



**Centre des monuments nationaux**



**Rapport annuel**

2003

# INTRODUCTION AU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2003

---

Consolidation, rigueur et développement : trois maîtres-mots pour illustrer l'année 2003 au Centre des monuments nationaux.

Consolidation et recentrage sur le cœur de ses missions : le Centre des monuments nationaux s'est, en 2003, remis en ordre de marche pour voir, demain, son périmètre évoluer. Approuvé par le conseil d'administration du 19 septembre 2003, le projet d'Établissement 2004-2008 matérialise l'engagement du Centre et de ses personnels autour de 6 programmes. Chaque programme est lui-même décliné autour d'objectifs quantifiables, fondés sur des indicateurs permettant d'en mesurer la réalisation chaque année. Feuille de route du Centre des monuments nationaux pour 5 ans, le projet d'Établissement anticipe les nouveaux modes de gestion publique qui seront mis en œuvre au sein de l'État à partir de 2005, par l'application de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001. Il permettra, à terme, de lier l'Établissement à l'État par un contrat d'objectifs et de moyens. L'organisation interne du Centre des monuments nationaux constitue un facteur clé de réforme : la constitution d'échelons déconcentrés, regroupant les monuments sur une base régionale ou interrégionale, a été engagée en 2003. Elle nous permettra de fonctionner à l'image d'une administration publique dotée d'une tête de réseau et d'échelons intermédiaires : recentré sur des missions d'impulsion et de pilotage stratégique, le siège de l'Établissement ne souffrira plus des inconvénients du colloque singulier qui le lie, aujourd'hui, aux monuments. Ceux-ci pourront développer des projets territoriaux pilotés dans la proximité.

Année de consolidation, l'année 2003 fut également marquée par la rigueur imposée par la diminution de la fréquentation. Établissement culturel, le Centre des monuments nationaux est soumis aux aléas de l'économie touristique. Celle-ci a gravement souffert en 2003, pour des raisons conjoncturelles liées, en grande partie, à des événements extérieurs. Si le Centre des monuments nationaux résiste mieux que les entreprises de tourisme, justement grâce à la qualité du produit culturel qu'il propose, l'année 2003 n'en a pas moins été sévère pour ses comptes. Pour un établissement finançant la quasi-totalité de ses dépenses grâce à ses ressources propres, la baisse de près de 10 % de la fréquentation a dû se traduire par une réduction proportionnelle de nos dépenses. Je salue les efforts réalisés par chacun d'entre nous pour contenir la dépense. Je sais en particulier les difficultés qu'ont connues certains services et certains monuments, dans un contexte de redressement de nos relations avec nos fournisseurs. Le résultat comptable, bénéficiaire, observé en 2003, témoigne de ces efforts.

Si le Centre des monuments nationaux dépend de façon essentielle de ses ressources propres pour payer ses dépenses, il possède les capacités de poursuivre le développement de son activité. L'effort d'investissement s'est poursuivi en 2003 et a été orienté vers l'accueil du public et les travaux d'hygiène et de sécurité des personnels. L'Établissement s'est également attaché à poursuivre ses efforts de promotion commerciale et de développement d'une offre adaptée à tous les publics. L'action culturelle n'est, évidemment, pas oubliée. Trois opérations fédératrices - Monum vert, Monument jeu d'enfant,



Lire en fête - ont été conduites en 2003. Des manifestations ponctuelles, isolées ou itinérantes - je citerai en particulier la très belle exposition consacrée à Mérimée - ont rythmé la vie de notre réseau. Le Centre poursuit, en 2004, ces opérations grâce, en particulier, à des partenariats actifs et renouvelés.

Aujourd'hui doté d'un projet d'Établissement, le Centre des monuments nationaux continuera à voir son activité appréciée en fonction d'objectifs et de résultats. Présenté en même temps que le compte financier, ce rapport d'activité se veut un reflet fidèle des réalisations du Centre des monuments nationaux en 2003. Nous n'avons pas à rougir de ce bilan. Servir le public, servir nos monuments et leurs collections : tel est notre engagement fondamental. Réaffirmé en 2003, c'est cet engagement qui nous mobilise et qui fédère nos énergies.

Christophe Vallet  
Président du Centre  
des monuments nationaux

## Chapitre I : 7

### UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DU PUBLIC

1.1 – Les missions du Centre des monuments nationaux	8
• Monuments ouverts à la visite	
1.2 – L'organisation du Centre des monuments nationaux	10
• Les équipes et les administrateurs des monuments	
• Les services du siège	
1.3 – Les moyens humains	11
1.4 – Le budget 2003 : prévision et exécution	11

## Chapitre II : 17

### UN NOUVEAU PROJET POUR L'ÉTABLISSEMENT

• Trois objectifs	18
• Les six programmes du projet de l'Établissement	19
• Nouvel organigramme du Centre des monuments nationaux	23

## Chapitre III : 25

### METTRE EN VALEUR, ACCUEILLIR ET ANIMER

3.1 – Aménager	26
3.2 – Promouvoir et développer la fréquentation	28
• Mieux connaître les publics	
• La politique promotionnelle et commerciale	
• La collaboration avec les professionnels du tourisme	
• Les autres partenariats	
• Les résultats de la fréquentation	
3.3 – La politique tarifaire	34
3.4 – Une politique d'accueil dynamique	36
• Des offres adaptées à tous les publics	
3.5 – Les visites-conférences	39
3.6 – L'offre culturelle	39
• Les manifestations organisées par le Centre des monuments nationaux	
• Les manifestations récurrentes	
• Les opérations fédératrices	
• Les manifestations ponctuelles	
• Partenariat avec de grandes manifestations culturelles	
• Partenariat avec la région Centre	
• Collaboration intraministérielle pour la création de jardins contemporains	

## Chapitre IV : 47

### INFORMER ET COMMUNIQUER

4.1 – Documents d'information	48
4.2 – Outils d'incitation à la visite éducative	49
4.3 – Production multimédia	49
4.4 – Communication électronique	49
4.5 – Campagnes de communication : relations presse, relations publiques et publicité	51
4.6 – Le centre d'information et d'accueil à l'Hôtel de Sully	53

# SOMMAIRE

## Chapitre V : 55

### DIFFUSER LA CONNAISSANCE

5.1 – Monum, Éditions du patrimoine	56
5.2 – Les ventes	59
5.3 – La documentation et les archives	60
5.4 – Les collections	61

## Chapitre VI : 63

### GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES

6.1 – La gestion des ressources humaines	64
• Les personnels	
• L'action sociale	
6.2 – Les relations sociales	68
• Organismes consultatifs	
• Le dialogue social	
6.3 – Les conditions de travail	70
• Prévention des risques professionnels et amélioration des conditions de travail	
• Les conditions de travail	
• Projets d'aménagement soumis aux CHS	
• Visite de délégations des CHS dans les monuments	
• Médecine de prévention	
• Accidents de service	
• Les logements de fonction	
6.4 – La communication interne	73

## Chapitre VII : 75

### DÉVELOPPER LES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT

7.1 – Les recettes domaniales	76
• Gestion des concessions domaniales	
7.2 – Les activités commerciales	78
• L'offre au public dans les comptoirs de vente	
7.3 – Le mécénat	78

## Chapitre VIII : 81

### AMÉLIORER ET MODERNISER LA GESTION

8.1 – L'exécution budgétaire	82
8.2 – L'amélioration et la modernisation de la gestion	86
• Mise en place des chantiers pilotes	
• Mise en place d'un département de la politique des achats	
• Le contrôle de gestion	
8.3 – Les systèmes d'information et les réseaux	88

## Chapitre IX : 91

### ANNEXES

9.1 – Le budget de fonctionnement (compte de résultat prévisionnel et exécuté)	92
9.2 – Calcul de la capacité d'autofinancement	94
9.3 – Le financement abrégé ou budget d'investissement (prévisionnel et exécuté)	94
9.4 – Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument	96
9.5 – Tableaux des effectifs du siège et par monument	99



# I

## UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DU PUBLIC

## Les missions du Centre des monuments nationaux

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

Chargé de mettre en valeur ce patrimoine, d'en développer l'accessibilité au plus grand nombre et d'améliorer la qualité de l'accueil, l'Établissement favorise également, avec plus de 220 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme, en concertation avec les directions régionales des affaires culturelles, les collectivités territoriales et les réseaux d'institutions culturelles.

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

### Monuments ouverts à la visite

#### Alsace

Château du Haut-Kœnigsbourg

#### Aquitaine

Grotte des Combarelles

Abri de Laugerie-Haute

Grotte de Font-de-Gaume

Site archéologique de Montcaret

Gisement de La Ferrassie

Gisement de La Micoque

Abri du Poisson

Grotte de Teyjat

Gisement du Moustier

Tour Pey-Berland à Bordeaux

Abbaye de La Sauve-Majeure

Grotte de Pair-non-Pair

Château de Cadillac

Cloître de la cathédrale de Bayonne

#### Auvergne

Château de Chareil-Cintrat

Cloître et baptistère de la cathédrale du Puy-en-Velay

Château d'Aulteribe

Château de Villeneuve-Lembron

#### Bourgogne

Château de Bussy-Rabutin

Château de Châteauneuf-en-Auxois

Abbaye de Cluny

#### Bretagne

Maison d'Ernest Renan à Tréguier

Cairn de Barnenez

Sites mégalithiques de Carnac

Table des Marchand à Locmariaquer

#### Centre

Crypte et tour de la cathédrale de Bourges

Palais Jacques Cœur à Bourges

Tours et trésor de la cathédrale de Chartres

Château de Châteaudun

Château de Bouges

Maison de George Sand à Nohant

Château d'Azay-le-Rideau

Cloître de la Psalette à Tours

Château de Chambord

Château de Chaumont-sur-Loire

Château de Fougères-sur-Bièvre

Château de Talcy

#### Champagne-Ardenne

Château de la Motte-Tilly

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

Palais du Tau à Reims

Tours de la cathédrale de Reims

#### Franche-Comté

Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique



Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris

### **Paris**

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

### **Île-de-France**

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

### **Languedoc-Roussillon**

Château et remparts de la cité  
de Carcassonne  
Remparts, tour de Constance, tour  
Carbonnière et logis du Gouverneur  
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  
Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue  
Château de Gramont  
Maison du maréchal Foch à Tarbes

### **Nord-Pas-de-Calais**

Colonne de la Grande Armée à Wimille

### **Basse-Normandie**

Château de Carrouges  
Abbaye du Mont-Saint-Michel

### **Haute-Normandie**

Abbaye du Bec-Hellouin  
Abbaye de Jumièges

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

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

### **Picardie**

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

### **Poitou-Charentes**

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

### **Provence-Alpes-Côte d'Azur**

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

### **Rhône-Alpes**

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

## 1.2

# L'organisation du Centre des monuments nationaux

### Les équipes et les administrateurs des monuments

Les équipes en charge des monuments sont placées sous la responsabilité d'un administrateur. Interlocuteur privilégié des services déconcentrés de l'État et des collectivités locales pour toutes les questions concernant le ou les monuments dont il a la charge, il travaille avec les services du siège à la définition et à la programmation des aménagements nécessaires à un meilleur accueil des publics. Il fournit également les éléments indispensables à l'élaboration du budget de l'Établissement. Responsable de la gestion quotidienne, l'administrateur prépare et met en œuvre la programmation annuelle du monument ainsi que toutes les actions destinées à en augmenter la fréquentation, la connaissance et la notoriété. 48 administrateurs ont actuellement en charge environ 75 monuments, les autres étant placés sous la responsabilité de l'Architecte des Bâtiments de France territorialement compétent.

### Les services du siège

Le Centre des monuments nationaux s'appuie sur les compétences de six sous-directions et d'un service informatique, 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 Sous-direction des travaux et des affaires patrimoniales ;
- la Sous-direction de la communication et du mécénat ;
- la Sous-direction des éditions et de la diffusion ;
- la Sous-direction de l'action culturelle et du développement ;
- la Sous-direction des ressources humaines ;
- la Sous-direction des affaires financières et administratives ;
- le Service informatique.



Abbaye du Mont-Saint-Michel



Château de Châteauneuf-en-Auxois

### **1.3**

#### **Les moyens humains**

Le Centre des monuments nationaux rassemble :

- 1 354 personnels permanents dont 552 agents affectés par l'État ;
- 1 184 personnels occasionnels et saisonniers (266 en équivalent temps plein).

Parmi les personnels permanents :

- 42 % occupent des fonctions d'accueil des publics et de surveillance ;
- 27 % des fonctions d'administration et de gestion ;
- 19 % des fonctions de billetterie et de comptoirs de vente ;
- 4 % des fonctions d'entretien et de maintenance ;
- 8 % des fonctions d'entretien et de mise en valeur des parcs et jardins.

### **1.4**

#### **Le budget 2003 : prévision et exécution**

Après une gestion extrêmement difficile en 2002 (importants délais de paiement, décalages très forts entre la prévision et l'exécution), le bilan de la gestion 2003 apparaît contrasté, en dépit de résultats très encourageants sur certains points.

En effet, alors même que le budget a été construit de manière réaliste, tout en étant présenté équilibré, l'exécution budgétaire s'est traduite par des taux de réalisation des prévisions relativement décevants, en dépenses comme en recettes.

En revanche, en ce qui concerne la gestion proprement dite, les progrès en termes de fluidité ont été indéniables : le nombre de charges à payer a été réduit d'un tiers et le délai global de paiement, calculé en moyenne sur l'ensemble de l'année pour les factures 2003 (indicateur de flux), s'est établi respectivement à 41 jours pour les services du siège et à 57 jours pour les monuments. Calculé sur l'ensemble des factures parvenues (indicateur de stock), le délai est bien entendu supérieur (respectivement 64 pour le siège et 99 pour les monuments) puisqu'il prend en compte l'apurement d'un grand nombre de dossiers effectué tout au long de l'année 2003.



Château de Carrouges

### **I. Les objectifs du budget primitif 2003 : assainir la situation financière de l'Établissement et recentrer ses dépenses sur ses missions fondamentales**

Voté par le conseil d'administration, le 7 janvier 2003, ce budget a ainsi été :

- **présenté équilibré** : le niveau des dépenses était bien subordonné à celui des recettes ;
- **construit de manière réaliste**, ce qui a constitué une rupture avec les budgets précédents, souvent trop volontaristes. Sur l'évaluation des recettes, les prévisions de fréquentation 2003 (70 % des ressources propres de l'Établissement sont issues du droit d'entrée et visites) ont été recalibrées à la baisse, par rapport à 2002, compte tenu des incertitudes persistantes liées à la conjoncture internationale défavorable en matière de tourisme. Toutefois, les mesures tarifaires appliquées en 2003 ont permis de présenter un budget en recettes en très légère progression. Par ailleurs, l'évolution de la structure des produits et le gel de 1,4 M€ correspondant à près de 2 % des recettes attendues ont visé à garantir une marge de manœuvre indispensable tout en préservant le fonds de roulement des risques inhérents au caractère incertain de la perception d'une partie des recettes, essentiellement des partenariats. Quant aux dépenses, notamment d'investissement, elles ont été davantage calibrées en fonction de la capacité de l'Établissement à consommer son budget (près de - 25 % par rapport au BP 2002). Pour le reste, l'objectif de maîtrise des dépenses de fonctionnement s'est traduit par un budget, globalement en reconduction ;
- **conforme aux orientations politiques fixées par les tutelles**, puisqu'il permettait de recentrer l'activité de l'Établissement sur ses missions fondamentales : présentation des monuments au public et développement de leur fréquentation et de leur connaissance. Ainsi, si les crédits d'action culturelle connaissaient, en 2003, une diminution nette accompagnée d'un gel conséquent, leur part dans le budget global de fonctionnement de l'Établissement était clairement en augmentation. En effet, les dépenses relatives à la mission de la visite, à la connaissance des publics, à l'action éducative ont été favorisées.

Le compte de résultat prévisionnel faisait donc apparaître un **total de dépenses de 68,71 M€** pour un **total de recettes légèrement supérieur, 69,28 M€** (contre 69,02 M€ en 2002), d'où un résultat prévisionnel positif de 0,57 M€ .

Grâce à une **capacité d'autofinancement (CAF) s'élevant à 4,36 M€** et notamment un prélèvement sur le fonds de roulement de l'Établissement de 0,16 M€, le tableau de financement prévisionnel permettait de dégager une **masse de crédits mobilisables pour l'investissement de 4,59 M€**.

## 2. Le contexte et les modalités d'exécution du budget primitif 2003 : un pilotage plus fin, permettant d'accroître la réactivité de l'Établissement face à une conjoncture moins favorable que prévu

Face à une économie du tourisme en crise, qui s'est manifestée pour l'Établissement par une baisse de la fréquentation 2003 de près de 11 %, le CMN a été contraint d'en tirer les conséquences au fur et à mesure des décisions modificatives.

Dès le mois de septembre (décision modificative n° 2), 1,5 M€ a été supprimé sur le budget de fonctionnement et 1,8 M€ (dont 1,3 M€ d'investissements) a été gelé alors que la prévision budgétaire en recettes de droits d'entrée était rapportée de 42,53 M€ à 41,03 M€.

Au titre de la décision modificative n° 3, 3,77 M€ supplémentaires ont été supprimés, tenant compte d'une baisse cumulée effective de la fréquentation de - 9,9 % fin septembre et d'une baisse du chiffre d'affaires des comptoirs de vente de - 7,56 %.

Il est à noter que le budget tel qu'existant fin 2003 avait été majoré en décision modificative n° 1 de 9,06 M€ de crédits 2002 reportés sur 2003 (en fonctionnement : 3,88 M€ + investissement : 5,18 M€). Le budget réel de fonctionnement pour l'année 2003 a donc été de 65,4 M€.

Ces différents ajustements ont **contraint davantage** le budget, les dépenses de personnel représentant au terme des différentes décisions modificatives 48,07 % du budget de fonctionnement de l'Établissement, contre 45,1 % pour 2002.

## 3. L'exécution du budget 2003 : un léger excédent résultant de la combinaison de taux d'exécution des dépenses et des recettes, relativement défavorables

Le compte financier (cf. tableaux de synthèse en annexes, page 92 à 95) laisse apparaître **un résultat positif de 662 463 €**, soit légèrement plus que le résultat prévisionnel inscrit au budget primitif (568 975 €) et **un apport au fonds de roulement à hauteur de 936 878 €** (contre une prévision en DM3 hors reports de prélèvement de plus d'1 M€).

**Au-delà d'éléments spécifiques venant les « gonfler » (variation positive des stocks), le résultat positif et la variation favorable du fonds de roulement résultent largement de la combinaison de taux d'exécution des dépenses et des recettes, relativement défavorables :**

- **en recettes, le taux s'établit à 94 % par rapport à la dernière DM.** Rapporté au BP, le taux d'exécution n'est que de 88,3 %. Aussi, par rapport à 2002, les recettes sont en recul de 4,5 % ;
- **en dépenses, le taux de consommation s'établit à 87,6 % en fonctionnement** contre 88 % en 2002. Toutefois, en valeur absolue, il convient de noter que les dépenses de fonctionnement sont en baisse de 3,5 M€ par rapport à 2002. **En investissement, le taux de consommation s'établit à 35,3 %** contre 37 % en 2002 compte tenu, d'une part, du retard d'un grand nombre d'opérations imputable, le plus souvent, aux opérateurs autres, intervenant sur les monuments dont le CMN assure la gestion et, d'autre part, de l'absence d'un dispositif autorisation de programme/crédits de paiement.



Basilique de Saint-Denis

**Pour les monuments, le taux de consommation de la dotation globale de fonctionnement s'établit à 80,4 % contre 83,4 % en 2002.** Rapporté à l'augmentation du nombre de mandats passés en 2003 (cf. ci-après), ce taux peut apparaître singulier.

**Deux causes**, sûrement cumulatives, ont joué en 2003 :

- un émiettement de la dépense, le montant moyen des mandats ayant fortement décliné ;
- l'apurement sur 2003 d'un grand nombre de dossiers qui se rapportaient à la gestion 2002 mais qui n'ont trouvé un dénouement qu'en 2003.

**Une troisième cause** semble également avoir joué : le décalage dans l'année de l'exécution de la gestion, compte tenu d'un démarrage tardif et de la nécessité de traiter un grand nombre de charges à payer. Ainsi, beaucoup d'engagements ont été repoussés en fin d'année.

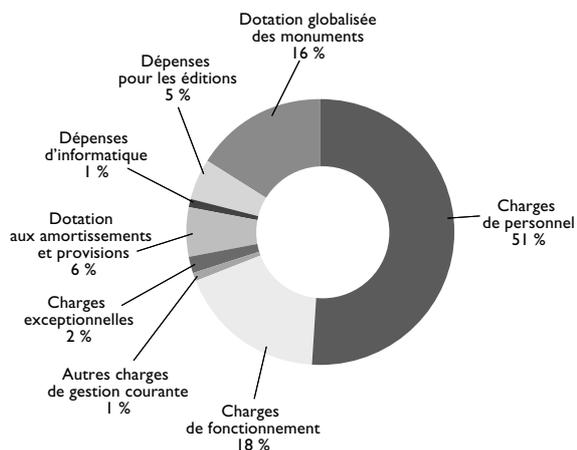
**Au total**, si l'apurement d'un grand nombre d'anciens dossiers apparaît tout à fait positif, le décalage dans le temps de la gestion et l'émiettement de la dépense brouillent l'analyse de l'exécution à proprement parler budgétaire. Ouverte tout début janvier, la gestion 2004 ne devrait pas avoir la même physionomie même si elle devrait également continuer à traduire l'apurement du passé, que ce soit par le règlement de factures anciennes ou par la nécessaire prise en charge sur l'exercice 2004 d'engagements contractés sur 2003 (gonflement des reports de 2003 sur 2004).

**Il convient, malgré tout, de noter que si ces taux d'exécution ne sont guère satisfaisants, ils permettent à l'Établissement de présenter un compte de résultat légèrement bénéficiaire**, le taux d'exécution des dépenses étant en retrait par rapport à celui des recettes. Cela signifie que les conséquences du recul de l'activité en 2003 ont directement été prises en compte par les différents services et que le recul de l'activité s'est concrétisé également par un recul des dépenses de fonctionnement, témoignant d'une réactivité de l'Établissement plus forte peut-être que par le passé, et ce en dépit de charges fixes importantes.

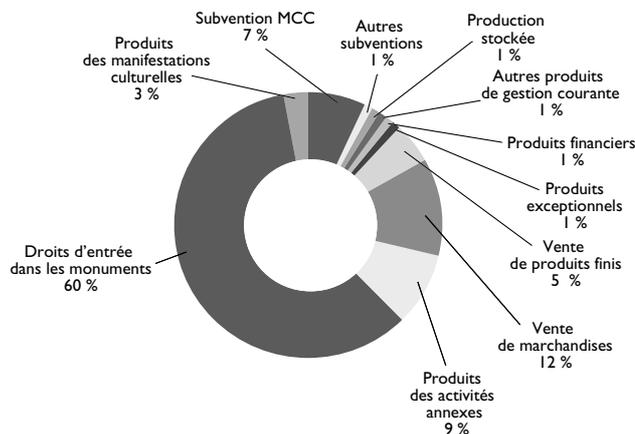
**Quant au taux d'autofinancement de l'exploitation de l'Établissement** (part des ressources propres dans le total des ressources), **il se trouve légèrement dégradé en exécuté par rapport à la prévision (91,9 % contre 93,9 % en budget primitif)**. Ce taux s'établissait en 2002 (données compte financier) à 93 %. La dégradation est donc contenue malgré tout. Toutefois, pour approcher le taux d'autofinancement « réel » de l'Établissement, il convient d'intégrer la valorisation des personnels État affectés à l'Établissement et supportés budgétairement sur le budget du ministère de la culture et de la communication<sup>(1)</sup>. **Après correction, le taux d'autofinancement s'établit à 80,7 % en budget primitif. En exécuté (données provisoires), le taux s'établirait à 77,5 %.**

(1) Ce taux est rapproché du taux moyen d'autofinancement des autres établissements publics administratifs sous tutelle du ministère de la culture et de la communication qui n'est que de 33 %. Le CMN détient ainsi le 4<sup>e</sup> meilleur taux sur les 25 EPA sous tutelle du ministère.

### Budget exécuté en dépenses 2003



### Budget exécuté en recettes 2003





Château de Castelnaud-Bretenoux



# III

## UN NOUVEAU PROJET POUR L'ÉTABLISSEMENT

# II.

Le conseil d'administration du 19 septembre 2003 a approuvé le nouveau projet d'Établissement pour les années 2004/2008, ainsi que les modalités concrètes de sa mise en œuvre en 2004. Si les missions essentielles du Centre des monuments nationaux sont, en effet, clairement exposées dans son statut, il apparaissait nécessaire d'en préciser les contours et les conditions de réalisation, tout en proposant les moyens de remédier aux difficultés de fonctionnement rencontrées de façon récurrente ces dernières années.

La mise au point de ce projet a été réalisée dans le cadre d'une démarche participative associant l'ensemble des catégories de personnels. Après une première phase de diagnostic, conduite par le chargé de mission auprès du président de l'Établissement, en janvier et février 2003, cinq groupes de travail ont été constitués en fonction des thèmes identifiés lors du diagnostic.

En mars et en avril 2003, chacun de ces groupes s'est réuni pendant deux jours avec un triple objectif : déterminer les points de blocage, en analyser les causes et proposer des pistes de progression. Un groupe de synthèse a ensuite été chargé d'organiser et de hiérarchiser ces éléments de réflexion.

Fin juin, le projet a fait l'objet d'une première mise en forme qui a été largement diffusée dans l'Établissement. De nombreuses remarques et suggestions ont permis d'enrichir le projet et d'élaborer la version finalement soumise au Comité technique paritaire et au Conseil d'administration de l'Établissement.

Ce projet d'Établissement a été d'abord conçu comme un outil de pilotage pratique. C'est pourquoi il s'articule autour de six programmes : chacun d'eux est décliné en fonction d'objectifs, précise les actions à engager pour les atteindre et s'accompagne d'indicateurs d'évaluation et de suivi des progrès réalisés.

Ces programmes et ces objectifs sont, bien entendu, au service d'une politique culturelle ambitieuse et volontaire, synthétisée dans le préambule du projet.

## **Premier objectif :** **mieux servir les monuments et les collections**

Il s'agit tout d'abord de replacer les monuments et les collections au cœur des missions de l'Établissement, tout en repensant en profondeur leurs modes de présentation. En effet, les monuments sont des ensembles complexes dont les sites et l'architecture entretiennent des liens étroits avec l'Histoire. Présenter ces monuments au public impose donc de rendre intelligible l'ensemble de ces éléments.

Des options ont été prises, il y a souvent plusieurs dizaines d'années. Depuis lors, l'évolution des connaissances, l'apparition de nouvelles formes de présentation et les attentes d'un public de plus en plus divers justifiaient de réexaminer ces choix et de proposer des scénographies qui rendent mieux compte de l'identité des monuments, qu'il s'agisse de leur architecture ou de leur histoire.

La réflexion des équipes de l'Établissement, au siège comme sur ses sites, sera conduite en lien étroit avec les services compétents du ministère de la culture et de la communication : Inspection Générale des monuments historiques, conservations régionales, services départementaux de l'architecture et du patrimoine, architectes en chef des monuments historiques, etc.

Il s'agira de mobiliser, au service de ce discours scientifique, les moyens et les techniques susceptibles de le rendre compréhensible et attrayant. La lumière, le son (textes et musiques), les images numériques ne seront pas considérés comme des projets autonomes, mais bien comme des ressources à utiliser au profit d'un discours d'ensemble.



Cairn de Barnenez

## **Deuxième objectif :**

### **élargir la fréquentation des monuments et des sites**

Plus encore qu'à une nécessité économique, l'élargissement de la fréquentation des monuments et des sites répond à une exigence démocratique intrinsèquement liée à la création du ministère de la culture. Une attention particulière sera donc accordée à ceux qui ne visitent jamais, ou rarement, les monuments, qu'il s'agisse du public de proximité ou des jeunes.

Dans la continuité de l'année européenne du handicap et en application des conventions signées avec quatre associations spécialisées, le Centre des monuments nationaux mettra en œuvre une politique volontariste d'accueil des personnes en situation de handicap par :

- la réalisation d'aménagements facilitant l'accessibilité physique des monuments ;
- l'élaboration d'une offre culturelle adaptée ;
- la formation de ses personnels à un accueil de qualité ;

L'accueil de 8 millions de visiteurs, parmi lesquels on compte autant de citoyens nationaux de tous âges et de toutes origines que de touristes étrangers, implique de développer une médiation culturelle de qualité, adaptée à la diversité des situations. La création progressive de véritables services culturels, dans le cadre de la réorganisation de l'Établissement, répondra à cette exigence.

## **Troisième objectif :**

### **une organisation résolument déconcentrée**

Afin de mettre en œuvre ce projet ambitieux, l'organisation de l'Établissement a été profondément modifiée au cours de l'année 2003. Dès le mois de mai, un département scientifique a été créé au sein de la sous-direction de l'action culturelle et du développement : il concrétise la volonté politique de placer l'exigence culturelle et scientifique au cœur des missions du Centre des monuments nationaux.

En décembre, après avis des instances paritaires, le président de l'Établissement a décidé de créer trois chantiers pilotes de déconcentration au château du Haut-Kœnigsbourg, dans le sud-est et en Languedoc-Roussillon. La réorganisation du Centre des monuments nationaux s'est également traduite par une modification importante de son organigramme afin de donner au siège les moyens les mieux adaptés pour répondre aux objectifs du projet de l'Établissement.

## **Les six programmes du projet de l'Établissement**

### **Programme 1**

#### **Réussir une organisation déconcentrée de l'Établissement**

Ce programme vise à mettre fin aux dysfonctionnements causés par une organisation administrative trop centralisée, mal adaptée à la répartition territoriale des monuments. La réussite de cette déconcentration conditionne, en grande partie, la bonne réalisation de l'ensemble du projet.

Quatre objectifs ont ainsi été fixés :

- définir un nouveau partage des responsabilités entre le siège et les échelons déconcentrés.  
Le siège doit concevoir la politique culturelle de l'Établissement et veiller à la cohérence de sa mise en œuvre, tandis que les échelons déconcentrés doivent adapter les orientations générales aux spécificités de leurs monuments et devenir responsables de leurs actes de gestion (première application dès 2004) ;
- définir les différents modes d'organisation des échelons déconcentrés.  
Ceux-ci tiendront compte de la fréquentation des monuments et de leur situation géographique. Quatre chantiers pilotes seront lancés en 2004 ;



Abbaye de Silvacane



Cathédrale de Bourges

- réorganiser le siège en tenant compte du nouveau partage des responsabilités et des nouvelles priorités de l'Établissement.  
C'est dans cette perspective qu'un nouvel organigramme a été adopté fin 2003 ;
- structurer le dialogue et les relations de travail entre le siège et les échelons déconcentrés.  
Le dialogue s'appuiera notamment sur un site Intranet, des groupes de travail thématiques, des guides pratiques et une base de données. De plus, les différents interlocuteurs bénéficieront de référentiels communs.

---

## Programme 2

### Améliorer les conditions d'accueil et de visite

Dans l'esprit des objectifs définis dans la charte « objectif accueil », en 1997, ce programme ouvre de nouvelles pistes afin de dépasser la simple réception des visiteurs et d'entrer dans une véritable logique d'accueil.

Quatre objectifs ont été fixés dans le cadre de ce programme :

- mettre en place les équipements nécessaires dans tous les monuments  
Les travaux seront réalisés en premier lieu dans les monuments qui ne disposent pas encore du minimum d'équipements requis. L'état des lieux effectué en 1997 sera actualisé et complété : il servira de base à la programmation de ces travaux. Ceux concernant les équipements sanitaires seront achevés dès 2004 ;
- améliorer l'accessibilité physique pour les personnes handicapées moteur et les personnes à mobilité réduite.  
Les travaux porteront sur l'accessibilité des zones de vie des monuments : parkings, accueils, centres d'interprétation, boutiques, sanitaires, rez-de-chaussée, parcours extérieurs. La programmation de ces travaux s'appuiera, elle aussi, sur l'actualisation de l'état des lieux de 1997 ;
- augmenter le nombre et la qualité des services d'accueil.  
Afin d'améliorer le confort de visite et la sécurité, le nombre et la qualité des services liés à l'accueil seront augmentés. Une attention particulière sera apportée aux aires de repos, à la sécurité et à la convivialité des parkings, ainsi qu'aux espaces de restauration. Un dossier complet de sécurité sera établi pour chaque monument, dès 2004 ;
- tirer parti d'Internet pour améliorer et enrichir les services.  
Les fonctionnalités de l'Internet seront davantage mises à contribution afin de faciliter les achats sur catalogue et les réservations en ligne et de développer de nouveaux services.

---

## Programme 3

### Renouveler et diversifier l'offre culturelle

Ce programme conduit l'Établissement à repenser la façon dont les monuments sont présentés au public. Le projet culturel du Centre des monuments nationaux implique de mettre en valeur un ensemble complexe qui comprend à la fois le monument, la qualité du site et son architecture et, dans certains cas, de collections d'œuvres d'art et de mobilier. Il s'agit de rendre l'interaction entre chacun de ces éléments plus compréhensible et plus visible. Il convient donc de tenir compte de la grande diversité des visiteurs et d'aller à la rencontre de ceux qui ne visitent jamais - ou rarement - les monuments.

Quatre objectifs ont été fixés :

- Concevoir une offre culturelle complète.  
Toutes les dimensions de l'offre culturelle doivent être prises en compte : qualité de la conservation, mise en valeur du site et du monument, intérêt et diversité des circuits de visite, programmation d'événements culturels adaptés à leur cadre d'accueil ;

- Faire du monument un lien entre passé et présent.

Témoins d'un passé dont la richesse n'a d'égale que la complexité, les monuments s'inscrivent également dans le temps présent. Parce qu'ils reçoivent le public d'aujourd'hui, ils doivent donc accueillir l'ensemble des expressions artistiques contemporaines ;

- Tirer parti des nouvelles technologies.

Grâce aux technologies de l'information, il est désormais possible d'enrichir la présentation du patrimoine. Elles doivent notamment permettre de rendre visibles les parties du monument qui ont été détruites et celles qui ne sont pas accessibles ;

- Élargir et renouveler les publics.

Le public des monuments gérés par l'Établissement est essentiellement composé de visiteurs de passage : le public de proximité et les jeunes y sont sous-représentés. Le renouvellement et l'animation de l'offre culturelle doivent donc contribuer à renforcer l'attractivité des visites auprès de ces catégories de population.

## Programme 4

### Améliorer les conditions de travail et développer l'expertise professionnelle

Le projet d'Établissement doit nécessairement prendre en compte l'expression des attentes des personnels concernant l'évolution de leurs conditions de travail, de leurs métiers et de leurs compétences professionnelles.

Quatre objectifs ont été fixés dans cette perspective :

- Offrir à toutes et à tous les meilleures conditions de travail possibles.

Le nouveau projet d'Établissement permettra de terminer le travail entrepris dans le cadre de la charte « objectif accueil ». Les réalisations qui se sont révélées déficientes à l'usage seront ainsi améliorées. Les aménagements porteront aussi bien sur les installations destinées au personnel (sanitaires, vestiaires, salles de repos et de repas) que sur les espaces de travail (accueil, billetterie, boutiques). Le bilan des réalisations existantes sera établi d'ici la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2004 ;

- Promouvoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Conséquence logique de l'évolution des missions de l'Établissement, l'organisation du travail connaît des transformations et de nouveaux métiers apparaissent qui font appel à de nouvelles compétences. Un référentiel des métiers et des qualifications sera établi, en lien avec les services compétents du ministère de tutelle. Il s'adaptera aux évolutions de l'Établissement. Ces actions s'accompagneront d'un plan de formation sur trois ans ;

- Développer et adapter le dialogue social.

Les conditions du dialogue social doivent être élargies pour tenir compte de la nouvelle organisation déconcentrée de l'Établissement. Les conditions de fonctionnement des instances statutaires du personnel (CTP, CHS) seront améliorées, notamment par la mise à disposition de toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Des modalités « d'alerte sociale » seront proposées pour répondre aux problèmes urgents ;

- Développer la communication interne.

La dispersion géographique des sites et l'organisation déconcentrée à mettre en place impliquent de développer et de moderniser la communication interne. Un site Intranet sera créé pour favoriser le travail coopératif. La diffusion plus fréquente de supports d'information est également à l'étude.



Cloître de la Psalette



Site archéologique de Montcaret

---

## Programme 5

### Développer les moyens d'action de l'Établissement

Le Centre des monuments nationaux est tenu de développer ses ressources propres pour disposer de la marge de manœuvre indispensable à la réalisation de son projet.

Trois objectifs ont été fixés :

- Identifier de nouveaux visiteurs potentiels.

À partir d'une meilleure connaissance des publics, il s'agit de rechercher de nouveaux types de visiteurs. Les efforts de promotion se concentreront sur les visiteurs en provenance des réseaux professionnels - 9 % contre 20 % dans les musées - et sur l'augmentation de la fréquentation en moyenne saison ;

- Augmenter les recettes liées à l'exploitation domaniale et au partenariat.

Tournages de films, visites privées, séminaires : la mise à disposition des monuments à titre privatif constitue une source complémentaire de revenus qui doit encore progresser. Parallèlement, l'Établissement cherchera à développer les partenariats avec les collectivités territoriales et les entreprises afin de faciliter le financement de ses projets culturels ;

- Améliorer la contribution du secteur commercial et du secteur des éditions aux ressources de l'Établissement.

Le secteur commercial a pour vocation naturelle de dégager des bénéfices. Un travail sera donc entrepris pour améliorer les performances des conditions d'achat et de fonctionnement des points de vente. De même, un meilleur équilibre de l'activité éditoriale sera recherché. Dans les deux cas, des synergies seront à trouver avec les secteurs équivalents de la Réunion des musées nationaux (RMN).

---

## Programme 6

### Le projet de monument, outil de pilotage au service de la politique culturelle de l'Établissement

Le projet de monument doit rester l'outil essentiel de la politique culturelle du Centre des monuments nationaux. Afin qu'il produise tous ses effets, il est cependant nécessaire de recadrer sa préparation et sa mise en œuvre.

Quatre objectifs devront être atteints :

- Développer le pôle scientifique pour contribuer à l'élaboration et à la validation des projets.

Au sein du siège, le pôle scientifique constituera à la fois un centre de ressources, d'expertise et de mémoire ;

- Construire chaque projet autour d'un concept opérationnel.

Ce concept, qui s'appuie sur l'histoire du monument lui-même, doit pouvoir se décliner en programmes sectoriels couvrant l'ensemble des registres du projet ;

- Associer l'ensemble des partenaires à l'élaboration des projets.

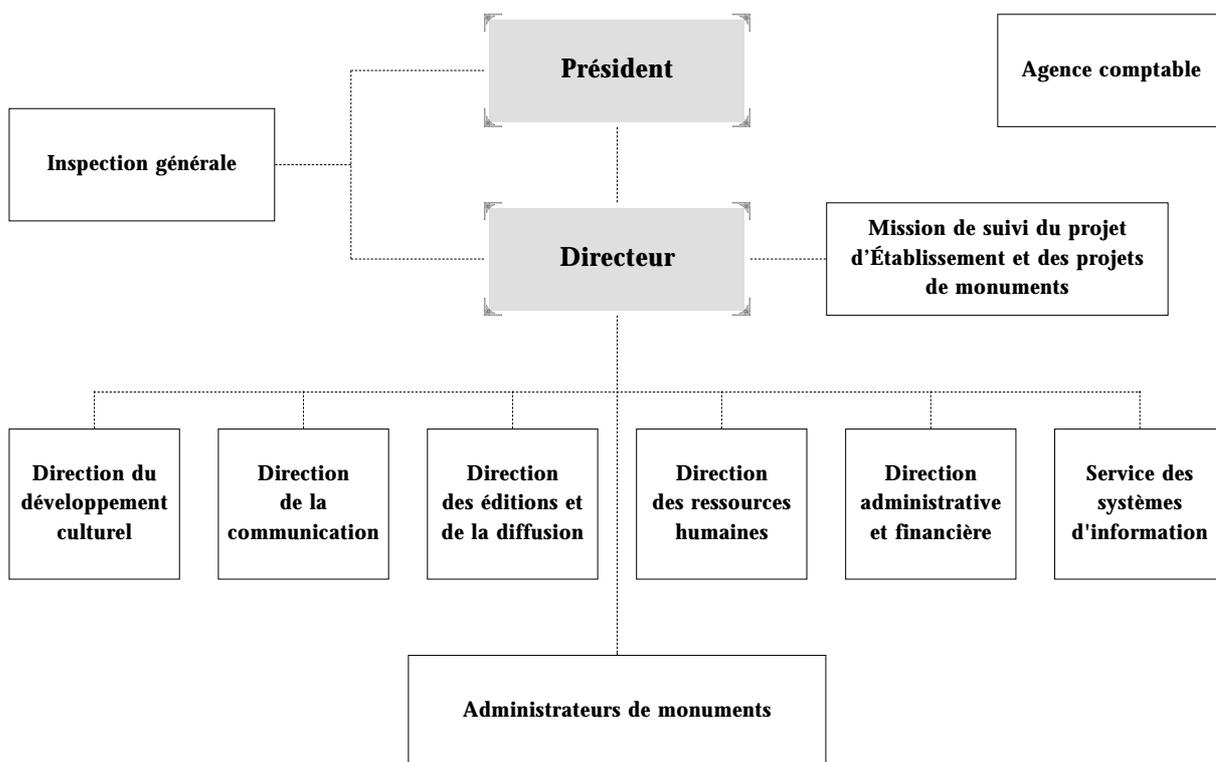
Autour de l'administrateur, un comité d'experts et de partenaires sera chargé d'exprimer des avis et de tester les programmes du projet ;

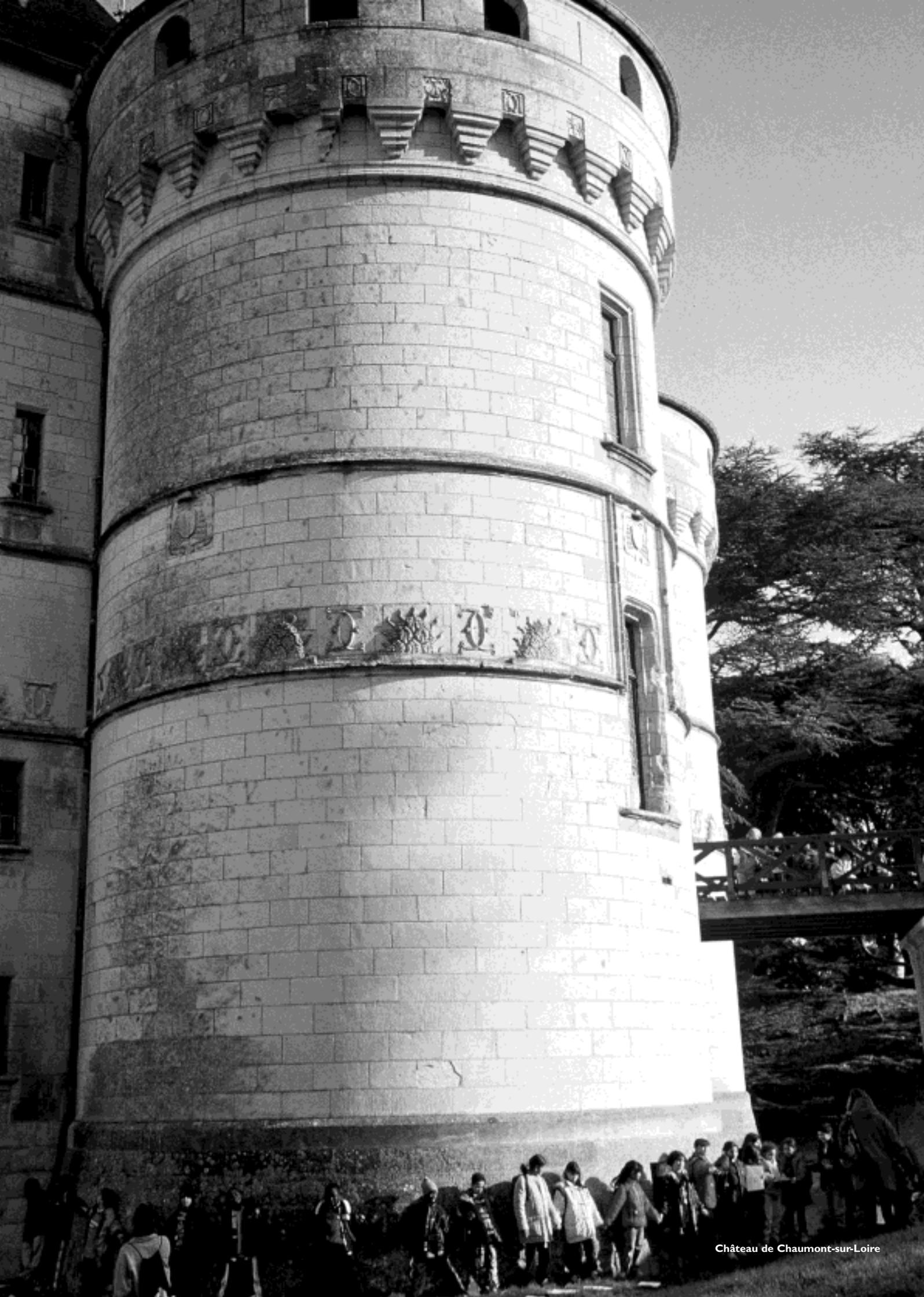
- Formaliser les instances de validation, d'évaluation et d'actualisation des projets.

La validation et l'évaluation du projet relèvent de la responsabilité du siège de l'Établissement qui doit mettre en place les instances nécessaires pour remplir cette mission.

Conçu comme un véritable outil de pilotage, le projet d'Établissement sera évalué et actualisé chaque année. De nouveaux programmes et de nouveaux objectifs apparaîtront au fur et à mesure, en fonction des évolutions de l'environnement et des missions du Centre des monuments nationaux. Chaque année, un document spécifique dressera le bilan de l'année écoulée et précisera les objectifs de l'année à venir, ainsi que les moyens à mobiliser pour les atteindre. Les prochains rapports d'activité rendront compte des avancées réalisées et des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du projet d'Établissement.

## Nouvel organigramme du Centre des monuments nationaux





Château de Chaumont-sur-Loire

# III

## METTRE EN VALEUR, ACCUEILLIR ET ANIMER

# III

## 3.1 Aménager

En 2003, l'Établissement a poursuivi ses efforts pour conduire les chantiers importants destinés à améliorer les conditions d'accueil du public dans les monuments.

Cependant, les crédits d'investissement ont été réduits pour tenir compte de la baisse prévisible des recettes et permettre d'apurer les reports des années précédentes.

Plusieurs opérations ont repris, après plusieurs mois de stagnation consécutifs soit à des difficultés administratives propres à l'Établissement, soit à la complexité de la coordination des travaux entre l'État et le Centre des monuments nationaux.

Pendant l'année, l'Établissement a poursuivi l'amélioration des équipements d'accueil du public et des conditions d'hygiène et de sécurité en y consacrant environ les deux tiers de ses investissements.

Le tableau suivant détaille la répartition de ces investissements par secteur et met en évidence la part sensiblement égale des crédits engagés pour les opérations d'accueil du public et ceux consacrés à l'amélioration des conditions de travail, ainsi qu'aux travaux de sécurité et de sûreté.

Prévue en 2003, la réalisation de plusieurs équipements liés aux activités commerciales a été différée en 2004 et explique le faible taux de crédits engagés dans ce secteur.

Enfin, des études ont également été réalisées et sont réparties dans les différents programmes. Certaines d'entre elles, conduites à des fins opérationnelles, seront concrétisées en 2004 ou en 2005.

Nature des programmes mis en œuvre	Nombre d'opérations conduites à ce titre	Nombre de monuments nationaux concernés	Montant cumulé des engagements réalisés (investissements)	Effort en % de la ressource budgétaire totale
Sûreté-sécurité	17	15	99392 €	5,24 %
Hygiène et sécurité	35	27	449 905 €	23,73 %
Projet de monument	2	1	21 507 €	1,14 %
Exploitation domaniale	8	6	74 314 €	3,92 %
Logements de fonction	3	3	36 076 €	1,90 %
Administration des monuments	5	5	41 301 €	2,18 %
Aides aux projets culturels	5	5	115 323 €	6,08 %
Accueil du public	47	36	579 478 €	30,57 %
Activités commerciales	10	10	64 119 €	3,39 %
Assistance à maître d'ouvrage			287 935 €	15,19 %
Divers (travaux liés à des sinistres)	6	4	126 383 €	6,66 %
<b>Total général</b>			<b>1 895 733 €</b>	<b>100 %</b>

Parmi les réalisations les plus significatives en 2003, on peut mentionner :

• **Les opérations d'aménagement et d'amélioration de l'accueil du public**

- Transfert des équipements de l'accueil du public sur les sites mégalithiques de Carnac.....	69 473 €
- Aménagement d'un pavillon d'accueil du public au domaine national de Saint-Cloud.....	82 247 €
- Travaux de signalétique à l'entrée du château comtal de Carcassonne.....	11 775 €
- Travaux de signalétique d'accès et de sécurité à l'Arc de triomphe.....	36 647 €
- Réalisation d'une signalétique de visite à l'abbaye de Cluny.....	27 741 €
- Création d'une signalétique du circuit de visite à l'abbaye de Montmajour.....	32 744 €
- Installation d'une signalétique au palais du Tau.....	27 253 €
- Aménagement d'une présentation permanente de l'histoire du monument au château de Châteaudun.....	15 000 €
- Acquisition de structures d'expositions à la Conciergerie.....	57 527 €
- Aménagement d'un espace traiteur au palais Jacques Cœur.....	13 464 €
- Travaux de réfection d'un logement de fonction à Tarascon.....	24 271 €
- Création d'ateliers d'enseignement professionnel au château d'Aulteribe.....	36 782 €
Formation supérieure en ébénisterie d'art	
- Travaux de mise en conformité des logements locatifs à l'hôtel de Lunas.....	25 260 €

• **Les opérations d'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité**

- Création de guérites de surveillance en terrasse de l'Arc de triomphe.....	35 958 €
- Création de locaux de jour sur les sites mégalithiques de Carnac.....	42 462 €
- Acquisition de mobilier pour le réaménagement des bureaux des agents d'accueil du château Chambord.....	15 756 €
- Création de locaux du personnel et d'un nouvel accueil sur la grotte de Combarelles aux Eyzies-de-Tayac.....	67 545 €
- Création de locaux de jour des jardiniers au château de La Motte-Tilly.....	61 739 €
- Réaménagement des locaux affectés aux services de la surveillance et de l'accueil au Palais-Royal.....	12 790 €
- Travaux sur le réseau téléphonique de l'administration du château de Chaumont-sur-Loire.....	24 635 €
- Création de sanitaires pour le personnel et le public au château d'Assier.....	9 130 €
- Création des locaux professionnels et salle de jour à la tour Pey-Berland.....	34 653 €
- Renouvellement du mobilier des locaux de jour et bureaux des agents au domaine national des Tuileries.....	33 197 €

• **Les études de programmation**

- Étude ergonomique du réaménagement des guérites d'entrée au domaine national de Saint-Cloud.....	25 594 €
- Étude pour la réorganisation des espaces de jour au château de Pierrefonds.....	16 700 €
- Conception d'une signalétique intérieure à l'abbaye du Mont-Saint-Michel.....	30 903 €
- Chronologie des travaux et analyse architecturale de la tour Saint-Nicolas à La Rochelle.....	11 194 €
- Étude archéologique pour la documentation de l'histoire du Mont-Saint-Michel.....	13 885 €
- Étude d'accessibilité et de diversification des circuits du public à l'abbaye du Mont-Saint-Michel.....	15 244 €

## 3.2

### Promouvoir et développer la fréquentation

Le développement de la fréquentation des monuments fait partie des missions statutaires du Centre des monuments nationaux.

L'Établissement consacre donc d'importants moyens à la connaissance de ses publics, à l'analyse de l'évolution de la fréquentation et à la recherche de nouveaux publics.

#### Mieux connaître les publics

Comme chaque année, l'Observatoire des publics a procédé à une enquête approfondie auprès des visiteurs de cinq monuments dont la fréquentation est comprise entre 100 000 et 300 000 personnes : les remparts et les tours d'Aigues-Mortes, le château d'Angers, la Conciergerie, le site archéologique de Glanum et l'abbaye du Thoronet.

En 2003, des études d'évaluation ont également été réalisées auprès des publics :

- de l'opération « Monument jeu d'enfant » (dans neuf monuments) ;
- de l'exposition « Images au Centre » (dans quatre monuments) ;
- de l'exposition Mérimée (dans quatre monuments) ;
- du site archéologique d'Ensérune.

Enfin, une étude spécifique a été menée pour mesurer l'impact de la campagne d'affichage mise en place, en décembre, au château du Haut-Kœnigsbourg.

Outre les enquêtes par sondage, l'Observatoire des publics suit et analyse la fréquentation des monuments d'après les données de billetterie. Une information hebdomadaire et mensuelle, ainsi que des analyses périodiques, sont ainsi diffusées et utilisées comme éléments d'aide à la décision.

#### La politique promotionnelle et commerciale

Afin de mieux faire connaître les monuments auprès des publics, le Centre des monuments nationaux diffuse chaque année des documents d'appel dans les offices du tourisme, sur les sites touristiques et d'hébergement...

Parallèlement, l'Établissement veille à ce que les informations des principaux guides touristiques soient réactualisées.

Spécialement destiné aux professionnels du tourisme, le manuel technique de vente a été réactualisé sur format papier et cédérom. Traduit en plusieurs langues, ce document fournit les informations descriptives du monument (conditions d'accès, horaires de visite...) et ses conditions de commercialisation (tarifs spécifiques, ventes à l'avance, bons d'échange, etc.).

Si la présence dans les salons à l'étranger (Londres, Milan, Madrid, Gênes...) a permis d'être à la fois en contact avec les professionnels et le grand public, l'Établissement a également participé, en 2003, à un plus grand nombre de salons comités d'entreprise, dans une démarche de prospection locale.

Le Centre des monuments nationaux s'est associé à d'autres sites culturels parisiens et franciliens qui ont mis en place un salon spécifiquement consacré à la thématique du tourisme culturel auprès des comités d'entreprise et associations : le « Forum des loisirs culturels ».

Les produits journée, créés en amont, ainsi que la vente de billets à l'avance, ont été valorisés auprès des comités d'entreprise. Afin d'augmenter l'offre auprès de cette cible, de nouveaux produits journée, en partenariat avec des prestataires locaux, ont été élaborés dans les régions Centre et Languedoc-Roussillon.

Enfin, l'Établissement a également présenté une offre régionale ciblée lors de salons grand public comme le Salon des vacances en France, à Paris, et le Tourissima, à Lille.

## Liste des salons auxquels le Centre des monuments nationaux a participé en 2003 :

### Professionnels du tourisme

- Rendez-vous France Paris Île-de-France
- Cap à l'Ouest
- CIT Grand Sud
- Top Résa
- Mit international
- Grande-Bretagne avec le CRT Île-de-France
- Workshop France 2003 avec le CRT Normandie
- Reisering de Deutschen Autobusunternehmen Workshop Köln
- Workshop Midi-Pyrénées
- Salon Destination Aquitaine

### Salons grand public

- Salon Tourissima (Lille)
- Salon des vacances en France (Paris)
- Salon du tourisme et des vacances (Rennes)
- Salon du tourisme et des vacances (Nantes)
- Salon du tourisme et des loisirs (Troyes)
- Salon du tourisme (Marseille)
- Salon idées week-end (Tours)
- Salon Tourissimo (Strasbourg)
- Salon Grand Pavois (La Rochelle)

### Salons comités d'entreprise

- Carrefour des comités d'entreprise (Paris)
- Forum des loisirs culturels (Paris)
- Salon Cecom (Toulouse)
- Salon Cecom (Bordeaux)
- Salon Cecom (Lille)
- Salon Cecom (Reims)
- Salon Cecom (Nantes)

### Salons étrangers

- World Travel Market (Londres)
- Business International Travel (Milan)
- FITUR (Madrid)
- Salon Bonjour Provence (Gênes)
- Salon Vive la France (Londres)
- Catalunya : quan el Nord visita el Sud (Gérone)



Château de Châteaudun



Abbaye du Thoronet



**Forteresse de Salses**

Le Centre des monuments nationaux prospecte directement auprès des professionnels du tourisme, des agences de voyages, des réceptifs et des autocaristes sur tout le territoire et à l'étranger. Des tournées de démarchages ont ainsi été organisées en Belgique et en Espagne. Le fichier de contacts a été qualifié et complété.

### **La collaboration avec les professionnels du tourisme**

#### **Les offices du tourisme, les comités départementaux du tourisme, les comités régionaux du tourisme**

Les offices du tourisme sont les relais indispensables des actions de promotion de l'Établissement. Ils sont les principaux destinataires des documents d'appel. Le Centre des monuments nationaux participe également aux produits de type « pass » qui proposent différentes offres touristiques sur un territoire. C'est le cas notamment dans l'Aisne, la Charente-Maritime, le Var, les Bouches-du-Rhône, etc.

Les comités départementaux du tourisme relaient également son action par l'organisation de salons, l'accueil de journalistes, la participation aux actions promotionnelles, l'édition de catalogues de ventes et des actions de commercialisation par le biais de leurs services loisirs-accueil.

L'Établissement participe à des opérations de sensibilisation des publics jeunes avec la mise en place de « chèques cultures » destinés aux collégiens ou aux lycéens.

En 2003, un rapprochement a été mis en œuvre avec la Fédération nationale des comités départementaux du tourisme et devrait se traduire par une convention cadre, en 2004.

Enfin, les comités régionaux, comme le CRT Normandie et le CRT Île-de-France, constituent des relais de communication grâce aux brochures qu'ils éditent et aux salons professionnels qu'ils organisent. L'Établissement s'est plus particulièrement rapproché du CRT Île-de-France afin de mener des opérations promotionnelles communes.

#### **Maison de la France**

Le Centre des monuments nationaux est adhérent de Maison de la France et membre du club « Châteaux, Musées et Monuments ». Ce club a pour vocation de mener des actions à l'étranger, en particulier auprès des professionnels du tourisme et de la presse.

Chaque année, le club définit ses priorités. L'année 2003 a été plus particulièrement consacrée à l'optimisation du site Internet du club, qui est intégré au site de Maison de la France, en complément des nombreuses actions menées sur les marchés européens.

Le club a participé à des salons professionnels en Grande-Bretagne, en Italie, en Espagne et en Belgique. D'autres actions plus spécifiques ont été conduites en Allemagne et aux États-Unis.

## Les autres partenariats

### La carte musées-monuments Paris Île-de-France

Le regroupement de l'offre de 60 sites sur Paris et Île-de-France dans la carte inter-musées proposée aux touristes a permis à l'Établissement d'enregistrer, cette année encore, de nombreuses entrées, malgré une conjoncture difficile. Les modifications apportées à la clé de répartition des recettes entre les membres adhérents à la carte ont permis d'améliorer sensiblement la part de recettes revenant au Centre des monuments nationaux.

### Les partenariats fédératifs

En 2003, divers partenariats ont été renouvelés ou mis en place avec différents organismes. Il s'agit notamment des fédérations nationales de loisirs sportifs : équitation, cyclotourisme, escrime, gymnastique volontaire, Voies navigables de France et Racing club de France.

Un partenariat a été élaboré avec la Fédération nationale des gîtes de France dans 23 départements. Il a d'ores et déjà permis d'enregistrer des résultats encourageants : le nombre d'entrées a augmenté dans les 31 monuments concernés.

Le plus souvent, ces partenariats consistent à accorder le tarif préférentiel dans les monuments au niveau national ou régional, en échange d'une communication réalisée dans les revues des fédérations et des organismes, sous la forme d'articles.

### Les partenariats liés à la communication touristique

L'Établissement a également collaboré à l'édition de guides hôteliers : le guide Blanc (Symboles de France), les logis de France et les guides spécialisés sur un segment de clientèle.

Des articles portant sur le Centre des monuments nationaux et les monuments ont été publiés dans des supports nationaux (Air France, Bus et Car, Voies navigables, etc.) et les monuments régionaux ont été présentés à la maison d'Auvergne, à Paris, rue de Rivoli, sous la forme d'une vitrine, tout au long du mois de juin 2003.

Enfin, les guides touristiques français et étrangers ont été actualisés et 34 monuments mis en ligne sur le site chateaux-france.com afin d'informer le public sur les monuments concernés.

### Le partenariat d'étude

Le Centre des monuments nationaux a poursuivi sa collaboration avec l'Agence française d'ingénierie touristique (AFIT) qui accompagne ses partenaires, sur le plan technique et financier, par la mise en place d'expertises dont elle assure la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, en 2003, deux études de valorisation touristique ont été menées :

- une étude portant sur le positionnement culturel, touristique et économique du site du château de Vincennes (en partenariat avec le CDT du Val-de-Marne et la DRAC Île-de-France) ;
- une étude concernant la démarche de valorisation touristique du palais du Tau et du patrimoine culturel majeur de la ville de Reims (en partenariat avec la ville de Reims).



Cathédrale de Reims

## Les résultats de la fréquentation

### Évolution globale

En 2003, les monuments nationaux ont enregistré une baisse globale de fréquentation de 11,9 %, soit une baisse de 10,8 % à périmètre constant.

Elle s'explique notamment par la faiblesse du dollar vis-à-vis de l'euro, les difficultés économiques en Europe et des raisons sanitaires (SRAS, en Asie) et climatiques (canicule du mois d'août).

### Évolution des entrées payantes et gratuites

	Données brutes		Évolution 2003/2002	
	2002	2003	En données brutes	Données en périmètre constant
Entrées totales	8 916 742	7 851 336	- 11,9 %	- 10,8 %
Entrées payantes	6 524 711	5 616 718	- 13,9 %	- 13,1 %
Entrées gratuites (avec groupes scolaires)	2 392 031	2 234 618	- 6,6 %	- 6,9 %

Cette analyse a été réalisée au moment où les données de décembre 2003 n'étaient pas connues. Elle garde toute sa pertinence car le travail porte sur la structure de fréquentation.

La distinction entre la fréquentation payante et la fréquentation gratuite démontre que la première reflète essentiellement l'évolution des flux touristiques, par nature plus fortement exposés aux aléas conjoncturels internationaux précédemment cités.

### Évolution par segment des visiteurs (estimation)

		2003/2002	Structure en 2003
<b>Fréquentation individuelle</b>			<b>80,7 %</b>
<b>Dont :</b>			
Plein tarif	- Adultes > 25 ans	- 12,1 %	52,6 %
Tarif réduit	- Jeunes 18 - 25 ans	- 10,2 %	10,1 %
Entrées gratuites	- Jeunes < 18 ans	- 9,9 %	18 %
	- Journées du patrimoine et dimanches gratuits		4,5 %
<b>Groupes</b>			<b>14,7 %</b>
Tarif prof. tourisme	Groupes	- 12,2 %	9 %
Scolaires	Groupes scolaires	- 2,3%	5,7 %
<b>Total</b>			<b>100 %</b>

Le recueil de ces données permet d'évaluer, avec un degré de fiabilité acceptable, l'évolution de la fréquentation par grands segments de visiteurs, en fonction de leur âge et de la nature de la visite, individuelle ou en groupe. En 2003/2002, on constate une baisse comparable des adultes de moins de 25 ans et des groupes constitués qui sont les deux segments les plus sensibles aux aléas de la conjoncture touristique internationale.

En revanche, les groupes scolaires sont restés stables par rapport à l'année 2002, même s'ils restent fortement soumis aux contraintes imposées par le plan Vigipirate dont l'impact a été important en 2002. Ces mesures constituent, en effet, un frein pour les sorties scolaires.

Les entrées gratuites liées aux Journées du patrimoine et aux dimanches gratuits ont été isolées pour mesurer avec davantage de fiabilité les fluctuations des jeunes de moins de 18 ans. La fréquentation sur l'ensemble de ces journées est estimée à au moins 310 000 entrées sachant que l'affluence massive et l'absence de délivrance d'un billet ne permet pas un comptage exact.

#### Évolution par catégorie tarifaire des monuments

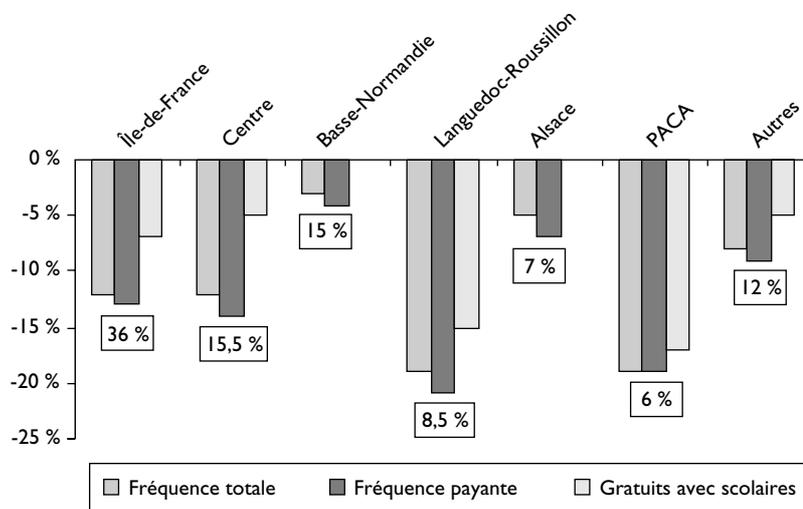
Catégorie tarifaire 2003	Poids de la catégorie tarifaire dans la fréquentation 2003	Évolution 2003/2002		
		Fréquentation totale	Fréquentation payante	Fréquentation gratuite (avec des scolaires et gratuités diverses)
Monuments cat. 1	45 %	- 9,5 %	- 11 %	- 5,3 %
Monuments cat. 2	46,7 %	- 12,6 %	- 13,9 %	- 8,8 %
Monuments cat. 3	7,9 %	- 8,2 %	- 9,9 %	- 4,5 %
Monuments cat. 4	0,5 %	- 19,1 %	- 21,7 %	- 13,8 %

Le tableau laisse apparaître l'évolution de la fréquentation selon la catégorie tarifaire des monuments. Les monuments des catégories 1 et 2 enregistrent environ 92 % de la fréquentation. Leurs résultats sont par conséquent décisifs quant au score global. En 2003, les monuments de catégorie 4 accusent une forte baisse.

#### Résultats par région

6 régions principales	Poids de la région	Évolution 2003/2002		
		Fréquence totale	Fréquence payante	Gratuits avec scolaires
Île-de-France	36 %	- 12 %	- 13 %	- 7 %
Centre	15,5 %	- 12 %	- 14 %	- 5 %
Basse-Normandie	15 %	- 3 %	- 4 %	0 %
Languedoc-Roussillon	8,5 %	- 19 %	- 21 %	- 15 %
Alsace	7 %	- 5 %	- 7 %	0 %
PACA	6 %	- 19 %	- 19 %	- 17 %
Autres	12 %	- 8 %	- 9 %	- 5 %

**Évolution de la fréquentation 2003/2002 dans les 6 régions principales  
(poids de la région indiqué)**



Abbaye de Cluny

Comme la région Île-de-France, les deux régions de la côte méditerranéenne ont été fortement affectées par la baisse du tourisme, en 2003. La conjonction des divers facteurs évoqués ci-dessus a, en effet, été plus forte ici qu'ailleurs. La fréquentation payante y baisse d'environ 20 %. Certaines régions, dont les monuments représentent de grandes destinations internationales ou régionales, enregistrent une baisse relativement limitée. C'est le cas de l'Alsace, avec le Haut-Kœnigsbourg, et de la Normandie, avec l'abbaye du Mont-Saint-Michel. Le château du Haut-Kœnigsbourg a ainsi bénéficié de flux régionaux des visiteurs ayant renoncé aux déplacements plus lointains. Le cadre naturel du château a été apprécié durant la chaleur estivale. Par ailleurs, la canicule a provoqué un certain déplacement des flux touristiques vers les plages de Normandie et de Bretagne, ce qui a joué en faveur des monuments du nord de la France et limité la baisse généralisée.

### 3.3 La politique tarifaire

Les modalités de la grille tarifaire n'ont pas évolué depuis 2001. La gratuité est accordée aux jeunes de moins de 18 ans et à certaines catégories de personnes connaissant des difficultés sociales. Un tarif réduit est accordé aux jeunes entre 18 et 24 ans et aux familles nombreuses. Les professionnels du tourisme bénéficient également d'un tarif spécifique. Une tarification forfaitaire est appliquée aux groupes scolaires. Les trois premières catégories tarifaires ont été réévaluées en 2003.

**Les différents tarifs par catégories (en euros)**

	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4
Plein tarif	7	6.10	4.60	2.50
Tarif réduit	4.50	4.10	3.10	2.50
Tarif groupe/professionnels du tourisme	5.50	5.10	4.10	2.50

## La répartition des monuments par catégorie

Catégorie n° 1	Catégorie n° 2	Catégorie n° 3	Catégorie n° 4
<p><b>Alsace</b> Château du Haut-Kœnigsbourg</p> <p><b>Centre</b> Château de Chambord</p> <p><b>Paris Île-de-France</b> Arc de triomphe Panthéon</p> <p><b>Normandie</b> Abbaye du Mont-Saint-Michel</p>	<p><b>Aquitaine</b> Grotte de Font-de-Gaume Grotte des Combarelles</p> <p><b>Auvergne</b> Château d'Aulteribe</p> <p><b>Basse-Normandie</b> Château de Carrouges</p> <p><b>Bourgogne</b> Château de Bussy-Rabutin Abbaye de Cluny</p> <p><b>Centre</b> Palais Jacques Cœur à Bourges Crypte et tour de la cathédrale de Bourges Château de Châteaudun Maison de George Sand à Nohant Château de Bouges Château d'Azay-le-Rideau Château de Chaumont-sur-Loire</p> <p><b>Champagne-Ardenne</b> Château de La Motte-Tilly Palais du Tau à Reims</p> <p><b>Paris Île-de-France</b> Conciergerie Sainte-Chapelle Tours de la cathédrale Notre-Dame Château de Champs-sur-Marne Basilique de Saint-Denis Château de Vincennes (circuit long) Château de Maisons à Maisons-Laffite Château de Rambouillet</p> <p><b>Languedoc-Roussillon</b> Château comtal de la cité de Carcassonne Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon Remparts d'Aigues-Mortes Forteresse de Salses</p> <p><b>Midi-Pyrénées</b> Château de Castelnaud-Bretenoux Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue</p> <p><b>Pays de la Loire</b> Château d'Angers Abbaye royale de Fontevraud</p> <p><b>Picardie</b> Château de Pierrefonds</p>	<p><b>Aquitaine</b> Site archéologique de Montcaret Abbaye de La Sauve-Majeure Château de Cadillac Tour Pey-Berland à Bordeaux</p> <p><b>Auvergne</b> Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay Château de Villeneuve-Lembron</p> <p><b>Bourgogne</b> Château de Châteauneuf-en-Auxois</p> <p><b>Bretagne</b> Site mégalithique de Locmariaquer Cairn de Barnenez Maison d'Ernest Renan à Tréguier</p> <p><b>Centre</b> Tours et trésor de la cathédrale de Chartres Parc du château de Bouges Château de Fougères-sur-Bièvre Château de Talcy</p> <p><b>Champagne-Ardenne</b> Cloître de Notre-Dame-en-Vaux à Châlons-en-Champagne Tours de la cathédrale de Reims</p> <p><b>Haute-Normandie</b> Abbaye du Bec-Hellouin Abbaye de Jumièges</p> <p><b>Paris Île-de-France</b> Maison des Jardies à Sèvres Villa Savoye à Poissy Château de Vincennes (circuit court)</p> <p><b>Languedoc-Roussillon</b> Fort Saint-André à Villeneuve-lez-Avignon Site archéologique d'Ensérune</p> <p><b>Midi-Pyrénées</b> Site archéologique de La Graufesenque Site archéologique de Montmaurin Maison du maréchal Foch à Tarbes Château d'Assier Château de Gramont</p>	<p><b>Aquitaine</b> Abri du poisson Gisement de Laugerie-Haute Gisement de la Micoque Gisement de la Ferrassie Grotte de Teyjat Grotte de Pair-non-Pair Cloître de la cathédrale de Bayonne</p> <p><b>Auvergne</b> Château de Chareil-Cintrat</p> <p><b>Bourgogne</b> Parcs et jardins du château de Bussy-Rabutin</p> <p><b>Centre</b> Cloître de la Psalette et tours de la cathédrale de Tours</p> <p><b>Champagne-Ardenne</b> Parc du château de La Motte-Tilly</p> <p><b>Franche-Comté</b> Horloge astronomique de la cathédrale de Besançon</p> <p><b>Paris Île-de-France</b> Chapelle expiatoire Laiterie de la Reine et chaumière aux coquillages de Rambouillet</p> <p><b>Midi-Pyrénées</b> Chapelle des carmélites à Toulouse</p> <p><b>Nord-Pas-de-Calais</b> Colonne de la Grande-Armée à Wimille</p> <p><b>Picardie</b> Tours de la cathédrale d'Amiens</p> <p><b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b> Hôtel de Sade à Saint-Rémy-de-Provence</p>

## La répartition des monuments par catégorie

Catégorie n° 1	Catégorie n° 2	Catégorie n° 3	Catégorie n° 4
	<b>Poitou-Charentes</b> Château d'Oiron <b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b> Abbaye de Montmajour Abbaye de Silvacane Château de Tarascon Site archéologique de Glanum Abbaye du Thoronet <b>Rhône-Alpes</b> Monastère royal de Brou	<b>Pays-de-la-Loire</b> Maison de Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard <b>Picardie</b> Château de Coucy Galerie nationale de la tapisserie à Beauvais <b>Poitou-Charentes</b> Tour de la Chaîne, tour de la Lanterne, tour Saint-Nicolas à La Rochelle Abbaye de Charroux Site archéologique de Sanxay <b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b> Trophée d'Auguste à La Turbie Monastère de Saorge Château d'If Place forte de Mont-Dauphin Cloître de la cathédrale de Fréjus Site archéologique d'Olbia <b>Rhône-Alpes</b> Château de Voltaire à Ferney	

### 3.4

## Une politique d'accueil dynamique

### Des offres adaptées à tous les publics

En 2003, le Centre des monuments nationaux a particulièrement orienté ses efforts vers les publics scolaires et les publics handicapés. Il s'est également mobilisé pour l'élaboration de documents d'information sur les offres proposées à tous les publics.

#### Publics scolaires

En 2003, près de 50 monuments ont proposé des animations spécifiques pour les scolaires dont la diversité grandit à la faveur des opérations comme les ateliers jardins dans le cadre de « Rendez-vous aux jardins » et les ateliers photographiques dans le cadre de « Images au Centre ».

Ces offres ont concerné 150 000 élèves (450 000 élèves étant accueillis en dehors de ce cadre). En plus des monuments importants comme le château de Chambord, l'abbaye du Mont-Saint-Michel ou le château du Haut-Kœnigsbourg, l'activité en faveur des publics scolaires s'est fortement développée aux châteaux de Vincennes, de Maisons, à Maisons-Laffitte, et d'Oiron. 7 000 élèves ont ainsi été accueillis dans le cadre d'ateliers pour chacun de ces monuments. D'autres monuments, comme les châteaux de Fougères-sur-Bièvre ou de Pierrefonds, structurent actuellement leur offre éducative.



Château de Vincennes



Cathédrale du Puy-en-Velay

### **Publics jeunes**

L'Établissement a signé une convention de partenariat avec l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire) afin de mettre en place des stages de sensibilisation au patrimoine monumental destinés aux responsables et aux animateurs permanents des centres de jeunes et de loisirs.

Deux sessions ont eu lieu : l'une au château d'Angers, en avril, l'autre au palais Jacques Cœur à Bourges, en mai.

Ces deux sessions ont permis d'établir de fructueuses relations de travail avec les directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports.

### **Publics handicapés**

À l'occasion de l'année européenne des personnes handicapées, le Centre des monuments nationaux a dressé un état des lieux de l'accessibilité aux publics handicapés dans une quarantaine de monuments. Il s'agissait de contribuer à la mise en place d'un plan d'actions 2003-2005 et de concrétiser la signature du protocole d'accord entre l'Établissement et les associations représentant les personnes handicapées, en présence du ministre de la culture et de la communication, Jean-Jacques Aillagon et de la secrétaire d'État aux personnes handicapées, Marie-Thérèse Boisseau au Palais Jacques Cœur à Bourges, dans le cadre des rencontres ministérielles « art, culture et handicap » des 19, 20 et 21 octobre.

Le Centre des monuments nationaux a signé des protocoles de partenariat avec le Groupement pour l'insertion des personnes handicapées physiques (GIHP), l'Union nationale des associations de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI), l'Association des paralysés de France (APF) et la Fédération nationale des sourds de France (FNSF).

Cet état des lieux s'est accompagné d'un plan d'actions à cinq ans pour les sites suivants : abbaye de Cluny, sites mégalithiques de Bretagne, Conciergerie/Sainte-Chapelle, Panthéon, basilique de Saint-Denis, château de Castelnau-Bretenoux, château de Carrouges, monastère de Brou et palais Jacques Cœur.

En 2003, les publics handicapés ont bénéficié d'une offre élargie, en particulier dans les monuments dotés de personnels chargés des publics spécifiques : châteaux d'Angers, de Chambord, du Haut-Kœnigsbourg, les tours de La Rochelle, les grottes des Eyzies-de-Tayac.

Par ailleurs, une action de sensibilisation et de formation à « l'accueil des personnes handicapées » a été organisée pour les personnels d'accueil du Panthéon, de la basilique de Saint-Denis et de la Conciergerie/Sainte-Chapelle.

De nouveaux documents d'information ont également été réalisés, parmi lesquels :

- des dépliants destinés à l'accueil des publics handicapés « accueil pour tous », créés et diffusés à l'occasion des rencontres de Bourges, en octobre 2003 ;
- un document tiré à 200 000 exemplaires pour présenter la politique générale d'accueil des publics handicapés dans les monuments du réseau de l'Établissement ;
- des documents spécifiques pour sept monuments proposant des offres spécifiquement adaptées à certains handicaps ;
- une mallette multisensorielle, accompagnée d'un document destiné aux déficients visuels, qui a été créée pour le cloître de Fréjus et fait actuellement l'objet d'une expérimentation.

Le Centre des monuments nationaux a participé aux groupes de travail des établissements culturels sous tutelle du ministère de la culture et de la communication (pilotes par le futur musée du quai Branly et la Cité des sciences et de l'industrie) et aux différentes manifestations de l'année européenne.

### Supports d'aide à la visite

Quatre nouveaux documents de visite, traduits en plusieurs langues, ont été réalisés pour la table des Marchand de Locmariaquer, les sites mégalithiques de Carnac, le site mégalithique de Barnenez, le château de Coucy. Au total, 44 monuments sont donc maintenant dotés d'un document de visite.

Une réflexion a également été engagée en vue d'établir des recommandations pour la conception d'outils d'accompagnement à la visite (panneaux, cartels, mobilier muséographique...) adaptés à tous les publics.

### Formation

Le partenariat avec l'Université de Paris I - DESS d'histoire et gestion du patrimoine culturel a donné lieu, cette année, à l'animation d'une session de formation auprès de 24 étudiants, au Panthéon, les 4 et 5 mars.



Château d'Angers

### 3.5

## Les visites-conférences

Proposées dans la plupart des monuments, les visites commentées par les agents d'accueil et de surveillance constituent un mode de découverte très apprécié des publics.

En complément, une trentaine de monuments proposent des activités éducatives sous forme d'ateliers, de parcours-découverte, de visites ludiques et de visites conférences pour publics adultes. 7 500 prestations de ce type ont été proposées en 2003 par les conférenciers-animateurs et chargés d'actions culturelles des monuments.

En Île-de-France, la mission des visites-conférences a effectué 3 332 visites-conférences en 2003. Couvrant environ 400 thèmes différents, elles ont été suivies par 74 150 personnes, réparties comme suit :

- visites pour les groupes : 46 850 auditeurs adultes et 2 425 scolaires par groupe de 25 personnes en moyenne ;
- visites à destination d'auditeurs inscrits individuellement : 14 158 auditeurs ;
- 35 excursions organisées pour 1 651 personnes et deux circuits dans Paris pour 101 visiteurs.

Parmi les monuments qui font régulièrement l'objet de visites-conférences, la manufacture des Gobelins a accueilli 8 965 auditeurs, répartis en 432 groupes organisés les mardis, mercredis et jeudis.

De nouveaux thèmes ont été expérimentés dans les monuments situés dans Paris, comme les jardins à la française et la sculpture au jardin des Tuileries, à l'été 2003, et des visites destinées au public familial désirant découvrir le palais et l'île de la Cité, à la Conciergerie/Sainte-Chapelle.

Des expositions, comme le « tour de France de Mérimée », à la Conciergerie, et « Mémoire du verre, vitraux majeurs du Moyen Âge » au Panthéon, ont également fait l'objet d'une offre de visite-conférence. Enfin, des visites en langage des signes ont été organisées à la basilique Saint-Denis, dans le cadre de la journée d'accueil pour tous.

### 3.6

## L'offre culturelle

### Les manifestations organisées par le Centre des monuments nationaux

#### Expositions et événements

La diversification de l'offre culturelle est essentielle pour le développement des monuments. Les manifestations événementielles organisées dans chacun d'eux complètent les offres permanentes, qu'il s'agisse des parcours de visite ou des offres conçues pour des publics spécifiques, comme les actions éducatives, les visites guidées, les visites-conférences et les visites adaptées aux différents publics handicapés.

Ces manifestations sont soit conçues et produites par l'Établissement avec l'aide de partenaires, soit proposées par des institutions culturelles d'intérêt national ou international, auxquelles l'Établissement s'associe lorsqu'elles sont organisées dans son réseau de monuments. En dehors des opérations fédératives, plus de 220 manifestations ont eu lieu, en 2003. La plupart ont été organisées par les monuments eux-mêmes, notamment grâce à une meilleure déconcentration des crédits d'action culturelle.



Château d'Aulteribe



Château de Chareil-Cintrat

Voici une sélection de manifestations produites en cours d'année qui montre la diversité et le dynamisme des offres proposées :

### Les manifestations récurrentes

- « La cuisine, art de vivre au Moyen Âge », château de Châteaudun, du 15 avril au 15 novembre.
- « Les métamorphoses de Chambord », du 27 juin au 27 septembre et « les Imaginaires » d'Azay-le-Rideau, du 8 mai au 21 septembre.

Ce parcours-découverte offre un voyage dans l'univers des cuisines et des festins médiévaux grâce à des installations utilisant les nouvelles technologies.

Fréquentation : 18 829 entrées.

- « Les Songes », parcours nocturne à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, du 12 juillet au 30 août.
- Depuis plusieurs années, ces deux châteaux proposent un spectacle nocturne lié aux mystères et aux féeries de la Renaissance et guidés par des jeux d'images, de lumières, de sons et de musiques. Fréquentation pour « Les métamorphoses » (63 soirées) : 21 727 entrées. Fréquentation pour « Les Imaginaires » (101 soirées) : 23 092 entrées.

Placé sous le signe du songe pour la quatrième année, le monument favorise la découverte de créations contemporaines plastiques et musicales, dont les œuvres de Denys Vinzant (*D'ore et d'espaces*) et de Louis Dandrel (*Le jardin de la Plaine-mer* et *Le Mur de la Merveille*).

Fréquentation : 23 203 entrées.

- « Les Nocturnales » à l'abbaye de Jumièges du 19 avril au 20 septembre.

Pour la deuxième année consécutive, 22 soirées ont été proposées au public pour découvrir l'abbaye en lumière, accompagnée par une composition originale de Michel Risse, *Mascaret d'onde*.

Fréquentation : 1 366 entrées.

- « Le Prix de Poésie des Jardins de Talcly », le 24 mai.

Un concours de poésie a été organisé pour la troisième année consécutive afin de faire connaître le château de Talcly et son jardin. Ce prix a été remis à Marie-Françoise Gaucher dans le cadre de la manifestation « Rendez-vous aux jardins », par le ministre de la culture et de la communication.

### Les opérations fédératrices

#### Monum vert

« Monum vert » a été l'une des manifestations de l'opération nationale « Rendez-vous aux jardins » qui a eu lieu dans 43 monuments, les 23, 24 et 25 mai, à l'initiative du ministère de la culture et de la communication.

En plus des visites guidées par les jardiniers, des ateliers et des animations pour les scolaires, des manifestations thématiques ont été proposées au public : « Les plantes du Moyen Âge » au château du Haut-Kœnigsbourg, « Rendez-vous au jardin de George Sand » au Domaine de Nohant, « La grande cascade des roses » au Domaine national de Saint-Cloud, « L'écologie végétale » dans les sites mégalithiques de Carnac, un « Concert d'images » au château de Castelnau-Bretenoux, une « Fête champêtre Renaissance » au château d'Azay-le-Rideau, etc.

En 2003, en trois jours, le nombre total d'entrées de « Monum vert » dans 43 monuments a été de 47 550 visiteurs contre 54 373 visiteurs en 2002. La baisse constatée entre 2003 et 2002 s'explique par les conditions climatiques défavorables qui ont affecté l'Île-de-France et provoqué une chute de la fréquentation, notamment sur le domaine national de Saint-Cloud qui a accueilli moitié moins de visiteurs que l'année précédente.

### Monument jeu d'enfant

« Monument jeu d'enfant » valorise l'action culturelle à destination des enfants de 6 à 12 ans. 44 monuments ont participé à la cinquième édition de l'opération, les 4 et 5 octobre. Chaque monument a proposé un programme en cohérence avec son lieu : théâtre, marionnettes, danses et musiques, duels, cirque, archéologie, tailles de pierre, ateliers d'arts plastiques, jeux de piste ou de rôle, chasse au trésor, etc. Avec 44 025 visiteurs, l'édition 2003 a enregistré une hausse importante de fréquentation, qui marque le succès grandissant de « Monument jeu d'enfant ».

### Lire en fête

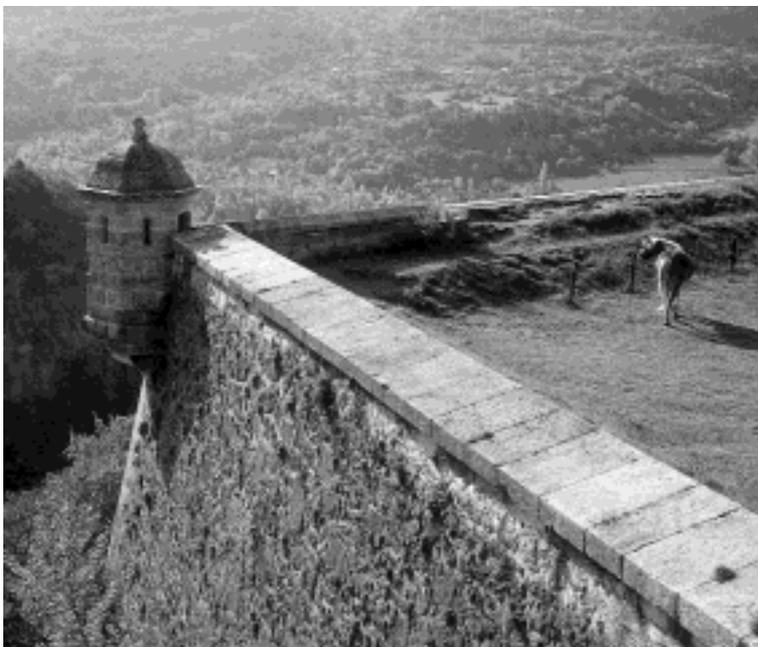
Dans le cadre de l'opération « Lire en fête », organisé par le Centre national du livre, deux ouvrages des Éditions du Patrimoine (La Coupure du parc et Les Contes de la Chartreuse) ont été présentés à l'Hôtel de Sully, le 19 octobre, en présence de poètes, de comédiens et de musiciens. Plusieurs autres initiatives ont été organisées dans les monuments parmi lesquelles le salon de la BD qui s'est tenu à la Conciergerie les 18 et 19 octobre, sur le thème « Architecture, ville et monuments historiques ».

## Les manifestations ponctuelles

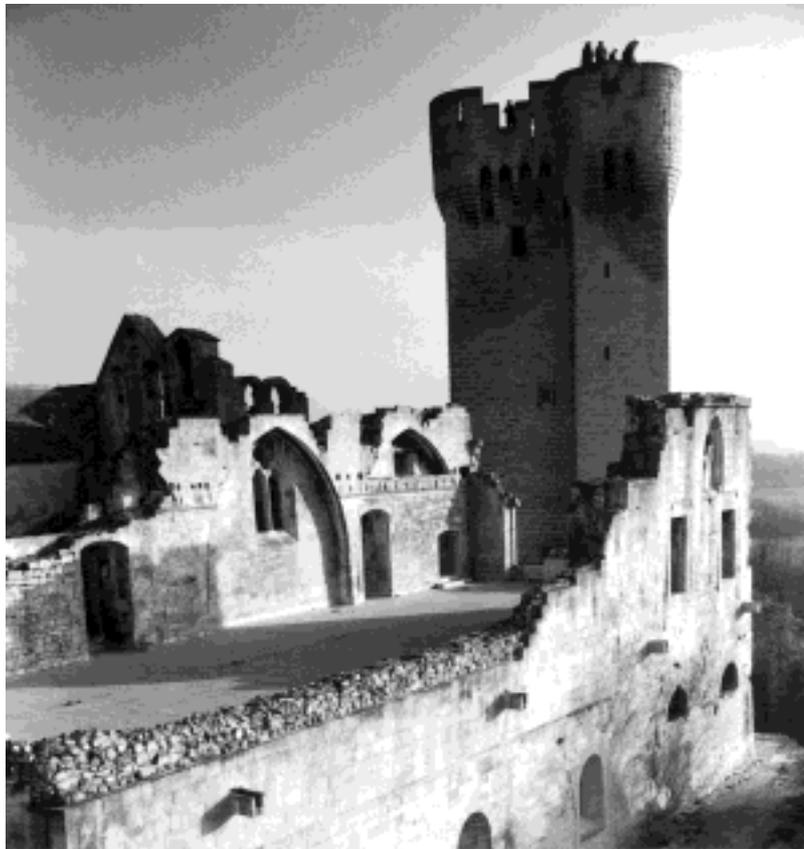
### Les expositions et les concerts

- « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies »

À l'occasion de la célébration nationale du bicentenaire de la naissance de Prosper Mérimée, le Centre des monuments nationaux et la Direction de l'architecture et du patrimoine ont rendu hommage à l'inspecteur général des monuments historiques, en organisant une exposition itinérante d'une centaine de photographies (tirages numériques au format original), issues des fonds anciens de la Médiathèque de l'architecture du patrimoine et accompagnées de textes illustrant les nombreuses facettes de cette riche personnalité. Cette exposition a été l'occasion de faire découvrir les thèmes patrimoniaux auxquels Mérimée accordait une attention particulière. Elle a été inaugurée à l'abbaye de Silvacane, en juillet, puis présentée successivement, d'août 2003 à fin février 2004, à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, au château de Chambord, au palais du Tau à Reims et à la Conciergerie où sa présentation a été enrichie de relevés et d'œuvres de Mérimée, mis en valeur à travers le site Internet réalisé par la Mission de la recherche et de la technologie. En 2004, cette exposition poursuivra son périple dans cinq autres lieux dont le château comtal de la cité de Carcassonne et l'abbaye de Beaulieu ainsi que dans trois sites appartenant à des collectivités locales auxquelles l'exposition sera louée.



Place forte de Mont-Dauphin



Abbaye de Montmajour

- « Paysages et Méditerranée » à l'abbaye de Montmajour : 15 février/15 juin  
Alain Ceccaroli, Jean-Louis Elzéard, et Jeff Wolin ont présenté leurs recherches photographiques sur le paysage méditerranéen sous la forme d'une exposition collective. L'ensemble du monument a été investi afin d'offrir au public un voyage en images, depuis l'abbaye de Montmajour jusqu'au bassin méditerranéen en passant par la Provence.
- Gérard Lesne et Il Seminario Musicale à la Sainte-Chapelle, du 11 au 19 juin  
À l'occasion de la sortie de son disque d'œuvres de Purcell « Ô Solitude », le haute-contre Gérard Lesne et l'ensemble Il Seminario Musicale ont interprété des œuvres de Purcell, Charpentier et Scarlatti.
- « Plantations 2, Toucher du bois » à l'abbaye de Jumièges : 13 juin/21 septembre  
Pour la deuxième fois, l'abbaye de Jumièges a présenté des « plantations » de 11 artistes, réunis sur un thème commun : « toucher du bois ». Comme en 2001, il s'agissait de tirer parti de cette matière si vivante qu'est le bois pour conduire les visiteurs à découvrir des espaces moins connus de l'abbaye et les nombreuses essences de bois qui concourent à sa mise en valeur.
- « Fête de la musique » à l'Hôtel de Sully le 21 juin  
Le 21 juin, en présence du ministre de la culture et de la communication, le jardin de l'Hôtel de Sully a accueilli Renaud et Gautier Capuçon, l'ensemble Matheus dirigé par Jean-Christophe Spinosi, Laurent Korcia accompagné par Michael Wendeborg et Camille. Ces concerts ont été organisés avec le soutien de la FNAC dans le cadre de son opération « Ouvrez les oreilles à la musique classique ».
- « Securitas, Joan Fontcuberta » à la forteresse de Salses : 22 juin/22 août  
En partenariat avec l'association In Visu, cette exposition de Joan Fontcuberta et de son œuvre métaphorique incite le public à réfléchir sur le réel et ses lieux de passage, sur la liberté et sur la sécurité.
- « Visages d'un monument : le château de La Motte-Tilly » : 25 juin/30 août  
Présentée à l'Orangerie du château, cette exposition a proposé plus de 50 photographies en noir et blanc réalisées par Klavdij Sluban, dans le cadre d'une résidence de création à La Motte-Tilly, de l'automne 2002 au printemps 2003. Cette résidence a également donné l'occasion de mettre en place un atelier d'animation d'expression artistique pour les élèves d'une classe de l'école primaire Jean de La Fontaine de Nogent-sur-Seine dont les photographies ont été présentées.

- « Fragile Méduse » au château de Pierrefonds : 28 juin/10 novembre  
Après le succès rencontré par son travail sur la sculpture dans les musées d'Orsay (aujourd'hui partiellement acquis par le Fonds national d'art contemporain), du Louvre et de Virreinal (Mexique), Alejandra Figueroa a été invitée à réaliser une commande photographique pour le château de Pierrefonds : corps sculptés, cadrages resserrés de l'architecture de Viollet-le-Duc, regard intime sur la collection de gisants du château de Versailles, vestige de la Galerie de pierre de Louis-Philippe si rarement montrée au public.
- Photographies de Yannick Demmerle et « Jardin Volant » de Michel Blazy au château d'Oiron : 29 juin/29 septembre  
Tirant parti de sa collection d'art contemporain, le château d'Oiron a organisé deux expositions : « Jardin Volant » de Michel Blazy, une confrontation fructueuse entre la fragilité d'installations éphémères et l'ordonnement de la plaine agricole. Yannick Demmerle a, quant à lui, présenté un travail photographique sur les forêts réservées d'Allemagne et de Tasmanie, tentatives de reconstitution d'une nature presque absurde. Cette dernière exposition a été produite en partenariat avec le FRAC Alsace et présentée, ensuite, à Sélestat.
- « La griffe et l'ongle » de Guillaume Pinard au château de Tarascon, en partenariat avec le FRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur : 5 juillet/21 septembre  
Guillaume Pinard a proposé une interprétation de l'histoire de sainte Marthe et la Tarasque, cet animal fabuleux, mi-saurien, mi-dragon qui vivait dans les marais entourant le château au début de l'ère chrétienne puis, selon la légende, sous le rocher sur lequel le château est construit. Cette exposition a permis d'acquérir l'installation textile (tapis, broderies, etc.) réalisée par l'artiste à cette occasion.
- « Hommes cellulaires » de Fabrice Hybert à la cité de Carcassonne :  
1<sup>er</sup> août/23 novembre  
« Hommes cellulaires », créés par Fabrice Hybert pour Carcassonne, sont deux statues grandeur nature, façonnées, en métal galvanisé et soudé : elles ont été installées dans les salles des deux tours de la Porte narbonnaise, à l'entrée de la cité. Deux autres pièces majeures, la fontaine des « Hommes de Bessines » et la série de dessins « Voix d'Eaux », ont également été exposées au château comtal durant cette période.
- « Mémoire du verre, vitraux majeurs du Moyen Âge » au Panthéon :  
19 septembre 2003/4 janvier 2004  
Cette exposition réunissait, pour la première fois, six vitraux des cathédrales de Sens, du Mans, de Poitiers, de Bourges, de Chartres et de Châteauroux. Copies grandeur nature d'œuvres majeures du XI<sup>e</sup> au XVI<sup>e</sup> siècles, elles ont été rassemblées au cours de cet événement, organisé en partenariat entre le Centre des monuments nationaux, le musée des Monuments français/Cité de l'architecture et du patrimoine et Gaz de France.
- « Images au Centre », 3<sup>e</sup> édition en partenariat avec la région Centre :  
19 septembre/23 novembre  
La 3<sup>e</sup> édition du festival « Images au Centre » s'est tenue dans 10 monuments de la région Centre, dont cinq sont gérés par le Centre des monuments nationaux : les châteaux d'Azay-le-Rideau, de Fougères-sur-Bièvre, de Chambord, de Châteaudun et le Palais Jacques Cœur. Chaque automne, « Images au Centre » célèbre les rencontres entre les pratiques photographiques actuelles et le patrimoine, par le soutien à la création sous forme de commandes, d'expositions thématiques collectives issues de prestigieuses collections publiques et privées, et la présentation d'une grande monographie.
- « Sélest'art 2003 » au château du Haut-Kœnigsbourg : 21 septembre/26 octobre  
« Trace, archive, mémoire » : tel était le fil conducteur de la 15<sup>e</sup> édition de Sélest'art, la biennale d'art contemporain de Sélestat. En participant à la manifestation, pour la deuxième fois, au château du Haut-Kœnigsbourg avec l'œuvre végétale de Joël Ducoroy, le Centre des monuments nationaux a réaffirmé son implication dans la création contemporaine et renouvelé son partenariat avec la ville de Sélestat, le Fond régional d'art contemporain Alsace, la Direction régionale des affaires culturelles et le Conseil général du Bas-Rhin.

- « La mémoire des anneaux, sept siècles d'enfermement » au château d'Angers : 18 octobre 2003/30 avril 2005  
Innovante par sa portée historique et archéologique, cette exposition s'appuie sur la découverte de graffitis et de cachots dans la forteresse qu'elle présente sous son aspect carcéral. Cette manifestation a permis de relier le monument à la ville et à ses habitants en proposant également des activités spécifiques en direction des publics scolaires et handicapés.
- « Mémoires de Chine » à l'abbaye de Montmajour : 19 décembre 2003/15 avril 2004  
Dans le cadre de l'année de la Chine en France et de l'échange entre la région de Canton et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'abbaye de Montmajour a proposé cinq expositions de photographies : *Opéras chinois*, collections des artistes Jian Jiang et Wang Dongfeng ; *Mariage à Shanghai*, collection de Claude Hudelot ; *La Chine des premières cartes postales*, collection de Régine Thiriez ; *Le temple des ancêtres de Foshan*, photographies de Floriane Doury et Sébastien Normand et *Shanghai... Pingyao*, photographies de Floriane Doury et Sébastien Normand.

### Partenariat avec de grandes manifestations culturelles

- 34<sup>e</sup> édition des Rencontres de la photographie d'Arles, du 5 juillet au 12 octobre  
Depuis plusieurs années, l'abbaye de Montmajour, située à quelques kilomètres d'Arles, est partenaire des Rencontres de la Photographie. Ainsi, trois expositions inscrites dans le cadre des Rencontres 2003, ont eu lieu à Montmajour durant toute la saison estivale : les œuvres de deux artistes chinois, dans le cadre de l'année de la Chine, mise en œuvre par l'AFAA, Hai Bo et Liu Zheng et de l'italien Vincenzo Castella.
- Printemps de Bourges à la cathédrale de Bourges, du 22 au 27 avril  
Cette année, le Printemps de Bourges a présenté Nils Molvaer et V/S Mikrokosmos à la cathédrale de Bourges, ainsi qu'un programme de musique électronique au palais Jacques Cœur au cours de trois « audio-brunch ».
- Festival d'automne à la Conciergerie, du 4 au 16 novembre  
Le 32<sup>e</sup> festival d'automne et l'année de la Chine en France ont fourni l'occasion de présenter à la Conciergerie « *Être humain trop lourd* », un ensemble d'installations multimédia interactives réalisé par Du Zhenjun, artiste vidéaste chinois.
- Festival de Saint-Denis à la Basilique de Saint-Denis, du 3 juin au 1<sup>er</sup> juillet  
Le Centre des monuments nationaux a soutenu la programmation du Festival de Saint-Denis, à travers les neuf concerts proposés à la basilique. Une opération pédagogique auprès des enfants a été conçue conjointement entre le festival et l'Établissement : elle a donné lieu à une visite de la basilique sur le thème de la musique, puis à un concert réservé à ce même public scolaire.

### Partenariat avec la région Centre

Depuis plusieurs années, le Centre des monuments nationaux et la région Centre se sont associés pour valoriser le patrimoine, grâce à un partenariat portant sur l'ensemble des manifestations culturelles des monuments situés dans la région. Parmi les opérations cofinancées, citons :

- « Les Parcours artistiques » au palais Jacques Cœur à Bourges, du 28 mars au 28 mai ;
- « Nohant fait son cinéma », du 4 au 8 août ;
- « Un jardin à livre ouvert », du 24 mai au 19 octobre au domaine de George Sand ;
- « Livre échange » le 19 octobre et le Salon de lecture, du 11 avril à octobre au domaine de George Sand à Nohant ;
- Le colloque « Cuisine et médecine médiévale » au château de Châteaudun, le 25 octobre ;
- « L'été des enfants », pendant la première quinzaine du mois d'août, et le concert de musiques actuelles, le 20 juillet, au château de Bouges ;
- « Le grand escalier d'Azay-le-Rideau, histoires de restauration », exposition au château d'Azay-le-Rideau, du 15 juin au 31 août ;
- « Du coq à l'âne », spectacle de Serge Hureau, les 2, 3 et 4 mai et « Musiques à Chambord » (concerts de l'été) en juillet, août et septembre au château de Chambord ;

- « Le costume fait son cinéma », exposition au château de Fougères-sur-Bièvre, du 11 juillet au 17 août ;
- « La Vie de château », exposition au château de Chaumont-sur-Loire, du 23 mai au 29 octobre ;
- « Prix de Poésie des Jardins de Talcy », dans le cadre de la manifestation « Monum vert » et « Rendez-vous aux jardins » au château de Talcy, le 24 mai.
- « Images au Centre », expositions photographiques du 19 septembre au 23 novembre aux châteaux d'Azay-le-Rideau, de Fougères-sur-Bièvre, de Chambord et de Châteaudun et au palais Jacques Cœur.

### **Collaboration intraministérielle pour la création de jardins contemporains**

En septembre dernier, lors de la conférence de presse de lancement des journées du patrimoine, le ministre de la culture et de la communication a exprimé le grand intérêt qu'il porte à la dimension culturelle des parcs et jardins.

Parmi les différentes actions envisagées en ce sens, outre la participation de l'Établissement aux réflexions du Conseil national des Parcs et Jardins, présidé par M. Jean-Pierre Bady, le ministre a annoncé la création, dans le cadre de la commande publique, de dix jardins dans des lieux appartenant au ministère de la culture. Ces créations s'inscriront dans l'effort global mené en faveur des jardins. La Direction de l'architecture et du patrimoine, la Délégation aux arts plastiques et le Centre des monuments nationaux conjuguent désormais leurs efforts pour sélectionner les concepteurs et assurer le suivi de la réalisation des projets.

Parmi les dix sites annoncés, sept ont été proposés par le Centre des monuments nationaux : Oiron, Nohant, La Motte-Tilly, Carcassonne, Bussy-Rabutin, Silvacane et Jumièges. Les deux premiers projets lancés sont Oiron et Nohant : des réunions de travail ont commencé à l'échelon régional.



Château d'Azay-le-Rideau



# IV

## INFORMER ET COMMUNIQUER

# IV

## 4.1 Documents d'information

Parmi les documents d'information diffusés en 2003, mentionnons :

### Les documents d'appel

Ces tracts sont diffusés par les animateurs de développement pour promouvoir les monuments auprès du grand public. En plus de la création d'un document d'appel version dépliant quatre volets pour l'abbaye du Mont-Saint-Michel, tiré à 370 000 exemplaires, ont fait l'objet d'un retraitage :

- le groupe de 91 documents d'appel recto verso à 9 950 000 exemplaires,
- deux documents d'appel version dépliant quatre volets pour les châteaux de Chambord et du Haut-Kœnigsbourg, à 800 000 exemplaires.

### Les documents de visite

Ces dépliants d'aide à la visite sont diffusés dans les monuments et disponibles en neuf langues, selon les lieux. Le groupe de documents existants, concernant 36 monuments, a fait l'objet d'un retraitage à 3 814 000 exemplaires. Ont été créés :

- un document de visite pour le site de la table des Marchand à Locmariaquer (80 000 exemplaires en sept langues) ;
- de nouvelles versions en langues étrangères des documents de visite des châteaux de Chaumont-sur-Loire (russe), de Tarascon (japonais) et d'If (néerlandais, tchèque), du palais Jacques Cœur (néerlandais), du château de Carrouges (portugais, chinois), du site archéologique de Glanum (japonais), du château de Pierrefonds (japonais), des tours de Notre-Dame (russe), du château de Fougères-sur-Bièvre (japonais), du château de Chambord (portugais, russe), de la Sainte-Chapelle (polonais), de la Conciergerie (polonais), du château du Haut-Kœnigsbourg (danois), de la basilique de Saint-Denis (japonais, russe) et de l'abbaye du Thoronet (espagnol).

Enfin, le document de visite de l'Hôtel de Sully a été actualisé à l'occasion de l'édition 2003 des journées du patrimoine : cette base a donné lieu à la création d'un dépliant de visite « permanent » (versions française/anglaise).

### Les affiches « génériques » de promotion des monuments

Elles viennent compléter la diffusion des documents d'appel. À partir d'une même charte graphique, dix affiches ont été créées et imprimées à 1 000 exemplaires pour : la Sainte-Chapelle, le château et remparts de la cité de Carcassonne, la forteresse de Salses, l'Arc de triomphe, le Panthéon, l'abbaye de Silvacane, le château d'If, le palais du Tau, l'abbaye de Cluny et l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

Pour la Sainte-Chapelle, une version en format « Decaux » a également été créée afin d'être affichée sur le mat-drapeau de la Conciergerie, en alternance avec les affiches événementielles.

### La brochure location

Créée en 2003, elle est le nouveau support de promotion de la location des monuments auprès des professionnels de l'événementiel, des entreprises et des particuliers. Elle se présente sous la forme d'un dossier qui regroupe 32 fiches recto verso, une par monument, accompagnées de textes de présentation générale, de photos et de renseignements pratiques. Cette brochure a été imprimée à 3 000 exemplaires et peut être diffusée en dossier complet ou par fiche isolée.



Château d'If

## 4.2

### Outils d'incitation à la visite éducative

De nouveaux documents ont été réalisés pour préciser l'offre éducative des 16 monuments suivants : le château de La Motte-Tilly, le château de Champs-sur-Marne, le château de Vincennes, la basilique de Saint-Denis, le château de Maisons, la Conciergerie/Sainte-Chapelle/tours de Notre-Dame, le château d'Azay-le-Rideau, le cloître de la Psalette, le château de Fougères-sur-Bièvre, le château d'Oiron, la place forte de Mont-Dauphin, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le château de Castelnau-Bretenoux/château d'Assier, le château du Haut-Kœnigsbourg, le château d'Angers et la cité de Carcassonne.



Château de Chambord

## 4.3

### Production multimédia

#### Développement de la collection télévisuelle « Des lieux pour mémoire »

Le principe de cette collection de documentaires de 52 minutes, qui sont tous dédiés à un monument particulier, est de croiser le texte original d'un grand écrivain contemporain et les interventions d'experts, d'historiens, d'architectes, etc.

La collection est coproduite par les antennes régionales de France 3, AMC Films le Centre des monuments nationaux. Les collectivités territoriales (Languedoc-Roussillon, Normandie et Bourgogne) ont participé à chacun des documentaires produits.

Par la suite, grâce au jeu des échanges de programmes entre les antennes régionales, chacun des six documentaires de la collection a été diffusé hors région, notamment lors des journées du patrimoine. Ce système d'échanges interrégionaux et l'opportunité de la programmation ont attiré environ 4 millions de téléspectateurs cumulés sur les six sujets.

Trois nouveaux sujets ont été produits en 2003 : la cité de Carcassonne, écrit par Michel Le Bris ; le château de Bussy-Rabutin, écrit par Patrick Mauriès ; le Mont-Saint-Michel, écrit par Michel Tournier.

Ces titres viennent s'ajouter à ceux produits en 2002 (le château d'If, par Dominique Fernandez, l'abbaye de Cluny, par Sylvie Germain et la forteresse de Salses, par Bernard Noël).

Enfin, la valorisation des rushes, dont l'Établissement est propriétaire, a été poursuivie pour réaliser de courts programmes promotionnels (Olbia, Val de Loire), diffusés lors de manifestations de communication et de promotion des monuments gérés par l'Établissement. Ce dernier a également participé à l'élaboration du produit multimédia permettant de s'immerger dans une reconstitution virtuelle de l'abbaye de Cluny, en liaison avec l'ENSAM de Cluny.

## 4.4

### Communication électronique

La stratégie de communication en ligne définie en 2001 a été poursuivie pour le site [monum.fr](http://monum.fr)

#### Promotion des monuments

En 2003, un minisite consacré au Panthéon a été créé. C'est le dixième du genre, après la Conciergerie, la Sainte-Chapelle, l'Arc de triomphe, les châteaux de Chambord, d'Angers et du Haut-Kœnigsbourg, l'abbaye du Mont-Saint-Michel et le minisite consacré aux cathédrales, dont Notre-Dame-de-Paris.

### Promotion des actualités

Huit bandeaux promotionnels ont été réalisés et mis en ligne sur la page d'accueil du site. Ce sont essentiellement des reconstructions de bandeaux existants (Prix de Poésie des Jardins de Talcy, Monument jeu d'enfant, Monum vert, les métamorphoses de Chambord, les Imaginaires d'Azay-le-Rideau, Concerts de Gérard Lesne et Il Seminario Musicale à la Sainte-Chapelle), mais aussi des créations originales (« Mémoire du verre, vitraux majeurs du Moyen Âge » au Panthéon, « Le Tour de France de Mérimée en 100 photographies », un bandeau décliné en deux versions, une pour les quatre monuments participants et une autre pour la Conciergerie).

### Promotion des services de l'Établissement : le minisite « Actions Éducatives »

Le second minisite pour les professionnels a été conçu et développé en 2003. Destiné aux enseignants, il présente les activités proposées aux élèves dans 60 monuments. Il regroupe et détaille les ateliers et visites, l'actualité des monuments, ainsi que les ressources pédagogiques pour aider les enseignants, de toutes disciplines, à préparer leurs visites. De plus, il offre la possibilité d'imprimer directement des dossiers-enseignants (Panthéon, Conciergerie/Sainte-Chapelle/Tours de Notre-Dame).

Une nouvelle rubrique « appels d'offres » a également été insérée sur la page d'accueil : elle contient les cahiers des charges des appels d'offres de l'Établissement.

### Échanges avec les internautes

La fréquence des courriels d'internautes envoyés via la boîte aux lettres « contacts » du site est restée soutenue en 2003, avec environ 2 500 messages reçus. Ces derniers concernent les tarifs, les réservations, l'histoire des monuments et le patrimoine en général. Ils ont reçu une réponse dans les 24 heures qui suivaient leur envoi ou ont été transmis aux services concernés.

Les demandes pour recevoir le catalogue papier de Monum, Éditions du patrimoine sont également restées importantes : une centaine a été enregistrée entre novembre 2002 et décembre 2003.

### Statistiques de fréquentation

La fréquentation du site s'est consolidée en 2003. Si le nombre de visiteurs est en hausse significative (275 000 visiteurs, soit 10 % de plus qu'en 2002), le nombre de pages vues a baissé, passant de 1 million de pages vues en 2002 à 900 000 en 2003. Le temps moyen de connexion par visiteur, quant à lui, a diminué de 5 % et s'est établi à 4 min. 38 sec. en 2003, contre 4 min. 50 sec. en 2002. Mais ces niveaux restent élevés, dans un contexte de baisse généralisée de la fréquentation des sites internet, culturels ou autres.



Trophée d'Auguste à La Turbie

## 4.5

### Campagnes de communication : relations presse, relations publiques et publicité

En 2003, le Centre des monuments nationaux a assuré la promotion de ses manifestations, des ouvrages de Monum, Éditions du patrimoine et a été présent sur trois salons grand public. Parmi ces manifestations :

- une centaine a fait partie d'une opération nationale fédérative (« Monum vert », « Monument jeu d'enfant ») ;
- deux étaient des parcours spectacles nocturnes ;
- deux étaient des expositions réalisées par le siège de l'Établissement.

Les autres manifestations ont bénéficié des conseils et de l'aide de la sous-direction de la communication et du mécénat : conseils graphiques, plans médias, rédaction et diffusion de communiqués, de dossiers de presse et d'invitations, recherche iconographique, etc. En 2003, 15 354 retombées presse (articles, passages radio et TV) ont été recensées qui faisaient état du Centre des monuments nationaux et/ou de monuments et/ou de manifestations s'y déroulant. Pour chaque événement, 200 à 400 journalistes ont été informés. Les manifestations fédératives ont bénéficié également de partenariats avec la presse.

#### Campagnes de communication menées par le Centre des monuments nationaux

Parmi celles menées en 2003, mentionnons :

- « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau », du 8 mai au 21 septembre ;
- « Monum vert », les 24, 25 et 26 mai (promotion de 43 monuments) ;
- « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies », du 27 juin au 29 février 2004, exposition itinérante dans cinq monuments : abbayes de Silvacane et du Mont-Saint-Michel, château de Chambord, Palais du Tau et Conciergerie ;
- « Les métamorphoses de Chambord », du 27 juin au 27 septembre ;
- « Mémoire du verre, vitraux majeurs du Moyen Âge » du 19 septembre 2003 au 17 janvier 2004 au Panthéon ;
- « Monument jeu d'enfant », les 4 et 5 octobre (promotion de 44 monuments).

#### Certaines opérations gérées en communication nationale et régionale par le Centre des monuments nationaux ont connu des changements en 2003

##### • Monument jeu d'enfant les 4 et 5 octobre

En 2003, les dates de la manifestation ont été modifiées. La campagne de communication associant relations presse nationales, régionales et publicité de proximité (5 550 affiches 40 x 60 cm et 107 500 tracts personnalisés par monument) a été maintenue à l'identique de 2002. Chérie FM (60 messages publicitaires en région) et le Journal de Mickey ont été les partenaires presse de cette manifestation.

Le changement de date a eu un effet positif sur le nombre de visiteurs : « Monument jeu d'enfant », manifestation traditionnellement programmée début mai, a connu, pour sa première édition à l'automne, une hausse de sa fréquentation de 42 % par rapport à l'année précédente, avec 44 025 visiteurs pour 44 monuments, contre 31 080 visiteurs pour 52 monuments, en 2002.



Palais du Tau à Reims



Jardin des Tuileries

• **Monum vert les 24, 25 et 26 mai**

43 monuments ont participé à l'édition 2003 de « Monum vert », contre 40 en 2002. La campagne de communication a associé relations presse nationales, régionales, publicité de proximité ( 10 100 affiches 40 x 60 cm, 255 000 tracts personnalisés par monuments et 137 bannières) et achat d'espaces dans la presse régionale (34 insertions publicitaires : À nous Paris, Connaissance des Arts, et 16 hebdomadaires régionaux TV : Le Parisien, L'Alsace, Le Midi Libre, La Dépêche du Midi, La Provence, Le Dauphiné Libéré, Le Bien Public, Le Journal de la Saône-et-Loire, Centre France, La Nouvelle République du Centre Ouest, L'Écho Républicain, La République du Centre, Ouest France, Centre Presse, L'Est Éclair, Libération Champagne, L'Union et L'Ardennais). En 2003, les partenaires presse de cette manifestation ont été Chérie FM (60 messages publicitaires en région), France 3, Rustica et Le Figaro Magazine.

En 2003, « Monum vert » ne s'est pas déroulé sur un week-end mais sur 3 jours, le vendredi étant réservé aux scolaires, le samedi et le dimanche étant ouverts au grand public. Par ailleurs, en 2003, « Monum vert » a fait partie des manifestations organisées dans le cadre de l'opération nationale lancée par le ministère de la culture et de la communication « Rendez-vous aux jardins ».

• **Les parcours-spectacles nocturnes**

La stratégie de promotion, adoptée en 2002 pour « Les métamorphoses de Chambord » et « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau », a été poursuivie. La publicité a été privilégiée par rapport aux relations presse. Un plan d'achat d'espaces 4 x 3 m a été défini en région et le marketing direct développé (mise en place de 50 supports PLV dans 50 hôtels de la région). Objectif : attirer le public touristique présent en Val-de-Loire et concurrencer l'offre existante.

Le nombre de visiteurs et les recettes continuent d'augmenter en 2003, deuxième année de mise en œuvre des nouvelles campagnes de communication.

**Campagnes de communication**

	Tracts	Bannières	Affiches 40x60cm	Achat d'espace (affiches 4x3m <sup>2</sup> / 12m <sup>2</sup> )
Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau	200 000 ex.	25 ex.	1 500 ex.	643 panneaux de mai à septembre
Les Métamorphoses de Chambord	300 000 ex.	-	1 500 ex.	509 panneaux de fin juin à septembre

**Relations presse des manifestations déconcentrées/aide et conseil aux monuments**

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

### **Relations presse et communication événementielle en partenariat avec le ministère de la culture et de la communication, les collectivités territoriales, les associations, etc.)**

Le Centre des monuments nationaux est partenaire, via les monuments de son réseau, d'un certain nombre de festivals à travers la France, ainsi que de manifestations organisées à l'initiative du ministère de la culture et de la communication. À ces occasions, il propose et/ou accueille dans ses monuments des événements à caractère culturel et/ou permet l'accès de ses sites. En contrepartie de sa participation, de son partenariat ou des mises à dispositions 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 2003, la promotion du Centre des monuments nationaux et de son réseau a été assurée à travers : le Festival de Bourges du 22 au 27 avril, le Festival de Saint-Denis du 3 juin au 1<sup>er</sup> juillet, La Fête de la Musique le 21 juin (en partenariat avec la FNAC), les journées du patrimoine les 20 et 21 septembre, et Images au Centre du 20 septembre au 23 novembre (en partenariat avec la région Centre).

### **Relations presse, relations-publiques de Monum, Éditions du Patrimoine**

La promotion de 40 ouvrages parus chez Monum, Éditions du patrimoine a été assurée par des relations presse et/ou des relations publiques (petits-déjeuners presse, conférences), voire de publicité.

#### **Les Salons**

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

- Salon du livre du 21 au 26 mars, à Paris ;
- Salon L'art du jardin du 12 au 15 juin, au domaine national de Saint-Cloud ;
- Salon du Patrimoine du 6 au 9 novembre, à Paris.

## **4.6**

### **Le centre d'information et d'accueil à l'Hôtel de Sully**

À Paris, le Centre des monuments nationaux met à la disposition du public un centre d'information et d'accueil, situé à l'Hôtel de Sully : entre janvier et décembre 2003, celui-ci a reçu 14 878 visiteurs, géré 5 540 appels téléphoniques. Le plus grand nombre d'appels correspond aux périodes des trois événements importants et fédératifs de l'année : « Monum vert » (mai), les journées du patrimoine (septembre) et « Monument jeu d'enfant » (octobre).



Château de Villeneuve-Lembron



# V

## DIFFUSER LA CONNAISSANCE

## 5.1

### Monum, Éditions du patrimoine

De l'ouvrage accessible au plus large public à celui destiné aux spécialistes et professionnels, des petits formats de 48 pages aux volumes de 480 pages, de 7 € à 92 €, l'éventail des publications proposé est des plus larges, au service du patrimoine et de son public.

En 2003, Monum, Éditions du patrimoine a publié 78 ouvrages dont 34 nouveaux titres, six nouvelles traductions et 38 réimpressions pour un total de 249 500 exemplaires.

La diffusion de ces ouvrages est assurée en librairie par Diff-Édit, et sur les comptoirs de l'Établissement par son service interne de diffusion.

Ces résultats placent désormais les Éditions du patrimoine au rang des grands éditeurs publics, au côté du CNRS et des Presses Universitaires de France.

Monum, Éditions du patrimoine a été admis cette année au sein du Syndicat national de l'édition, lieu de débat et de discussion des éditeurs français.

Après sept ans d'existence, les Éditions du patrimoine sont entrées dans une phase de maturité comme en témoigne le nombre important de réimpressions de titres des collections Itinéraires et Vocabulaires, devenus des ouvrages de fonds.

Monum, Éditions du patrimoine poursuit également sa mission d'éditeur délégué des services patrimoniaux du ministère de la culture et de la communication. Dans ce cadre, en collaboration avec la Direction de l'architecture et du patrimoine, elles ont amorcé un travail de rationalisation en recherchant des outils de type éditions numériques à la demande, mieux adaptés à ce type de publications scientifiques.

En plus des collections traditionnelles comme les Cahiers du Patrimoine, les Itinéraires, les Cathédrales et le Monde de..., les Éditions du patrimoine se sont engagées dans la création de deux nouvelles collections, l'une destinée au jeune public : les Minitinéraires (Le palais de la Cité, le Mont-Saint-Michel), l'autre au public amateur averti : les Monographies d'Architecte (Charles Garnier par Jean-Michel Leniaud).

Enfin, en 2003, les Éditions du patrimoine ont reçu le Prix de l'Académie d'Architecture et le Prix de la ville de Royan pour l'ouvrage « L'Invention d'une ville, Royan, années 50 », dans la collection Cahiers du Patrimoine.



Abbaye de La Sauve-Majeure

**Ouvrages parus en 2003**

<b>Collection</b>	<b>Titre</b>
Vocabulaires	Espace urbain
	Mobilier domestique - tome 1
	Mobilier domestique - tome 2
Cahiers du patrimoine	La métallurgie du Maine, de l'âge du fer au milieu du XX <sup>e</sup> siècle
	Un patrimoine de Lumière, verrières 1830-2000, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne.
	L'invention d'une ville, Royan, années 50
	Terre et ciel, la sculpture en terre cuite du Maine, XVI-XVII <sup>e</sup> siècles
Imaginaires du patrimoine	Les contes de la Chartreuse
Hors collections	L'Algérie et son patrimoine, dessins français du XIX <sup>e</sup> siècle
Idées et débats	Le Nôtre, un inconnu illustre
	Vestiges archéologiques en milieu extrême
Cathédrales de France	La cathédrale d'Amiens
Guides archéologiques De la France	Le Mont Bégo
	Paris ville antique (anglais)
Photographie	Didier Morin, Carnac
	Images au Centre 03
	Le monde de Proust
	Le monde de Victor Hugo
	Le monde de George Sand
Albums du CRMH	Charpentes de la région Centre
CRAU	N° 12 - Interdisciplinarité
	N° 13 - 14 Pragmatiques
Monumental	Monumental 2003
Minitinéaires	Le palais de la Cité
	Le Mont-Saint-Michel
Monographies d'architectes	Charles Garnier
Thématiques	De marbre et d'airain, la collection de bustes du Palais Garnier
Villes d'Art et d'Histoire	Bastia
	Rochefort
Itinéraires	Le château d'Angers (français), (anglais)
	L'Arc de triomphe (français), (anglais), (japonais)
	Le château d'Azay-le-Rideau
	Le grand cairn de Barnenez
	Le château de Blois (anglais)
	Le monastère royal de Brou
	Le château de Bussy-Rabutin
	Les remparts de Carcassonne (français), (espagnol), (anglais),
	Les alignements de Carnac (français), (anglais), (italien)
	Le château de Carrouges

Collection	Titre
Itinéraires (suite)	Le château de Champs-sur-Marne
	Le château de Chaumont (français), (allemand), (anglais)
	La Conciergerie (anglais), (espagnol), (italien), (allemand)
	L'oppidum gaulois d'Ensérune
	Le palais Jacques-Cœur
	L'abbaye de Jumièges
	Le château de Maisons
	La maison de Pierre Loti à Rochefort
	Le Mont-Saint-Michel (français), (anglais), (italien)
	L'abbaye de Montmajour (anglais)
	La maison de George Sand à Nohant
	Le château d'Oiron
	Le Panthéon (français), (anglais)
	Le château de Pierrefonds (français), (anglais)
	La Sainte-Chapelle (italien)
	La forteresse de Salses (français), (espagnol)
	L'abbaye de Silvacane (français), (allemand)
	L'abbaye du Thoronet (italien)
	Le château de Vincennes
Terrain	N° 40 - Enfant et apprentissage
	N° 41 - Poésie et politique
Coéditions	Mérimée (avec Connaissance des Arts)
	La Coupure du Parc (Prix de Poésie des Jardins de Talcy, avec Tarabuste)



Palais Jacques Cœur



Maison de George Sand à Nohant

## 5.2

### Les ventes

La collection des Vocabulaires connaît un succès qui se confirme chaque année.

En 2003, aux côtés du Vocabulaire de l'« Architecture » dont les résultats ne faiblissent pas, le Vocabulaire de l'« Espace urbain » a connu un rapide succès : plus de 1 000 exemplaires ont été vendus en trois mois.

Dans le cadre des commémorations nationales, les Éditions du patrimoine éditent des ouvrages destinés à faire connaître les grands fonds photographiques patrimoniaux. « Le monde de Victor Hugo » s'est vendu à plus de 1 000 exemplaires et « Le monde de George Sand » est venu, dès la fin de 2003, annoncer l'année Sand de 2004. De même, la publication de « L'Algérie et son patrimoine, dessins français du XIX<sup>e</sup> siècle » s'est inscrite dans le cadre de « Djazaïr, une année de l'Algérie en France » ; paru à la fin de l'année 2003, l'ouvrage a déjà franchi le cap des 1 000 exemplaires vendus.

Comme chaque année, la collection Itinéraires enregistre, elle aussi, de belles performances : plus de 2 000 exemplaires vendus pour « Le château de Blois », 2 500 exemplaires pour « Palais Garnier », plus de 1 800 exemplaires pour « La maison de Pierre Loti », 1 600 exemplaires pour « Le château du Haut-Kœnigsbourg », par exemple. Le guide « Ouvert au public », relancé par un nouvel habillage, a retrouvé un rythme de ventes franchissant les 1 500 exemplaires annuels.

Avec le Prix de l'Académie d'architecture, le Cahier du patrimoine « L'invention d'une ville, Royan, années 50 » s'est vendu en six mois à plus de 800 exemplaires, bien au-delà de la moyenne des ventes des ouvrages de cette collection à caractère scientifique.

Enfin, la nouvelle collection « Monographie d'architecte », inaugurée par le « Charles Garnier » de Jean-Michel Leniaud, a également rencontré un succès certain : en deux mois, plus de 850 exemplaires ont été vendus.

## 5.3

### La documentation et les archives

#### La documentation

Créée en 2003, au sein du département scientifique, la mission de la documentation est chargée de la gestion et de l'enrichissement de la bibliothèque de documentation, et elle administre et renseigne la base de données Monum. En outre, elle collabore par des recherches documentaires et bibliographiques à la préparation des offres culturelles. Enfin, elle participe à la documentation des objets conservés dans les collections.

En 2003, la mission de la documentation a été fortement sollicitée pour la production d'éléments de synthèse sur les monuments, établis à l'occasion des débats de la commission Rémond, ainsi que par la production de bibliographies complètes (parfois jusqu'à plus de 600 références) en vue des travaux préparatoires à divers projets et manifestations (réaménagements des salles du palais du Tau à Reims ; réouverture de la galerie de la tapisserie au château d'Angers; bicentenaire de la naissance de Prosper Mérimée) ; ou encore par diverses recherches documentaires, textuelles, iconographiques, archivistiques pour d'autres projets (bicentenaire de la naissance de George Sand, aménagement de l'espace d'accueil de la Colonne de la Grande Armée à Wimille et bicentenaire de la création de l'Ordre de la Légion d'honneur), associés à des demandes de productions rédactionnelles.

La base de données Monum a bénéficié de la migration vers une nouvelle version du logiciel Ex Libris, en août 2003. Cette évolution facilitera le portage technique de la base de données sur l'intranet de l'Établissement et sa consultation pour les futurs utilisateurs. Les agents du service (administrateur de la base et utilisateurs) ont suivi des formations adaptées en septembre et en octobre.

Au 31 décembre 2003, la base de données contenait un total de 12 185 notices, soit un enrichissement de 3 162 notices supplémentaires en un an. Parallèlement, 1 834 nouveaux termes d'indexation ont été intégrés aux différentes listes de descripteurs.

Le fonds de la bibliothèque de documentation a bénéficié de l'apport d'environ 1 151 volumes dont 167 volumes achetés. Le reste des ouvrages (monographies et littérature grise) est la résultante de nombreux dons, comprenant notamment une partie de la collection d'études techniques constituée par la mission du développement et réunissant actuellement 120 volumes et brochures.

Pour faire connaître ce fonds enrichi en permanence, la mission effectue désormais un envoi mensuel d'extraits du catalogue de la bibliothèque aux personnes potentiellement intéressées, présentant chacun environ 50 publications. Huit envois ont ainsi été effectués depuis le mois de juin 2003. Une information générale concernant les périodiques reçus par le service a également été diffusée. Un signalement bimensuel des articles analysés dans ces publications spécialisées évoquant les monuments gérés par l'Établissement est actuellement en préparation.



Château de Tarascon

## Les archives

La mission des archives est chargée de conserver les dossiers sur l'action des services. En relation avec les services du siège, elle assure la collecte et le versement des dossiers à archiver, rédige et établit les inventaires descriptifs, après tris et reclassement dans le respect des prescriptions de conservation. 21 versements ont été réalisés et 110 mètres linéaires de dossiers ont été pris en charge.

Elle assure également la gestion matérielle et intellectuelle de plus de 700 mètres linéaires d'archives courantes, intermédiaires et définitives conservées dans des locaux de pré-archivage, à proximité des services. Ainsi, c'est elle, par exemple, qui a pris des dispositions de prévention (déménagement d'archives) face au risque de Grande Crue de la Seine. La mission des archives effectue les recherches, assure les communications et leur gestion pour les services et les demandes extérieures : 75 communications de documents ou de dossiers pour 110 demandes. Enfin, un questionnaire a été adressé à l'ensemble des monuments afin de réaliser un état de la gestion et de la conservation des archives dans les monuments.

## 5.4

### Les collections

La mission des collections est chargée de gérer celles qui sont conservées dans les monuments du réseau de l'Établissement, en liaison avec les administrateurs et les conservateurs des monuments historiques en région.

À ce titre, elle instruit des projets d'acquisition et organise l'établissement des inventaires. Elle instruit les prêts et les dépôts et assure la restauration des œuvres récemment acquises, ainsi que de celles des monuments appartenant en propre à l'Établissement.

En 2003, quelque 304 000 euros ont été consacrés aux acquisitions d'objets d'art, parmi lesquels un grand portrait de Louis XVI en costume de couronnement par Joseph-Siffrein Duplessis, les portraits du duc et de la duchesse d'Orléans par Alexis-Simon Belle, un tableau représentant un épisode de Lélia, roman de George Sand, par Delacroix, un buste de Voltaire âgé par François-Marie Poncet, l'esquisse du cycle de la vie de Jeanne d'Arc pour le Panthéon par Jules-Eugène Lenepveu, un ensemble de meubles tapissiers XIX<sup>e</sup> pour les appartements des princes de Broglie au château de Chaumont-sur-Loire. Ces ensembles d'objets mobiliers sont mis en situation et participent ainsi à la valorisation du monument.

Depuis 1999, le Centre des monuments nationaux est chargé de la réalisation des inventaires des objets mobiliers conservés dans les monuments : leur volume total est estimé à 60 000 œuvres. En 2002, Collectio, base de données informatique, avait été créée pour réaliser ou harmoniser et normaliser les inventaires, selon les besoins de gestion et les modèles de bases nationales.

En 2003, 11 323 fiches d'objet ont été créées et rentrées sur cette base de données et de gestion.

Les objets d'art conservés dans les monuments font régulièrement l'objet de demandes de prêt pour des expositions temporaires, en France et à l'étranger : ces dossiers sont instruits et suivis par la mission. Une trentaine d'œuvres (tableaux, orfèvrerie, sculptures, mobilier, etc.) ont ainsi été prêtées en 2003. Parmi elles figure notamment le Voltaire debout sculpté par Jean-Antoine Houdon sur une commande de Napoléon I<sup>er</sup> et conservé au Panthéon : l'œuvre a été prêtée à la National Gallery de Washington, au Getty Center de Los Angeles puis au Domaine national de Versailles dans le cadre de l'exposition monographique « Jean-Antoine Houdon, sculpteur du siècle des lumières ».

Enfin, pour la deuxième année consécutive, la mission des collections, en liaison avec le service de formation continue, a organisé un stage de sensibilisation à l'entretien courant des collections pour les agents des monuments.



# VI

## GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES

# VI

## 6.1

### La gestion des ressources humaines

En 2003, le nombre de vacataires permanents est resté stable. Les études déjà engagées ont été poursuivies. Ainsi ont été définies les modalités de gestion des agents non titulaires, rémunérés sur crédits et recrutés pour répondre à un besoin permanent impliquant un service à temps incomplet annualisé.

#### **Parmi les études commencées en 2003 :**

- Réforme du statut des agents contractuels :
  - Référentiel « Emplois et compétences »,
  - Classification des emplois : critères de classement,
  - Réécriture du texte ;
- Préparation des élections pour les représentants du personnel aux CTP et CHS ;
- Usage des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) :
  - Projet de chartes salariés/organisations syndicales,
  - Projet Intranet (contenu RH).

#### **Actions de conseil aux administrateurs**

En 2003, des actions de conseil auprès des administrateurs et des architectes des bâtiments de France ont été conduites, concernant par exemple les horaires de travail et les horaires d'ouverture dans le cadre du règlement de visite et intérieur des monuments.

Réunis en groupes de travail interrégionaux, les administrateurs, les architectes des bâtiments de France et les agents chargés de la gestion dans les monuments ont bénéficié d'une formation sur les thèmes de la réduction du temps de travail (ARTT) et des modalités de gestion des vacataires permanents. Sept réunions ont ainsi été organisées en mai et juin 2003.

#### **Les Personnels**

##### **Structure des effectifs :**

Au 31 décembre 2003, le Centre des monuments nationaux a géré :

- 1 354 agents permanents ;
- 1 184 personnels occasionnels et saisonniers (266 en équivalent temps plein).

Les 1 354 agents permanents se répartissent comme suit :

- 552 agents affectés par l'État ou mis à disposition ;
- 44 agents sur contrats aidés ;
- 629 agents contractuels en CDI ;
- 129 agents vacataires permanents.

Parmi ces agents permanents :

- 267 sont affectés au siège de l'Établissement ;
- 1 087 dans les monuments.

Parmi les agents contractuels sur postes budgétaires du Centre des monuments nationaux et les agents affectés par l'État, on compte :

- 44 % d'hommes ;
- 56 % de femmes.

La pyramide des âges de ces mêmes agents se présente comme suit :

- moins de 30 ans : 8 % ;
- de 30 à 40 ans : 32 % ;
- de 40 à 50 ans : 32 % ;
- plus de 50 ans : 28 %.

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

Depuis 1999, les effectifs permanents du Centre des monuments nationaux sont passés de 1 262 agents à 1 354 agents, soit 92 postes supplémentaires.

Dans le cadre du plan mis en place en 1997 afin de résorber les emplois précaires au sein de l'Établissement, 36 agents vacataires permanents ont été stabilisés en 2003, portant à 205 le nombre de collaborateurs ayant déjà bénéficié de ce plan.

### **Les stagiaires :**

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

### **Les candidatures spontanées :**

426 candidatures spontanées, dont 25 % pour des demandes de vacations saisonnières, ont été traitées.

### **Bulletins de paie**

En 2003, ont été édités :

- 16 887 bulletins de salaire ;
- 1 407 bulletins de salaire en moyenne par mois ;
- 1 937 bulletins de salaire pour le mois le plus fort ;
- 1 035 bulletins de salaire pour le mois le plus faible.

Soit, en moyenne, 9 % de plus qu'en 2002.

### **L'action sociale**

#### **Les prestations sociales :**

Le Centre des monuments nationaux permet à tous les agents contractuels et permanents de bénéficier de prestations sociales identiques à celles du ministère de la culture et de la communication qui sont réservées aux agents d'État. Citons, par exemple :

- les allocations de frais de garde d'enfant (7 bénéficiaires - montant global : 2 374 euros) ;
- l'aide au déménagement (11 bénéficiaires - montant global : 4 504 euros) ;
- l'aide à la famille monoparentale (14 bénéficiaires - montant global : 3 886 euros) ;
- l'aide au séjour de vacances enfants et aide vacances en famille (17 bénéficiaires - montant global 1 716 euros).



Tours du port de La Rochelle



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

### Les secours et prêts :

La « commission de secours et de prêts », qui réunit deux membres représentants l'administration, l'assistante sociale et trois représentants des organisations syndicales, a siégé à dix reprises afin d'étudier les cas d'agents en grande difficulté financière.

En 2003, cette commission a attribué à 18 agents un secours exceptionnel pour un montant global de 8 802 euros.

Deux agents de l'Établissement ont également bénéficié d'un prêt attribué par l'association du personnel pour un montant global de 2 008 euros.

### La formation

Pour l'année 2003, le programme de formation a été élaboré dans une perspective générale d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des compétences permettant à chacun de développer ses savoir-faire.

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

- des demandes individuelles reçues au cours du premier trimestre 2002, ainsi que de celles du volet formation de la fiche d'entretien des agents affectés et contractuels de l'Établissement ;
- du document de recueil des besoins adressés à l'ensemble des responsables hiérarchiques.

Le dépliant formation, constitué de deux volets - la formation continue mode d'emploi et le programme des stages proprement dits -, a été adressé nominativement à chaque agent de l'Établissement au cours de la deuxième quinzaine de décembre 2002.

### Les domaines de formation privilégiés

#### Formations généralistes

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

- des caissiers (« les outils de la communication pour le métier de caissier ») ;
- des responsables des points de vente (« la gestion d'un point de vente ») ;
- des régisseurs (« gestion et organisation d'une régie ») ;
- des gestionnaires et des comptables (« la gestion budgétaire et financière des établissements publics ») ;
- des agents d'entretien et de maintenance (« la maintenance courante du monument »).

Des formations à l'accueil et à la visite commentée ont également été proposées en 2003, ainsi que des actions de développement personnel et relationnel telles que « améliorer sa capacité à faire face aux situations difficiles » ou « prendre de l'assurance dans ses rapports avec les autres ».

L'action de sensibilisation à l'accueil des publics handicapés a été reconduite, comme celle permettant de développer son sens de la communication et d'apprendre ainsi à mieux travailler en équipe.

En matière d'histoire de l'art et de l'architecture, l'offre généraliste a été maintenue mais proposée sous forme de cinq modules correspondant à des périodes plus restreintes.

#### Bureautique/informatique

En 2003, les actions de formation aux nouvelles technologies ont été poursuivies, notamment dans la perspective d'optimiser l'utilisation des logiciels de gestion (budgétaire et comptable, des valeurs inactives, des autorisations d'occupation temporaire, etc.).

#### Secourisme, hygiène et sécurité

Les agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) et les membres des comités d'hygiène et de sécurité (CHS) se sont vus proposer la formation initiale correspondant à leurs missions.

En matière de secourisme, des formations en vue de l'obtention de l'attestation de formation aux premiers secours (A.F.P.S), ainsi que des actions de recyclages étaient inscrites au programme.

En matière de sécurité des biens et des personnes, au volet « connaissance et gestion des risques » a été rajouté un volet concernant « la gestion des incidents et la responsabilité des différents acteurs ».

Par ailleurs, la formation concernant l'habilitation électrique a été reconduite.

#### **Demandes individuelles**

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

Le service formation a également donné suite aux demandes de préparation aux différents concours proposés par l'administration.

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

#### **Principales réalisations en formation**

##### **Au programme** (hors bureautique/informatique et hygiène et sécurité)

24 stages figuraient dans le programme de formation 2003. Certains stages ayant été reconduits une ou plusieurs fois, ce sont, en fait, 41 stages qui ont été effectués et ont permis d'accueillir 410 stagiaires <sup>(1)</sup>.

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

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

- formation au secourisme à La Rochelle/Sanxay/Charroux, Sully ;
- formation au Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité au château de Champs-sur-Marne ;
- formation aux gestes et postures à l'intention des agents des parcs et jardins du domaine national des Tuileries, ainsi qu'à l'habilitation électrique.

52 stagiaires <sup>(1)</sup> ont été accueillis dans ces différents stages.

##### **Bureautique/informatique**

Les formations bureautique/informatique pour une utilisation optimisée des nouvelles technologies ont concerné 66 stagiaires.

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

Les formations liées à l'hygiène et la sécurité proposées aussi bien dans le cadre des 11 stages programmés que des actions mises en œuvre hors programme ont regroupé 153 stagiaires.

##### **Préparations concours**

Le service formation a par ailleurs traité 66 demandes de préparation aux concours.

##### **Demandes individuelles**

Parallèlement à la mise en œuvre de son programme, le service formation a traité 20 demandes individuelles dans le domaine des langues, des métiers de la culture, de la préparation du diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), de cours de l'école du Louvre, de la préparation de diplômes universitaires, etc.

##### **Actions déconcentrées**

Au quatrième trimestre a vu le jour le premier pôle déconcentré de formation de l'Établissement, au château du Haut-Kœnigsbourg. La création de ce pôle s'est accompagnée de la déconcentration de crédits de formation pour les actions d'apprentissage des langues étrangères et les formations au secourisme. Dix agents affectés au château du Haut-Kœnigsbourg ont bénéficié de ces actions mises en œuvre et gérées localement sur ces crédits déconcentrés.



**Monastère de Saorge**

*(1) stagiaires : sont comptabilisés tous les participants aux stages, quel que soit le nombre de stage suivi par un agent.*

### **Congé individuel de formation**

Au cours de l'année 2003, quatre agents ont bénéficié d'un congé individuel de formation (deux agents contractuels et deux agents titulaires).

### **Parcs et jardins**

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

### **Bilan**

Les dépenses relatives à la formation continue par l'Établissement se sont élevées à 390 500 euros, en 2003. Ce montant inclut les frais pédagogiques, les frais de déplacement et de séjour, les frais de fonctionnement et représente environ 3 % de la masse salariale. 1 094 stagiaires ont été accueillis dans les formations proposées, soit 80 % des effectifs (contre 939 en 2002) et le nombre de jours de formation s'est élevé à 3 078 contre 2 712 en 2002.

Comme les années précédentes, le département de la formation s'est efforcé, tout au long de l'année, d'être le plus proche possible des agents à travers une gestion individualisée des demandes. Chaque fois que nécessaire, il leur a apporté conseils et assistance concrète et personnalisée.

## **6.2**

### **Les relations sociales**

#### **Organismes consultatifs**

##### **- Comité technique paritaire (CTP)**

Le Comité technique paritaire s'est réuni à cinq reprises, à l'initiative du président du Centre des monuments nationaux.

Les principaux dossiers examinés ont concerné :

- l'organisation des services ;
- la sous-direction de l'action culturelle et du développement et le pôle scientifique ;
- la mise en œuvre de la réforme des procédures comptables dans les monuments ;
- les chantiers pilotes de déconcentration (château du Haut-Kœnigsbourg, monuments du sud-est et monuments du Languedoc-Roussillon) ;
- les services du siège de l'Établissement ;
- les modalités de gestion des agents non titulaires rémunérés sur crédits ;
- la mise en œuvre du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État (avis sur le projet d'arrêté fixant la liste des notateurs) ;
- le bilan de formation 2002 et le plan de formation 2004 ;
- les règlements de visite et intérieurs de 17 monuments.

##### **Parmi les communications diverses :**

- sujets d'actualité : rapprochement entre le Centre des monuments nationaux et la Réunion des musées nationaux, le projet d'Établissement, la décentralisation, etc. ;
- le rapport d'activité 2002 ;
- la commission d'habillement ;
- l'évolution du domaine national de Chambord.

### **Commission administrative paritaire (CAP)**

La Commission administrative paritaire s'est réunie à quatre reprises pour examiner, par collège, les propositions de la Direction en matière de Parcours Professionnel Individuel (PPI). Le collège n° 1 s'est également réuni à deux reprises dans le cadre de procédures disciplinaires et le collège n° 2 une fois dans le cadre d'une procédure de changement d'affectation.

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

Les Comités d'hygiène et de sécurité se sont réunis à 12 reprises, comme suit :

- Le CHS central s'est réuni les 31 janvier et 26 juin.
- Le CHS spécial sud-est s'est réuni les 20 février et 1<sup>er</sup> octobre.
- Le CHS spécial sud-ouest s'est réuni les 17 avril et 13 novembre.
- Le CHS spécial nord-ouest Île-de-France s'est réuni les 20 mars et 22 octobre.
- Le CHS spécial Paris et Émerainville s'est réuni les 15 mai et 4 décembre.
- Le CHS spécial Centre et Est s'est réuni les 2 juillet et 18 décembre.

### **Le dialogue social**

76 réunions d'informations, de concertation ou de négociations ont été organisées sur des sujets comme l'organisation des services (trois réunions) et des monuments (30 réunions pour examiner les projets de règlements de visite et intérieur des monuments).

Dans le cadre de la gestion des personnels, de nombreuses réunions ont également été organisées. Elles concernaient :

- la gestion des vacataires et stabilisation des emplois précaires : 5 réunions (6 février/4 mars/23 octobre/28 novembre/2 décembre) ;
- le projet de réforme du statut : 10 réunions (19 février/17 mars/6, 20 et 27 juin/16 et 30 juillet/6, 19 et 26 août) ;
- la situation des conférenciers et les métiers de l'action culturelle : 6 réunions (4 février/16 octobre/7 et 28 novembre/12 et 23 décembre) ;
- l'outil de gestion des temps : 1 réunion (22 janvier) ;
- la politique d'habillement : 10 réunions (28 février/24 mars/22 juillet/25 et 29 septembre/6, 13, 20 et 27 octobre/24 novembre).



Parc du château de La Motte-Tilly

## 6.3

### Les conditions de travail

#### Prévention des risques professionnels et amélioration des conditions de travail

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

###### L'hygiène

En matière d'hygiène, la priorité reste de fournir à tous les équipements de base nécessaires, en dotant notamment tous les monuments de toilettes, situées à une distance raisonnable des postes de travail, séparées du public, correctement équipées (chauffées, aérées, avec un point d'eau, faciles à entretenir, etc.), ainsi que de douches dans ceux où sont affectés des jardiniers et/ou des agents d'entretien et de maintenance.

Par ailleurs, l'Établissement poursuit l'aménagement de locaux de jour/réfectoires et de locaux vestiaires distincts hommes/femmes, séparés des locaux de travail et de stockage, dans l'ensemble des monuments en donnant néanmoins la priorité à ceux où des agents effectuent des travaux salissants.

Enfin, dans tous les cas, un raccordement au réseau public d'eau potable est recherché, celle pompée par forage ne présentant pas, en effet, des garanties suffisantes pour être bue. C'est pourquoi de l'eau de source en bouteille est actuellement fournie aux agents.

###### La sécurité

Concernant les vérifications initiales et périodiques, notamment des installations électriques, des équipements de travail, des moyens de lutte contre l'incendie, des appareils de levage et des chaudières, les obligations réglementaires sont de plus en plus respectées.

La prévention des incendies reste très inégalement traitée d'un monument à l'autre. L'appui du chargé de mission pour la sécurité-sûreté, qui œuvre également pour la prévention des incendies, devrait permettre une mise à niveau rapide en facilitant l'organisation des exercices et l'actualisation des consignes et plans d'évacuation qui manquent encore dans de nombreux monuments.

La mise en conformité des installations électriques demeure une priorité prise en compte par les Directions régionales des affaires culturelles.

La prévention du risque lié à la présence et à l'emploi de produits et de substances étiquetés est menée en privilégiant le recueil des fiches de données de sécurité, en fournissant et en veillant à l'utilisation effective des équipements de protection individuelle et en dispensant aux agents concernés une formation à la manipulation des produits phytosanitaires. L'amélioration des conditions de stockage est également recherchée.

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

Les opérations de manutention ne font toujours pas l'objet d'une attention suffisante et les conditions de stockage sont à améliorer.

Il faut également noter la prise en compte du risque routier, des situations de travail isolé (par la fourniture de moyens d'alerte et des mesures d'organisation) et l'augmentation des agressions.

Enfin, les risques liés à la présence d'entreprises extérieures continuent d'être sous-estimés en dépit des rappels constants effectués.

L'ensemble des données en matière de sécurité ont commencé à être consignées et évaluées dans le cadre du document unique d'évaluation des risques prévu par le législateur, ce qui constitue le grand chantier des années 2003 et 2004.

Ces thèmes ont été illustrés par une note de jurisprudence et les obligations en matière de secourisme rappelées.

## Les conditions de travail

La prise en compte des conditions de travail lors de l'élaboration des projets d'aménagement/réaménagement n'est toujours pas suffisamment efficace mais devrait progresser avec l'intervention régulière d'un ergonomiste. En concertation avec les personnels concernés, celui-ci a travaillé en 2003 sur les postes de péage du domaine national de Saint-Cloud, sur la billetterie de l'Arc de triomphe et sur le confort thermique de la basilique de Saint-Denis. Les procédures de consultations internes restent néanmoins à améliorer.

Les ambiances thermiques et hygrométriques demeurent difficiles dans le contexte particulier des monuments historiques.

L'implication croissante des médecins du travail en matière d'éclairage et d'ergonomie des postes informatiques est à souligner.

## Projets d'aménagement soumis aux CHS

Les projets d'aménagement suivants ont été soumis à l'avis du comité d'hygiène et de sécurité spécial compétent territorialement qui s'est réuni à deux reprises, conformément à la réglementation.

- **Sud-est** : néant

- **Nord-ouest Île-de-France** : 1

Projet concernant le remplacement des locaux provisoires du personnel de la basilique de Saint-Denis.

- **Sud-ouest** : 3

- Projet de réaménagement de l'accueil et création d'une salle de jour/vestiaires dans la grotte des Combarelles aux Eyzies-de-Tayac ;
- Projet de création d'un sanitaire au château d'Assier ;
- Projet d'aménagement d'un bureau et d'une salle de jour/vestiaires à la tour Pey-Berland.

- **Paris et Émerainville** : 4

- Projet de création d'un local provisoire pour le personnel à la Sainte-Chapelle ;
- Projet d'aménagement des locaux du personnel et espace d'accueil au domaine national du Palais-Royal ;
- Projet d'installation d'un bâtiment provisoire billetterie/comptoir de vente à la Sainte-Chapelle ;
- Projet d'amélioration thermique et physique des postes de surveillance aux tours de Notre-Dame.

- **Centre et Est** : 1

- Projet d'aménagement du local de jour des jardiniers au château de La Motte-Tilly.

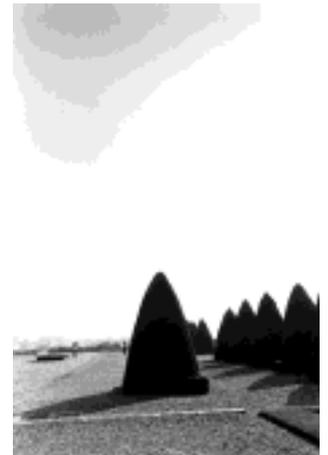
Le projet d'aménagement d'un bâtiment d'accueil au château de Chaumont-sur-Loire a été communiqué au CHS pour information.

## Visite de délégations des CHS dans les monuments

Des visites de délégations des comités d'hygiène et de sécurité ont été effectuées dans les monuments suivants :

- **Sud-est** :

- Visite du monastère de Saorge, décidée lors de la réunion du 20 février 2003, le 10 avril 2003 ;
- Visite de la chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, décidée lors de la réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2003, le 5 décembre 2003.



Domaine national de Saint-Cloud



Abbaye de Jumièges

• **Nord, ouest, Île-de-France :**

- Visite de l'abbaye de Jumièges, décidée lors de la réunion du 17 octobre 2002, le 4 février 2003 ;
- Visite de la villa Savoye, décidée lors de la réunion du 20 mars 2003, le 21 mai 2003 ;
- Visite des sites mégalithiques de Carnac, décidée lors de la réunion du 22 octobre 2003, le 08 décembre 2003.

• **Sud-ouest :**

- Visite du château d'Assier, décidée lors de la réunion du 5 novembre 2002, le 26 février 2003 ;
- Visite du site archéologique de Sanxay, décidée lors de la réunion du 3 avril 2003, le 3 juillet 2003 ;
- Visite du cloître de la cathédrale de Bayonne, décidée lors de la réunion du 22 octobre 2003, le 13 janvier 2004.

• **Paris et Émerainville :**

- Visite de la Sainte-Chapelle, décidée lors de la réunion du 28 novembre 2002, le 29 janvier 2003 ;
- Visite du domaine national du Palais-Royal, décidée lors de la réunion du 15 mai 2003, le 10 juillet 2003 ;
- Visite du site d'Émerainville, décidée lors de la réunion du 4 décembre 2003, le 19 janvier 2004.

• **Centre et Est :**

- Visite du cloître de la Psalette à Tours, décidée lors de la réunion du 19 décembre 2002, le 24 mars 2003 ;
- Visite de la maison de George Sand à Nohant, décidée lors de la réunion du 5 juin 2003, le 25 septembre 2003 ;
- Visite du château de Talcy, décidée lors de la réunion du 18 décembre 2003, le 26 janvier 2004.

Un rapport de visite a été, à chaque fois, transmis au CHS concerné, soit 12 pour l'année 2003, auxquels se sont ajoutés ceux de l'agent chargé des missions d'inspection en matière d'hygiène et de sécurité du travail (5 en 2003) et ceux des médecins (voir ci-dessous). Le chargé de mission auprès de la sous-direction des ressources humaines a, en outre, réalisé 8 rapports de visite.

### Médecine de prévention

Concernant la médecine de prévention, tous les personnels sont couverts par une convention liant l'Établissement à un centre de médecine de prévention sauf dans les départements suivants : le Lot, les Deux-Sèvres, la Côte-d'Or, le Loir-et-Cher, la Marne et la Loire-Atlantique. Des démarches ont été menées auprès des préfets des départements concernés, sans résultat jusqu'à présent mais des solutions devraient être trouvées en 2004.

Les services parisiens du siège et les monuments d'Île-de-France, hors Seine-et-Marne, continuent d'être suivis par le service de médecine de prévention du ministère de la culture et de la communication.

En 2003, les médecins ont encore produit de nombreux rapports de visite de site (18) et des fiches d'entreprise (8) soumis au CHS concerné, ainsi qu'une étude de poste sur l'ouverture de la grille principale du jardin des Tuileries.

### Accidents de service

Comme chaque année, un bilan des accidents a été effectué, avec une hausse constatée de leur nombre total en 2003 (+ 23 %, et + 28 % pour les seuls accidents de trajet), venant contrarier trois années de baisse consécutive.

26 monuments ont été concernés par un accident l'année dernière, le domaine national de Saint-Cloud restant le site le plus touché, en dépit d'un nombre en baisse.

Le secteur des jardins n'a totalisé en 2003 que 6 % des jours d'arrêt cumulés, contre 20 % en moyenne sur les cinq dernières années.

Les déambulations, avec ou sans changement de niveau, restent, de loin, la première cause d'accidents du Centre des monuments nationaux avec 57 % du total, suivies par les accidents de la route (13 % du total).

### **Les logements de fonction**

Dans le cadre de la gestion des logements de fonction (205 logements dont 189 situés dans les monuments de l'État confiés en gestion à l'Établissement au titre de l'arrêté du 4 mai 1995 modifié et dans les monuments lui appartenant en propre), les actions ont été centrées sur la mise à jour de l'état du parc et l'établissement de 45 décisions de concessions ou fin de concessions.

Le service gestionnaire a établi en 2003, les factures (590) et les titres de recettes correspondants (590) relatifs à des occupations précaires ou en utilité de service.

## **6.4**

### **La communication interne**

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

Tirés à 2 000 exemplaires chacun, sous la forme d'un magazine de 12 pages en quadrichromie, six numéros de La Lettre ont ainsi été diffusés à l'ensemble des personnels des monuments : n° 52 janvier-février/n° 53 mars-avril/n° 54 mai-juin/n° 55 juillet-août-septembre/n° 56 octobre-novembre/n° 57 décembre.

Parmi les sujets traités dans La Lettre :

#### **À la rubrique Perspective :**

- le budget 2003 ;
- la modernisation de l'Établissement ;
- le département finances ;
- le département scientifique ;
- le projet d'Établissement ;
- le budget 2004.

#### **À la rubrique Terrain :**

- l'inventaire au Mont-Saint-Michel ;
- la sous-direction des ressources humaines ;
- Fougères-sur-Bièvre, château révé des enfants ;
- Château d'Oiron : art contemporain et action éducative ;
- le tour de France de Mérimée.

#### **À la rubrique Métier :**

- les animateurs de développement ;
- les gestionnaires de personnels ;
- les chargés de communication ;
- les techniciens des services culturels ;
- les chargés des publics spécifiques et handicapés.



Château de Fougères-sur-Bièvre



  
LE BASTAN  
LE BOULOU  
BURGOS  
ESPINOSA  
TUDELA  
UCLEZ  
LA COROGNE

  
SARRAGOSSE  
VALLS  
MEDELIN  
MARIA-BELCHITE  
ALMONACID  
OCANA  
ALBA DE TORMÈS  
VIOUE  
LERIDA  
CIUDAD-RODRIGO

  
ALMEIDA  
TORTOSE  
GEBORA  
BADAJOZ  
TARRAGONE  
SAGONTE  
VALENCE  


# VII

## DÉVELOPPER LES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT

# VII

## 7.1

### Les recettes domaniales

L'année 2003 a enregistré un léger infléchissement du produit de la gestion domaniale. Il touche à la fois l'activité de locations-tournages (- 8 %) et la gestion des concessions domaniales (- 10 %). Il reste toutefois limité, compte tenu des difficultés conjoncturelles rencontrées dans les secteurs des loisirs et du tourisme, en 2003.

Les résultats 2003 sont en retrait de 2 % par rapport aux prévisions budgétaires et de 8 % par rapport aux résultats 2002. On notera cependant le total de 1 579 titres de recettes exécutoires émis en 2003, en augmentation de 15 % par rapport à 2002.

BP 2003	Résultats 2003	Résultats 2003 / BP 2003	soit, en %	Résultats 2003 / Résultats 2002	soit, en %
5 620 000 €	5 498 823 €	- 121 177 €	- 2 %	- 490 614 €	- 8 %

#### Analyse, poste par poste

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

1 020 autorisations de « courte durée » (locations, tournages, prises de vues photographiques) ont été délivrées en 2003.

##### 171 ont été délivrées pour :

- le tournage de longs-métrages : « Un long dimanche de fiançailles » de Jean-Pierre Jeunet, au Hangar Y de Meudon, « La confiance règne » d'Étienne Chatilliez au Trocadéro, « Mariage mixte » d'Alexandre Arcady au domaine national de Saint-Cloud, etc. En tout, 14 sociétés de production françaises ou étrangères ont choisi de tourner leurs films dans les monuments nationaux ;
- la réalisation de reportages et de documentaires, au profit de télévisions françaises (Arte, France 2, France 3, KTO, etc.) ou étrangères (NHK, BBC, RAI, ZDF, Granada Media, etc.), films publicitaires (Mercedes-Benz, Afflelou, Française des Jeux, etc.).

##### 190 pour des prises de vues photographiques :

De nombreuses photos de mode (Vogue, Marie-France au domaine national de Saint-Cloud...), publicitaires (le Grand Prix de l'Arc de triomphe s'affiche dans le monument dont il emprunte le nom, EuroStar et Toyota au Trocadéro, etc.) ou bien encore pour célébrer des événements privés (mariages à Champs-sur-Marne), ont été réalisées en 2003.

##### 659 autorisations ont été délivrées pour des locations d'espaces :

- le jardin des Tuileries, où se sont tenues les deux éditions du Pavillon des Antiquaires, le Carrousel de la mode et le salon Habiter, reste un lieu très apprécié des sociétés françaises d'événementiel ;
- la clientèle d'entreprises, pour la tenue de réunions professionnelles, reste encore nombreuse, bien qu'en diminution sensible (39 autorisations) ;
- la clientèle de particuliers reste très nombreuse à investir les monuments, pour la célébration d'événements privés exceptionnels.

## Données financières et éléments d'analyse

	Résultats 2003	Résultats 2003 / Résultats 2002	soit en %
Locations	2 666 927 €	- 347 708 €	- 12 %
Tournages	265 951 €	+ 92 665 €	+ 53 %
Photographies	89 129 €	- 6 139 €	- 6 %
<b>Total</b>	<b>3 022 007 €</b>	<b>- 261 182 €</b>	<b>- 8 %</b>

Hormis les recettes perçues en contrepartie des autorisations de tournages, qui sont, contre toute attente, en progression sensible, ce secteur enregistre un léger recul par rapport à l'année 2002.

Deux éléments expliquent cette tendance :

- le salon organisé en 2002 au jardin des Tuileries par C.M.O. (redevance : 121 960 euros) n'a pas été renouvelé en 2003 ;
- les recettes des locations d'espaces à la Conciergerie, deuxième plus important pourvoyeur de recettes dans ce secteur, sont en forte diminution (228 559 euros contre 691 083 euros en 2002).

Les difficultés conjoncturelles ne sont sans doute pas étrangères à cette relative désaffection des organisateurs de manifestations pour l'ancienne résidence royale : on a constaté plusieurs cas d'annulation de la part d'agences événementielles américaines.

## Gestion des concessions domaniales

### Données concernant l'activité de 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 2003, 260 occupants privatifs du domaine immobilier géré par le Centre des monuments nationaux.

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

## Données financières et éléments d'analyse

	Résultats 2003	Résultats 2003 / Résultats 2002	soit en %
Concessions domaniales et produits domaniaux divers	2 406 829 €	- 253 476 €	- 10 %



Château de Talcy

Dans ce chapitre sont également comptabilisés les produits domaniaux divers, tels que ceux résultant des ventes de bois, de fruits ou de fleurs.

Les recettes de ce secteur, comme celui des locations, sont en net recul par rapport à l'année 2002 mais pour des raisons différentes qui tiennent davantage à la faiblesse du produit des ventes de bois qui a eu pour effet, pendant les années qui ont suivi la tempête de 1999-2000, d'abonder de façon significative, mais exceptionnelle, ces recettes.

### Partenariats

35 dossiers ont été traités au titre des conventions de partenariat. Ce secteur a rapporté 69 987 euros de recettes domaniales, soit 52 % de plus qu'en 2002.

## 7.2

### Les activités commerciales

#### L'offre au public dans les comptoirs de vente

Le Centre des monuments nationaux bénéficie d'un réseau de 75 points de ventes adossés aux monuments. Les comptoirs Monum proposent une offre de librairie importante, ainsi qu'une large gamme de jeux, de jouets, de textiles, d'accessoires, de cadeaux-souvenirs et, depuis 2002, de produits alimentaires du terroir.

Au total, plus de 10 000 références provenant de 400 fournisseurs sont ainsi commercialisées. En 2003, l'offre s'est enrichie et diversifiée de nouvelles gammes : *Monum vert* et *Monum Souvenir*.

**Le chiffre d'affaires 2003 s'élève pour l'ensemble des points de vente et librairies à 9,9 millions d'euros et le panier moyen par client à 10,50 euros**

La librairie de l'Hôtel de Sully présente une offre sans équivalent d'ouvrages sur les thèmes du patrimoine, de l'architecture et de la photographie, qui permet de satisfaire la curiosité de l'amateur comme celle des clients de passage.

La librairie des Jardins, située dans le jardin des Tuileries, fait partie des rares librairies françaises spécialisées sur ce thème. Elle attire nombre de curieux et de spécialistes, sa réputation ayant largement dépassé les grilles du jardin.

## 7.3

### Le mécénat

Pour la mission mécénat, 2003 a été une année de transition, notamment à travers :

- le renouvellement et la consolidation de son personnel ;
- le développement d'une stratégie de recherche de fonds à moyen terme, capable d'accompagner et de soutenir les grands axes du projet d'Établissement.

Ce travail de longue durée devrait porter ses fruits à une échéance de deux ou trois ans. Depuis 2003, la recherche de fonds auprès des entreprises privées est principalement orientée vers :

- les nouveaux parcours de visite dans les monuments (mises en lumière, parcours nocturnes, produits d'information multimédia in situ utilisant des restitutions virtuelles en 3D) ;
- les outils de visite adaptés à chaque type de public (enfants, jeunes, personnes en situation de handicap) ;
- les grandes expositions ;
- les événements fédérant plusieurs monuments, ou accueillis sur plusieurs monuments ;
- la mise en valeur des collections.



Conciergerie



Château de Champs-sur-Marne

### **Opérations réalisées en 2003**

#### **Offre de visite pour publics spécifiques**

Gaz de France a apporté son soutien à la réalisation de mallettes multisensorielles pour personnes déficientes visuelles. Il s'agit d'un projet du Centre des monuments nationaux, très novateur dans ce domaine, permettant de percevoir les reliefs et les parties colorées du décor d'un monument, en faisant appel aux cinq sens.

Dans le cadre d'un mécénat croisé solidarité/culture, Gaz de France s'est associé à ce projet pour deux monuments : une mallette concerne le cloître de la cathédrale de Fréjus (apport de 6 500 euros), l'autre la Sainte-Chapelle (35 000 euros).

#### **Expositions**

Gaz de France a également été partenaire de l'exposition « Mémoire de verre, vitraux majeurs du Moyen Âge » au Panthéon. Depuis 1992, en effet, ce groupe finance la restauration de vitraux anciens et la création de vitraux contemporains dans les églises. Il a donc souhaité s'associer à la présentation de ces répliques anciennes, appartenant au Musée des monuments français, de vitraux des grandes cathédrales de France (financement de la restauration des œuvres et apport en nature pour la communication, à hauteur de 77 000 euros).

#### **Partenariat local**

Le château de Carcassonne a su fidéliser certains mécènes locaux, autour de ses événements de l'année : La Lyonnaise des Eaux, pour une exposition de Fabrice Hybert (1 500 euros) et le syndicat du Cru Minervois pour l'exposition d'une œuvre de Maria Gaïa (2 800 euros), la Maison Joe Bousquet pour des lectures-spectacles de Claire Bartoli dans les salles du château.

#### **Mécénat non affecté**

Le Crédit Agricole, par ailleurs mécène de la Direction de l'architecture et du patrimoine pour les Journées du patrimoine, a fait un don au Centre des monuments nationaux de 4 690 euros.



# VIII

## AMÉLIORER ET MODERNISER LA GESTION

## 8.1. L'exécution budgétaire : d'importants efforts sanctionnés par des résultats encourageants

**En 2003, le délai global de paiement des fournisseurs s'est considérablement réduit, grâce à des mesures à la fois conjoncturelles et structurelles, traduisant une plus grande fluidité de la gestion**

L'année 2003 restera marquée par une plus grande **fluidification de la dépense** et une **amélioration sensible des délais de paiement** de l'Établissement. En effet, comme on peut le constater sur les graphes joints (graphes n° 1, 2 et 3), le rythme d'ordonnement des mandats de paiement, après un début d'année un peu difficile, n'a cessé de se rapprocher de la courbe de cadence linéaire (nombre de mandats effectivement émis sur l'année/12), correspondant au niveau optimal de fluidification de la dépense. Conséquence directe de ce meilleur lissage de la dépense : une forte amélioration des délais de paiement des fournisseurs qui ont été graduellement réduits depuis le début de l'année, passant respectivement pour le siège et les monuments de **66 et 116 jours fin janvier à 26 et 36 jours fin octobre**<sup>(1)</sup>.

Le Centre des monuments nationaux connaissait depuis plusieurs années, et de manière récurrente, **des délais de paiement de ses fournisseurs non satisfaisants**. Déjà, en 1999, le déploiement en cours d'année de l'application budgétaire et comptable Sirepa avait contribué à introduire des retards de paiement significatifs, qui en dépit de mesures conjoncturelles prises en 2000 et 2001, continuaient à perdurer. En 2002, la mise en œuvre du nouveau code des marchés publics version 2001, qui s'était matérialisée par un taux de rejet des mandats très important, s'était traduite par une explosion des délais de paiement de l'Établissement. **Aussi, les efforts du CMN se sont portés en 2003 sur le respect des dispositions du décret du 21/02/2002 relatif au délai global de paiement (DGP) et sur l'amélioration des relations entretenues avec ses fournisseurs.**

**Les mesures prises ont été tant conjoncturelles que structurelles :**

- **les effectifs du Département Finances et de l'Agence comptable ont été renforcés** par des comptables recrutés pour une durée de six mois, permettant notamment d'apurer le stock ;
- **mais cette mesure ponctuelle a été doublée par la décision de déconcentrer progressivement l'ensemble de la chaîne de l'ordonnement au profit des monuments** (à l'exception de ceux gérés par les ABF faisant fonction d'administrateur). Cette décision visait à leur permettre de procéder localement à l'émission des mandats de paiement. **La déconcentration a été effective en deux temps** (une première série en mai-juin et une seconde en septembre 2003) **et a été précédée de sept sessions de formation** organisées au profit des administrateurs et des personnels en charge des opérations d'ordonnement dans les monuments. Ces formations assurées par le DEFI sur la base d'un module conçu autour de l'apprentissage des fonctionnalités informatiques liées à l'émission des mandats, ont également permis de revenir sur les principales dispositions réglementaires applicables aux procédures d'engagement et d'ordonnement des dépenses.

(1) Indicateur de flux prenant en compte les seules factures 2003.



Château de Pierrefonds

Ces mesures ont ainsi permis :

- de réduire le nombre de charges à payer d'un tiers passant de 6 882 à 4 652, leur part dans le total des mandats diminuant de surcroît de 8,6 points passant de 22,6 % à 14 % alors même que le nombre de mandats était supérieur à 2002. Pour les seuls monuments, l'évolution a encore été plus forte puisque le taux est passé de 25 % à 15 % ;
- d'améliorer considérablement notre délai global de paiement qui se rapproche désormais du délai réglementaire des 45 jours (indicateur DGP1).

2003	DGP 1 <sup>(1)</sup>	DGP 2 <sup>(2)</sup>	DGP 3 <sup>(3)</sup>
Services du siège	41	64	60
Monuments	57	99	88
Haut-Kœnigsbourg	60	107	88

(1) Délai calculé sur les seules factures de 2003 : mesure l'amélioration en flux.

(2) Délai calculé sur l'ensemble des factures parvenues et postulant, pour les factures en cours de paiement, que le paiement a été effectué le jour de la requête : mesure l'amélioration en stock (hors mandats de charges à payer et régies d'avances).

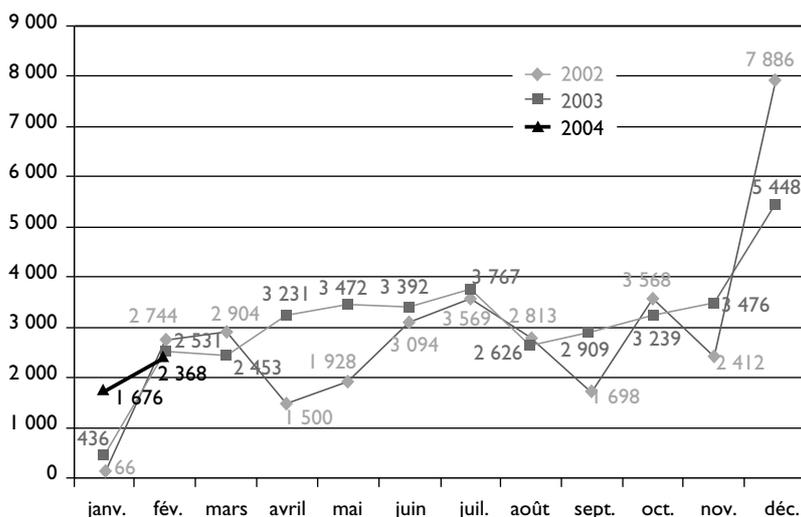
(3) Idem DGP2 mais y compris les mandats de charges à payer et les mandats liés aux régies d'avances.

Toutefois, en dépit des progrès constatés, le maintien d'un niveau encore élevé, en flux comme en stocks, des délais de paiement s'explique :

- d'une part par le poids des 6 882 factures de l'exercice 2002 comptabilisées en charges à payer sur l'exercice 2002 et régularisées progressivement en début d'exercice 2003 ; une telle masse a en quelque sorte « stérilisé » le premier semestre 2003 ;
- et d'autre part par l'apurement progressif d'un grand nombre de dossiers remontant aux gestions antérieures, d'où un écart important entre l'indicateur DGP2 et l'indicateur DGP1.

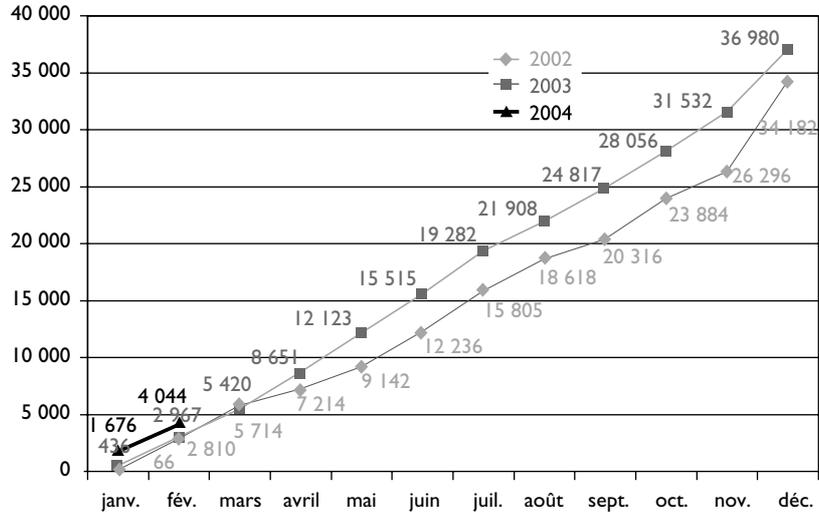
Or, ces deux causes ne pèsent plus en 2004 comme on peut le constater sur les graphes n° 1, 2 et 3. **2004 sera donc l'année de capitalisation** des efforts conjoints mis en œuvre entre le siège et les monuments depuis 2 ans.

Graphes n° 1



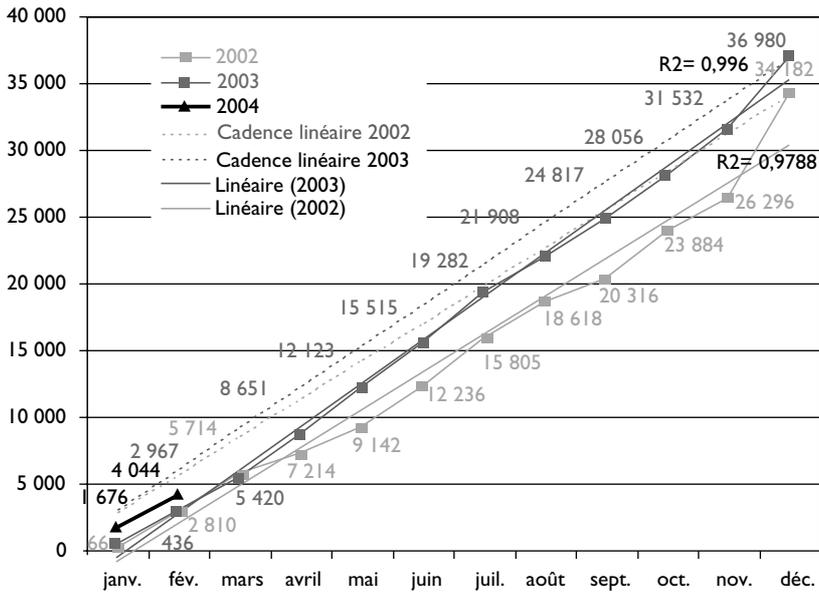
Le graphe n° 1 compare le nombre de mandats émis par mois pour les exercices 2002, 2003 et 2004 (janvier et février - 3 semaines). Alors que l'on notait, pour 2002, un effondrement au milieu du premier semestre, l'émission de mandats sur cette même période en 2003 ne s'essouffle pas et se consolide même, au fur et à mesure. Sur le second semestre 2002, l'engorgement en fin d'année est manifeste alors que, pour 2003, le lissage sur l'ensemble de l'année permet de limiter le pic du mois de décembre (mois élevé du fait du début de la procédure des charges à payer). En 2004, l'ouverture de la gestion tout début janvier et la réduction du nombre de charges à payer permettent de débiter l'année nettement au-dessus des courbes 2002 et même 2003.

**Graphe n° 2**



Le graphe n° 2 compare les mêmes données mais en cumulé, également sur les trois exercices. L'écart entre les courbes 2002 et 2003 se creuse au mois de mars et ne cesse de s'accroître les mois suivants, témoignant d'un nombre toujours plus grand de mandats émis chaque mois en 2003 par rapport à 2002. L'année 2004, alors même que les données ne concernent pas la totalité du mois de février, se situe clairement au-dessus de 2002 et 2003, ce qui permet de penser que la situation est globalement assainie.

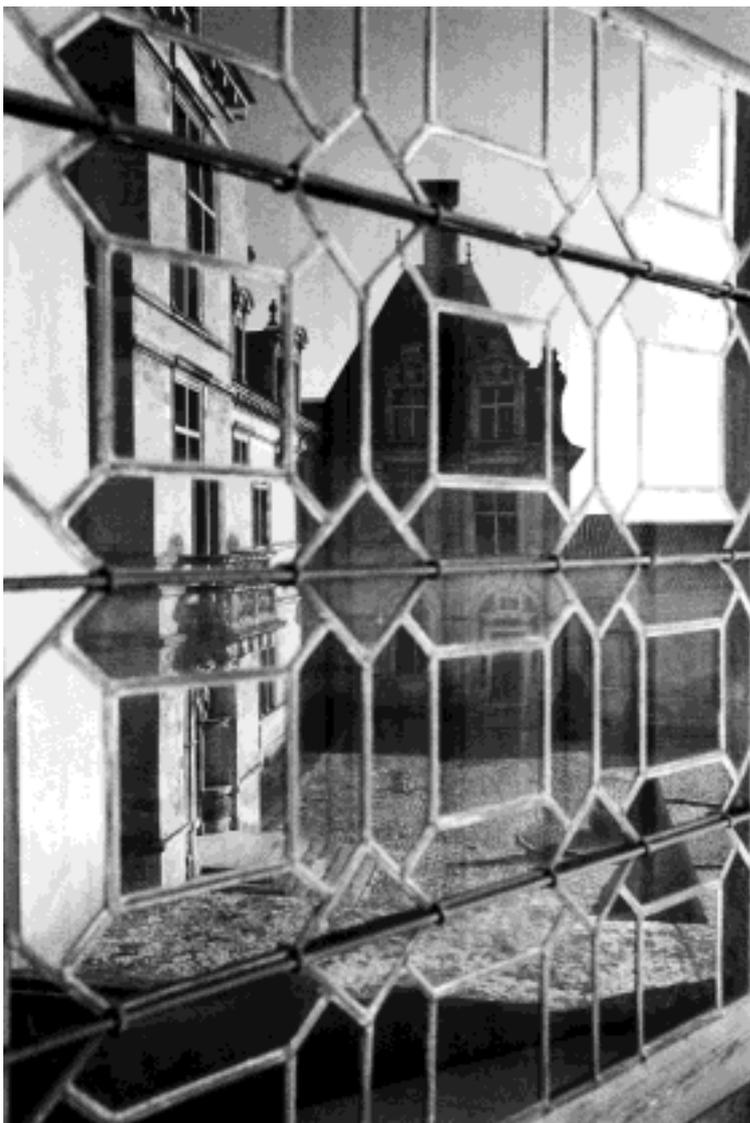
**Graphe n° 3**



Le graphe n° 3 permet de préciser l'analyse : en effet, il combine sur un même support les courbes de mandatement en cumulé, les courbes de tendances linéaires et la cadence linéaire d'ordonnement (nombre de mandats de l'année/12).

La courbe 2003 est quasiment collée à la courbe de tendance linéaire ( $R^2 = 0,996$ ) : ce phénomène s'explique par le fait qu'elle n'a cessé de se rapprocher au fur et à mesure de l'avancement de l'exercice de la courbe de cadence linéaire. En revanche, la courbe 2002 s'éloigne sans cesse de la courbe de tendance linéaire (dont le  $R^2$  est inférieur 0,979). En effet, elle demeure, malgré quelques rapprochements, toujours à égale distance de la courbe de cadence linéaire.

Les efforts accomplis en 2002 ont seulement permis de maintenir une situation dégradée alors qu'en 2003, ils se sont effectivement traduits par une amélioration et de la fluidité de la gestion et des délais de paiement.



Château de Cadillac

## **8.2. L'amélioration et la modernisation de la gestion : la réforme en marche**

**L'année 2003 a permis en outre de poser les jalons d'un grand nombre de réformes**

### **Mise en place des chantiers pilotes**

Dans le cadre de l'élaboration du projet d'Établissement, le CMN a amorcé la réflexion et mis en œuvre les outils devant permettre la nomination d'ordonnateurs secondaires au niveau local. Deux chantiers pilotes de déconcentration ont ainsi été créés : les monuments du sud-est et le château du Haut-Kœnigsbourg. Deux autres chantiers pilotages, Île-de-France et Languedoc-Roussillon, visant à rapprocher et à mieux coordonner les efforts des administrateurs dans ces régions ont également été lancés.

Le CTP du 17 décembre 2003 a validé les principes de ces expérimentations qui ont débuté au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Ces chantiers expérimentateurs donneront lieu à une évaluation en fin d'année 2004 afin de faciliter la détermination de meilleures modalités de gestion et d'organisation au niveau local ainsi que le niveau pertinent d'administration des monuments.

### **Mise en place d'un département de la politique des achats**

Dans le cadre de la réorganisation de l'Établissement et de l'avènement du Nouveau code des marchés publics, une étude a été menée concluant à la nécessité de la création d'un pôle achats, chargé de la mise en place d'une politique des achats.

En effet, jusqu'à présent, la structuration même du CMN ainsi que son organisation administrative et financière ont fait que, face aux enjeux de l'achat public, la priorité établie n'était pas d'effectuer le bon achat (alors que, dans l'esprit, le Nouveau code des marchés publics – NCMP – est philosophiquement un outil du meilleur achat économique), mais d'assurer plus fermement la procédure.

L'étude rendue en septembre 2003 a permis de déterminer les missions d'un département de la politique des achats, de redéfinir les attributions des actuels acteurs de la dépense. Le DPA devra permettre d'avoir une approche plus économique des achats, rendue possible par l'amélioration des délais de paiement, mais indissociable :

- d'une sécurisation des achats publics ;
- d'une anticipation des besoins ;
- d'une rationalisation du budget passant par une programmation efficace.

La création du département de la politique des achats au sein de la direction administrative et financière est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

### **Le contrôle de gestion**

Dès le vote de la LOLF en 2001, le Centre de monuments nationaux a perçu l'enjeu du développement du contrôle de gestion comme outil de pilotage opérationnel et stratégique de son activité, créant ainsi une mission du contrôle de gestion.

En vue de la mise en place d'une comptabilité analytique, un important travail a été réalisé concernant l'analyse des coûts et des recettes générés par les différentes composantes et les multiples activités composant l'offre culturelle de l'Établissement. Cela a permis de produire pour 2001 et 2002 des comptes d'exploitation par monument et pour 14 « offres produits » identifiées, ainsi que de manière optionnelle, pour chaque projet ou programme spécifiquement identifié.

Le projet d'Établissement, tel qu'il a été validé par le conseil d'administration le 19 septembre 2003, a permis de clarifier et de hiérarchiser les grandes orientations et les objectifs de l'Établissement ; le travail accompli constitue ainsi un grand atout dans la généralisation du contrôle de gestion, à tous les niveaux, au sein de l'Établissement.

La poursuite de cette démarche visant à accompagner les directions du siège et les monuments, vers la définition et la mise en place d'outils de pilotage constitués de tableaux de bord et d'indicateurs pertinents, est donc programmée pour l'année 2004.

### Évolution du nombre de mandats par mois – Comparaison 2002/2003

	Nombre mensuel	
	2002	2003
Janvier	66	436
Février	2 744	2 531
Mars	2 904	2 453
Avril	1 500	3 231
Mai	1 928	3 472
Juin	3 094	3 392
Juillet	3 569	3 767
Août	2 813	2 626
Septembre	1 698	2 909
Octobre	3 568	3 239
Novembre	2 412	3 476
Décembre	7 886	5 448
<b>Nombre total de mandats émis y compris mandats rejetés</b>	<b>34 182</b>	<b>36 980</b>

	Nombre cumulé mensuel	
	2002	2003
Janvier	66	436
Février	2 810	2 967
Mars	5 714	5 420
Avril	7 214	8 651
Mai	9 142	12 123
Juin	12 236	15 515
Juillet	15 805	19 282
Août	18 618	21 908
Septembre	20 316	24 817
Octobre	23 884	28 056
Novembre	26 296	31 532
Décembre	34 182	36 980
<b>Nombre total de mandats émis y compris mandats rejetés</b>	<b>34 182</b>	<b>36 980</b>

### Cadence d'ordonnement – Comparaison 2002/2003

	2002	2003	Cadence linéaire 2002	Cadence linéaire 2003
Janvier	66	436	2 848	3 082
Février	2 810	2 967	5 696	6 164
Mars	5 714	5 420	8 544	9 246
Avril	7 214	8 651	11 392	12 328
Mai	9 142	12 123	14 240	15 410
Juin	12 236	15 515	17 088	18 492
Juillet	15 805	19 282	19 936	21 574
Août	18 618	21 908	22 784	24 656
Septembre	20 316	24 817	25 632	27 738
Octobre	23 884	28 056	28 480	30 820
Novembre	26 296	31 532	31 328	33 902
Décembre	34 182	36 980	34 182	36 980
			* (nombre total de mandats effectifs/12)	** (nombre total de mandats effectifs/12)
			34 182/12 = 2 848,50	36 980/12 = 3 081,67

## 8.3

### Les systèmes d'information et les réseaux

Le Centre des monuments nationaux poursuit le déploiement du système d'information au siège et dans l'ensemble des monuments.

Voici les applications informatiques opérationnelles en 2003 dans les domaines :

Budgétaire et comptable : application **Sirepa**, environ 70 utilisateurs.

- gestion des biens et immobilisations ;
- gestion des régies, 3 sites pilotes ;
- interface paie ;
- infocentre sous Business-Objects.

Gestion des ressources humaines - Gestion du personnel et de la paie : application **Pléiades**, Infocentre décisionnel.

Commercial, pôle patrimonial : Gestion des locations/tournages et déconcentration des procédures dans les monuments.

Commercial, pôle diffusion : application **Renoir**.

- gestion des comptoirs (80 Terminaux Point de Vente) ;
- gestion des deux librairies ;
- interface terminaux point de vente ;
- infocentre sous Business-Objects.

Droits d'entrée, gestion du droit d'entrée : 13 billetteries informatiques

- gestion des réservations de groupes, trois sites : logiciel Resa2000 ;
- application Vahiné pour la gestion des valeurs inactives ;
- gestion des ventes ;
- infocentre décisionnel de fréquentation et recettes.

Action culturelle et du développement : gestion multimédia service de la documentation et service photographique.

Éditions du patrimoine :

- étude et déploiement d'un atelier de Publication Assistée par Ordinateur (PAO), à l'Atelier de Nantes ;
- installation matérielle et logiciel et assistance à l'utilisation des outils ;
- mise à disposition d'un serveur FTP et d'une ligne ADSL entre Nantes et le Quai des Célestins.

Services informatiques opérationnels en 2003 :

- le courrier électronique ;
- la navigation Internet.

L'équipe informatique assure l'exploitation des applications existantes, l'architecture et le fonctionnement du réseau, la bureautique, l'assistance technique et le conseil.

On constate un taux de disponibilité supérieure à 99 % sur l'ensemble des applications et des services.

Le secteur bureautique du service informatique prend en charge la maintenance et l'assistance des utilisateurs du système d'information des 500 postes de travail situés au siège et dans les monuments au moyen de son numéro d'appel unique national, le 22 22. En 2003, plus de 3 000 demandes d'intervention ont ainsi été traitées.

La modernisation des postes de travail et la mise en place d'un contrat national de maintenance des matériels bureautiques à disposition des utilisateurs du système d'information au siège et dans les monuments ont été poursuivies.

Le réseau informatique du Centre des monuments nationaux couvre le siège et 53 sites distants dont 35 sont équipés d'un réseau local. Des travaux de remplacement des serveurs dans les monuments et sécurisation du réseau informatique ont été réalisés cette année.



Chapelle expiatoire



# IX

## ANNEXES

# IX

## 9.1. Le budget de fonctionnement 2003 du Centre des monuments nationaux (compte de résultat prévisionnel et exécuté)

Dépenses	CF 2002	CRP 2003	CRP 2003 après DM3	CRP 2003 hors reports après DM3	CF 2003
<b>Charges de personnel</b>	<b>30 732 408</b>	<b>32 594 423</b>	<b>32 322 955</b>	<b>32 322 955</b>	<b>30 519 620</b>
C64 / Charges de personnel	28 998 204	30 575 529	30 433 132	30 433 132	28 708 947
C631, 632 et 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	1 734 204	1 821 197	1 889 823	1 889 823	1 810 673
C069 : crédits à répartir personnel		197 697			-
<b>Autres charges</b>	<b>33 324 254</b>	<b>36 121 119</b>	<b>36 766 085</b>	<b>33 091 923</b>	<b>30 011 628</b>
C60 : achats	5 444 553	5 797 252	5 892 802	5 457 512	4 683 197
C61 : services extérieurs	1 131 287	1 513 322	1 656 269	1 195 585	1 065 744
C62 : autres services extérieurs	6 241 169	8 153 326	6 507 962	5 795 898	5 092 845
C635 et 637 : autres impôts et taxes	16 777	34 425	27 525	27 525	23 221
C65 : autres charges de gestion courante	1 138 340	582 735	489 828	482 285	412 531
C66 : charges financières	5 093	105 200	55 200	55 200	5 769
C67 : charges exceptionnelles	1 580 165	1 080 117	1 304 404	1 206 995	1 097 624
<i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>					
C68 : dotation aux amortissements et provisions	3 938 515	3 994 164	3 994 164	3 994 164	3 834 028
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	81 647	76 525	54 352	54 352	54 352
0652 : dépenses d'informatique	1 000 703	1 096 053	1 232 844	1 015 102	835 176
0653 : dépenses pour les éditions	1 784 149	2 192 000	3 176 971	2 949 365	2 956 422
0656 : dotation globalisée des monuments	10 961 858	11 496 000	12 373 764	10 857 940	9 950 717
C069 : crédits à répartir fonctionnement					
<b>Total des dépenses au compte de résultat (1)</b>	<b>64 056 662</b>	<b>68 715 542</b>	<b>69 089 040</b>	<b>65 414 878</b>	<b>60 531 248</b>
<b>Résultat : bénéfice (3) = (2) - (1)</b>		<b>568 975</b>			<b>662 463</b>
<b>Total équilibre du compte de résultat (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>64 056 662</b>	<b>69 284 517</b>	<b>69 089 040</b>	<b>65 414 878</b>	<b>61 193 710</b>

<b>Recettes</b>	<b>CF 2002</b>	<b>CRP 2003</b>	<b>CRP 2003 après DM3</b>	<b>CF 2003</b>
<b>Subvention d'exploitation (C74)</b>	<b>4 583 913</b>	<b>6 068 617</b>	<b>5 273 218</b>	<b>5 038 600</b>
C7411 : subvention de fonctionnement du ministère de la culture et de la communication	3 615 710	3 617 592	3 780 556	4 258 078
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation	968 204	2 451 025	1 492 662	780 522
				-
<b>Autres ressources</b>	<b>59 435 937</b>	<b>63 215 900</b>	<b>59 822 932</b>	<b>56 155 110</b>
C70 : vente produits, prestations de services	57 472 421	61 709 200	58 293 527	54 511 128
C71 : production stockée	372 387			435 318
C72 : production immobilisée				-
C75 : autres produits de gestion courante	492 826	658 700	658 700	467 202
C76 : produits financiers	412 860	500 000	500 000	298 951
C77 : produits exceptionnels	671 320	348 000	349 371	385 650
<i>dont produits de cession d'éléments actifs (C775)</i>		5 000	5 000	32 477
<i>dont neutralisation des amortissements (C776)</i>				
<i>dont quote-part des subventions d'investissement rapportées au CR (777)</i>	192 959	193 000	193 000	193 570
C78 : reprise sur amortissements et provisions	14 123		21 334	56 860
C79 : transferts de charge				-
				-
				-
<b>Total des recettes au compte de résultat (2)</b>	<b>64 019 850</b>	<b>69 284 517</b>	<b>65 096 150</b>	<b>61 193 710</b>
<b>Résultat : déficit (3) = (1) - (2)</b>	<b>36 812</b>		<b>3 992 890</b>	
<b>Total équilibre du compte de résultat (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>64 056 662</b>	<b>69 284 517</b>	<b>69 089 040</b>	<b>61 193 710</b>
<b>Taux d'autofinancement (hors personnels État affectés)</b>	<b>93,02 %</b>	<b>93,98 %</b>		<b>91,98 %</b>
<b>Taux d'autofinancement (y compris personnels État affectés*)</b>	<b>78,94 %</b>	<b>80,68 %</b>		<b>77,50 %</b>
*selon évaluation 2003 - données non définitives	11 429 278			

## 9.2. Calcul de la capacité d'autofinancement

	CF 2002	CRP 2003	CRP 2003 après DM3	CRP 2003 hors reports après DM3	CF 2003
Résultat prévisionnel de l'exercice (3) ou (4)	- 36 812	568 975	- 3 992 890	- 318 728	662 463
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	3 938 515	3 994 164	3 994 164	3 994 164	3 834 028
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	- 14 123		- 21 334	- 21 334	- 56 860
- Neutralisation des amortissements (C776)					
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	- 192 959	- 193 000	- 193 000	- 193 000	- 193 570
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)					
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)		- 5 000	- 5 000	- 5 000	- 32 477
<b>= CAF</b>	<b>3 694 621</b>	<b>4 365 139</b>	<b>- 218 060</b>	<b>3 456 102</b>	<b>4 213 584</b>

## 9.3. Le financement abrégé ou budget d'investissement 2003 du Centre des monuments nationaux (prévisionnel et exécuté)

Emplois	CF 2002	BP 2003	BP 2003 après DM3	CRP 2003 hors reports après DM3	CF 2003
<b>Insuffisance d'autofinancement</b>			218 060		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20,21,23)	3 783 238	4 437 698	9 777 206	4 400 325	3 447 035
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)		152 500	152 500	152 500	2 051
Charges à répartir (C481)					
Remboursement des dettes financières (C16, 17)	5 549				
<b>Total des emplois (5)</b>	<b>3 788 787</b>	<b>4 590 198</b>	<b>10 147 766</b>	<b>4 552 825</b>	<b>3 449 087</b>
<b>Apport au fonds de roulement (7) = (6) - (5)</b>	<b>32 065</b>				<b>936 878</b>



Cathédrale de Fréjus

Ressources	CF 2002	BP 2003	BP 2003 après DM3	CRP 2003 hors reports après DM3	CF 2003
<b>Capacité d'autofinancement</b>	3 694 621	4 365 139		3 456 102	4 213 584
<b>Report cession d'éléments actifs</b>					32 477
Subventions d'investissement (C131 et 138)					-
Dont subvention du ministère de tutelle					
Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrées à la CAF)					
Apport (C10)		60 980	60 980	60 980	
					-
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	16 521	5 000	5 000	5 000	139 904
Augmentation des dettes financières (C16, 17)	109 710				
<b>Total des ressources (6)</b>	<b>3 820 852</b>	<b>4 431 119</b>	<b>65 980</b>	<b>3 522 082</b>	<b>4 385 965</b>
<b>Prélèvement sur fonds de roulement (8) = (5) - (6)</b>		<b>159 079</b>	<b>10 081 786</b>	<b>1 030 743</b>	

#### 9.4. Fréquentation\* et recettes tirées du droit d'entrée par monument en 2003

Monuments	Fréquentation	Recettes
AIGUES-MORTES	132 086	473 483
AMIENS CATHÉDRALE	7 096	9 863
ANGERS	141 171	558 333
ARC DE TRIOMPHE	1 032 581	5 015 419
ASSIER	3 507	10 080
AULTERIBE	8 325	30 146
AZAY-LE-RIDEAU	258 858	1 088 609
BARNENEZ TUMULUS	27 795	88 139
BEAULIEU-EN-ROUERGUE	7 693	27 533
BEAUVAIS TAPISSERIE	0	
BEC-HELLOUIN	8 523	32 063
BESANCON HORLOGE ASTRONOMIQUE	8 421	16 004
BOUGES	10 581	43 198
BOURGES CATHÉDRALE	23 491	68 088
BOURGES PALAIS JACQUES CŒUR	31 739	120 846
BROU	60 427	258 283
BUSSY-RABUTIN	28 591	101 079
CADILLAC	12 273	25 742
CARCASSONNE	300 684	1 205 758
CARNAC	59 669	194 656
CARROUGES	25 260	60 978
CASTELNAU-BRETENOUX	40 936	164 863
CHAMBORD	637 882	2 889 221
CHAMPS-SUR-MARNE	18 644	59 764
CHAPELLE EXPIATOIRE	3 376	7 501
CHAREIL-CINTRAT	1 646	2 860
CHARROUX	2 742	4 635
CHARTRES CATHÉDRALE	26 656	72 762
CHÂTEAU D'IF	91 028	276 123
CHÂTEAUDUN	22 176	70 694
CHÂTEAUNEUF-EN-AUXOIS	34 295	91 012
CHAUMONT-SUR-LOIRE	74 597	307 198
CITÉ GALLO-ROMAINE D'OLBIA	4 210	9 294
CLOÎTRE NOTRE-DAME-EN-VAUX	2 797	6 561
CLUNY	101 571	450 105
CONCIERGERIE	247 428	770 809

Monuments	Fréquentation	Recettes
COUCY	13 150	29 704
ENSÉRUNE	33 126	97 803
FONT-DE-GAUME	37 061	151 070
FONTEVRAUD	169 331	716 656
FOUGÈRES-SUR-BIEVRE	16 645	42 801
FRÉJUS	24 510	79 506
GLANUM	68 644	277 220
GRAMONT	5 025	13 726
HAUT-KËNIGSBOURG	522 386	2 352 216
HÔTEL DE SADE	8 021	10 645
JUMIÈGES	68 876	253 763
LA MOTTE-TILLY	12 941	43 611
LA TURBIE TROPHÉE D'AUGUSTE	24 296	74 373
LE PUY CLOÏTRE CATHÉDRALE	23 769	70 148
LES TOURS PORT DE LA ROCHELLE	71 770	231 900
MAISONS-LAFFITTE	2 321	4 587
MONASTÈRE DE SAORGE	4 842	14 484
MONTCARET	4 934	12 049
MONT-DAUPHIN	10 073	22 209
MONTMAJOUR	42 891	179 179
MONTMAURIN	8 833	22 652
MONT-SAINT-MICHEL	1 053 968	5 149 460
NOHANT	33 214	146 899
NOTRE-DAME DE PARIS CATHÉDRALE	297 600	1 179 034
OIRON	23 310	48 523
PAIR-NON-PAIR GROTTES	9 685	12 070
PANTHÉON	310 570	1 415 271
PEY-BERLAND	0	0
PIERREFONDS	98 274	313 552
RAMBOUILLET CHÂTEAU	15 327	42 967
RAMBOUILLET LAITERIE	4 862	23
REIMS CATHÉDRALE	7 251	15 884
REIMS PALAIS DU TAU	50 569	177 706
SAINT-CLOUD	91 145	887 470
SAINT-DENIS BASILIQUE	120 349	446 215
SAINTE-CHAPELLE	607 621	2 805 346

<b>Monuments</b>	<b>Fréquentation</b>	<b>Recettes</b>
SALSES	81 379	302 057
SANXAY	6 340	15 265
SAUVE-MAJEURE	14 085	37 662
SILVACANE	40 104	172 371
SAINT-VINCENT-SUR-JARD MAISON DE CLEMENCEAU	12 927	41 943
TALCY	14 810	45 164
TARASCON	51 883	196 022
TARBES	526	1 464
THORONET	109 597	497 904
TOURS CATHÉDRALE ET CLOÎTRE	14 399	18 598
TRÉGUIER	2 878	6 802
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON CHARTREUSE	38 068	109 478
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON FORT SAINT-ANDRÉ	15 732	30 576
VILLA SAVOYE	23 272	48 357
VILLENEUVE-LEMBRON	6 069	15 989
VINCENNES	23 322	57 928
<b>Total</b>	<b>7 851 336</b>	<b>33 549 999</b>

\* Fréquentation hors ventes à l'avance, reversements, carte inter-musées, vente FNAC, bons de commande.

### 9.5. Tableau des effectifs du siège et par monument

Monuments	Fonctionnaires Affectés	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
Aigues-Mortes	8	6	1	0	15
Amiens	2	2	2	0	6
Angers	16	9	0	1	26
Arc de Triomphe	33	18	5	1	57
Assier	1	0	0	0	1
Aulteribe	0	6	1	0	7
Azay-le-Rideau	11	7	3	1	22
Barnenez	3	0	0	0	3
Bayonne	1	0	1	0	2
Beaulieu	0	4	0	0	4
Besançon	0	1	0	0	1
Bouges	0	8	0	0	8
Bourges cathé. pal. J. Cœur	7	5	2	1	15
Brou	3	3	8	0	14
Bussy Rabutin	5	1	1	1	8
Cadillac	4	3	1	1	9
Carcassonne	13	9	8	1	31
Carnac-Loctmariaquer	2	9	1	3	15
Carrouges	6	3	0	0	9
Castelnau	3	3	4	0	10
Chambord	27	25	4	4	60
Champs-sur-Marne	30	3	4	0	37
Chapelle des carmélites	2	0	0	0	2
Chareil-Cintrat	1	0	0	0	1
Charroux	2	0	0	0	2
Châteaudun	3	4	1	2	10
Châteauneuf-en-Auxois	4	0	0	0	4
Chartres cathédrale	3	1	0	0	4
Chaumont	10	9	2	0	21
Cluny	5	8	2	1	16
Conciergerie	10	17	2	0	29
Coucy	3	0	0	0	3
Ensérune	4	2	1	1	8
Ferney Voltaire	1	1	2	0	4
Fontevraud	0	1	2	0	3
Fougères	2	0	1	0	3
Fréjus	3	3	1	0	7
Gisements de Dordogne	9	5	1	2	17
Glanum	7	3	0	0	10
Gobelins	0	0	1	0	1
Gramont	0	2	1	0	3
Haut-Kœnigsbourg	12	11	4	3	30
Lunas	0	3	1	0	4
Hôtel de Sade	0	7	1	0	8

Monuments	Fonctionnaires Affectés	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
If	4	8	1	0	13
Jossigny	1	0	2	0	3
Jumièges	4	4	0	0	8
La Graufesenque	1	0	0	0	1
La Rochelle	7	7	1	2	17
La Turbie	3	2	0	0	5
Le Puy-en-Velay	2	1	2	0	5
Lyon cathédrale	1	0	0	0	1
Maison maréchal Foch Tarbes	1	0	0	0	1
Maison E. Renan Tréguier	1	0	0	0	1
Maison Gambetta Sèvres	0	0	1	0	1
Maison Clemenceau - St-Vincent/Jard	3	2	0	0	5
Maisons-Laffitte	3	5	2	0	10
Mont-Saint-Michel	19	19	0	2	40
Montcaret	4	0	1	0	5
Mont-Dauphin	3	2	1	0	6
Montmajour	4	3	0	1	8
Montmaurin	1	0	1	0	2
La Motte-Tilly	0	11	0	5	16
Nohant	5	2	1	0	8
Notre-Dame de Paris	7	7	3	0	17
Notre-Dame-en-Vaux	0	1	1	0	2
Oiron	3	6	2	0	11
Pair-non-Pair	1	0	1	0	2
Panthéon	19	10	1	0	30
Pey-Berland	2	0	1	0	3
Pierrefonds	6	9	1	2	18
Plans-Reliefs – boutique	0	1	0	0	1
Reims – palais Tau & cathédrale	6	5	0	0	11
Salses	6	7	0	1	14
Sanxay	2	1	0	0	3
Saorge	1	2	2	0	5
La Sauve-Majeure	2	1	1	0	4
Silvacane	5	4	0	0	9
Saint-Cloud	57	28	3	1	89
Saint-Denis	11	4	1	0	16
Sainte-Chapelle	12	9	5	0	26
Talcy	7	1	2	0	10
Tarascon	3	2	0	0	5
Thoronet	7	4	0	0	11
Tours cloître la Psalette	2	0	0	0	2
Tuileries Palais-Royal (et librairie)	42	7	5	1	55
Villa Savoye	2	3	2	0	7
Villeneuve-lez-Avignon chartreuse	3	2	0	0	5
Villeneuve-lez-Avignon fort St-André	4	0	0	0	4
Villeneuve-Lembron	3	0	0	0	3
Vincennes	8	6	1	0	15
Wimille	3	0	0	0	3
Siège	5	241	15	6	267
<b>TOTAL</b>	<b>552</b>	<b>629</b>	<b>129</b>	<b>44</b>	<b>1 354</b>



Centre des monuments nationaux  
Hôtel de Sully  
62 rue Saint-Antoine  
75186 Paris cedex 04  
tél. 01 44 61 20 00  
[www.monum.fr](http://www.monum.fr)

