A high-angle, wide shot of a grand, ornate interior space, likely a national monument or museum. The architecture features high vaulted ceilings with intricate carvings and a series of large, fluted columns supporting the structure. The floor is covered in a dense, repeating pattern of small, black and white portraits of diverse people. In the center of the hall, a group of people is gathered, and a bright light illuminates the floor. At the far end of the hall, there is a large mural or painting depicting a religious scene. The overall atmosphere is one of historical grandeur and modern inclusivity.

RAPPORT ANNUEL 2014

CENTRE DES  
MONUMENTS NATIONAUX



# SOMMAIRE

<b>ÉDITORIAL DE PHILIPPE BÉLAVAL, PRÉSIDENT DU CMN</b>	<b>2</b>
<b>CHIFFRES CLÉS 2014</b>	<b>4</b>
<b>TEMPS FORTS 2014</b>	<b>6</b>
<b>1. 2014, ANNÉE DE CONCRÉTISATION D'UNE VISION D'AVENIR POUR LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX</b>	<b>9</b>
1.1. « Le monument au centre » : des transformations concrètes dans la gouvernance de l'établissement et de ses réseaux	11
1.2. Le renforcement des liens entre les agents, la création de collectifs de travail et la rénovation de la politique sociale	21
1.3. Le CMN, acteur majeur de l'éducation artistique et culturelle et de la démocratisation culturelle	33
1.4. Le CMN, un partenaire de confiance pour les collectivités et les acteurs culturels et touristiques des territoires, un modèle pour la gestion des monuments	47
<b>2. DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS MANIFESTANT LE RETOUR DU CMN AU PREMIER PLAN DES OPÉRATEURS PATRIMONIAUX</b>	<b>55</b>
2.1. La modernisation accélérée des outils au service des missions et des publics du CMN : une stratégie numérique et informatique ambitieuse combinée à une présence en ligne démultipliée	57
2.2. La maturité de la politique de conservation et de restauration intégrée	69
2.3. 9,5 millions de visiteurs, fruit d'une politique active de développement de la fréquentation	87
2.4. Une stratégie de communication au service du rayonnement de l'établissement	103
2.5. Un bilan positif pour les Éditions du patrimoine	106
2.6. Des équilibres financiers préservés	110
<b>ANNEXES</b>	<b>118</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>127</b>



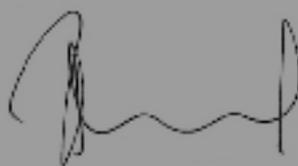
Riche en événements de toutes sortes, l'année 2014 fut avant tout celle du centenaire de l'établissement. Il n'est pas si courant qu'un organisme public parcoure un siècle complet, surtout en des temps marqués par une aussi grande succession de bouleversements. Un tel anniversaire est forcément l'occasion de réjouissances. Celles organisées pour les agents du Centre des monuments nationaux, au travers de sept grands rassemblements, furent à l'image du CMN : conviviales, simples et chaleureuses. C'est aussi le moment d'une réflexion rétrospective et prospective sur ce modèle qui a permis à la Caisse nationale des monuments historiques et des sites devenue CMN de traverser les décennies. Cette réflexion est au cœur du projet que la direction et les équipes du CMN portent pour leur établissement : la consolidation de ce modèle unique d'établissement de réseau fondé sur des principes de gestion qui sont aussi des valeurs communes, la péréquation financière et la mutualisation des fonctions, soit, dit différemment, la solidarité et l'entraide. Le centenaire du CMN en 2014 a donc été l'occasion pour tous les agents du CMN de se rappeler ces valeurs. Il a aussi permis de réitérer le sens du service public patrimonial : porter et transmettre les leçons de l'histoire et les fondements du vivre-ensemble.

Au cours de l'année, dans les différents domaines d'activité de l'établissement, le projet porté par la direction depuis 2012 et partagé avec les équipes, au siège et dans les monuments, a commencé à faire sentir ses effets concrets dans la vie de l'établissement.

La volonté de remettre le monument au centre des activités de l'établissement s'est traduite dans la gouvernance générale de l'établissement, qu'il s'agisse de la nouvelle organisation des services du siège, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2014 ou des diverses initiatives prises pour l'animation du réseau. La mise en place des conditions nécessaires au bon fonctionnement des collectifs de travail et la restauration d'un climat social apaisé ont aussi marqué l'année passée. En témoignent notamment la signature de deux protocoles d'accord importants avec les organisations

syndicales représentatives du personnel ou encore la qualité des échanges au sein des instances représentatives. Depuis 2012, le CMN a fourni d'importants efforts en matière d'éducation artistique et culturelle, grande priorité ministérielle, et de démocratisation culturelle. Ils ont en 2014 porté leurs fruits : plus de 515 000 jeunes ont franchi les portails des monuments dans le cadre scolaire, faisant du CMN le deuxième opérateur culturel national dans ce domaine (après le Louvre). Plus fondamentalement encore, le CMN a reçu en 2014 plusieurs marques de la confiance retrouvée de ses partenaires naturels : opérateurs culturels, collectivités territoriales, acteurs du tourisme et, bien sûr, l'État. La remise au CMN du fort de Brégançon et le choix fait par le gouvernement de confier à l'établissement l'élaboration d'un projet pour l'ouverture au public de l'hôtel de la Marine en sont les deux exemples les plus visibles.

S'écartant quelque peu des canons du genre, c'est autour de ces différents révélateurs de la concrétisation de la vision portée pour l'établissement, plutôt qu'autour de ses grandes missions statutaires, que ce rapport d'activités est structuré. Il montre ainsi comment le projet de l'établissement contribue, grâce à l'engagement quotidien des quelque 1 400 agents du CMN, aux résultats atteints. J'espère que la lecture de ce document renforcera dans l'esprit du lecteur la conviction de la pertinence du modèle culturel, économique et social que le CMN met au service de la politique patrimoniale conduite par le ministère de la Culture et de la Communication.



**Philippe Béval**

**Président du Centre des monuments nationaux**

# CHIFFRES CLÉS 2014

## UN ÉTABLISSEMENT PATRIMONIAL ET CULTUREL MAJEUR

- **98 monuments** sur tout le territoire
- Près de **9,5 M de visiteurs**
- Trois monuments au-delà du million de visiteurs :
  -  L'Arc de triomphe : **1 751 046 visiteurs**
  -  L'abbaye du Mont-Saint-Michel : **1 243 104 visiteurs**
  -  La Sainte-Chapelle : **1 067 206 visiteurs**
- **400 manifestations culturelles** sur tout le territoire
- **109 éditions ou rééditions** pour les Éditions du patrimoine
- **10 698 000 documents de visites et documents d'appel diffusés**
- **110 500 biens culturels inscrits à l'inventaire**
- **180 opérations de travaux et d'études en 2014**
- **Crédits d'investissement consommés en 2014 :**
  - 36,04 M € en autorisations d'engagement
  - 35,40 M € en crédits de paiement

## L'ORGANISATION ET L'ADMINISTRATION DE L'ÉTABLISSEMENT

- **Un budget de fonctionnement de 96,8 M €**,  
pour un budget total de 132,2 M €
- **Taux d'autofinancement de l'établissement : 85 %**
- **Effectifs de l'établissement : 1365,8 ETPT**  
dont 424,9 titulaires et 940,9 contractuels

## UNE GRANDE OUVERTURE AUX PUBLICS SPÉCIFIQUES ET SCOLAIRES

- **16 monuments et sites labellisés**  
« tourisme et handicaps »
- **515 000 scolaires et 97 000 enseignants accueillis**
- **117 000 élèves** pris en charge par les services éducatifs

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

- **23 353 fans** sur la page Facebook CMN
- **8 662 abonnés** sur le Twitter CMN
- **94 648 vues** sur Youtube
- **2 900 000 visiteurs** sur le site internet
- **37 monuments** sur Facebook
- **11 600 retombées de presse**

# TEMPS FORTS 2014



## **OUVERTURE AU PUBLIC DU FORT DE BRÉGANÇON**

Le 12 octobre 2013, M. François Hollande, président de la République, a confié au CMN l'ouverture au public du fort de Brégançon, résidence d'été du chef de l'État (cf. I.4.4.). Programmée du 29 juin au 28 septembre 2014, celle-ci a remporté un vif succès auprès du public. 94 % des places proposées à la visite ont trouvé preneur.

## **L'HÔTEL DE LA MARINE CONFIÉ AU CMN**

À l'occasion de la 31<sup>e</sup> édition des Journées Européennes du Patrimoine, les 20 et 21 septembre 2014, M. François Hollande, président de la République, s'est félicité de la décision du gouvernement de confier au Centre des monuments nationaux l'ouverture au public de l'hôtel de la Marine afin de le rendre accessible au plus grand nombre (cf. I.4.4.).

## **AU PANTHÉON!, UNE ŒUVRE PARTICIPATIVE DE L'ARTISTE JR AU RAYONNEMENT INTERNATIONAL**

Dans l'esprit du rapport intitulé « [Pour faire entrer le peuple au Panthéon](#) » remis par Philippe Béval sur le président de la République sur l'utilisation du Panthéon au service de la promotion des valeurs de la République, le CMN a choisi de confier au créateur JR un projet artistique porteur de ces valeurs. Pour la première fois, les bâches de chantier d'un monument national sont devenues le support d'une création artistique contemporaine (cf. I.3.2.).

## **LE CMN COMMÉMORE LE 800<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE LA NAISSANCE DE SAINT LOUIS DANS HUIT MONUMENTS DE SON RÉSEAU**

D'avril 2014 à janvier 2015, le CMN a donné une large place dans sa programmation culturelle à la commémoration du 800<sup>e</sup> anniversaire de la naissance du roi Louis IX. Dans huit monuments du réseau, concerts, expositions, installation, colloques, conférences et lectures se sont succédé. En point d'orgue de cette saison Saint Louis, à l'automne, une exposition événement à la Conciergerie en collaboration avec le musée du Louvre et la Bibliothèque nationale de France a été proposée au public (cf. I.1.3.).

## **LE MONASTÈRE ROYAL DE BROU, MONUMENT PRÉFÉRÉ DES FRANÇAIS**

À l'issue de la grande finale de l'émission présentée sur France 2 par Stéphane Bern le 20 septembre, le monastère royal de Brou a remporté le titre de « Monument préféré des Français ».

Une reconnaissance pour le Centre des monuments nationaux, la Ville de Bourg-en-Bresse et l'équipe qui gère et anime ce monument avec une fréquentation en hausse de près de 40 % (cf. 2.3.1.).





**LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX ET A.S.O. RENOUVELLENT LEUR PARTENARIAT POUR LA 101<sup>E</sup> ÉDITION DU TOUR DE FRANCE**  
 Du 5 au 27 juillet 2014, les monuments ont été à nouveau au cœur de la course, grâce à un partenariat d'exception signé, pour la deuxième année consécutive, entre le CMN et Amaury Sport Organisation (A.S.O.) pour la nouvelle édition du Tour de France.

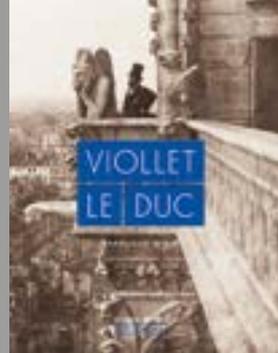
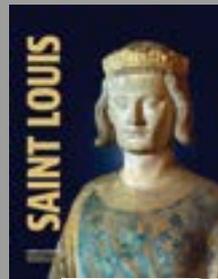
**LE PALAIS DU TAU À REIMS ACCUEILLE UNE EXPOSITION SUR LES SACRES ROYAUX DANS LE CADRE DU PARTENARIAT ENTRE LE CMN ET LE CHÂTEAU DE VERSAILLES**  
 L'exposition « Sacres royaux, de Louis XIII à Charles X », présentée au palais du Tau du 28 mai au 2 novembre 2014, était le premier fruit de la collaboration entre le CMN et le château de Versailles, mettant ainsi en lumière des collections parfois moins connues dans des hauts lieux du patrimoine national. Elle a su attirer plus de 58 000 visiteurs (cf. 2.3.1.).

**« DES FEMMES AU PANTHÉON » EN PARTENARIAT AVEC LA COMÉDIE-FRANÇAISE**

Dans le cadre de la deuxième saison du cycle de lecture #MotsNus, le CMN s'est associé, cette année encore, à la Comédie-Française pour faire entrer symboliquement des femmes auteurs au Panthéon. Les mots de Charlotte Delbo, de Marguerite Duras, de Simone de Beauvoir et de Marguerite Yourcenar ont résonné dans la nef de ce joyau architectural (cf. 1.4.2.). Un cycle de lecture consacré à Jean Jaurès a également été organisé dans le cadre de ce partenariat.

**« JAURÈS CONTEMPORAIN » AU PANTHÉON DU 26 JUIN 2014 AU 31 MARS 2015**

Le CMN et la Fondation Jean-Jaurès se sont associés pour commémorer Jean Jaurès au Panthéon, à l'occasion de l'anniversaire de son assassinat, le 31 juillet 1914. Cet hommage, qui s'est inscrit également dans le cadre du centenaire de la Grande Guerre, a retracé la postérité considérable qui a été celle de Jean Jaurès durant tout le xx<sup>e</sup> siècle et jusqu'à aujourd'hui, en France et dans le monde. En parallèle de cette exposition, le 27 septembre, une lecture de son « discours à la jeunesse » (Albi, 1903) a été proposée dans le cadre de #MotsNus.

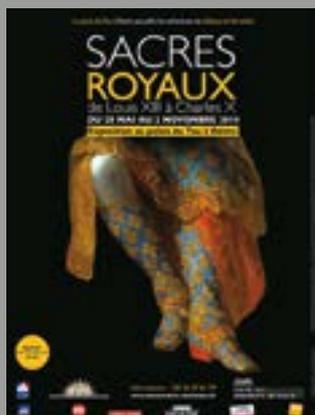


**TROIS GRANDS SUCCÈS POUR LES ÉDITIONS DU PATRIMOINE, EN ÉCHO AVEC L'ACTUALITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'année 2014 a été marquée par trois succès pour les Éditions du patrimoine, liés à l'actualité culturelle et patrimoniale de l'établissement : le 800<sup>e</sup> anniversaire de la naissance de Saint Louis, le 200<sup>e</sup> anniversaire de celle de Viollet-le-Duc et la restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle (cf. 2.5.2.).

**OFABULIS, UN JEU VIDÉO PATRIMONIAL ET INTERACTIF**

Dans le cadre de la célébration de son centenaire, le CMN s'est associé à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et à la société Emissive pour réaliser *OFabulis*, un jeu vidéo en ligne mêlant aventure, jeu de rôle et découverte des monuments du réseau de l'établissement. Soutenue par la région Île-de-France, dans le cadre du festival Futur en Seine 2014, cette aventure, qui permet de découvrir le patrimoine sous un nouvel angle, a conquis 1 600 joueurs depuis son lancement (cf. 2.1.2.).







**1. 2014,  
ANNÉE DE CONCRÉTISATION  
D'UNE VISION D'AVENIR POUR  
LE CENTRE DES MONUMENTS  
NATIONAUX**



1.



2.

Depuis 2012, la direction du Centre des monuments nationaux a ouvert quatre grands chantiers prioritaires : la gouvernance de l'établissement et du réseau, fondée sur le principe du « monument au centre » ; l'apaisement du climat social, la relance du dialogue social et la création de collectifs de travail ; la structuration de l'action du CMN en matière d'éducation artistique et culturelle et de démocratisation culturelle ; la mise en œuvre d'une stratégie territoriale et partenariale et la confiance retrouvée des partenaires du CMN.

## **1.1 « LE MONUMENT AU CENTRE » : DES TRANSFORMATIONS CONCRÈTES DANS LA GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SES RÉSEAUX**

### **1.1.1. UN RÉÉQUILIBRAGE CONCRET ENTRE PRÉROGATIVES DU SIÈGE ET DES MONUMENTS, UNE RESPONSABILISATION ACCRUE DES ADMINISTRATEURS**

La lettre de mission adressée par la ministre de la Culture et de la Communication au président de l'établissement le 17 septembre 2012 insistait notamment sur le nécessaire « souci de la concertation et du dialogue », sur un « mode de fonctionnement interne transparent » et sur la « mobilisation des personnels autour d'un projet d'établissement stratégique partagé ». De ce point de vue, l'année 2014 constitue une étape décisive dans l'atteinte des objectifs fixés par ce document.

En matière de rééquilibrage entre siège et monuments, le choix a été fait dès 2012 de travailler sur la notion de « circonscription », qui désigne au CMN le groupe de monuments placés sous l'autorité d'un administrateur. Dès lors, c'est très naturellement que la fonction d'administrateur est un pivot du nouvel équilibre. Dès 2012 et 2013, le réseau d'administrateurs a donc été réuni régulièrement (trois réunions en 2013). En 2014, le rythme de ces réunions essentielles à la vie du réseau s'est intensifié, avec quatre séances. C'est surtout d'un point de vue qualitatif qu'une étape a été franchie en 2014. Les ordres du jour ont évolué vers une proportion plus large réservée à l'échange et surtout à la coconstruction de la stratégie générale de l'établissement. Le dernier séminaire des administrateurs tenu les 16 et 17 décembre 2014 est particulièrement représentatif. La direction a proposé aux 33 administrateurs du réseau de participer à la redéfinition du métier d'administrateur et à l'élaboration d'un programme de travail commun sur les relations entre le siège et le monument. Le lancement de l'élaboration de projets de monuments, documents opérationnels de stratégie à court ou moyen terme des monuments, a été identifié comme une priorité de l'établissement. Cette priorité a par ailleurs été reprise dans le projet de contrat de performance.

De façon générale, le rôle de l'administrateur a été considérablement redéfini et élargi depuis 2012. Comme l'illustre la figure de la page suivante, leurs responsabilités ne sont pas limitées à la gestion quotidienne du monument et de son équipe mais s'étendent, avec des degrés divers de collaboration avec le siège, à toutes les activités de l'établissement. Les administrateurs jouent en particulier un rôle primordial dans la représentation locale du CMN, dans les liens avec les acteurs du territoire, élus compris, et dans la stratégie d'ancrage territorial des monuments.

Double page précédente :  
fort de Brégançon.

1. Château de Bouges.

2. Château d'Azay-le-Rideau.

## Socle commun des compétences des administrateurs

Management général	Gestion d'ERP	Conservation et entretien du patrimoine	Développement culturel et des publics	Représentation et ancrage territorial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie du monument</li> <li>• Coordination des interventions</li> <li>• Gestion RH et management des équipes</li> <li>• Gestion financière</li> <li>• Recherche de financements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil du public</li> <li>• Sécurité et sûreté du public, des agents et du monument</li> <li>• Gestion d'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du programme d'entretien</li> <li>• Participation à la définition de la politique de conservation</li> <li>• Conservation préventive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmation culturelle</li> <li>• Définition du parcours de visite</li> <li>• Développement des publics</li> <li>• Développement de la fréquentation</li> <li>• Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation du CMN sur le territoire</li> <li>• Relations avec les acteurs locaux</li> <li>• Développement des partenariats</li> </ul>

Au-delà du rôle des administrateurs, c'est plus généralement une démarche de participation des monuments aux décisions stratégiques de l'établissement qui est mise en œuvre dans tous les comités mis en place mais aussi par le biais des réseaux de référents thématiques dans les monuments, chargés d'assurer la liaison entre services du siège et monuments sur certaines activités (voir la liste des réseaux de référents ci-dessous).

Comités et instances comprenant des représentants des monuments	Réseaux thématiques
<p><b>Comités de pilotage de projets de restauration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Château de Voltaire à Ferney</li> <li>Château de Montal</li> <li>Château de Rambouillet</li> <li>Villa Cavrois</li> <li>Maison des mégalithes à Carnac</li> <li>Panthéon</li> <li>Azay-le-Rideau</li> </ul> <p><b>Instances thématiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conférences stratégiques des monuments</li> <li>Comité éditorial</li> <li>Comité de pilotage/de suivi informatique</li> <li>Réunions constats d'état/contrôle scientifique et technique (avec les DRAC)</li> <li>Comité de programmation culturelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistants de prévention</li> <li>Ressources humaines</li> <li>Gestionnaires administratifs</li> <li>Travaux</li> <li>Responsables de boutiques</li> <li>Chargés d'action éducative/responsables de secteur culturel</li> <li>Relais Intranet</li> <li>Animateurs de communautés digitales</li> </ul>

À partir de septembre 2014 également, les équipes des monuments ont été invitées à participer à toutes les phases de l'élaboration du contrat de performance (diagnostic, détermination des axes stratégiques, élaboration du contenu des axes, des indicateurs et des cibles). Cette démarche participative doit faire du contrat de performance un vecteur d'appropriation par les équipes du projet de l'établissement pour les trois prochaines années.

## 1.1.2. UN SIÈGE RÉORGANISÉ POUR ACHEVER L'ADAPTATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT À SA VOCATION D'OPÉRATEUR INTÉGRÉ ET POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DU RÉSEAU

Le projet de réorganisation des services du siège lancé en mars 2013 (voir le rapport d'activités de l'année 2013) est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2014. Il répond à quatre objectifs principaux :

- remettre les monuments au centre de l'activité des services du siège ;
- mettre le CMN en capacité d'exercer pleinement sa mission d'opérateur patrimonial intégré ;
- renforcer son modèle culturel et économique ;
- mettre en place une gouvernance favorisant les fonctionnements transversaux et la collaboration entre services du siège et entre services du siège et monuments.

Le travail préparatoire a duré une dizaine de mois, consacrés à la consultation la plus large possible des équipes et à la construction d'un consensus en leur sein. On rappellera brièvement ici que ce processus participatif a reposé sur l'organisation de plus d'une centaine de réunions, selon divers formats (ateliers, entretiens en petits groupes, réunions de l'ensemble des personnels...), auxquelles près de la moitié des agents du siège a participé.

L'accompagnement des agents tout au long des processus et surtout dans la phase de mise en place des nouvelles structures et des nouvelles équipes a été une priorité. Tous les instruments de la communication interne ont été sollicités : publication dédiée (« Les nouvelles de la réorg », dont 17 numéros ont été diffusés aux agents tout au long du projet), appui sur les outils en place de la communication interne (lettres d'information, webzine), réunions et prises de parole, consultation des agents en réunions ou par des boîtes à idées.

La constitution des nouvelles équipes a été réalisée entre février et avril 2014, selon plusieurs principes dont les agents ont été largement informés préalablement :

- Garantir la continuité du service.
- Réduire pour les agents la période de détermination de leur affectation définitive. N'ont été remis à la vacance que certains postes, essentiellement d'encadrement, sur la base de 4 critères (changement substantiel de périmètre, changement substantiel d'organisation interne, création de structure, création de poste). Cette procédure n'a concerné que 10 % des postes du siège (une trentaine de postes).
- Accompagner au maximum les agents dans cette période.
- Prendre en compte, dans quelques cas où plusieurs affectations étaient possibles, les souhaits des agents.

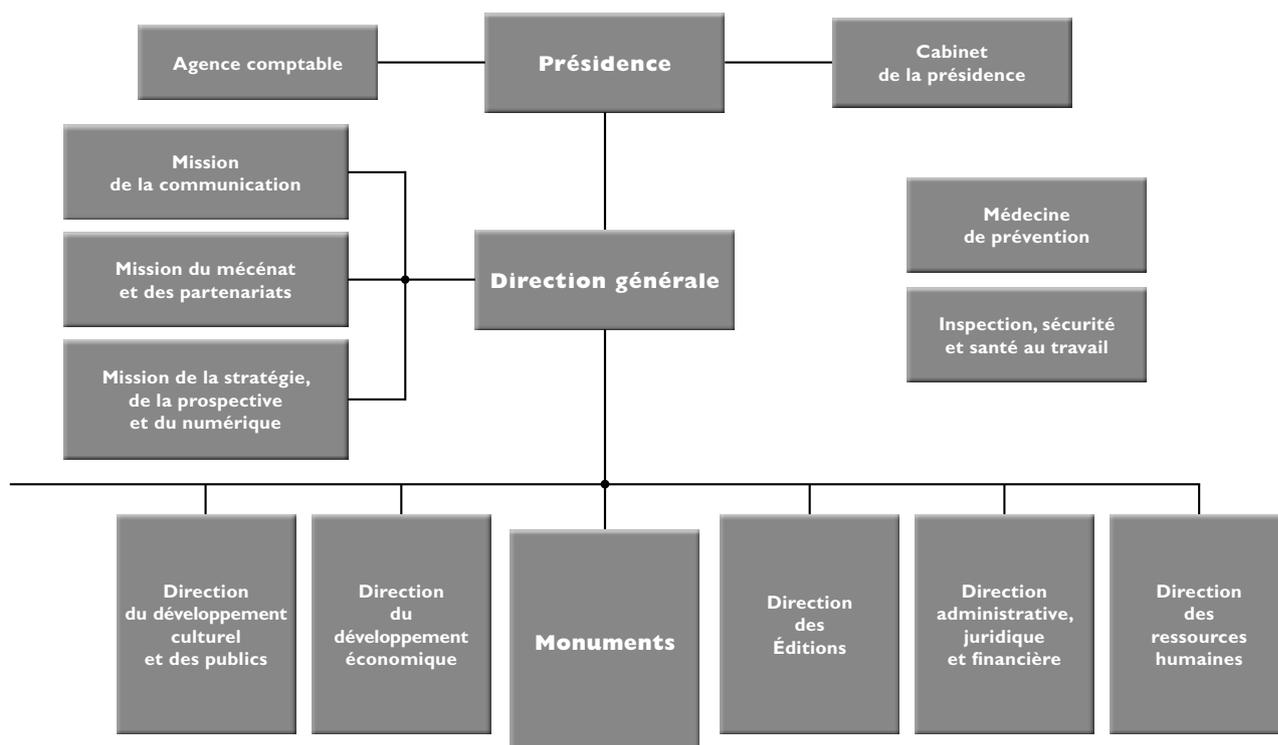
Les encadrants ont été sensibilisés et ont joué leur rôle d'accompagnement auprès des agents concernés par un changement partiel ou plus complet de leur environnement de travail. La DRH a reçu un nombre significatif d'agents et notamment tous les candidats aux postes d'encadrement publiés. Le 5 février, les directeurs et adjoints étaient tous nommés, ce qui a permis aux responsables des nouvelles

entités de participer au choix de leurs collaborateurs. À la fin du mois de février, la nouvelle organisation et les nouvelles équipes étaient en place. Le 10 mars, un livret de présentation de la nouvelle organisation, comportant des organigrammes nominatifs détaillés jusqu'au niveau des chefs de pôle, était diffusé à l'ensemble des agents. Il comprenait également le descriptif des missions de chaque entité composant l'organigramme.

L'organisation résultant de ce travail intense répond aux objectifs fixés. Elle favorise l'approche intégrée du patrimoine, notamment en réunissant dans une seule et même entité les agents chargés de la conservation du patrimoine bâti et ceux chargés du patrimoine mobilier confié à l'établissement. Plus légère (passage de huit à six directions hors agence comptable, réduction du nombre de départements), elle est aussi plus réactive.

Dans l'organisation interne de chaque service comme dans les nouvelles procédures mises en place, la nécessité de simplifier la relation avec les monuments a été prise en compte. Dans certains domaines (communication événementielle, documentation), le rôle du siège a évolué pour favoriser la responsabilisation des monuments ou leur rendre un service plus adapté (gestion des ressources documentaires). Enfin, conformément à l'objectif de consolidation du modèle culturel et économique, des modifications de structure ou de procédure ont permis d'alléger substantiellement les tâches de certains services.

Le travail sur les nouvelles structures a été suivi par un effort important de formalisation des nouvelles procédures. La Direction des ressources humaines a ainsi achevé la mise à jour de son guide de procédures (une quarantaine de fiches détaillant les principales procédures concernant la vie des agents, leur rémunéra-



tion, leur carrière) à l'automne 2014. Ce guide – qui a été publié sur le nouvel Intranet du CMN, Atrium, dès sa mise en service le 15 décembre 2014 – représente une source d'informations très complète à destination des agents. La nouvelle procédure de mandatement (suppression du contrôle des mandats effectués par le département budgétaire et financier – DBF – de la Direction administrative, juridique et financière, prise en charge du mandatement du département des librairies-boutiques par le DBF pour renforcer le contrôle interne) a été également expérimentée et validée au printemps 2014.

Conduit en 2013 et jusqu'à la validation de la nouvelle organisation des services du siège par le conseil d'administration dans sa séance du 15 janvier 2014, l'intense travail de préparation sur la nouvelle organisation a permis sa mise en œuvre dans de bonnes conditions. Une attention particulière a été portée au reclassement des agents. La DRH a reçu tous les agents dont la situation était amenée à évoluer. Une cellule d'alerte a été mise en place à la demande des représentants du personnel afin de prévenir ou traiter ces situations, qui sont restées en nombre réduit et ont toutes pu trouver une solution. Les résultats atteints par l'établissement l'an passé démontrent que cette transition s'est faite avec un impact mineur sur la continuité du service public, y compris pour les activités portées par les directions opérationnelles du siège. Par exemple, la Direction de la conservation des monuments et des collections nouvellement créée a réalisé un volume financier d'opérations – 31 M€ en autorisations d'engagement et en crédits de paiement – jamais atteint par l'ancienne Direction de la maîtrise d'ouvrage. Le choix stratégique effectué par l'établissement d'adapter en premier lieu la structure de ses services centraux a ouvert la voie à une nouvelle manière de travailler ensemble au service des monuments et du réseau.



1.

1. Château de Chareil-Cintrat.

2. Château de Cadillac.

2.



**Réouverture de  
l'ensemble du logis royal  
à l'occasion  
de l'exposition  
« Saint Louis, roi de  
France en Anjou »**

Grâce à cette manifestation prestigieuse, réunissant de nombreux inédits du XII<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle, le monument s'impose désormais comme une structure culturelle et touristique majeure au cœur de la ville d'Angers. Organisée avec le Conseil Général de Maine et Loire, l'opération a fédéré un nombre important de partenaires et de mécènes locaux.



1.

1. Logis royal du château d'Angers.

2 et 3. Itinérance du camion photographique de l'artiste JR devant les alignements de Carnac et à la villa Savoye.

### 1.1.3. LE RÉSEAU DÉSORMAIS AU CŒUR DE LA VIE DE L'ÉTABLISSEMENT

Depuis 2012, le CMN s'applique à valoriser la force que constitue son réseau et à en tirer le meilleur profit. Au-delà de la péréquation financière et de la mutualisation qui sont aux racines de son modèle culturel et économique, de nombreuses initiatives sont venues en 2014 compléter la vie de réseau du CMN.

Dans le domaine de la programmation culturelle, la variété des formules mises en œuvre pour réunir les monuments autour de thèmes, d'événements ou de formes culturelles, doit être soulignée. Plusieurs dispositifs se complètent en effet :

– **L'itinérance de certaines productions, notamment en matière d'expositions.** Ainsi, « Si les châteaux m'étaient contés... », module repris de la grande exposition « Rêve de monuments » à la Conciergerie à l'automne 2012, a-t-il été présenté en 2014 dans quatre monuments : château de Maisons, château de Puyguilhem, château de Châteaudun, château comtal de Carcassonne.

– **Des saisons autour d'un thème rassemblant plusieurs monuments du réseau.** En 2014, l'année Saint Louis commémorant le 800<sup>e</sup> anniversaire de la naissance de Louis IX a été célébrée dans huit monuments du réseau : château d'Angers, tours et remparts d'Aigues-Mortes, Conciergerie, Sainte-Chapelle de Paris, château de Vincennes, basilique cathédrale de Saint-Denis, château de Castelnaud-Bretenoux et abbaye du Mont-Saint-Michel (voir encadré, pages 18 et 19).

– **Des manifestations dites « en réseau »,** coordonnées par des référents nationaux, administrateurs ou agents du siège, selon leurs compétences. En 2014, dans le cadre du programme #MotsNus, une quarantaine de lectures ont été organisées dans dix-neuf monuments avec des partenariats nationaux (Comédie-Française, Odéon-Théâtre de l'Europe, Théâtre Gérard Philipe) ou territoriaux



2.

(Théâtre national de Bordeaux en Aquitaine, Comédie de Reims). La programmation musicale « Monuments en musique » a permis à quinze monuments d'accueillir des ensembles de haut niveau (issus de l'Orchestre de Paris, ensembles Douce Mémoire, Diabolus in Musica...).

– **Un événement fédérateur pour le réseau et pour les agents, l'installation Au Panthéon!** de l'artiste JR, qui a été préparée par une itinérance du camion photographique de l'équipe de l'artiste dans neuf monuments entre le 5 et le 29 mars 2014.

Dans un domaine très différent, le travail de concertation engagé par l'établissement avec les Directions régionales des affaires culturelles, chargées du contrôle scientifique et technique de la maîtrise d'ouvrage exercée par le CMN sur les monuments nationaux, fournit depuis 2014 une occasion de partage et d'échange pour les administrateurs d'une même région. On pourrait citer d'autres rendez-vous de réseau importants, comme les journées du réseau commercial qui rassemblent les responsables des librairies-boutiques et les administrateurs, et dont le format a été modifié en 2014 pour laisser plus de place à des ateliers participatifs, les « rendez-vous des publics » où sont conviés les responsables des services culturels et pédagogiques pour un échange de bonnes pratiques en matière de développement des publics et d'éducation artistique et culturelle. En 2014, trois « rendez-vous » ont été organisés (voir 1.3.1.).

Avec notamment l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation, l'année 2014 marque donc la concrétisation d'une vision de gouvernance orientée vers un meilleur équilibre entre les monuments et le siège. C'est ainsi un véritable « réflexe de réseau » qui s'est progressivement répandu dans l'établissement et qui sera cultivé dans les prochaines années.



3.

## Le CMN commémore le 800<sup>e</sup> anniversaire de la naissance de Saint Louis dans huit monuments de son réseau

Le CMN a été d'avril 2014 à janvier 2015 au cœur des célébrations nationales consacrées au 800<sup>e</sup> anniversaire de celui qui reste un des rois de France les plus présents dans l'imaginaire national. Dans huit monuments du réseau, concerts, expositions, installations, colloques, conférences et lectures se sont succédé. En point d'orgue de cette saison Saint Louis, à l'automne, une exposition événement à la Conciergerie en collaboration avec le musée du Louvre et la Bibliothèque nationale de France a été proposée au public.

### Six monuments du CMN, témoins du règne de Louis IX

Sacré dans la cathédrale de Reims, Louis IX multiplie les voyages à travers son royaume. Il se rendra en Quercy au château de Castelnaud-Bretenoux et en Normandie à l'abbaye du Mont-Saint-Michel. Vers 1240, il entreprend la fondation d'Aigues-Mortes, avant-port de son royaume sur la Méditerranée, en vue de reconquérir la Terre sainte. Son règne voit s'étendre l'autorité royale, notamment en Anjou. Après sa conquête par Philippe Auguste en 1214, la province est définitivement cédée par le roi d'Angleterre en 1259 lors du traité de Paris. Saint Louis y avait commandé dès 1230 l'édification du château d'Angers, symbole du pouvoir royal. Roi amoureux des arts et fervent chrétien, Louis IX fera également construire en plein cœur de Paris la Sainte-Chapelle pour y abriter des reliques de la Sainte Croix. Il sera inhumé à la basilique cathédrale Saint-Denis en 1271 ; il avait profondément remanié la nécropole royale en y transférant les restes de nombreux souverains.

### Une grande variété de manifestations sur tout le territoire tout au long de l'année

Pour ouvrir cette commémoration, la Sainte-Chapelle, monument emblématique du règne de Saint Louis, a accueilli le 25 avril, jour anniversaire de sa naissance, et le 26 avril, l'ensemble Diabolus in Musica pour deux concerts exceptionnels, durant lesquels deux offices créés pour la Sainte-Chapelle au XIII<sup>e</sup> siècle ont été interprétés pour la première fois depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle.

Du 25 avril au 31 décembre, l'exposition « Saint Louis, de l'Occident à l'Orient » aux tours et remparts d'Aigues-Mortes a évoqué les voyages d'outre-mer du roi, selon le récit de Jean de Joinville (1224-1317), proche courtisan et premier biographe du souverain.

Du 28 juin au 28 septembre, au château de Castelnaud-Bretenoux, l'exposition « Sur les pas de Saint Louis en Quercy. Pèlerinages et reliques » est revenue sur la piété de ce roi qui partit en pèlerinage à l'intérieur de son royaume avant de se lancer à la conquête de Jérusalem, ce qui l'a amené en 1244 en Quercy.

Visible de septembre à novembre, à la basilique cathédrale Saint-Denis, une installation lumineuse de Nathalie Junod-Ponsard, *Saint Louis, le roi de Saint-Denis*, a mis en lumière la



commande faite par le monarque de seize tombeaux sculptés et d'un monument à la gloire de Dagobert.

Du 10 octobre au 25 janvier 2015, le château d'Angers a présenté l'exposition « Saint Louis, roi de France en Anjou ». C'est vers 1230 que le roi décide de transformer Angers en l'une de ses places fortes stratégiques. Il finance la construction du château d'Angers, mais aussi de l'enceinte de la ville. Si le territoire reste fortement marqué par l'empreinte du monarque, l'iconographie de Saint Louis en Anjou, évoluant lentement au fil des siècles au gré du contexte politique, n'émerge qu'au <sup>xvii</sup> siècle. Son image s'impose dans tous les domaines artistiques. Une manière de découvrir autrement le souverain. En raison de son succès, l'exposition a été prolongée jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2015.

Dans le cadre de « Monuments en musique », le CMN a proposé quatre concerts des ensembles Beatus et Diabolus in Musica : aux tours et remparts d'Aigues-Mortes, à la basilique cathédrale Saint-Denis, au château de Châteaudun et à l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

Des conférences et des lectures ont aussi été proposées à la Sainte-Chapelle et à la Conciergerie dans le cadre du cycle de lectures #MotsNus.

### **196 000 visiteurs pour « Saint Louis », l'exposition événement à la Conciergerie**

Du 8 octobre au 11 janvier 2015, en point d'orgue de la saison culturelle du CMN, avec la collaboration exceptionnelle du musée du Louvre et de la Bibliothèque nationale de France, la Conciergerie a accueilli la plus grande exposition consacrée à Saint Louis en 2014. Le commissariat en était assuré par Pierre-Yves Le Pogam, conservateur en chef au musée du Louvre. L'exposition, autour d'une sélection de 130 œuvres d'une qualité artistique exceptionnelle, portait un regard nouveau sur Louis IX et la création artistique foisonnante du <sup>xiii</sup> siècle. Au cœur du dispositif scénographique, des éléments du trésor de la Sainte-Chapelle et des panneaux de vitraux originaux jamais présentés au public témoignaient de la puissance symbolique de ce monument. Avec 196 000 visiteurs, l'exposition a rencontré un succès à la hauteur de sa qualité, établissant un record de fréquentation pour une exposition du CMN.

### **Deux colloques avec le Musée d'art et d'histoire du Judaïsme et le musée du Louvre**

Deux colloques ont été également programmés. « Saint Louis et les juifs », organisé en partenariat avec le Musée d'art et d'histoire du Judaïsme, les 5 et 6 novembre à l'auditorium du MAHJ; et « Saint Louis et les arts en Europe », organisé par le musée du Louvre, le samedi 6 décembre à l'auditorium du Louvre.



2.

Découvrez [la bande-annonce](#) de l'exposition « Saint Louis ».

1. Installation lumineuse de Nathalie Junod-Ponsard *Saint Louis, le roi de Saint-Denis* à la basilique cathédrale Saint-Denis.

2. Inauguration de l'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie.



1.



2.



3.



4.



5.



6.



7.

## 1.2. LE RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE LES AGENTS, LA CRÉATION DE COLLECTIFS DE TRAVAIL ET LA RÉNOVATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

L'une des priorités de la direction de l'établissement, conformément à la lettre de mission de la Ministre au président Philippe Béval, consiste à renforcer la cohésion entre les équipes et à améliorer le climat social. Les célébrations du centenaire de l'établissement, qui ont rassemblé la quasi-totalité des personnels, sont donc une illustration de cette démarche tout comme le retour à un fonctionnement régulier des instances représentatives du personnel, la profonde rénovation de la politique sociale et de prévention ou enfin la mise en place de nouveaux outils de communication interne pour renforcer la cohésion des équipes.

### 1.2.1. UN CENTENAIRE AVANT TOUT DÉDIÉ AUX AGENTS

Le choix de l'établissement a été de faire de son centième anniversaire un moment de cohésion et de partage pour tous les agents, quels que soient leurs statuts et leurs affectations. Dès lors, tout a été mis en œuvre pour offrir aux équipes des occasions de se rassembler dans un cadre convivial, de se connaître et d'être reconnues et d'aborder avec confiance et solidarité les défis du deuxième siècle de l'établissement.

#### Sept grands rassemblements en régions

Inviter les 1 400 agents du CMN à se rencontrer constituait un défi compte tenu de leur répartition sur l'ensemble du territoire français. Pour relever ce défi, la direction de l'établissement a invité tous les agents à participer librement à sept rassemblements : deux en juin, au château d'Angers et au domaine national de Saint-Cloud, quatre en septembre, à l'abbaye de Cluny, au château de Bouges, à l'abbaye de La Sauve-Majeure et à l'abbaye de Montmajour et un en octobre à la Cité de Carcassonne. Cette initiative a permis à l'immense majorité des agents de vivre des temps de convivialité très appréciés, en mettant également les monuments et leurs équipes au cœur de ces célébrations. Présents à chacun de ces rassemblements, le Président et la Directrice générale ont saisi ces occasions pour souligner la vitalité du modèle du CMN et exprimer leur confiance dans l'engagement de tous les agents au service de l'établissement et des monuments. Ces rencontres ont démontré la force d'un réseau unique au monde, comme l'a rappelé Philippe Béval.

Pour que chacun ou chacune conserve un souvenir de cette célébration, une médaille commémorative en bronze florentin, frappée dans le cadre d'un partenariat avec la Monnaie de Paris, a été offerte à chaque agent ainsi qu'un album photographique des sept rassemblements en régions.



8.



9.

Rassemblements du centenaire :  
1. Au château d'Angers.

2. Au domaine national de Saint-Cloud.

3. À l'abbaye de Cluny.

4. Au château de Bouges.

5. À l'abbaye de La Sauve-Majeure.

6. Aux château et remparts de la Cité de Carcassonne.

7. À l'abbaye de Montmajour.

8. Médaille du centenaire.

9. Album du centenaire.

## **1.2.2. UNE RÉNOVATION PROFONDE DE LA POLITIQUE SOCIALE ET DE PRÉVENTION**

### **1.2.2.1. LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF ADAPTÉ ET RENFORCÉ : LE PÔLE MÉDICO-SOCIAL ET LA MISSION DU DIALOGUE SOCIAL ET DE LA PRÉVENTION**

Le recrutement du médecin de prévention à plein temps en 2013, celui d'une conseillère technique de service social ont permis, dans le cadre de la nouvelle organisation des services du siège, la création d'un pôle médico-social. Il est installé dans les anciens locaux de la présidence sur le site de la Porte des Lilas, à proximité physique de l'inspecteur pour la santé et la sécurité au travail. Il rassemble ainsi les différents moyens et compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une politique efficace de prévention et de traitement des difficultés.

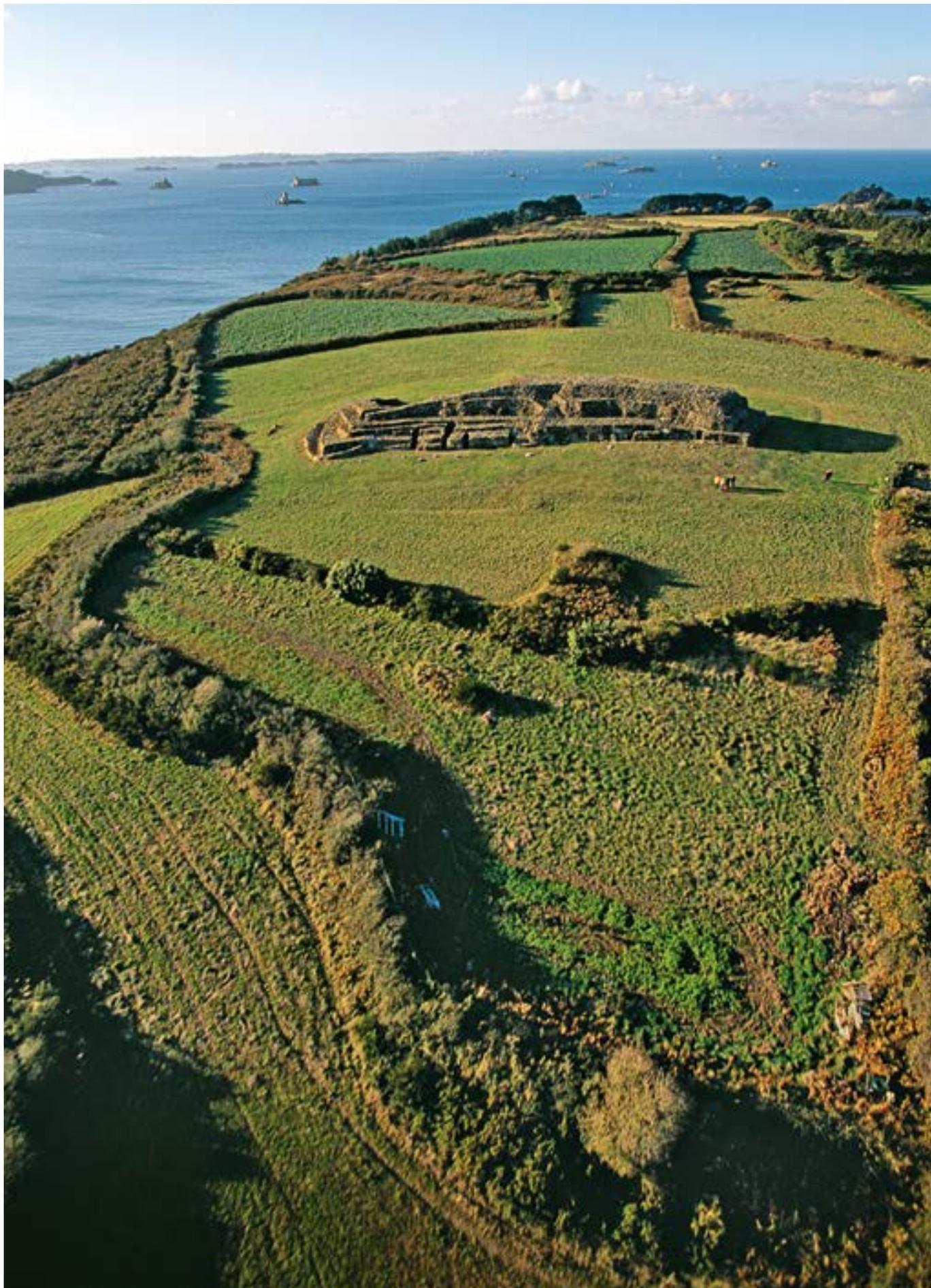
Le pôle médico-social travaille également en lien étroit avec la mission du dialogue social et de la prévention, qui succède dans la nouvelle organisation à l'ancien département de la santé au travail, pour avoir notamment une approche plus globale de la prévention et tenir compte du rapprochement des compétences des Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail d'une part et du Comité technique d'autre part. Un important effort de structuration des services a donc été effectué dans ce but.

Pour son versant social, le pôle s'est d'abord attaché à organiser le réseau des assistants sociaux, vital pour garantir à tous les agents du CMN un accès à ces services fondamentaux. Il assure l'accès et le développement du service social de proximité en veillant à l'organisation de permanences dans les différents sites, conseille les agents qui sollicitent une aide et suit les dossiers des personnels en difficulté sociale ou en souffrance. Il intervient auprès de la totalité des agents travaillant au siège ou dans les 97 monuments du CMN, quel que soit leur statut.

Le médecin de prévention coordonne également l'activité des différents médecins des services de santé au travail qui ont la charge des monuments du réseau qui ne figurent pas dans son périmètre d'intervention. Un important travail a été mené en 2014, en lien avec le département des affaires juridiques et immobilières, pour disposer d'un recensement exhaustif des conventions avec les services territoriaux de santé au travail et sécuriser leur cadre juridique. Il devrait aboutir en 2015 avec la passation de nouvelles conventions.

L'animation du réseau d'assistants de prévention dans les monuments a été renforcée en 2014 : 16 réunions ont déjà eu lieu. Conformément aux préconisations du médecin de prévention, 14 cadres supérieurs, dont le Président, la Directrice générale et la plupart des membres du comité de direction, ont suivi une formation aux risques psychosociaux d'une durée de deux jours, assurée par un opérateur également sollicité par le ministère de la Culture et de la Communication.

Enfin, l'établissement s'attache à intensifier les efforts amorcés depuis 2012 dans le domaine de la prévention primaire. Ainsi, un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage a été élaboré à partir de la deuxième moitié de l'année 2013. Il a été lancé en milieu d'année 2014 afin d'accompagner les monuments du réseau et les services du siège dans l'élaboration des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Le recours à une aide extérieure qualifiée répond à une





1.

demande des assistants de prévention, des administrateurs et des représentants du personnel d'être formés et accompagnés dans cette démarche. Ils seront réunis en groupes de travail autour du prestataire dès janvier 2015. Ce marché facilitera l'élaboration de plans de prévention en adéquation avec les réalités et les situations de terrain et contribuera à l'élaboration d'une culture commune de la prévention et d'une approche partagée des difficultés inhérentes à la vie des monuments.

#### **1.2.2.2. UNE PROGRESSION DANS LE TRAITEMENT ET LE SUIVI ADMINISTRATIF DES SITUATIONS DES AGENTS CONTRACTUELS ET TITULAIRES**

Le pôle social a rencontré 162 agents en concertation avec les services sociaux de secteur, d'autres services sociaux spécialisés et/ou les services de médecine de prévention. Il en découle alors d'autres demandes ou problématiques qui seront, à leur tour, évaluées et traitées ou qui donneront lieu à des orientations.

Pour les agents titulaires, la reprise par le CMN de certains actes relevant de la gestion de proximité (congrés annuels, RTT, congrés maladie ordinaires, comptes épargne temps) a été effective à partir du début de l'année 2014. La Direction des ressources humaines s'est structurée pour faire face à cette charge nouvelle, transférée à la demande de la tutelle. Un agent a été recruté au sein de la DRH, préfigurant la constitution d'un pôle dédié au sein du département des politiques de ressources humaines. Les référents RH et les administrateurs ont été informés de ces nouvelles mesures. La présence de cet agent facilite la gestion et le suivi des situations des agents titulaires. L'établissement a pris l'attache des services de gestion des ressources humaines du Ministère (direction générale des Patrimoines, Secrétariat général) pour parvenir à une cartographie complète et claire des compétences, notamment sur certains actes auparavant suivis par les DRAC (congrés de grave maladie, saisine des comités médicaux ou commissions de réforme...).

#### **1.2.2.3. NEUF SESSIONS DE LA COMMISSION DE SECOURS EN 2014**

Le pôle social gère également la commission de secours, compétente pour tous les personnels, titulaires ou contractuels. En sont membres deux administrateurs et trois représentants du personnel. Les demandes font l'objet d'une évaluation sociale réalisée soit par la conseillère technique, soit par les travailleurs sociaux de



2.

1. Abbaye de La Sauve-Majeure.

2. Site archéologique de Glanum, quartier résidentiel, maison des Antes, cour à péristyle et citerne.

proximité. Les évaluations sociales sont présentées anonymement. L'ensemble des dossiers des agents titulaires et contractuels y est traité. Le paiement des secours des agents titulaires est assuré par le Ministère en lien avec la secrétaire de la commission. Grâce aux efforts des différents intervenants, le traitement des suites de la commission a été réduit à un délai de 7 à 10 jours.

52 demandes ont été étudiées en 2014, 33 dossiers d'agents contractuels et 19 d'agents titulaires. Pour les agents contractuels, 29 secours ont été accordés pour un montant de 46 800 €. Le montant total attribué pour les agents titulaires est de 11 198 € pour six agents.

#### **1.2.2.4. UNE POLITIQUE D'INTÉGRATION DES PERSONNELS EN SITUATION DE HANDICAP**

S'inscrivant dans le cadre de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'établissement conduit une politique volontariste d'intégration des personnels en situation de handicap. La conseillère technique de service social a été désignée pour y contribuer en tant que correspondante handicap.

Le premier soin de l'établissement a été de renforcer les liens avec le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) qui peut apporter un soutien financier conséquent et adapté à nos objectifs. Un travail préalable d'identification des agents et de leurs problématiques a été engagé. Un échange avec le bureau de l'action sociale et de la prévention de la tutelle a permis de mieux appréhender la politique engagée par le Ministère dans le domaine de l'obligation d'emploi.

#### **Une stratégie qualitative de recours aux emplois d'avenir au CMN**

Depuis 2013, le CMN a souhaité s'engager dans ce dispositif d'insertion professionnelle des jeunes de moins de 25 ans éloignés de l'emploi. Il a été l'un des premiers, à la demande du ministère du Travail, à signer une convention cadre pour le recrutement d'emplois d'avenir.

Aux treize contrats d'avenir signés en 2013, se sont ajoutés sept nouveaux recrutements conduits en partenariat avec les missions locales. Si la filière des jardins reste dominante avec 13 jeunes affectés à des missions d'adjoint technique, on en trouve également dans la filière médiation culturelle et communication qui en accueille cinq et deux dans la filière technique et maintenance.

L'établissement met l'accent sur la qualité du dispositif mis en place en termes d'accueil et de formation, puisque ces jeunes bénéficient d'un tutorat et d'un accompagnement personnalisé d'adaptation à l'emploi mais aussi d'une priorité à la formation avec l'acquisition des savoirs de base (pratique des écrits, capacités d'expression orale) et de nouvelles compétences : gestes et postures, habilitation électrique, sécurité incendie, assistance aux personnes, etc. À ce titre, en 2014, 85,5 journées par stagiaire ont été recensées en faveur des contrats d'avenir.

En outre, d'autres formations plus spécifiques ont été prodiguées par le ministère de la Culture et de la Communication (par exemple les préparations aux concours techniques et administratifs...). Et enfin, des actions ont été conduites par les Conseils régionaux territorialement compétents dans le cadre de leurs responsabilités en matière de politique de formation.

Ces formations ont permis de belles réussites. En effet, deux stagiaires sont aujourd'hui classés sur la liste complémentaire pour le concours d'adjoint technique, organisé par le ministère de la Culture et de la Communication, ce qui encourage à poursuivre l'effort collectif pour l'intégration professionnelle et sociale de ces jeunes.

### 1.2.3. UN DIALOGUE SOCIAL RÉNOVÉ

Les efforts menés par l'établissement depuis juillet 2012 pour rétablir un dialogue social rompu sous l'ancienne gouvernance ont porté leurs fruits. Les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT, 1 central et 5 comités spéciaux organisés sur une base territoriale) se sont tenus régulièrement depuis cette date. 27 CHSCT se sont réunis en 2014, en session ordinaire ou extraordinaire. En outre, deux protocoles d'accord importants ont été conclus en 2014 avec les représentants du personnel relatifs au plan de pérennisation des agents occasionnels et saisonniers et aux conditions de travail au Mont-Saint-Michel. À l'issue des élections professionnelles du 4 décembre 2014, organisées avec succès, l'établissement continue à produire les efforts nécessaires à la mise en place des conditions d'un dialogue social constructif, fondé sur la recherche de réponses concrètes aux questions et besoins objectifs des agents.

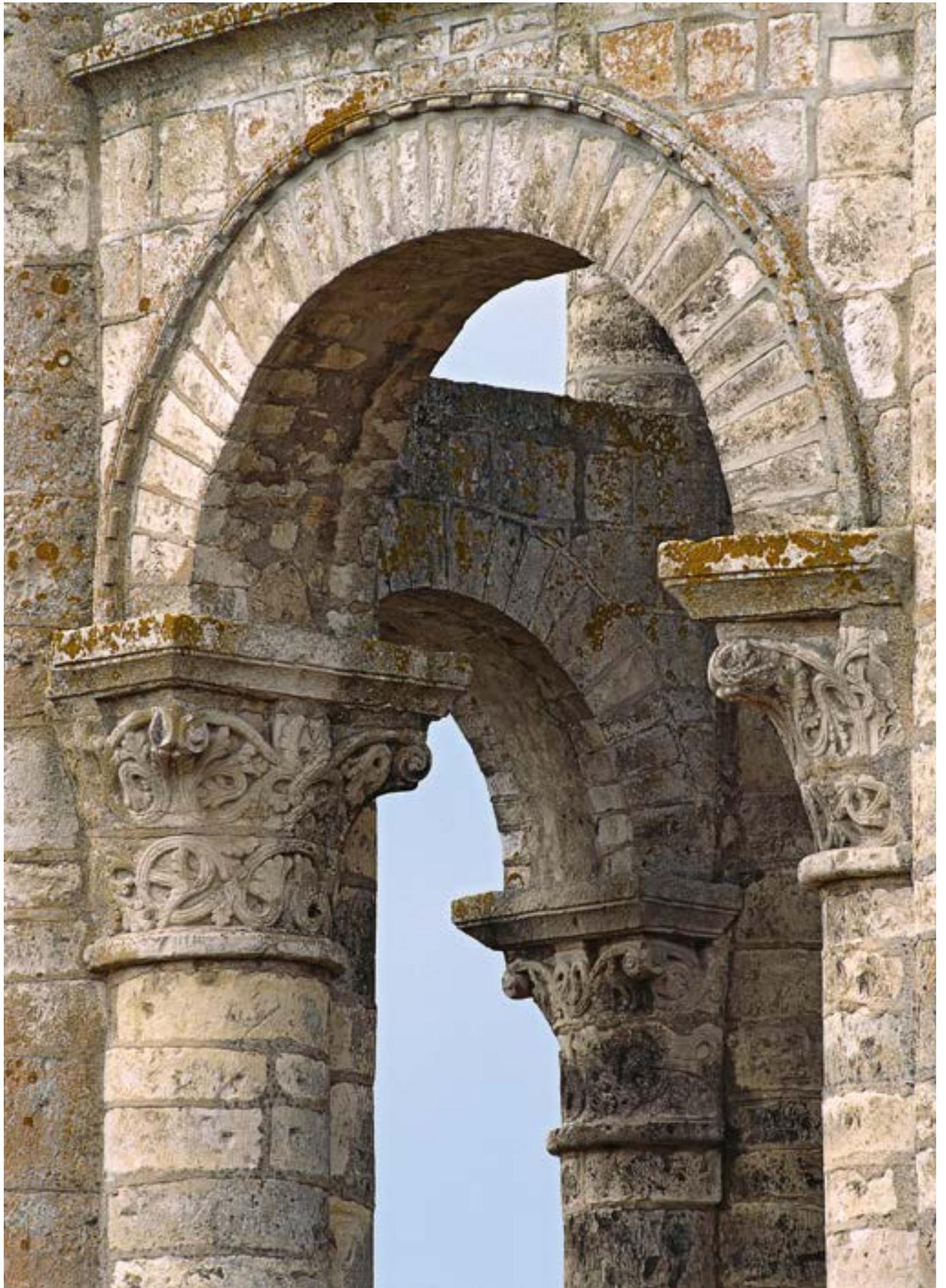
#### 1.2.3.1. LES PROTOCOLES D'ACCORD

Le CMN a engagé dès 2013 une réflexion visant à améliorer la gestion des agents non titulaires recrutés sur besoins occasionnels et saisonniers. Au printemps 2014, à la suite d'un mouvement conduit par certains agents de cette catégorie, les discussions ont repris avec un collectif d'agents accompagné par une organisation syndicale. La signature d'un protocole d'accord a mis fin au conflit le 14 mai. Identifiant deux ensembles de critères permettant l'accès à un CDI à temps complet ou incomplet, le protocole a permis à 88 personnes de rejoindre les effectifs permanents de l'établissement. Par son ampleur, ce protocole représente une avancée significative dans la gestion des ressources humaines de l'établissement.

Dans le cadre du rétablissement du caractère maritime (RCM) du site du Mont-Saint-Michel, les conditions d'accès au mont ont été modifiées à partir du 28 avril 2012. Une navette réservée aux salariés du Mont assurait l'aller-retour entre les parkings et le lieu de travail. La suppression de cette navette, s'ajoutant aux conditions de travail particulières à ce site, a entraîné en 2013 un conflit social qui s'est notamment traduit par 44 jours de grève des personnels de l'abbaye.

Signature du protocole d'accord concernant l'abbaye du Mont-Saint-Michel.





Afin de mettre un terme à ce conflit, en lien avec le ministère de la Culture et de la Communication, l'établissement a signé le 2 décembre 2014 un protocole d'accord avec les deux organisations syndicales représentatives des personnels de l'établissement. Celui-ci prévoit un ensemble de mesures améliorant les conditions d'accès et de travail sur le site, et notamment la mise en place d'un dispositif d'ap-point d'acheminement des agents de l'abbaye et le renforcement des équipes.

### **1.2.3.2. UN FONCTIONNEMENT RÉGULIER DES INSTANCES, UN SOUCI DE CRÉER LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE DE QUALITÉ**

Six CHSCT (cinq spéciaux et un central) réunissant les représentants du personnel élus, les membres de l'administration compétents, les assistants de prévention, l'inspecteur santé et sécurité au travail ainsi que le médecin du travail se tiennent trois fois par an. Un calendrier est délivré à l'ensemble des représentants du personnel lors du premier CHSCT central de l'année pour validation. L'administration met également à la disposition des représentants du personnel un espace de réunion un à deux jours avant le CHSCT.

Ces efforts en matière de dialogue social se traduisent dans les avis rendus par les instances. En effet, sur les 30 projets présentés en CHSCT en 2014, 22 ont été approuvés dont 16 à l'unanimité.

### **1.2.3.3. L'ORGANISATION DES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES ET LA RATIONALISATION DE LA CARTOGRAPHIE DES CHSCT**

Le même souci de rigueur et d'impartialité a animé les équipes pour l'organisation des élections professionnelles du 4 décembre 2014. Dans un dialogue étroit avec les services du Ministère chargés de la coordination de ce scrutin national et après une consultation approfondie des représentants du personnel, ces élections ont marqué une évolution dans la cartographie des CHSCT. Ce sont désormais quatre CHSCT spéciaux à compétence territoriale, et non plus cinq, qui traiteront les questions relatives aux conditions de travail au siège et dans les monuments. Cette répartition est harmonisée notamment avec l'organisation des pôles opérationnels de la maîtrise d'ouvrage, dont le travail conditionne beaucoup de dossiers présentés dans les CHSCT.

L'organisation des élections a donné pleine satisfaction aux agents et aux organisations syndicales, aucun incident significatif n'ayant été signalé dans la préparation des élections, dans la distribution du matériel de vote dans les cent sites de l'établissement ni au cours des opérations de vote ou de dépouillement. Grâce à une campagne d'incitation au vote très importante, relayée dans tous les services, le taux de participation (68,3 % pour le scrutin déterminant la composition du CT et des CHSCT) a été supérieur à la moyenne du périmètre du ministère de la Culture et de la Communication.

## **1.2.4. DES OUTILS NOUVEAUX POUR SUSCITER LA COHÉSION DES ÉQUIPES**

L'année du centenaire de l'établissement a vu la création de deux nouveaux outils de cohésion interne avec la publication d'un livret d'accueil et la mise en ligne d'un nouvel intranet pour les agents du CMN.

### **1.2.4.1. UNE NOUVELLE COMMUNICATION INTERNE**

Depuis 2012, la politique de communication interne a été réorientée vers des formats plus courts, vers plus de réactivité à l'actualité de l'établissement et vers des informations mieux adaptées aux attentes des agents. Ce sont près de 100 *Flash Info*, messages d'information courts et centrés sur des points d'intérêt général pour les agents, qui ont été envoyés par courriel aux agents et affichés dans les locaux de jour durant l'année 2014. Ces informations ont été complétées par la *Lettre d'information RH*, à fréquence mensuelle, diffusée à l'ensemble des personnels. 2014 a vu également la création du nouveau site intranet, la publication d'un nouveau livret d'accueil, d'une plaquette de présentation de la DRH et l'organisation de premières journées d'accueil par la DRH. Au sein de la communication interne, une attention toute particulière a été donnée à la diffusion du programme de formation.

### **1.2.4.2. UN PLAN DE FORMATION POUR ACCOMPAGNER LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CMN**

Le plan de formation 2014 a proposé une offre permettant d'accompagner la politique de développement de l'établissement tout en intégrant les grandes orientations définies par la tutelle et par le Président. Ce plan a permis de répondre aux demandes d'accompagnement dans la professionnalisation de leurs métiers par les agents titulaires et non titulaires du siège et des monuments. Les formations peuvent être individuelles ou être organisées par le ministère de la Culture et de la Communication et correspondre à des actions de formation continue ou de préparation aux concours de la fonction publique. Enfin, elles peuvent entrer dans le cadre du programme de formation établi par l'établissement. Plus de 1 100 stagiaires ont ainsi participé à des formations en 2014.

Le programme 2014 de formation proposé par l'établissement comportait plusieurs axes dont :

- L'accueil des publics spécifiques, notamment ceux en situation de handicap avec des formations axées plus spécialement comme la formation à l'accueil de base en langue des signes.
- La poursuite de l'individualisation de la formation pour permettre à chaque agent de mieux valoriser son parcours professionnel et de gérer sa carrière.
- Le management et la formation des équipes. Plusieurs modules ont permis aux stagiaires de se former au management et à l'accompagnement des emplois d'avenir.

### 1.2.4.3. ATRIUM, UN INTRANET NOUVELLE GÉNÉRATION

La refonte de l'Intranet du CMN a été lancée dès février 2014 avec de nombreuses réunions de travail sur les enjeux et le design du nouveau site. Il s'agissait de donner à l'ensemble des personnels un outil de travail moderne et adapté au besoin des équipes. Cet effort collectif, qui a associé agents du siège et des monuments, a permis l'aboutissement rapide de ce projet essentiel à une meilleure circulation de l'information au sein de l'établissement. Des relais ont été désignés au plus près des unités opérationnelles afin qu'Intranet devienne l'outil de tous les agents. Ainsi, neuf mois après le lancement du projet, le nouvel Intranet nommé « Atrium », lieu de partage, d'échange et de transmission – rappelant le rôle central de cette partie de la *domus* romaine – a été lancé le 15 décembre 2014 à l'occasion d'un séminaire des administrateurs.

Dernière initiative des célébrations du centenaire du CMN, son succès a été immédiat avec une progression significative du nombre de connexions. Par les transformations qu'il opère dans le paysage de la communication interne de l'établissement, Atrium contribue pleinement à la construction d'un Centre des monuments nationaux plus uni, plus regroupé et plus actif. L'année 2015 verra l'aboutissement d'une seconde étape dans le développement d'Atrium avec l'ouverture d'espaces de travail collaboratifs. La même méthodologie associant siège et monuments sera utilisée pour cette seconde phase du développement d'un outil essentiel à la cohésion de l'établissement.

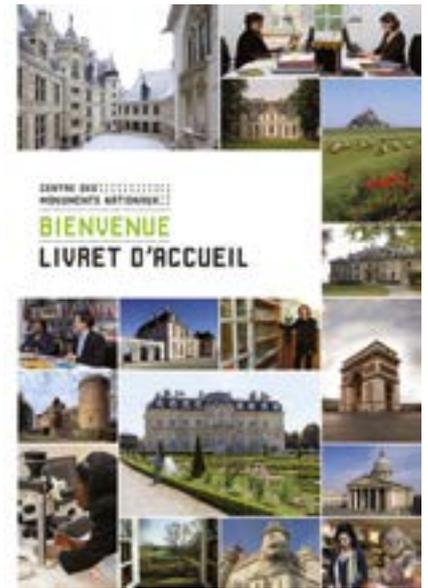
### 1.2.4.4. UN ACCENT MIS SUR L'ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS

Fruit d'une étroite collaboration entre la Direction des ressources humaines et la mission communication, un nouveau livret d'accueil a été réalisé et envoyé à l'ensemble des agents au premier semestre 2014. Ce livret a pour vocation, sous un format attrayant, de présenter aux nouveaux arrivants les grandes missions de l'établissement, son organisation entre siège et monuments, la gestion des ressources humaines, les instances représentatives du personnel, la vie pratique dans un monument et au siège... Une version numérique a été mise en ligne le 15 décembre sur Atrium.

En complément, quatre journées d'accueil du Centre des monuments nationaux ont eu lieu les 9, 11, 18 et 19 décembre 2014. Ce fut l'occasion pour 100 nouveaux arrivants, venus de toute la France, de faire connaissance avec les services du siège et de se familiariser avec l'établissement.



1.



2.



3.

1. Page d'accueil d'Atrium.

2. Nouveau livret d'accueil.

3. Accueil de nouveaux arrivants à l'hôtel de Sully.



1.

### 1.3. LE CMN, ACTEUR MAJEUR DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE ET DE LA DÉMOCRATISATION CULTURELLE

Le Centre des monuments nationaux a pour mission d'ouvrir les monuments à tous les publics. Il déploie de très longue date des efforts particuliers en direction des publics jeunes et scolaires et, plus largement, pour que la visite des monuments soit un instrument de transmission des savoirs, d'épanouissement personnel et de construction du vivre-ensemble. Les événements qui ont marqué le début de l'année 2015 ont naturellement remis en lumière cette fonction sociale du patrimoine mais dès 2012, dans le cadre de la priorité donnée à l'éducation artistique et culturelle par le Ministère, un accent particulier avait été mis sur la démocratisation culturelle et l'accès de tous au patrimoine monumental français.

#### 1.3.1. UN EFFORT CONSIDÉRABLE EN FAVEUR DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

Avec 515 000 élèves accueillis dans les monuments du réseau en 2014, le Centre des monuments nationaux se place comme un des premiers établissements publics patrimoniaux en matière d'accueil des publics scolaires. 117 000 d'entre eux ont notamment pris part à des ateliers du patrimoine ou des visites adaptées, marque du souhait de l'établissement d'accueillir les publics scolaires en nombre mais aussi dans des conditions de visite véritablement adaptées à l'ambition pédagogique partagée par les enseignants et l'établissement. Plus largement, de nombreuses opérations ont visé à attirer un public familial, contribuant à développer chez les plus jeunes une habitude de la visite patrimoniale.

##### 1.3.1.1. DES MOYENS HUMAINS RENFORCÉS POUR UNE ACTION STRUCTURÉE

###### **Des services éducatifs dédiés**

En 2014, le Centre des monuments nationaux dispose de 35 services d'actions éducatives en charge de plus de 50 monuments. Les autres monuments ne négligent cependant pas l'accueil des publics scolaires.



1. Scolaires au château d'Azay-le-Rideau.

2. « Monument jeu d'enfant » au château d'Aulteribe.



1. Visite théâtralisée au château de Champs-sur-Marne dans le cadre de l'opération « Les Portes du temps ».

2. « Monument jeu d'enfant » au château d'Aulteribe.

3. Réhabilitation du jardin suspendu du château d'Angers dans le cadre de la manifestation « Les Portes du temps ».

Afin de développer de façon qualitative les actions menées à l'intention des scolaires, l'établissement a décidé d'étendre la mission des chargés d'actions éducatives (CAE) qui travaillent à la mise en place d'une offre répondant aux attentes des publics scolaire, familial et du champ social. Il organise des ateliers pédagogiques, proposant des activités d'une extrême variété pour favoriser l'appropriation par les publics du monument et de son histoire.

### **Une animation de réseau**

Pour harmoniser et échanger sur les pratiques liées au développement des publics et animer le réseau, la Direction du développement culturel et des publics (DDCP) organise des rencontres pour les acteurs de terrain, quels que soient leurs métiers, et propose régulièrement des sujets fédérateurs.

Ces « rendez-vous du public » permettent aux agents de se rencontrer, d'échanger leurs expériences et de mieux connaître les pratiques des autres institutions. Ils permettent à la DDCP d'avoir une meilleure compréhension des enjeux et des contraintes au niveau local.

Quatre journées portant sur le développement et l'accueil des publics du champ social ont été organisées, le 16 janvier au château de Maisons, sur l'attractivité des monuments auprès des jeunes adultes, le 20 mars à l'hôtel de Sully et sur la médiation, les 20 et 21 novembre, à la basilique cathédrale de Saint-Denis.

Selon les sujets, le CMN a fait appel à d'autres structures culturelles qui ont exposé leurs expériences, permis ainsi un débat de qualité et incité les monuments à expérimenter des actions innovantes. La DDCP a sollicité le Museum d'histoire naturelle de Rouen et le musée du Quai Branly sur leurs expériences d'accueil des 18-35 ans. De même, le Musée d'art et d'histoire du Judaïsme est venu présenter un document de visite à destination du public familial.

### **Des crédits sanctuarisés**

Avec un budget d'investissement global de 4,2 M € en 2014 contre 3,1 M € en 2013 pour la Direction du développement culturel et des publics, l'établissement se donne les moyens de ses ambitions. Après 2012, le budget du département des publics a été particulièrement renforcé pour proposer des offres pérennes de qualité. Le montant alloué à ce département est passé de 1,1 M € en 2013 à 1,9 M € en 2014. Une enveloppe complémentaire de 100 000 € destinée au public du champ social, créée en 2013, a été reconduite en 2014. Elle a permis de compléter et de renouveler le dispositif de l'établissement pour l'accès de tous aux monuments de son réseau.



3.

## 12 films sur les métiers du CMN

Dans le cadre de la convention avec le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le CMN a réalisé une série de films de trois minutes sur les différents métiers présents dans un monument : de l'accueil à la gestion administrative en passant par l'entretien. Ces films sont destinés aux jeunes collégiens et lycéens pour les sensibiliser aux métiers du patrimoine et leur donner des pistes pour accéder à ces métiers. Ce projet a été accueilli avec beaucoup d'enthousiasme par les équipes des monuments. Les agents concernés se sont beaucoup investis dans ce projet vécu comme un bon moyen d'expliquer leur métier aux jeunes mais aussi à tous les agents de l'établissement. Voici la liste non-exhaustive des métiers concernés : administrateur, assistant de direction, responsable billetterie-boutique, agent d'accueil, de surveillance et de magasinage, chargé de développement interrégional... Ces films seront disponibles sur le nouveau site internet de l'établissement déployé en 2015 (voir 2.1.1.).

### 1.3.1.2. DES ACTIONS EXEMPLAIRES

#### **Les Portes du temps**

Opération nationale lancée par le ministère de la Culture et de la Communication en partenariat avec l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé), « Les Portes du temps » est une manifestation qui vise à familiariser les jeunes publics issus en priorité de zones urbaines sensibles à l'histoire et au patrimoine.

14 sites ont participé à la manifestation : les monuments de l'Île de la Cité (les tours de Notre-Dame de Paris, la Sainte-Chapelle et la Conciergerie), la basilique cathédrale Saint-Denis, l'abbaye de Cluny, les châteaux de Châteaudun, de Champs-sur-Marne, de Maisons, d'Angers, de Pierrefonds et d'Oiron, la villa Savoye, le château comtal et les remparts de la Cité de Carcassonne, et la forteresse de Salses. Le budget total de l'opération s'est monté à 258 300 €, dont 92 300 € de subventions. La DDCP a utilisé 10 500 € pour la réalisation de reportages audiovisuels et photographiques destinés à valoriser l'opération auprès de nos partenaires.

Les Portes du temps ont accueilli cette année plus de 5 500 participants, principalement des jeunes de 4 à 18 ans, quelques familles et de jeunes adultes. La manifestation s'est déroulée sur 149 jours, essentiellement durant les vacances d'été, du 7 juillet au 8 août, et celles de la Toussaint, du 20 au 31 octobre.

Les activités mises en place proposent des pratiques artistiques autour du spectacle vivant, des arts plastiques, audiovisuels et sportifs. Ces activités ont toutes pour objectif de sensibiliser à l'histoire, à l'histoire de l'art et au patrimoine, via une découverte interactive, gestuelle, manuelle, sensible et ludique. À la basilique cathédrale Saint-Denis, l'offre culturelle s'est construite autour de la création de jeux de société mettant en scène l'architecture du lieu lui-même et les personnages qui ont contribué au rayonnement du site. Les activités se sont structurées autour des arts numériques et de la danse et de la musique pour les monuments de l'Île de la Cité. Les activités audiovisuelles, numériques et faisant appel à l'art du récit se sont déployées sur de nombreux sites. À titre d'exemple, au château d'Oiron, les participants ont pu faire des photomontages, monter des films d'animation et réaliser des créations sonores.

Les Portes du temps permettent un ancrage territorial des monuments en incitant les équipes à travailler avec des structures locales et territoriales (associations, collectivités, services déconcentrés de l'État). Étant associée à l'opération « École ouverte » et au « Programme de réussite scolaire » lancés par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la manifestation participe également à la lutte contre le décrochage et l'échec scolaires.

### **Autres manifestations**

Le Centre des monuments nationaux s'applique à concevoir une programmation de qualité à destination des publics familiaux. Quelques manifestations emblématiques témoignent de cet effort soutenu :

#### **« Monument jeu d'enfant »**

Les 11 et 12 octobre 2014, plusieurs dizaines de milliers d'enfants et de parents se sont rendus dans les 46 monuments du réseau participant à la manifestation « Monument jeu d'enfant ». Les monuments ont proposé toutes sortes d'activités ludiques qui ont permis de les découvrir sous un nouveau jour.

#### **« Contes & Histoires »**

L'opération « Contes & Histoires » organisée par les monuments d'Île-de-France du 20 décembre 2014 au 4 janvier 2015 a rassemblé de nombreux enfants avides d'aventures et de découvertes. Ces rendez-vous familiaux permettent de découvrir les monuments à travers des visites contées, des ateliers et des spectacles.

### **Le chantier mégalithique à Carnac**

La transmission du patrimoine et la sensibilisation des jeunes générations à sa préservation est l'une des missions fondamentales du Centre des monuments nationaux. Avec plus de 5000 scolaires accueillis chaque année, le plateau pédagogique de Carnac joue un rôle important dans l'accomplissement de cette mission.

En effet, cet espace dédié aux apprentissages accueille un ensemble d'outils pédagogiques « immersifs » parmi lesquels six modules de déplacements de blocs mégalithiques installés au début de l'année 2014 avec le soutien d'EDF Bretagne, du Crédit Agricole du Morbihan et de la fondation du Crédit Agricole – Pays de France.

L'objectif est de proposer un ensemble de chaînes opératoires pouvant avoir été mises en œuvre pour construire les alignements. L'intérêt de la démarche est d'associer le public à un certain nombre d'observations et d'expérimentations.

En observant et en vivant de manière ludique quelques phases du chantier mégalithique, en manipulant des blocs, la découverte, l'apprentissage et la consolidation des connaissances s'en trouvent facilités.

Les aménagements consacrés à la découverte des techniques de déplacement de mégalithes favorisent la « pédagogie active » qui anime de nombreuses actions de médiation de l'établissement.





1.

### 1.3.2. LE PATRIMOINE POUR TOUS, DES INITIATIVES POUR TOUCHER DES PUBLICS PLUS DIVERSIFIÉS

Que ce soit par des actions symboliques, des activités ou des partenariats, le CMN s'applique à soigner l'attractivité de ses monuments vis-à-vis des catégories de public très variées pour qui la fréquentation des lieux de patrimoine n'est pas une habitude. Publics issus du champ social, qui fréquentent les monuments dans le cadre de partenariats avec des associations ou publics jeunes à qui il faut montrer le monument sous un nouveau jour, le CMN a cherché en 2014 à différencier ses approches pour porter le même message d'universalité du patrimoine.

#### 1.3.2.1. AU PANTHÉON!, UNE INSTALLATION SYMBOLIQUE DE L'ARTISTE JR

Le Panthéon fait l'objet d'un programme de restauration monumentale de plus de 100 M € portant sur le dôme, le péristyle, les décors intérieurs les parements extérieurs et l'enclos. La tranche de travaux en cours durant l'année 2014 a pour objectif la consolidation du dôme et du tambour et leur restauration intégrale. Pour ce faire, un échafaudage autoporté de 315 tonnes, véritable prouesse technique, et une grue qui culmine à 96 mètres de hauteur ont été élevés autour de ces parties.

La valorisation du chantier monumental du Panthéon a été confiée à l'artiste JR. Reconnu pour ses interventions participatives, notamment dans l'espace urbain, à

1. Itinérance de l'artiste JR au Panthéon.

2. *Au Panthéon!*, une installation symbolique de JR.



2.

fort contenu symbolique, JR incarne de manière pertinente la dimension humaniste et universelle du Panthéon. Selon le concept créé par l'artiste pour son projet « Inside Out », des portraits individuels ont été collectés depuis le monde entier via un site internet dédié, [www.au-pantheon.fr](http://www.au-pantheon.fr). En France, neuf monuments nationaux ont accueilli, entre le 5 et le 29 mars, l'itinérance du camion photographique de JR, permettant ainsi à un grand nombre de personnes mais aussi d'agents du CMN d'inscrire leur portrait dans l'œuvre globale. Au total, ce sont plus de 4000 portraits venus du monde entier qui ont couvert de façon spectaculaire le tambour, le sol de la nef ainsi que la coupole intérieure du Panthéon.

Revivez en accéléré la prouesse technique du [montage de l'échafaudage autour du tambour et du dôme du Panthéon](#).

Inaugurée le 3 juin 2014, [l'installation de JR Au Panthéon!](#) a remporté un vif succès sur les réseaux sociaux avec une importante diffusion assurée par de nombreux relais institutionnels, des personnalités, des blogueurs... Ce sont plusieurs millions de personnes dans le monde entier qui ont pu être informées via le site du CMN, Twitter, Instagram et Facebook avec le mot-dièse #AuPanthéon accélérant ainsi de façon significative le développement de l'impact des comptes de l'établissement sur différents réseaux sociaux.

Le 4 octobre 2014, à l'occasion de la Nuit Blanche, 6500 personnes sont venues découvrir ou redécouvrir l'œuvre de JR. Une notoriété nouvelle pour le monument et pour le CMN; une chance pour tous les personnels qui ont collaboré à cette opération à travers l'itinérance de la cabine de faire partie d'une œuvre d'art symbolique et monumentale.

La prouesse technique du montage de l'installation de JR a été enregistrée en *time-lapse*.

### 1.3.2.2. LES PARTENARIATS SOCIAUX

L'action envers les publics du champ social du Centre des monuments nationaux entre en résonance avec celle de nombreuses structures institutionnelles et associatives. En signant des conventions et en engageant des partenariats, l'établissement se donne les moyens d'aller toucher et de faire venir des publics qui resteraient sinon très éloignés de la fréquentation des monuments nationaux.

#### **« Vivre ensemble » en lien avec le ministère de la Culture et de la Communication**

Lancée par le ministère, la mission « Vivre ensemble » est un outil de dialogue entre les établissements culturels et les structures du champ social. Dans le cadre de cette opération en réseau, 69 visites ont été offertes aux relais culturels. Parmi ces visites, deux ont été proposées dans le cadre des semaines des parcours en miroir, du 6 au 17 octobre, permettant la découverte de deux établissements culturels de la mission « Vivre Ensemble » sur une thématique partagée : un parcours a été proposé entre la basilique cathédrale Saint-Denis et les Archives nationales autour de « La restauration de la basilique, de la pierre aux archives » et un autre entre la Sainte-Chapelle et le Palais de la découverte autour de la thématique « Lumière et couleurs ».

#### **Conventions nationale et locales avec « Cultures du cœur »**

Depuis 2011, le CMN travaille avec l'association « Cultures du Cœur » qui a pour vocation de permettre aux plus démunis l'accès aux pratiques culturelles et artis-

tiques. Le 31 mars 2014, l'établissement a signé, pour une durée de trois ans, une nouvelle convention avec cette association au niveau national. Celle-ci donne toute latitude aux administrateurs des sites pour signer des conventions au niveau territorial. 11 conventions locales ont été signées en 2014. 3 527 invitations ont ainsi été mises à disposition de « Cultures du Cœur » et une vingtaine de visites-découvertes ont été proposées à ses travailleurs sociaux.

### **Partenariat avec la fondation « Action Enfance »**

La reconduction, en juin, de la convention avec « Action Enfance » a permis, notamment, de perpétuer la tradition de mise à disposition d'un monument par le CMN pour l'organisation du Prix littéraire de la fondation. En 2014, c'est le château de Rambouillet qui a accueilli la 15<sup>e</sup> édition du Prix. Les enfants ont pu récompenser les lauréats, des écrivains pour la jeunesse de renom, lors de cette journée qui laissera un souvenir marquant aux participants.

### **Un partenariat pluriel avec Mozaik RH**

Le CMN a engagé des discussions avec l'association Mozaik RH, spécialisée dans la promotion de la diversité et dans l'insertion professionnelle des jeunes, diplômés ou non, issus des quartiers difficiles et plus particulièrement issus de l'immigration. Ces échanges ont abouti début 2015 à la signature d'une convention de partenariat, qui permettra à l'établissement et à ses équipes de participer à diverses actions relevant de l'accès à la culture et de l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes suivis par l'association.

Le CMN a également élargi les partenariats avec trois nouveaux partenaires du champ social :

- le Secours populaire français;
- l'Armée du Salut;
- le Comité national de liaison des régies de quartier.

### **La création d'un jardin éphémère au cloître de La Psalette**

Le jardin éphémère du cloître de La Psalette a été créé dans le cadre d'un partenariat entre le Centre des monuments nationaux et l'APSER, association de Prévention socio-éducative de la Rabière à Joué-lès-Tours. L'APSER, association subventionnée par le Conseil général d'Indre-et-Loire, contribue à la prévention de situations de marginalisation, coopère à l'éducation individuelle et collective des enfants et adolescents et soutient les familles dans leurs tâches éducatives.



Quatre jeunes en situation de réinsertion, âgés de 16 à 25 ans, ont ainsi œuvré aux côtés des jardiniers du CMN à la création de ce jardin éphémère qui s'inscrit dans la tradition des jardins de cloître.

Son plan, de forme carrée, symbolise la Terre. Son espace est structuré par des parcelles de pelouse délimitées par quatre allées formant une croix et évoquant les quatre fleuves du Paradis terrestre. Le jardin est planté d'ifs et de buis, deux essences symbolisant l'éternité qui se rencontraient traditionnellement dans les jardins de cloître.

### 1.3.3. LES EFFORTS EN FAVEUR DE L'ACCESSIBILITÉ

L'établissement poursuit l'objectif fixé par la loi de l'accessibilité de tous à la visite, en cherchant les réponses adaptées au défi que posent les monuments historiques. Conformément aux prescriptions législatives, il développe alternativement des outils de visite et de médiation répondant aux besoins spécifiques des publics handicapés, qui sont à la fois exigeants et multiples.

#### 1.3.3.1. UNE DÉMARCHE SYSTÉMATIQUE ET RAISONNÉE DE MISE EN ACCESSIBILITÉ DES MONUMENTS

Le CMN applique strictement la démarche imposée par la loi du 11 janvier 2005. 2014 a vu l'achèvement des diagnostics d'accessibilité sur l'ensemble des monuments. En fonction de leurs conclusions, et partout où cela est possible, l'établissement s'efforce de mettre les espaces en accessibilité. Il intègre notamment dans tous les grands chantiers de restauration des dispositifs permettant de rendre les monuments accessibles aux publics handicapés. À titre d'exemple en 2014, la réfection du parc du château d'Azay-le-Rideau a été l'occasion de mener des opérations de travaux permettant l'accès de tous au monument. La villa Cavrois, qui ouvrira en juin 2015, sera complètement accessible aux personnes à mobilité réduite.

Une attention toute particulière a été portée à l'élaboration de l'Agenda d'Accessibilité Programmée (Ad'Ap) qui fixe des objectifs d'accessibilité physique, de compensation ou de substitution dans les établissements recevant du public.

#### 1.3.3.2. LA RÉALISATION DE DOCUMENTS TRANSVERSAUX ET COMPLETS

##### **Rédition actualisée de la brochure *Accueil pour tous dans les monuments nationaux (2002)***

La réédition de la brochure *Accueil pour tous* destinée aux handicapés permet de présenter les grandes lignes de la politique d'accueil du CMN et de fournir au public des données actualisées quant à l'accessibilité et aux offres de visites adaptées.

##### **Participation à la rédaction de guides d'accessibilité du ministère de la Culture et de la Communication**

L'établissement participe à la réalisation du guide *Des expositions accessibles*, de la collection des guides pratiques de l'accessibilité du ministère de la Culture et de la Communication (éditions SG/SCPCI/DEDAC), documents ressources pour le domaine culture/handicap, permettant de développer et valoriser le partage des bonnes pratiques entre établissements recevant du public sous la tutelle du Ministère (parution fin 2015).

#### 1.3.3.3. UNE OFFRE DE VISITE ADAPTÉE AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Outre un travail d'accessibilité physique, l'établissement et les monuments œuvrent à une offre de visite adaptée pour les personnes en situation de handicap. De nombreuses activités s'adressent à ces publics spécifiques en fonction de leur handicap.

Au château d'Oiron, en partenariat avec une PME locale innovante, un robot de visite a été mis en service en 2014. Baptisé Norio (anagramme de Oiron), ce robot connecté au réseau constitue un avatar de la personne à mobilité réduite, lui permettant d'accéder aux espaces qu'il ne peut visiter, de les découvrir par l'intermédiaire du robot tout en échangeant ses impressions avec ses proches grâce à un système de communication intégré. Norio, à la croisée de l'innovation numérique et de la médiation pour les publics empêchés, a reçu début 2015 le prix de l'innovation culturelle lors des rencontres du Club innovation culture (CLIC).

Au château de Chareil-Cintrat près de Vichy, des ateliers olfactifs, gustatifs et sonores sur le vignoble et les vendanges sont proposés au public déficient visuel : des sonneurs de vielle font « sonner la vigne » en donnant des notes musicales aigres ou douces aux cépages et aux vins, selon les harmonies de bouquets, de parfums et de couleurs. Au château d'Azay-le-Rideau, des maquettes tactiles ont été élaborées permettant par le toucher d'appréhender les volumes du monument.

Au château de Pierrefonds, un partenariat a été engagé avec l'Arche, association qui accueille dans ses foyers des personnes en situation de handicap mental. Après 21 séances de travail sur le thème de la musique médiévale, du théâtre et de l'appréhension de l'espace, les participants ont pu montrer leur travail au public. Le château de Maisons à Maisons-Laffitte s'est rapproché du Centre Hospitalier Théophile Roussel de Montesson pour proposer des activités avec les patients psychiatriques. Il propose également des maquettes pour les déficients visuels.

Le CMN dispose d'une antenne spécifique plus particulièrement dédiée au public déficient auditif. Il a notamment proposé des visites spécifiques en langue des signes (LSF) des expositions temporaires « Saint Louis » à la Conciergerie et « Jaurès contemporain » au Panthéon, mais aussi pour des offres de visite pérennes comme au château de Champs-sur-Marne.



#### **1.3.3.4. DES PARTENARIATS QUI DÉMULTIPLIENT L'IMPACT DES EFFORTS DE L'ÉTABLISSEMENT**

Le CMN et ses partenaires travaillent à rapprocher monuments et délégations régionales ou départementales des associations afin de structurer une offre de visite adaptée pour toutes les catégories de visiteurs, et de systématiser la création d'outils d'aide à la visite.

#### **Avec le ministère de la Culture et de la Communication**

Le CMN participe à la mission « Culture et handicap », mise en place par le ministère de la Culture et de la Communication, qui regroupe 25 établissements publics sous l'appellation RECA (Réunion des établissements culturels pour l'accessibilité). Dans ce cadre, l'établissement anime un groupe de travail sur l'accueil des visiteurs handicapés mentaux. Il a notamment coordonné la rédaction d'un guide intitulé « Equipements culturels et handicap mental », édité par le ministère de la Culture et de la Communication. Il s'attache actuellement au projet de collection « La Visite » proposée au ministère de la Culture et de la Communication par SaNoSi Productions, qui constituera un indispensable complément du guide autour des pratiques développées.

Atelier olfactif et sonore au château de Chareil-Cintrat pour les publics déficients visuels.

Signé à l'occasion de la réunion de la Commission Nationale Culture et Handicap du 14 janvier 2014, un quatrième protocole de partenariat reconduit les missions déjà confiées par le Centre des monuments nationaux à ses partenaires, dans le cadre des protocoles de 2003, 2007 puis 2010.

Ces missions consistent à :

- collaborer à l'élaboration de projets de mise en accessibilité des monuments;
- participer à la conception de visites ou projets d'offre culturelle adaptés dans les monuments;
- aider à la diffusion d'information sur les possibilités offertes par les monuments auprès des publics concernés (associations de proximité);
- favoriser la mise en relation du CMN avec divers partenaires développant des actions en faveur de ces publics.

### **Avec l'association Accueil Tourisme et Handicaps (ATH)**

Le CMN est membre de l'association Accueil Tourisme et Handicaps. En 2014, 16 monuments et sites nationaux sont labellisés « Tourisme et handicaps » pour une ou plusieurs catégories de visiteurs handicapés.

#### **Le site des mégalithes de Locmariaquer labellisé Tourisme et Handicap auditif, mental, moteur et visuel**

Le site des mégalithes de Locmariaquer a été labellisé en mai 2009 Tourisme et Handicap moteur et visuel consécutivement aux aménagements spécifiques du bâtiment d'accueil et d'un chemin de circulation adapté aux personnes à mobilité réduite. En 2010, la réalisation d'un film de présentation en Langue des signes française (LSF), sous-titré en français et équipé d'une boucle magnétique, a été adapté aux visiteurs déficients auditifs. Des mallettes sensorielles ont été conçues pour les visites



spécifiques réservées aux groupes déficients mental, moteur et visuel (outils préhistoriques, poteries, instruments sonores, tissage et vannerie). Plus d'un an de travail avec les associations de l'Adapei du Morbihan et de « Nous aussi » d'Auray et de Vannes aura été nécessaire à la réalisation d'un carnet de visite destiné aux personnes déficientes intellectuelles et mentales. En avril 2011, ce travail a été récompensé par l'obtention du label Tourisme et Handicap mental. Ces actions se sont poursuivies en faveur des visiteurs déficients auditifs. En complément du film de présentation, un parcours de visite sur tablette tactile en Langue des signes française (LSF) et en version française a été conçu. Pour favoriser l'accueil des visiteurs malentendants, une boucle magnétique a été installée sur le comptoir accueil-billetterie. En décembre 2014, les aménagements spécifiques et la conception d'outils de médiation adaptés aux visiteurs en situation de handicap a permis l'obtention du label Tourisme et Handicap auditif, mental, moteur et visuel.

Page de droite :  
visite en Langue des signes française  
(LSF) au Panthéon.





1.



2.

1. Abbaye de Cluny.

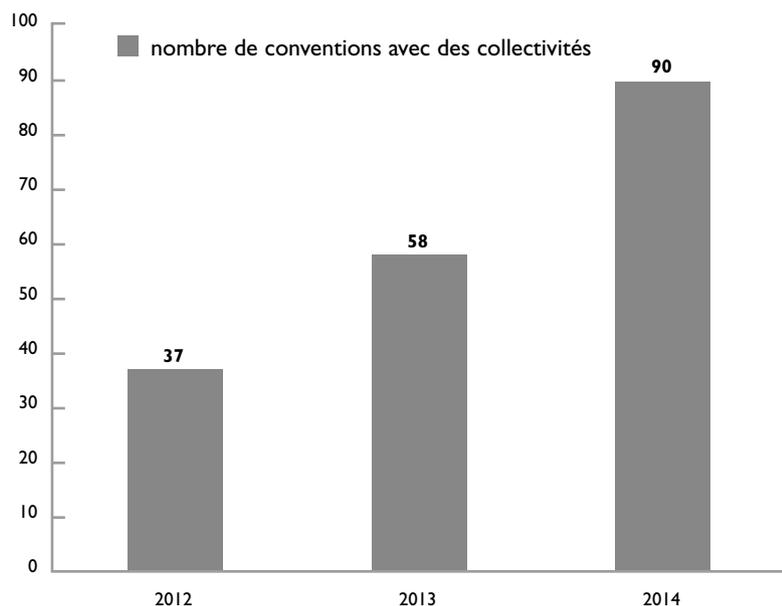
2. Mont-Saint-Michel.

## 1.4. LE CMN, UN PARTENAIRE DE CONFIANCE POUR LES COLLECTIVITÉS ET LES ACTEURS CULTURELS ET TOURISTIQUES DES TERRITOIRES, UN MODÈLE POUR LA GESTION DES MONUMENTS

### 1.4.1. DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES RÉTABLIES ET DYNAMISÉES

Dès 2012, le CMN a entrepris une démarche systématique de rétablissement des relations avec les collectivités des territoires d'implantation des monuments nationaux, celles-ci s'étant de façon générale passablement distendues voire dégradées au cours des années précédentes. En 2013, plusieurs conventions importantes avaient traduit les premiers résultats de ces efforts : convention avec la Ville de Cluny ou avec la Ville d'Angers, par exemple. 2014 marque à la fois une extension et un approfondissement de cette stratégie qui vise non seulement à normaliser les relations du CMN avec ces collectivités mais aussi à en faire un partenaire incontournable du développement culturel et touristique local.

En 2014, on dénombre 90 conventions vivantes (signées ou en cours de signature) entre le CMN et les collectivités territoriales ou leurs émanations (comités du tourisme, agences culturelles). Parmi ces nombreux engagements, qui traduisent à la fois la présence du CMN sur les territoires et l'intensité des relations menées, par les administrateurs ou les services du siège, avec les acteurs locaux, on relèvera quelques exemples significatifs. Pour le château d'Angers, outre le renouvellement pour une année supplémentaire de la convention avec la Ville, un partenariat a été noué avec le Conseil général du Maine-et-Loire (CG 49) pour la préparation de l'exposition consacrée à Saint Louis en Anjou. Le CG 49 et le CMN ont notamment uni leurs efforts pour produire la première application de visite dédiée à une exposition temporaire du CMN (voir infra, les développements sur la politique numérique). Il convient également de citer le partenariat avec la Ville et l'office de tourisme de Bormes-les-Mimosas, qui a très fortement contribué au succès de l'ouverture au public du fort de Brégançon.





Un important travail a également été effectué en 2014 pour préparer la signature en 2015 de conventions venant stabiliser les liens avec les collectivités suivantes. La convention avec la Ville d'Aigues-Mortes a été renégociée au second semestre 2014, prévoyant notamment une revalorisation significative de la redevance versée par la Ville au CMN pour l'exploitation des parkings situés sur le domaine de l'État. Des échanges nourris ont eu lieu avec la commune de Chareil-Cintrat et la communauté de communes du Saint-Pourcinois, en lien avec la préfecture de l'Allier, pour normaliser les relations, notamment domaniales, avec la première et favoriser le développement de la fréquentation du château de Chareil-Cintrat. Un partenariat a été préparé avec la Ville et l'office de tourisme de Montpellier pour préparer l'ouverture à un public plus large de l'hôtel de Lunas, qui sera inscrit dans le circuit de visite des hôtels particuliers montpelliérains. Plusieurs accords ont été préparés avec la Ville de Saint-Rémy-de-Provence pour faciliter la réouverture au public, en juin 2015, de l'hôtel de Sade, qui abrite les collections lapidaires issues du site de Glanum. La première de ces conventions concernera d'ailleurs, dans un souci notamment de meilleure conservation du patrimoine mobilier, la création d'un dépôt commun avec la commune d'éléments lapidaires.

Cette politique de main tendue aux collectivités ne se traduit pas uniquement pas des actes juridiques. C'est plus largement un climat de confiance qui a été rétabli depuis 2012 et qui devrait permettre, en 2015 et au-delà, de nouer des partenariats territoriaux féconds. L'accord signé avec la Ville de Cluny, entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et courant jusqu'à la fin de l'année 2015, a clos une période de relations complexes avec la municipalité. Selon un schéma comparable, la Ville de Carcassonne et le CMN ont préparé en 2014 l'ouverture pour la haute saison 2015 d'un accueil anticipé commun, qui sera situé au niveau du Prado, lieu d'arrivée d'une large proportion des touristes. Cet accueil aura pour objectif d'orienter très en amont les touristes venant découvrir la cité et permettra au CMN de mettre en valeur une offre de visite culturelle parfois occultée par l'activité touristique dans la cité.

Ce panorama ne serait pas complet sans souligner la qualité des relations nouées avec la Ville de Paris, notamment autour de deux sites majeurs pour le CMN. Pour le Panthéon, un accord a été signé avec la Mairie du V<sup>e</sup> arrondissement afin que le monument puisse utiliser à des créneaux réguliers une des salles de la Mairie pour y organiser ses activités pédagogiques. Le Panthéon a également été l'un de lieux de la Nuit Blanche, autour de l'œuvre de JR *Au Panthéon!*. Des discussions ont également eu lieu pour le réaménagement, à une date non définie, de la place du Panthéon, qui ne met guère en valeur ce monument insigne. S'agissant de l'Arc de triomphe, le CMN a apporté sa contribution à l'organisation des festivités de passage à la nouvelle année voulue par Madame Hidalgo, maire de Paris, sur les Champs-Élysées. Des discussions ont été engagées pour améliorer les accès au monument, le souterrain le desservant étant propriété de la Ville. De nouvelles perspectives de collaboration ont été ouvertes, notamment dans le cadre du plan d'aménagement de la place de la Bastille, la Colonne de Juillet faisant partie des monuments confiés au CMN dans le cadre de la convention de gestion passées avec le ministère de la Culture et de la Communication.



1.



2.

## 1.4.2. UNE POLITIQUE DE PARTENARIATS CULTURELS TRÈS DIVERSIFIÉS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL DES TERRITOIRES

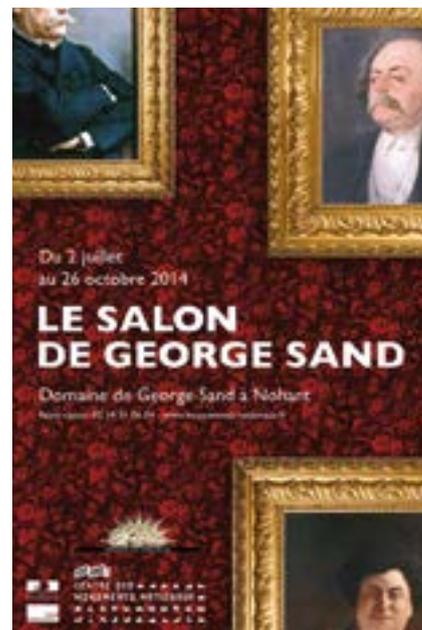
L'année 2014 a également vu se concrétiser la démarche engagée depuis deux ans de rétablissement des liens avec les acteurs culturels, nationaux et territoriaux. Cette politique, qui s'inscrit totalement dans les directives ministérielles sur la coopération entre établissements nationaux, avec les acteurs du territoire et sur la circulation des collections, souligne les complémentarités entre le CMN et les principaux établissements publics nationaux. Présent sur tout le territoire national, souvent en zone rurale ou dans les territoires de la politique de la ville, disposant d'espaces propices à l'accueil de manifestations diverses, le CMN est un partenaire naturel des opérateurs culturels nationaux, musées qui conduisent des stratégies de diffusion de leurs collections sur le territoire national, opérateurs du spectacle vivant qui doivent également s'adresser au public en régions.

En 2014, le CMN a donc mis en œuvre les partenariats avec les opérateurs nationaux suivants :

- avec la Bibliothèque nationale de France et le Louvre, pour l'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie, qui a bénéficié de prêts exceptionnels des deux établissements;
- avec le château de Versailles, pour l'exposition « Sacres Royaux » à Reims et la présentation du « Salon de George Sand » à Nohant, dans le cadre d'un partenariat pluriannuel;
- avec la Comédie-Française et l'Odéon-Théâtre de l'Europe pour le cycle de lectures #MotsNus;
- avec le Mobilier national, dans le cadre d'une convention pluriannuelle portant sur des prêts et dépôts et des restaurations, dont la première mise en œuvre concernera le remeublement du rez-de-chaussée du château d'Azay-le-Rideau.

Parmi les très nombreux partenariats culturels conclus en 2014, on citera les accords suivants, particulièrement représentatifs de la diversité et de la richesse des liens noués :

- dans le domaine des musiques actuelles, le Printemps de Bourges et le festival Rock-en-Seine. S'agissant du premier cité, en 2014, deux monuments du CMN ont accueilli des manifestations : le palais Jacques Cœur et la cathédrale Saint-Etienne de Bourges.
- Le CMN s'est associé également à nombre de collectivités pour l'organisation d'une foule de festivals participant de l'animation culturelle des territoires, et notamment des territoires ruraux : festival d'Ambronay et festival « À la folie... » au monastère royal de Brou, à Bourg-en-Bresse; Rencontres de la photographie à l'abbaye de Montmajour avec la Ville d'Arles, le Conseil général des Bouches-du-Rhône et le Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur; « Nuits lyriques » à Sanxay; festival « Les Accroche-cœurs » à Angers; festival d'été avec la Ville de Carcassonne; festival Chopin à Nohant, etc.



3.

1. Festival Rock-en-Seine au domaine national de Saint-Cloud.
2. Lecture au Panthéon.
3. Affiche de l'exposition « Le Salon de George Sand » au domaine de George Sand à Nohant.

### 1.4.3. LE CMN, UN ACTEUR TOURISTIQUE ET ÉCONOMIQUE QUI COMPTE

Le CMN est un acteur du développement touristique et économique des territoires. L'établissement s'inscrit donc résolument dans cette démarche et noue les partenariats nécessaires pour devenir un acteur de référence.

Dans le domaine touristique, la quasi-totalité des monuments nationaux bénéficient de partenariats avec les offices de tourisme, agences ou comités départementaux du tourisme et comités régionaux du tourisme. En 2014, ce ne sont pas moins de 38 accords avec de telles institutions qui ont été signés. On signalera notamment la participation du CMN, en tant que membre, au conseil d'administration de l'Office du tourisme et des congrès de la Ville de Paris.

L'an passé, à cette activité locale traditionnelle au CMN s'est ajouté le développement d'un partenariat à niveau national avec l'agence de développement du tourisme en France, Atout France. Le partenariat avec Atout France, qui devrait déboucher sur la signature d'un accord-cadre en 2015, porte aussi bien sur des actions sur le territoire français que sur des initiatives communes à l'international. Dès 2014, une première expérience a été tentée, avec succès, en Chine avec une opération de communication organisée en lien avec les services de l'ambassade de France à Pékin à destination de la presse chinoise.

Plus près du réseau, le CMN s'associe à la démarche des contrats de destination. Le CMN était présent pour la signature du contrat de destination de la Baie du Mont-Saint-Michel le 16 décembre 2014, en présence de M. Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du développement international.

#### **Le Centre des monuments nationaux et A.S.O. renouvellent leur partenariat pour la 101<sup>e</sup> édition du Tour de France**

Du 5 au 27 juillet 2014, les monuments ont été à nouveau au cœur de la course, grâce à un partenariat d'exception signé, pour la deuxième année consécutive, entre le CMN et A.S.O. pour la nouvelle édition du Tour de France.

La villa Cavrois à Croix, le palais du Tau à Reims, le monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse, la place forte de Mont-Dauphin, l'abbaye de Montmajour, les tours et remparts d'Aigues-Mortes, le château comtal et les remparts de Carcassonne et la Conciergerie à Paris ont été la toile de fond de ce Tour de France 2014.

Comme en 2013, la dernière étape de la course a mis à l'honneur l'Arc de triomphe, autour duquel les coureurs ont tourné huit fois avant de passer la ligne d'arrivée le 27 juillet.

Plus encore que l'an passé, le CMN a mis à profit l'immense notoriété de cette épreuve auprès de ses partenaires touristiques. En collaboration avec le comité régional du tourisme Île-de-France, des opérateurs touristiques et prescripteurs de visite ont ainsi été conviés à assister à la dernière étape depuis l'Arc de triomphe. Cette opération a non seulement mis en valeur le monument lui-même mais aussi le dynamisme de l'ensemble du réseau au service de l'accueil des publics touristiques français comme internationaux.



La volonté du CMN d'utiliser tous les leviers de développement de sa fréquentation touristique se traduit aussi dans des partenariats plus originaux, comme celui reconduit en 2014 avec Amaury Sports Organisation (A.S.O.), organisatrice de l'épreuve cycliste, troisième événement sportif le plus suivi au monde après les Jeux olympiques et la coupe du monde de football. Pour cette année, la dernière étape et l'arrivée autour de l'Arc de triomphe ont été l'occasion d'organiser, en partenariat avec le comité régional du tourisme d'Île-de-France, une opération pour de grands partenaires du monde du tourisme (agences réceptives, opérateurs de voyage). Les retombées médiatiques pour les monuments nationaux de ce partenariat sont également très importantes.

#### **1.4.4. LE RETOUR À UNE DYNAMIQUE D'EXPANSION DU RÉSEAU, MARQUE DE L'ATTRAIT RETROUVÉ DU MODÈLE DU CMN POUR LA SAUVEGARDE ET LA VALORISATION DU PATRIMOINE**

La stratégie partenariale volontariste menée par le CMN depuis 2012 a produit deux effets complémentaires. Elle a permis, comme on l'a vu, de reconstituer le capital de confiance envers le CMN de ses partenaires naturels : acteurs territoriaux, culturels ou autres. Elle a aussi renforcé symétriquement la confiance de l'établissement en ses propres forces : son modèle de péréquation financière et de mutualisation, ses savoir-faire, anciens ou récemment développés comme la maîtrise d'ouvrage, ses valeurs. La consécration la plus importante pour l'avenir de l'établissement de ce double regain de confiance est sans doute le retour à une dynamique d'expansion du réseau des monuments nationaux.

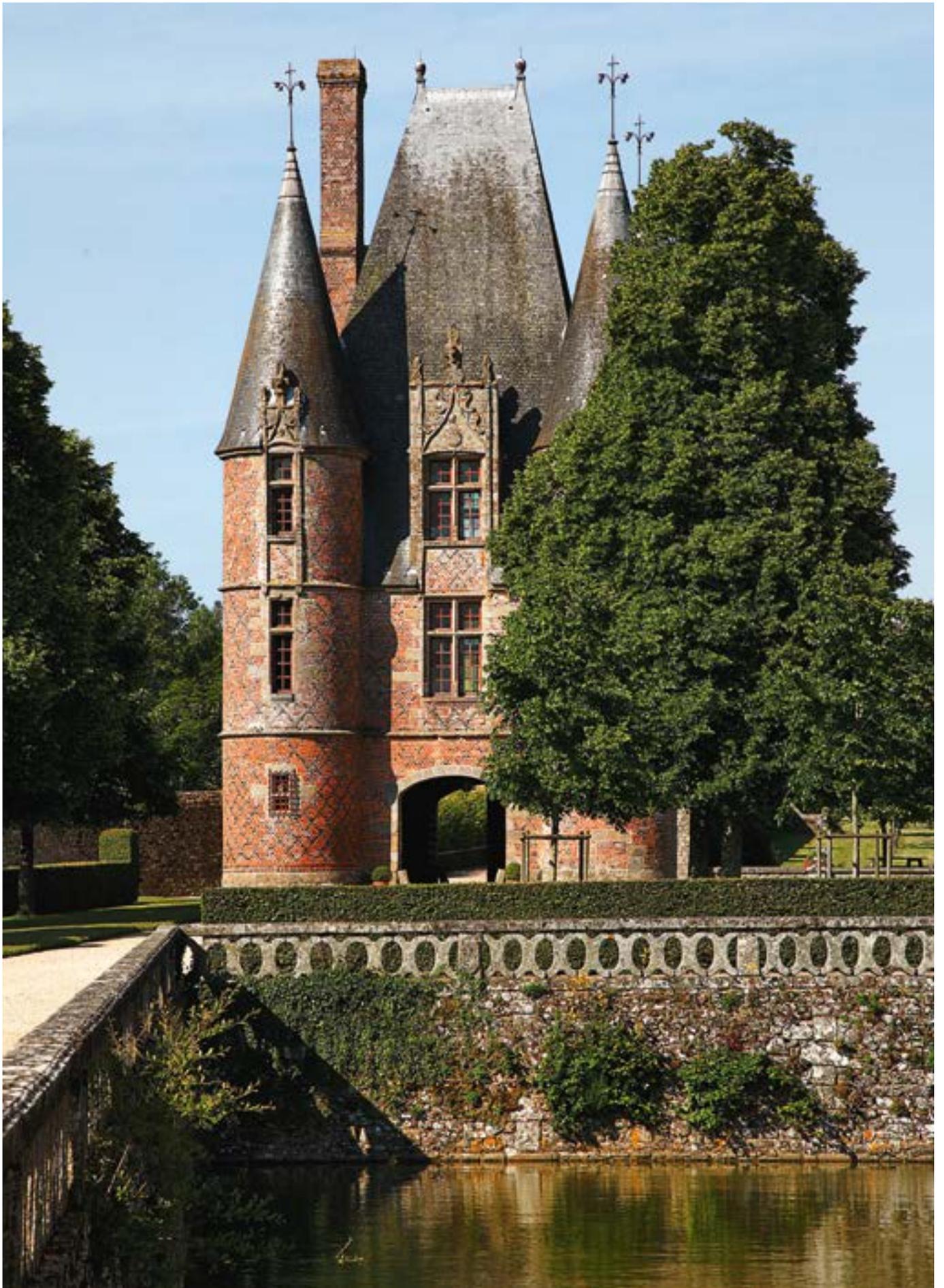
La décision du président de la République, annoncée en octobre 2013, d'ouvrir à la visite le fort de Brégançon a été une première marque de cette confiance retrouvée de la part de l'État. En relevant en moins de huit mois le pari de l'ouverture au public de ce site superbe, le CMN s'est efforcé d'être à la hauteur de la confiance témoignée au plus haut niveau de l'État (voir le développement sur le pari réussi de l'ouverture du fort de Brégançon dans la seconde partie de ce rapport d'activité). Dès février 2014, l'établissement recevait une nouvelle marque de cette confiance, lorsque, par lettre commune, les ministres de la Culture et de la Communication, du Budget et de la Défense, lui demandait d'élaborer des propositions pour l'ouverture au public et l'exploitation de l'hôtel de la Marine. Après la remise d'un premier rapport le 15 avril 2014, l'établissement a travaillé tout au long de l'année, en lien avec ses tutelles et avec la Caisse des dépôts et consignations, à la construction d'une proposition culturellement ambitieuse et viable financièrement pour l'ouverture au public et la gestion de ce monument insigne après le départ de l'état-major de la Marine, prévu à la fin de l'année 2015.

D'autres perspectives d'extension sont en cours d'étude, à l'initiative surtout des services centraux et déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication. Qu'elles aboutissent ou restent à l'état de projet pour certaines, elles confirment la pertinence du modèle séculaire de l'établissement au service du patrimoine de la Nation, particulièrement dans un contexte institutionnel et budgétaire incertain, et la crédibilité retrouvée du CMN comme premier opérateur de conservation et de valorisation des monuments.





**2. DES RÉSULTATS  
OPÉRATIONNELS MANIFESTANT  
LE RETOUR DU CMN  
AU PREMIER PLAN  
DES OPÉRATEURS PATRIMONIAUX**



L'organisation du siège et la gouvernance remis au service des monuments, le rétablissement du dialogue social et la structuration d'une politique sociale à la hauteur des défis à relever, le renforcement des moyens humains et matériels au service des objectifs pédagogiques et sociaux et le déploiement d'une stratégie partenariale énergique ont donné un nouvel élan au CMN et à ses équipes. Ce nouvel élan se traduit dans les résultats obtenus en 2014 par l'établissement dans de nombreux domaines.

## 2.1. LA MODERNISATION ACCÉLÉRÉE DES OUTILS AU SERVICE DES MISSIONS ET DES PUBLICS DU CMN : UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE ET INFORMATIQUE AMBITIEUSE COMBINÉE À UNE PRÉSENCE EN LIGNE DÉMULTIPLIÉE

L'établissement accusait en 2012 un retard certain dans le déploiement des nouvelles technologies au service des agents et des publics. Alors que le CMN avait su conduire des expériences pionnières dans le domaine du numérique culturel (réalité augmentée à Cluny puis Vincennes, notamment), l'établissement n'avait encore pu formaliser de stratégie digitale complète. Le rattrapage de ce retard, qui s'explique d'abord par la structure de réseau de l'établissement, a constitué une priorité dès 2012. Au-delà de l'introduction de nouveaux outils, c'est aussi un levier plus général de modernisation de son fonctionnement.

### 2.1.1. LA REMISE À NIVEAU DU SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DES MISSIONS DU CMN ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS

L'accent mis dès l'automne 2012 sur la modernisation du système d'information de l'établissement procède d'un impératif de fiabilité et d'efficience pour les équipes dans l'exercice de leurs missions. Compte tenu des caractéristiques du CMN, de la dispersion de ses sites ou de la composition de son effectif, le CMN conjugue en la matière ambition et pragmatisme. Alors que l'année 2013 a été consacrée en priorité à la définition des grands objectifs et à la mise en place d'une gouvernance informatique permettant d'associer la collectivité du CMN à la réflexion, 2014 a vu des premières réalisations structurantes dans différents domaines :

**– l'amélioration du réseau et des infrastructures techniques du système d'information.** Le principal projet mené à bien en 2014 a été la réinternalisation des serveurs, confiés auparavant à un centre d'hébergement de données externe. Plusieurs objectifs étaient poursuivis et ont été atteints : amélioration du service rendu aux usagers, maîtrise des solutions et contrôle du budget de fonctionnement. L'établissement a poursuivi son effort d'amélioration de la qualité et du débit du réseau. Les monuments parisiens sont équipés de la fibre optique. En fonction des contraintes propres à la localisation des monuments ou à leurs caractéristiques architecturales, les autres sites sont progressivement dotés d'un accès plus performant au réseau. La politique de gestion du parc bureautique a également été revue pour massifier les renouvellements et générer ainsi des gains d'achat, de déploiement et de maintenance tout en améliorant significativement la performance des instruments mis à disposition des agents.

Double page précédente :  
villa Cavois.

Château de Carrouges,  
le châtelet depuis les douves.

– **le déploiement de la billetterie électronique.** L'expérience lancée au Panthéon à l'automne 2013 s'étant révélée techniquement concluante et bien acceptée par les équipes, elle est progressivement étendue à d'autres monuments dans un ordre fondé sur des critères d'intérêt par rapport aux flux de visiteurs et de faisabilité. La Sainte-Chapelle et la Conciergerie ont été équipées, un billet jumelé commun aux deux monuments et valable deux jours consécutifs étant même proposé en ligne.

– **Plusieurs projets pour un meilleur fonctionnement du réseau des librairies-boutiques.** Dans l'objectif général de responsabilisation des monuments, une expérimentation a été conduite à Carcassonne pour la saisie directement par les équipes du monument des bons de livraison. Projet majeur du CMN en matière informatique, le renouvellement du logiciel d'administration des librairies-boutiques a été lancé en 2014. Avec l'aide d'un assistant à maîtrise d'ouvrage et après appel d'offres, une nouvelle solution a été choisie. Elle sera mise en place au long de l'année 2015.

– **Le renouvellement du système d'information des ressources humaines (SIRH).** Afin d'alléger la tâche de gestion des plannings dans les monuments, le premier projet mis en œuvre en 2014 a été le déploiement d'un logiciel de gestion des temps et activités (GTA). Le déploiement de la solution retenue, en lien avec les monuments, a commencé dès 2014 et se poursuivra en 2015, avec un accompagnement très fort des agents concernés. Parallèlement, le projet de renouvellement du cœur du SIRH, le logiciel de paye et d'administration, a démarré avec le choix d'un assistant à maîtrise d'ouvrage fin 2014. Le nouveau logiciel devrait être déployé au premier semestre 2016.

– **D'autres projets susceptibles d'améliorer les outils de travail des agents** ont été conduits ou lancés, comme la mise en place d'un module de gestion dématérialisée des frais de mission, intégré au logiciel budgétaire et comptable. Il sera testé début 2015.

Avec la création d'un pôle numérique au sein de la nouvelle mission de la stratégie, de la prospective et du numérique dans le cadre de la nouvelle organisation, la politique informatique s'est également mise en état de répondre aux besoins du développement numérique de l'établissement.

## 2.1.2. UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE RÉPONDANT AUX DIFFÉRENTS DÉFIS DU CMN

Le CMN a fait le choix de confier la conception et la mise en œuvre de sa stratégie numérique à une structure identifiée : la Mission de la stratégie, de la prospective et du numérique, qui comporte un pôle dédié à ces questions. Cette structure a été positionnée directement auprès de la Direction générale, afin de pouvoir travailler en transversalité avec l'ensemble des services du siège et des monuments. Sa mission est volontairement orientée vers la veille, le conseil et l'appui aux projets numériques portés par les autres services, afin de favoriser la diffusion et l'appropriation du numérique dans l'établissement plutôt que d'en faire un objet à part. Dans ce domaine comme dans d'autres, un travail sur la structure a nécessairement précédé le lancement d'une stratégie ambitieuse.

Sur ces principes, le pôle numérique s'est immédiatement investi dans une grande diversité de projets, dont certains ont reçu le soutien du ministère de la Culture et de la Communication au travers de l'appel à projets numériques innovants lancé l'an dernier. Ces projets concernent toutes les activités de l'établissement.



Château d'Angers.



### 2.1.2.1. LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES AGENTS

Le CMN a fait le choix, pour l'un de ses premiers projets numériques et dans le cadre du centenaire de l'établissement, de se doter d'un nouvel Intranet. Celui-ci, baptisé Atrium en référence à l'espace central des maisons romaines, lieu de rencontre et d'échange entre les membres de la famille, a été mis en service le 15 décembre 2014. À terme, il sera doté d'espaces de travail collaboratif et répond d'ores et déjà au besoin exprimé par les agents d'un outil de communication adapté à la dispersion géographique des monuments.

### 2.1.2.2. LE NUMÉRIQUE POUR LA VISITE

La place des dispositifs numériques (fixes ou mobiles, connectés ou hors ligne, interactifs ou non) dans la médiation culturelle va croissante. Le CMN entend veiller à ce que le numérique s'articule avec la médiation humaine, l'une des spécificités des monuments nationaux notamment avec les visites commentées et les ateliers du patrimoine.

Dans une logique d'expérimentation, plusieurs projets ont été lancés cette année. Tout d'abord, la première application de visite a vu le jour, conçue avec le Conseil général du Maine-et-Loire pour l'exposition « Saint Louis en Anjou » au château d'Angers. Téléchargée près de 2 000 fois, elle a eu valeur de test technique autant que d'étude sur la réception par les publics de ce dispositif. En s'appuyant sur cette expérience, le CMN a souhaité se doter d'un outil lui permettant de produire un nombre conséquent d'applications du même type. C'est la raison pour laquelle il a fait l'acquisition d'une « usine à applications », c'est-à-dire une trame informatique, dont le CMN maîtrise l'usage et les droits, et qui lui permet à moindre coût de développer autant d'applications de visite qu'il est utile. L'année 2015 verra la nais-

#### Restitution 3D inédite du palais de la Cité au XIV<sup>e</sup> siècle

Le public pouvait découvrir dans le parcours de visite de l'exposition « Saint Louis » présentée à la Conciergerie une restitution 3D inédite du palais de la Cité au XIV<sup>e</sup> siècle, fruit d'un partenariat entre le CMN et la société Dassault System. Grâce à des techniques innovantes, la Sainte-Chapelle a pu être entièrement modélisée. Cette présentation, développée à l'occasion de l'exposition consacrée au règne de Louis IX, restera dans le parcours permanent de la Conciergerie. Elle permet aux visiteurs de mieux appréhender l'histoire de ce bâtiment complexe qu'est le palais de la Cité, et de comprendre comment s'inséraient la Conciergerie et la Sainte-Chapelle dans cet ensemble.



Page de gauche :  
restitution de la porte des Champs  
du château d'Angers au Moyen Âge.

sance, grâce à cet outil, de plusieurs applications de visite, notamment pour la réouverture de la villa Cavrois. Selon un modèle juridique différent, le CMN s'est rapproché en 2014 des concepteurs de la solution de visite de pointe Histopad (déployée notamment au château de Falaise et qui propose au visiteur, sur une tablette, une expérience de réalité augmentée avec une reconstitution en 3D et totalement interactive des décors originaux du monument) pour un recours à cet outil en 2015 dans plusieurs sites.

Les outils numériques peuvent être également sollicités en aval de la visite, comme un moyen de créer un lien plus durable avec le visiteur et d'alimenter la connaissance du CMN sur les attentes de ses publics. C'est le sens du projet de livre d'or numérique, lancé à l'automne 2014 avec une jeune PME et avec le soutien financier du Ministère. Les livres d'or numériques, dont le premier a été inauguré au château d'Oiron en début d'année 2015, permettront aux visiteurs de déposer leurs commentaires sur la visite, d'exprimer leur satisfaction mais aussi de laisser leurs coordonnées pour s'engager dans une relation plus suivie avec les équipes des monuments. On peut y voir les prémices de la construction d'une relation nouvelle au visiteur, prolongée au-delà de sa présence sur site et absolument essentielle pour la fidélisation et la conquête à terme de nouveaux publics. Avec des enjeux différents, le jeu *OFabulis*, développé avec l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines et qui met en scène, pour dialoguer avec le joueur, des agents réels du CMN, représente une autre façon d'assurer la présence en ligne des monuments nationaux (voir encadré).

### ***OFabulis*, un jeu vidéo patrimonial et interactif**

Dans le cadre de la célébration de son centenaire, le CMN s'est associé à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et à la société Emissive pour réaliser [OFabulis, un jeu vidéo en ligne](#) mêlant aventure, jeu de rôle et découverte des monuments du réseau de l'établissement. Soutenue par la région Ile-de-France, dans le cadre du festival Futur en Seine 2014, cette aventure a conquis 1 600 joueurs depuis son lancement.



### **Dix-neuf monuments nationaux et des agents du CMN pour interagir avec les joueurs**

À l'intersection du jeu d'aventure et du jeu de rôle en ligne, *OFabulis* a pour personnages des agents réels du CMN. Le patrimoine est au cœur du jeu. Dix-neuf monuments nationaux sont ainsi mis en scène, tels que le Panthéon, le château de Vincennes, l'abbaye de Cluny, ou encore le palais du Tau à Reims... avec un accès à certains espaces qui ne sont pas toujours ouverts au grand public. Entièrement gratuit, *OFabulis* demande simplement une connexion internet. C'est aussi un jeu interactif : les joueurs peuvent poser leurs questions et dialoguer sur les comptes Facebook et Twitter du jeu. Ce jeu offre à l'établissement, à l'occasion de son centenaire, une plateforme qui met en valeur autrement son réseau et ses équipes.

### 2.1.2.3. LE NUMÉRIQUE, LEVIER DE CONSOLIDATION DU MODÈLE CULTUREL ET ÉCONOMIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT

Les technologies digitales font désormais partie intégrante de l'économie et une grande partie des échanges économiques reposent sur elles. Même si la fréquentation physique des monuments restera le cœur de métier et le moteur du modèle économique du CMN, la capacité du CMN à être présent et innovant dans la sphère digitale conditionnera la consolidation de son modèle culturel et économique. La question, essentielle, de la communication digitale est traitée dans la section suivante.

D'autres leviers font l'objet d'une réflexion et d'initiatives :

– **La question de la relation aux publics**, aux visiteurs, visiteurs potentiels et aux publics qui peuvent contribuer au modèle économique du CMN sans nécessairement être des visiteurs est primordiale. Le CMN souhaite se doter d'outils adaptés de gestion de cette relation (gestion de bases de données, de contacts) et s'appuyer sur des relais numériques pour les alimenter. Le livre d'or numérique décrit plus haut en fera partie, mais d'autres vecteurs seront mobilisés pour aider l'établissement à identifier, toucher et fidéliser ses publics en ligne : sites et portail internet, téléchargements d'application.

– **Le mécénat participatif** a déjà fait l'objet d'une expérience menée avec une plateforme privée en 2013. Le CMN souhaite être en capacité de recourir par lui-même à ce mode de financement émergent, en se dotant d'une plate-forme de mécénat en ligne, à l'instar de ce qui a été fait par exemple au musée du Louvre. En 2014 ont été menées les réflexions préliminaires pour le développement d'un outil technique adapté et l'identification des monuments ou projets susceptibles, dans les prochains mois, de bénéficier de ce type de financement.

– **La vente en ligne** de produits est aussi une possibilité que l'établissement souhaite étudier à terme. Aujourd'hui, les Éditions du patrimoine, s'appuyant sur la librairie de Sully, propose une offre de vente par correspondance. Demain, il pourra être intéressant pour le CMN et ses publics de disposer d'une offre couplant, par exemple, achat d'un billet, d'un guide de visite des Éditions du patrimoine et un produit dérivé de l'image du monument. Pour 2014, ont prioritairement été intégrés dans le travail sur les nouveaux portails et sites Internet les prérequis techniques d'une telle offre.

Dans un objectif prioritaire **de développement d'une offre numérique** susceptible d'amener les jeunes publics vers le patrimoine, le CMN a lancé en 2014 une coproduction avec une jeune PME spécialisée dans le jeu vidéo sur portables et tablettes pour la réalisation d'un jeu autour du personnage de François I<sup>er</sup>. Tout le travail préparatoire pour ce produit a été fourni en 2014. Le jeu sortira en avril 2015 sous le titre « Le Roi et la salamandre ». Selon le modèle économique propre aux industries digitales, il sera commercialisé sur les plateformes Google Play et Appstore pour un prix modique à déterminer. Ce genre d'initiative dans le domaine vidéo-ludique, encore rare sous la forme de la coproduction (d'autres établissements, comme le château de Versailles ou le musée du Louvre, l'ont fait sous la forme de la licence de marque), peut être reproduit si le succès est au rendez-vous.

## 2.1.3. UNE VOLONTÉ DE PRÉSENCE DANS LA SPHÈRE DIGITALE

### 2.1.3.1. LE PÔLE COMMUNICATION DIGITALE

Conscient du retard pris par le Centre dans l'élaboration des leviers incontournables que sont les réseaux sociaux et afin de bâtir une stratégie digitale en adéquation avec les attentes de ses publics, la réorganisation du siège a, avec la création de la Mission de la communication, renforcé le pôle communication digitale.

### 2.1.3.2. DIFFUSION ET RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE DU CMN SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

L'année 2014 a été marquée par une forte hausse des abonnements à l'ensemble des réseaux sociaux sur lesquels est présent le Centre des monuments nationaux avec un renforcement des opérations sur le terrain : « live-tweets » (commentaire en direct sur le réseau Twitter d'événements organisés par le CMN) et rencontre avec des relais d'influence en ligne, un positionnement fort sur les partenariats institutionnels, une politique de fidélisation portée par une animation ludique : jeux concours et quiz sur nos comptes Facebook et Twitter.

Dans le droit fil de la logique de responsabilisation des monuments, des efforts conjoints avec les équipes du réseau sur l'ensemble de la programmation culturelle et sur la notoriété des monuments ont été poursuivis en vue de l'ouverture de pages Facebook dans les monuments. Des actions de formation interne à l'animation des réseaux sociaux dans le cadre professionnel ont été menées pour développer parmi les équipes des monuments les compétences nécessaires. Elles seront relayées en 2015 par des formations externes, notamment à la rédaction de contenus digitaux.

Enfin, de nombreux « live-tweets » avec des relais d'opinion ont été organisés. Il en découle une présence renforcée du CMN sur les réseaux sociaux et pour l'établissement un nouveau public parmi les jeunes urbains :

**Facebook : + 120 %**

**Twitter : + 182 %**

**Instagram : x 3**

Découvrez les vidéos de l'établissement sur [la chaîne YouTube du CMN](#).

1. Jeu-concours à l'occasion du Tour de France.

2. Tweet du CMN pour l'inauguration de l'œuvre de JR au Panthéon.

3. Château de Pierrefonds.



1.



2.



3.

## Une synergie 2.0 avec de grandes institutions culturelles

Les liens sur tous les réseaux sociaux entre les institutions en relation avec l'actualité culturelle du CMN (expositions, ouvertures exceptionnelles...) ont été renforcés avec proposition d'échanges de visibilité à partir de contenus pré-rédigés par l'établissement, organisation de jeux-concours conjoints, relais d'événements en rapport avec des monuments... Parmi les institutions ayant participé à ces actions conjointes en 2014, nous pouvons citer le musée du Louvre, la BnF, le musée de Cluny, la Cité de l'architecture & du patrimoine, le musée Carnavalet, les Archives nationales ou encore les Archives de France.

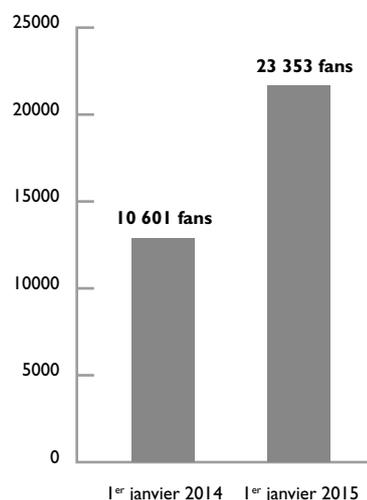
## Une communication « virale » : toucher des relais d'influence sur les réseaux sociaux pour démultiplier l'impact de la communication digitale

Un travail approfondi d'identification d'ambassadeurs a été mené donnant lieu à de nombreuses collaborations avec des membres influents de la blogosphère (rédaction d'articles, relais des actualités), de « tweetos » prescripteurs ou d'« instagramers » importants. Ces contacts réguliers ont permis d'établir des liens étroits entre le CMN et des « influenceurs », eux-mêmes ambassadeurs et porte-paroles de l'établissement à travers des live-tweets, des articles, effectués lors de visites privilégiées notamment. Au total, plus de 50 articles ont été rédigés et publiés suite à des échanges avec le pôle communication digitale.

## Le CMN en « live » sur Twitter

Afin de fidéliser les abonnés et de donner une image dynamique et accessible de l'établissement durant toute la saison culturelle, le pôle communication digitale a relayé par des live-tweets ses temps forts sur le compte twitter du CMN. Parmi les événements suivis en temps réel sur Twitter figurent : les étapes de la manifestation #AuPanthéon, les inaugurations des expositions « Sacres Royaux, de Louis XIII à Charles X » au palais du Tau, « Saint Louis » à la Conciergerie et au château d'Angers, le lancement du dernier ouvrage de la collection « Sensitinéraires », les monuments au cœur du Tour de France et l'arrivée des coureurs à l'Arc de triomphe, la visite des ateliers de restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle, du château de Pierrefonds, de l'exposition « Lanternes Magiques » ou encore des appartements de la duchesse de Sully...

## Évolution des abonnés à la page Facebook CMN



## Ouverture de 41 pages Facebook

Le pôle communication digitale a relayé via la page Facebook CMN les principaux temps forts de 2014. 37 monuments possèdent désormais leur propre page Facebook sur laquelle ils peuvent faire connaître l'ensemble de leurs activités. Le CMN représente 41 pages sur Facebook, dont 37 pour les monuments. 18 pages Facebook ont été ouvertes en 2014.

Cette stratégie de modernisation des outils informatiques et numériques de l'établissement et de présence des monuments dans la sphère digitale se met au service des grandes missions de l'établissement. Sur la première d'entre elle, dans l'ordre logique qui est celui des textes statutaires du CMN, la mission de conservation, l'exercice 2014 marque également le franchissement d'une étape importante.

### 41 pages Facebook pour accroître la présence en ligne du CMN

#### Dans les monuments

Les abbayes de Cluny, de Montmajour, du Mont-Saint-Michel et du Thoronet, les alignements de Carnac, la basilique cathédrale de Saint-Denis, la Chapelle expiatoire, les châteaux d'Angers, d'Azay-le-Rideau, d'Oiron, de Bussy-Rabutin, de Carrouges, de Castelnaud-Bretenoux, de Champs-sur-Marne, de La Motte Tilly, de Maisons, de Pierrefonds, de Rambouillet, de Vincennes, de Voltaire à Ferney, le cloître de la cathédrale de Fréjus, la Conciergerie, les domaines nationaux de Saint-Cloud et du Palais-Royal, la forteresse de Salses, le site archéologique de Glanum et l'hôtel de Sade, la maison de Georges Clemenceau, la maison de George Sand à Nohant, le monastère royal de Brou, le monastère de Saorge, le palais du Tau, la Sainte-Chapelle, les tours de la cathédrale d'Amiens, les tours de La Rochelle, le trophée d'Auguste à La Turbie et la villa Savoye.

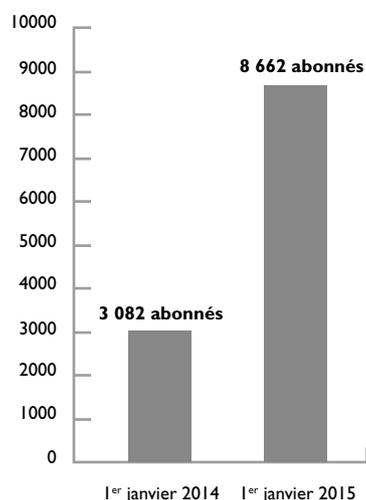
#### Au siège

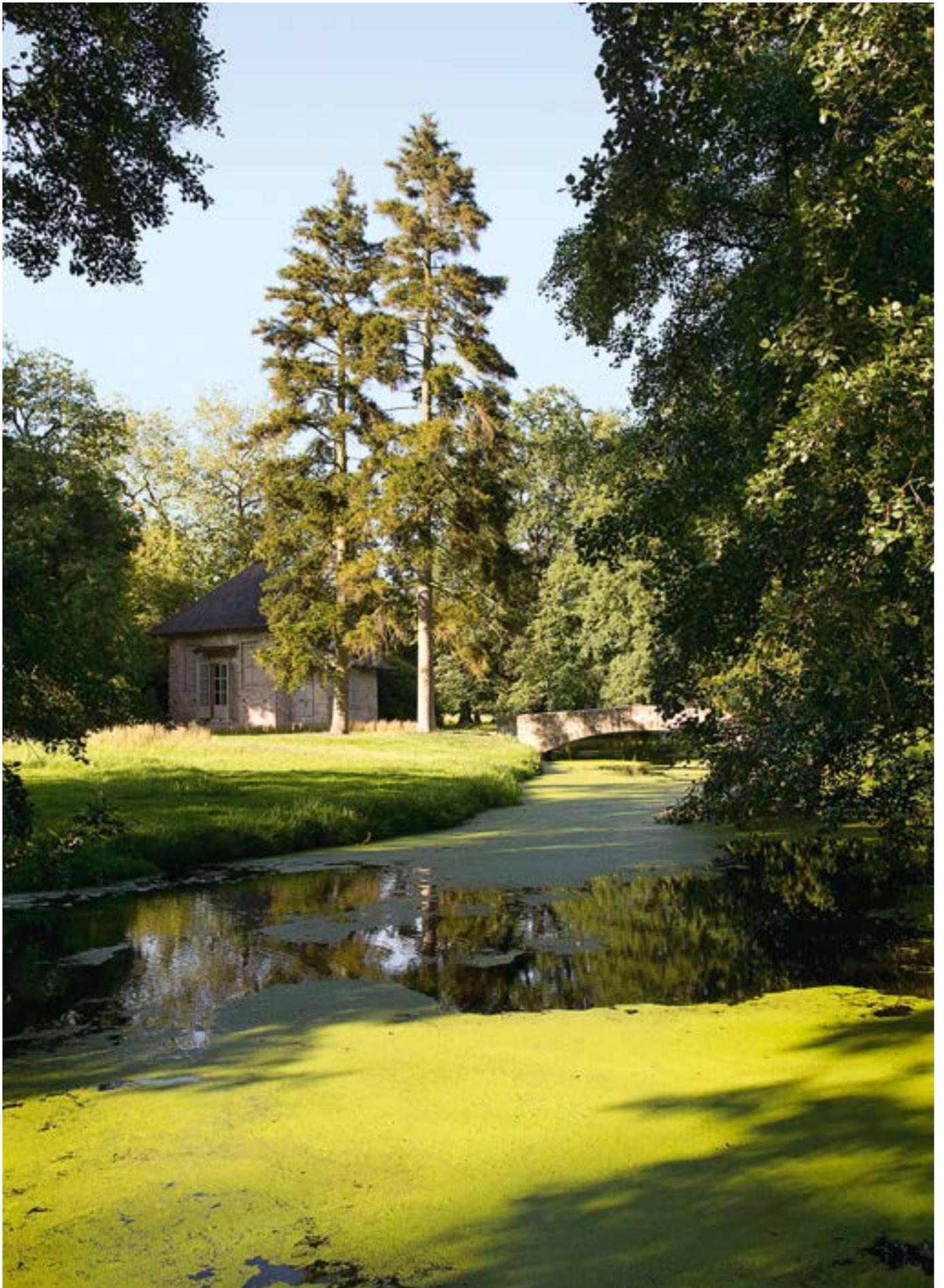
La page institutionnelle « le CMN », la base Regards, la librairie de l'hôtel de Sully, les Éditions du patrimoine.

Les trois pages de monument ayant le plus de fans sont celles :

- de l'abbaye du Mont-Saint-Michel : 2 508 fans;
- du château de Pierrefonds : 1 980 fans;
- du château de Rambouillet : 1 700 fans.

### Évolution des abonnés au compte twitter du CMN





## 2.2. LA MATURITÉ DE LA POLITIQUE DE CONSERVATION ET DE RESTAURATION INTÉGRÉE

Depuis le transfert à l'établissement de la maîtrise d'ouvrage sur les monuments et leurs collections, le CMN est pleinement responsable de leur conservation. Il gère leur entretien, leur réparation, leur aménagement et leur restauration. L'année 2014 signe l'arrivée à maturité de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage en interne. La bonne coordination des équipes et l'approche intégrée des interventions ont rendu possible la poursuite des chantiers de grande ampleur tout comme la conduite des opérations courantes d'entretien, de conservation préventive ou de connaissance du patrimoine bâti, mobilier et naturel.

### 2.2.1. L'INTÉGRATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

La réorganisation du CMN, au 1<sup>er</sup> février 2014, a vu la naissance de la Direction de la conservation des monuments et des collections (DCMC), issue de la fusion de la Direction de la maîtrise d'ouvrage et d'une partie de la Direction scientifique. Bâtiments, collections et espaces naturels forment un tout unique et indissociable. Cette fusion a permis d'établir un lien étroit entre ces différents éléments afin de proposer une offre patrimoniale cohérente.

#### 2.2.1.1. LE LIEN ENTRE LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DU PATRIMOINE

##### **Collections et bâtis**

Dans les 79 monuments où sont conservées des collections, les actions sur les édifices et sur les biens qu'ils renferment sont désormais menées de façon anticipée et concertée.

Cette vision intégrée est indispensable dès lors que les travaux sur le bâti ont une incidence sur la conservation des collections et nécessitent systématiquement leur protection, voire leur mise en réserve hors du monument. C'est notamment le cas pour tous les travaux portant sur les réseaux, générateurs de fortes poussières, et pour ceux intervenant sur le clos et le couvert ou sur les structures, nécessitant le plus souvent le déménagement préalable des collections. Dans ces différents cas, la mise en réserve des biens est l'occasion de mettre en place des chantiers de collection qui débouchent, le cas échéant, sur des restaurations fondamentales d'objets.

Différentes actions ont ainsi été mises en place en 2014 : restauration du corps central et chantier des collections du château de Villeneuve-Lembron (2,3 M €), amélioration des conditions de présentation des collections du palais du Tau (0,1 M €), restauration des sculptures du parc du château de Bouges (0,12 M €) et des menuiseries et des collections de la tour de la Lanterne à La Rochelle (0,9 M €) et restauration intérieure de la villa Cavois (8,6 M €)

Le CMN a, en outre, la charge d'enrichir pour le compte de l'État les collections dont il est affectataire. Sa politique d'acquisition s'inscrit dans les grands projets de restauration comme le remeublement du rez-de-chaussée du château d'Azay-le-Rideau. Pour tenir compte des moyens alloués à l'établissement pour cette politique d'enrichissement du patrimoine mobilier, celui-ci recherche à la compléter par de nombreux dépôts ou à la mener de façon partenariale avec d'autres établissements

Domaine national de Rambouillet,  
la chaumière aux coquillages.



1.



2.



3.

1. Jardins du château de Bussy-Rabutin.

2. Château de Champs-sur-Marne, la chambre grise.

3. Château de La Motte Tilly.

nationaux. Cela a été notamment le cas pour l'acquisition d'un très remarquable livre d'architecture doté une rare iconographie du château d'Oiron (voir encadré).

### **Le plan « Monuments au vert »**

Le CMN est responsable d'un important patrimoine vert : près de 3 000 hectares répartis sur plus des deux tiers des monuments. La surface boisée est d'environ 827 hectares (27 % de la surface totale), la surface de terrain agricole est de 1 621 hectares (soit 53 % de la surface totale) et celle des jardins historiques est de 627 hectares.

La poursuite du développement des actions du plan « Monuments au vert » créé en 2013 s'est opérée en 2014 dans les 60 monuments de l'établissement engagés dans la démarche, notamment en matière de transition écologique avec les formations « Certiphyto » qui visent à bannir, à terme, l'utilisation de pesticides.

La mise en place d'un partenariat avec la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) en juin 2014 permet à tous les monuments qui le souhaitent de réaliser des actions « refuges » pour la conservation de la biodiversité. Depuis juin, près de 20 monuments se sont lancés ou préparent cette action pour le printemps 2015.

Dans ce cadre, l'établissement déploie sur son réseau des plans de gestion des parcs, jardins, forêts et boisements dont il est propriétaire. Ces plans ont pour but la maîtrise écologique des espaces verts de l'établissement en supprimant les pesticides et en favorisant la biodiversité comme au château d'Aulteribe, partenaire de l'Office national des forêts.

### **Le parc du château d'Azay-le-Rideau : l'aboutissement d'un grand chantier**

À la suite des travaux de mise en sécurité réalisés en 2010 sur un patrimoine arboré vieillissant, une vaste opération de restauration (replantation) et de mise en valeur du parc a été réalisée en 2014.

Confiée à l'architecte en chef Arnaud de Saint-Jouan, cette opération a porté sur le renouvellement et l'entretien du patrimoine arboré dans l'esprit du parc paysager du XIX<sup>e</sup> siècle. La composition doit exalter l'aspect sauvage de la nature. Les aménagements paysagers aux tracés irréguliers, les arbres en forme libre, les mouvements de terrain sont destinés à produire un effet naturel. Cet ensemble se mêle aux reflets du château dans l'eau de la rivière et des miroirs d'eau. L'alternance d'allées sinueuses, de bosquets et d'arbres remarquables proposera un parcours pittoresque offrant une variété de point de vue. Certaines parties du parc auparavant peu accessibles le sont désormais tout à fait.

Par ailleurs, d'autres chantiers de réfection des jardins ont été menés l'an passé. Au château de La Motte Tilly, les parterres de la cour d'honneur ont retrouvé leur ordonnancement à la française. L'aménagement d'un potager biologique au château de Bussy-Rabutin ravira les visiteurs qui pourront découvrir ou redécouvrir les légumes anciens.

### **Une acquisition remarquable en faveur du château d'Oiron**

Ce livre d'architecture dû à Hippolyte Matis et à Pierre Lepautre, respectivement géographe et architecte du roi présente une très rare iconographie du château d'Oiron et de son domaine dans son plein accomplissement. Commandé à des fins de connaissance et de gestion d'un territoire, ce livre s'inscrit également dans une démarche de légitimation. Ces représentations témoignent ainsi de l'importance symbolique que peut revêtir l'art de bâtir et d'habiter pour un parfait courtisan tirant ses richesses d'un domaine. L'acquisition de ce livre permettra de faire comprendre aux visiteurs l'importance historique du château et de rappeler l'étendue du domaine. Bien plus, par ses représentations, ce livre donne à voir les jardins idéalisés et le domaine perdu, qui est l'une des raisons de l'existence même du château. Par sa provenance, il décrit une page de l'histoire du monument. Il est, de surcroît, l'une des sources qui a justifié les travaux sur les abords du château et documentera les travaux à venir.





### 2.2.1.2. L'ÉQUILIBRE ENTRE ENTRETIEN, RÉPARATION ET RESTAURATION

Le CMN a pour mission la conservation des monuments et des collections dont il a la charge.

La conservation désigne l'ensemble des mesures et actions ayant pour objectif la sauvegarde du patrimoine culturel, dans le respect de son intérêt patrimonial, tout en garantissant son accessibilité aux générations présentes et futures. Elle comprend la conservation préventive, la conservation curative et la restauration.

#### **La juste mesure entre entretien, réparation et restauration**

Les opérations de restauration de grande ampleur menées par le CMN mobilisent une part très importante des crédits de travaux. Indispensables pour le remplacement des éléments en fin de vie tels que les couvertures, elles permettent de maintenir l'immeuble ouvert à la visite et d'améliorer la présentation du monument et la sécurité du public.

L'accent est mis, depuis 2012, sur la réparation afin de prévenir et de retarder les travaux de restauration lourds et coûteux. En 2014, les travaux de réparation mobilisent 15 % du budget conformément aux demandes du ministère de la Culture et de la Communication.

### 2.2.1.3. LA DÉMARCHÉ PARTENARIALE APPLIQUÉE À LA POLITIQUE PATRIMONIALE

#### **Une approche partenariale**

##### *Les relations avec le contrôle scientifique et technique*

Le CMN travaille en concertation étroite avec les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) qui assurent le contrôle scientifique et technique des biens protégés. Depuis 2013, une réunion est chaque année organisée avec chacune des DRAC des régions d'implantation des monuments nationaux, rassemblant les équipes de la DCMC, les équipes de la conservation régionale des monuments historiques, de la conservation régionale de l'archéologie et les services territoriaux de l'architecture et du patrimoine pour que l'établissement puisse présenter les études et chantiers en cours dans ses monuments. Les dossiers plus complexes sont ensuite étudiés de façon concertée.

##### *La création du Conseil scientifique*

Créé par décision du président de l'établissement en 2014, le Conseil scientifique du Centre des monuments nationaux s'est réuni pour la première fois début 2015. Il est chargé d'émettre, tous les ans, des avis consultatifs et de formuler des propositions sur la politique patrimoniale, scientifique, culturelle et éditoriale de l'établissement.

La création de ce conseil est portée par plusieurs constats : le CMN a l'ambition de rendre plus lisible sa politique scientifique, de s'affirmer comme un modèle en matière de conservation et d'établir des liens forts avec les meilleurs spécialistes en ces domaines, mais également avec les autres institutions patrimoniales et culturelles. Ces dialogues doivent permettre à l'établissement d'enrichir sa réflexion dans des domaines aussi divers que la conservation, l'offre culturelle et éditoriale ou encore la diffusion des connaissances sur l'ensemble du réseau au travers du numérique.

#### **Rappel des notions**

Le cadre juridique des interventions liées à la conservation des monuments et des collections est défini par le Code du Patrimoine. Ce dernier précise les notions d'entretien, de réparation et de restauration et d'aménagements effectués sur les immeubles et les objets classés au titre des monuments historiques.

Les travaux d'**entretien** correspondent à toutes les actions périodiques de conservation visant à maintenir le bien en bon état. Très limités dans leur ampleur, ils ne nécessitent pas de demande d'autorisation de travaux. Exemples : nettoyage des gouttières, graissage des machines en état de fonctionnement, dépoussiérage du mobilier, etc.

Les travaux de **réparation** sont des travaux qui permettent d'intervenir sur les parties d'ouvrages endommagées des immeubles. Ils ont pour objet de rétablir l'aspect et la fonction d'origine des ouvrages encore en place. Action de conservation curative, les réparations ne modifient pas l'aspect général du monument ni la nature des matériaux.

Les travaux de **restauration** concernent l'ensemble des interventions de grande ampleur portant sur tout ou partie de l'édifice qui ont pour but de sauvegarder, conserver, restituer les qualités architecturales ou techniques qui ont justifié la protection de l'immeuble. Par une intervention directe sur le monument endommagé, ils ont pour principal objectif de remédier et arrêter son altération (conservation curative). Ils comprennent également des interventions destinées à mettre le monument en valeur et en faciliter la compréhension en améliorant sa présentation. À ce titre, les travaux de restauration peuvent notamment prévoir des interventions de reconstitution.



1.



2.



3.

1. Château d'Azay-le-Rideau, jardin bouquetier.

2. Château de Rambouillet, appartement d'assemblée, l'antichambre.

3. Signature d'une convention avec la Ligue pour la protection des oiseaux au château de Bussy-Rabutin.

4. Escalier du château de Voltaire à Ferney.

Les membres de ce conseil sont : Henri Zerner, professeur d'histoire de l'art à l'université d'Harvard; Pippa Shirley, directrice des collections à la National Trust/Waddesdon Manor; Gennaro Toscano, directeur des études du département des conservateurs et directeur de la recherche et des relations scientifiques à l'Institut national du patrimoine; Caroline Piel, inspectrice générale, conservateur des monuments historiques et collègue des monuments historiques/inspection des patrimoines; Claude d'Anthenaise, conservateur en chef du musée de la Chasse et de la Nature; Thierry Crépin-Leblond, conservateur général du patrimoine, directeur du musée national de la Renaissance à Écouen; Isabelle Pallot-Frossard, conservatrice générale du patrimoine, directrice du Centre de recherches et de restauration des musées de France; Barthélemy Jobert, président de l'université Paris-Sorbonne; Danièle Déal, directrice de la conservation des monuments et des collections; Julie Pellegrin, directrice par intérim du développement culturel et des publics et Jocelyn Bouraly, directeur des Éditions du patrimoine.

### **Les partenaires scientifiques extérieurs**

Le CMN travaille avec les deux grands laboratoires publics dépendant du ministère de la Culture et de la Communication. Le Laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH) est intervenu, en 2014, sur les chantiers de restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle, les travaux de conservation de la pierre du Panthéon ou l'étude des polychromies du faîtage des toitures du château d'Azay-le-Rideau. De la même façon, le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) est intervenu dans la restauration de nombreuses pièces des collections de l'établissement, notamment sur les dessus-de-porte du château de Champs-sur-Marne et des documents graphiques du château de Bussy-Rabutin.

Par ailleurs, l'établissement a signé en septembre 2014 une convention de partenariat avec le Mobilier national pour permettre le remeublement de certains châteaux. Un premier partenariat a été mis en place pour le remeublement du salon Biencourt au château d'Azay-le-Rideau, il devrait être poursuivi par une collaboration pour les châteaux de Rambouillet et de Voltaire à Ferney.



4.

### **Des partenariats avec de grandes institutions culturelles**

En 2014, l'activité du CMN liée aux prêts de biens culturels pour des expositions extérieures s'est maintenue au niveau de l'année précédente. 32 dossiers de prêt ont été menés concernant 106 objets issus des collections de 15 monuments. Les plus sollicités étant le palais du Tau et les châteaux de Maisons et de Champs-sur-Marne.

Parmi les demandes instruites, deux provenaient d'institutions étrangères (Villa Reale di Monza en Italie, Wallraf museum de Cologne en Allemagne).

2014 a également été pour le CMN l'occasion de collaborer à plusieurs manifestations organisées dans le cadre des commémorations nationales : Bimillénaire de la mort de l'empereur Auguste (14), mort du peintre Ambroise Dubois (1614), mort de Jean-Philippe Rameau (1764), naissance de Viollet-le-Duc (1814), mort de Roger Bissière (1964), centenaire de la Grande Guerre, établissement de relations diplomatiques entre la France et la Chine (1964), illustrant ainsi la diversité des collections gérées par l'établissement.



## 2.2.2. UNE ACTIVITÉ À LA HAUTEUR DES OBJECTIFS FIXÉS PAR LE CMN

Le maintien des concours de l'État à la restauration des monuments historiques, en 2014, à un niveau plancher de 17 M € depuis le transfert de la maîtrise d'ouvrage au CMN a imposé à l'établissement de revoir en profondeur sa programmation de travaux afin notamment de pouvoir exécuter les opérations engagées.

Un travail minutieux de lissage des opérations programmées a été réalisé pendant l'été 2014. Grâce à un suivi fin tant au niveau de la programmation que de l'exécution des chantiers, pour la première fois en 2014, la DCMC a été en mesure de consommer la totalité des autorisations d'engagement et des crédits de paiement qui lui ont été accordés.

En 2014, le CMN a ainsi mené 180 opérations d'études et de travaux répartis sur tout le territoire.

### **Des réalisations importantes**

#### ***Les verrières et la rose de la Sainte-Chapelle***

Le CMN consacre des moyens très importants à l'achèvement de la vaste campagne de restauration des baies de la Sainte-Chapelle, démarrée en 2008 et qui s'achèvera en mars 2015.

Depuis 2008, les sept verrières situées sur la façade nord de ce joyau gothique ainsi que les maçonneries qui les entourent ont été restaurées puis protégées grâce à la mise en place de verrières de doublage. En 2013, le chantier s'est poursuivi sur les deux dernières baies de cette façade, qui ont été reposées fin 2014.

Pour parachever ces travaux, le CMN procède également à la restauration de la rose occidentale. Les vitraux qui la composent ont été déposés en mars 2014. Ils ont bénéficié d'un nettoyage, puis d'une restauration, comprenant leur remise en plomb complète, réalisée en fin d'année. Leur étude a permis de retrouver l'ingénieux emplacement de leurs modes d'attache (vergettes) mis en place au Moyen Age. La repose des vitraux aura lieu en février 2015.

Le montant global de ces travaux, menés sur près de 8 ans, s'élève à 8,6 M €. Les Fondations VELUX financent ce projet à plus de 50 %.

#### ***Le Panthéon : poursuite d'une restauration monumentale***

Le Panthéon doit faire l'objet d'une campagne de restauration globale, estimée à près de 100 M €. L'objectif du CMN est, dans un premier temps, de mener à bien les travaux sur le dôme et le péristyle. Ces deux opérations terminées, la restauration des grands arcs et des parements intérieurs devra être entreprise, pour mettre fin à l'oxydation des fers d'armature et aux chutes de pierres qu'elle occasionne. Enfin, la restauration des parements extérieurs et de l'enclos et des décors intérieurs achèvera l'opération.

La première phase de chantier colossal concerne le dôme. La restauration a débuté en janvier 2013 et devrait s'achever en novembre 2015. Cette première phase comprend à la fois la restauration de la coupole, du lanternon, du tambour et de sa colonnade. Elle a nécessité la mise en place d'un échafaudage autoportant de 315 tonnes supportant une grue qui culmine à 96 mètres de hauteur. L'objectif de ce chantier exceptionnel, par sa dimension et sa complexité, est de remédier aux problèmes de structure et d'étanchéité du monument.

Château de Villeneuve-Lembron,  
chambre de la Bergère.

Cette campagne de restauration d'un montant de près de 20 M € devrait être complétée, si les moyens de l'établissement le permettent, par des travaux à destination des publics et des personnes travaillant dans le monument. A cette fin, le CMN a mené en 2014 des études pour des travaux en 2015 pour améliorer l'accueil et de l'accessibilité des visiteurs.

### ***Le Mont-Saint-Michel***

L'abbaye du Mont-Saint-Michel fait l'objet de campagnes régulières de travaux, résultats de collaborations entre services du siège et équipes du monument. Depuis 2009, 2 M € de crédits sont consacrés chaque année à sa restauration et son aménagement permettant de renforcer encore un peu plus la place incontournable de ce monument dans le réseau de l'établissement et dans le patrimoine national et mondial.

Le programme de travaux, s'est ainsi poursuivi en 2014 avec la restauration des couvertures de l'abbatiale, de février 2013 à mars 2015 (2,2 M €), la restauration du cellier et de l'aumônerie, d'avril 2014 à mai 2015 (1,2 M €), la restauration des vitraux de la Merveille, d'août 2014 à février 2015 (0,7 M €) et l'aménagement de la boutique et de l'accueil d'octobre 2014 à mai 2015 (1,2 M €).

Ces dernières opérations contribuent fortement à l'amélioration de l'offre patrimoniale et des conditions d'accueil des visiteurs du Mont.

### **Une programmation sur tout le territoire et tout le réseau**

En 2014, le CMN a mené de nombreuses opérations d'études et de travaux, dont 65 chantiers répartis sur tout le territoire. Si les travaux d'envergure sont les plus visibles, le CMN effectue un travail essentiel de conservation, restauration, réparation et aménagement dans tout son réseau.

Parmi les opérations les plus significatives, on peut citer notamment : la restauration du corps central et des collections du château de Villeneuve-Lembron (2,3 M €; voir page 80), celle des ponts d'accès du château de Cadillac (0,7 M €; voir page 80), l'aménagement du parking de l'abbaye du Thoronet (0,7 M €), la restauration de la loge du jardinier de la villa Savoye (0,7 M €), le sauvetage de l'ermitage Saint-Pierre à l'abbaye de Montmajour (0,4 M €) et de la caserne Rochambeau de la place forte de Mont-Dauphin (2,2 M €).

1. Toits de l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

2. Sauvetage de l'ermitage Saint-Pierre, abbaye de Montmajour.



1.



2.



1.



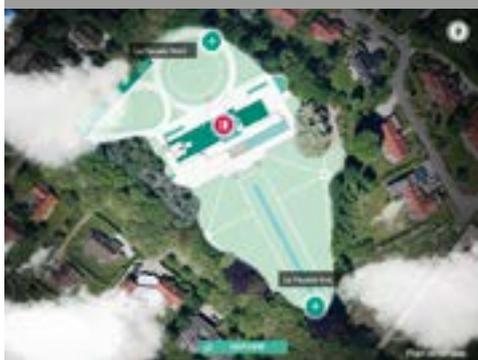
2.

1. Château de Cadillac, pont d'accès au jardin.

2. Échafaudage lors de la restauration du corps central du château de Villeneuve-Lembron.

## Un déploiement de dispositifs de médiation en harmonie avec la politique de restauration

En parallèle à l'importante campagne de restauration du bâti, des décors, du mobilier et du jardin de la villa Cavrois menée par la maîtrise d'ouvrage, l'établissement a développé une offre de visite innovante. Quand la villa ouvrira ses portes, le 15 juin 2015, les visiteurs pourront tester une application de visite en réalité augmentée. Cette application invitera le public à s'immerger dans le décor des années 1930 de la villa et à découvrir le mobilier d'époque *in situ* dans les espaces restitués en 3D. Ce projet, lancé dans le cadre des appels à projets 2012 « Service numériques culturels innovants » soutenus par le ministère de la Culture et de la Communication, est réalisé avec un partenaire privé.



## Une programmation visant à renouveler l'offre de visite sur l'ensemble du territoire

Les monuments ne faisant pas l'objet d'une opération de restauration d'envergure ne sont cependant pas en reste. À l'Arc de triomphe, le parcours de visite a été enrichi par l'exposition de photos d'Antoine Schneck « Soldats inconnus ». Au cairn de Barnenez, la signalétique extérieure a été revue et complétée par des « QR codes » qui renvoient à des contenus numériques. Le public peut maintenant s'imprégner du monument grâce à un film court en début de visite. Au château de Champs-sur-Marne, le parcours de visite a été achevé avec la mise en place de la deuxième partie de la signalétique. Certains monuments verront, dans un avenir proche, leur parcours renouvelé comme le Panthéon et le château de Pierrefonds avec l'appui de l'universitaire Jean-Paul Midant, spécialiste d'architecture patrimoniale.



1.



2.



3.



4.



5.

1. Villa Cavrois, vue depuis le jardin nord.

2. Travaux de restauration dans une chambre de la villa Cavrois.

3. Villa Cavrois, mobilier de la salle à manger:

4. Villa Cavrois, vue depuis le jardin sud.

5. Villa Cavrois, hall-salon du rez-de-chaussée.

## La villa Cavrois

Le CMN travaille depuis 2009 à la restauration de la villa Cavrois à Croix, œuvre de l'architecte Robert Mallet-Stevens construite de 1929 à 1932 pour l'industriel nordiste Paul Cavrois. Cette importante et complexe campagne de restauration du bâti, des décors, du mobilier et du jardin est un exemple de l'action intégrée du CMN pour la mise en valeur du patrimoine monumental du  $xx^e$  siècle. Après la restauration du clos et du couvert entreprise par la DRAC Nord-Pas-de-Calais à partir de 2003, le CMN a poursuivi ce chantier avec la restauration du parc et des intérieurs de la villa. Le montant global de l'opération s'élève ainsi à 23 M €.

Les travaux menés sur le jardin, achevés en 2013, ont permis de retrouver sa composition de 1932. Pour la restauration intérieure, tous les éléments décoratifs (faux plafonds en staff, éclairages, équipements de confort, huisseries, plomberie) ont été restitués dans leur état d'origine, tout comme les volumes initiaux. Plus de 230 ouvriers ont travaillé sur les intérieurs, le chantier assurant ainsi l'emploi de plus de 75 personnes à temps plein chaque année qu'a duré le chantier jusqu'ici.

Fruit de longues recherches et de l'acquisition exceptionnelle de quelques pièces, le mobilier d'origine pourra être présenté dans six pièces, disposé selon les photographies anciennes. Il dialoguera ainsi avec le mobilier intégré (luminaires d'applique, meubles étagères, banquettes...) restitué à l'identique.

La villa ouvrira définitivement ses portes en juin 2015. Grâce à des efforts poursuivis sur une période de quinze ans de restauration, elle retrouvera son éclat d'origine.

## Le lancement de grands chantiers

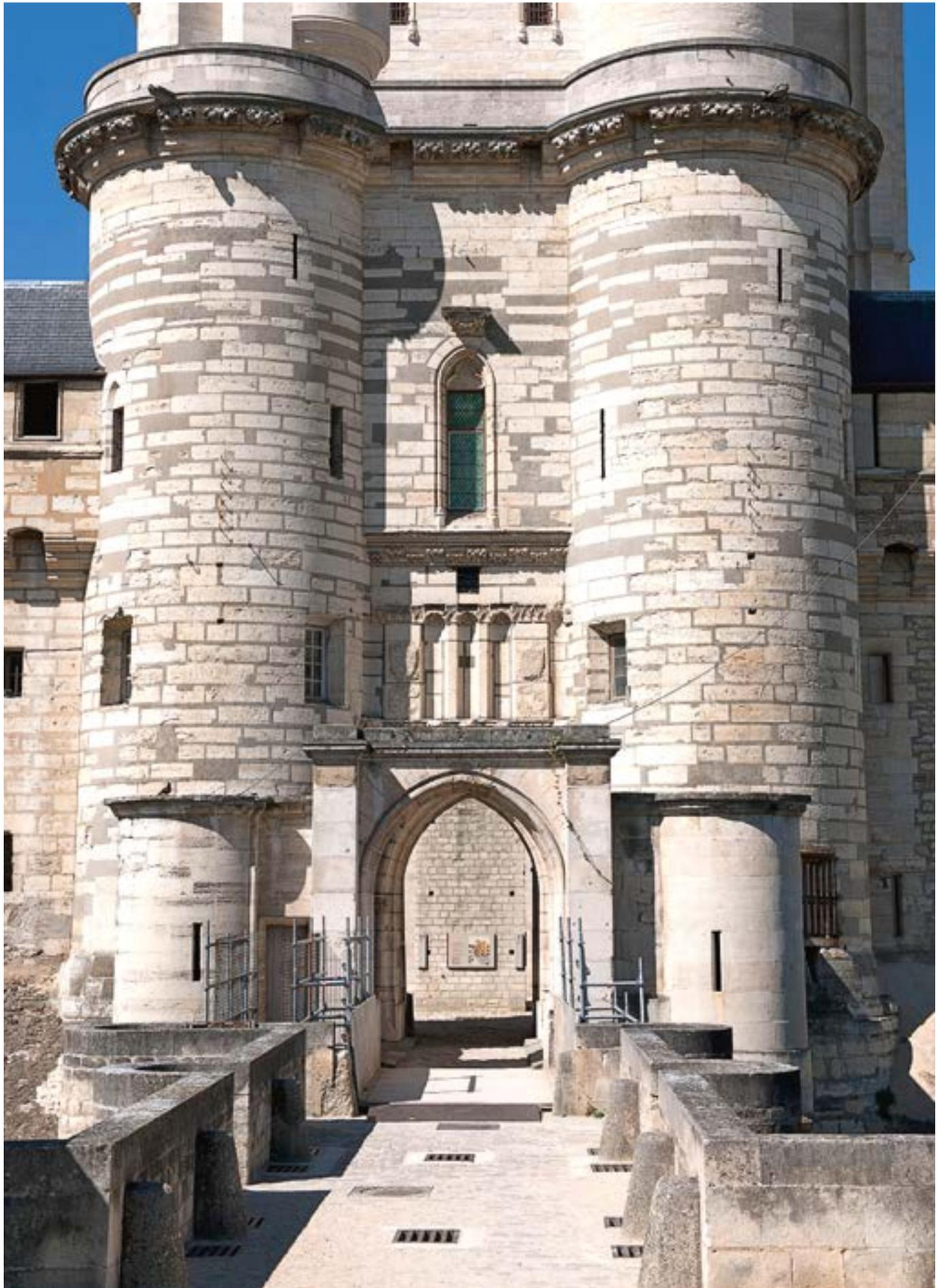
De grands chantiers ont été programmés pour la période 2014-2016 en faveur de huit monuments. Des opérations d'envergure sont ainsi menées pour :

- le château d'Azay-le-Rideau (6,3 M €), avec la restauration, en 2014, du parc (cf. plan « Monuments au vert »), et les travaux dès début 2015 sur les façades, toitures et collections;
- les remparts et le château comtal de la cité Carcassonne, avec des travaux



6.

6. Remparts de la Cité de Carcassonne, nouveau parcours de visite.



1.

importants sur le rempart ouest et le front ouest afin d'y étendre le circuit de visite, sur la barbacane, autour des espaces d'accueil et des espaces administratifs;

– dès fin 2014, le château de Rambouillet (8 M €) avec la restauration du clos et du couvert, des structures et des réseaux, de l'appartement de l'Assemblée et des digues du parc;

– le château de Vincennes avec 5,5 M € consacrés aux travaux de la Sainte-Chapelle, des locaux administratifs et du châtelet;

– le lancement dès début 2015 des restaurations des brocatelles, des collections et mise aux normes du château de Montal (1,7 M €);

– les travaux préparatoires au lancement du grand chantier de restauration du château de Voltaire à Ferney. De grande ampleur, ce chantier devrait durer jusqu'en 2017;

– la restauration des parements extérieurs de la tour de la Lanterne à La Rochelle a commencé en septembre 2014 et s'achèvera en juin 2015, juste avant le début des Francofolies.

L'activité de l'établissement dans le cadre de sa mission patrimoniale témoigne ainsi d'une triple étape franchie :

– dans sa méthodologie, pour réaliser l'approche intégrée du monument comme ensemble patrimonial complexe et mettre en œuvre l'approche partenariale voulue pour l'établissement;

– dans la maîtrise des opérations, qu'il s'agisse des délais ou des coûts, dans un contexte de contrainte budgétaire renforcée;

– dans l'équilibre de sa programmation, entre les différentes composantes du patrimoine, bâti, collections et parcs et jardins, les différents modes d'intervention et sur tout le territoire.



1. Donjon du château de Vincennes, pont et façade est du châtelet d'entrée.

2. Château de Montal.



## 2.3. 9,5 MILLIONS DE VISITEURS, FRUIT D'UNE POLITIQUE ACTIVE DE DÉVELOPPEMENT DE LA FRÉQUENTATION

Avec près de 9,5 millions de visiteurs, l'année 2014 se termine sur un nouveau record de fréquentation pour le CMN, qui reste en 2014 le premier opérateur culturel et touristique français. Ce chiffre est non seulement le signe d'un véritable engouement de publics très divers pour le patrimoine exceptionnel confié par l'État au Centre mais aussi le fruit d'une politique active auprès des acteurs du territoire national, de multiples actions promotionnelles menées vers les réseaux touristiques et d'une stratégie de communication au service du rayonnement de l'établissement. Des succès qui renforcent aussi le système solidaire de péréquation permettant d'ouvrir à la visite la plupart des monuments dont l'établissement a la gestion.

### 2.3.1. UN RECORD DE FRÉQUENTATION REFLÉTANT NOMBRE DE SUCCÈS

Le CMN mène une politique active d'enracinement des monuments dans leur territoire. Des partenariats importants sont chaque année conclus avec les collectivités territoriales. Élus, acteurs politiques, culturels et sociaux contribuent ainsi par leur engagement au côté de l'établissement au succès de fréquentation.

#### **Le château d'Angers, un exemple fructueux de partenariat Ville-CMN**

En 2014, la fréquentation du château d'Angers a progressé de 11 %. Cette hausse résulte de plusieurs facteurs liés à la stratégie de l'établissement : une programmation interdisciplinaire d'envergure, conçue en lien étroit avec le site et ses collections et le partenariat noué avec la Ville d'Angers, qui continue de favoriser l'ancrage territorial, en facilitant la mise en œuvre de projets communs, fidélisant les publics de proximité et permettant des cofinancements pour la programmation culturelle.

Le fait marquant de l'année a été la réouverture de l'ensemble du logis royal à l'occasion de l'exposition « Saint Louis, roi de France en Anjou » (voir encadré page 16), exceptionnellement prolongée jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2015 en raison de la très grande affluence des visiteurs. Grâce à cette manifestation prestigieuse, réunissant de nombreux inédits du XII<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle, le monument s'impose désormais comme une structure culturelle et touristique majeure au cœur de la ville d'Angers. Organisée avec le Conseil Général du Maine et Loire, l'opération a fédéré un nombre important de partenaires et de mécènes locaux.

La réhabilitation des jardins a aussi été, pour le monument, une priorité. Le château d'Angers a été labellisé refuge LPO (Ligue pour la protection des oiseaux). Un partenariat avec Terre des Sciences, ainsi que des aides de la part des sociétés membres du pôle Vegepolis et de dons de particuliers, ont contribué à l'embellissement du jardin, ainsi que le soutien d'étudiants d'Agrocampus, de l'Université d'Angers et du Lycée horticole du Fresne. Le nouveau carré d'hortensias a été élu « Coup de Cœur » de la Fête de la Science 2014.

Animation au monastère royal de Brou  
lors de la remise du prix « Le Monument  
préféré des Français ».

## **Au palais du Tau, un partenariat exceptionnel entre le CMN et le château de Versailles**

Coproduite par le CMN et le château de Versailles, l'exposition « Sacres royaux, de Louis XIII à Charles X », et présentée au palais du Tau du 28 mai au 2 novembre 2014 a accueilli 58 000 visiteurs et permis au monument d'augmenter sa fréquentation de 33 %.

Pour la première manifestation organisée en région dans le cadre de leur nouveau partenariat, le CMN et l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles ont choisi de présenter au palais du Tau un exceptionnel ensemble d'objets d'art réunis autour du thème du sacre des rois de la dynastie des Bourbons, de Louis XIII à Charles X.

Les visiteurs pouvaient y découvrir les cérémonies de sacres de 1610 à 1825, fondement essentiel de la monarchie absolue consacrant le pouvoir, la puissance et la légitimité du roi. L'exposition mettait également en exergue le talent des artistes et des artisans mobilisés pour ces événements.



1.

### **Plus de 70 œuvres exceptionnelles présentées au public**

Le choix du thème de l'exposition, dont le commissariat était assuré par Frédéric Lacaille, conservateur en chef au musée national des châteaux de Versailles et de Trianon, et par Benoît-Henry Papounaud, administrateur du palais du Tau, a naturellement été inspiré par l'histoire de ce palais, résidence des rois durant ce moment si particulier de leur règne. Le monument conserve encore aujourd'hui des œuvres précieuses liées à l'histoire du sacre, telles que le calice dit de saint Remi (XII<sup>e</sup> siècle), ou encore le manteau du sacre de Charles X. Les collections du château de Versailles, dont certaines ont été restaurées pour l'occasion, mais également des pièces du Mobilier national, de la Bibliothèque nationale de France et du musée de l'hôtel Le Vergeur de Reims ont donné à cette exposition une valeur exceptionnelle.

Le château de Versailles et le CMN ont également donné rendez-vous au public durant l'été à la maison de George Sand à Nohant où une dizaine de portraits d'amis de l'auteur ont trouvé place dans le salon de sa demeure du Berry.

### **La Sainte-Chapelle et l'abbaye du Mont-Saint-Michel : des travaux d'embellissement au service de la fréquentation des monuments**

L'engouement du public pour la Sainte-Chapelle n'a pas cessé de croître durant la campagne de travaux qui a affecté le monument depuis 2008. Avec 60 000 visiteurs supplémentaires en 2014 soit un total de 1 067 206, la Sainte-Chapelle se trouve à la troisième place du classement des monuments les plus visités du réseau. La fin du chantier de restauration de ses verrières, au printemps 2015, devrait voir sa fréquentation augmenter si elle n'est pas contrainte par le plan Vigipirate.

L'abbaye du Mont-Saint-Michel fait également l'objet d'un important chantier de restauration et d'aménagement qui s'est poursuivi en 2014 avec l'ouverture attendue par l'équipe du monument de la nouvelle librairie-boutique. Sa fréquentation est repartie à la hausse avec près de 60 000 visiteurs supplémentaires pour un chiffre global de 1 243 104.



2.



3.

Découvrez [la vidéo](#) réalisée à l'occasion de l'achèvement des travaux de restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle.

1. Palais du Tau, exposition « Sacres royaux, de Louis XIII à Charles X ».

2. Vitrail de la rose de la Sainte-Chapelle.

3. Intérieur de la Sainte-Chapelle.



1.



2.



3.

1 et 2. Fort de Brégançon, extérieurs.

3. Fort de Brégançon, table du petit-déjeuner dans la grande salle à manger.

## L'ouverture au public du fort de Brégançon

Le 12 octobre 2013, M. François Hollande, Président de la République, a confié au CMN l'ouverture au public du fort de Brégançon. Programmée du 29 juin au 28 septembre 2014, celle-ci a remporté un vif succès auprès des visiteurs avec 55 262 personnes accueillies. Un événement qui a été également sans conteste un atout majeur de l'année touristique dans le Var, attirant des publics parfois peu habitués à la fréquentation de lieux patrimoniaux.

### *Un défi relevé : préserver et ouvrir à un large public un site exceptionnel à double titre*

Résidence officielle du Président de la République depuis 1968, sur décision du général de Gaulle, le fort de Brégançon n'est pas uniquement une fenêtre ouverte sur la vie des chefs de l'Etat dans ce cadre à la fois officiel et privé. C'est également un site historique et naturel exceptionnel, qu'il a été offert au CMN de préserver tout en le présentant au public le plus large.

Pour concilier ces deux objectifs, la visite du monument a été soumise à une réservation préalable obligatoire, ce qui constitue une première pour un monument du CMN. Ce dispositif a été rendu possible par un partenariat lui aussi innovant avec l'office de tourisme de Bormes-les-Mimosas. Un tarif unique de 10 € était proposé. Comme dans les autres monuments du CMN et conformément aux objectifs de favoriser l'accès de tous au monument, la gratuité était accordée aux jeunes de moins de 26 ans. Autre innovation mise en place pour cette ouverture exceptionnelle, le CMN a développé un dispositif de navette électrique acheminant les visiteurs jusqu'au portail du fort, seul moyen de faire accéder le public sans dégrader les conditions de préservation et de visite du site.

Le savoir-faire reconnu du CMN en matière de visite a été pleinement mis à contribution. Alors que la visite des extérieurs et des jardins était laissée à la libre contemplation des visiteurs, la découverte de l'intérieur du monument se faisait en visite accompagnée par un guide formé par le CMN. En accord avec les services de la présidence de la République, le décor n'a pas été modifié et présente le fort tel que ses occupants ont pu le connaître depuis le Président Valéry Giscard d'Estaing. Le rez-de-chaussée du bâtiment principal, comprenant le vestibule, les salons et les salles-à-manger, constituaient la première étape du parcours de visite. À l'étage, les visiteurs pouvaient découvrir le bureau du Président. Enfin, une librairie-boutique a été aménagée sur le site et ouverte pendant les horaires de visite.

### *Un vrai succès auprès des publics*

## Fréquentation du fort de Brégançon

	Potentiel (nombre de visiteurs)	Réalisé (nombre de visiteurs)	Taux de remplissage
Juin	960	850	88,5%
Juillet	19.840	18.676	94,1%
Août	19.840	19.734	99,5%
Septembre	17.920	16.002	89,3%
<b>Total</b>	<b>58.560</b>	<b>55.262</b>	<b>94,4%</b>

## Le monastère royal de Brou, monument préféré des Français : l'impact médiatique sur la fréquentation

À l'issue de la grande finale de l'émission présentée sur France 2 par Stéphane Bern le 20 septembre, le monastère royal de Brou a remporté le titre de « Monument préféré des Français ». Une reconnaissance pour le Centre des monuments nationaux, la Ville de Bourg-en-Bresse et l'équipe qui gère et anime ce monument avec une fréquentation en hausse en 2014 de près de 40 %.

16 monuments gérés et ouverts à la visite par le CMN avaient été retenus pour participer à l'émission « Le Monument préféré des Français », diffusée à partir du mois d'août. A l'issue des 22 émissions de début de soirée, cinq sites du réseau du CMN – l'abbaye du Mont-Saint-Michel, la cathédrale de Reims, la Cité de Carcassonne, les tours de la Rochelle et le monastère royal de Brou – ont concouru pour la grande finale diffusée à l'occasion des Journées européennes du patrimoine.

Stéphane Bern a souligné lors de la finale « l'état de préservation exceptionnel d'un pur joyau ». Avec cette reconnaissance, le monastère royal de Brou s'affirme comme un atout majeur de l'attractivité et du dynamisme culturel et touristique du territoire bressan.

### Cinq hausses de fréquentation liées à un événement culturel

Monastère royal de Brou	Le Monument préféré des Français	+ 37 %
Palais du Tau à Reims	Exposition « Sacres royaux de Louis XIII à Charles X »	+ 33 %
Château d'Angers	Manifestations autour du 800 <sup>e</sup> anniversaire de Saint Louis	+ 11 %
Château de Champs-sur-Marne	Réouverture du monument en 2013	+ 11 %
Tours et remparts d'Aigues-Mortes	Manifestations autour du 800 <sup>e</sup> anniversaire de Saint Louis	+ 6 %



1.

1. Le monastère royal de Brou sacré « monument préféré des Français ».



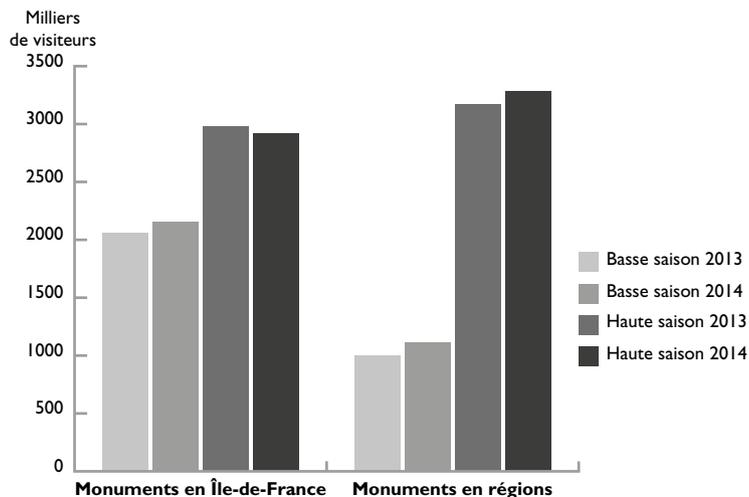
2.

2. Monastère royal de Brou, vue aérienne.

## 16 monuments au-dessus de 100 000 visiteurs

Arc de triomphe	1 751 046
Abbaye du Mont-Saint-Michel	1 243 104
Sainte-Chapelle	1 067 206
Panthéon	669 331
Cité et remparts de Carcassonne	525 629
Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris	517 426
Conciergerie	488 860
Château d'Azay-le-Rideau	273 523
Château d'Angers	204 238
Tours et remparts d'Aigues-Mortes	178 082
Basilique cathédrale de Saint-Denis	168 496
Château de Pierrefonds	142 746
Abbaye de Cluny	131 261
Château de Vincennes	129 662
Tours de La Rochelle	124 220
Abbaye du Thoronet	106 454

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



## Les 10 plus fortes hausses

Tours de la cathédrale d'Amiens	+ 60 %
Château de Cadillac	+ 57 %
Tour Pey-Berland à Bordeaux	+ 43 %
Monastère royal de Brou	+ 37 %
Chapelle expiatoire	+ 37 %
Château d'Aulteribe	+ 34 %
Palais du Tau à Reims	+ 33 %
Maison de Georges Clemenceau	+ 32 %
Château de Maisons	+ 27 %
Crypte et tour de la cathédrale de Bourges	+ 23 %



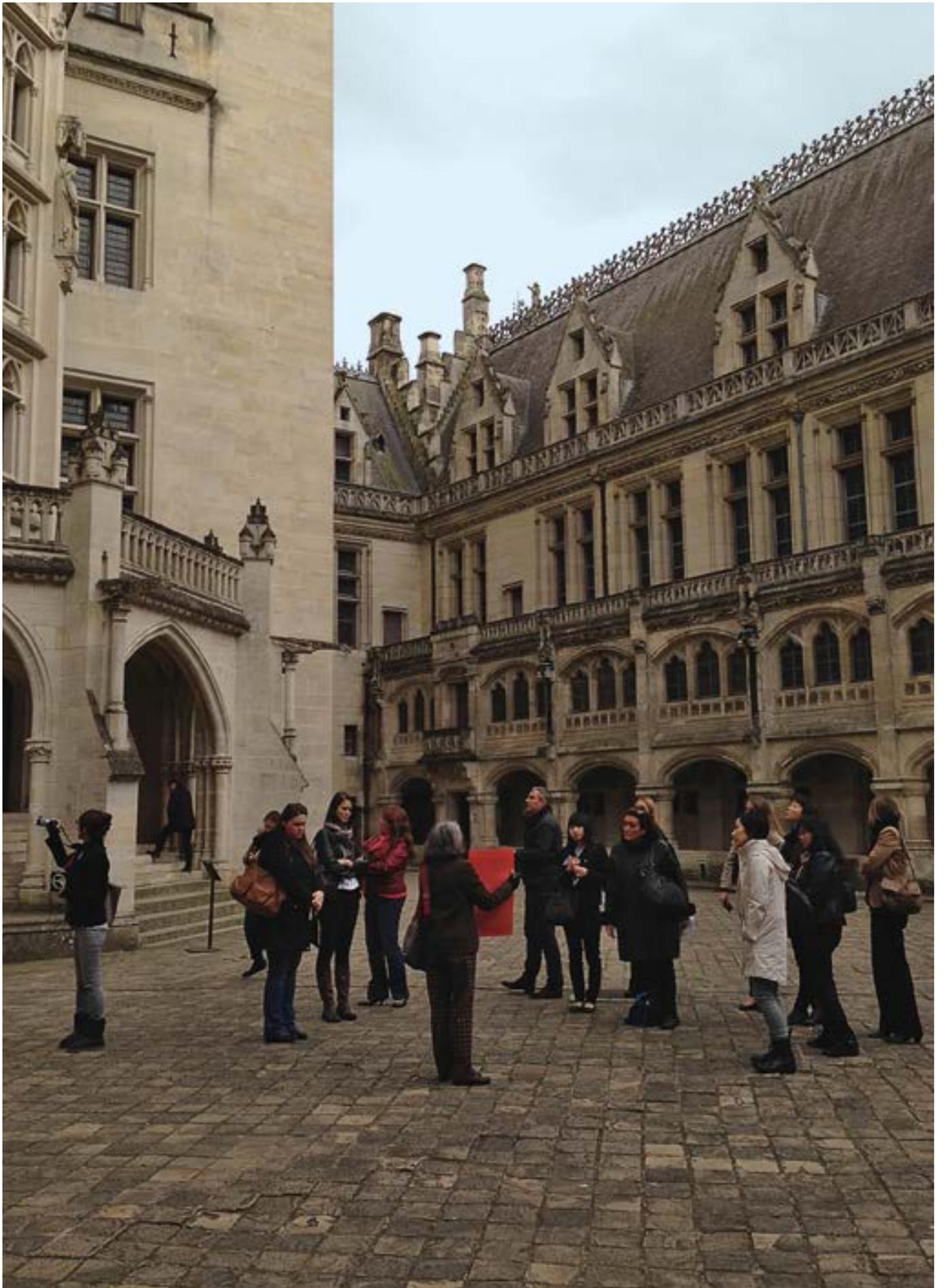
3.

3. Château de Maisons lors de la manifestation « Les potes âgés ».

4. Tours de la cathédrale d'Amiens.



4.



### 2.3.2. UNE ACTIVITÉ DE PROMOTION SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

Le Centre des monuments nationaux est, par la spécificité de son réseau, un acteur majeur de la vie touristique et culturelle française. Sa présence dans de nombreuses régions et la diversité de ses monuments en font un établissement à forte attractivité. Pour parfaire ce positionnement, l'établissement développe une politique d'insertion forte dans les territoires.

#### **Une politique active d'insertion dans les réseaux touristiques locaux**

Par son réseau de chargés de développement commercial, la Direction du développement économique (DDE) garantit au réseau de monuments confiés au CMN, sous plusieurs formes très concrètes, un large référencement auprès des acteurs du développement touristique local, départemental ou régional. Ce dispositif, propre au CMN, lui permet de jouer pleinement son rôle d'opérateur culturel et touristique national.

#### **Développer la connaissance locale, départementale et régionale du réseau**

L'établissement poursuit le référencement des monuments nationaux dans l'ensemble des supports papier ou numérique édités par ses partenaires institutionnels au niveau local, départemental ou régional à destination du grand public et des professionnels du tourisme. L'établissement participe aussi aux dispositifs de renvois de clientèles locaux, départementaux ou régionaux afin de favoriser le bouche-à-oreille, notamment avec les « City-Pass », les « Cartes ambassadeurs » ou les clubs de sites départementaux ou régionaux. Pour renforcer le processus d'ancrage territorial, les monuments adhèrent aux structures et groupements institutionnels et associatifs. Ils participent aux accueils de presse et « éductours » portés par les acteurs locaux ainsi qu'aux actions de promotion menées par les partenaires locaux, départementaux ou régionaux comme par exemple les campagnes de promotion grand public, les salons, les ateliers ou « workshops » et les campagnes d'affichages. La revente de billetterie des monuments dans les offices

#### **Des éductours pour développer la fréquentation étrangère**

En 2014, 85 éductours ont été accueillis. Ces opérations permettent au CMN d'entretenir des relations suivies avec les professionnels et institutionnels du tourisme et de renforcer son ancrage territorial. Ces opérations génèrent des retombées positives : programmation de nos sites dans les catalogues, mise en avant sur les sites internet, achat de billetterie des monuments, relais de la programmation culturelle dans différents supports...

Le 15 octobre 2014, le département du développement touristique et de la valorisation des espaces (DDE) a organisé un éductour « Mario Voyages », l'un des plus importants opérateurs touristiques du nord de la France, permettant à d'importants tours opérateurs touristiques de découvrir le château de Pierrefonds et le palais du Tau à Reims. Pour l'occasion, une quinzaine d'agences réceptives japonaises, chinoises, russes, brésiliennes... soit 200 clients parmi les plus influents, se sont retrouvées autour d'un petit déjeuner organisé dans les salles du château de Pierrefonds. Les participants ont ensuite pu découvrir le chef d'œuvre de Viollet-le-Duc grâce à une visite-conférence. La journée s'est poursuivie en Champagne-Ardenne avec la découverte du palais du Tau à travers une visite guidée de l'exposition « Sacres Royaux, de Louis XIII à Charles X ».

Les différentes agences ont montré un réel intérêt pour ces deux monuments pouvant faire l'objet d'une excursion à la journée depuis Paris. L'objectif de cet éductour est en effet de développer la fréquentation étrangère de ces deux sites.

Éductour au château de Pierrefonds.

de tourisme et comités départementaux de tourisme (CDT) permet une meilleure visibilité des monuments auprès des populations locales. En 2014, le chiffre d'affaires de cette revente a été de 229 000 €. Afin de garder cette dynamique, la Direction du développement économique (DDE) procède à de nombreuses veilles concurrentielles.

### Des démarchages ciblés auprès des professionnels du tourisme

Levier d'action pour favoriser l'ancrage des monuments dans leur territoire et notamment pour développer la programmation et la vente de la billetterie, la commercialisation auprès des professionnels du tourisme est une priorité.

#### Une démarche active et ciblée auprès des professionnels

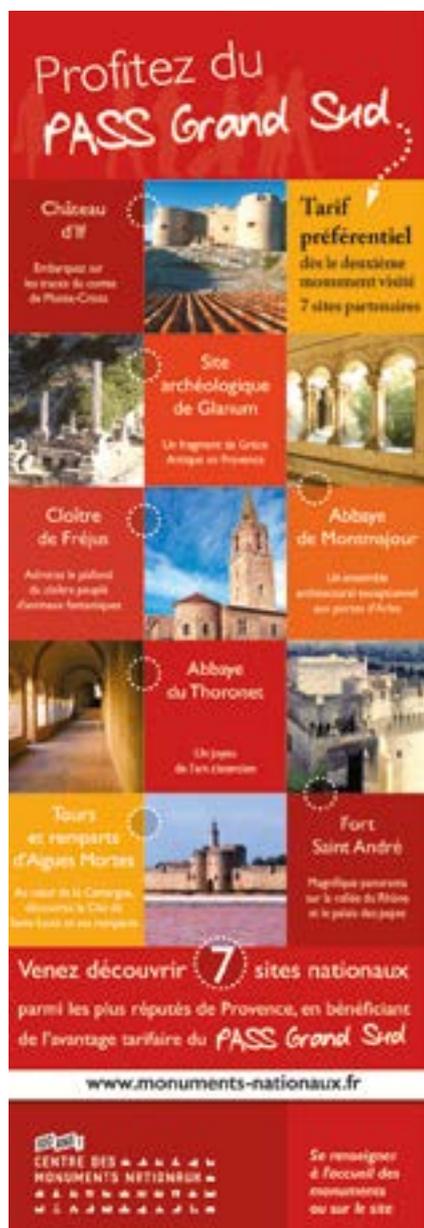
Les monuments et les équipes du siège participent donc régulièrement à des salons professionnels et des « workshops ». Afin de rester toujours présents, ils se rendent régulièrement aux rendez-vous commerciaux sur l'ensemble du territoire auprès des principaux opérateurs touristiques : agences réceptives, agences de voyages, autocaristes, comités d'entreprise, associations, hébergeurs... Le développement du numérique permet aussi au CMN de démarcher les professionnels avec, par exemple, l'envoi d'informations électroniques thématiques traitant de l'offre commerciale, de l'actualité culturelle ou des grands travaux de l'établissement. Elle gère pour cela une base de données contacts de plus de 10 000 organismes.

#### Quelques actions remarquables

Pour parfaire ces démarchages ciblés, la DDE développe de nouvelles offres de groupes et des outils adaptés aux professionnels du tourisme, comme par exemple, la création du « passeport monument », outil attractif et accessible à destination des associations et des comités d'entreprise qui a permis de développer une offre adaptée aux professionnels; la diffusion d'un manuel technique de vente traduit en 11 langues; des fiches thématiques sur le réseau (grands personnages, monuments au fil de l'eau, monuments et gastronomie, parcs et jardins...) et de la carte de France des monuments nationaux ainsi que des kakémonos. L'établissement développe de nouveaux canaux de distribution de la billetterie en nouant de nombreux partenariats avec la FNAC, Tickenet, ANCV, ou encore les chèques culture.

### Des monuments intégrés dans le tissu économique et touristique

Les partenariats liés aux niveaux local, départemental ou régional sont de différentes natures. Il en existe qui engage le monument dans la politique d'attractivité de sa ville comme le « City Pass » que l'on retrouve à Reims, Marseille ou Angers ou les billets jumelés notamment entre le fort Saint-André et la chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon. Un autre du type « renvoi de visiteurs » comme entre le château de Bussy-Rabutin, l'abbaye de Fontenay et le MuséoParc d'Alésia ou encore l'abbaye du Thoronet et les Jardins du Rayol. Les partenariats de type « carte ambassadeur » donnant à son possesseur la gratuité dès lors qu'il est accompagné d'une personne n'habitant ni dans la ville, le département ou la région (en fonction des formules) dans lesquels se trouvent le ou les monuments développent une image positive du CMN comme c'est le cas au château d'Azay-le-Rideau où la carte est proposée par la municipalité aux habitants. Pour avoir une politique de fond d'insertion sur le territoire, la DDE se rapproche d'importants prestataires touristiques comme la RATP, Open tour, gîtes de France ou les Vedettes du Pont-Neuf. Enfin, le CMN développe les synergies entre monuments nationaux



Pass Grand Sud.

d'une même destination avec la création, par exemple du « Pass Grand Sud » ou « Carnac-Locmariaquer ». Le « Pass Grand Sud » regroupe sept monuments de Provence-Alpes-Côte d'Azur et du Languedoc-Roussillon. Créé en 2014, il traduit une logique de renvoi de clientèle unique entre monuments nationaux d'un même territoire.

### **Les partenariats 2014 en chiffres**

- 70 partenariats signés en 2014
- Chiffre d'affaires généré par l'ensemble des partenariats : 452 000 €
- Nombre de visiteurs : + de 77 000 visiteurs

### **Des outils promotionnels pour une forte visibilité**

La promotion locale du CMN et de ses monuments a pour but de leur donner une visibilité sur le territoire pour se démarquer de l'offre patrimoniale concurrente.

Les documents d'appel à destination des offices de tourisme, des hébergements, des sites touristiques, des gares et des aéroports sont de précieux outils de promotion locale. Ils ont été, en 2014, édités à sept millions d'exemplaires. La diffusion d'affiches de monuments auprès des principaux prescripteurs du territoire est un autre outil précieux utilisé par la DDE et les monuments ainsi que les insertions publicitaires dans les supports de la presse régionale quotidienne. Certains monuments ou événements nécessitent de véritables campagnes publicitaires notamment à la radio ou dans la rue. La DDE utilise également des supports moyens conventionnels comme des sets de table ou des supports spécifiques (ex. : « Pass Grand Sud ») pour promouvoir les monuments.

Enfin, la promotion de la programmation de l'établissement se fait aussi par l'intermédiaire de partenaires comme la FNAC qui accueille des bâches, des kakémonos et des habillages de comptoirs dans ses magasins à Paris, Lyon, Reims et Montpellier ou annonce les expositions sur ses écrans publicitaires et Voyages SNCF qui organise des jeux concours, publie des lettres d'information électroniques et affiche des bannières internet sur ses pages d'achat de billet de train.

L'année 2014 a été marquée par de grandes expositions qui ont fait l'objet de plans de promotion ambitieux. Une communication importante a été lancée pour l'exposition « Sacres royaux, de Louis XIII à Charles X » au palais du Tau à Reims avec une opération d'information dans les rues de Reims et des promotions sur le site [voyages-sncf.com](http://voyages-sncf.com). L'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie a été l'occasion d'une campagne originale de promotion sur les bus touristiques de l'Open Tour. La « Soirée Grande Marée » du Mont-Saint-Michel a fait l'objet d'une campagne radio Hit West.

### 2.3.3. UNE STRATÉGIE PARTENARIALE DE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Le Centre des monuments nationaux poursuit une stratégie de conquête de nouvelles clientèles en prospectant et en commercialisant l'offre à l'international.

#### **Une stratégie de développement international renouvelée et formalisée**

En 2014, l'activité s'est restructurée avec la création d'un pôle de développement touristique dédié à l'international. Les objectifs de ce pôle sont nombreux et visent différents axes de développement :

- Contribuer à l'accroissement de la fréquentation et des ressources propres de l'établissement, renforcer la notoriété et améliorer la lisibilité de l'offre culturelle et touristique des monuments et du CMN.
- S'appuyer sur les monuments « phares » pour montrer notre présence sur tout le territoire.
- Personnaliser les actions de promotion en donnant une nouvelle image de l'offre culturelle et touristique des monuments et de l'établissement afin d'avoir un discours de promotion cohérent.
- Promouvoir l'offre et personnaliser les prestations du CMN auprès des tour-opérateurs afin d'augmenter la programmation : création et mise en place de certificats, réflexion sur un produit visite avec les médailles de la Monnaie de Paris, mise en place d'une billetterie à l'avance pour les audioguides auprès d'une sélection de grands comptes, visites privilèges...
- Approfondir les démarches de promotion collectives (le regroupement « Cluster tourisme et culture » d'Atout France) et les relations avec les institutionnels comme les offices de tourisme ou les comités régionaux et départementaux de tourisme.



I.

## Un réseau adapté aux attentes diverses du marché

Une analyse fine des différents marchés touristiques internationaux a été menée en 2014 pour adapter notre réseau aux attentes diverses de ces marchés.

### Les marchés européens de proximité

Ces marchés regroupent les pays européens de proximité comme la Grande-Bretagne, l'Allemagne, le trio du Benelux, l'Italie, l'Espagne et les autres pays frontaliers. Ces marchés ont un très faible taux d'intermédiation, ce qui signifie que les tours opérateurs n'ont qu'un impact limité sur la venue ou non de ces visiteurs. Les actions de la DDE se concentrent plus vers des démarchés de promotion collective via des institutionnels (campagne de communication, insertions...), vers la presse touristique avec des participations à des ateliers entre professionnels ou « workshops » et des soirées de présentation et vers des démarches de fidélisation grâce à des lettres d'information électroniques.

### Les marchés lointains matures

Ces marchés ont un taux d'intermédiation assez fort, ils regroupent des pays comme le Japon, les États-Unis, le Canada ou l'Australie. La démarche de la DDE se situe alors dans la fidélisation et la prospection des grands tours opérateurs, afin d'élargir la programmation mais aussi de leur proposer des prestations personnalisées. Une mise en avant du réseau dans des supports touristiques à grands tirages est également menée.

### Les marchés émergents

Le taux d'intermédiation de ces marchés est très élevé. Il nécessite donc un travail approfondi de prospection auprès des tour-opérateurs basés à l'étranger ainsi qu'auprès des agences réceptives basées en Europe. La présence dans des magazines touristiques internationaux comme le magazine *Connexion* sur les marchés asiatiques permet de bénéficier d'une forte visibilité par une diffusion ciblée et à très grand tirage.

### Les marchés émergents à moyen terme

Pour ces marchés comprenant notamment l'Indonésie, le Vietnam ou encore la Turquie, une veille est menée pour mieux comprendre leur fonctionnement et leurs enjeux.

## Des actions auprès des professionnels du tourisme à l'international

Les actions menées auprès des professionnels du tourisme à l'international sont nombreuses. La DDE effectue notamment des démarchages et des participations à des ateliers par l'intermédiaire d'Atout France, de comités régionaux de tourisme, d'offices de tourisme, de Sopexa ainsi que des envois d'information par courriel. Son but est d'améliorer la connaissance du réseau en s'appuyant sur les monuments à forte visibilité afin de les fidéliser via la vente des billets en avance ou la mise en place de convention de bons d'échange.

Le Centre des monuments nationaux s'appuie aussi sur la notoriété de certains de ces monuments et d'événements à portée internationale pour accentuer sa visibilité sur ce secteur, comme l'arrivée du Tour de France à l'Arc de triomphe, avec le partenariat avec le Comité régional du tourisme d'Ile-de-France décrit plus haut. Des prestations particulières pour certains grands tour-opérateurs permettent de personnaliser la visite et de renforcer le sentiment de privilège des visiteurs.



2.

1. Château comtal et remparts de la Cité de Carcassonne.

2. Forteresse de Salses.

Des certificats attestant de la venue à l'Arc de triomphe, à l'abbaye du Mont-Saint-Michel et au château comtal de la Cité de Carcassonne ont été mis en place tout comme la vente à l'avance pour les audioguides ou les visites privatives de l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

### **D'autres partenariats à l'international**

Au-delà de grands partenariats internationaux avec Atout France ou l'UNESCO, l'année 2014 a été l'occasion de la création d'un partenariat avec la société JCB (principal acteur du secteur des cartes de paiement au Japon avec un réseau de commerçants comprenant plus de 12 millions de points d'acceptation dans 190 pays) qui permet désormais d'accepter ce moyen de paiement dans 20 monuments du réseau. Dès la fin d'année, un plan d'action a été élaboré afin de faire bénéficier le CMN des multiples outils marketing : supports de communication (lettres d'information électroniques, insertions dans des magazines...). Ce plan d'action sera élargi en 2015 avec la mise en avant de l'offre des boutiques dans le salon parisien de la société, accueillant chaque mois plus de 1 200 visiteurs.

### **Les grands partenariats**

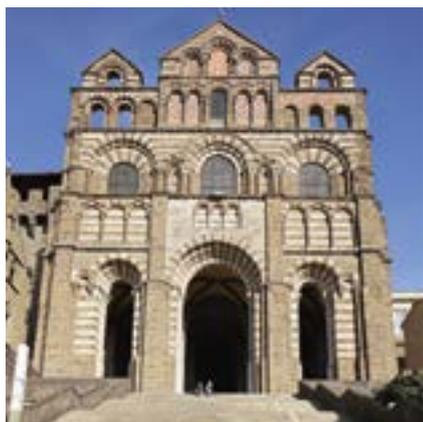
#### ***Atout France***

Agence du développement touristique de la France, Atout France est un partenaire incontournable du CMN depuis de nombreuses années. Ce partenariat permet au Centre des monuments nationaux de participer à de nombreuses opérations promotionnelles sur les marchés étrangers. La signature d'une convention particulière de trois ans, dont les modalités ont été établies en 2014, sera opérationnelle dès 2015 afin de renforcer les échanges et la visibilité, de faire bénéficier le CMN de plans d'actions personnalisés en fonction de son actualité. Plusieurs plans d'actions spécifiques ont été dessinés pour 2015, notamment en Belgique pour la promotion de l'ouverture de la villa Cavrois et pour l'exposition « Quatre vies en Résistance » au Panthéon.

#### ***UNESCO***

Le réseau des monuments confiés au CMN a la chance de compter pas moins de dix sites classés au titre du patrimoine mondial de l'humanité par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Certains sont classés en tant que sites uniques, comme l'abbaye du Mont-Saint-Michel, la Cité et les remparts de Carcassonne ou encore les cathédrales de Chartres et d'Amiens. D'autres le sont au titre de classements en série ou en « chemins », comme la place forte de Mont-Dauphin au titre des fortifications développées par Vauban, les sites préhistoriques de la vallée de la Vézère, le cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay ou l'abbaye de la Sauve-Majeure, au titre des chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle. Pour le CMN, ce label ou mieux encore cette reconnaissance est un atout, en termes notamment de développement de la fréquentation, et une responsabilité.

Du point de vue patrimonial, le CMN assume pleinement son rôle en prêtant une attention toute particulière à la conservation et à la restauration des biens distingués par l'UNESCO. En témoigne l'intensité des programmes de travaux conduits année après année, et en 2014 particulièrement, au Mont-Saint-Michel ou à Carcassonne. En attestent aussi les moyens consacrés l'an passé à la restauration de la caserne Rochambeau de la place forte de Mont-Dauphin.



1.

Le CMN entend aussi assumer sa responsabilité en étant un partenaire de tous les acteurs de la préservation des biens UNESCO : services de l'État, et notamment les DRAC, collectivités, association, l'UNESCO elle-même. Ainsi le CMN participe-t-il activement aux comités de suivi des biens dont il assure, totalement ou en partie, la gestion et l'élaboration des plans de gestion. Il se veut également un membre actif, avec une contribution consolidée, de l'association des biens français du patrimoine mondial.

Enfin, le Centre des monuments nationaux est à l'écoute des initiatives des collectivités territoriales désireuses de présenter des dossiers de candidature. Les relations sont ainsi étroites avec les collectivités morbihannaises, qui envisagent de déposer une candidature pour les paysages mégalithiques du Sud de la Bretagne. De la même manière, le CMN suit-il attentivement les démarches en vue du dépôt d'une nouvelle candidature de classement de l'œuvre de Le Corbusier, qui concernerait notamment la villa Savoye à Poissy.

### **Iconic Houses**

Autre réseau international dans lequel le CMN a souhaité s'inscrire, celui des résidences d'architecte du xx<sup>e</sup> siècle, « Iconic Houses Network ». Ce réseau rassemblant des sites ouverts au public, en mains publics ou privées, dans plusieurs pays du monde, mène une action de sensibilisation et de promotion sur ce patrimoine qui reste à inventorier et à protéger.

Le CMN était représentée à la deuxième réunion du réseau à Barcelone. Avec la villa Savoye créée par Le Corbusier et la villa Cavrois, chef-d'œuvre de Mallet-Stevens, le CMN joue ainsi son rôle dans la promotion d'un patrimoine récent et dans la promotion de ses deux fleurons les plus contemporains.

### **Rail Europe**

Une collaboration approfondie avec Rail Europe a été menée en 2014 en optimisant l'accueil d'éducteurs dans les monuments, une visibilité renforcée dans le magazine *Connexion* tiré à plus de 2 millions d'exemplaires sur les marchés asiatiques ainsi que d'un plan d'actions spécifiques qui vise à renforcer la connaissance des agents de voyage sur l'offre des monuments nationaux grâce à des formations.



2.

1. Cathédrale du Puy-en-Velay,  
façade occidentale.

2. Villa Savoye, rampe d'accès au solarium.



## 2.4. UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION AU SERVICE DU RAYONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

Le bilan de l'ensemble des actions menées par le pôle presse et partenariats avec les médias est en nette progression avec 11 600 retombées de presse, tous médias confondus, et un fort développement de la visibilité de l'établissement tant au niveau national qu'international grâce à la mobilisation de supports influents. Plusieurs temps forts ont contribué à ce résultat significatif.

### Une visibilité accrue pour l'établissement

En 2014, le CMN a réussi à mobiliser des supports influents et accru sa visibilité sur les chaînes de télévisions, vitrine de choix pour l'établissement auprès du grand public avec de fortes audiences.

La presse demeure aujourd'hui le vecteur principal de la médiatisation du CMN avec 50 % des retombées totales même si la presse régionale quotidienne connaît en 2014 une légère baisse. Les supports audiovisuels, et notamment les émissions de France 2 et les JT de TF1 et France 2, tout comme les sites internet (notamment les médias uniquement sur internet ou « pure players ») permettent aussi à l'établissement d'avoir une grande visibilité et d'atteindre une très large audience.

On constate que la vie des monuments est le premier sujet médiatisé avec 1 103 retombées, juste avant les événements (1 079 retombées) et les actualités institutionnelles (1 072 retombées).

### Quatre événements ont connus en 2014 un fort impact médiatique :

L'installation de JR *Au Panthéon!*, avec 623 retombées, une centaine de journalistes accueillis à la visite de presse le 2 juin, 85 sujets audiovisuels et 237 articles sur le web (43 %). L'ensemble de ces retombées a généré 2,7 M € d'équivalent publicitaire.

L'ouverture au public du fort de Brégançon, avec 526 retombées et une forte présence de l'audiovisuel (115 retombées TV et radios), de la presse écrite (152 articles, soit 29 %) et beaucoup de reprises sur le web (256 articles, soit 49 %). L'ensemble de ces retombées a généré 3 M € d'équivalent publicitaire.

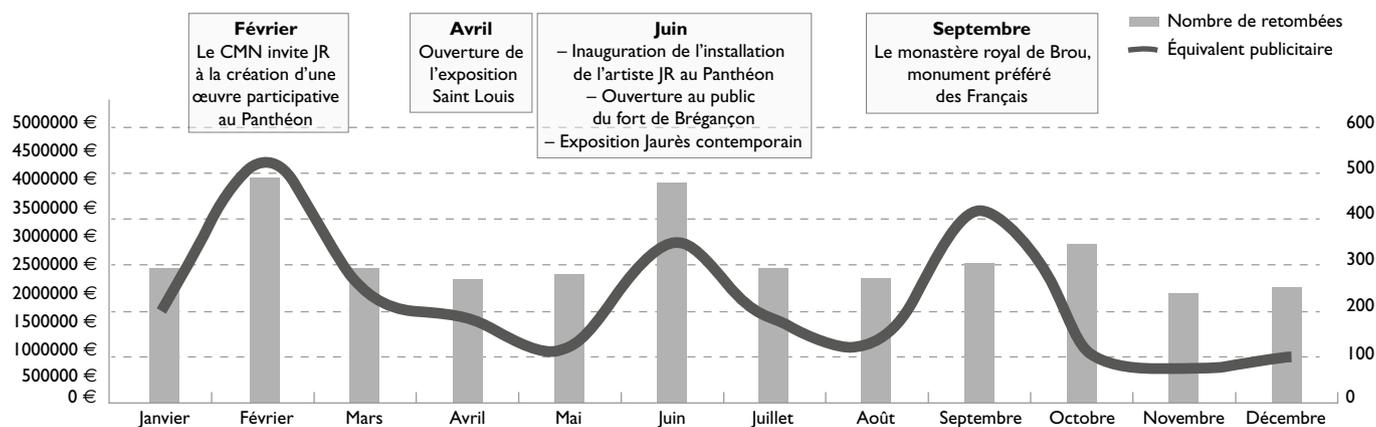
L'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie, avec 172 retombées et une forte présence dans les médias en octobre et en novembre. La presse écrite nationale a soutenu ce sujet avec 79 articles (53 %) tels Le Monde (6 décembre), Le Figaro Histoire (numéro d'octobre/novembre), Beaux-Arts Magazine (numéros de novembre et de janvier), le Journal des Arts (14 novembre)... La presse audiovisuelle a également portée cette exposition avec une annonce le 5 octobre au 20h de TF1, et le 10 octobre sur France 3 Paris Ile-de-France; une émission spéciale d'Europe 1 « Au cœur de l'histoire » en direct de la Sainte-Chapelle le 9 octobre; de belles annonces sur les radios nationales : RTL (le 3 octobre), France Culture (« La Fabrique de l'Histoire » le 24 octobre) et RFI (« vous m'en direz des nouvelles » le 29 octobre).

Découvrez [la vidéo réalisée à l'occasion des 100 ans du Centre des monuments nationaux.](#)

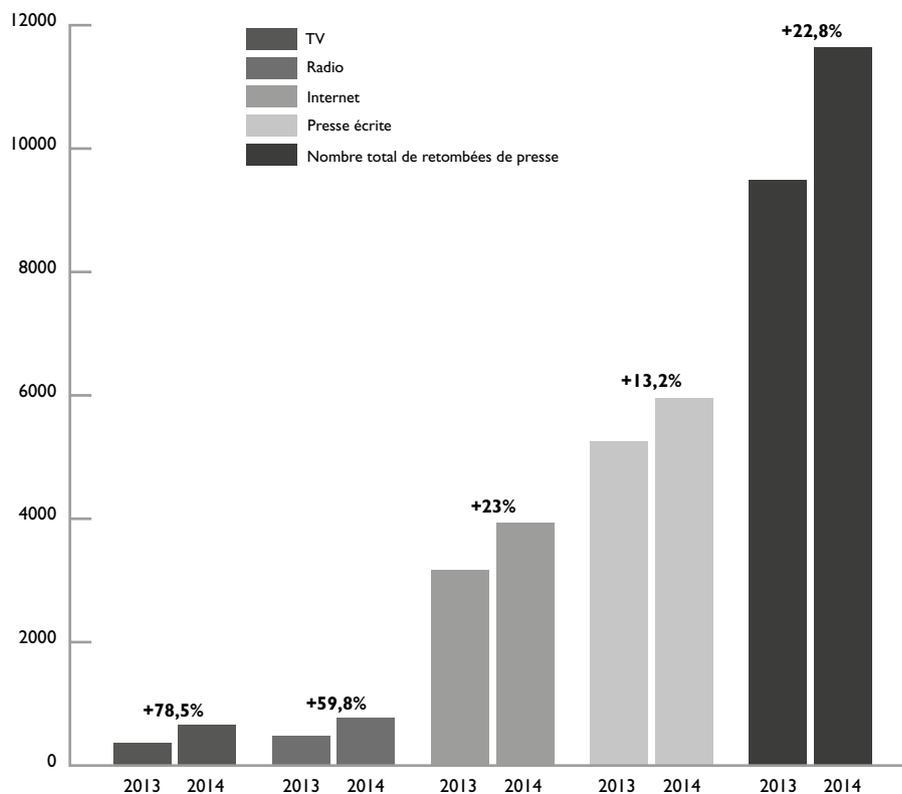
Arc de triomphe.

L'exposition « Sacres Royaux, de Louis XIII à Charles X » au palais du Tau, en partenariat avec le château de Versailles, avec 107 retombées, dont 48 de presse écrite notamment à l'ouverture (fin mai – début juin). Des retombées audiovisuelles locales importantes : un partenariat fructueux avec France Bleu Champagne-Ardenne : 10 retombées entre le 27 mai et le 11 novembre, et un jeu mis en place pour gagner des places de l'exposition, et plusieurs sujets les 27 et 28 mai sur France 3 Champagne-Ardenne.

## Les temps forts de l'année



## Retombées de presse



## Des retombées très positives

La programmation culturelle proposée par le CMN durant la saison 2014 a suscité l'intérêt des médias et permis d'accroître la présence médiatique de l'établissement. Des conventions ont été établies entre les sociétés de production des émissions *Secrets d'Histoire* (France 2), *L'Ombre d'un doute* (France 3) et *Des Racines et des Ailes* (France 3) et le CMN. 16 monuments du réseau (sur 119 au total) ont participé à l'émission *Le monument préféré des Français* animée par Stéphane Bern et diffusée en septembre à l'occasion des Journées européennes du Patrimoine sur France 2. Plusieurs partenariats importants ont été signés avec France TV et d'autres partenaires médias outre France Bleu Champagne-Ardenne à l'occasion de l'exposition « Sacres Royaux, de Louis XIII à Charles X » au palais du Tau à Reims; Arte, Mon Quotidien, Artistik Rezo et le magazine Eléphant autour de l'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie; Metronews, Gulli, À Nous Paris et Récré Panam pour l'opération « Contes & Histoires »; Toute l'Histoire pour l'exposition d'Antoine Schneck « Soldats Inconnus » à l'Arc de triomphe.

Des relations étroites ont pu être établies avec les rédactions de TFI, France 2, France 3, mais également de France Culture (le 3 octobre, avec un direct depuis le Panthéon toute la matinée), de Europe 1, de France Info, de RFI... À noter également, la participation de l'hôtel de Sully et du château d'Angers aux Nuits de la Radio, en partenariat avec Radio France, l'INA et la SCAM.



Exposition « Soldats inconnus »  
à l'Arc de triomphe, *Fantassin 1914*,  
photographie d'Antoine Schneck.

## 2.5. UN BILAN POSITIF POUR LES ÉDITIONS DU PATRIMOINE

Les Éditions du patrimoine ont vu leur activité se développer en 2014 avec une hausse de leur chiffre d'affaires commercial de 4,99 %, grâce à un chiffre d'affaires net hors taxes de 2 548 186. Ce sont 213 439 volumes qui ont été vendus et 115 publications qui sont parues, dont 32 nouveautés.

### 2.5.1. DEUX AXES D'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE ÉDITORIALE : DIVERSIFICATION ET ACCOMPAGNEMENT DE L'ACTIVITÉ DU CMN

Fidèles à leur mission d'accompagnement des monuments du CMN, les Éditions du patrimoine ont publié en 2014 plusieurs titres consacrés notamment au château de Champs-sur-Marne, à la grotte de Font-de-Gaume (voir ci-dessous) ou encore au site archéologique d'Enlène.

Les collections relevant de l'édition déléguée pour les services patrimoniaux du ministère de la Culture et de la Communication ont accueilli six nouveautés. L'année 2014 fut aussi l'occasion de publier un catalogue de référence en accompagnement de l'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie.

Les Éditions du patrimoine ont aussi pleinement confirmé leur rôle d'éditeur institutionnel, détenteur d'un savoir-faire dans le champ de l'architecture, savoir-faire mis à disposition de partenaires divers, comme la Ville de Metz, le domaine national de Chambord, les Archives de France, le domaine national et le musée d'archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye, l'Opéra national de Paris et la Ville de Sens.

Afin d'élargir leurs publics de lecteurs et de diversifier leur production, les Éditions du patrimoine ont créé une collection de romans policiers ayant pour cadre les sites et monuments gérés par le CMN : « Crimes et monuments », en coédition avec Nouveau Monde éditions, spécialisé dans ce domaine.



Grotte de Font-de-Gaume.

Accompagnant la politique de l'établissement en faveur des publics handicapés, [le cinquième titre de la collection des Éditions du patrimoine, Sensitinéraires](#), destinée aux personnes non-voyantes et mal-voyantes, le volume consacré à la tenture de l'Apocalypse – dont la réalisation a été rendue possible grâce au mécénat de la Fondation Stavros Niarchos – propose de découvrir du bout des doigts les panneaux colorés de la plus grande tapisserie médiévale ainsi que le château d'Angers dans l'enceinte duquel la tenture est présentée depuis 1954.

### **2.5.2. TROIS SUCCÈS MAJEURS**

L'année 2014 a été marquée par trois succès pour les Éditions du patrimoine, liés à l'actualité culturelle et patrimoniale de l'établissement : le 800<sup>e</sup> anniversaire de la naissance de Saint Louis, le 200<sup>e</sup> anniversaire de celle de Viollet-le-Duc et la restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle.

Parue (dès l'automne 2013) pour le centenaire de l'architecte, la monographie de Françoise Bercé consacrée à Viollet-le-Duc a été réimprimée à l'automne 2014. Plus de 2000 exemplaires ont ainsi été vendus, s'ajoutant aux ventes de l'année précédente. L'ouvrage a été récompensé par le prix Eugène Carrière de l'Académie française et par le prix de l'essai de l'Académie d'architecture.

Le catalogue de l'exposition « Saint Louis » à la Conciergerie a également été réimprimé en cours d'exposition, frôlant à ce jour les 4000 exemplaires écoulés.

Le livre *Vitrail, v<sup>e</sup>-xx<sup>e</sup> siècle*, exceptionnelle monographie consacrée à cet art à la fois populaire et méconnu, paru hors collection, aura quant à lui dégagé un chiffre d'affaires brut de 169052 € en cinq semaines de vente.

### **2.5.3. LES ÉDITIONS DU PATRIMOINE, PARTENAIRES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION DANS LE CADRE DE L'ÉDITION DÉLÉGUÉE**

Les Éditions du patrimoine sont investies du rôle d'éditeur délégué des services patrimoniaux du ministère de la Culture et de la Communication. Mission de service public dans un domaine où l'édition privée se montre des plus timides, cette production éditoriale est toujours l'aboutissement d'un long travail de recherche et dresse l'état de la connaissance dans des champs aussi variés que le patrimoine immobilier et mobilier, l'architecture et l'archéologie. Ainsi, la mission éditoriale du Centre des monuments nationaux transcende-t-elle la seule nécessité de promouvoir le patrimoine dont la gestion lui a été confiée : elle participe plus largement d'une politique nationale de promotion, de sensibilisation et de diffusion de la connaissance dans le domaine du patrimoine et contribue à la formation du public par l'édition de guides, de textes théoriques ou de publications scientifiques. Les ouvrages publiés ont un fort impact d'image pour la politique conduite par l'établissement en faveur du patrimoine.

Les ouvrages produits dans le cadre de l'édition déléguée ont bénéficié d'un apport financier de 310000 €, en hausse, auquel il convient d'ajouter 50000 € versés au titre de l'édition, pour la première fois en 2014, du recueil des commémorations nationales.

## Liste des nouvelles publications 2014 des Éditions du patrimoine

24 collections existent au catalogue des Éditions du patrimoine; 16 d'entre elles ont accueilli des nouveautés au cours de l'année 2014.

### ■ Albums du Centre de recherches des monuments historiques

*Plafonds en bois*

*Calades et pavements décoratifs*

### ■ Bande dessinée

*Campus Stellae 3, Le Pont des trois diables*

*Campus Stellae 4, La Mort aux quatre visages*

### ■ Cahiers de la recherche architecturale et urbaine

*Numéro 29, Scènes en chantier*

### ■ Carnets d'architectes

*Jean Bossu*

*Marcel Breuer*

*Robert Mallet-Stevens*

*Félix Dumail*

### ■ Catalogue d'exposition

*Saint Louis*

### ■ Cathédrales de France

*Sens, la cathédrale Saint-Étienne*

### ■ Crimes et monuments

*Meurtres chez les Magdaléniens*

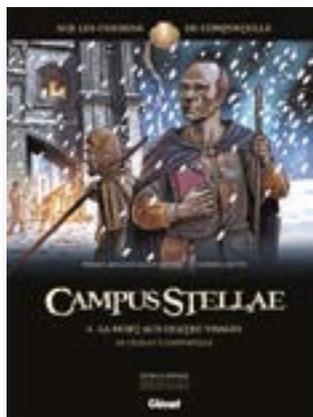
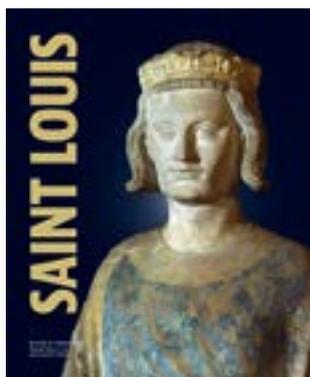
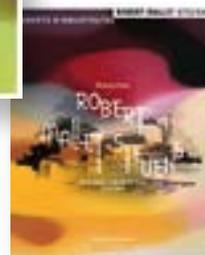
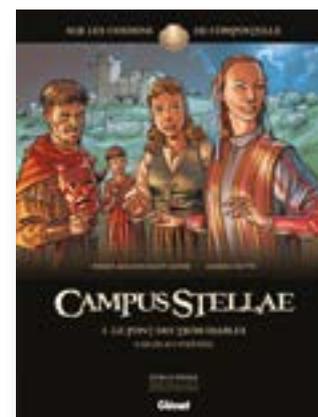
*La Mort sur un cheval pâle*

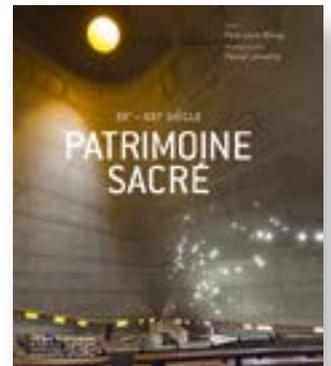
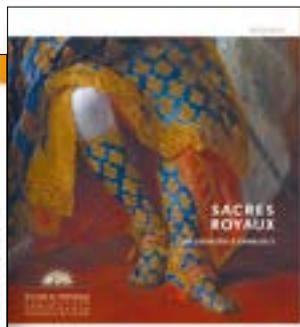
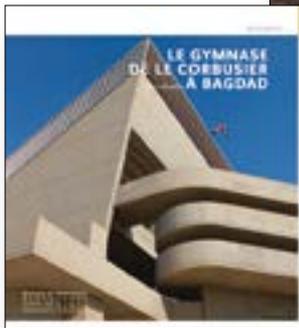
### ■ Guides archéologiques de France

*Corse médiévale*

*L'Homme de Tautavel*

*Ensérune*





### ■ Hors collection

Commemorations nationales 2015  
Vitrail, V<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle

### ■ Itinéraires

La Sainte-Chapelle du château de Saint-Germain-en-Laye

### ■ Jeunesse

Le Cahier de recettes des petits chefs qui font la fête

### ■ Revue Monumental

Monumental 2014-1 (Archéologie et monuments historiques)  
Monumental 2014-2 (Patrimoines du Centre des monuments nationaux)

### ■ Patrimoines en perspective

Patrimoine sacré, XX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle

### ■ Regards...

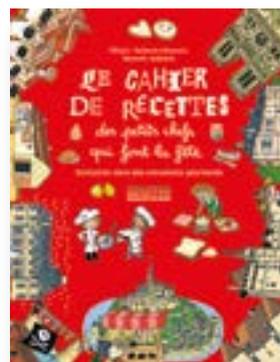
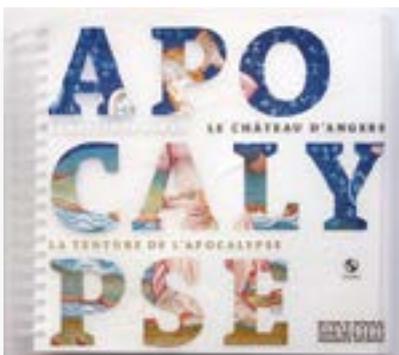
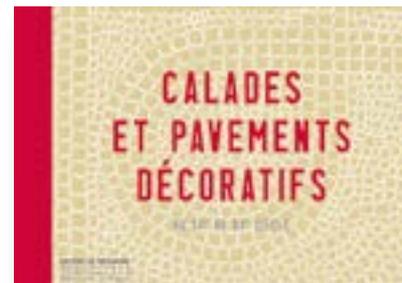
Le Gymnase de Le Corbusier à Bagdad (français, anglais)  
La Grotte de Font-de-Gaume (français, anglais)  
Sacres royaux, de Louis XIII à Charles X  
Un siècle de pierres

### ■ Sensitivités

La Tenture de l'Apocalypse d'Angers

### ■ Vocabulaires

Ornement



## 2.6. DES ÉQUILIBRES FINANCIERS PRÉSERVÉS

### 2.6.1. UN EFFORT CONTINU DE MAÎTRISE DES DÉPENSES ET DES PRIORITÉS CLAIREMENT DÉFINIES

L'exécution 2014 des dépenses de fonctionnement marque une légère progression, avec un taux de consommation du budget modifié de 97,7 %, en hausse par rapport à l'exécution 2013. L'année 2014 se traduit aussi par des efforts de limitation de l'évolution des dépenses de fonctionnement hors masse salariale et de sélection des priorités et de renforcement du contrôle interne comptable et financier, exercé conjointement par la DAJF et l'Agence comptable.

Sur le premier point, l'établissement sollicite tous les leviers du contrôle des dépenses, et en particulier la politique achats, redynamisée l'an dernier dans le cadre de la nouvelle organisation (voir encadré sur l'activité du département des affaires juridiques et immobilières) et répondant aux instructions interministérielles. Les grandes priorités en dépense ont été :

- Les crédits déconcentrés aux monuments, conformément à la stratégie de responsabilisation des monuments mise en place par la direction de l'établissement depuis 2012. Les monuments ont donc consommé 542 k € de crédits de plus qu'en exécution 2013. Cette augmentation concerne surtout les dépenses d'entretien (+227 k €) et celles liées aux manifestations culturelles (+120 k €) et éducatives.

Orangerie de l'hôtel de Sully.



– Les dépenses liées à la politique culturelle et éducative (y compris la part gérée par les monuments) étaient de 5,2 M € en 2013 et s'élèvent à 4,9 M € en 2014. Cette légère diminution s'explique par le format différent des nocturnes du château d'Azay-le-Rideau et une bonne maîtrise des coûts de la programmation culturelle, en particulier des grandes expositions patrimoniales qui ont eu lieu l'an passé (« Sacres royaux, de Louis XIII à Charles X » au palais du Tau à Reims et « Saint-Louis » à la Conciergerie).

– Les dépenses d'informatique (2 M €) ont été renforcées à hauteur de 354 k €, traduisant la modernisation indispensable des outils de l'établissement et la mise en œuvre de la stratégie numérique.

– Les autres dépenses ont connu des évolutions contrastées mais globalement orientées à la baisse. Les dépenses des éditions (1,7 M €) sont en augmentation de 127 k €, compensés par des recettes en hausse. Les achats de produits de négoce (5,6 M €) sont en nette diminution (-936 k €). Cela s'explique notamment par un travail d'optimisation des stocks en parallèle de la baisse des ventes en 2014. L'activité de restauration des monuments, est en diminution apparente par rapport à 2013 (-0,7 M €). Mais l'exécution de l'année précédente intégrait une régularisation de comptabilisation de 0,7 M € (travaux Biorad au domaine national de Saint-Cloud). Les frais du siège s'élèvent à 4,4 M €, stables malgré la hausse contractuelle du loyer et des charges.

## **2.6.2. UNE GESTION DES EMPLOIS ET DE LA MASSE SALARIALE MARQUÉE PAR LE PLAN DE PÉRENNISATION**

L'intervention du plan de pérennisation des agents recrutés sur besoins occasionnels et saisonniers a profondément modifié l'exécution du budget de masse salariale et la consommation du plafond d'emplois. Grâce au soutien des tutelles, ce dernier a pu être relevé au moment du budget révisionnel du troisième trimestre 2014 pour permettre la mise en œuvre du plan de pérennisation. Rehaussé à 944 ETPT, il aura été consommé à hauteur de 940,9 ETPT (99,7 %). Les conséquences en masse salariale de cette hausse du plafond d'emplois ont été annulées par des facteurs à la baisse :

– La suspension du plan de recrutement lors du dernier trimestre, décidée par l'établissement afin de garantir la disponibilité des emplois pour la mise en œuvre du protocole sur la pérennisation et de consolider le suivi des emplois en lien avec les tutelles et le contrôle financier.

– La sous-consommation des charges et taxes sur les salaires, des reversements à Pôle Emploi, en lien direct avec le plan de pérennisation.

– La récupération en cours d'année des indemnités journalières de sécurité sociale, qui vient en déduction de la masse salariale de l'année.

Au total, le taux de consommation de la masse salariale par rapport au budget initial s'élève à 99 % pour des dépenses établies à 45,4 M € contre 44,5 M € au compte financier 2013.

## 2.6.3. UNE BONNE TENUE GLOBALE DES RECETTES QUI VALIDE LES GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT

Le tableau ci-dessous résume la situation de chaque poste de recettes propres et fait apparaître que l'objectif présenté en BI est globalement atteint. L'analyse des différentes catégories de ressources montre que ces résultats atteints dans une conjoncture économique morose valident certaines orientations de l'établissement :

- le maintien de la grille tarifaire pour le droit d'entrée, qui a contribué à la hausse de la fréquentation ou à son maintien dans certains sites, favorisant un effet volume bénéfique à plusieurs ressources propres de l'établissement (droit d'entrée, librairies-boutiques, concessions) ;

- le soutien à la fréquentation permis par une programmation culturelle variée et sur tout le réseau et par une action énergique de communication.

Le modèle de péréquation totale a ainsi conduit à la compensation du résultat en retrait des librairies-boutiques par les autres catégories de ressources.

**Au total, le taux de ressources propres s'établit à 85 % en 2014 contre 82,3 % en 2013.**

Recettes de fonctionnement	Compte financier 2013	BI 2014	Compte financier 2014	% CF/CF	% CF/BI
Droit d'entrée (hors Paris Museum Pass et autres reversements)	37 500 777	39 793 395	39 374 383	105%	99%
Droit d'entrée (Paris Museum Pass et autres reversements)	6 896 710	5 700 000	7 379 648	107%	129%
Visites-conférences et ateliers	1 047 241	1 015 000	1 046 598	100%	103%
Recettes domaniales (y compris logements)	5 425 481	5 527 500	5 895 064	109%	107%
dont redevances et concessions	360 080	400 000	374 913	104%	94%
dont locations d'espace	5 065 401	5 127 500	5 520 152	109%	108%
Audioguides	217 315	285 000	107 179	49%	38%
Mécénat	434 13	1 220 000	831 747	192%	8%
Activités commerciales	14 651 189	15 050 000	14 274 375	97%	95%
dont librairies-boutiques - produits de négoce	12 345 15	12 650 000	11 921 190	97%	94%
dont librairies-boutiques - produits des Éditions	1 653 061	1 700 000	1 678 336	102%	99%
dont vente de produits édités hors comptoirs	714 107	700 000	697 151	98%	100%
dont variation de stock	61 135		22 302	36%	
Autres recettes propres	1 229 338	741 500	1 44 381	118%	195%
<b>Total des recettes propres</b>	<b>67 402 187</b>	<b>69 332 395</b>	<b>70 355 377</b>	<b>104%</b>	<b>101%</b>
<b>Subventions État</b>	<b>14 495 273</b>	<b>12 786 380</b>	<b>12 412 501</b>	<b>86%</b>	<b>97%</b>
<b>Total recettes encaissables</b>	<b>81 897 460</b>	<b>82 118 775</b>	<b>82 767 878</b>	<b>101%</b>	<b>101%</b>
<b>Taux de ressources propres</b>	<b>82,3%</b>	<b>84,4%</b>	<b>85,0%</b>	<b>103%</b>	<b>101%</b>

	Tarifs 2014		
	Plein tarif	Tarif groupes et professionnels du tourisme	Tarif réduit
Arc de triomphe	9,50 €	7,50 €	6,00 €
Abbaye du Mont-Saint-Michel	9,00 €	7,00 €	5,50 €
Catégorie 1	8,50 €	6,50 €	5,50 €
Catégorie 2	7,50 €	6,00 €	4,50 €
Catégorie 3	5,50 €	4,50 €	4,00 €
Catégorie 4	3,00 €	2,80 €	2,50 €

### **Recettes issues du droit d'entrée**

La grille tarifaire 2014 du droit d'entrée s'est déclinée comme suit :

La grille tarifaire n'ayant pas été modifiée en 2014, la hausse des recettes est donc uniquement liée à celle de la fréquentation. Les recettes tirées du Paris Museum Pass font exception puisque les tarifs de ce produit ont augmenté en 2014 par rapport à 2013 comme suit :

- 2 jours : 42 € (39 € en 2013);
- 4 jours : 56 € (54 € en 2013);
- 6 jours : 69 €.

L'évolution générale des recettes de droit d'entrée s'explique principalement par les facteurs suivants :

- la hausse des recettes de l'abbaye du Mont-Saint-Michel (+1,4 M €) par rapport à 2013, année marquée par un mouvement social qui a conduit à une ouverture gratuite du monument pendant une quarantaine de jours;
- la hausse significative des ventes à l'avance en 2014 (2,1 M €, soit + 25 % par rapport à 2013), qui s'explique par l'activité de promotion et de commercialisation des équipes du CMN, par un contexte touristique international favorable et par la reprise de l'activité au Mont-Saint-Michel, après plusieurs exercices perturbés par le changement du mode d'accès au site dans le cadre du projet de rétablissement du caractère maritime du Mont;
- l'extension de périmètre avec l'ouverture du fort de Brégançon a généré une hausse de 0,4 M € des reversements, dans le cadre du partenariat institué pour l'ouverture du monument avec l'office de tourisme de Bormes-les-Mimosas.



Tournage au château de Talcy.

### Autres recettes propres

– **les recettes des locations courte et longue durée** (hors audioguides) sont en hausse de 455 k €.

- Les recettes des locations et mises à disposition restent quasiment identiques par rapport à 2013. Les recettes des tournages et photographies sont en hausse de 105 k €. Elles sont tirées notamment par les sites suivants : le domaine national de Saint-Cloud réalise davantage de recettes de tournage (+64 k €) et de prises de vues (+10 K €) ainsi que le château de Maisons (+30 k € et +3 k €). La villa Savoye enregistre des recettes supplémentaires de prises de vues (+14 k €).
- Les recettes de location longue durée ont évolué (+ 350 k €/2013) en grande partie grâce à l'intégration de la redevance sur années antérieures du parking à Saint-Germain-en-Laye (256 k €), sujet présenté à plusieurs reprises au conseil d'administration.

– **les recettes des librairies-boutiques** (13,6 M €), affichent une baisse (-3 % par rapport à 2013) liée à l'érosion du pouvoir d'achat des visiteurs, qui, s'ils sont de plus en plus nombreux à fréquenter les monuments du CMN, ont un budget « accessoire » en forte diminution. Les travaux sur la librairie-boutique de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, qui se sont déroulés sur une grande partie de l'année et notamment durant la haute saison, ainsi que les jours de fermeture des librairies-boutiques de l'Arc de triomphe et du Panthéon, dans le cadre d'un mouvement social au printemps 2014, expliquent aussi ce phénomène de stabilisation.

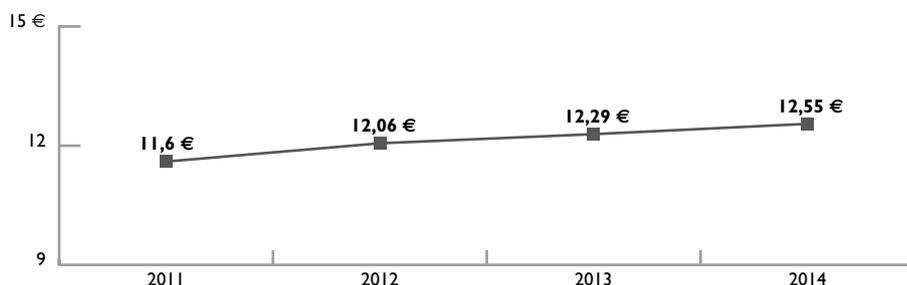
– **les recettes des visites-conférences** sont en léger recul en Île-de-France. En région, elles augmentent légèrement. Les **ateliers** maintiennent leurs résultats par rapport à 2013.

– **le chiffre d'affaires des éditions** est stable par rapport à 2013 avec 2,4 M €.

– **les autres recettes propres** sont constituées de montants traditionnellement non budgétés :

- La variation du stock qui s'avère négative (- 0,02 M €), la reprise de la provision « dépréciation » des stocks des éditions et produits de négoce (0,19 M €); les produits financiers en très légère baisse (- 0,01 M €).
- Les quotes-parts de subventions d'investissement sont en forte hausse (+ 4,1 M €) face à la forte augmentation des amortissements des opérations financées et déclarées terminées, traduction comptable des résultats de l'activité de maîtrise d'ouvrage.

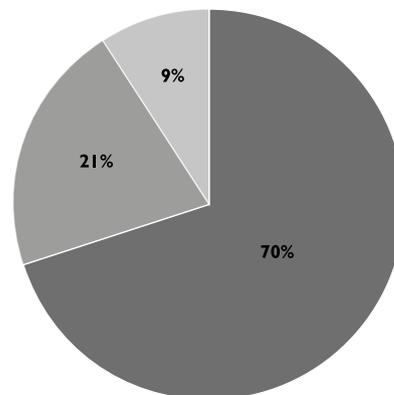
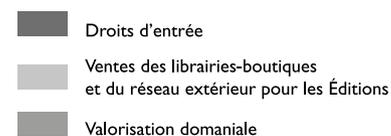
### Panier moyen par client



La subvention pour charges de service public servie par le ministère de la Culture et de la Communication a été minorée en cours de gestion d'un montant équivalent à la masse salariale des agents ayant bénéficié d'une titularisation dans le cadre de la loi Sauvadet en cours d'année 2014 (-326 k € pour 17 agents titularisés et pris en paye par le ministère à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014). La subvention compensatrice de la gratuité des jeunes de moins de 26 ans est désormais intégrée à la subvention pour charges de service public. S'y sont ajoutés des versements compensant des dépenses correspondant à des charges assumés par l'établissement à la demande de la tutelle, telles que le pavoisement de certains édifices lors des célébrations nationales, la surveillance du parvis du palais de Chaillot et, naturellement, l'entretien du fort de Brégançon. Les montants fléchés sur des opérations spécifiques ont été ajustés en fonction des dépenses correspondantes (voir annexe subventions État, page 123).

La subvention pour les emplois d'avenir est inférieure à celle prévue compte tenu d'un rythme de recrutement des emplois d'avenir plus lent qu'escompté, compte tenu des procédures administratives requises. À fin 2014, 18 emplois d'avenir étaient en poste dans l'ensemble du réseau, sur des fonctions définies en discussion avec les organisations représentatives du personnel, répondant aux besoins des monuments et permettant aux jeunes recrutés d'accéder à une formation professionnelle valorisante (jardiniers, agents d'entretien, agents administratifs). Le CMN maintient l'objectif fixé en 2012 de recruter 30 emplois d'avenir au moins.

### Ressources propres



Librairie de l'hôtel de Sully.

## 2.6.4. UN DÉFICIT NETTEMENT INFÉRIEUR AUX PRÉVISIONS, UNE CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT EN PROGRESSION QUI PRÉSERVE LES MARGES D'INVESTISSEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT À MOYEN TERME

Le déficit de l'exercice s'élève à 3,5 M € alors que le budget 2014 avait été construit avec un déficit de 5,5 M €, porté, après BR1, à 7,2 M €.

Les dépenses de fonctionnement décaissables s'avèrent inférieures à celles prévues dans en BR4 de 4,5 M € et la masse salariale inférieure de 1,5 M €. Les recettes encaissables sont quasiment au niveau de la prévision (- 0,20 M €).

Par ailleurs, la différence entre recettes non encaissables (reprises de provisions et quotes-parts de subventions) et dépenses non décaissables (amortissements et provisions) s'améliore de 2,1 M € par rapport au BR4.

La consolidation de l'ensemble de ces facteurs amène à améliorer le résultat 2014 de 3,71 M € par rapport à celui prévu en BR4. Ce résultat est conforme à la priorité que l'établissement souhaite donner au rétablissement de sa capacité à financer les investissements non subventionnés par l'État. Malgré une réduction du soutien financier de l'État, la capacité d'autofinancement de l'établissement passe de 1,07 M € au CF 2013 à 1,65 M € à la fin de l'exercice 2014.

Le fonds de roulement net global de l'établissement s'établit donc au 31 décembre 2014 à 67,6 M €, malgré le report en 2015 du versement du reliquat de la subvention 2014. Il permet à l'établissement de poursuivre pour les exercices à venir l'ajustement de sa programmation de restauration des monuments historiques à l'étiage atteint par la subvention servie par l'État pour la restauration des monuments historiques tout en maintenant son effort de modernisation et d'amélioration de l'accueil des visiteurs dans les monuments et des conditions de travail des agents.



1.



2.

1. Maison de George Clemenceau, le salon.

2. Château de Rambouillet.

3. Domaine national de Saint-Cloud, bassin et allée du Fer à cheval.

## Une fonction juridique porteuse d'enjeux majeurs pour le CMN

Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation, le département des affaires juridiques et immobilières (DAJI) de la DAJF, devenu département des affaires juridiques et immobilières, s'est vu confier plusieurs politiques essentielles :

- les achats, pour renforcer la synergie avec l'expertise en matière de commande publique ;
- la politique immobilière, et en particulier les logements de fonction ;
- la prévention et le suivi des questions juridiques ayant trait à la gestion des personnels, en soutien de la DRH.

Sur ces trois sujets, le DAJI a structuré et renforcé son offre de service aux directions du siège et aux monuments. En matière immobilière, plusieurs chantiers majeurs ont abouti ou sont en passe de l'être :

- la révision de la convention de gestion, par laquelle le rôle du CMN envers un grand nombre de monuments est précisé ;
- la rédaction de la convention d'utilisation, qui succède au régime de l'affectation ;
- la remise à plat du suivi des logements de fonction et la négociation avec les tutelles du nombre de logements autorisés à l'établissement, question qui revêt une sensibilité sociale sans commune mesure avec l'enjeu pour les finances publiques du maintien de ce parc de logements ;
- l'instruction du projet de bail emphytéotique administratif pour des composantes des domaines nationaux de Saint-Cloud et Rambouillet, à fins de réalisation de logements sociaux ou de résidences adaptées pour personnes âgées dans le second cas.

Une réflexion à moyen terme a été menée pour la construction du plan achats quadriennal. Les directions et monuments ont été dûment consultés pour que cette stratégie, non sans impact sur certaines habitudes, soit connue et partagée.

En matière de droit de la fonction publique, le DAJI intervient en conseil de la DRH et des managers dans la prévention des situations potentiellement conflictuelles. Il prend désormais la responsabilité du suivi des précontentieux et contentieux RH, avec des résultats très favorables, dans la mesure où l'établissement a remporté en 2014 la quasi-totalité de ces instances.



## Calendrier des principales opérations de travaux 2014

Région	Monument	Opération	Lancement des travaux	Réception des travaux	Montant prévisionnel
<b>Aquitaine</b>	Château de Cadillac	Restauration des ponts d'accès	déc.-13	mars-15	660 000 €
<b>Auvergne</b>	Château de Villeneuve-Lembron	Stabilité du corps central et de la tour Nord-Ouest + chantier des collections	janv.-14	nov.-15	2 300 000 €
<b>Centre</b>	Château d'Azay-le-Rideau	Restauration des couvertures, menuiseries extérieures et façades	déc.-14	juin-17	5 200 000 €
		Restauration du parc	déc.-13	déc.-14	2 320 000 €
<b>Île-de-France</b>	Cathédrale Notre-Dame	Aménagement de la salle des Quadrilobes	nov.-12	juin-14	1 420 000 €
	Arc de triomphe	Réfection des corniches	janv-14	juin-14	700 000 €
	Panthéon	Restauration du dôme	nov.-12	oct-15	19 900 000 €
	Basilique Saint-Denis	Aménagement des locaux pédagogiques	nov-14	mars-15	200 000 €
	Domaine national de Saint-Cloud	Réfection des voiries	mars-13	sept-14	700 000 €
	Domaine national de Rambouillet	Restauration du clos et couvert	déc.-14	mai-1	5 500 000 €
		Réfection du mur de clôture de la rue de la Motte	mars-14	août-14	300 000 €
	Sainte-Chapelle de Paris	Restauration des verrières 107, 109, 111 et 113	févr.-12	févr-15	4 700 000 €
		Restauration de la rose occidentale	janv.-14	avr.-15	1 500 000 €
	Donjon de Vincennes	Restauration de la façade occidentale de la Sainte-Chapelle	déc.-14	oct-15	1 000 000 €
Travaux d'aménagement des locaux administratifs		juin-14	janv.-15	500 000 €	
Villa Savoye	Restauration de la loge du jardinier	janv.-15	juin-15	40 000 €	
<b>Languedoc-Roussillon</b>	Château comtal et remparts de la Cité de Carcassonne	Mise en sécurité des remparts ouest	déc-13	nov-15	1 400 000 €
		Aménagement de la boutique et des sanitaires	déc-14	mars-15	800 000 €
		Réfection de la barbacane	sept-14	avr-15	400 000 €
		Aménagement de l'accueil dans la barbacane	nov-14	avr-15	420 000 €
		Réfection de la contrescarpe	oct.-13	mars-14	300 000 €
	Forteresse de Salses	Restauration du réduit et des parties hautes de la tour Sud-Est	janv.-13	avr-15	1 200 000 €

■ Opérations achevées en 2014

Région	Monument	Opération	Lancement des travaux	Réception des travaux	Montant prévisionnel
<b>Midi-Pyrénées</b>	Château de Montal	Remise aux normes électriques et restauration des brocatelles (+ chantier des collections)	déc.-14	juin-16	1 700 000 €
<b>Nord-Pas-de-Calais</b>	Villa Cavrois	Restauration intérieure (TC2 et 3)	déc-13	mars-15	8 300 000 €
<b>Basse-Normandie</b>	Mont-Saint-Michel	Restauration des couvertures de l'abbaye et de la tour Gabriel	févr-13	mars-15	2 200 000 €
		Restauration des vitraux de l'abbatiale et de la Merveille	nov-14	sept-15	715 000 €
		Restauration de l'aumônerie et du cellier	avr-14	mai-15	1 200 000 €
		Aménagement de la boutique et de la billetterie dans l'abbaye	oct-14	avr-15	2 100 000 €
<b>Picardie</b>	Château de Pierrefonds	Réhabilitation des sanitaires de la cour des Provisions	juil.-14	déc.-14	400 000 €
<b>Poitou-Charente</b>	Château d'Oiron	Restauration des menuiseries et de la façade Est de l'aile Renaissance	déc-13	déc-14	780 000 €
	Tours de La Rochelle	Restauration des extérieurs et des menuiseries de la tour de la Lanterne	sept.-14	mai-15	800 000 €
<b>PACA</b>	Abbaye du Thoronet	Aménagement du parking	nov.-14	mai-15	650 000 €
	Fort de Brégançon	Travaux pour l'ouverture	avr.-14	juin-14	400 000 €
	Abbaye de Montmajour	Sauvegarde de l'ermitage	janv.-14	juin-14	400 000 €

## Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) <sup>(1)</sup>	Recettes de droit d'entrée <sup>(2)</sup>	Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) <sup>(1)</sup>	Recettes de droit d'entrée <sup>(2)</sup>
AIGUES-MORTES, tours et remparts d'	178 082	736 877 €	LE PUY, cloître de la cathédrale du	25 125	86 580 €
AMIENS, tours de la cathédrale	16 623	25 220 €	LOCMARIAQUER, site des mégalithes de	59 939	222 081 €
ANGERS, château du roi René à	204 238	885 254 €	MAISONS, château de	22 385	78 357 €
ARC DE TRIOMPHE	1 751 046	9 518 477 €	MONTAL, château de	16 785	61 530 €
ASSIER, château d'	4 202	7 771 €	MONTCARET, site archéologique de	4 930	9 787 €
AULTERIBE, château d'	8 645	32 262 €	MONTDAUPHIN, place forte de	9 621	33 259 €
AZAY-LE-RIDEAU, château d'	273 523	1 439 843 €	MONTMAJOUR, abbaye de	57 545	263 804 €
BARNENEZ, cairn de	33 677	123 167 €	MONTMAURIN, site archéologique de	7 959	11 722 €
BEAULIEU-EN-ROUERGUE, abbaye de	7 988	15 453 €	MONT-SAINT-MICHEL, abbaye du	1 243 104	7 450 404 €
BEC-HELLOUIN, abbaye du	7 245	30 958 €	NOHANT, domaine de George Sand à	32 504	171 838 €
BESANÇON, horloge astronomique de	8 884	17 554 €	NOTRE-DAME, tours de la cathédrale	517 426	2 690 359 €
BOUGES, château de	12 354	45 941 €	OIRON, château d'	20 646	91 043 €
BOURGES, crypte et tour de la cathédrale de	37 272	126 933 €	PAIR-NON-PAIR, grotte de	11 444	34 389 €
BOURGES, palais Jacques Cœur à	52 606	236 175 €	PANTHÉON	669 331	2 881 520 €
BRÉGANÇON, fort de	55 146	398 030 €	PEY-BERLAND, tour	56 414	130 278 €
BROU, monastère royal de	77 376	248 043 €	PIERREFONDS, château de	142 746	567 167 €
BUSSY-RABUTIN, château de	29 425	120 588 €	POISSY, villa Savoye à	41 669	137 856 €
CADILLAC, château de	16 274	70 625 €	PUYGUILHEM, château de	14 357	52 488 €
CARCASSONNE, château comtal et remparts de la cité de	525 629	2 650 935 €	RAMBOUILLET, domaine national de	35 233	152 416 €
CARNAC <sup>(3)</sup> , alignements de	28 363	116 837 €	REIMS, tours de la cathédrale de	11 985	24 732 €
CARROUGES, château de	19 155	75 281 €	REIMS, palais du Tau à	77 830	343 116 €
CASTELNAU-BRETENOUX, château de	52 276	244 324 €	SAINTE-CLOUD, domaine national de	112 005	1 139 281 €
CHAMPS-SUR-MARNE, château de	63 357	261 598 €	SAINTE-DENIS, basilique cathédrale de	168 496	758 819 €
CHAPELLE EXPIATOIRE	6 261	19 741 €	SAINTE-VINCENT-SUR-JARD, maison de Clemenceau à	22 397	81 294 €
CHAREIL-CINTRAT, château de	1 771	3 788 €	SAINTE-CHAPELLE	1 067 206	6 007 464 €
CHARROUX, abbaye de	1 727	3 311 €	SALSES, forteresse de	80 743	349 504 €
CHARTRES, tour de la cathédrale de	24 085	102 802 €	SANXAY, site gallo-romain de	6 067	15 566 €
CHÂTEAUDUN, château de	21 616	93 893 €	SAORGE, monastère de	8 346	26 480 €
CLUNY, abbaye de	131 261	578 372 €	SAUVE-MAJEURE, abbaye de La	12 929	57 094 €
CONCIERGERIE	488 860	2 285 194 €	SÈVRES, maison de Gambetta à	137	367 €
COUCY, château de	15 112	41 762 €	TALCY, château de	12 904	46 229 €
ENSÉRUNE, site archéologique et musée d'	27 423	121 722 €	THORONET, abbaye du	106 454	576 308 €
FONT-DE-GAUME, grotte de	40 282	195 996 €	TOURS, cloître de la Psalette à	19 803	32 138 €
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE, château de	15 789	54 331 €	TREGUIER, maison d'Ernest Renan à	2 412	4 054 €
FRÉJUS, cloître de la cathédrale de	22 763	74 340 €	VILLENEUVE-LEMBRON, château de	354	481 €
GLANUM, site archéologique de	75 410	345 544 €	VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André de	35 422	122 930 €
GRAMONT, château de	4 759	16 310 €	VINCENNES, château de	129 662	482 484 €
IF, château d'	100 501	459 935 €	VOLTAIRE à FERNEY, château de	9 413	30 692 €
LA MOTTE TILLY, château de	13 844	51 627 €	WIMILLE, colonne de la Grande Armée à	4 029	6 054 €
LA ROCHELLE, tours de	124 220	431 082 €	<b>Ventes à l'avance non ventilées</b>	<b>1 825</b>	<b>11 377 €</b>
LA TURBIE, trophée d'Auguste à	17 833	56 601 €	<b>TOTAL</b>	<b>9 476 485</b>	<b>47 607 833 €</b>

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

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

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

## Tableau de financement abrégé exécuté

Emplois	Compte financier 2013	Budget initial 2014	Budget 2014 après BR4	Compte financier 2014	% exécution
<b>Insuffisance d'autofinancement</b>		2 229 000	4 130 195		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20,21,23)	33 801 304	45 521 650	36 658 689	35 385 871	
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)	1 392			6534,59	
Remboursement des dettes financières (C16, 17)	69 188			6 000	
<b>TOTAL DES EMPLOIS (5)</b>	<b>33 871 883</b>	<b>47 750 650</b>	<b>40 788 884</b>	<b>35 398 406</b>	<b>86,78%</b>
<b>Apport au fonds de roulement (7)=(6)-(5)</b>					

Ressources	Compte financier 2013	Budget initial 2014	Budget 2014 après BR4	Compte financier 2014	% exécution
<b>Capacité d'auto-financement</b>	1 067 906			1 645 895	
Financement de l'actif par l'Etat (C10)	20 588 036	16 930 650	2 563 601	3 046 799	
Apport		1 000 000	76 500		
Financement de l'actif par des tiers autres que l'Etat ( C13)	385 349		300 000	142 440	
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	42 143	115 000	115 000	168 619	
Augmentation des dettes financières (C16, 17)	19 950	100 000	100 000	12 310	
Opérations créditrices en classe 2	410 993			18 918	
<b>TOTAL DES RESSOURCES (6)</b>	<b>22 514 378</b>	<b>18 145 650</b>	<b>3 155 101</b>	<b>5 034 981</b>	<b>159,58%</b>
<b>Prélèvement sur le fonds de roulement (8)=(5)-(6)</b>	<b>11 357 505</b>	<b>29 605 000</b>	<b>37 633 783</b>	<b>30 363 425</b>	

Apport ou prélèvement sur le fonds de roulement	-11 357 505	-29 605 000	-37 633 783	-30 363 425	
Variation du besoin en fonds de roulement	27 413			-988 046	
Variation de la trésorerie	-11 384 918	-29 605 000	-37 633 783	-29 375 379	
Niveau du fonds de roulement	97 982 016	51 490 766	60 348 232	67 618 591	
Niveau du besoin en fonds de roulement	3 919 355	4 000 000	4 000 000	2 931 309	
Niveau de la trésorerie	94 062 660	47 490 766	56 348 232	64 687 283	

## Compte de résultat exécuté

Dépenses	Compte financier 2013	Budget initial 2014	Budget 2014 après BR4	Compte financier 2014	% exécution
<b>Charges de personnel</b>	<b>44 598 078</b>	<b>45 797 817</b>	<b>46 836 435</b>	<b>45 378 581</b>	<b>96,89%</b>
C64 / Charges de personnel	41 614 525	42 730 689	43 629 192	42 280 565	
C631, 632, 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	2 983 553	3 067 128	3 207 243	3 098 016	
C069 : crédits à répartir personnel					
<b>Autres charges</b>	<b>46 192 625</b>	<b>50 559 958</b>	<b>52 326 480</b>	<b>51 458 222</b>	<b>98,34%</b>
C60 : achats	6 672 804	6 942 700	6 556 326	6 395 455	
C61 : services extérieurs	3 018 295	3 262 450	3 012 927	2 815 496	
C62 : autres services extérieurs	7 689 370	7 506 750	8 828 139	7 158 307	
C635 et 637 : autres impôts et taxes	398 052	440 950	328 563	408 483	
C65 : autres charges de gestion courante	1 722 990	779 454	1 667 101	1 183 719	
C66 : charges financières	8 071	7 500	7 500	7 412	
C67 : charges exceptionnelles	307 329	194 800	343 945	390 743	
<i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>	3 257	10 000	10 000	67 813	
C68 : dotation aux amortissements et provisions	9 957 893	12 000 000	12 000 000	15 647 006	
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	37 262	40 000	46 367	46 367	
0652 : dépenses d'informatique	1 687 694	2 097 700	2 370 588	2 042 893	
0653 : dépenses pour les Éditions	1 576 970	1 452 214	1 923 543	1 704 284	
0656 : dotation globalisée des monuments	13 115 896	15 335 440	15 241 480	13 658 056	
C069 : crédits à répartir fonctionnement		500 000			
<b>TOTAL DES DÉPENSES AU COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL (1)</b>	<b>90 790 704</b>	<b>96 357 775</b>	<b>99 162 915</b>	<b>96 836 803</b>	<b>97,65%</b>
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)					
<b>TOTAL ÉQUILIBRÉ DU COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>90 790 704</b>	<b>96 357 775</b>	<b>99 162 915</b>	<b>96 836 803</b>	

Recettes	Compte financier 2013	Budget initial 2014	Budget 2014 après BR4	Compte financier 2014	% exécution
Subvention d'exploitation (C74)	15 173 932	14 511 380	14 940 243	13 506 972	90,41%
C7411 : subventions de fonctionnement du ministère de la Culture et de la Communication	14 427 418	12 786 380	13 076 543	12 178 511	
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation	746 513	1 725 000	1 863 700	1 328 461	
Autres ressources	72 797 109	76 372 395	77 009 107	79 828 864	103,66%
C70 : vente produits, prestations de services	65 539 193	67 130 895	67 237 477	67 825 261	
C71 : production stockée	-61 135			-22 302	
C72 : production immobilisée					
C75 : autres produits de gestion courante	1 001 738	376 500	445 000	998 665	
C76 : produits financiers	57 268	50 000	50 000	70 922	
C77 : produits exceptionnels	228 609	165 000	465 000	556 980	
dont produits de cession d'éléments actifs (C775)	42 143	115 000	115 000	168 619	
dont neutralisation des amortissements (C776)					
dont quote-part des subventions d'inv. Rapportées au CR (777)					
C78 : reprise sur amortissements et provisions	6 031 437	8 650 000	8 811 630	10 399 339	
C79 : transferts de charge					
<b>TOTAL DES RECETTES AU COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL (2)</b>	<b>87 971 040</b>	<b>90 883 775</b>	<b>91 949 350</b>	<b>93 335 836</b>	<b>101,51%</b>
Résultat prévisionnel : déficit (3) = (1) - (2)	2 819 664	5 474 000	7 213 565	3 500 967	
<b>TOTAL ÉQUILIBRÉ DU COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>90 790 704</b>	<b>96 357 775</b>	<b>99 162 915</b>	<b>96 836 803</b>	

Résultat prévisionnel de l'exercice (3) OU (4)	-2 819 664	-5 474 000	-7 213 565	-3 500 967	
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	9 957 893	12 000 000	12 000 000	15 647 006	
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	-6 031 437	-8 650 000	-8 811 630	-10 399 339	
- Neutralisation des amortissements (C776)	0	0	0	0	
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	0	0	0	0	
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	3 257	10 000	10 000	67 813	
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)	-42 143	-115 000	-115 000	-168 619	
= CAF	1 067 906	-2 229 000	-4 130 195	1 645 895	

## Dépenses décaissables par destination

Activités de rang 1	Activités de rang 2	Exécution 2014		
		Dépenses de fonct.	Dépenses d'invest	Total
<b>1. Conservation, restauration et entretien des monuments</b>		<b>5 538 060</b>	<b>28 382 629</b>	<b>33 920 689</b>
	1. Restauration des monuments	498 789	25 232 735	<b>25 731 524</b>
	2. Entretien et réparation des monuments	4 459 500	2 674 878	<b>7 134 379</b>
	3. Collections	427 509	402 547	<b>830 057</b>
	4. Conservation - fonctions transversales	152 261	72 469	<b>224 730</b>
<b>2. Ouverture des monuments et accueil du public</b>		<b>14 462 800</b>	<b>2 427 700</b>	<b>16 890 501</b>
	1. Monuments en ordre de marche et accueil du public	8 321 149	1 509 976	<b>9 831 125</b>
	2. Communication et développement des publics	1 277 048	49 860	<b>1 326 908</b>
	3. Offre culturelle - présentation monuments	1 125 696	676 077	<b>1 801 774</b>
	4. Offre culturelle - animations	3 738 907	191 787	<b>3 930 694</b>
<b>3. Éditions</b>		<b>1 715 229</b>		<b>1 715 229</b>
	1. Éditions - Production	1 414 040		<b>1 414 040</b>
	2. Éditions - diffusion	283 697		<b>283 697</b>
	3. Éditions - fonctions transversales	17 492		<b>17 492</b>
<b>4. Valorisation économique monuments</b>		<b>6 918 547</b>	<b>2 496 772</b>	<b>9 415 319</b>
	1. Commercial - achats produits négoce	5 831 808		<b>5 831 808</b>
	2. Commercial - diffusion	325 412	2 369 866	<b>2 695 277</b>
	3. Commercial - fonctions transversales	192 358	106 284	<b>298 642</b>
	4. Domanial	568 970	20 623	<b>589 592</b>
<b>5. Fonctions supports</b>		<b>7 176 579</b>	<b>2 091 304</b>	<b>9 267 883</b>
	1. Frais de fonctionnement administratif	4 387 524	135 042	<b>4 522 566</b>
	2. Informatique - fonctions support	1 326 917	1 424 722	<b>2 751 639</b>
	3. Communication - fonctions support	106 408		<b>106 408</b>
	4. Formation - fonctions support	318 186		<b>318 186</b>
	5. Mécénat	378 472		<b>378 472</b>
	6. Dépenses et recettes de structure	664 173	531 540	<b>1 195 713</b>
	7. Amortissements et provisions			
	8. Régularisation CAP	5 101		<b>5 101</b>
<b>TOTAL</b>		<b>35 811 216</b>	<b>35 398 406</b>	<b>71 209 622</b>

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

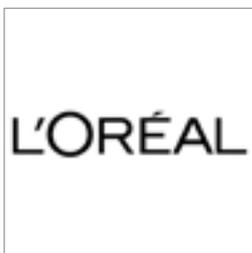




*Baptême de Clorinde* par La Planche et Corneille l'Ancien, pièce de la tenture de l'*Histoire de Tancredi et Clorinde* au château de Châteaudun.

# REMERCIEMENTS

LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX REMERCIE CHALEUREUSEMENT LES ENTREPRISES, ASSOCIATIONS ET FONDATIONS QUI LUI ONT APPORTÉ LEUR SOUTIEN.



## MÉCÈNES EN VISIBILITÉ



Ainsi que : Cointreau, Acapace, ACR Polychromie, la société Alec, les Amis du Mont-Saint-Michel, l'entreprise Bonnel, le Cabinet Philippe Machefer, l'entreprise Christine Grenouilleau, le Crédit Agricole Anjou Maine, De Neuville, Desmarez SA, Degaine-Vinci, Doublet, l'entreprise Laurent Bignon, Falienor, Fimurex, la Fondation France Télévision, la Fondation Jean Jaurès, la Fondation Saint Louis, le Fonds Voltaire, Hugo & Cie, La Cornue, La Ferme Sainte Marthe, le Groupe Mère Poulard, La Merveille.France, Leading Frog, Lego, Lobster Films, Loubiere La Forge d'Art, Louis Ripaux & Fils, l'entreprise Christophe Fraysse, Pathé Production, l'entreprise Patrick Buti, Protech Foudre, Ruinart, SmArtapps, Sodétour, Sony, Stouls-Larson-Juhl, Techni Drone, les Tricots Saint-James, l'Union des producteurs et élaborateurs de crémant de Bourgogne.

Le Centre des monuments nationaux remercie les donateurs privés pour leur générosité en 2014, et tout particulièrement Monsieur Nicolas Floquet.

#### Crédits photographiques

©**CMN** : p. 6, 16/2, 32/1, 33/2, 34/2, 35/3, 37, 38/2, 41, 43, 45, 74/1-3, 80/1, 83/6, 86, 89/3, 92/2, 93/3, 94, 113, 115; ©**CMN/Philippe Allée** : p. 79/2; ©**CMN/Jean-Christophe Ballot** : p. 101/2; ©**CMN/Philippe Berthé** : p. 8, 9, 17/3, 46/2, 65, 72, 74/2, 76, 79/1, 80/2, 85/2, 90/3, 110; ©**CMN/Philippe Beuzzen** : p. 23; ©**CMN/David Bordes** : p. 15/1, 56, 70/3, 116/2; ©**CMN/Thierry Béghin** : p. 25/2 ; ©**CMN/Patrick Cadet** : p. 38/1, 84/1, 89/2; ©**CMN/Colombe Clier** : p. 70/2, 75, 90/1-2, 116/1 ; ©**CMN/CIM Productions** : p. 102; ©**CMN/Jean-Pierre Delagarde** : p. 10/1-2, 16/1, 59, 70/1, 93/4 ; ©**CMN/Marc Damage** : p. 68; ©**CMN/Sylvie Durand** : p. 34/1 ; ©**CMN/Vincent Freylin** : p. 20/1-3-4-5-6, 21/8, 24/1, 27, 31/3, 46/1 ; ©**CMN/Daniel Gillet** : p. 92/1 ; ©**CMN/Thierry Guilbert** : p. 20/2; ©**CMN/Sylvère Hieulle** : p. 50/1 ; ©**CMN/Marc Lafon** : p. 99/2; ©**CMN/Virginie Lepage** : p. 44; ©**CMN/Alain Longchamp** : p. 28, 106; ©**CMN/Patrick Müller** : p. 15/2, 100/1 ; ©**CMN/Jean-Luc Paillé** : p. 54, 55, 82/1-2-3-4-5, 126; ©**CMN/Didier Plowy** : p. 6, 7, 18/1, 19/2, 50/2, 88/1 ; ©**CMN/Guy Rebière** : p. 20/7 ; ©**CMN/Éric Sander** : p. 117/3; ©**CMN/Claude Venezia** : p. 48; ©**CMN/4vents** : p. 6, 98/1 ; **Aurélien Garcia** : p. 2; **Moonik** : p. 6; **Antoine Schneck** : p. 105.

#### Droits d'auteur

**JR** – ©**@JR-ART.NET** : couverture, p. 17/3, 38/1, 39/2, 64/2  
**Le Corbusier** – ©**F.L.C. ADAGP, Paris 2015** : p. 17/3, 101/2  
**Robert Mallet-Stevens** – ©**ADAGP, Paris 2015** : p. 54-55, 81, 82/1-2-3-4-5

#### Couverture

©**CMN/François Pournin** : installation de l'artiste *JR Au Panthéon!*, Paris, 2014.



100 ANS !

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

Centre des monuments nationaux  
Hôtel de Sully  
62, rue Saint-Antoine  
75186 Paris Cedex 04  
Tél. 01 44 61 20 00

[www.monuments-nationaux.fr](http://www.monuments-nationaux.fr)

