'à présent la seule gestion en application de l'arrêté du 4 mai 1995 modifié. Le service juridique, en liaison avec le ministère de la Culture et de la Communication, 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.

## Le contrôle de gestion : des avancées importantes

Créée en 2002 et rattachée à la direction administrative et financière, la mission du contrôle de gestion a pour principales missions :

- de généraliser au sein de l'établissement l'utilisation de « tableaux de bord » dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de « pilotage par objectifs » (PPO) ;
- de produire annuellement les données de comptes d'exploitation par centre de responsabilité et par activité mais également de réaliser toute étude de coût nécessaire à la prise de décision ;
- de piloter l'élaboration et le suivi du « contrat de performance » entre l'établissement et le ministère de la Culture et de la Communication.

---

## Une contractualisation engagée avec le ministère de la Culture et de la Communication sur de nouvelles bases

---

La loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001 (LOLF) est pleinement applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Afin de décliner les objectifs que chaque ministère se fixe dans son projet annuel de performance (PAP), document accompagnant la présentation 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.

En 2006, le CMN a ainsi poursuivi la démarche engagée fin 2005 d'élaboration d'un « contrat de performance » avec son ministère de tutelle : au total, 19 réunions en interne et 8 avec le ministère de la Culture et de la Communication ont été menées, permettant d'arrêter le cadre de ce contrat de performance. Celui-ci s'articulera ainsi autour de cinq volets :

- la présentation de l'établissement : missions fondamentales et données économiques et financières ;
- le diagnostic stratégique au regard des éléments de contexte et d'environnement ;

- les objectifs stratégiques et les leviers de performance permettant de les atteindre ;
- les indicateurs de performance ;
- les modalités d'exercice de la tutelle.

Concernant la présentation de l'établissement et le diagnostic stratégique, une première mouture a été proposée et validée par le ministère de la Culture et de la Communication. Afin d'informer le Conseil d'administration de l'établissement au fur et à mesure de l'élaboration du contrat de performance, le contenu de ce premier document a fait l'objet d'une présentation aux membres du Conseil d'administration le 28 avril 2006. Mettant en exergue les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'établissement, le diagnostic s'est appuyé sur la collecte d'indicateurs d'activité, de coûts et d'environnement permettant d'objectiver chacun des constats. Il en résulte ainsi une « fiche d'identité et de contexte » de l'établissement comprenant plus de 130 indicateurs sur l'ensemble de l'activité du CMN, cette fiche ayant vocation à être actualisée chaque année.

De mai à septembre 2006, le travail s'est focalisé sur le cadre budgétaire du contrat de performance. Ainsi, la validation d'une nouvelle nomenclature budgétaire, par activité, et son chiffrage pour l'exercice 2005 et le BP 2006 ont permis de présenter le budget de l'établissement par destination de dépenses et origine des recettes. Cette nouvelle nomenclature a été présentée au Conseil d'administration du 29 septembre 2006 et a structuré tout le travail de préparation budgétaire et la présentation du budget primitif 2007 au Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> décembre 2006. De même, le diagnostic stratégique a été approfondi grâce à un enrichissement de la « fiche d'identité et de contexte » de l'établissement. L'actualisation de l'état des lieux réalisé en 2004, relatif aux équipements et aux conditions d'accueil dans les monuments, a largement participé à cet enrichissement.

En outre, le volet 3 a été amorcé et 13 objectifs stratégiques ont, en première analyse, été identifiés autour des 3 axes suivants :

- développement de la fréquentation et des publics ;
- valorisation économique des monuments ;
- optimisation de l'allocation des moyens.

Des leviers d'action devront être identifiés pour chacun des objectifs ainsi que des indicateurs de performance permettant de mesurer la progression de l'établissement vers l'atteinte de ces objectifs.

Au sortir de l'été 2006, l'annonce du transfert, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, de la maîtrise d'ouvrage sur les travaux d'entretien et de restauration des monuments nationaux, ainsi que la possibilité pour l'établissement de se voir confier la maîtrise d'ouvrage des travaux de restauration sur les monuments affectés à la direction de l'architecture et du patrimoine, a néanmoins justifié une pause dans l'élaboration du contrat de performance afin de prendre en compte ces nouvelles missions, tant



Château de Gramont

en termes d'objectifs propres que d'imbrication avec les missions traditionnelles de l'établissement. Ainsi, au-delà de la nécessaire actualisation des volets 1 et 2, les volets consacrés aux « objectifs stratégiques et leviers de performance » et aux « indicateurs de performance » seront repris au premier semestre 2007, l'objectif étant de présenter l'ensemble du contrat de performance en Conseil d'administration au deuxième semestre 2007.

---

### **La poursuite du déploiement du « pilotage par objectif » : un nécessaire préalable à la généralisation du contrôle de gestion dans l'établissement**

---

#### **■ La poursuite de la mise en place des tableaux de bord des services du siège**

En 2006, la démarche de mise en place des tableaux de bord du siège s'est poursuivie activement.

Pour mémoire cette démarche se décompose en plusieurs phases :

- 1 - définition de la nomenclature des missions et activités de l'entité (direction et/ou service) ;
- 2 - identification des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- 3 - détermination des indicateurs d'activité, de moyens et de résultats permettant de mesurer l'atteinte des objectifs ;
- 4 - constitution de la maquette de tableau de bord ;
- 5 - test et ajustement de la maquette ;
- 6 - mise en production du tableau de bord.

Les phases 1 et 2 avaient été réalisées en grande partie en 2004 et 2005. En 2006, 47 réunions de travail ont permis d'achever ces étapes et d'avancer sur l'élaboration de 14 tableaux de bord du siège sur les 20 qui restaient à réaliser début 2006.

Les maquettes de tableau de bord ont pu être constituées pour le service des systèmes d'information, le département de la politique des achats ainsi que pour le service juridique.

Les trois premières phases de l'élaboration d'un tableau de bord transversal relatif à la « promotion, communication et commercialisation de l'offre », regroupant l'ensemble des activités afférentes à cette mission et assurées par différents services de l'établissement (direction de la communication et direction du développement culturel : département de l'accueil et du développement et département des affaires domaniales) ont pu être menées. Ces services disposeront également d'un tableau de bord spécifique.

Le département de l'offre culturelle et la mission des visites-conférences d'Ile-de-France disposeront également d'un tableau de bord commun pour lequel les objectifs et indicateurs ont d'ores et déjà été identifiés. Ces mêmes étapes ont également été franchies pour ce qui concerne la mission du mécénat.

Par ailleurs, deux réunions avec le département budgétaire et financier ont permis de réajuster les missions et activités du service compte tenu de la fusion opérée début 2006 du département comptabilité ordonnateur et du service du budget et des études. Et une réunion de sensibilisation avec la direction des ressources humaines a permis d'arrêter une méthode de travail et un calendrier d'avancement.

La mission du contrôle de gestion a également participé à l'élaboration de maquettes de tableaux de bord fonctionnels :

- afin de pouvoir mieux piloter les « projets de monument », une maquette permettant d'évaluer la réalisation des projets de monument a été élaborée avec la mission du projet d'établissement et des projets de monument ;

- en matière de développement durable, une maquette a été créée afin de mesurer l'impact de l'activité de l'établissement sur l'environnement.

Enfin, la mission du contrôle de gestion s'est elle-même dotée d'un tableau de bord afin de suivre l'élaboration et l'appropriation des outils du contrôle de gestion au sein de l'établissement.

#### ■ Le choix d'un outil d'automatisation de la production des tableaux de bord

En avril et septembre 2006 ont été organisées deux réunions de présentation de l'outil de reporting OPUS (Outil de Pilotage à l'Usage des Services), utilisé au ministère de la Culture et de la Communication, afin de remonter l'ensemble des données des DRAC nécessaires à l'alimentation des indicateurs du projet annuel de performance. Ces deux réunions ont permis au CMN de vérifier la pertinence d'un tel logiciel au regard des besoins propres de l'établissement en matière de remontées d'information.

En effet, cet outil permet de collecter des données élémentaires qui peuvent ensuite être consolidées

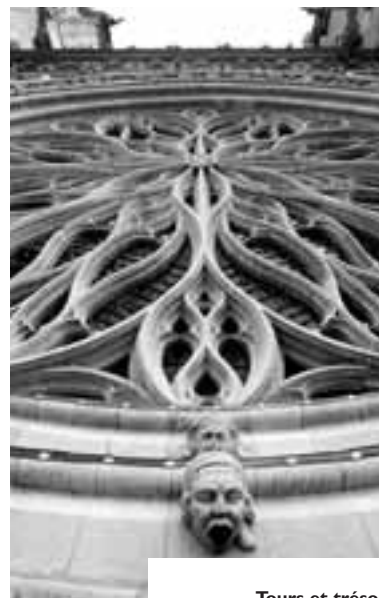
et manipulées afin de calculer et de représenter graphiquement des indicateurs, *via* l'application *Business Objects*. L'établissement pourra ainsi s'appuyer sur cet outil afin d'automatiser la remontée d'information et la production des tableaux de bord tant au niveau des services du siège que des futures directions régionales ou interrégionales.

Ainsi été créé, en décembre 2006, un groupe de travail composé de représentants de la mission du contrôle de gestion, du service des systèmes d'information et du département budgétaire et financier. Le groupe s'est assuré du caractère transposable du logiciel et prépare un document de présentation à destination du comité de pilotage qui sera mis en place début 2007. Le logiciel devrait commencer à être déployé fin 2007.

### L'approfondissement des analyses de coûts : perfectionnement des méthodes, extension du périmètre d'analyse et meilleure prise en compte comme outil d'aide à la décision

#### ■ Les comptes d'exploitation par monument : mise à plat, diffusion de la méthodologie et analyse stratégique des résultats

L'objectif des comptes d'exploitation par monument est, d'une part, de pouvoir déterminer avec précision la participation de chaque monument au résultat du CMN et, d'autre part, de faire de ces comptes d'exploitation des outils références d'aide à la décision. Produits depuis 2001, les comptes d'exploitation par monument avaient fait l'objet en 2004 de quelques perfectionnements, notamment avec la mise en place d'un compte d'exploitation simplifié de chaque comptoir de vente et d'indicateurs synthétiques permettant de tirer parti de l'ensemble des données contenues mais également de les agréger aux éléments de fréquentation ou de clientèle.



Tours et trésor de la cathédrale d'Amiens





Château  
du roi René à Tarascon

En 2006, des avancées méthodologiques importantes ont été réalisées et ont permis encore d'en améliorer la production. Ainsi a-t-il été mis au point un guide méthodologique récapitulant de manière exhaustive les familles de dépenses et de recettes imputées à chaque monument, permettant ainsi d'identifier des pistes d'amélioration de leur répartition et par là même de refléter le plus fidèlement possible l'activité des monuments. Les réunions de gestionnaires, organisées fin 2006, ont permis d'explicitier la méthodologie d'élaboration des comptes d'exploitation et de sensibiliser les participants à l'importance des codifications analytiques dont ils ont la responsabilité compte tenu de l'utilité de cet outil.

Les comptes d'exploitation par monument sont utilisés à plusieurs fins :

- ils fondent désormais le calcul des indicateurs de justification au premier euro (JPE) 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... ;
- ils servent également de calcul de deux des trois indicateurs qui conditionnent l'attribution d'un « retour sur résultat » pour les monuments ayant dépassé leurs objectifs ;
- enfin, dans le cadre de la décentralisation, ils ont servi de document de référence tant pour les collectivités candidates que pour l'Etat et le CMN afin de prendre en compte l'impact financier des transferts potentiels.

De plus, pour la première fois, une analyse stratégique à partir des résultats d'exploitation des monuments et des comptoirs a été menée et a conduit à la rédaction d'un dossier complet présenté en comité de direction. Les monuments ont été classés en fonction de leur fréquentation, définissant ainsi cinq groupes stratégiques. A l'aide d'une matrice mettant en regard la fréquentation et le résultat des monuments, le comportement des monuments a été analysé afin de pouvoir déterminer, pour chaque groupe, des pistes d'amélioration des résultats à mettre en place. En ce qui concerne spécifiquement les comptoirs de vente,

un groupe de travail sur le thème de l'optimisation de leur résultat a été créé.

#### ■ L'élaboration de comptes d'exploitation des activités éditoriales et de diffusion, ainsi que de l'activité domaniale

Enfin, rejoignant la logique amorcée par la mise en place d'un budget par activité, des comptes d'exploitation par activité ont été créés cette année et devraient être totalement opérationnels courant 2007. Ces nouveaux outils offriront une vision précise des dépenses et des recettes rattachables aux activités concernées (éditions, diffusion et location domaniale) et permettront de connaître leur participation au résultat global de l'établissement, ainsi que d'identifier les marges d'amélioration possibles.

## Les systèmes d'information et les réseaux

L'année 2006 a été consacrée au renouvellement des infrastructures informatiques de l'établissement, à la mise en œuvre du programme pluriannuel d'informatisation des points de vente et de projets techniques.

### Renouvellement des infrastructures informatiques

#### ■ Modernisation de l'architecture technique centrale

Les serveurs centraux de l'établissement ont été renouvelés dans une logique de standardisation des plate-formes techniques sous UNIX et Windows Server 2003.

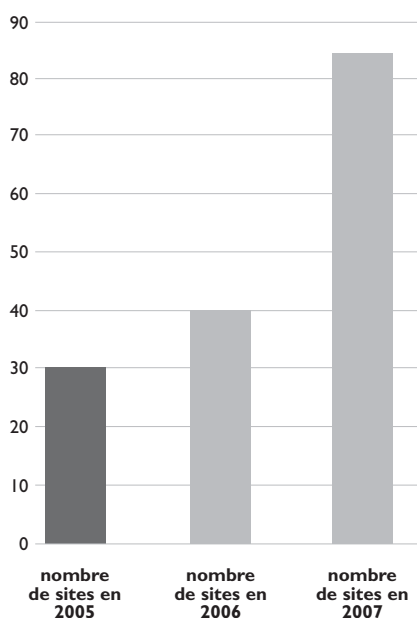
La mise en place de cette nouvelle génération de serveurs a permis à l'établissement de gérer son intranet mis en place au premier trimestre 2006.

## Arrivée du nouveau réseau haut débit pour les monuments et le siège

Un nouveau réseau informatique, s'appuyant sur des lignes haut débit, a été déployé à partir de juin 2006. Les principaux sites sont déjà raccordés à ce réseau, les autres monuments le seront d'ici la fin de l'été 2007.

Auparavant, seuls trente monuments pouvaient se connecter simultanément à l'ancien réseau informatique et donc accéder aux ressources informatiques.

L'établissement aura ainsi les moyens techniques pour supporter les futurs programmes d'informatisation et le développement des nouvelles technologies de l'information, en particulier, accompagner la montée en charge de l'intranet dans les monuments.



Basilique cathédrale de Saint-Denis



Colonne de la Grande Armée à Wimille

## Programme pluriannuel d'informatisation des points de vente

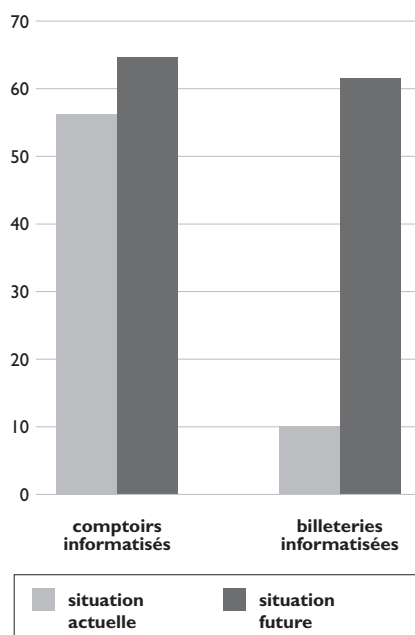
Ce programme d'équipement des sites en matière de comptoirs de vente et de billetteries informatisées permet de remplacer l'équipement obsolète des comptoirs de vente et d'en accroître le nombre (65 versus 56).

Le nombre de sites dotés d'une billetterie informatisée augmentera de façon substantielle, de dix à soixante sites informatisés.

Cet effort d'équipement des monuments s'accompagne d'une amélioration des échanges d'information entre le siège et les monuments, en matière de remontées d'information concernant l'activité des monuments vers le siège et de transmission de données de paramétrage aux points de vente.

Ce programme se déroulera principalement en 2006-2007, avec un reliquat en 2008-2009.

En 2006, 17 monuments ont été concernés par cette opération.



---

## Projets informatiques

---

### ■ Modernisation du parc bureautique

Un marché de renouvellement et d'extension du parc bureautique des monuments a été notifié en décembre 2006. Le déploiement d'environ 450 postes bureautiques dans les monuments se fera au premier semestre 2007. Des postes de consultation de l'intranet en libre service sont mis à disposition des agents, qui ne sont pas dotés d'un poste de travail bureautique.

### ■ Progiciel de gestion des ressources humaines et de la paie *Pléiades*

Une nouvelle version du progiciel gestion des ressources humaines et de la paie *Pléiades* a été installée fin décembre 2006. Elle est opérationnelle pour la paie du mois de janvier 2007.

### ■ Progiciel de gestion des collections

Ce progiciel a été installé au dernier trimestre 2006 pour des opérations de tests et de validation préalables à sa mise en œuvre au premier trimestre 2007. Il permettra de rendre disponible la base *Collectio* aux monuments.

### ■ Maintenance applicative

En 2006, a été assurée la maintenance des systèmes de gestion : comptable et financier, ressources humaines, commercial (centrale d'achats et comptoirs de vente), droits d'entrée (billetteries, réservation), infocentre, locations tournages, visites-conférences, collections et documentation. Ainsi que le bon fonctionnement des outils de communication: internet, intranet, messagerie, applications bureautiques.



Site archéologique  
de Glanum



## 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 2005	Budget primitif 2006	Budget 2006 après DM3	Budget 2006 après DM3 (hors reports)	Compte financier 2006
<b>Charges de personnel</b>	<b>32 949 243</b>	<b>33 829 696</b>	<b>33 698 116</b>	<b>33 698 116</b>	<b>33 234 523</b>
C64/Charges de personnel	30 964 448	31 208 668	31 605 848	31 605 848	31 186 781
C631, 632 et 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	1 984 795	2 022 518	2 092 268	2 092 268	2 047 743
C069 : crédits à répartir personnel	-	598 510	-	-	-
<b>Autres charges</b>	<b>34 959 323</b>	<b>31 038 164</b>	<b>33 786 972</b>	<b>30 644 639</b>	<b>30 616 311</b>
C60 : achats	5 618 083	4 752 452	5 069 411	4 907 527	5 185 719
C61 : services extérieurs	1 096 257	1 467 434	1 356 847	1 029 187	1 102 641
C62 : autres services extérieurs	5 577 575	5 338 643	6 647 634	6 172 915	6 006 013
C635 et 637 : autres impôts et taxes	23 666	26 540	61 740	61 740	60 125
C65 : autres charges de gestion courante	130 552	192 150	220 465	193 763	171 868
C66 : charges financières	6 108	10 000	8 000	8 000	4 370
C67 : charges exceptionnelles	5 104 032	849 609	912 902	882 902	838 206
dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)	4 186 958	3 000	3 000	3 000	2 906
C68 : dotation aux amortissements et provisions	4 620 434	3 300 000	3 838 655	3 838 655	3 857 749
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	56 399	60 000	52 000	52 000	51 811
0652 : dépenses d'informatique	987 706	1 236 615	1 366 513	932 563	801 837
0653 : dépenses pour les éditions	1 460 745	1 690 400	1 958 274	1 576 747	1 423 478
0656 : dotation globalisée des monuments	10 277 766	11 614 321	12 294 531	10 988 640	11 112 494
C069 : crédits à répartir fonctionnement	-	500 000	-	-	-
<b>Total des dépenses (1)</b>	<b>67 908 566</b>	<b>64 867 860</b>	<b>67 485 088</b>	<b>64 342 755</b>	<b>63 850 834</b>
<b>Résultat : bénéfice (3) = (2) - (1)</b>					<b>902 601</b>
<b>Total équilibre du compte de résultat exécuté (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>67 908 566</b>	<b>64 867 860</b>	<b>67 485 088</b>	<b>64 342 755</b>	<b>64 753 435</b>

## Calcul de la capacité d'autofinancement

	Compte financier 2005	Budget primitif 2006	Budget 2006 après DM3	Budget 2006 après DM3 (hors reports)	Compte financier 2006
Résultat de l'exercice (3) ou (4)	- 2 645 920	- 401 895	- 3 151 931	- 9 598	902 601
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	4 620 434	3 300 000	3 838 655	3 838 655	3 857 749
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	- 1 238 175	-	- 69 365	- 69 365	- 233 105
- Neutralisation des amortissements (C776)					
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	- 241 379	- 122 000	- 122 000	- 122 000	- 121 267
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	4 186 958	3 000	3 000	3 000	2 906
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)	- 25 539	- 5 000	- 5 000	- 5 000	- 30 275
<b>= CAF</b>	<b>4 656 378</b>	<b>2 774 105</b>	<b>493 359</b>	<b>3 635 692</b>	<b>4 378 609</b>

Recettes	Compte financier 2005	Budget primitif 2006	Budget 2006 après DM3	Budget 2006 après DM3 (hors reports)	Compte financier 2006
<b>Subvention d'exploitation (C74)</b>	<b>6 486 045</b>	<b>7 579 172</b>	<b>8 040 846</b>	<b>8 040 846</b>	<b>8 055 706</b>
C7411 : subvention de fonctionnement du ministère de la Culture et de la Communication	6 486 045	6 393 260	6 608 934	6 608 934	6 735 918
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation		1 185 912	1 431 912	1 431 912	1 319 788
<b>Autres ressources</b>	<b>58 776 601</b>	<b>56 886 793</b>	<b>56 292 311</b>	<b>56 292 311</b>	<b>56 697 729</b>
C70 : vente produits, prestations de services	55 914 490	55 742 918	55 240 673	55 240 673	55 533 849
C71 : production stockée	279 337	-	-	-	- 170 018
C72 : production immobilisée					
C75 : autres produits de gestion courante	318 563	315 875	365 875	365 875	354 729
C76 : produits financiers	316 142	301 000	301 000	301 000	346 705
C77 : produits exceptionnels	709 893	527 000	315 398	315 398	399 359
<i>dont produits de cession d'éléments actifs (C775)</i>	<i>25 539</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>30 275</i>
<i>dont neutralisation des amortissements (C776)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>dont quote-part des subventions d'inv. rapportées au CR (777)</i>	<i>241 379</i>	<i>122 000</i>	<i>122 000</i>	<i>122 000</i>	<i>121 267</i>
C78 : reprise sur amortissements et provisions	1 238 175	-	69 365	69 365	233 105
C79 : transferts de charge	-	-	-	-	-
<b>Total des recettes (2)</b>	<b>65 262 646</b>	<b>64 465 965</b>	<b>64 333 157</b>	<b>64 333 157</b>	<b>64 753 435</b>
<b>Résultat : déficit (3) = (1) - (2)</b>	<b>2 645 920</b>	<b>401 895</b>	<b>3 151 931</b>	<b>9 598</b>	<b>-</b>
<b>Total équilibre du compte de résultat exécuté (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>67 908 566</b>	<b>64 867 860</b>	<b>67 485 088</b>	<b>64 342 755</b>	<b>64 753 435</b>

## Tableau de financement abrégé exécuté

Emplois	Compte financier 2005	Budget primitif 2006	Budget 2006 après DM3	Budget 2006 après DM3 (hors reports)	Compte financier 2006
<b>Insuffisance d'autofinancement</b>					
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20, 21, 23)	4 557 010	5 170 117	8 664 668	6 272 199	4 613 656
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)		5 000	5 000	5 000	0
Charges à répartir (C481)					
Remboursement des dettes financières (C16, 17)					
<b>Total des emplois - Opérations budgétaires (5)</b>	<b>4 557 010</b>	<b>5 175 117</b>	<b>8 669 668</b>	<b>6 277 199</b>	<b>4 613 656</b>
Opérations annuelles débitrices au compte 165 *	130 802				16 223
Opérations annuelles débitrices au compte 275 **	6 000				9 231
Total des emplois Opérations non budgétaires (7)	136 802	0	0	0	25 454
<b>Total des emplois (9) = (5) + (7)</b>	<b>4 693 812</b>	<b>5 175 117</b>	<b>8 669 668</b>	<b>6 277 199</b>	<b>4 639 110</b>
<b>Apport au fonds de roulement (11) = (10) - (9)</b>	<b>43 323</b>				<b>127 331</b>



Ressources	Compte financier 2005	Budget primitif 2006	Budget 2006 après DM3	Budget 2006 après DM3 (hors reports)	Compte financier 2006
<b>Capacité d'autofinancement</b>	4 656 378	2 774 105	493 359	3 635 692	4 378 609
<b>Report cession d'éléments actifs</b>					
Subventions d'investissement (C131, 138)					
Dont subvention du ministère de tutelle					
Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrées à la CAF)	1 202				7 433
Apport (C10)		60 980	60 980	60 980	
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	25 539	5 000	5 000	5 000	30 275
Augmentation des dettes financières (C16, 17)					
Total des ressources - Opérations budgétaires (6)	4 683 119	2 840 085	559 339	3 701 672	4 416 317
Opérations annuelles créditrices au compte 165 *	43 923				348 637
Opérations annuelles créditrices au compte 275 **	10 093				1 487
Total des ressources Opérations non budgétaires (8)	54 016	0	0	0	350 125
<b>Total des ressources (10) = (6) + (8)</b>	<b>4 737 135</b>	<b>2 840 085</b>	<b>559 339</b>	<b>3 701 672</b>	<b>4 766 441</b>
<b>Prélèvement sur fonds de roulement (12) = (9) - (10)</b>		<b>2 335 032</b>	<b>8 110 329</b>	<b>2 575 527</b>	

\* Dépôts et cautions reçus

\*\* Dépôts et cautions versés

## Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument en 2006

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit)	Recettes de droit d'entrée
AIGUES-MORTES	153 168	615 048
AMIENS, tours de la cathédrale	10 201	13 640
ANGERS	136 367	657 222
ARC DE TRIOMPHE	1 171 441	6 466 011
ASSIER	3 411	10 682
AULTERIBE	6 413	24 705
AZAY-LE-RIDEAU	251 980	1 391 270
BARNENEZ	29 891	105 041
BAYONNE, cloître de la cathédrale	0	0
BEAULIEU-EN-ROUERGUE	7 401	14 773
BEAUVAIS, galerie nationale de la tapisserie	0	0
BEC-HELLOUIN	8 118	33 480
BESANÇON, cathédrale et horloge astronomique	7 546	17 168
BORDEAUX, tour Pey-Berland	26 533	77 713
BOUGES	13 845	58 660
BOURGES, crypte et tour de la cathédrale	26 822	86 507
BOURGES, palais Jacques Cœur	31 004	123 553
BROU	60 902	177 045
BUSSY-RABUTIN	25 168	100 357
CADILLAC	9 631	24 402
CARCASSONNE, château et remparts	380 281	1 633 699
CARROUGES	23 237	70 073
CASTELNAU-BRETENOUX	40 269	173 338
CHAMPS-SUR-MARNE	10 716	38 338
CHAPELLE EXPIATOIRE	4 189	10 717
CHAREIL-CINTRAT	2 272	4 540
CHARROUX	2 953	6 019
CHARTRES, tours et trésor de la cathédrale	20 701	76 588
CHATEAUDUN	19 315	96 361
CHATEAUNEUF-EN-AUXOIS	32 867	105 029
CHAUMONT-SUR-LOIRE	81 535	377 148
CLUNY	103 648	488 725
CONCIERGERIE	295 445	1 183 792
COUCY	12 370	29 471
ENSERUNE	34 433	113 025
FERNEY-VOLTAIRE	0	0
FONTEVRAUD	160 184	727 934
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE	13 034	37 575
FREJUS, cloître de la cathédrale	26 888	95 006
GISEMENTS, GROTTES et ABRIS DE DORDOGNE	41 406	177 252
GLANUM	65 755	281 832
GRAMONT	5 480	17 609
HAUT-KËNIGSBOURG	480 594	2 360 683
HOTEL DE SADE, Saint-Rémy-de-Provence	0	0
IF	67 045	237 112
JUMIÈGES	59 208	242 296
LA MOTTE TILLY	10 368	37 150
LA ROCHELLE	90 510	253 489
LA SAUVE-MAJEURE	13 822	43 822
LA TURBIE	17 096	44 566

Monuments	Fréquentation	Recettes*
LE-PUY-EN-VELAY, cloître de la cathédrale	25 033	79 059
LOCMARIAQUER	61 762	221 569
MAISON DE ERNEST RENAN	2 297	6 061
MAISON DE GEORGE SAND	32 641	159 457
MAISON DE GEORGES CLEMENCEAU	16 599	56 711
MAISON DES JARDIES	811	2 371
MAISON DU MARÉCHAL FOCH	507	1 241
MAISONS	6 636	23 225
MONTAL	262	1 159
MONTCARET	3 628	10 136
MONT-DAUPHIN	7 926	24 030
MONTMAJOUR	43 645	194 066
MONTMAURIN	8 033	17 795
MONT-SAINT-MICHEL	1 123 987	5 952 188
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	290 872	1 420 396
NOTRE-DAME-EN-VAUX, cloître	2 505	7 379
OIRON	21 275	54 369
OLBIA	2 482	5 243
PAIR-NON-PAIR	10 738	15 879
PANTHÉON	365 206	1 799 411
PIERREFONDS	95 745	373 998
RAMBOUILLET, château	13 936	45 175
RAMBOUILLET, laiterie	0	0
REIMS, tours de la cathédrale	9 683	27 390
REIMS, palais du Tau	60 896	218 059
SAINT-CLOUD	177 143	1 132 457
SAINTE-CHAPELLE	698 914	3 554 291
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	128 370	500 593
SALSES	82 413	312 291
SANXAY	6 549	16 532
SAORGE	4 650	16 280
SILVACANE	39 613	186 855
TALCY	12 742	38 892
TARASCON	43 645	179 297
THORONET	123 517	603 828
TOURS, cloître de la Psalette	12 771	24 722
VILLA SAVOYE	27 819	64 022
VILLENEUVE-LEMBRON	6 076	17 643
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, chartreuse	39 979	117 466
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	21 330	55 045
VINCENNES	29 497	98 584
<b>Sous-total hors vente à l'avance et cartes intersites</b>	<b>7 757 596</b>	<b>36 595 627</b>
Fréquentation et recettes issues des ventes à l'avance *	108 102	592 203
Fréquentation et recettes issues des cartes intersites **	n.d.	2 369 072
<b>Total</b>	<b>7 865 698</b>	<b>39 556 902</b>

\* Par convention, la fréquentation et les recettes comptabilisées pour les ventes à l'avance correspondent aux billets vendus et non aux billets utilisés en 2006.

\*\* La fréquentation issue de cartes intersites (Paris Museum Pass notamment), encore mal connue, fait l'objet d'importants travaux visant à en systématiser et à fiabiliser le décompte.

**Tableau des effectifs du siège et par monument**

Monuments	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Contractuels/poste	Contractuels/crédits	Emplois aidés	Total
AIGUES-MORTES	9	5	0	0	14
AMIENS, tours de la cathédrale	3	2	1	0	6
ANGERS	15	11	1	0	27
ARC DE TRIOMPHE	24	19	1	0	44
ASSIER	1	0	0	0	1
AULTERIBE	0	6	1	0	7
AZAY-LE-RIDEAU	12	8	4	1	25
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, cathédrale et palais Jacques Cœur	6	5	2	0	13
BROU	3	4	7	0	14
BUSSY-RABUTIN	5	3	1	0	9
CADILLAC	4	3	1	0	8
CARCASSONNE, château et remparts	19	12	6	0	37
CARNAC-LOCMARIAQUER	4	11	2	0	17
CARROUGES	6	3	0	0	9
CASTELNAU-BRETENOUX	3	3	4	0	10
CHAMPS-SUR-MARNE	19	4	4	0	27
CHANTIER PILOTE SUD-EST	0	2	0	0	2
CHANTIER PILOTE ILE-DE-FRANCE	0	3	0	0	3
CHAPELLE DES CARMÉLITES	2	0	0	0	2
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
CHATEAUDUN	3	4	0	1	8
CHATEAUNEUF-EN-AUXOIS	3	0	0	0	3
CHAUMONT-SUR-LOIRE	11	8	1	0	20
CLUNY	6	8	2	1	17
CONCIERGERIE - SAINTE-CHAPELLE	20	27	3	0	50
COUCY	3	0	0	0	3
ENSERUNE	4	4	1	0	9
FERNEY-VOLTAIRE	2	0	1	0	3
FONTEVRAUD	0	2	2	0	4
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE	2	0	1	0	3
FREJUS, cloître de la cathédrale	3	3	1	0	7
GISEMENTS DE DORDOGNE	8	7	2	0	17
GLANUM	8	8	0	0	16
GOBELINS	0	0	1	0	1
GRAMONT	0	2	0	0	2
HAUT-KËNIGSBURG	13	14	3	1	31
IF	6	4	1	0	11
JOSSIGNY	0	0	0	0	0
JUMIÈGES	4	4	0	0	8
LA GRAUFESENQUE	0	0	2	0	2

Monuments	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
LA MOTTE TILLY	0	10	0	3	13
LA ROCHELLE	8	11	0	0	19
LA SAUVE-MAJEURE	2	1	1	0	4
LA TURBIE	3	2	0	0	5
LE-PUY-EN-VELAY, cloître de la cathédrale	2	1	2	0	5
LUNAS	0	2	1	0	3
LYON, trésor de la cathédrale	1	0	0	0	1
MAISON DE ERNEST RENAN	1	0	0	0	1
MAISON DE GEORGE SAND	5	2	1	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	2	0	9
MONTCARET	1	0	1	0	2
MONT-DAUPHIN	3	2	2	0	7
MONT-SAINT-MICHEL	22	23	1	0	46
MONTMAJOUR	6	6	0	0	12
MONTMAURIN	2	0	0	0	2
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	8	7	5	0	20
NOTRE-DAME-EN-VAUX, cloître	0	1	1	0	2
OIRON	4	6	1	0	11
OLBIA	0	0	0	0	0
PAIR-NON-PAIR	1	0	1	0	2
PANTHÉON - CHAPELLE EXPIATOIRE	15	9	1	0	25
PEY-BERLAND	3	0	1	0	4
PIERREFONDS	6	10	0	1	17
PLANS-RELIEFS	0	1	0	0	1
REIMS, palais du Tau et cathédrale	6	6	0	0	12
SADE	0	1	0	0	1
SAINT-CLOUD	48	27	5	0	80
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	11	4	2	0	17
SALSES	6	7	1	0	14
SANXAY	2	1	0	0	3
SAORGE	1	2	1	0	4
SILVACANE	5	5	0	0	10
TALCY	7	1	2	0	10
TARASCON	3	3	1	0	7
THORONET	6	4	0	0	10
TOURS, cloître de la Psalette	2	0	0	0	2
PALAIS-ROYAL	5	0	3	0	8
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	6	6	2	0	14
WIMILLE, colonne de la Grande Armée	3	0	0	0	3
SIEGE	6	250	11	0	267
<b>Total</b>	<b>470</b>	<b>639</b>	<b>110</b>	<b>8</b>	<b>1227</b>

**Crédits photographiques** Myr Muratet, sauf : Bernard Acloque, p. 7, 10h, 24, 50, 120h ; Jean-Christophe Ballot, p. 53 ; Philippe Berthé, p. 16, 17, 31, 33, 77, 81, 82, 83, 85, 89, 90, 105, 109, 113, 118, 119 ; Michel Bigot, p. 35, 103 ; David Bordes, p. 10b, 80 ; Patrick Cadet, p. 94 ; Philippe Caetano, p. 36 ; Olivier Charrier, p. 64 ; Daniel Chenot, p. 6 ; Gaël Clariana, p. 74 ; CMN, p. 18, 26b, 40b, 95h, 120b ; René Delon-Castelet, p. 121 ; Jean Feuillie, p. 52, 62 ; Vincent Freylin, p. 68h ; Marc Heller, p. 98 ; François Lauginie, p. 73 ; Pascal Lemaître, p. 11, 25, 30, 46, 55, 58h, 71, 95b, 108 ; Alain Lonchamp, p. 9, 32, 37, 48, 51, 76, 86, 87, 96h, 104, 110, 117 ; MCC, p. 40h ; Patrick Müller, p. 8, 14, 19, 20, 72 ; Musée national de la préhistoire des Eyzies, p. 106 ; Jean-Luc Paillé, p. 39, 43 ; Bernard Renoux, p. 47 ; Etienne Revault, p. 21, 38, 45 ; Caroline Rose, p. 111 © Centre des monuments nationaux.

**Couverture** Conciergerie, voûtes d'ogives de la salle des Gens d'armes [Michel Bigot] ; p. 41, 65, 68c : Tout pour plaire ; p. 42 : François Brosse | Plein Sens | Anders ; p. 44 : Atelier Des Signes ; p. 58h : *Corps en morceaux* : œuvre de Daniel Spoerri © Adagp ; p. 58b, 59g : Intégral Ruedi Baur et associés ; p. 59d : Téquila ; p. 60h : CDG ; p. 60b, 61 : Opixido ; p. 63g : Ensam | On-Situ ; p. 63d : Venise ; p. 68b : Louis-Léopold Boilly, *La Gourmandise* ; p. 70g : Marc-Renier [illustration] ; p. 91g : Unédite ; p. 91d : 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](http://www.monuments-nationaux.fr)

