





# Édito

2011 aura été une année de transition pour le Centre des monuments nationaux (CMN) qui a pour mission d'entretenir, conserver, restaurer et ouvrir à la visite 96 monuments et leurs collections, d'en favoriser la connaissance et d'en développer la fréquentation dans le respect de leur conservation.

En dépassant les 9 millions de visiteurs, l'établissement a confirmé sa position de premier opérateur public culturel et touristique français et pleinement rempli sa mission première: ouvrir au plus grand nombre les grands témoins de notre histoire que sont les monuments nationaux.

Avec 90 opérations lancées et près de 40 millions d'euros engagés, le CMN a fait la démonstration de sa pleine capacité à exercer la récente mission de maître d'ouvrage que l'État lui a confiée. La réouverture, tant attendue par le territoire, de la colonne de la Grande Armée à Wimille, à l'occasion des Journées européennes du Patrimoine, en a été une belle illustration. À travers la centaine de chantiers qu'il conduit en parallèle, l'établissement contribue plus que jamais à la préservation des savoir faire et au développement économique local. La mémoire de la pierre, c'est aussi la mémoire de la main.

L'approche scientifique du CMN s'est systématisée. En terme de conservation préventive, un important travail d'inventaire et une politique d'acquisition ambitieuse ont été menés, notamment pour le re-meublement de l'Hôtel de Sully et de la villa Cavrois. Un comité d'orientation culturelle et scientifique, composé de personnalités remarquables a été créé et les partenariats avec de grandes institutions françaises et étrangères se sont multipliés. Ces compétences se sont vues reconnues, comme en a témoigné notre intégration dans le PRES Sorbonne Université.

En parallèle d'une programmation de 200 événements sur l'ensemble du réseau, la saison culturelle s'est structurée autour du thème fédérateur « Monuments et Animaux », placée sous le commissariat de Claude d'Anthenaise, directeur du musée de la chasse et de la nature. Elle a rencontré un vif succès auprès du grand public et une forte reconnaissance de la part des médias, tant en région qu'à l'occasion de l'exposition de clôture « Bêtes off », organisée à la Conciergerie qui a accueilli plus de 140 000 visiteurs.

Le CMN a la volonté constante de favoriser l'accessibilité, tant des personnes en situation de handicap, en adaptant le cadre bâti et la médiation culturelle, comme au palais du Tau, à Reims, que des publics éloignés de la culture, ou encore du jeune public

dans le cadre de la convention triennale avec le ministère de l'Éducation nationale. L'établissement a poursuivi également sa politique de renouvellement des présentations permanentes des monuments, de développement des moyens de médiation qu'accompagne une politique tarifaire adaptée. Avec un tiers de visiteurs franchissant gratuitement le seuil de ses sites, le Centre des monuments nationaux est un acteur culturel qui joue un rôle social important.

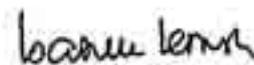
La fréquentation de nos monuments, au-delà de ce qu'elle représente pour la démocratisation de la culture, l'attractivité et le dynamisme des territoires, permet au CMN d'assurer le développement des monuments qui lui sont confiés.

La part de financement de notre fonctionnement par les ressources propres, dans un contexte budgétaire et économique difficile, a dépassé 76 %. Ces résultats proviennent notamment de la mise en place d'un nouveau concept pour nos librairies-boutiques dont le chiffre d'affaires s'est accru de plus de 12 % et de l'amélioration de notre gestion domaniale avec des recettes en hausse de plus de 22 %. Pour leur 15<sup>e</sup> anniversaire, les Éditions du patrimoine ont confirmé la diversité et la grande qualité de leur production, ainsi que leur place dans le paysage éditorial français, témoignant de l'excellente collaboration avec la direction générale des patrimoines, pour laquelle le CMN intervient en qualité d'éditeur délégué.

Le Centre des monuments nationaux réunit aujourd'hui un ensemble complet de métiers et de compétences qui lui permet de proposer et de mettre en œuvre pour les sites dont il a la charge un projet de développement culturel et économique global. Grâce aux savoir-faire et à l'investissement des femmes et des hommes qui, construisent et animent depuis bientôt un siècle ce bel établissement, le CMN contribue ainsi à l'avenir du patrimoine monumental de notre pays.

Ce rapport vous invite à le découvrir.

Je vous en souhaite une agréable lecture.



**Isabelle Lemesle**

Président du Centre des monuments nationaux



# Sommaire

## CHAPITRE 1

- 05 PRÉSENTATION DU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX  
06 • Un établissement au service du public
- 

## CHAPITRE 2

- 13 COMPLÉMENTARITÉ ET SYNERGIE DES MISSIONS  
14 • La conservation, l'entretien, la restauration et l'aménagement  
20 • La diffusion de la connaissance  
28 • L'accueil, l'animation et la valorisation  
36 • Le développement des ressources de l'établissement  
46 • La communication et la promotion
- 

## CHAPITRE 3

- 55 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
56 • Les personnels
- 

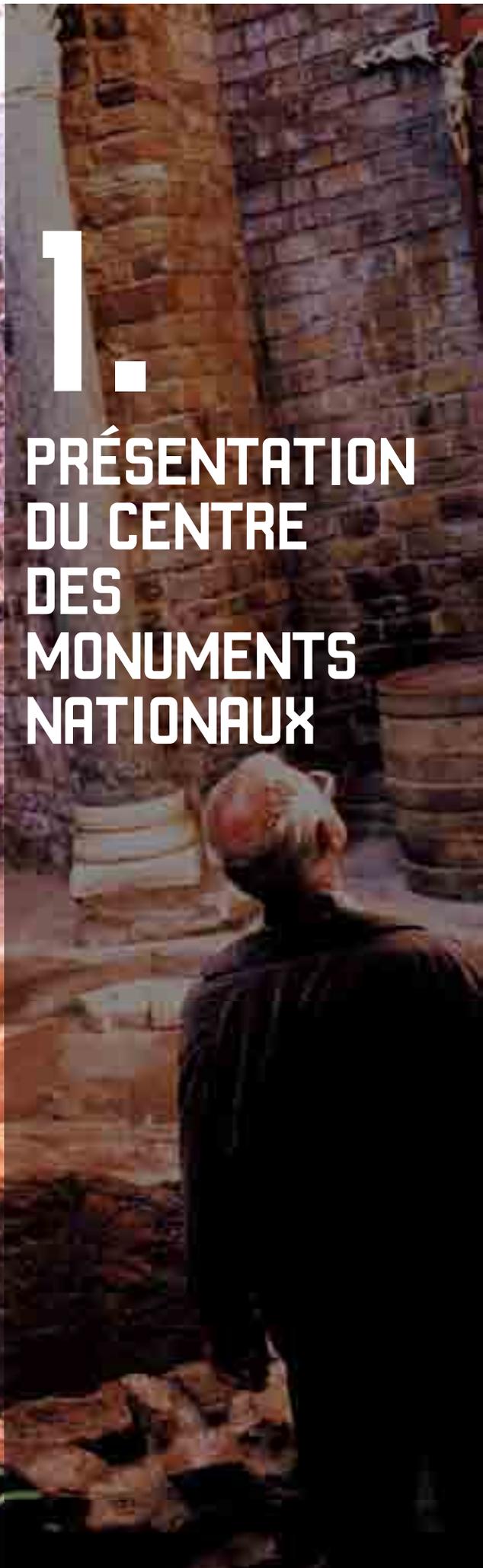
## CHAPITRE 4

- 65 GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE  
66 • Missions de conseils et de support aux directions et aux monuments
- 

## CHAPITRE 5

- 71 ANNEXES  
72 • Compte de résultat exécuté  
74 • Tableau de financement abrégé exécuté  
76 • Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument  
78 • Tableau des effectifs du siège et par monument
-





1.

**PRÉSENTATION  
DU CENTRE  
DES  
MONUMENTS  
NATIONAUX**

# UN ÉTABLISSEMENT AU SERVICE DU PUBLIC



**P**réside par Isabelle Lemesle, le Centre des monuments nationaux (CMN) est un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministre de la Culture et de la Communication. Il conserve, restaure, gère, anime, ouvre à la visite près de 100 monuments nationaux propriété de l'État, au nombre desquels : l'Arc de triomphe, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, les châteaux d'Angers et d'Azay-le-Rideau, le château et les remparts de la cité de Carcassonne ou encore la Sainte-Chapelle du Palais de la Cité, pour n'en citer que quelques-uns. Tous illustrent, par leur diversité, la richesse du patrimoine français de toutes les époques : grottes préhistoriques, sites archéologiques, abbayes, châteaux ou encore villas contemporaines.

Le Centre des monuments nationaux a pour mission d'assurer, en tant que maître d'ouvrage, la conservation, la restauration et l'entretien des monuments placés sous

sa responsabilité mais aussi de les mettre en valeur d'en développer l'accessibilité au plus grand nombre et d'assurer la qualité de l'accueil. Il favorise, avec plus de 200 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme, en concertation avec les directions régionales des affaires culturelles, les collectivités territoriales et les réseaux d'institutions culturelles.

Avec plus de 9 millions de visiteurs accueillis sur l'ensemble de son réseau, le CMN confirme en 2011 son rôle de premier opérateur public culturel et touristique français.

Fondé sur un système de solidarité patrimoniale, le CMN peut ouvrir à la visite, grâce à 6 monuments bénéficiaires, près de 100 monuments sur le territoire français, tout en proposant une politique tarifaire adaptée, facilitant au plus grand nombre, la découverte de l'ensemble des monuments du réseau.

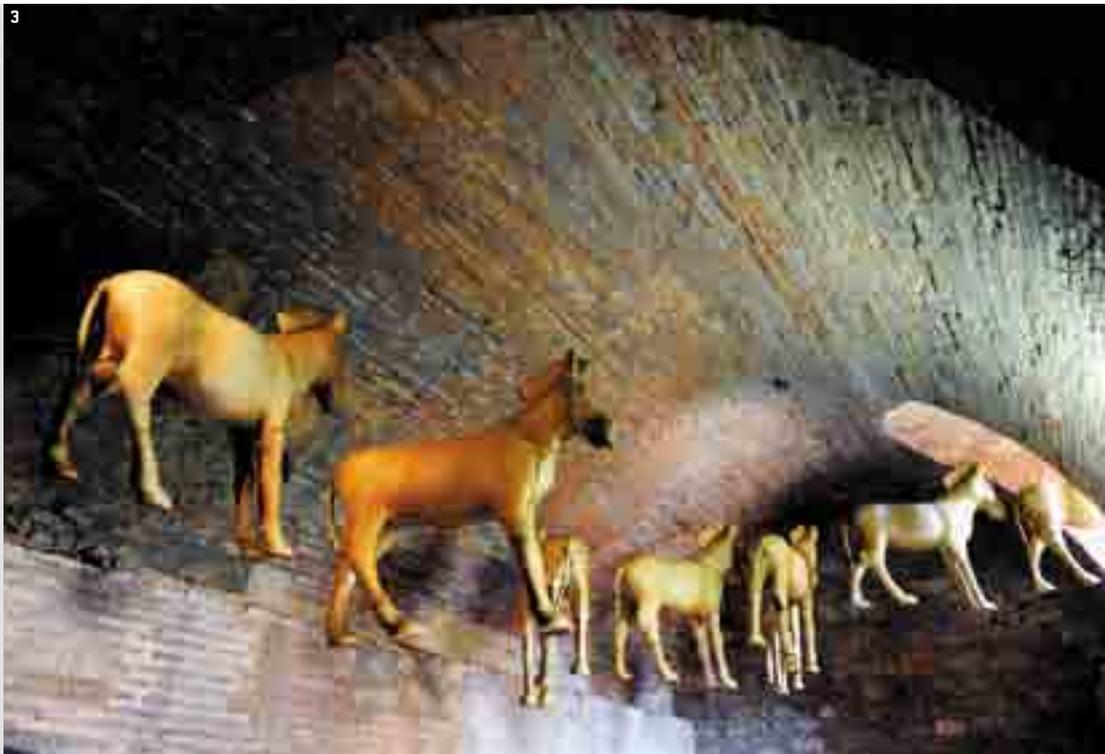
## 96

## monuments nationaux

**1**  
Château  
de Pierrefonds

**2**  
Tours et remparts  
d'Aigues-Mortes

**3**  
«Monuments  
et Animaux»  
à la forteresse de Salses,  
œuvre de Gavin Younge  
Quagga project



Par l'ensemble de ses missions, le CMN concourt tout à la fois à la transmission des connaissances, à l'attractivité touristique mais également au dynamisme économique des territoires, notamment avec près de 50 millions d'euros de travaux engagés en 2011.

Le Centre des monuments nationaux assure, en outre, une mission d'éditeur public sous la marque Éditions du patrimoine. Il contribue ainsi fortement à la connaissance et à la promotion du patrimoine par l'édition de guides de visite, de beaux livres - ouvrages photographiques et ouvrages de vulgarisation -, de monographies d'architectes ou d'édifices, de textes théoriques, techniques ou scientifiques, de livres pour enfants, d'ouvrages pour aveugles et malvoyants et pour sourds et malentendants.

Il rassemble près de 1400 collaborateurs au service du public. Son budget total annuel est en 2011 de 130 millions d'euros. Celui-ci est alimenté par ses

propres ressources à hauteur de 76 % pour son fonctionnement grâce aux recettes de billetterie, des boutiques et des Éditions du patrimoine ainsi qu'à la location d'espaces et au mécénat. S'ajoute une subvention du ministère de la Culture et de la Communication dont les deux tiers sont destinés aux opérations d'entretien et de restauration au titre des nouvelles compétences du CMN en matière de maîtrise d'ouvrage.

**1**<sup>ER</sup>

opérateur public culturel  
et touristique avec plus de 9 millions  
de visiteurs

---

## Monuments placés sous la responsabilité du Centre des monuments nationaux pour être ouverts à la visite

### Aquitaine

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

### Auvergne

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

### Bourgogne

- Château de Bussy-Rabutin
- Abbaye de Cluny

### Bretagne

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

### Centre

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

### Champagne-Ardenne

- Château de La Motte-Tilly
- Palais du Tau à Reims
- Tours de la cathédrale de Reims

### Franche-Comté

- Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique

### Île-de-France/Paris

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

### Île-de-France/Autres villes

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

### Languedoc-Roussillon

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

### Midi-Pyrénées

- Site archéologique de Montmaurin
- Château d'Assier
- Château de Castelnaud-Bretenoux
- Château de Montal
- Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue
- Château de Gramont

### Nord-Pas-de-Calais

- Colonne de la Grande Armée à Wimille

### Basse-Normandie

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

### Haute-Normandie

- Abbaye du Bec-Hellouin

### Pays-de-la-Loire

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

### Picardie

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

### Poitou-Charentes

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

### Provence-Alpes-Côte d'Azur

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

### Rhône-Alpes

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

## Organisation du Centre des monuments nationaux

Le Centre des monuments nationaux comporte huit directions :

- la direction scientifique ;
- la direction de la maîtrise d'ouvrage ;
- la direction du développement culturel et des publics ;
- la direction des éditions ;
- la direction du développement économique ;
- la direction des relations extérieures et de la communication ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction administrative, juridique et financière ;

et une mission schémas directeurs de monuments, une agence comptable et 96 monuments.

Le Président du CMN est assisté d'un Directeur général chargé de la gestion de l'établissement.

### • Les équipes et les administrateurs des monuments

Interlocuteur privilégié des acteurs locaux (services déconcentrés de l'État, collectivités locales, institutions culturelles...), l'administrateur est le garant du bon fonctionnement du monument.

Il participe en étroite collaboration avec les services du siège, à la définition et à la programmation des aménagements nécessaires à l'accueil des visiteurs et des actions destinées à augmenter la fréquentation du monument.

Les agents des monuments sont placés sous sa responsabilité.

30 administrateurs ont actuellement en charge environ 78 monuments, les autres étant placés sous la responsabilité de l'un des 9 architectes des bâtiments de France territorialement compétents.

L'organisation de l'établissement lui permet :

- d'exercer directement sa mission de maître d'ouvrage assignée par le décret n°2007-532 du 6 avril 2007 modifiant le décret n°95-462 du 26 avril 1995 portant statut du Centre des monuments nationaux ;
- de renforcer et valoriser sa compétence scientifique ;
- de développer sa capacité à proposer une offre culturelle riche et attractive pour tous les publics ;
- d'inscrire son action dans un réseau relationnel porteur ;
- de développer ses ressources propres pour avoir les moyens d'une politique culturelle ambitieuse.

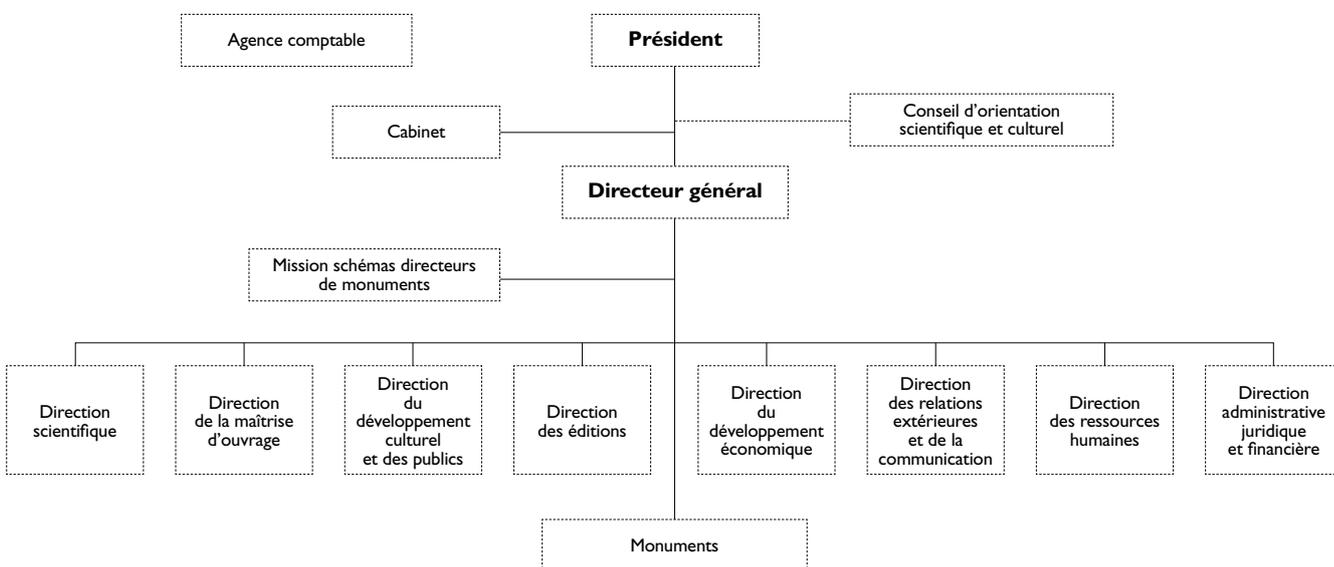
### • La création du Conseil d'orientation scientifique et culturel

Sous l'impulsion de son Président, le CMN s'est doté en 2011 d'un Conseil d'orientation scientifique et culturel, dont la mission est de soutenir et d'accompagner l'institution dans l'ensemble de ses missions et de participer au rayonnement culturel de l'établissement à l'international. Des personnalités éminentes du monde de la culture et des sciences le composent : Patricia Barbizet, Jean Castex, Yves Coppens, Bruno Foucart, Hugues Gall, Neil Stratford et Germain Viatte. Ce « Comité des Sages » se réunit 3 fois dans l'année.

**1**  
Plaquette décorative du coffret de l'éducation de S.A.R Duc de Bordeaux, domaine national de Saint-Cloud



## Organigramme du Centre des monuments nationaux



## Schémas directeurs de monument et contrat de performance

### • Les schémas directeurs de monument

En 2011, 12 nouveaux monuments ont été dotés d'un schéma directeur, portant ainsi leur nombre à 75\*. Les monuments restants sont progressivement intégrés dans la démarche lorsqu'un administrateur du CMN entre en fonction, comme par exemple pour le trophée d'Auguste à La Turbie et le cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay dont les administrateurs ont été nommés en 2011.

La déclinaison des grandes orientations en actions opérationnelles a fait l'objet d'un important travail avec les directions du CMN, au printemps puis lors des réunions de préparation du budget 2012 aux mois de septembre et octobre. Près de 1 700 actions ont été identifiées dont 600, parmi les plus structurantes, ont été programmées et pilotées par les directions. Chacune d'elles a également été reliée à l'un des objectifs du contrat de performance de l'établissement, approuvé le 30 novembre 2011.

Ce travail collectif, mobilisant toutes les compétences de l'établissement, témoigne de sa capacité à proposer et mettre en œuvre un projet de développement cohérent et ambitieux pour chaque monument du réseau.

### • Un premier contrat de performance triennal (2012 - 2014)

Pour la première fois de son histoire, le Centre des monuments nationaux s'est doté d'un contrat de performance établi conjointement avec ses tutelles

sur le fondement de la lettre de mission adressée par le ministre de la Culture et de la Communication au Président du CMN, le 2 novembre 2011.

Quatre grands objectifs ont été formalisés et des indicateurs définis pour en mesurer la réalisation.

### Connaître, faire connaître, conserver et restaurer les monuments nationaux et leurs collections

L'enjeu fondamental pour le CMN est de connaître et de conserver le patrimoine qui lui est confié. Le transfert de la maîtrise d'ouvrage a ouvert de nouvelles perspectives et obligations auxquelles l'établissement répond par une programmation ambitieuse. La création d'un conseil d'orientation scientifique et culturel en septembre dernier va dans ce sens. Le CMN souhaite également dans les trois années à venir :

- intensifier les opérations d'inventaire, de marquage et de récolement ;
- mettre en place des bases de données, articulées avec les bases nationales, permettant de mieux gérer et diffuser la connaissance des monuments, des collections et des ressources photographiques.

Acteur de référence de l'édition patrimoniale, les Éditions du patrimoine doivent conforter ce rôle en persévérant, avec le même niveau d'excellence, dans l'activité d'éditeur délégué des services patrimoniaux du ministère de la Culture et de la Communication notamment en visant un public large et en développant l'édition numérique.

S'agissant des monuments, le CMN a la volonté d'améliorer l'état du parc monumental qui lui est confié. Des opérations majeures (notamment les travaux d'urgence de restauration du Panthéon ou des remparts du

#### \* Liste des 75 monuments dont le schéma directeur a été examiné au 31 décembre 2011

- |                                                |                                         |                                                         |                                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| • Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue               | • Château de Bouges                     | • Château de Villeneuve-Lembron                         | • Panthéon                                        |
| • Abbaye de Charroux                           | • Château de Bussy-Rabutin              | • Château de Vincennes                                  | • Place forte de Mont-Dauphin                     |
| • Abbaye de Cluny                              | • Château de Cadillac                   | • Château de Voltaire à Ferney                          | • Rambouillet, domaine national                   |
| • Abbaye de La Sauve-Majeure                   | • Château de Carrouges                  | • Cloître de la cathédrale de Fréjus                    | • Château et remparts de la cité de Carcassonne   |
| • Abbaye de Montmajour                         | • Château de Castelnau-Bretenoux        | • Cloître de la Psalette à Tours                        | • Sainte-Chapelle                                 |
| • Abbaye du Mont-Saint-Michel                  | • Château de Champs-sur-Marne           | • Conciergerie                                          | • Sanctuaire Gallo-romain de Sanxay               |
| • Abbaye du Thoronet                           | • Château de Chareil-Cintrat            | • Domaine national de Saint-Cloud                       | • Site archéologique de Glanum                    |
| • Tours et remparts de la cité d'Aigues-Mortes | • Château de Châteaudun                 | • Domaine national du Palais-Royal                      | • Site archéologique d'Ensérune                   |
| • Sites mégalithiques de Carnac                | • Château de Coucy                      | • Forteresse de Salses                                  | • Sites des mégalithes de Locmariaquer            |
| • Arc de triomphe                              | • Château de Fougères-sur-Bièvre        | • Fort Saint-André à Villeneuve-les-Avignon             | • Tour nord et crypte de la cathédrale de Bourges |
| • Basilique cathédrale de Saint-Denis          | • Château de Gramont                    | • Hôtel de Sade                                         | • Tour Pey-Berland à Bordeaux                     |
| • Cairn de Barnenez                            | • Château de Jossigny                   | • Maison de Gambetta à Sèvres                           | • Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris      |
| • Chapelle expiatoire                          | • Château de La Motte-Tilly             | • Maison de George Sand à Nohant                        | • Tours de la cathédrale d'Amiens                 |
| • Château d'Assier                             | • Château de Maisons à Maisons-Laffitte | • Maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard | • Tours de la cathédrale de Reims                 |
| • Château d'Aulteribe                          | • Château de Montal                     | • Monastère de Saorge                                   | • Tours de La Rochelle                            |
| • Château d'If                                 | • Château de Pierrefonds                | • Monastère royal de Brou à Bourg-en-Bresse             | • Vallée de la Vézère, sites préhistoriques       |
| • Château d'Oiron                              | • Château de Puylaugue                  | • Hôtel de Lunas                                        | • Villa Cavrois à Croix                           |
| • Château d'Angers                             | • Château de Rambouillet                | • Palais Jacques Cœur à Bourges                         | • Villa Savoye à Poissy                           |
| • Château d'Azay-le-Rideau                     | • Château de Talcy                      | • Palais du Tau à Reims                                 | • Colonne de la Grande Armée à Wimille            |



Mont-Saint-Michel) seront menées dans les meilleurs délais grâce à l'engagement dès 2012, des crédits d'investissement provenant du fonds de roulement. L'amélioration de la conservation préventive des collections est aussi une priorité.

Une programmation pluriannuelle des investissements accompagnera les actions les plus importantes des schémas directeurs de monument.

Pour répondre à sa vocation de favoriser le rayonnement du monument dans un souci d'adhésion et de valorisation du territoire dans lequel il s'inscrit, l'établissement développera des partenariats avec les collectivités locales, les acteurs locaux et les grandes institutions culturelles françaises, étrangères et internationales.

### **Développer l'offre culturelle et améliorer la politique des publics pour maintenir un haut niveau de fréquentation**

L'établissement veut pouvoir diversifier ses offres en les adaptant davantage aux différents publics, notamment en s'appuyant sur les résultats de l'enquête menée annuellement auprès d'un panel représentatif de monuments. Il cherche aussi à augmenter la capacité d'accueil de certains de ses monuments.

La politique de promotion de l'offre de visite déjà mise en œuvre doit être pour cela renforcée, un plan d'action pour chaque monument élaboré. Afin de développer l'accueil et l'accessibilité de tous les publics aux monuments placés sous sa responsabilité, le CMN poursuivra l'ambitieux programme de doter ses monuments d'une offre culturelle pour chaque type de handicap. Les services accessibles en ligne via le site internet seront optimisés, comme la dématérialisation de la billetterie. La présentation des monuments nationaux sera renouvelée en profondeur avec la refonte des parcours de visite. L'offre culturelle sera accrue tout comme la politique d'acquisition d'œuvres. En complément

du partenariat noué en 2010 avec le ministère de l'Éducation nationale pour des activités de type pédagogique, une modernisation des outils de médiation sera opérée. La mise en œuvre de l'édition numérique, gratuite comme payante, permettra d'accompagner les pratiques de recherche d'informations sur les monuments nationaux et de lecture.

### **Augmenter les ressources propres de l'établissement**

Le CMN dégage aujourd'hui un niveau d'autofinancement très important puisque près de 76 % de ses recettes sont des ressources propres. À périmètre constant, des perspectives d'accroissement de celles-ci doivent cependant être définies afin de développer les projets culturels contribuant à la mise en valeur des monuments.

Le plan d'action en faveur des librairies-boutiques doit favoriser l'émergence d'un réseau commercial plus attractif, notamment à travers leur réaménagement à partir d'un concept déclinable, l'amélioration de la qualité de service par l'analyse et la redéfinition de la chaîne d'approvisionnement, tout en poursuivant l'amélioration de l'offre et la mise en place d'une politique d'animation commerciale par des animateurs relais.



**1**  
Villa  
Savoie

**2**  
Abbaye  
de Charroux

**3**  
Visite guidée  
de l'exposition  
« La chasse au vol,  
un patrimoine  
de l'humanité »  
au château  
de Carrouges

L'activité domaniale offre d'importantes perspectives de hausse de recettes à condition de mieux l'adapter aux attentes du marché et d'en assurer une promotion efficace. Quant aux activités de longue durée, l'offre des concessionnaires doit gagner en qualité. Un produit pérenne « restauration » sera mis en place dans certains monuments à forte fréquentation, ainsi que de nouvelles prestations de service et de loisirs (distributeurs, location de bateaux, vélos, vente ambulante dans certains parcs).

Une part importante des ouvrages publiés par les Éditions du patrimoine relève de sa mission de service public. Il leur faut dans ce contexte tendre vers le meilleur équilibre financier possible. La diffusion des publications sera élargie, des nouvelles modalités d'impression développées et le stockage optimisé.

Enfin, la création d'une nouvelle activité de conseil et de gestion permettra au CMN en s'appuyant sur ses savoir-faire, de jouer un rôle de prestataire pour le compte d'institutions françaises ou étrangères, de collectivités territoriales, valorisant ainsi ses compétences exceptionnelles.

### Améliorer l'organisation interne du CMN

Le contrat de performance prévoit la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources humaines avec le transfert de la gestion des personnels fonctionnaires, la masse salariale et les moyens correspondant à l'établissement, une meilleure maîtrise des effectifs, de la masse salariale et des principaux processus de traitements ressources humaines (SIRH), la révision du cadre de gestion et de rémunération des personnels non titulaires (mise en œuvre au 31 décembre 2011 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2011), l'amélioration de l'organisation fonctionnelle et hiérarchique des monuments et des directions du siège et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement des conditions propices à un dialogue social constructif avec les organisations syndicales et des moyens d'une veille sociale sur l'ensemble du territoire.

Un schéma directeur informatique définira l'évolution du système d'information sur trois ans et planifiera les principaux projets en visant leur maîtrise et leur coordination. Enfin, la communication interne fera l'objet d'une attention particulière avec entre autre la conduite de la refonte du site intranet et l'amélioration de l'information délivrée aux agents. Une réflexion d'ensemble est engagée ainsi qu'un plan d'action mis en œuvre dès 2012.

**1**  
« Monuments et Animaux »  
au château de Tarcy,  
œuvre de Samon Takahashi  
La maison des oiseaux

**2**  
Domaine national  
du Palais-Royal





**2.**

**COMPLÉMENTARITÉ  
ET  
SYNERGIE  
DES  
MISSIONS**

# LA CONSERVATION, L'ENTRETIEN, LA RESTAURATION ET L'AMÉNAGEMENT



L'année 2011 a vu la mise en œuvre complète de la réforme décidée juridiquement en 2007. À effectif plein, la direction de la maîtrise d'ouvrage (DMO) du CMN est désormais à même de jouer son rôle et de mettre en œuvre le programme et les projets de l'établissement.

À l'exception de quelques très rares opérations (ex: Logis royal du château d'Angers), le Centre des monuments nationaux est dorénavant maître d'ouvrage de plein exercice de toutes les opérations qu'il a programmées.

Pour ce faire, les modalités d'exercice des missions de la DMO en matière de programmation, de relations avec les DRAC (contrôle scientifique et technique) et d'organisation des consultations et des travaux, ont été définies ou précisées. Leur application a été facilitée par l'organisation de formations ad hoc, la constitution d'un dossier dématérialisé « ressources générales » accessible à tous et la mise en place de logiciels de traitement de factures et de suivi des commandes.

Il reste à mettre en place les applications informatiques nécessaires au bon exercice des missions, dans le cadre de l'élaboration puis de la mise en œuvre du schéma

directeur informatique de l'établissement. En cours d'élaboration, ce schéma se déploiera en 2012.

## • La programmation et les travaux<sup>(1)</sup>

La conservation des monuments, la hiérarchisation des travaux par l'organisation d'un programme de restauration et l'importance à accorder à l'entretien de ce patrimoine, tous ces objectifs constituent la trame du contrat de performance pour la DMO<sup>(2)</sup>.

## Stratégie de programmation en matière de monuments historiques

Pour assumer pleinement la mission qui lui est confiée, le CMN a bâti une programmation triennale volontaire et s'est fixé comme objectif d'améliorer sensiblement l'état de son parc monumental.

<sup>(1)</sup> Les montants donnés correspondent aux autorisations d'engagement.

<sup>(2)</sup> Le contrat de performance décline ainsi 3 indicateurs :

Indicateur 5 - Améliorer la conservation du patrimoine par l'entretien et la réparation des monuments nationaux ;  
Indicateurs 7 et 8 - Exercer une maîtrise d'ouvrage performante.

## 14

## grands chantiers de travaux

1

Villa Cavrois

2

Travaux d'aménagements  
à l'Hôtel de Béthune-Sully

3

Restauration  
du Logis royal  
du château d'Angers

Afin de mener à bien cette mission, la programmation triennale des études et des travaux a été conçue selon trois grands axes.

#### • La connaissance de l'état sanitaire des monuments

Connaître le monument dans sa structure, dans l'état de ses réseaux, dans l'état sanitaire de ses œuvres vives, c'est pouvoir hiérarchiser la programmation des interventions. Il importe donc d'expertiser au plus vite l'état de chaque édifice en faisant réaliser les études diagnostiques nécessaires.

Budget 2011 : 0,653 M€.

#### • La Conservation du patrimoine monumental

##### Renforcer la mise en œuvre des travaux de réparation courants

Les travaux de réparation courants permettent de conserver les monuments et leurs collections. Cette mission, auparavant confiée aux conservateurs des monuments historiques (MH) en DRAC et aux architectes des

bâtiments de France (ABF) en service départemental de l'architecture et du patrimoine (SDAP), s'est poursuivie et amplifiée selon les directives issues des diagnostics évoqués plus haut. Leur bonne exécution permettra, à terme, de réduire la part consacrée aux travaux de grosses réparations et ainsi d'effectuer des choix de programmation plus stratégiques, notamment pour développer l'accessibilité et la fréquentation de ce patrimoine.

Exécution 2011 : 1,794 M€.

##### Poursuivre les opérations de conservation

De 2007 à 2011, sur l'ensemble du parc monumental, l'essentiel des crédits provenant de la subvention d'investissement a été consacré à ces opérations qui visent généralement à assurer le clos et le couvert, ainsi que la stabilisation structurelle des édifices. Ils ont pour objet principal la stricte conservation du patrimoine monumental remis en dotation. Ces travaux, essentiels, étant donné l'état de conservation du parc monumental, ne permettent toutefois généralement pas d'accroître le volume des espaces restaurés accessibles au public et, par là, le rayonnement du monument.

Exécution 2011 : 5,642 M€.

### • Les grandes opérations structurantes

Pour ses monuments les plus emblématiques ou actuellement fermés au public, le CMN réalise de grands programmes alliant restauration, mise en valeur et amélioration de l'accessibilité à tous, qui mobilisent des financements de plusieurs millions d'euros (*cf. liste ci-après*).

Grâce à la mise en place de la DMO, la mission confiée au CMN s'est complétée et lui permet de proposer une approche globale du monument et la prise en compte, par un seul opérateur, maître d'ouvrage, de toutes les dimensions d'un projet patrimonial complet :

- la conservation, la restauration du monument et de ses collections; leur mise en valeur dans le cadre de l'élaboration d'un programme scientifique et d'un parcours de visite;
- la médiation culturelle autour de ce parcours; l'événementiel qui l'accompagne;
- l'accueil de tous les publics; les équipements de confort nécessaires tant aux agents du monument qu'aux visiteurs;
- la publication des documents de visite et des ouvrages scientifiques ou généralistes se rapportant au monument...

Pour mener à bien cette ambition, en accompagnement de l'effort de rationalisation et de hiérarchisation des programmes mis en œuvre, un plan pluriannuel d'investissement d'ampleur a permis dès 2010, et en 2011, de programmer, puis de lancer quatorze chantiers majeurs. Ces opérations « globales » sont menées en concertation étroite entre les directions de l'établissement.

**Exécution 2011 : 26,93 M€.**

### Grands axes de développement en matière d'aménagements

La création de la DMO s'est accompagnée du constat des besoins d'amélioration des conditions de travail des agents de l'établissement ainsi que de l'accueil du public en général.

En 2011, plusieurs nouveaux aménagements ont été projetés ou réalisés, comme les librairies-boutiques de l'Arc de triomphe et des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris; les billetteries de la Conciergerie et de l'Arc de triomphe; les locaux de jour et/ou locaux administratifs du cloître de la cathédrale de Fréjus; les logements de fonction du grand cairn de Barnenez et de l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

Au-delà de ces projets, répondant à des besoins ou des situations spécifiques, il est apparu essentiel que la programmation des futurs aménagements des librairies-boutiques et des billetteries et plus généralement de l'accueil des visiteurs dans les monuments du réseau, s'inscrive dans une démarche globale et tende à faire émerger une identité, un concept permettant d'identifier clairement et qualitativement le CMN.

Ces aménagements nouveaux doivent répondre aux objectifs suivants: meilleure information, meilleure orientation, meilleur accueil des visiteurs. Par ailleurs, l'objectif visé est aussi un accroissement du chiffre d'affaires et du taux de transformation des librairies-boutiques. Bien entendu, ces aménagements visent aussi à offrir une nette amélioration du confort de travail des agents affectés au monument.

Pour atteindre cet objectif, un premier projet de « prototype » de librairie-boutique et de billetterie intégrant un local de jour a été réalisé en 2011 à l'Arc de triomphe.



Les travaux ont été réceptionnés à mi-août et la librairie-boutique ouverte dès début septembre.

Exécution 2011: 4,28 M€.

## Renforcement des actions d'entretien

Depuis 2009, un mode de fonctionnement nouveau entre les monuments et les compétences métier du siège a été bâti pour la mise en place des travaux d'entretien. Ces travaux, qui répondent aux besoins du monument en matière d'amélioration des conditions de travail, de conservation préventive, de mise en sécurité ou de mise en valeur, ne demandent pas d'autorisation de travaux et sont réalisés sous contrôle des AUE-Conservateurs des monuments.

Dans un souci de responsabilisation des équipes des monuments et d'une meilleure réactivité face aux besoins constatés sur site, il a été décidé de déléguer, à partir de 2010, pour les travaux immédiats et simples, une enveloppe de crédits.

Afin de permettre aux monuments d'utiliser au mieux ces crédits, la DMO et la direction administrative, juridique et financière (DAJF) ont organisé, début 2011, une formation « *piloter et mettre en œuvre les travaux d'entretien* » à destination des administrateurs et des personnes pilotes de ces travaux d'entretien.

En 2011, l'enveloppe des crédits d'entretien est passée à 4 M€ et consommée à plus de 90 % par les monuments.

## Politique d'accessibilité

La prise en compte du handicap est une préoccupation de l'établissement pour chaque opération. Permettre à tous, sans distinction, d'accéder au patrimoine est l'une des missions que le Ministre, conformément à la loi, a confiée au Président du CMN. Pour réussir ce projet, il importe tout d'abord d'engager l'ensemble des audits d'accessibilité pour les monuments nationaux. La consultation des bureaux d'étude spécialisés a été préparée en 2011 pour une consultation dès le début de l'année 2012.

Au-delà de cette première mesure, le CMN a amplifié les importants investissements qu'il a déjà consentis dans ce domaine depuis plusieurs années et rendu accessible un nombre croissant de monuments. De plus, chaque opération importante lancée comporte nécessairement cet objectif.

En conclusion, 2011 a été la première année de plein exercice de la DMO à effectifs complets. Plus de 90 opérations nouvelles ont été lancées pour un montant global d'engagements de près de 40 M€ et 20 M€ de crédits de paiement.

## Fiabilisation du parc immobilier

Suite aux remises en dotation des monuments au CMN effectuées avant le 31 décembre 2008, des régularisations devaient être faites sur le périmètre de certains monuments, notamment pour les nouvelles acquisitions ou les échanges de parcelles intervenus après cette date.



**1**  
Début des travaux à l'Hôtel de Sully

**2**  
Abbaye du Bec-Hellouin

**3**  
Palais du Tau, ascenseur pour les personnes à mobilité réduite



Dans l'attente de la finalisation du modèle de cette convention d'utilisation, le Directeur général des patrimoines du ministère de la Culture et de la Communication a pris en novembre 2011, une décision régularisant le statut des parcelles concernées, permettant au CMN d'être maître d'ouvrage des travaux à réaliser. Par ailleurs, la DMO mène un important travail de recensement des nouvelles parcelles à acquérir ainsi que de celles à protéger au titre des monuments historiques.

## Mission schéma directeur informatique

Dès avril 2011, un chargé de mission a été recruté pour la réalisation d'un schéma directeur informatique. Une première liste des besoins - structurels, applicatifs et organisationnels - a été définie. Pour préparer l'évolution du système d'information, la mission s'est appuyée sur des entretiens avec les directeurs, les chefs de département et certains administrateurs de monuments. Plusieurs projets à fort enjeu ont été diagnostiqués :

- la refonte du site intranet;
- l'évolution du système d'information ressources humaines (SIRH);
- l'adaptation du système d'information des ventes;
- la création d'un outil de gestion de projets.

### • L'externalisation des serveurs

En collaboration avec le département informatique, un appel d'offres pour l'externalisation a été lancé. Sa mise en œuvre, programmée au premier semestre 2012, offrira les garanties de disponibilité et de sécurité nécessaires à l'évolution du système d'information. Il s'appuiera sur une architecture de virtualisation des serveurs en mode IaaS (Infrastructure as a Service ou location d'Infrastructure).

## LES GRANDES OPÉRATIONS 2011

### Domaine national de Saint-Cloud

- **Réfection des voiries**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Stéphanie Celle)  
Budget: 1 250 000 €/Période: janvier à avril 2011.
- **Entretien du parc**  
(sous maîtrise d'œuvre du jardinier en chef du domaine)  
Budget: 90 000 €/Période: de mi-mai à fin juin 2011
- **Remise en état du bas-parc**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Pierre-André Lablaude)  
Budget: 830 000 €/Période: fin janvier 2011 à fin janvier 2012.
- **Restauration de la grille du bas-parc**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE-conservateur Stéphanie Celle)  
Budget: 1 000 000 €/marchés notifiés en décembre 2011
- **Réfection des réseaux courants forts et faibles de la conservation**  
(sous maîtrise d'œuvre BET électricité)  
Budget: 870 000 €/marchés notifiés en décembre 2011
- **Remise en état du réseau d'eaux pluviales du parking de la conservation**  
Budget d'opération: 80 000 €/marchés notifiés en décembre 2011

### Arc de triomphe

- **Aménagement d'une librairie-boutique**  
(sous maîtrise d'œuvre de Dragon Rouge Identités & Architectures)  
Budget: 700 000 €/Période: mai à août 2011
- **Aménagement d'une billetterie**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'architecte David Devaux et de Architecture Design Nomade)  
Budget: 726 000 €/Période: mai à août 2011
- **Réfection des réseaux téléphoniques et informatiques**  
(sous maîtrise d'œuvre de la DMO - mission câblage)  
Budget: 56 800 €/Période: fin mars à fin août 2011

### Château d'Azay-le-Rideau

- **Aménagement de l'intérieur des combles, à l'Ouest de l'escalier d'honneur**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Arnaud de Saint-Jouan)  
Budget: 500 000 €/Période: mars à juillet 2011

### Domaine national de Rambouillet

- **Remise en état de l'immeuble 10-12 place Félix Faure**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Stéphanie Celle)  
Budget: 420 000 €/Période: juin à novembre 2011
- **Réfection du mur de l'allée de la Prison**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Gabor Mester de Parajd)  
Budget: 170 000 €/Période: août à décembre 2011
- **Entretien du parc**  
(sous maîtrise d'œuvre du jardinier en chef du domaine)  
Budget: 117 000 €/Période: de mi-janvier à mi-mars 2011
- **Réfection du mur de l'allée du Bijou**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Gabor Mester de Parajd)  
Budget: 100 000 €/Période: août à décembre 2011
- **Élargissement du portail de la rue de la Motte**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Gabor Mester de Parajd)  
Budget: 230 000 €/Période: de septembre 2011 à janvier 2012

### Château de Pierrefonds

- **Raccordement électrique du nouvel accueil**  
(sous maîtrise d'œuvre de Pierre Marchand, Architecte du patrimoine)  
Budget: 350 000 €/Période: fin juin à fin septembre 2011
- **Réparation du clos-couvert**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Solenne Blondet)  
Budget: 89 000 €/Période: octobre à décembre 2011

### Panthéon

- **Travaux préalables à la cérémonie d'hommage national à Aimé Césaire du 6 avril 2011**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Emmanuel Etienne)  
Budget: 298 000 €/Période: mars 2011

- **Remise en état des sols de la nef**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Emmanuel Etienne)  
Budget: 170 000 € / Période: décembre 2010 à mars 2011
- **Mise en valeur du circuit de visite des combles**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur)  
Budget: 70 000 € / Période: septembre à novembre 2011
- **Réfection de l'éclairage intérieur**  
Budget: 50 000 € / Période: octobre à décembre 2011

### Abbaye et remparts du Mont-Saint-Michel

- **Installation d'un SSI**  
(système de sécurité incendie) et réhabilitation des logis abbatiaux  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, François Jeanneau)  
Budget: 4345 000 € / Période: juin 2011 à septembre 2012
- **Restauration de la tour de la Liberté**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, François Jeanneau)  
Budget: 678 000 € / Période: octobre 2011 à août 2012
- **Restauration des remparts, phase II**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, François Jeanneau)  
Budget: 4415 000 € / marchés notifiés en décembre 2011
- **Réfection et aménagement de la maison verte**  
Budget: 76 000 € / Période: août à décembre 2011
- **Mise en place de mains-courantes et de grilles sur le circuit de visite**  
Budget: 70 000 € / Période: septembre à février 2012

### Palais de la Cité

- **Restauration des vitraux et de la rose occidentale, phase II de la Sainte-Chapelle**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH Christophe Bottineau)  
Budget: 5760 000 € / marchés notifiés en décembre 2011
- **Réfection de la billetterie de la Conciergerie**  
(sous maîtrise d'œuvre de la DMO - service opérationnel Ouest)  
Budget: 28 000 € / Période: janvier à mars 2011

### Château comtal de Carcassonne

- **Couverture de la galerie de l'Inquisition**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Emmanuel Étienne)  
Budget: 23 000 € / Période: début janvier à mi-mars 2011
- **Reprise des parapets du pont d'accès au château**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'AUE - conservateur, Emmanuel Étienne)  
Budget: 18 551 € / Période: mars à mi-avril 2011

### Hôtel de Sully

- **Réaménagement des bureaux**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Jean-François Lagneau)  
Budget: 4700 000 € / Période: avril 2011 à juin 2012
- **Restauration des appartements de la Duchesse**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Jean-François Lagneau) -  
Reprise du chantier  
Budget: 400 000 € / Période: novembre 2011 à mars 2012

### Château de Champs-sur-Marne

- **Restauration générale**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Jacques Moulin)  
Budget: 4066 400 € / Période: mars 2011 au printemps 2013

### Château d'Angers

- **Restauration des remparts Sud**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Gabor Mester de Parajd)  
Budget: 3800 000 € / Période: mars 2011 à mars 2013

### Villa Cavrois

- **Restauration du parc**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH Michel Goutal)  
Budget: 2024 000 € / marchés notifiés en décembre 2011

## LES GRANDS CHANTIERS DE CONSERVATION ET D'AMÉNAGEMENT 2011

### Château de La Motte-Tilly

- **Restauration des menuiseries extérieures**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Eric Pallot)  
Budget: 1 685 000 € / Période: mars 2011 à fin avril 2012
- **Réfection des réseaux électriques**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH Eric Pallot)  
Budget: 700 000 € / marchés notifiés en décembre 2011

### Abbaye de Cluny

- **Restauration du mur Sud de la nef**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Frédéric Didier)  
Budget: 800 000 € / Période: mi-juin à février 2012

### Cité d'Aigues-Mortes

- **Suite de la restauration des remparts**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Thierry Algrin)  
Budget: 1 100 000 € / Période: novembre 2010 à juin 2012

### Trophée d'Auguste à La Turbie

- **Restauration architecturale et aménagement scénographique du musée de site**  
(sous maîtrise d'œuvre de l'ACMH, Pierre-Antoine Gatier; scénographie: agence Klapisch-Claisse)  
Budget: 850 000 € / Période: novembre 2010 à juin 2011

**1**  
Jardiniers  
au château de  
Champs-sur-Marne

**2**  
Hommage national  
à Aimé Césaire  
au Panthéon



# LA DIFFUSION DE LA CONNAISSANCE



## **Collections, les fonds documentaires et photographiques**

### **• Le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) Sorbonne Universités**

Le Centre des monuments nationaux s'engage dans une ouverture à la recherche universitaire, notamment grâce à son adhésion votée à l'unanimité lors du dernier Conseil d'administration du Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) Sorbonne Universités de novembre 2011, dont les membres fondateurs sont Panthéon Assas, Paris-Sorbonne, Pierre et Marie Curie, et le Museum National d'Histoire Naturelle.

Les travaux dans le cadre du PRES :

- colloques, tables-rondes d'envergure internationale sur des sujets croisant différentes disciplines ;
- participations à des formations professionnalisantes pour les futurs administrateurs ;

- 4 doctorants direction scientifique, 1 doctorant DMO sur des sujets de recherche CMN.

### **• Les collections, les fonds documentaires, les fonds photographiques**

#### **Les collections**

#### **- Connaissance, conservation et gestion des collections**

L'effort s'est porté sur la mission de conservation des collections du CMN, avec la mise en place d'une méthodologie en conservation préventive. Une étude globale de la statuaire des parcs ou de l'état sanitaire des réserves propres aux monuments a permis de définir les besoins et de mettre en place une stratégie à grande échelle, respectueuse des spécificités de chaque monument.

Il s'est également porté sur l'étude scientifique des biens culturels présentés dans les monuments. La rédaction de projets scientifiques, fondés sur les sources archivistiques

# 220

œuvres restaurées pour  
100 000 biens culturels présentés  
au public

1

Château  
d'Aulteribe

2

Éditions du patrimoine  
«Architecture»

3

Détail du vitrail  
Renaissance  
«couronnement  
de la vierge»  
après restauration  
au château de Montal



## LES PUBLICATIONS

**Christiane Naffah-Bayle,**  
directeur scientifique, conservateur général  
du patrimoine.

«La future réserve générale du Centre des monuments nationaux», dans *Monumental - L'objet monument historique*, 2011, semestriel 1, p. 42-43.

Préface de *Della Robbia, dix ans d'études*, a cura di Anne Bouquillon, Max Bormand, Alessandro Zucchiatti, Gènes, Sagep editori, 2011, p. 7-9.

**Morwena Parvex-Joly,**  
chef du département de la conservation  
des collections à la direction scientifique,  
conservateur du patrimoine.

«Quelle belle couleur ! Quelle vérité ! C'est de la chair... Retrouver les couleurs de la *Femme au miroir*», *La Femme au miroir: Titien à Milan*, Genève, Skira/Louvre, éd., 2011, p. 46-55.

**Agnoko-Michelle Gunn,**  
chef du service conservation-restauration-prêts  
à la direction scientifique.

«La désinsectisation par la chaleur» *La lettre de l'OCIM* N° 138, novembre - décembre 2011, p.41-47.

**Ludovic Mathiez,**  
chef du service inventaire-récolement-acquisitions  
à la direction scientifique.

**et Pauline Bonnet,**  
attachée d'études au département conservation des  
collections à la direction scientifique.

«L'ouverture des collections au public – La maison de Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard», dans *Monumental - L'objet monument historique*, 2011, semestriel 1, p. 100-101.

**Elisabeth Portet,**  
attachée d'études au département conservation des  
collections à la direction scientifique.

«L'ouverture des collections au public – Le réaménagement de l'atelier de Maurice Sand à Nohant-Vic», dans *Monumental - L'objet monument historique*, 2011, semestriel 1, p. 98-99.

**Clotilde Roy,**  
attachée d'études au département conservation  
des collections à la direction scientifique.

«Acquisitions de biens culturels par le Centre des monuments nationaux en 2010», dans *Monumental – Chantiers/Actualités*, 2011, semestriel 2, p. 132-133.

## LES COMMUNICATIONS ET LES COURS

**Morwena Parvex-Joly,**  
chef du département de la conservation  
des collections à la direction scientifique,  
conservateur du patrimoine.

« L'apport des nouvelles technologies de l'image  
à la connaissance des œuvres », Fontainebleau,  
Festival d'histoire de l'art, mai 2011.

Cours à l'Institut d'Études Politiques de Paris,  
électif « Patrimoine et musées ».

(*Le numérique et les institutions culturelles*),  
à l'École du Louvre, Master II du Patrimoine,  
(*les technologies numériques et les musées*).

**Agnoko-Michelle Gunn,**  
chef du service conservation-restauration-prêts  
à la direction scientifique.

Journée d'étude, « Appréhender et traiter un état  
d'infestation en milieu patrimonial », Marseille, 18 mars 2011.

Cours sur la décontamination biologique à l'Institut  
National du Patrimoine: *Les méthodes de traitement,  
analyse et perspective*.

Stage INP « Plan de gestion des risques »: les insectes:

*Les méthodes non chimiques de traitement contre l'infestation.*

Formation continue, OCIM, « conservation préventive, bilan  
et perspectives », la désinsectisation par la chaleur.

Formation DFST « plan de conservation préventive »

Le service conservation-restauration du CMN: *son rôle,  
son action, ses moyens pour la mise en œuvre de la conservation  
préventive*.

Mise en place et participation à l'initiation à la conservation

préventive des agents du CMN en collaboration avec l'INP.

Cours sur le climat et encadrement d'un stagiaire. Université  
Paris I-Sorbonne, Master II: conservation préventive des  
biens culturels.

**Agnoko-Michelle Gunn,**  
chef du service conservation-restauration-prêts  
à la direction scientifique

et **Geneviève Rager,**

chargée de conservation préventive, attachée d'études  
au département conservation des collections à la direction  
scientifique. Présentation d'un poster au colloque  
de la Section française de l'IIC: Jardins de pierre, avec  
Agnès Le Boudec, juin 2011.

**Magali Bélimé-Droguet,**  
attachée d'études au département conservation  
des collections à la direction scientifique.

« L'histoire de Psyché: une tenture bruxelloise pour un  
palais génois » dans l'histoire de Psyché dans la tapisserie,  
journée d'études musée national du château de Pau,  
5 octobre 2011 (avec actes).

« Château de Fontainebleau. La frise peinte de la salle des  
gardes: un décor à l'épreuve du temps et des restaurateurs »  
dans Actualité de la peinture murale, un musée au service  
de la recherche et de la restauration, colloque international  
Cité de l'architecture et du patrimoine, 25 et 26 octobre 2011  
(avec actes).

« Nicolas de Hoey: de Fontainebleau à Ancy-le-Franc »  
dans Peindre en France à la Renaissance, Fontainebleau  
et son rayonnement, colloque international, musée  
d'art et d'histoire-université d'art et d'histoire, Genève,  
28 et 29 octobre 2011 (avec actes).

Chargée du cours de synthèse de l'Histoire de la peinture  
française à l'École du Louvre: « La peinture en France au  
XVI<sup>e</sup> siècle ».



et la connaissance des œuvres, enrichis par le regard  
d'experts associés, permettront d'offrir au public des  
parcours de visite justes et rigoureux.

### - Inventaire, récolement et post-récolement

L'absence d'un véritable système informatisé de gestion  
des collections n'a pas favorisé l'activité d'inventaire,  
point de départ de l'étude et de la conservation des  
quelques 103 750 biens culturels estimés aujourd'hui  
dans 75 monuments (les 21 autres n'abritant pas de  
collections). L'effort s'est porté sur la définition des  
besoins, aujourd'hui achevée, et les 45 835 notices de  
l'actuelle base de données qui pourront ainsi migrer  
dans un système d'information plus large, permettant  
aussi bien la saisie de notices que la gestion des aspects  
conservatoires ou les mouvements des biens culturels.  
Cependant, l'inventaire s'est poursuivi avec le traitement  
de 3 295 biens culturels saisis dans la base *Collectio*, et  
4 138 notices ont été corrigées.

Le CMN continue son travail dans le cadre du plan de  
récolement 2009-2014. 1 624 biens sur 2 270 culturels  
ont été récolés et leurs dépôts ont été régularisés par  
voie de convention. Dans le même ordre d'esprit, le  
CMN poursuit sa politique de retours de dépôts des  
biens culturels non présentés au public (6 842 dossiers  
récolés et régularisés sur 10 169 de biens culturels  
déposés).

Le travail engagé sur le statut de propriété des biens  
culturels perdue dans le domaine de l'archéologie (sites  
de Cluny et de Carnac, par exemple). De minutieuses  
recherches dans les archives départementales et à la  
médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine ont  
ainsi permis de lever de nombreuses incertitudes sta-  
tutaires et historiques. De même, plusieurs enquêtes  
administratives sur les biens culturels non vus ont été  
diligentées en 2011.

### - Acquisitions

Parmi les principaux axes de la politique d'acquisition de  
l'établissement figure le remeublement de l'appartement



de la Duchesse à l'Hôtel de Sully à partir de l'inventaire de 1661. Les collections réunies tendent à évoquer la vie et l'ameublement d'un appartement parisien à la pointe de la mode dans les années 1660.

Par ailleurs, la vente des collections du château de Gourdon a permis d'acquérir un exceptionnel ensemble de meubles provenant du boudoir de la villa Cavrois à Croix et de son hall d'entrée. Dessinés par Robert Mallet-Stevens ou par Jacques Le Chevalier, et en collaboration avec René Koechlin (pour les appliques), ces collections seront ainsi rattachées à perpétuelle demeure. Ces acquisitions ont été rendues possibles grâce au Fonds du patrimoine et à une subvention complémentaire de la Direction générale des patrimoines.

Le second axe majeur d'enrichissement des collections vise à compléter les collections des monuments en fonction de leur histoire propre et de renforcer les collections remarquables, notamment de tapisseries, tout en accompagnant le renouvellement des parcours de visite. Trente-deux œuvres ont ainsi pu être acquises. En 2011, trois donations destinées à la maison de George Sand à Nohant (162 œuvres), au domaine national de Saint-Cloud (12 œuvres) et au château de Vincennes (12 œuvres) sont également venues enrichir les collections de l'établissement.

#### - Restauration des collections

De grandes opérations de restauration des collections ont été mises en place selon le programme de révision des parcours de visite en cours ou à venir (Hôtel de Sully ou château de Champs-sur-Marne). Plusieurs campagnes de constats d'état ont été menées sur les œuvres remarquables du CMN (tapisseries, collection de peinture du château d'Aulteribe). Plus de 75 opérations de restauration sur quelque 220 œuvres et objets ont été engagées.

#### - Conservation préventive

Outre l'évaluation globale des collections des œuvres sculptées des parcs, qui a permis d'élaborer un plan pluriannuel d'entretien et de restauration, l'effort du CMN en matière de conservation préventive se poursuit sur le suivi sanitaire des monuments présentant des collections organiques et la sensibilisation, du personnel des monuments par des journées formation et de travaux pratiques. L'opération concerne une dizaine de sites pour le moment, mais elle devrait progressivement s'étendre à tous les monuments concernés. Les inspections menées dans les monuments ont mis en évidence le fort impact du climat et de la lumière sur l'état d'infestation et les dégradations matérielles. Aussi, pour pouvoir gérer plusieurs sites simultanément, une orientation vers une surveillance climatique à travers un réseau informatique a été privilégiée. La participation à l'élaboration d'une norme AFNOR et européenne sur la gestion intégrée des contaminants biologiques inscrit le CMN dans une dynamique de conservation. L'étude des besoins de l'établissement en matière de réserve générale pour les collections est achevée. Elle ne constitue qu'une première étape en vue d'une réflexion globale sur les espaces de réserve pour les collections au sein des monuments et sur les espaces de stockage temporaire lors d'opérations domaniales.

#### - Prêts

71 biens culturels ont fait l'objet d'un prêt. Ces demandes concernent les collections de 16 monuments du CMN dont les plus sollicités sont: le château de Maisons, le domaine national de Saint-Cloud, le domaine de La Motte-Tilly, le palais du Tau à Reims et le site archéologique de Glanum à Saint-Rémy-de-Provence. Comme en 2010, les collections archéologiques (Glanum, oppidum d'Ensérune) sont plus particulièrement sollicitées.

**1**  
Analyses  
dans le cadre  
de la conservation  
préventive

**2**  
Inventaire  
du lapidaire  
du château  
de Coucy

**3**  
Tenture  
de l'Apocalypse  
du château  
d'Angers



### Les fonds documentaires

Afin de permettre à terme la consultation en ligne du catalogue de la bibliothèque et des ressources documentaires du CMN, trois opérations différentes ont été menées. À savoir une intervention de correction de la structure même de la base, suivie de la mise en œuvre de la montée de version du logiciel pour bénéficier des dernières fonctionnalités de l'outil et enfin une importante réflexion sur les contenus du futur portail documentaire avec en fin d'année une première étape dans sa mise en œuvre.

Le chantier des locaux de la future bibliothèque de l'Hôtel de Sully a été longuement préparé en amont - en collaboration avec le service opérationnel de la DMO et le designer Thierry Deleforge - pour définir l'ensemble des besoins et les traduire en plans, descriptifs et recommandations. Un mobilier spécifique (rayonnages, escalier, table de lecteur, etc.) a été pensé, dessiné et validé en fin d'année par une maquette à l'échelle un. Le CMN poursuit l'acquisition d'ouvrages anciens, rares ou épuisés pour enrichir le fonds de la bibliothèque, outre le suivi de l'actualité éditoriale dans les divers domaines qui intéressent le Centre des monuments nationaux (architecture, arts décoratifs, peintures, monographies d'artistes, conservation du patrimoine, etc.).

### Les fonds photographiques

2011 a vu l'installation d'un logiciel de gestion et de diffusion des fonds photographiques.

Leur déménagement a été préparé en amont par diverses opérations fondamentales pour assurer la sécurité des fonds et pour en diminuer les pertes : constat d'état et reconditionnement des fonds de plaques de verre (plus de 5 000 items), dépôt auprès de la Médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine (MAP) d'un vaste ensemble d'archives liées à l'exploitation des fonds de la MAP par le CMN et la numérisation de près de 2 000 éktachromes.

Le chiffre d'affaires du bureau de la photographie connaît une très légère hausse par rapport à 2010.

### • Les parcours muséographiques dans les monuments

#### Projet de présentation au public de l'appartement de la Duchesse de Sully à l'Hôtel de Béthune-Sully

La restauration engagée en 2008-2009 sous la conduite de l'Architecte en chef des monuments historiques, des décors de l'appartement de Charlotte Séguier, duchesse de Sully et future duchesse de Verneuil (1623-1704), en vue d'une ouverture prochaine au public, a nécessité d'engager une réflexion sur le mobilier à montrer dans ces trois salles présentant une distribution caractéristique de l'époque (antichambre, chambre et cabinet). Pour ce projet de grande envergure, le Centre des monuments nationaux a engagé une politique d'acquisition à la hauteur des restaurations menées sur les décors. En effet, les meubles nécessaires, tous de grande qualité, sont aujourd'hui des biens culturels rares.

Le CMN a bénéficié des conseils de Jacques Garcia, architecte et décorateur, afin de rendre aux lieux une présence vivante.

#### Projet d'ouverture de la villa Cavrois de Robert Mallet-Stevens au public

En vue de l'ouverture fin de l'année 2012 début 2013, une réflexion s'est engagée sur la présentation du mobilier d'origine.

Afin de restituer l'esprit de cette demeure, le CMN poursuit une politique d'acquisition ambitieuse à la hauteur des restaurations engagées. Les décors intérieurs, la disposition du mobilier et les équipements sont connus grâce aux campagnes photographiques de 1931-1932 et aux traces archéologiques du bâti qui permettent de replacer les mêmes matériaux et de se rapprocher au plus près des équipements d'origine. Dispersé en 1986 lors de la vente de la villa, le mobilier réalisé par Mallet-Stevens, est patiemment retrouvé et acquis par l'établissement à l'image des meubles du boudoir de Lucie Cavrois. Le Centre des monuments nationaux s'est associé avec Marie-Laure Jousset, conservateur général honoraire du patrimoine, pour le projet d'ouverture et le commissariat de l'exposition inaugurale.

## Éditions du patrimoine

Pour leur 15<sup>e</sup> anniversaire, les Éditions du patrimoine ont confirmé la riche diversité de leur production. Certaines collections qui n'avaient pas donné lieu à des parutions depuis plusieurs années ont été relancées. L'événement majeur a été la nouvelle édition du *Vocabulaire de l'architecture*, de Jean-Marie Pérouse de Montclos : près de 40 ans après sa première édition, ce titre a été entièrement refondu, remanié, complété et enrichi d'une iconographie le plus souvent en couleurs. Au fil des années, ce titre emblématique de la démarche d'Inventaire général des monuments et des richesses artistiques de la France lancée par André Malraux en 1964, s'est imposé comme un usuel incontournable pour tous les étudiants et professionnels. Parue à l'automne 2011, cette nouvelle édition a été déjà vendue à près de 4000 exemplaires.



Deux catalogues ont été publiés pour accompagner des expositions organisées par le Centre des monuments nationaux : le travail du photographe Antoine Schneck sur les gisants de la basilique cathédrale de Saint-Denis d'une part, le livre *Bêtes off*, reflet de l'opération éponyme en réseau ainsi que de l'exposition présentée à la Conciergerie à partir de novembre 2011 d'autre part. 2011 a également vu la relance des collections « Monographies d'architectes », « Monographies d'édifices », et « Photographie » avec les titres *Hittorff*, *Le Corbusier à Firminy-Vert*, et *De port en port, 1870-1950*.

Créée en 2010, la collection de bandes dessinées coéditée avec les Éditions Glénat s'est enrichie d'une nouvelle publication bénéficiant d'un démarrage très prometteur, *Carnac, cœur de pierre* dont le scénario et l'illustration sont l'œuvre de Laurent Bidot.

Un quatrième titre de la collection « Sensitivaires », consacré à l'abbaye de Cluny a été l'occasion d'affirmer la place unique de ce travail d'édition adaptée s'adressant aux non-vooyants et malvooyants dans l'univers de l'accessibilité. Ce beau projet a pu être mené à bien grâce à des mécénats.

### LES NOUVEAUTÉS 2011 (PAR COLLECTIONS)

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

*Escaliers, études de structures,  
du XVI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle*

#### Bande dessinée

*Carnac, cœur de pierre*

#### Catalogues d'exposition

*Antoine Schneck, les gisants de Saint-Denis  
Bêtes off*

#### Carnets d'architectes

*Émile Aillaud  
Jean Dubuisson  
Roger-Henri Pingusson  
Henri Sauvage*

#### Guides archéologiques de la France

*Glanum antique*

#### Guides de Paris

*Guide de Paris au Moyen Âge*

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

*Bourges  
Chalon-sur-Saône  
Figeac  
Saint-Omer*

#### Itinéraires

*Le château de Gramont  
La villa Arson à Nice*

#### Itinérances

*L'atelier Monduit, une collection d'ornements  
d'architecture*

#### Monographies d'architectes

*Jacques Ignace Hittorff, précurseur du Paris d'Haussmann*

#### Monographies d'édifices

*Le Corbusier à Firminy-Vert, manifeste pour  
une ville moderne*

#### Photographie

*De port en port, 1870-1950*

#### Regards

*Le palais Jacques Cœur  
La villa Savoye*

#### Sensitivaires

*L'abbaye de Cluny*

#### Vocabulaires de l'Inventaire

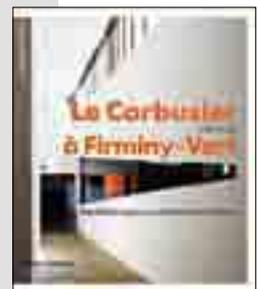
*Architecture, description et vocabulaire  
méthodiques*

#### Revue

*Monumental 2011-1 (protection, conservation,  
restauration et présentation des objets mobiliers)  
Monumental 2011-2 (Les Établissements français à Rome)*

# 26

nouveaux  
ouvrages en 2011



1  
Abbaye du  
Mont-Saint-Michel

2  
Comité  
de rédaction,  
direction  
des éditions



Les collections de guides de visites des sites et monuments de l'établissement ou extérieurs au CMN se sont enrichies de deux nouveautés dans la collection « Itinéraires », et deux dans la collection « Regards ». 2011 a été l'occasion de réaliser une cession de droits à l'international, permettant à l'éditeur Shanghai Music Publishing House de publier une version en langue chinoise du livre de Jean-Yves Patte et Yves Henry : *Les étés de Frédéric Chopin à Nohant*.



Aux 26 nouveaux titres apportés au catalogue des Éditions du patrimoine, se sont ajoutées 35 réimpressions, 7 traductions, et 3 nouvelles éditions (*Kirili à Montmajour*, ainsi que les « Itinéraires » *Le domaine national de Saint-Cloud*, et *Le Mont-Saint-Michel*).

#### • L'édition déléguée

Les collections relevant de l'édition déléguée pour les services patrimoniaux du ministère de la Culture et de la Communication ont connu en 2011 de nouvelles parutions : « Albums du Centre de recherche des monuments historiques », les « Guides archéologiques de la France », les « Carnets d'architectes », les « Guides des villes et pays d'art et d'histoire » et la revue « Monumental ». Les ouvrages produits dans le cadre de l'édition déléguée ont bénéficié en 2011 d'un apport financier en progression de 5 %.

Parallèlement, les apports des collectivités territoriales - collection « Guides des villes et pays d'art et d'histoire » notamment - sont restés stables à 0,04 M€.

Le mécénat affiche une progression de 400 %, passant ainsi de 0,02 M€ à 0,08 M€.

#### • La promotion

Outre leur habituelle participation au Salon du livre de Paris en mars, porte de Versailles, au Salon du patrimoine culturel en novembre, au Carrousel du Louvre, et l'envoi d'une sélection de leur production au Salon du livre de Francfort, les Éditions du patrimoine ont procédé à plusieurs lancements d'ouvrages.

Le stand du CMN au Salon du livre de Paris comme au Salon du patrimoine culturel permet de valoriser l'offre éditoriale de l'établissement mais aussi de faire connaître l'institution et son réseau de monuments.

Son design a évolué pour se rapprocher de celui des librairies-boutiques.

Pour célébrer leurs quinze ans d'existence, les Éditions du patrimoine ont organisé différentes manifestations à Paris et en région (animations en librairies, jeu-concours sur Facebook...):

- le 2 mai, à l'abbaye de Cluny pour le « Sensitinéraires » ;
- le 24 mai, pour *Antoine Schneck, les gisants de Saint-Denis*, catalogue de l'exposition éponyme à la basilique cathédrale Saint-Denis ;
- le 26 septembre, à la Conciergerie pour la nouvelle édition du « Vocabulaire » *Architecture* ;
- le 16 novembre, à la Conciergerie pour *Bêtes off* ;
- le 25 novembre, à l'occasion de l'inauguration des chantiers de restauration à Firminy-Vert pour l'ouvrage de Gilles Ragot *Le Corbusier à Firminy-Vert*.

Des rencontres-signatures et des conférences ont été animées par les auteurs à Paris et en région en partenariat avec différentes institutions et des libraires indépendants :

- Bernard Toulhier (*Villégiature des bords de mer* à Nice le 8 février, à Paris les 7 et 8 juin et à Deauville le 20 septembre) ;
- Evelyn Mullaly (*Guide de Paris au Moyen Âge* à la librairie de l'Hôtel de Sully le 28 avril) ;
- Gilles Ragot (*Le Corbusier à Firminy-Vert* à la librairie Le Neuf, à Saint-Dié le 17 octobre pour les rencontres de Brie, et à la librairie Dubreuil de Firminy le 25 novembre) ;
- les auteurs parisiens des « Carnets d'architectes » (à la Cité Universitaire le 9 novembre dans le cadre des Entretiens du patrimoine et de l'architecture) ;
- Jean-Marie Pérouse de Montclos (*Architecture* à l'école d'architecture de Montpellier avec la librairie Sauramps le 23 novembre).

À l'occasion de leur anniversaire, les Éditions du patrimoine ont développé leur visibilité sur les réseaux sociaux en organisant un jeu-concours sur Facebook, du 24 octobre au 13 novembre.

Le jeu proposait de répondre à des questions sur le patrimoine et les ouvrages pour gagner de nombreux lots (ouvrages, sacs promotionnels, entrées gratuites dans les monuments). Cette opération a été positive pour une première tentative, puisqu'elle a permis de développer de 300 % la communauté des fans (485 personnes) en 3 semaines.

En complément, les Éditions du patrimoine ont procédé à des achats d'espaces publicitaires dans les revues spécialisées *LivresHebdo*, *L'Amour des Livres*, *Page des libraires* et *Archistorm*.

### • Les ventes

Le produit des ventes tous réseaux confondus a connu une légère baisse de 0,86 %, passant de 2 217 000 € à 2 198 000 € - pour mémoire, le CA global du marché de l'édition française a baissé de 2 % en 2011.

Les dépenses imputées sur le budget de fonctionnement de l'activité éditoriale sont par ailleurs restées stables entre 2010 et 2011.

Les subventions en provenance de l'État et des collectivités locales ont, quant à elles, progressé de 3,53 %, atteignant 411 000 €.



### • Le réseau des librairies-boutiques CMN

Les Éditions du patrimoine ont progressé de 2,8 % sur le segment livres avec un chiffre d'affaires brut de 1,1 M€. Ce sursaut mérite d'être noté après une année 2010 qui avait accusé une baisse de 12 %. Une nouveauté figure au palmarès des dix meilleures ventes en 2011 : le *Vocabulaire Architecture* - qui ne compte pourtant que quatre mois de vente - avec un chiffre d'affaires de 31 664 € ; il s'agit de la deuxième vente derrière le « Regards » consacré à La tenture de l'Apocalypse. Les huit autres meilleures ventes sont le fait du « Regards » *Mont-Saint-Michel* (trois versions), de quatre titres de la collection « Itinéraires » - *Sainte-Chapelle de Paris* (deux versions), *Carnac* et *Le Thoronet* - ainsi que d'un ouvrage hors collection, *Le Guide du patrimoine en France*.



### • Le réseau des librairies

Les résultats obtenus en 2010 par le diffuseur Le Seuil-Volumen avaient été fortement impactés par la mise en place en fin d'année de deux ouvrages de référence onéreux - *100 monuments*, *100 écrivains* et le *Vocabulaire Peinture et dessin* - sans équivalent en 2011.

Malgré l'excellent score de la nouvelle édition du *Vocabulaire Architecture*, le réseau des librairies enregistre une légère baisse avec un chiffre d'affaires brut de 0,86 M€ (soit 0,39 M€ de CA net avec une remise de 54 % contractualisée avec le diffuseur).

Le taux d'office reste stable à 22,7 %, l'essentiel des ventes se faisant en réassort ; les retours restent également stables à 23,3 %.

Le palmarès des meilleures ventes fait apparaître sur ce réseau deux nouveautés : *Architecture* (paru en septembre) et *Le guide du Moyen Âge à Paris* (paru en mars). S'y ajoutent trois « Itinéraires » (*Palais Garnier*, *Le château du Haut-Koenigsburg* et *La basilique de Saint-Denis*) ainsi qu'un « Regards » (*Opéra Garnier*).

### • Les ventes directes

Réalisées auprès de particuliers comme de collectivités partenaires, elles sont restées stables avec un chiffre d'affaires net de 0,21 M€.

### • Les cartes postales

Après une année 2010 marquée par une légère hausse, le chiffre d'affaires généré sur le réseau interne par la vente des cartes postales et marque-pages accuse une baisse de 6 %.

### • Le stockage

Une opération d'apurement des stocks a été conduite en fin d'année 2011 sur la base de l'analyse des taux de rotation des publications. Elle a conduit au pilonnage partiel, plus rarement total, de certaines références souffrant de mévente. La reprise sur provision consécutive à cet apurement des stocks s'élève à 509 356 €.

**1**  
Site archéologique de Glanum

**2**  
Stand CMN au Salon du livre de Paris

# L'ACCUEIL, L'ANIMATION ET LA VALORISATION



## Mise en valeur, accueil et animation

Le Centre des monuments nationaux développe une politique de renouvellement des présentations permanentes des monuments et d'adaptation des moyens de médiation pour l'ensemble des publics. 1,7 M€ a été consacré aux parcours de visite et visites-conférences.

L'aménagement des parcours de visite des monuments a notamment pour objectifs :

- de rendre attractif et accessible pour le plus grand nombre de visiteurs un contenu culturel qui ne se livre pas de manière immédiate ;
- d'aider à une lecture du monument dans ses qualités architecturales, son histoire, les personnes qui l'ont occupées et ont contribué à son évolution, les œuvres qu'il contient, patrimoniales ou contemporaines.

Le choix des technologies les plus innovantes est mis au service d'une valorisation résolument moderne des monuments et des collections qu'ils abritent.

Le CMN accorde une attention particulière aux publics en situation de handicap, de manière à ce que l'accès à la culture soit possible pour tous.

## • Les actions emblématiques

### Le trophée d'Auguste à La Turbie – un nouveau musée

En 1934 fut inauguré au trophée d'Auguste un « musée » destiné à commenter l'histoire du monument et de sa restauration. Le CMN l'a réhabilité et rouvert au public en 2011 avec une scénographie entièrement nouvelle et dynamique associant œuvres, documents, supports multimédia.

Trois supports de visite disponibles :

- un film de 10 minutes, sur l'histoire du monument, de ses origines antiques à sa redécouverte et à sa restauration au cours de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle ;
- le « mur de moulages », datant de la construction du musée, est animé par un dispositif interactif ;
- une maquette tactile, destinée aux personnes déficientes visuelles, réalisée à partir du modèle numérique. Ce dispositif est complété par des planches tactiles commentées dans le cadre de la visite en audio description portée par l'audioguide. Enfin, le parcours extérieur est enrichi de stations signalétiques sur l'architecture du monument et son évolution dans le temps. L'ensemble est proposé en français, anglais et italien ; le film est traduit en LSF pour les personnes déficientes auditives.

# 200

## manifestations culturelles

1

Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay

2

« Contes et Histoires » au domaine national de Saint-Cloud

3

« Monuments et Animaux » au château d'Oiron, œuvre de Claire Morgane Here Is the End of All Things

4

« Monuments et Animaux » au château de Rambouillet, œuvre de François-Xavier Lalanne Bars-Autruches, prêt de la Cité de la céramique à Sèvres



### Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay - Présentation permanente de la collection Fruman dans le parcours de visite

En 2009, le ministère de la Culture et de la Communication a acquis, grâce au concours de la fondation Zaleski, la collection réunie par Josiane Cougard-Fruman et Daniel H. Fruman. Plus de trois cents vêtements et ornements liturgiques, ainsi que des tableaux de dévotion, tous richement brodés selon des techniques pointues et spectaculaires, dont 76 œuvres ont été sélectionnées, représentatives des époques, techniques et origines de production différentes.

Le Centre des monuments nationaux a mis en place une présentation scénographique originale avec le concours de l'architecte scénographe Loretta Gäitis.

Cette présentation du trésor de la cathédrale, désormais intégrée dans la salle dite des États du Velay, renouvelle celle de l'architecture grâce à un travail de mise en lumière confiée à Stéphanie Daniel.

L'ensemble scénographique intègre un film introductif de 10 minutes (en français, anglais, allemand et sous-titré en LSF) et deux dispositifs interactifs proposant un accès à la totalité de la collection Fruman, de manière documentaire.





### La colonne de Wimille – réouverture à la visite

À l'occasion de la réouverture au public de la colonne de Wimille après des travaux de consolidation de la plateforme sommitale, le CMN a enrichi l'espace d'introduction à la visite situé au pied de la colonne, d'un film proposant une vue panoramique du paysage prise du sommet. Ce dispositif propose un contenu culturel aux personnes en situation de handicap, ne pouvant accéder au sommet de la colonne.

### Le palais du Tau à Reims – accessible à tous

Le CMN a rendu le palais et ses collections accessibles aux personnes handicapées en adaptant le cadre bâti et les différents outils de médiation proposés.

Une expérimentation réussie en 2010 au château de Vincennes, a conforté le CMN dans ses choix de maquettes tactiles interactives destinées à l'ensemble des publics et répondant à des exigences esthétiques. Dotées

de boutons-capturs, elles déclenchent des vidéos et des commentaires audio qui facilitent l'extension du propos, comme le commentaire du programme iconographique de la cathédrale à partir des sculptures déposées au palais.

Les personnes aveugles peuvent accéder aux commentaires grâce à l'audioguide qui développe un propos adapté.

Les publics étrangers bénéficient d'appareils de traductions synchronisés avec les commentaires audio. Le CMN a procédé à la traduction en LSF de l'ensemble des médias diffusés dans le parcours de visite. En cas de déficience intellectuelle, des visites adaptées sont menées par des personnels formés à l'usage des maquettes.

### Le château d'Azay-le-Rideau – inauguration des combles

Le grand comble du château d'Azay-le-Rideau, avec sa charpente du XVI<sup>e</sup> siècle, dont le tracé est inscrit au patrimoine mondial immatériel de l'Unesco est ouvert à la visite depuis juillet 2011. Une signalétique culturelle est installée pour apporter les éléments d'information indispensables et les différents supports de visite mis à jour intégrant ce nouvel espace, avec des visites commentées menées par les agents ou les conférenciers.

Le public est désormais invité à monter l'escalier d'honneur dans sa totalité. Il jouit des décors sculptés originaux des dernières volées, jusqu'ici non visibles.

### • Les supports de visite

#### Les documents de visite

Le Centre des monuments nationaux met gratuitement à la disposition des visiteurs des documents de visite.



Ils existent parfois en 11 langues étrangères (dont le chinois, le polonais, le tchèque, le japonais), selon les lieux, et concernent aujourd'hui 90 % des monuments. Ils sont l'occasion d'une réflexion de fond avec les équipes des monuments sur la hiérarchisation des informations culturelles et historiques qui méritent d'être portées à la connaissance du public. Des documents de visite adaptés aux enfants sont réalisés, sous la forme de parcours découverte à forte dimension ludique, grâce à un mécénat de la Caisse d'Épargne Île-de-France. Aux 10 monuments d'Île-de-France déjà dotés, pour lesquels il a été procédé à des retirages, a été ajouté en 2011, le document pour le domaine national de Saint-Cloud.

#### Les audioguides

En 2011, neuf monuments bénéficient d'un service d'audioguidage : sept dans le cadre de la délégation de service public et deux auto-produits par l'établissement. Une visite audio du château de Vincennes est proposée en téléchargement.

#### Les tablettes numériques

Dans le cadre de « Futur en scène », festival international de la création numérique, le CMN a expérimenté un dispositif de réalité augmentée au Panthéon à partir de tablettes numériques permettant de lire la structure de la triple coupole du monument.

#### • Les visites-conférences

Le service des visites-conférences d'Île-de-France a la particularité d'intervenir dans les monuments affectés au Centre des monuments nationaux mais aussi dans certains lieux qui relèvent d'autres institutions. Des



visites thématiques en lien avec des activités culturelles des monuments nationaux et renouvelées chaque trimestre ont permis d'attirer un nouveau public et de fidéliser les anciens par une offre diversifiée. À cette occasion, est élaborée une brochure tirée à 3 300 exemplaires et diffusée dans les mairies, offices du tourisme, médiathèques de Paris ainsi qu'une affiche de promotion.

#### • L'action éducative

En 2011, 529 278 élèves ont été accueillis dans l'ensemble des monuments et sites dont près de 200 000 en prestations spécialisées.

Le Centre des monuments nationaux a renforcé son action en direction des publics scolaires depuis la signature le 16 juillet 2010 d'une convention cadre avec le ministère de l'Éducation nationale pour accompagner le développement de l'éducation artistique et culturelle.

Premières actions :

- doter 28 monuments supplémentaires de professeurs-relais, venant s'ajouter aux 13 antérieurs pour favoriser le dialogue avec l'académie et les inspections académiques, apporter une meilleure cohérence entre les activités éducatives et les programmes scolaires, travailler à la refonte des ressources documentaires pédagogiques ;
- signature de 23 conventions de partenariat entre le CMN et les établissements scolaires. Les projets de partenariat construits en étroite collaboration entre les enseignants et l'équipe du service d'action éducative du monument ont permis aux enseignants de bâtir des projets en cohérence avec leur discipline et le niveau des élèves. Ces projets « sur mesure » sont un outil pédagogique fort permettant de lier les arts et le patrimoine aux divers enseignements de l'école par des actions pluridisciplinaires ;
- dans le cadre de l'enseignement de l'histoire des arts, le CMN s'est engagé à doter la totalité des monuments de ressources documentaires pédagogiques à destination des enseignants. À la fin de l'année 2011, 38 monuments travaillent sur ce projet dont une liste de 10 a été identifiée comme prioritaire.

**1** Tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris

**2** Maquette de la cathédrale de Reims accompagnée d'explications en Braille et d'un film en LSF sous-titré

**3** Visite guidée de l'abbaye de Cluny

**4** Exemple de maquette tactile destinée aux personnes en situation de handicap



#### • L'accessibilité sociale

##### « Les Portes du Temps », un succès conforté et des monuments plébiscités par les jeunes

Le CMN a inscrit 6 monuments parmi les 46 sites qui suivaient la manifestation nationale: les châteaux d'Angers, de Pierrefonds et d'Oiron, le site archéologique de Glanum, la tour de la Lanterne à La Rochelle et la forteresse de Salses. Avec un total de 89 jours de participation, l'établissement a accueilli 3 368 jeunes issus en majorité des quartiers des zones sensibles urbaines. D'autres partenaires, dont certaines collectivités

territoriales comme la Région Poitou-Charentes, le Conseil général de l'Oise, le Conseil général des Pyrénées-Orientales, la Ville de Perpignan et la Ville d'Angers ont soutenu cette manifestation.

##### « Mission Vivre ensemble » et convention avec l'association Cultures du Cœur

Dans le cadre de sa collaboration avec la mission « Vivre ensemble », le CMN a accueilli 157 relais et programmé 37 visites de sensibilisation sur les monuments d'Île-de-France.

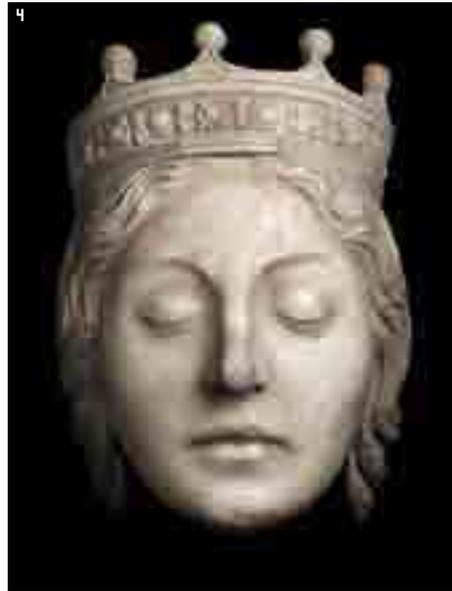
Par ailleurs, l'établissement a signé, le 1<sup>er</sup> septembre 2011, une convention avec l'antenne nationale de l'association « Cultures du Cœur ».

#### Programmation culturelle

En 2011, le Centre des monuments nationaux a consacré 2,3 millions d'euros à l'offre culturelle.

Devant le succès remporté par la précédente édition dévolue au cinéma, le CMN a lancé la deuxième édition d'un événement de portée nationale sur un thème inédit: « Monuments et Animaux ». Si les monuments sont des lieux de vie pour les hommes, ils le sont aussi pour les animaux qui les accompagnent. Ainsi, sur 35 sites à travers la France, un large public a découvert une programmation célébrant la présence animale et faisant dialoguer patrimoine et art contemporain.

Parmi les événements organisés, des installations collectives, sonores et vidéos, des expositions de photographies, des sculptures en céramique, en verre, en bronze ou métal, des collages, aquarelles et dessins crayon. Au total, ce sont 92 œuvres de 71 artistes qui ont été présentées.



**1**  
**Angel Bear,**  
 œuvre  
 de Richard Texier  
 aux tours  
 de La Rochelle

**2**  
**Librairie-boutique**  
 de l'Arc de triomphe

**3**  
**« Monuments  
 et Animaux »**  
 à la Sainte-Chapelle  
 du château  
 de Vincennes,  
 œuvre de  
 Jean-Luc Bichaud  
 Occupation

**4**  
**Basilique cathédrale  
 de Saint-Denis,**  
 exposition  
**Antoine Schneck**  
**« Gisants »**

### • Les grandes expositions

#### « Monuments et Animaux », du 5 avril au 31 octobre 2011

Commissaire: Claude d'Anthenaïse assisté de Raphaël  
 Abrille du Musée de la Chasse et de la Nature.

#### - L'opération réseau a mobilisé 71 artistes avec 92 œuvres dans 35 monuments

Quelques illustrations: « *Angel Bear* » de Richard Texier  
 à La Rochelle, « *Here Is the End of All Things* » de Claire  
 Morgan au château d'Oiron, « *Taupologie de l'hôtel de  
 Sully* » de Ghyslain Bertholon à l'Hôtel de Sully, « *Les  
 Psaumes de David* » d'Agathe David au Mont-Saint-  
 Michel, une exposition de monographie de Christian  
 Gonzenbach au palais Jacques Cœur à Bourges.

#### - « Bêtes Off » à la Conciergerie, du 17 novembre 2011 au 11 mars 2012

Après avoir visité les 35 sites nationaux, certaines  
 bêtes ont hiverné à Paris pour peupler une forêt mys-  
 térieuse implantée à la Conciergerie. Les visiteurs ont  
 fait d'étranges rencontres, au gré de sentiers à thème:  
 l'allée des chimères, la route du lac ou le chemin du bout  
 du monde. Ils ont découvert des œuvres surprenantes,  
 objets de fantasmes, miroirs réfléchissant notre condi-  
 tion humaine, témoins de notre imaginaire.

Un document de visite a été proposé sous forme de  
 jeu aux nombreux enfants subjugués par ce monde  
 inconnu.

Quelques exemples d'œuvres présentées: « *Quagga  
 Project* » de Gavin Younge, « *Elle* » de Gloria Friedmann,  
 « *The Passage* » de Karen Knorr, « *Lichaam (corps)* »  
 de Berlinde de Bruyckere.

À cette programmation de portée nationale, se sont  
 ajoutés de grandes expositions patrimoniales ou  
 contemporaines, des concerts, des manifestations liées  
 à des commémorations nationales et des spectacles  
 nocturnes, parmi lesquels une exposition de photo-  
 graphies « *Gisants* » d'Antoine Schneck à la basilique  
 cathédrale de Saint-Denis, un spectacle nocturne, « *Le  
 miroir enchanté* », au château d'Azay-le-Rideau, ou  
 encore celui de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, « *Chant  
 d'ombres à la Merveille* ».

Expositions, spectacles vivants, conférences, visites  
 thématiques... Cette programmation s'adressait à tous  
 les publics. Mais d'autres opérations ont été spéciale-  
 ment dédiées au jeune public à travers une approche  
 inédite des monuments, « *Cœufs, énigmes et chocolat* »,  
 « *Monument, jeu d'enfant* », « *Contes et Histoires* », « *Les  
 Portes du Temps* ».

Cette saison culturelle, inscrite sur l'ensemble du ter-  
 ritoire a été riche de nombreux partenariats avec des  
 institutions culturelles, nationales ou locales, comme  
 les « *Rencontres internationales de la photographie à  
 Arles* » ou encore le « *Festival de Saint-Denis* ».

L'année s'est achevée sur l'ouverture à la Conciergerie  
 de l'exposition phare « *Bêtes Off* », en partenariat avec  
 la Cité de la céramique de Sèvres et le Musée de la  
 Chasse et de la Nature, qui a connu un succès consi-  
 dérable et se prolonge jusqu'à la fin de l'hiver 2012.



• **Autres expositions et manifestations**

« **Gisants** » à la basilique cathédrale de Saint-Denis, du 24 mai au 31 décembre 2011

Le Centre des monuments nationaux a invité Antoine Schneck à travailler sur les gisants de la nécropole royale sur lesquels il a posé, dans une écriture résolument moderne, un regard renouvelé, sous des angles inaccessibles aux visiteurs. 42 rois, 32 reines, 60 princes et princesses, 10 grands personnages sont inhumés dans l'ancienne abbaye royale de Saint-Denis.

Cette exposition sera présentée au château de Carcassonne en 2012.

« **14 juillet** », pique-nique républicain

Depuis 1880, la France a fait du 14 juillet sa fête nationale. Le CMN célèbre au cœur de l'été ce moment de rassemblement et de convivialité dans 27 de ses monuments en 2011.

« **Les Journées européennes du Patrimoine** » les 17 et 18 septembre 2011

Le Centre des monuments nationaux a été partenaire de la 28<sup>e</sup> édition des « Journées européennes du Patrimoine », dont le thème cette année s'intitulait « Le voyage du patrimoine ».





**Deux parcours nocturnes**

- « **Le miroir enchanté** » au château d'Azay-le-Rideau, du 7 juillet au 31 août 2011

Générik Vapeur et les Cavaliers de l'Aventure ont, pour la deuxième fois à Azay-le-Rideau, fait vivre le miroir enchanté du château, un spectacle nocturne d'un nouveau type où artistes et animaux unissent leurs talents pour proposer une redécouverte d'un des plus beaux châteaux Renaissance du Val de Loire. Ils ont invité les spectateurs à les suivre dans le royaume des rêves.

- « **Chant d'ombres à la Merveille** », renouvellement du spectacle nocturne à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, du 5 juillet au 31 août 2011

À la nuit tombée, l'abbaye du Mont-Saint-Michel a levé le voile sur son passé et ses mystères. Décors de lumières et d'images, ambiances sonores et musicales ont pris possession des lieux et invité à des découvertes surprenantes et originales : véritables voyages dans le temps, entre rêves et réalité. Le public part à la rencontre de l'histoire d'un monument unique au monde.

**Pour les enfants**

Chaque année, le Centre des monuments nationaux organise des manifestations dédiées au jeune public : jeux de pistes, contes, enquêtes, ateliers, chasses au trésor à travers châteaux, forteresses, sites archéologiques et jardins.

- « **Œufs, énigmes et chocolat** », dimanche 24 avril 2011

Dans 53 monuments de son réseau, le CMN a invité petits et grands à fêter Pâques en visitant de manière ludique et originale les monuments.

- « **Contes et Histoires** », du 22 décembre 2011 au 2 janvier 2012

Pour la 6<sup>e</sup> édition consécutive, le Centre des monuments nationaux a proposé au public une manière originale de découvrir ou de redécouvrir le patrimoine et de se plonger dans l'histoire, dans une dizaine de sites en Île-de-France (basilique cathédrale de Saint-Denis, château de Maisons, château de Vincennes, domaine national de Saint-Cloud, Panthéon, château de Champs-sur-Marne, Conciergerie, Sainte-Chapelle, tours de la cathédrale Notre-Dame et villa Savoye) : 128 ateliers pour 4 900 visiteurs durant cette période.

- « **Monument jeu d'enfant** », les 8 et 9 octobre 2011

Pour la 13<sup>e</sup> année, 42 monuments ont ouvert leurs portes aux enfants de 5 à 12 ans pour une découverte du patrimoine, tout en s'amusant.



**1**  
Parcours nocturne « **Le Miroir enchanté** » au château d'Azay-le-Rideau

**2**  
La Conciergerie

**3**  
« **Monuments et Animaux** » à l'abbaye du Thoronet, œuvre de Johan Creten Le Jardin des simples

**4**  
« **Monuments et Animaux** » à l'Hôtel de Sully, œuvre de Ghyslain Bertholon Taupologie

# LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT



L'accroissement des ressources propres de l'établissement est un enjeu majeur. Il contribue au développement d'une politique scientifique, culturelle et patrimoniale ambitieuse vers l'ensemble des publics.

La direction du développement économique (DDE) a pour mission de développer les recettes (billetterie, occupation domaniale, librairies-boutiques) dans le respect de l'identité de l'institution et des monuments.

## Droit d'entrée et fréquentation

### • L'évolution de la fréquentation du Centre des monuments nationaux

La fréquentation globale des monuments nationaux progresse de 6,5 %, soit 555 570 visiteurs supplémentaires, auxquels s'ajoutent 64 051 entrées liées à des manifestations hors billetterie.

L'augmentation du nombre de visiteurs individuels contribue à la hausse globale de la fréquentation.

Celui de visiteurs « groupes » reste relativement stable (+15 191 visiteurs).

Les entrées payantes progressent de 6,6 %, soit 379 832 entrées de plus. Les gratuites augmentent de 6,2 % (soit une progression en valeur absolue de 175 544). La répartition payant/gratuit reste relativement stable : 67,1 % d'entrées payantes pour 32,9 % d'entrées gratuites. La part des 18-25 ans dans les entrées gratuites s'accroît fortement (+19,4 %) avec 122 018 jeunes supplémentaires accueillis.

Les recettes de droit d'entrée s'élèvent à 44 167 272 €, soit 3 272 542 € de plus qu'en 2010.

### Évolution globale de la fréquentation des monuments nationaux

Fréquentation	2010	2011	2011/2010	%
<b>Total</b>	8 572 050	9 127 620	555 570	6,5
<b>Payante</b>	5 742 136	6 122 162	380 026	6,6
<b>Gratuite</b>	2 829 914	3 005 458	175 544	6,2

# 76%

## du fonctionnement autofinancé

**1**  
Château et remparts  
de la cité  
de Carcassonne

**2**  
Document d'appel

**3**  
Tournage au château  
de Pierrefonds



### Évolution de la fréquentation par tarif et par segment de visiteurs

Tarif/catégorie de visiteur	2010	2011	Différence	%	Structure 2011
<b>Total (sans manifest. sans passage en billetterie)</b>	8 572 050	9 127 620	555 570	6,5	100 %
<b>Payants total</b>	5 742 136	6 122 162	380 026	6,6	67,1 %
Visite libre	5 572 334	5 948 542	376 208	6,8	65,2 %
Visite accompagnée (ateliers, visites-conférences)	169 802	173 620	3 818	2,2	1,9 %
<b>Gratuits total</b>	2 829 914	3 005 458	175 544	6,2	32,9 %
Gratuits < 18 ans	1 029 505	1 103 932	74 427	7,2	12,1 %
Gratuit 18 - 25 ans	627 814	749 832	122 018	19,4	8,2 %
Gratuit autre <sup>(1)</sup>	1 172 596	1 151 695	-20 901	-1,8	12,6 %
<b>Individuels (payants et gratuits)</b>	7 118 266	7 689 387	571 121	8	84,2 %
<b>Groupes</b>	1 313 142	1 328 333	15 191	1,2	14,6 %
Billet groupes vendus hors guichets (BC + VA)	346 281	354 321	8 040	2,3	3,9 %
Groupes scolaires	426 883	428 452	1 569	0,4	4,7 %

(1) Gratuit autre - dimanches gratuits, journées du patrimoine, groupes scolaires, autres exonérations diverses (demandeurs d'emploi, bénéficiaires RSA...)



**1**  
Librairie-boutique  
de l'Hôtel de Sully

**2**  
Trophée d'Auguste  
à La Turbie



### • Une conjoncture touristique favorable

Le bon résultat des monuments du réseau CMN (+6,5 %) s'inscrit dans une conjoncture touristique européenne globalement positive (+6 %, selon l'Organisation mondiale du tourisme). Les grandes métropoles qui constituent les principales portes d'entrée pour le tourisme ont toutes eu des résultats en hausse.

En France, les indicateurs touristiques ont augmenté : l'hôtellerie +5,5% (indicateur Revpar - Revenu par chambre disponible), les musées nationaux +5,5 %.

Plusieurs facteurs à ce contexte favorable :

- de bonnes conditions météorologiques ont contribué à l'allongement des avant et arrière saisons ;
- la crise économique a favorisé les destinations de proximité ;
- l'instabilité politique, notamment du pourtour méditerranéen, a créé un report de destination, majoritairement vers la France et l'Espagne.

### • La provenance des visiteurs des monuments nationaux

L'analyse de l'origine géographique des visiteurs des monuments du CMN confirme la forte hausse des touristes et excursionnistes français et la baisse relative des visiteurs étrangers.

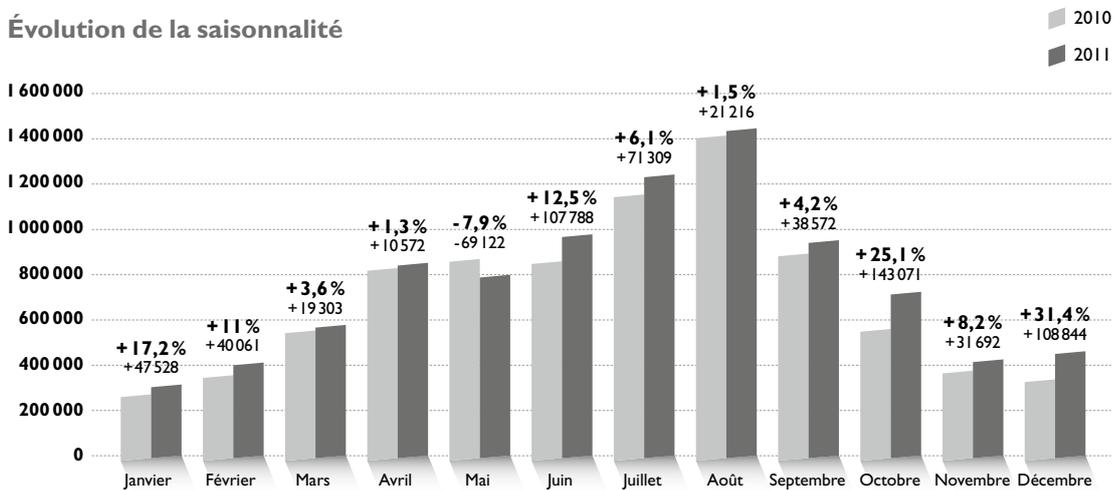
L'exemple de l'abbaye du Mont-Saint-Michel montre une augmentation de 19,5 % des visiteurs français alors que la part des touristes étrangers baisse de 3,5 %.

#### Provenance des visiteurs de l'abbaye du Mont-Saint-Michel

	2010	2011	2011/2010	%	Structure 2010	Structure 2011
<b>Total</b>	1 251 382	1 336 141	84 759	6,8	100 %	100 %
<b>Français</b>	559 186	667 993	108 807	19,5	44,7 %	50 %
<b>Étrangers</b>	692 196	668 148	-24 048	-3,5	55,3 %	50 %
dont japonais	258 957	257 625	-1 332	-0,5	20,7 %	19,3 %
autres étrangers	433 239	410 523	-22 716	-5,2	34,6 %	30,7 %

• Une avant et une arrière saison en hausse

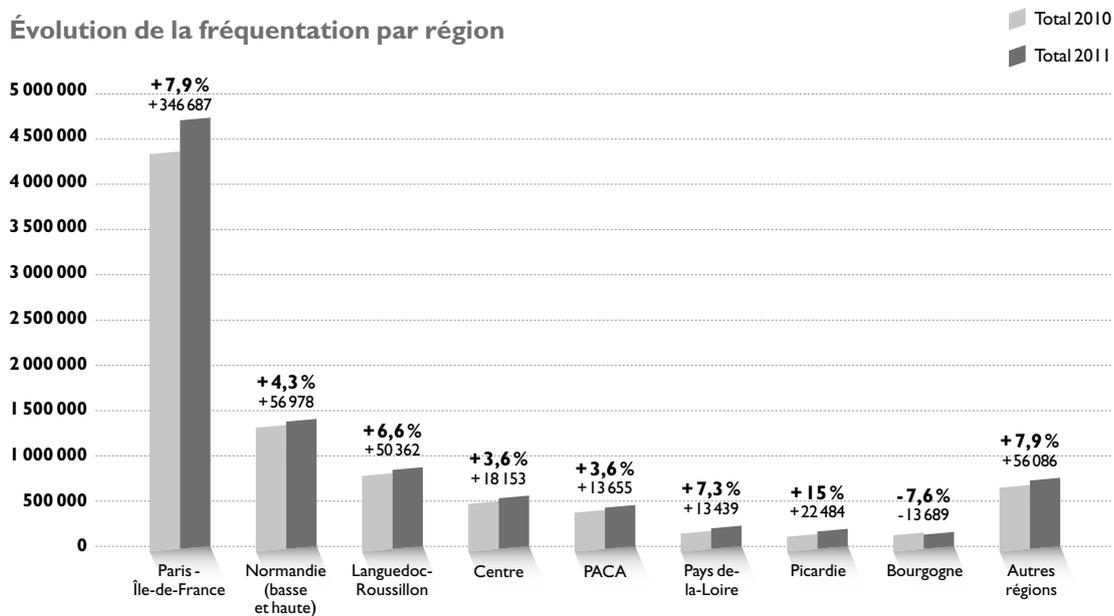
Évolution de la saisonnalité



Les quatre mois de basse saison (janvier, février, octobre et décembre) contribuent à environ 60 % dans la progression de l'ensemble (soit 340 000 entrées

supplémentaires sur une progression totale de 555 570). Ce sont essentiellement les meilleures conditions météorologiques qui expliquent ces résultats.

Évolution de la fréquentation par région



Toutes les régions affichent un résultat positif. Seule exception la Bourgogne marquée par l'évolution mécanique négative de la fréquentation de Cluny qui bénéficiait en 2010 des retombées des manifestations pour le 1 100<sup>ème</sup> anniversaire de l'abbaye. Une forte concentration de la progression en valeur

absolue se situe dans les monuments parisiens tous de grande notoriété nationale voire internationale. L'Île-de-France contribue ainsi à 59 % de la progression de l'ensemble (346 687 entrées en plus soit +7,9%). Paris constitue la principale destination et porte d'entrée du tourisme.



## • La politique tarifaire

### Grille tarifaire principale appliquée dans les monuments nationaux en 2011

	Plein tarif	Tarif groupes - professionnels du tourisme	Tarif réduit
Arc de triomphe	9,50€	7,50€	6€
Abbaye du Mont-Saint-Michel	9€	7€	5,50€
Château et remparts de Carcassonne	8,50€	6,50€	5€
Catégorie 1	8€	6€	5€
Catégorie 2	7€	5,50€	4,50€
Catégorie 3	5€	4,20€	3,50€
Catégorie 4	3€	2,80€	2,50€

Il est à noter que l'effet valeur généré par l'augmentation des tarifs de l'Arc de triomphe et de l'abbaye du Mont-Saint-Michel en 2011 peut être estimé à plus de 850 000 €.

## • La commercialisation de l'offre

Le Centre des monuments nationaux développe de nouveaux outils et modalités de commercialisation afin d'être largement représenté dans l'offre des partenaires touristiques.

### Les outils de commercialisation

#### - La vente en ligne avec la Fnac

Le dispositif de billetterie en ligne via la Fnac, aux couleurs du Centre des monuments nationaux, a été maintenu et étendu à une dizaine de monuments supplémentaires. Ce site <http://monuments.fnacspectacles.com>, est accessible à partir de la fiche de chacun des 37 monuments concernés sur le site de l'établissement (CA annuel de 78 000 € soit +4,3 % par rapport à 2010).

#### - Le développement de nouveaux moyens de paiement:

- le système de vouchers comme mode de paiement des tour-opérateurs (CA 2011 : 891 710 €, soit +26 % par rapport à 2010 grâce à l'extension à de nouveaux partenaires);
- les conventions de bons de commande avec une trentaine de partenaires (CA 2011 : 61 400 € soit +5,9 % par rapport à 2010);
- l'Agence Nationale des Chèques Vacances (CA 2011 : 509 000 € soit +19,2 % par rapport à 2010);
- les chèques Culture, les chèques CADO... (CA 2011 : 8 000 €).

#### - La vente à l'avance

Elle s'adresse aux professionnels du tourisme et a généré près de 1,3 million de chiffre d'affaires en 2011 (progression de plus de 14 % en 3 ans).

#### - Le Passeport « Monuments »

Créé en 2009, nominatif et valable un an, le Passeport « Monuments » est diffusé dans une pochette cadeau et propose cinq entrées à tarif préférentiel dans les monuments du réseau. Il a été spécifiquement conçu pour les comités d'entreprise (CA annuel de 30 000 €).

## Activités commerciales

### • Le périmètre et les aménagements

En 2011, le réseau de librairies-boutiques comptait 71 points de vente répartis dans 67 monuments dont la librairie de l'Hôtel de Sully, siège du CMN. Son chiffre d'affaires en progression de 12,6 % atteint 14,875 M€. Conçue par l'agence Dragon Rouge, la nouvelle librairie-boutique de l'Arc de triomphe répond à l'attente des personnels et des visiteurs avec une qualité d'accueil et de confort renforcée. L'offre de ce point de vente a été remaniée et élargie à 826 ouvrages et produits dérivés culturels. Depuis son ouverture fin août, son chiffre d'affaires a progressé de 67 % par



rapport à 2010 et à périmètre égal de septembre à décembre. Sur l'ensemble de l'année, le panier moyen client s'est accru de 17 %, le taux de transformation de près de 13 %.

Ces résultats confortent la démarche d'ouverture d'un nouveau concept de librairies-boutiques dans une trentaine monuments afin de développer les ressources propres du CMN.

Parallèlement, le changement en début d'année de prestataire logistique et de stock central a permis une économie de près d'un tiers des coûts au regard des années précédentes.

• **Les résultats en chiffres**

Le réseau des librairies-boutiques a accueilli plus d'1 million de clients pour près de 2,6 millions d'objets vendus et 470 000 ouvrages qui représentent 37 % du chiffre d'affaires (CA).

Le CA atteint 14,875 M€, soit une progression de 12,6 %, soit 1,849 M€. Ce chiffre s'accompagne d'une amélioration des résultats de la marge commerciale (hors Éditions du patrimoine et démarque) qui passe de 48,4 à 50,2 % en 2011, équivalent à 800 000 € supplémentaires.

Les trois premières boutiques, l'abbaye du Mont-

Saint-Michel, l'Arc de triomphe et la Sainte-Chapelle représentent à elles seules 46 % du chiffre d'affaires du réseau, reflétant le modèle économique de péréquation du CMN.

De fortes progressions : en premier lieu les tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris avec 55 %, le château de Gramont et les tours de la cathédrale de Reims avec 49 et 46,5 %, le Panthéon à 29 %, le château de Montal, la Sainte-Chapelle, le château d'Oiron et la cité de Carcassonne au-delà des 23 %, et presque 20 % pour les châteaux d'If et de Bussy-Rabutin.

La librairie de l'Hôtel de Sully fait preuve d'une belle résistance malgré les travaux de restauration du siège et maintient presque le niveau de CA de l'année passée grâce à une amélioration de 11,5 % de ses ventes en ligne.

L'ensemble des 110 ouvrages proposés et produits dérivés édités à l'occasion de la manifestation nationale « Monuments et Animaux » atteint un CA de 70 000 € fin décembre pour une marge commerciale dégagée de 35 %. Par ailleurs, plus de 603 catalogues des Éditions du patrimoine ont été vendus lors de l'exposition à la Conciergerie.

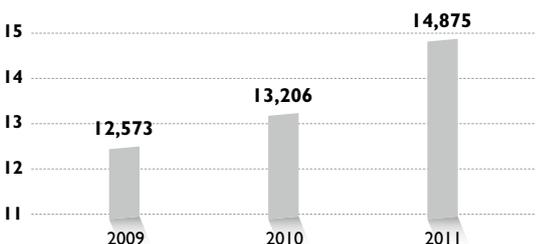
Dans un contexte d'augmentation de la fréquentation des monuments avec librairie-boutique de 6,1 %, le taux de transformation visiteur en client moyen progresse de 0,26 point.

**1**  
Château de La Motte-Tilly

**2**  
Contrôle des billets à l'entrée de la Sainte-Chapelle

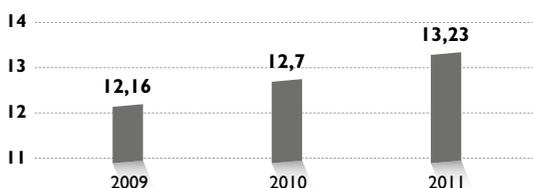
**3**  
Château de Coucy

**Évolution du CATTG des librairies/boutiques**



■ CATTG en millions d'euros

**Évolution de la dépense par client**



■ Panier moyen client (en euros)



Les plus fortes hausses sont Fougères (40 %), le Panthéon (19,5 %), Montmajour (17,9%) suivies de progressions notables de l'Arc de triomphe, la cité de Carcassonne, les tours de la cathédrale de Reims, le domaine national de Rambouillet, le château de Castelnau et les tours de La Rochelle qui dépassent les 10 %.

Les meilleurs taux de transformation du visiteur en client sont à la maison de George Sand à Nohant (42,96 %), à la place forte de Mont-Dauphin (33,75 %) et au château de Voltaire (27,05 %).

Tous les indicateurs suivent l'accroissement du CA. La dépense moyenne client croît de plus de 4 % et atteint 13,33€, tout comme le panier moyen visiteur avec près de 7 % de hausse, tirés par l'importante augmentation des monuments parisiens, l'Arc de triomphe, les tours de Notre-Dame et la Sainte-Chapelle, à forte proportion de visiteurs touristiques étrangers.

Les meilleures performances en matière de panier moyen client restent la maison de George Sand à Nohant (20,26€), qui se trouve être dépassée cette année par la grotte de Font-de-Gaume (20,92 €) et suivie de l'abbaye de Cluny (18,72€).

La maison de George Sand à Nohant (8,7€) reste en tête du panier moyen visiteur, suivie par la librairie-boutique de la place forte de Mont-Dauphin (4,77€) et la villa Savoye à Poissy (3,42€).

## • L'adaptation de l'offre

L'offre de l'ensemble du réseau du CMN représente plus de 10 000 références d'ouvrages et objets dérivés culturels dont 4 500 livres. L'adaptation de l'offre des librairies-boutiques au contenu scientifique et visuel des monuments se poursuit. Au global, les nouveautés en 2011 représentent 1 200 références dont 560 livres pour un CA de près de 2 M€.

Aboutissement du travail de recherche et développement de nouveautés chaque année, le catalogue 2011 s'est enrichi de plus de 500 livres et objets. L'accompagnement à la programmation culturelle, les propositions ou demandes spécifiques des monuments, ont générés 700 références supplémentaires. Dans la gamme des indispensables, la carterie, les magnets couvrent maintenant l'ensemble du réseau ou ont été renforcés. Une version fond noir complète la ligne institutionnelle Pictogramme, constitué de 38 références. Les bons résultats de cette gamme se confirment avec un CA de 240 000 €. Elle contribue notamment à l'amélioration de la visibilité du CMN et de son réseau de boutiques.

## Recettes domaniales

### • Les clés de l'exercice

L'année 2011 a mis en place les bases d'une nouvelle politique de développement des ressources domaniales. L'objectif est dépassé de 2,3 %.

En courte durée, l'accent a été mis sur la promotion de nouveaux produits et services à la clientèle. Les tournages et prises de vues sont en augmentation également. En longue durée, un travail de fond sur les conventions auprès de nos concessionnaires a permis de renégocier à la hausse, tous les contrats de concession en renouvellement avec le CMN.

### • L'analyse poste par poste

#### Les données concernant l'activité « locations-tournages et prises de vues »

##### - Les locations

L'activité locative événementielle représente un volume de 716 autorisations délivrées dans l'ensemble des monuments, soit une augmentation de 27 % par rapport à 2010.

Le domaine national de Saint-Cloud, la Conciergerie, le château de Maisons à Maisons-Laffitte, le domaine national du Palais-Royal et l'abbaye du Mont-Saint-Michel sont les moteurs de cette croissance malgré des contraintes de travaux (Palais-Royal).

La création des visites privilèges et l'adaptation de l'offre ont permis d'accueillir un nouveau type de clientèle, de grands groupes privés comme : Groupama, Société générale, Continental Automobiles France.

La présence du CMN dans différents salons événementiels, dont le Bedouk, a favorisé la captation d'une clientèle variée à la recherche de sites originaux.

##### - Les tournages de téléfilms et de longs métrages

Les tournages de courts et longs métrages (films, téléfilms et publicités) ont connu un vif succès dans nos monuments.



**1**  
« Monuments et Animaux » au château d'Aulteribe, œuvre de Markus Hansen Crisis Cabin

**2**  
Dîner de gala à la Conciergerie

**3**  
Tournage à la Sainte-Chapelle

**4**  
Stand du CMN au Festival de Cannes

**5**  
Abbaye de Cluny

	Résultats 2011 (H.T.)	Résultats 2010 (H.T.)	Résultats 2010-2011	2011/2010
Locations	1 388 621 €	1 053 754 €	+ 334 867 €	+ 31,77 %
Tournages	636 836 €	584 588 €	+ 52 248 €	+ 8,93 %
Photographies	91 330 €	88 223 €	+ 3 107 €	+ 3,52 %
<b>Total</b>	<b>2 116 787 €</b>	<b>1 726 565 €</b>	<b>+ 390 222 €</b>	<b>+ 22,60 %</b>

Le nombre d'autorisations de tournage délivrées en 2011 et les recettes afférentes sont en hausse de 9 % par rapport à 2010.

Les monuments phares de cette progression sont Pierrefonds avec le tournage de la série anglaise « Merlin » pour sa 4<sup>e</sup> saison, mais aussi, le château de Maisons qui a accueilli « Les adieux à la Reine » de Benoît Jacquot. La série « Inquisitio » a été tournée dans 4 monuments du réseau : forteresse de Salses, abbaye de Montmajour, fort Saint-André et château de Pierrefonds. Le domaine national de Saint-Cloud a accueilli « Engrenage », « Braquo 2 », « Pour Djamila » et « Elephant Story ».

**- Les documentaires**

Nos monuments sont promus dans des émissions célèbres telles que « Des racines et des ailes » à la Sainte-Chapelle. Ils ont accueilli les équipes de tournages japonaises et chinoises (château de Vincennes, parvis du Trocadéro, tours et remparts d'Aigues-Mortes, domaine national du Palais-Royal, abbaye du Mont-Saint-Michel, basilique cathédrale de Saint-Denis).

**- Les films publicitaires**

De grandes marques comme Cartier, Rochas, Orange et Vogue ont choisi le parvis du Trocadéro, le Palais-Royal ou le domaine national de Saint-Cloud, pour tourner leurs publicités. L'adaptation des équipes d'accueil, par rapport aux exigences des équipes de tournage, ont permis de fidéliser ces grandes marques autour de nos monuments.

**• Les photographies**

Les prises de vues augmentent de 19 % par rapport à 2010.

Le secteur publicitaire a accru sa demande sur les monuments phares. Ainsi Agnès B, Louis Vuitton, Cartier et Caroll ont choisi le Palais-Royal; Hechter, HTC, Cartier, le parvis du Trocadéro.

**Le CMN au Festival de Cannes**

Présent au marché du film, au sein du village international « Pantiero », le CMN a pu rencontrer des professionnels français et étrangers (producteurs et repéreurs) et leur proposer ses monuments. Une brochure spéciale « lieux de tournage » était à leur disposition.

**Les données financières et les éléments d'analyse « locations-tournages et prises de vues ».**

Le budget prévisionnel 2011, fixé à 2 095 234 € HT, a été réalisé à 102,88 %. Le comparatif annuel 2011/2010 montre une progression de 22,60 %.





## Gestion des concessions domaniales

### • Les données explicatives concernant la forte augmentation des recettes de longue durée

Les recettes domaniales provenant des concessions de longue durée sont en forte hausse et les objectifs budgétaires dépassés.

Les conventions de longue durée sont adaptées à la variété des concessions existantes dans les monuments. Un travail de fond dans la renégociation des redevances actualisées selon le prix du marché, a permis de faire progresser les recettes de manière significative. Cette renégociation a porté sur près de 50 conventions sur 231.

La marge de manœuvre est donc encore intéressante, à échéance des différentes concessions. La réalisation des objectifs de 3 131 588 € HT a été dépassée clôturant l'année à 3 229 945 € HT, soit une hausse de 3,14 %.

### Les recettes générées par les conventions de longue durée en 2011

Comparatif annuel recettes «longue durée»	Résultats 2011 (H.T.)	Résultats 2010 (H.T.)	Résultats 2011/2010	Évolution en %
Concessions domaniales et produits domaniaux	3 229 945 €	3 159 580 €	+ 70 365 €	+ 2,22 %

Par rapport au budget	Recettes de LD 2011 H.T.	BP longue durée H.T.	Proportion en %
Concessions domaniales et produits domaniaux	3 229 945 €	3 131 588 €	+ 3,14 %

En conclusion le budget a été dépassé de 9,42 %.

BP 2011 H.T.	Recettes réalisées en 2011 H.T.	Résultats 2011/BP 2011	Soit en %	Résultats 2011/2010	Soit en %
5 226 822 €	5 346 733 €	1 199 111 €	+ 2,29 %	4 605 87 €	+ 9,42 %



**1**  
Château de  
Villeneuve-Lembron

**2**  
Affiche  
de la campagne  
d'appel  
aux mécènes

**3**  
Domaine national  
de Saint-Cloud

**4**  
Visite des travaux  
de restauration  
du Logis royal  
du château d'Angers

### • Les données financières et éléments d'analyse

Les résultats de l'année 2011 sont conformes à la volonté de développement des ressources domaniales engagée par l'établissement, malgré un contexte économique général peu favorable à la tenue de grandes manifestations.

Cette année a permis de conforter la politique d'investissements nécessaire au développement des ressources domaniales, principalement en matière de création de lieux de restauration, d'amélioration du réceptif dans nos monuments, permettant d'accentuer l'intérêt des visiteurs, de gagner une nouvelle clientèle de grands groupes et de générer des recettes supplémentaires pérennes pour 2012.

### Mécénat

#### • L'évolution des recettes de mécénat

Les ressources collectées par le département du mécénat et des relations avec le monde de l'entreprise au titre de l'année s'élèvent à 1 401 671 €, en diminution de près de 50 % par rapport à 2010 (2 784 260 €), année relativement moins touchée par la crise économique avec un mécénat du groupe Dassault, pour la restauration des quatre groupes sculptés des piliers de l'Arc de triomphe. Ce montant de recettes prend en compte les nouvelles contributions financières (1 193 450 €, soit près de 85 % des dons), et les mécénats de compétence et en nature (208 221 €, soit près de 15 %) qui se sont engagés ou réengagés en 2011 en tant que mécène, ainsi que les versements de mécénats émanant d'engagements antérieurs. 33 partenariats (entreprises, donateurs individuels, fondations, associations, société d'Amis...), dont 13 PME, ont été conclus contre 44 partenariats en 2010, dont 10 PME, soit une diminution de 25 %.

#### • La provenance et l'affectation

Plus d'1 million d'euros, près de 77 % des recettes de mécénat, ont été consacrés aux travaux de restaura-

tion patrimoniale menés dans six monuments du réseau. Ce chiffre prend en compte des versements de la Fondation Velux engagés dès 2008, dans la restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle de Paris, à hauteur de 5 M€ sur 5 ans.

19 % des recettes de mécénat ont été consacrés à la saison culturelle 2011 grâce au soutien de 20 entreprises. 5 % des dons ont permis la réalisation de cinq projets d'intérêt général, notamment la mise en place d'outils de médiation en faveur des publics en situation de handicap et le développement d'événements et d'aménagements pour le jeune public.

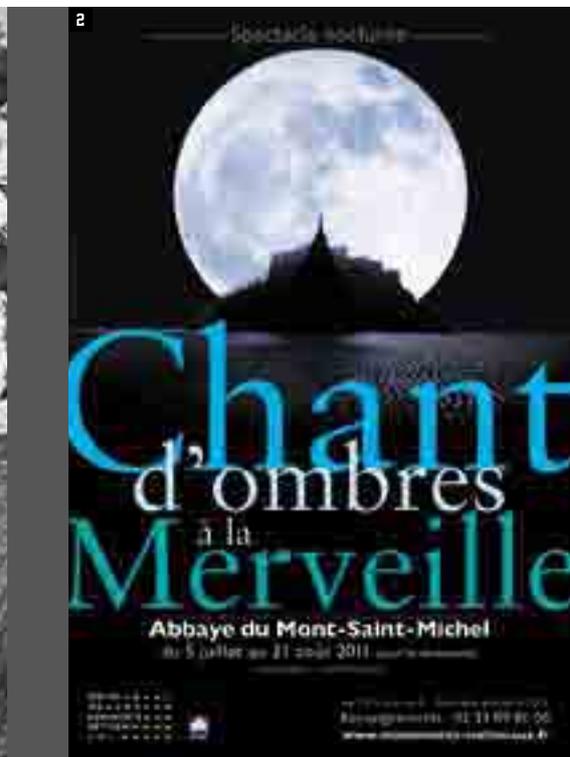
Si la tendance montre que les entreprises s'orientent de plus en plus vers des projets à la croisée de la culture et de la solidarité (champ social, accessibilité) ou de l'environnement, les travaux d'aménagement représentent toujours la part la plus importante des recettes de mécénat.

#### • La multiplication des contacts

Tout en veillant à poursuivre la valorisation des projets des monuments au niveau local et à proposer aux entreprises des projets multi-sites structurants (actions en faveur de la jeunesse, du développement durable, restauration des parcs et jardins, conservation des œuvres, etc.), le département du mécénat a multiplié les contacts.

L'exposition « Bêtes Off », vitrine parisienne du savoir-faire du CMN en terme d'action culturelle, a permis de rencontrer de nombreux représentants du monde de l'entreprise.

# LA COMMUNICATION ET LA PROMOTION



**L**a promotion du Centre des monuments nationaux, de son réseau de 96 monuments, de ses activités et de ses réalisations est assurée par la direction des relations extérieures et de la communication (DREC).

La DREC est constituée de 4 départements: la communication, les relations institutionnelles et internationales, les relations avec les élus, les relations avec le monde de l'entreprise et du mécénat.

## Grand public, la presse et les relais d'opinion

### • La communication vers le grand public et la presse

Toutes les missions et réalisations du CMN sont valorisées afin de contribuer à préciser le périmètre d'activité et de responsabilité de l'établissement: la saison culturelle, la visite des monuments, les Éditions du patrimoine, les travaux, les aménagements, les restaurations, les acquisitions, les savoir-faire...

L'intérêt suscité auprès de la presse et du grand public participe à la fréquentation des monuments et à la notoriété du Centre des monuments nationaux.

Le thème fédérateur de la saison culturelle accroît la visibilité du réseau à travers la France, renforce son image tant auprès du grand public, des journalistes que des leaders d'opinion. L'exposition de clôture à la Conciergerie devient un rendez-vous attendu par la presse.

De nombreuses campagnes de communication ont été menées, associant la publicité, les médias électroniques, les relations presse et les relations publiques. Pour les opérations de promotion institutionnelles, sont privilégiées les relations presse et publiques. La saison culturelle est aussi une opportunité de mettre en avant ses réalisations, s'agissant du confort de la visite, de l'amélioration de l'accessibilité, de la restauration et de la mise en valeur des monuments ou encore des ouvrages des Éditions du patrimoine.

En 2011, 7484 retombées presse concernant le CMN et ses actions ont été comptabilisées (dont 4763 articles parus dans la presse écrite, 594 passages TV et radio, 2127 sur internet) soit une augmentation de 18% par rapport à 2010.

De nombreuses visites privées, moments de sensibilisation privilégiés pour des publics très ciblés, complètent les inaugurations.

# +18%

## de retombées presse

### 1

#### Alignements de Carnac

### 2

#### Affiche du spectacle nocturne de l'abbaye du Mont-Saint-Michel

### 3

#### « Monuments et Animaux » au palais Jacques Cœur à Bourges, œuvre de Christian Gonzenbach Great Stuffed Rabbit



### Les campagnes de communication événementielle

- « **Monuments et Animaux** », une campagne en deux temps d'avril 2011 à mars 2012 :

- La manifestation en réseau « **Monuments et Animaux** »  
Les 36 monuments participants ont bénéficié d'une affiche et d'un tract. 3275 affiches et 185 000 tracts ont été mis dans les commerces de proximité et les offices de tourisme.

- L'exposition « **Bêtes Off** » à la Conciergerie

La promotion de cette exposition a été francilienne avec un affichage de 250 emplacements dans les couloirs du métro parisien et sur 1 200 avants de bus d'Île-de-France. Elle a été renforcée par des insertions dans le journal *Métro*, dans le *Nouvel Observateur* et dans *Femme Actuelle*. Ont aussi été mis en place 300 affiches et 50 000 tracts diffusés dans les hôtels parisiens, offices de tourisme et lieux touristiques.

Les 80 retombées sont issues de la presse quotidienne, hebdomadaire et mensuelle généraliste, de la presse spécialisée et internationale, de la télévision avec de nombreux reportages, de radios et de retombées web ainsi que de reprises dans de nombreux blogs.

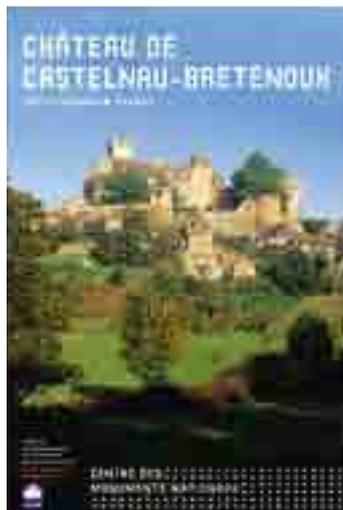
Les partenaires médias de la manifestation ont été :

- la RATP, qui a mis à disposition 800 faces du réseau « On aime, on vous y emmène » ;
- AB Télévision qui a diffusé, sur la chaîne *Toute l'Histoire*, 20 « billboards ». La chaîne TV Animaux a également diffusé 20 « billboards ».

### La promotion des manifestations culturelles majeures

- « **Gisants** », Antoine Schneck, basilique cathédrale de Saint-Denis, du 24 mai au 31 décembre 2011 : campagne de 200 panneaux dans la ville de Saint-Denis ; diffusion de 100 affiches et 10 000 tracts dans les offices de tourisme en Île-de-France et dans un réseau d'hôtels parisiens ; insertions publicitaires dans *Téléobs Paris* dans *Beaux-Arts Magazine* et *Connaissance des arts* ; bannière sur les grilles de l'entrée de la basilique posée durant la durée de l'exposition.

- « **Le miroir enchanté** », spectacle nocturne, château d'Azay-le-Rideau, du 7 juillet au 31 août 2011 : affichage grand format de 200 panneaux répartis dans des communes et lieux d'attraction limitrophes ; oriflammes et kakémonos posés dans la ville d'Azay-le-Rideau ; insertions publicitaires (Guide de l'été de



*La Nouvelle République du Centre Ouest, Magazine de la Touraine, dans Connaissance des arts) et marketing direct.*

- « **Chant d'ombres à la Merveille** », abbaye du **Mont-Saint-Michel**, du 1<sup>er</sup> juillet au 31 août 2011 : campagne de communication reposant essentiellement sur la diffusion de documents de promotion en région, 1 500 affiches et 235 000 tracts (offices de tourisme, hôtels, restaurants, musées et monuments... au Mont-Saint-Michel, dans les départements de la Manche, du Calvados, d'Ille-et-Vilaine, dans les villes de Caen, Rennes, Saint-Malo, Cancale..., dans 29 restauroutes et stations essence d'autoroutes); kakémonos installés à l'entrée du Mont-Saint-Michel et de l'abbaye.

- « **Ors et broderies** », cathédrale du **Puy-en-Velay**, installation pérenne : une affiche et dépliant d'appel regroupant à la fois des informations sur l'exposition et sur le cloître du Puy réalisés. La campagne publicitaire se déroulera au printemps 2012, pendant la période la plus touristique.

#### **Pour les trois opérations dédiées au jeune public**

- « **Œufs énigmes et chocolat** », le 24 avril : 2 450 affiches diffusées autour des 53 monuments participants.

- « **Monument jeu d'enfant** », les 8 et 9 octobre 2011 : 2 100 affiches pour une diffusion de proximité autour des 38 monuments.

- « **Contes & Histoires** », 11 monuments d'Île-de-France, du 22 décembre au 2 janvier : grâce au partenariat avec Paris Mômes une double page et 10 000 tirés à part diffusés aux monuments participants et dans les agences de Caisse d'Épargne d'Île-de-France, mécène de l'opération; 1 315 affiches diffusées dans les Caisses d'Épargne d'Île-de-France.



#### **Les manifestations à caractère institutionnel**

La communication institutionnelle du Centre des monuments nationaux, notamment en tant que maître d'ouvrage, se développe à travers des opérations de relations presse et publiques.

- **À la colonne de la Grande Armée à Wimille**, avec la Ville le 17 septembre à l'occasion des Journées européennes du Patrimoine et de la réouverture du monument à la visite.

- **Au château de Champs-sur-Marne**, visite de presse avec l'Association des Amis de Champs, le 22 juin, portant sur le chantier de restauration et de travaux du château avant sa réouverture en 2013.

- **Le trophée d'Auguste à La Turbie**, le 27 juin 2011, inauguration du musée rénové et aménagé par le CMN en présence de Son Excellence Monsieur Michel Roger, Ministre d'État, représentant SAS le Prince Albert II de Monaco.

**La valorisation des Éditions du patrimoine**

Les 15 ans des Éditions du patrimoine et le lancement de 25 ouvrages ont fait l'objet de relations presse et/ou de publicité.

Quatre ouvrages ont été l'occasion de conférence de presse :

- *Gisants* par Antoine Schneck, catalogue de l'exposition éponyme à la basilique cathédrale de Saint-Denis ;
- *Carnac, cœur de pierre* par Laurent Bidot, bande dessinée coéditée avec les Éditions Glénat ;
- *Architecture, description et vocabulaire méthodiques* par Jean-Marie Pérouse de Montclos ;
- *Bêtes off* par Claude d'Anthenaise : catalogue de l'exposition lancé à la Conciergerie.

**Des documents d'appel, de visite et d'information :**

- 7 210 000 documents d'appel ont été diffusés dans les lieux touristiques, contre 7 370 000 exemplaires en 2010 ;
- affiches de promotion, diffusées à proximité des sites, chaque monument dispose de son affiche, les 22 dernières ont été réalisées en 2011 ;
- 3 676 000 documents de visite, en plusieurs langues ont été mis à la disposition du public dans les monuments.

**La communication électronique**

**- Le site Internet**

Après sa refonte achevée en 2010, le site du CMN a connu sa première année pleine d'exploitation. L'ergonomie revue, des accès plus efficaces aux contenus, une



**1**  
Château de Champs-sur-Marne, visite du chantier de restauration

**2**  
Château de Cadillac

**3**  
Opération de relations publiques au château d'Azay-le-Rideau « Le miroir enchanté »

présentation plus pertinente et exhaustive de l'information, les monuments et leurs actualités ont bénéficié d'une visibilité et d'une audience optimisées.

Les nouveaux dispositifs développés ont été pleinement exploités : bandeaux dynamiques en page d'accueil, zooms thématiques, habillage du site aux couleurs d'un événement (ex. « Monuments et Animaux »).

Le paiement en ligne des ventes à l'avance ou le téléchargement payant de la visite audio-guidée du château de Vincennes ont été ajoutés.

Fréquentation du site internet du CMN en 2011 près de 7 millions de visites, soit (en moyenne) 600 000 par mois et 20 000 par jour, identique à 2010.

**- Les réseaux sociaux**

Le CMN poursuit son déploiement sur l'internet « 2.0 » et les réseaux sociaux.

La page Facebook a triplé le nombre de ses « fans » avec plus de 3 000 « fidèles ». Sur son mur, la plupart des événements de la saison culturelle, des informations d'ordre institutionnel, l'actualité des Éditions du patrimoine, etc. Depuis avril, les Éditions figurent aussi sur le site et sont suivies par plus de 450 personnes.

S'ajoute une présence sur *You Tube* et *Dailymotion* avec une page dédiée et des courts-métrages.

**Le centre d'information à l'Hôtel de Sully**

Il a reçu 6 700 visiteurs, diffusé 80 000 documents d'appel, 100 000 documents de visite de l'Hôtel de Sully, répondu à 519 demandes de documentation par courrier et géré 1 220 appels téléphoniques. La fréquentation d'un public plus jeune et d'origine plus lointaine (Brésiliens, Australiens, Russes et Chinois) est à noter.





### • Les relations avec les élus

Pour sa deuxième année d'existence, le département a poursuivi la sensibilisation des élus et de leurs collaborateurs aux missions, à l'actualité et aux savoir-faire du CMN lors de correspondances, rendez-vous, auditions ou visites-découverte de monuments et expositions.

#### La défense des intérêts de l'établissement au Parlement

À l'occasion de l'examen de la proposition de loi relative au patrimoine monumental, l'article introduisant dans le code du patrimoine le principe de péréquation qui consacre notre fonctionnement, a été adopté conforme dès la première lecture à l'Assemblée nationale. Lors des auditions préparatoires, l'établissement a également pu émettre des préconisations sur l'ensemble du texte au regard de son expertise.

Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation de la loi relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, des échanges ont eu lieu avec les rapporteurs des assemblées pour défendre la pérennisation de la recette affectée au CMN. En effet, la loi dispose qu'un prélèvement plafonné à 10 millions d'euros est alloué au CMN au titre de son budget d'investissement. Les travaux des parlementaires se poursuivront en 2012.

Lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2012, des auditions ont été organisées devant les commissions culture et finances des assemblées. L'accent a été mis sur la mise en œuvre effective de la mission de maîtrise d'ouvrage, sur l'impact économique des missions du CMN pour le territoire et sur son modèle économique.

#### - Le lien au quotidien avec le territoire

Le département œuvre avec les administrateurs pour faciliter et animer des dossiers transversaux ayant des répercussions directes pour le territoire. Les relations



avec les autres directions sont régulières et une collaboration plus systématique est constatée.

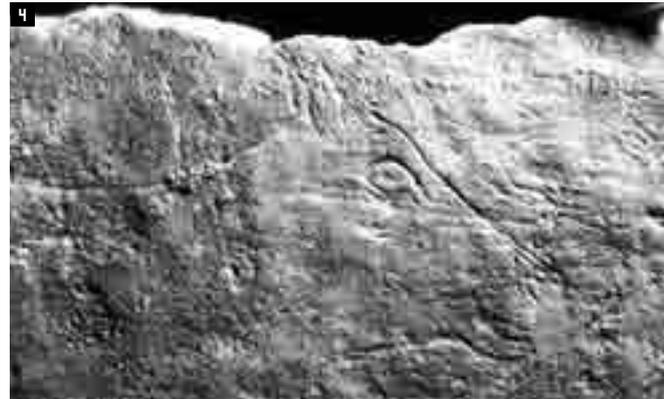
La saison culturelle est l'occasion de sensibiliser les élus locaux aux enjeux de l'opération, du monument et du CMN, en vue d'envisager de nouveaux partenariats.

### • Les relations institutionnelles et internationales

#### Présentation et promotion des missions et de l'expertise du CMN

En 2011, plusieurs interventions ont présenté l'expertise du CMN en matière de conservation, de restauration et d'animation du patrimoine :

- Mars : conférence à l'Institut d'Enseignement Supérieur des Arts (IESA) sur les missions et les métiers du CMN ;
- Juin : intervention lors des 9<sup>e</sup> rencontres de l'Association des biens français du patrimoine mondial, sur le thème : « Patrimoine mondial et politique des publics » ;
- Novembre : intervention du Président du CMN au symposium scientifique de la 17<sup>e</sup> Assemblée générale d'ICOMOS International à l'UNESCO à Paris, sur le thème : « le patrimoine comme facteur de développement économique » ;



**1**  
Fort Saint-André à Villeneuve-lez-Avignon

**2**  
Relecture des documents d'appel

**3**  
Exposition itinérante « 100 monuments, 100 écrivains » Université Columbia à Asuncion, Paraguay

**4**  
Gisement de la Micoque

**5**  
Cloître de la Psalette à Tours

éducatives, culturelles et scientifiques à l'abbaye de Cluny, premier site français labellisé en 2007.

**- Accueil de délégations étrangères**

Le CMN reçoit régulièrement, à Paris ou dans les monuments, des délégations étrangères en mission, notamment dans le cadre du programme « Profession Culture » coordonné par le ministère de la Culture et de la Communication. Ces missions sont l'occasion de présenter l'ensemble des métiers de l'établissement à des professionnels en demande d'expertise pour la conservation, la gestion et la valorisation du patrimoine.

Délégations reçues :

- Haïti : visite de la Sainte-Chapelle par le Directeur général de l'Institut de sauvegarde du patrimoine national ;
- Japon : visite à l'Hôtel de Sully d'une délégation du département des affaires culturelles de la Ville d'Osaka, à l'occasion du Comité du patrimoine mondial à Paris ;
- Hong-Kong : visite à l'Hôtel de Sully du ministre du Développement de Hong-Kong, intéressé par le modèle économique du CMN ;
- Chine : visite à l'Hôtel de Sully puis à la Cité de Carcassonne d'une délégation du Bureau des Affaires culturelles de la ville de Beijing, en mission d'étude sur l'inscription d'un site au patrimoine mondial de l'UNESCO.

**- Des missions d'étude à l'international**

**- Maroc, février**

Lors de cette mission, un projet de coopération bilatérale a été élaboré avec les ministères marocains de la Culture et du Tourisme, en collaboration avec le ministère français des Affaires étrangères et européennes (Ambassade de France à Rabat).

Une expertise apportée par le CMN pour plusieurs sites patrimoniaux marocains à fort potentiel de développement permettrait de répondre à la demande marocaine de transfert de compétences en matière de conservation, de gestion et de valorisation du patrimoine monumental.

- Décembre : intervention dans la table ronde « Valoriser l'expertise patrimoniale française à l'étranger » organisée à l'INP par les ministères de la Culture et de la Communication et des Affaires étrangères et européennes.

**La valorisation des monuments par le réseau culturel à l'étranger**

**- L'exposition « 100 monuments – 100 écrivains – Histoires de France »**

Déclinaison de l'ouvrage éponyme publié aux Éditions du patrimoine, elle est proposée au réseau culturel français à l'étranger. Elle a été présentée en Algérie, Corée du Sud, Israël, Paraguay, Sénégal.

Favorisant une démarche partenariale avec le réseau culturel (Alliances et Instituts français) et des institutions locales (collectivités, universités, sections nationales de l'ICOMOS). Elle a donné lieu, à Séoul (Corée) et à Asuncion (Paraguay), à des conférences sur la gestion et la valorisation du patrimoine monumental.

**- Contribution à des synergies européennes**

Le CMN a participé en juin à Visegrad (Hongrie) à la réunion des sites du Label Patrimoine européen, pour y présenter la dimension européenne des activités



Cette mission a été l'occasion de conférences présentant les missions et les métiers du CMN dans les Instituts français de Marrakech, Fès et Meknès.

#### - Grande-Bretagne, octobre

Le Président du CMN a rencontré à Londres ses homologues responsables de la conservation et de la valorisation du patrimoine en Grande-Bretagne (National Trust, English Heritage, Heritage Lottery Fund), donnant lieu à un partage d'expérience notamment sur la recherche de nouveaux financements, la valorisation des espaces verts et l'adaptation de la médiation aux nouveaux publics en particulier en provenance d'Asie.

#### - Russie, décembre

Dans la perspective de l'enrichissement du parcours de visite du château de Voltaire, une mission de la direction scientifique et de la direction des relations extérieures et de la communication du CMN a été conduite à Saint-Petersbourg.

Des discussions ont été engagées avec la Bibliothèque nationale de Russie et le musée national de l'Ermitage, en vue de coopérations permettant d'envisager une numérisation de certains ouvrages et de la maquette du château de Ferney conservée à l'Ermitage.

#### - Contribution à la formation de professionnels étrangers du patrimoine

20 gestionnaires de sites patrimoniaux de 14 pays ont été accueillis à l'abbaye de Cluny en décembre 2011 pour une formation internationale organisée par le Réseau des Grands Sites de France (RGSF), avec le soutien du Conseil régional de Bourgogne et du ministère des Affaires étrangères et européennes. Le CMN met à la disposition du RGSF un bureau dans les locaux

administratifs de Cluny pour l'organisation de ce projet. Cette formation destinée à des responsables de sites naturels ou culturels classés vise à la transmission d'un patrimoine préservé prenant en compte les exigences du développement durable et l'implication des populations locales dans les projets de gestion.

## Professionnels du tourisme

Premier opérateur public touristique et culturel français, le CMN mène une politique active de prospection et de promotion de son offre de visite auprès des professionnels du tourisme.

### • Sur les marchés étrangers

L'étude des comportements des visiteurs étrangers en séjour en France et l'analyse des pratiques touristiques dans différents pays permettent de mettre en place des actions ciblées en vue d'accroître le nombre de visiteurs étrangers dans les monuments.

Le CMN est présent sur plusieurs marchés :

- de proximité (Grande-Bretagne, Allemagne, Espagne, Italie, Belgique, Pays-Bas, Suisse...);
- lointains (États-Unis, Canada, Brésil, Chine, Japon, Russie, Australie...).

### Auprès des professionnels du tourisme

L'établissement a participé à 15 salons et tournées de démarchages en 2011 en vue d'inciter les professionnels du tourisme (agences de voyages, tours operators...) à programmer les monuments dans leurs circuits :

- tournée de démarchages sur la côte Est des États-Unis par Atout France - février 2011 ;
- salon ITB à Berlin - mars 2011 ;
- salon professionnel multi-marchés « Rendez-vous en France », par Atout France à Bordeaux - mars 2011 ;
- tournée de démarchages au Brésil par Atout France - avril 2011 ;
- tournée de démarchages au Canada par Atout France - avril 2011 ;
- workshop professionnel par le club Patrimoine et Culture d'Atout France à Madrid - mai 2011 ;
- tournée de démarchages en Allemagne par le Comité Régional du Tourisme d'Île-de-France - juin 2011 ;
- workshops professionnels par l'ETOA à Londres - juin et septembre 2011 ;
- workshop professionnel par Atout France à destination des marchés méditerranéens à Toulouse-septembre 2011 ;
- salon « French Affairs » par Atout France, à Miami - octobre 2011 ;
- salon multi-marchés WTM à Londres - novembre 2011 ;
- workshops professionnels par Rail Europe à Zürich, Francfort, Milan et Barcelone - octobre et novembre 2011.

### Auprès de la clientèle touristique

20 campagnes de communication ont été réalisées, dont :

- dans le plan de Paris des Galeries Lafayette (11,5 millions d'exemplaires) diffusé par les agences de voyage, les compagnies aériennes ;
- dans le magazine *The Traveller in France* – Printemps Été. Revue d'Atout France Grande-Bretagne, diffusée dans les terminaux d'Eurostar, d'Eurotunnel, du Travel Centre de Rail Europe...

### Auprès de la presse touristique

Des tournées médiatiques, rencontres avec la presse touristique, permettent de faire connaître l'offre du CMN à la clientèle étrangère :

- workshop « Collections France » par Atout France à Bruxelles - janvier 2011 ;
- workshop « Été et courts séjours 2011 » par Atout France à Amsterdam - mars 2011 ;
- workshops par Rail Europe à Zürich, Francfort, Milan et Barcelone - octobre et novembre 2011 ;
- workshop par le club Patrimoine et Culture d'Atout France à Bologne - novembre 2011 ;
- accueils de journalistes étrangers dans les monuments tout au long de l'année (éductours presse).

### • Sur le marché français

Le CMN participe à l'intégration des monuments dans une dynamique touristique locale grâce aux actions menées par le réseau des huit chargés de développement commerciaux.

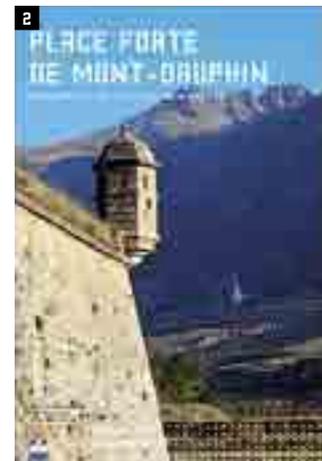
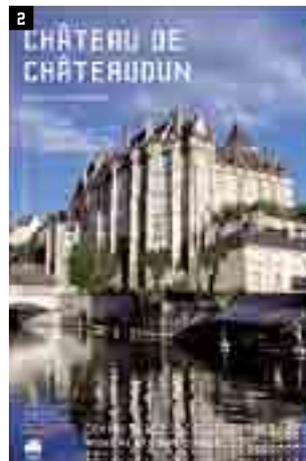
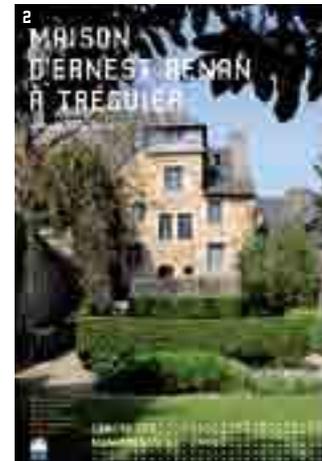
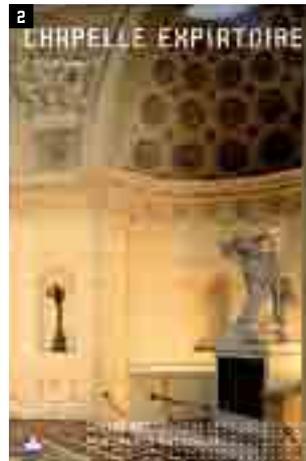
Afin de contribuer à l'accroissement de la fréquentation des sites et de valoriser l'image de l'établissement, un plan marketing est rédigé pour chaque site. Il constitue un véritable outil d'analyse et détermine les actions à mettre en place.

### Auprès des professionnels du tourisme

Un plan de commercialisation de l'offre du CMN (visites, manifestations culturelles...) est mis en place chaque année. Des démarchages auprès de l'ensemble des prescripteurs et acteurs touristiques (autocaristes, agences de voyages...) sont réalisés. Le CMN organise de nombreux éductours, invitant les professionnels à découvrir les sites, et participe à des salons professionnels et workshops.

Quelques exemples :

- éductour à l'Arc de triomphe pour tours opérateurs et agents de voyage brésiliens, avec l'Office de tourisme et des congrès de Paris - mars 2011 ;
- éductour à la Conciergerie, Sainte-Chapelle et basilique cathédrale de Saint-Denis pour les agences réceptives chinoises - septembre 2011 ;
- éductour à la villa Savoye et au château de Maisons pour les agences réceptives japonaises, avec le Comité départemental du tourisme des Yvelines - septembre 2011 ;



**1**  
Château de Puylaugue

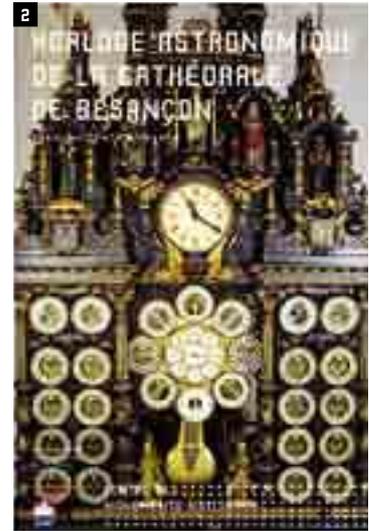
**2**  
Affiches de promotion de la visite

- éductour à l'abbaye du Mont-Saint-Michel pour les grandes agences réceptives parisiennes, en partenariat avec Cityrama - octobre 2011 ;
- workshop par des autocaristes du 11 au 13 octobre 2011 à Aix-les-Bains et à Lyon.

### Auprès des comités d'entreprises (CE)

Des actions ciblées sont également menées auprès des CE :

- 2 mailings par an (avril et septembre) ;
- des accueils CE sur site ;
- des démarchages ;
- référencement sur plusieurs supports de communication dédiés aux CE ([www.comitedentreprise.com](http://www.comitedentreprise.com), Meyclub, Canal CE, Exposium) ;
- participation aux salons CE (5 salons en 2011 - 2 sessions de Paris, Bordeaux-Lyon et Tours), au Forum des Loisirs Culturels, aux tournées de démarchages organisées par le Comité Départemental du Tourisme de Seine-Saint-Denis...



**1**  
Grotte  
de Pair-non-Pair

**2**  
Affiche  
de promotion  
de la visite

**3**  
Abri  
de Cap-Blanc

### Auprès de la clientèle touristique

Près de 7,4 millions de documents d'appel sont diffusés dans les principaux offices du tourisme, sites touristiques et lieux d'hébergement (hôtels, camping, gîtes...) et lors de bourses d'échanges entre différents lieux touristiques. L'établissement procède également à des achats d'espaces publicitaires dans des supports à destination du public présent dans le bassin touristique considéré.

La communication sur les monuments est relayée dans les documents réalisés par les offices de tourisme ou les comités départementaux (CDT) et régionaux du tourisme (CRT).

Des opérations ciblées :

- insertions dans les supports édités par les CDT / CRT et sur les suppléments été de la presse quotidienne régionale comme *Ouest-France* ;
- insertions publicitaires dans le plan des arènes de Nîmes édité par Culturespaces ;

- spot publicitaire diffusé dans les magasins Leclerc et présentant les tours de La Rochelle ;
- diffusion de sets de table avec l'offre du château et des remparts de la cité de Carcassonne, des tours et des remparts d'Aigues-Mortes, de l'Arc de triomphe, du parcours nocturne du château d'Azay-le-Rideau...
- opération de street-marketing menée pour promouvoir les nocturnes à l'Arc de triomphe pendant les vacances de Noël.

### Un référencement dans les guides touristiques

Le CMN travaille en étroite collaboration avec les éditions Hachette (Guides « Evasion », Guides « Bleus », « Guides du Routard ») et Michelin (« Guides Verts ») pour la mise à jour des guides touristiques présentant son offre. L'ensemble des monuments est également référencé sur la version online du guide du routard et prochainement sur Tripadvisor.

### Auprès des partenaires

Près de 100 conventions de partenariats tarifaires, avec et sans reversement, sont également signées chaque année. Elles ont pour objectif d'inscrire les monuments du réseau dans les politiques de développement territorial menées par les collectivités ou les acteurs privés.

### Des outils adaptés

Chaque année, « Le Guide » ou manuel technique des ventes est édité à 5 000 exemplaires en version DVD et traduit en neuf langues. Diffusé sur l'ensemble des salons, opérations commerciales et démarchages, il donne un excellent panorama de l'offre du réseau CMN.

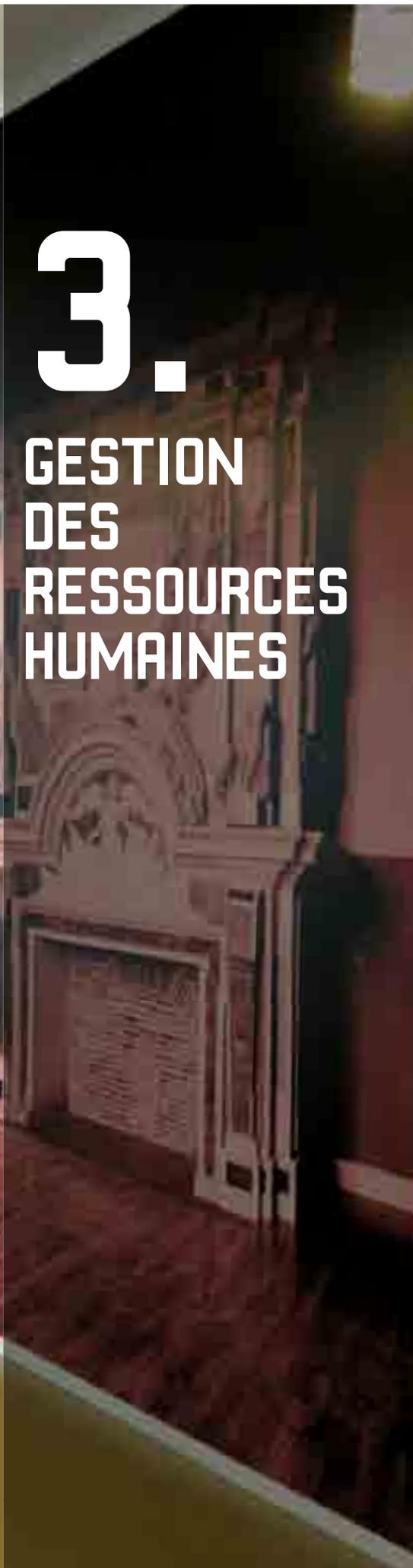
En complément, un mini site destiné aux professionnels du tourisme répond à toutes les questions qu'ils se posent pour l'organisation de leurs visites. Il localise les monuments, précise les horaires d'ouverture, les tarifs ainsi que les services offerts. Depuis novembre 2011, les professionnels peuvent acheter via celui-ci des billets en ligne.





# 3.

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



# LES PERSONNELS



**L**es missions transversales de la direction des ressources humaines l'ont conduite à accompagner l'ensemble des projets de modernisation du Centre des monuments nationaux. L'année 2011 a été tout particulièrement marquée par l'adoption du nouveau cadre de gestion des agents non titulaires.

## Un nouveau cadre de gestion pour les agents non titulaires

Le cadre de gestion des agents non titulaires constitue une étape importante dans la rénovation, l'évolution et la gestion des carrières des 750 agents concernés du Centre des monuments nationaux. Ses dispositions sont en de nombreux points des avancées sociales qui ont été portées par le travail conjoint des représentants du personnel et l'implication de la direction des ressources humaines avec, en particulier, l'élargissement de son périmètre d'application aux vacataires permanents et la revalorisation des planchers et des plafonds de rémunération qui offrent un espace de progression salariale plus important pour tous.

Le coût de cette réforme est entièrement autofinancé par l'établissement. Il s'élève en 2011 à 750 000 euros, puis à 1 million d'euros pour chaque année suivante dont 65 % pour les mesures sociales et 35 % pour la dynamique RH (avancements de carrière et prise en compte des résultats individuels).

Ce nouveau cadre de gestion, adopté par le Conseil d'administration le 30 novembre 2011, comprend cinq mesures phares :

- l'extension de son champ d'application au bénéfice des agents « vacataires permanents », soit plus de 100 personnes, notamment en matière d'évolution de carrière et de rémunération ;

- l'augmentation des traitements d'embauche par la revalorisation des rémunérations planchers de chacun des groupes ;

- l'augmentation du potentiel d'évolution salariale tout au long de la carrière pour chaque agent (augmentation des plafonds de chacun des groupes, valorisation et uniformisation des gains de points pour chaque groupe) ;

# 2140

## agents permanents et vacataires

**1**  
Château  
de Carrouges

**2**  
Personnel d'accueil  
et de surveillance  
à l'Arc de triomphe

**3**  
Visite guidée  
de la Sainte-Chapelle



- la mise en œuvre de mécanismes de reconnaissance individuelle plus dynamiques au moyen d'une revalorisation des parcours professionnels individuels et l'instauration d'une part variable pour les cadres ;
- le passage d'une logique de qualification à une logique métier (identification de l'ensemble des métiers existants au sein du CMN).

### Le transfert de la gestion des personnels titulaires

Dans le cadre du contrat de performance de l'établissement pour les années 2012-2014, pour être en capacité de gérer l'ensemble de ses personnels, le transfert de gestion des personnels titulaires est acté.

Dans ce cadre, l'établissement s'est engagé à formaliser le périmètre et les conditions de ce transfert de gestion avec la tutelle, en tenant notamment compte des conclusions de la mission diligentée par le Ministre chargé de la fonction publique concernant l'impact du décret n° 84-38 du 18 janvier 1984 dit décret-liste sur la situation des agents titulaires. L'impact du transfert

sur les conditions de mobilité des agents titulaires devra également être étudié.

### La situation de l'emploi

En 2011, 2 140 agents ont travaillé au sein du CMN, soit 1 262 agents permanents (CDI et agents titulaires) et 878 agents vacataires occasionnels et saisonniers.

En moyenne sur l'année, l'effectif total des agents contractuels de l'établissement (CDI, CDD) aura représenté 937,6 équivalents temps plein travaillés.

### La formation

Près de 1 100 stagiaires ont été accueillis dans le cadre des différentes actions de formation, soit 86 % de l'effectif permanent de l'établissement.

Les actions mises en œuvre en 2011 ont représenté plus de 2 760 jours de formation.

Les dépenses consacrées à la formation continue pour 2011 se sont élevées à près de 390 000 euros.



Elles incluent les frais pédagogiques, les frais de déplacement, de séjour, et de fonctionnement (location de salles, documentation pédagogique).

La brochure annuelle de formation, composée jusqu'ici de deux volets – la formation professionnelle mode d'emploi et le programme des actions collectives – a été présentée pour la première fois en un seul et même livret, afin d'en favoriser l'appropriation par les agents, avec la mise en application de la charte graphique RH. Elle a été adressée nominativement à chaque agent de l'établissement, au premier trimestre 2011.

Outre les actions de formation reconduites, le plan de formation 2011 a proposé une nouvelle offre de formation pour soutenir la politique de développement de

l'établissement et pour accompagner individuellement les agents des monuments et du siège dans la mise à jour de leurs connaissances et le développement de leurs compétences.

Les axes prioritaires 2011 comprenaient notamment :

- l'accompagnement des monuments dans le développement de leur mission.

La réforme de la réglementation des travaux d'entretien non soumis à autorisation et le transfert des crédits d'entretien aux monuments, ont rendu nécessaire l'accompagnement des agents dans la prise en charge des travaux d'entretien. Une première formation interne leur a permis de mieux appréhender leur cadre d'intervention.





La conservation préventive est un enjeu majeur pour les monuments et les collections du CMN. Les agents, identifiés par les administrateurs des monuments et la direction scientifique parmi les monuments prioritaires, ont été formés à reconnaître les principaux facteurs de dégradation dans l'environnement des collections et à repérer, sur le terrain, les principaux risques dans l'environnement et les principales altérations sur les œuvres. 12 agents référents « conservation préventive » ont bénéficié de cette formation en 2011.

- une initiation à l'histoire de l'art des jardins. Première étape d'un cursus pluriannuel de formation à destination des jardiniers et agents d'entretien paysager, une action de formation d'initiation à l'histoire de l'art des jardins a été organisée. 14 agents ont suivi cette formation.

- l'accueil, un état d'esprit. La formation pluriannuelle « l'accueil, un état d'esprit » qui a pour objectif de permettre aux agents effectuant le premier accueil dans les monuments d'acquiescer ou de développer les outils relationnels et de comportement contribuant à la bonne image de l'établissement et de ses monuments, a été poursuivie en 2011. Cette action de développement personnel vise également à favoriser l'épanouissement des agents dans leur travail. Près de 150 agents ont été formés principalement sur les monuments du sud et de l'ouest de la France.

- le développement des compétences managériales et de gestion des ressources humaines. Mise en œuvre dès 2009, l'action « développer ses compétences managériales » au bénéfice des agents nouvellement nommés, a été reconduite en 2011. Elle concerne les administrateurs, les ingénieurs des services culturels d'une part et l'encadrement intermédiaire dans les monuments d'autre part (techniciens des services culturels, responsables de comptoirs de ventes et de billetteries en

situation d'encadrement). Une dizaine d'agents a ainsi participé à cette action de formation en 2011.

Afin de développer les outils et les méthodes de gestion des ressources humaines, notamment en matière de contrat de travail et de suivi des vacances, l'établissement a mis en place une action de formation « les clés de la GRH ». En 2011, plus de 60 administrateurs et référents RH, ont participé à cette action animée par les agents de la direction des ressources humaines.

- mieux individualiser la formation.

Outre les formations inscrites dans le programme des actions collectives, le CMN développe, de plus en plus chaque année, des actions ciblées visant à une meilleure adéquation avec les besoins individuels et les besoins spécifiques de certains services (formation spécifique métier, préparation aux concours, bilan de compétences...).

Les actions spécifiques et les actions d'accompagnement individuel des agents dans leur projet professionnel représentent plus de 30 % de l'offre de formation en 2011.

## L'évolution de carrière

La création d'un pôle carrière-formation au sein de la direction des ressources humaines en 2011 a permis d'accroître l'activité de conseil en évolution de carrière auprès des agents et des supérieurs hiérarchiques.

40 agents ont été reçus afin de faire le point sur leur carrière, les possibilités d'évolution et/ou d'accompagnement dans la définition et la mise en œuvre de leur projet professionnel.

La direction des ressources humaines a, dans ce cadre, travaillé en collaboration avec la cellule mobilité-carrière du ministère de la Culture et de la Communication afin d'offrir aux agents une vision plus complète de leurs opportunités d'évolution.

**1**  
Château  
de Gramont

**2**  
Pôle formation,  
direction  
des ressources  
humaines

**3**  
Travaux  
d'entretien

**4**  
Réunion produits  
dérivés, showroom  
de la direction  
du développement écono-  
mique

**5**  
Monastère royal  
de Brou

**6**  
Château  
de Rambouillet



À l'occasion de la mise en place du nouveau cadre de gestion des agents non titulaires, les outils existants de reconnaissance individuelle ont été développés :

- l'avancement accéléré au mérite dans la grille de rémunération est désormais possible tous les deux ans ;
- une part variable sur objectif a été instaurée pour l'ensemble des cadres de l'établissement. Sa mise en œuvre interviendra en 2013.

Dès l'été 2011, un travail d'identification et de rédaction des métiers représentés au sein de l'établissement a débuté, en particulier avec la collaboration de supérieurs hiérarchiques.

Aboutissement de ce travail important, le répertoire des métiers, recensant l'ensemble de ces fiches métiers, sera présenté au Comité technique du 1<sup>er</sup> trimestre 2012. Il sera par la suite communiqué à l'ensemble des agents ce qui permettra à chacun d'avoir une meilleure connaissance des métiers du CMN et des évolutions possibles au sein de l'établissement.

## Le recrutement - Mobilité

En 2011, 99 personnes ont rejoint l'établissement sur des fonctions très diverses tant au siège que dans les monuments. 42 mobilités internes (mobilité géographique et/ou de compétences) ont été réalisées.

Pour la deuxième année consécutive, un recrutement sans concours d'agent d'accueil, de surveillance et de magasinage a permis d'affecter 10 postes supplémentaires dans les monuments d'Île-de-France du CMN. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines a proposé une formation spécifique afin de préparer les agents non titulaires de l'établissement à l'épreuve orale. Enfin, dans le cadre de l'observatoire de la précarité mis en place, 13 contrats de vacataires permanents de trois ans, dans les monuments, ont été ouverts.

## L'administration du personnel

Depuis 2009, des « référents RH de proximité » ont été identifiés auprès des administrateurs de monument. Ces agents prennent une part de plus en plus importante dans les opérations courantes d'administration du personnel.

En coopération étroite avec les gestionnaires ressources humaines au sein de la DRH, ils participent au quotidien à l'optimisation et à la sécurisation des traitements.

## La santé au travail

Le programme annuel de prévention des risques professionnels 2011 comprenait l'animation du réseau des agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO), le recueil des fiches « risques professionnels », la prise en charge des problèmes liés à l'alcool et la poursuite du groupe de travail mené avec les organisations syndicales, lancé fin 2010, sur les ambiances thermiques.

Depuis 2010, une enveloppe de crédits d'entretien a été déléguée aux 96 monuments. Ces crédits sont pour partie utilisés pour répondre avec plus de réactivité aux besoins identifiés d'aménagements des locaux et d'espaces de travail (locaux de jour, sanitaires, diagnostic plomb, amiante, mise aux normes des installations électriques...).

En 2011, 3,9 millions d'euros ont été ainsi délégués aux monuments et 3 millions d'euros ont été investis par l'établissement pour les opérations les plus importantes telles que le réaménagement des bureaux de l'Hôtel de Sully, la boutique de l'Arc de triomphe, la billetterie et le comptoir de vente des tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris, les sanitaires de la cathédrale du Puy-en-Velay et de la Conciergerie. Plusieurs logements de fonction ont



**1**  
Château d'If

**2**  
Abbaye de  
Beaulieu-en-Rouergue

**3**  
Maison de George Sand  
à Nohant

fait l'objet de travaux (abbaye du Mont-Saint-Michel, grand cairn de Barnenez et château de Jossigny).

La procédure d'instruction des travaux engagés par la direction de la maîtrise d'ouvrage a, par ailleurs, été validée, après avis du CHS central (janvier 2011). Cette procédure originale comprend plusieurs phases et favorise une consultation en amont des agents concernés sur la base d'un cahier des charges, en associant notamment le médecin de prévention.

À l'issue de cette phase de concertation, le cahier des charges prend la forme d'un programme d'opération. Le CHSCT est par la suite consulté et se prononce sur

le projet présenté. Il est informé en outre de l'achèvement des opérations et peut consulter le procès-verbal de réception.

S'agissant de la santé au travail, l'établissement connaît une montée en puissance des problématiques liées aux risques psychosociaux qui touchent à la fois les monuments et le siège. Un plan d'action présenté au CHS ministériel du 7 octobre 2011 prévoit un certain nombre de dispositifs, destinés à répondre aux difficultés des agents et à améliorer le management du personnel, qui, dans la continuité des actions menées précédemment, sont progressivement mis en place en 2011 et 2012.

Outre les formations mises en œuvre dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail (formation gestes et postures, certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES), cursus sécurité et sûreté des personnes et des biens, secourisme, préparation à l'habilitation électrique), plusieurs actions spécifiques ont été organisées en 2011, telles que : « souffrance au travail et prévention du harcèlement moral », « développer ses compétences managériales », « direction et organisation du travail en équipe ».

En 2011, 6 assistants de prévention (anciens ACMO) ont été désignés, ce qui porte à 54 le nombre total d'assistants de prévention au sein de l'établissement.

Au cours de l'année 2011, 5 rapports de visite du CHSCT ont été réalisés, 8 rapports de la médecine du travail ont été présentés et 12 rapports de l'Inspecteur santé et sécurité au travail (ISST) ont été produits.

Les rapports de l'ISST portent, pour près de 30 %, des observations sur les conditions de travail - notamment le confort thermique et la protection contre les intempéries - et pour plus de 15 % sur les risques d'incendie et de panique (moyens de secours, consignes et plans, éclairage de sécurité, moyens de communication). Plus de 10 % des observations portent sur les risques de chutes.





En 2011, 295 visites médicales ont été effectuées. Tous les monuments sont couverts par une convention avec un service de santé au travail à l'exception des monuments parisiens et des monuments situés dans les départements de la petite couronne, ceci en raison de la pénurie de médecins du travail. Toutefois, au cours de l'exercice 2011, la médecine de prévention du ministère de la Culture et de la Communication a reçu les agents parisiens rencontrant des problèmes particuliers, soit à leur demande soit à la demande de leur responsable hiérarchique.

## Le dialogue social

L'année 2011 a été marquée par la mise en œuvre de la réforme relative au dialogue social dans la fonction publique, dans un contexte perturbé par la décision des représentants du personnel de ne plus siéger, à compter du 20 septembre, dans les instances représentatives du personnel. L'évolution de la réglementation a, en effet, modifié en profondeur les attributions et le fonctionnement des instances représentatives du personnel. Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2011, le décret n° 2011-184 du 15 février 2011, a substitué le Comité technique (CT) au Comité technique paritaire (CTP). Parallèlement, avec le décret n° 2011-774 du 28 juin 2011, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a remplacé le comité d'hygiène et de sécurité (CHS). En matière de santé au travail, dans la continuité, notamment, du CHS extraordinaire que l'établissement a consacré en février 2010 à la prévention des risques psychosociaux, des actions ont été mises en œuvre, en direction de l'encadrement, avec l'appui de prestataires spécialisés, afin d'identifier les principales causes des difficultés rencontrées par les agents. Une charte du management a été adoptée.

En juin 2011, l'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'une mission sur la souffrance au

travail au CMN, qui a donné lieu à un plan d'action présenté par le ministère de la Culture et de la Communication au CHS ministériel le 7 octobre 2011. Sur cette base, l'établissement a lancé au dernier trimestre 2011 quatre principaux chantiers visant :

- à l'amélioration de son fonctionnement interne (qualité de la coopération entre les directions d'une part et entre le siège et les monuments d'autre part, description des principaux processus transversaux) ;
- au développement des compétences et pratiques managériales ;
- au renforcement de la santé au travail ;
- à la prise en compte des situations d'isolement.

Dans ce contexte, deux réunions du Comité technique paritaire, une réunion du CHS central et huit réunions des CHS spéciaux se sont tenues en 2011. Les réunions du Comité technique ont notamment porté sur l'évolution de l'organisation des monuments et des services, le règlement de visite type et le nouveau cadre de gestion des agents non contractuels. Deux commissions issues du Comité technique paritaire se sont réunies pour la première fois en 2011 :

- l'une chargée d'examiner les projets de règlement de visite et de règlement intérieur types ;
- l'autre d'examiner le bilan formation et les orientations stratégiques du plan de formation de l'établissement.

Outre les commissions de secours, les réunions des organismes consultatifs et les réunions de préparation des séances du CTP, des CHS ou du Conseil d'administration, une série de réunions d'information et de concertation sur des projets et dossiers spécifiques ont été organisées avec les représentants du personnel relativement :

- au nouveau cadre de gestion du personnel contractuel ;
- aux conditions climatiques ;
- à l'observatoire de la précarité ;
- au contrat de performance.

## Les effectifs

### Structure des effectifs

<b>Nombre d'agents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2 140 agents se répartissant comme suit:</b></li> <li>• <b>1 262 agents permanents</b> dont 464 agents affectés par l'État (titulaires) dont 712 agents contractuels (dont 707 CDI et 5 CDD) dont 86 agents vacataires permanents (dont 31 en CDI et 55 en CDD)</li> <li>• <b>878 agents occasionnels et saisonniers</b></li> </ul>
<b>Répartition par filière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>42,15%</b>: filière accueil/surveillance</li> <li>• <b>21,59%</b>: filière administration et gestion</li> <li>• <b>11,26%</b>: filière billetterie</li> <li>• <b>10,65%</b>: filière comptoir de ventes</li> <li>• <b>8,88%</b>: filière jardins</li> <li>• <b>3,55%</b>: filière entretien, maintenance, magasinage</li> <li>• <b>1,92%</b>: filière actions éducatives</li> </ul>
<b>Affectation siège/monuments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>82%</b>: monuments</li> <li>• <b>18%</b>: siège</li> </ul>
<b>Par référence aux catégories «fonction publique»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>15%</b>: catégorie A (équivalent aux groupes 3 &amp; 4)</li> <li>• <b>14%</b>: catégorie B (équivalent au groupe 2)</li> <li>• <b>71%</b>: catégorie C (équivalent au groupe 1)</li> </ul>



### Mouvements personnels

<b>Agents affectés par l'État (titulaires)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>26</b>: entrées</li> <li>• <b>36</b>: sorties</li> <li>• <b>16</b>: mouvements internes</li> </ul>
<b>Agents contractuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>55</b>: entrées</li> <li>• <b>52</b>: sorties</li> <li>• <b>21</b>: mouvements internes</li> </ul>
<b>Agents vacataires permanents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>18</b>: entrées</li> <li>• <b>10</b>: sorties</li> <li>• <b>5</b>: mouvements internes</li> </ul>

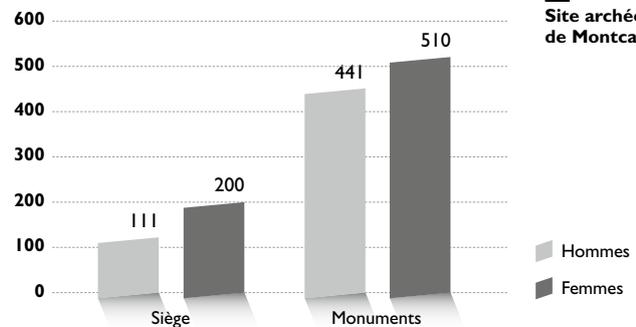
**1**  
Forteresse de Salses

**2**  
«Femme à la pensée», œuvre attribuée à Barthel Bruyn le Jeune (1530-1610), Château d'Azay-le-Rideau

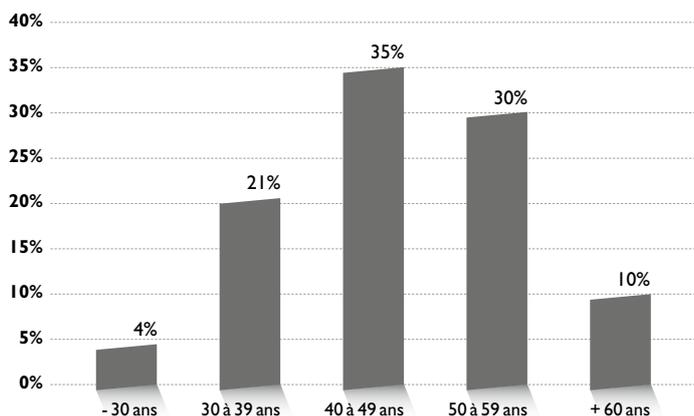
**3**  
Site archéologique de Montcaret

### Affectation et répartition homme - femme

	Hommes	Femmes	Total affectations
Siège	36%	64%	25%
Monuments	46%	54%	75%
<b>Total répartition</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>



### Agents permanents



**1**  
« Monuments  
et Animaux »  
aux tours et remparts  
d'Aigues-Mortes,  
œuvre de Bibi  
Le cri du moustique



**2**  
Tours  
de la cathédrale  
d'Amiens

## La communication interne

La majorité des personnels du CMN travaillant en région, l'enjeu est de les informer sur l'actualité du CMN et des monuments tout en leur apportant une information pratique, utile dans leur vie d'agent au quotidien. 2011 est une année charnière qui a vu l'évolution du journal d'information existant, mais aussi le développement de nouveaux supports et la réflexion sur d'autres à venir.



### • L'Évolution de Monuments nationaux en ligne

Créé fin 2009, le journal électronique du CMN, Monuments nationaux en ligne, a évolué dans son contenu. Les rubriques « informations par direction » ont été abandonnées au profit d'un sommaire plus dynamique consacré à des sujets d'actualité. 12 numéros ont été diffusés.

### • La création du Flash Info

Parallèlement, un nouveau support électronique Flash Info a été développé. Il répond à la nécessité d'adresser rapidement aux agents une information concise sur un sujet précis. En 2011, 11 Flash Info ont été diffusés.

### • La préparation du Webzine Monuments nationaux en ligne (MNL)

Un MNL nouvelle génération : plus ergonomique, interactif et d'un accès facilité a été élaboré en fin d'année. De nouvelles rubriques permettent de mettre l'accent sur l'activité des monuments mais aussi des agents avec « Portrait ». Le premier numéro de ce format webzine de Monuments nationaux en ligne est programmé pour janvier 2012.

### • L'accompagnement de projet

La communication interne a aussi pour fonction l'accompagnement de projet et du changement. Ainsi, en 2011 elle a participé à la réflexion menée sur le futur intranet mais aussi, comme elle l'avait fait en 2010, à l'information faite aux agents du siège concernés par les déménagements.

Dans le cadre des travaux d'aménagements de l'Hôtel de Sully et afin d'informer et de répondre aux questions concernant le déménagement de trois directions, un journal spécial à destination des agents concernés a été diffusé.



# 4.

## GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

# MISSIONS DE CONSEILS ET DE SUPPORT AUX DIRECTIONS ET AUX MONUMENTS



## Sécurisation juridique

Dans le cadre de la sécurisation juridique engagée depuis 2009, le département juridique a poursuivi son activité de support aux directions et monuments en mettant à la disposition des gestionnaires le « guide de l'acheteur public », un « guide des assurances » et des modèles types de contrat (commande et prêts d'œuvres, occupation temporaire du domaine public).

Les juristes ont animé 3 formations sur les droits d'auteur et la passation des marchés publics, pour laquelle un nouveau progiciel a été mis en place.

555 projets de conventions ont été examinés (19 % de plus qu'en 2010). 192 marchés de fournitures et services (contre 179 en 2010) et 70 de travaux ont été préparés (contre 42 en 2010). 19 dépôts de plaintes ont été enregistrés, 25 dossiers précontentieux ouverts et 9 procédures contentieuses ont été jugées ou sont en cours. 45 délégations de signature ont été préparées (30 pour les monuments et 15 pour le siège).

Le projet de règlement de visite type des monuments a été validé par le Comité technique du 3 mars 2011 et adapté aux spécificités des monuments avec les administrateurs, en vue de leur validation.

## • La responsabilité sociétale à travers la mission achat

La mission achat a mis en place une charte de déontologie des achats et des initiatives au titre du développement durable. Ainsi, 95 % des papiers bureautiques acquis sont certifiés Programme de Reconnaissance des Certifications Forestières (PEFC) et 100 % des cartouches usagées sont collectées pour permettre leur recyclage.

La rationalisation des achats s'est poursuivie par le lancement de procédures mutualisées. On peut citer à titre d'exemple, les accords-cadres pour le transport d'œuvres d'art et pour la fourniture de tee-shirts vendus dans les librairies-boutiques et les marchés de location

# 130

## millions d'euros de budget

**1**  
Monastère  
de Saorge

**2**  
« Monuments  
et Animaux »  
au château de Voltaire  
à Ferney,  
œuvre de  
Elmar Trenkwalder  
Monument pour un chien

**3**  
Maison de  
Georges Clemenceau  
à Saint-Vincent-sur-Jard



de salles de formation et de réalisation de couverture écrite de réunions. Un marché d'externalisation des serveurs informatiques a été notifié afin de sécuriser le stockage et la sauvegarde des données.

Le CMN a poursuivi son recours à l'Union des groupements d'achats publics (UGAP), d'une part pour les prestations de nettoyage des locaux (Arc de triomphe, sièges de l'Hôtel de Sully et de l'immeuble Domino-Porte des Lilas, abbaye de Cluny, château d'Angers) et, d'autre part, pour la fourniture de mobiliers et les prestations de déménagement de 3 directions (ressources humaines, scientifique et relations extérieures et communication) et des services généraux dans le cadre du réaménagement de l'Hôtel de Sully.

### Conservation des archives et services généraux

Dans le cadre de ces transferts, la mission archives est intervenue auprès des directions permettant le

versement de 75 mètres linéaires dans l'espace total de 290 mètres de capacité existant à l'Hôtel de Sully. Un dépôt pour le pré-archivage a été installé à Champs-sur-Marne avec une capacité de 640 mètres. Les services généraux ont traité 1220 demandes d'interventions et 335 demandes de consommables (hors fournitures). L'accueil téléphonique a été externalisé.

### Qualité de gestion

Le département budgétaire et financier a poursuivi son activité de sécurisation comptable des transactions au travers du respect des procédures déjà documentées les années précédentes. Plus de 16 000 mandats (+9 % par rapport à 2010) ont été traités pour le siège dont plus de 3 000 pour le département des ventes, plus de 1 500 pour le personnel et les services généraux et plus de 1 100 pour le département des opérations. Plus de 19 000 mandats (+3 % par rapport à 2010) ont été traités pour les monuments. Le taux de rejet constaté



est de 3,02 % en nombre (contre 2,99 % en 2010) et 2,27 % en valeur (contre 2,13 % en 2010). Ce nombre s'explique par la mise en place du nouveau marché de téléphonie, désormais réparti en deux parties, abonnement et consommation et les nouvelles modalités de saisie pour les droits d'auteur.

Les opérations étant enregistrées dans le logiciel comptable SIREPA, chaque gestionnaire dispose de tableaux de bord permettant de suivre les dépenses réalisées par rapport au dernier budget actualisé. Deux sessions de formation à SIREPA ont eu lieu en 2011.

Plus de cinquante décisions tarifaires ont été préparées (en baisse par rapport aux années précédentes). Près de 7000 titres de recettes ont été émis (+4 % par rapport à 2010), avec un taux de rejet de 3,4 %. Plusieurs réunions se sont tenues afin de mettre en place de nouvelles modalités de décompte des entrées pour les cartes Paris-Muséum Pass.

Les décisions de nomination des régisseurs ont été préparées en fonction des demandes des administrateurs validées par l'agence comptable.

Suite à la mise en place de l'outil « OPUS » au ministère, dédié au suivi des priorités fixées par le gouvernement, les chiffres de fréquentation de chaque monument sont transmis par l'intermédiaire de fichiers informatisés depuis le troisième trimestre 2011. Cette automatisation a donné lieu à de nombreux échanges afin d'élaborer la nomenclature à utiliser, c'est-à-dire la table de correspondance entre les catégories tarifaires du CMN et celles du ministère.



**1**  
Retour  
de l'armée d'Italie,  
élément de frise  
de l'Arc de triomphe

**2**  
Abbaye de  
La Sauve-Majeure

**3**  
Château  
de Bussy-Rabutin

**4**  
« Monuments  
et Animaux »,  
au château  
de Pierrefonds,  
œuvre de Xue Sun  
Licorne

Les comptes d'exploitation par monument ont été produits en début d'année. Ils permettent de calculer la contribution de chaque monument à la réalisation du résultat de l'établissement et illustrent le principe de péréquation sur lequel repose le CMN. Parallèlement à la finalisation du contrat de performance, les tableaux de bord de la direction et des administrateurs ont été adaptés. Ils présentent les chiffres de fréquentation cumulés et extrapolés sur une année entière ainsi que les recettes par activité (droits d'entrée, librairies-boutiques, domaniale) comparées aux objectifs budgétaires et commerciaux par monument.

### • Les dépenses

L'exécution budgétaire 2011 a généré la prise en charge et le traitement par les services de l'Agence comptable (Agence comptable principale et Agence comptable secondaire) de 35 861 dossiers de mandatement, pour un montant global brut de plus de 106 M€.

Ces opérations couvrent l'ensemble des dépenses de l'établissement public, à savoir les charges de fonctionnement, les dépenses d'investissement, ainsi que la mise en paiement de la paie des agents permanents, occasionnels et saisonniers de l'organisme.

## Gestion budgétaire

Des réunions mensuelles d'échanges ont eu lieu sur les manifestations culturelles. En parallèle de l'élaboration de la 2<sup>e</sup> décision modificative, des réunions d'examen de l'exécution budgétaire ont été organisées avec les directions en juin.

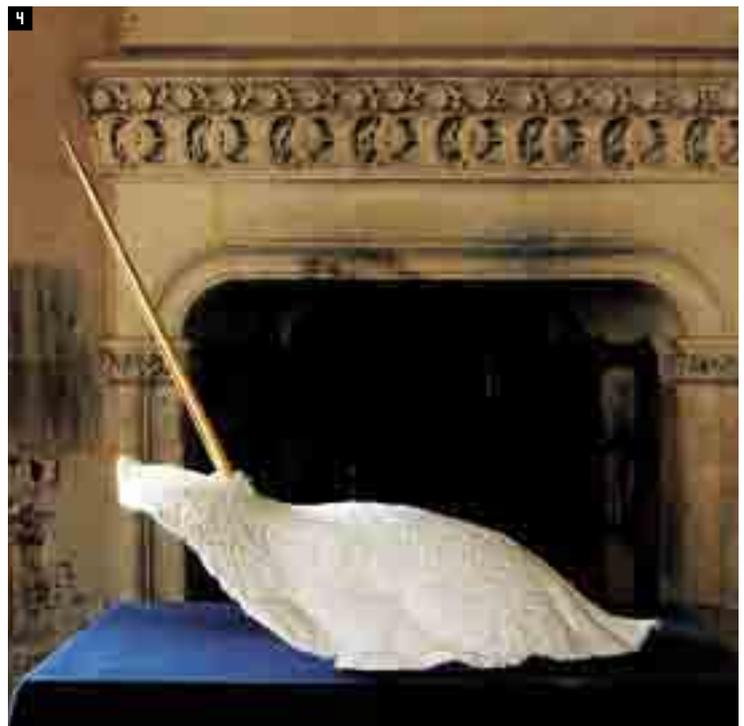
Le budget 2012 a été élaboré à partir d'échanges entre le département budgétaire et les monuments, directions et services.

## Agence comptable

### • La nomenclature des pièces justificatives

Lancé en 2010, le chantier de formalisation des pièces justificatives à produire en soutien de chaque mandatement de dépenses (hors dépenses de personnel) s'est achevé en début d'année 2011.

Le déploiement sur l'ensemble de l'établissement de la nomenclature unique conjuguant les pièces justificatives et l'imputation comptable afférentes à chaque nature de dépenses, s'est accompagné d'un module de formation dispensé aux gestionnaires par les services du département budgétaire et financier de la DAJF et ceux de l'Agence comptable.





**1**  
Château  
d'Assier

**2**  
Personnels  
administratifs

**3**  
Direction  
administrative,  
juridique  
et financière

#### • Les recettes

Réglementairement en charge de la totalité du recouvrement des recettes de l'établissement, les services de l'Agence comptable (ACP et ACS) ont assuré la prise en charge dans la comptabilité de l'établissement de 6 733 titres de recettes, pour un montant total brut de plus de 123 M€.

Les ressources du Centre des monuments nationaux sont de deux natures, les recettes sur droits au comptant (tels les droits d'entrées et produits des librairies-boutiques dans les monuments, perçus via les régisseurs de recettes) et celles sur droits constatés (telles les recettes domaniales et autres recettes, perçues après émission des titres).

Un certain nombre de ces dernières ont fait l'objet d'une procédure de recouvrement contentieux.

#### • La trésorerie

Conformément à l'article 175 du décret n°1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique, les fonds disponibles du CMN, gérés par l'Agence comptable, font l'objet de placements en valeurs du Trésor à court terme (infra annuels).

En sa qualité d'opérateur de l'État à forts enjeux, le CMN a été autorisé par la Direction Générale des Finances Publiques fin 2010, à placer ses fonds sur un compte de dépôt au Trésor rémunéré.

Sur 2011, les fonds déposés sur ce compte de placement étaient assortis d'un taux de rémunération de 0,717 % (taux EONIA : taux de rémunération des dépôts interbancaires du jour, minoré de 15 points).

Le montant des produits financiers générés au cours de l'exercice 2011 s'élève à près de 726 K€.

#### • La gestion et le suivi des régies

Au 31 décembre 2011, sur 118 régies, 39 régies de recettes et 10 régies d'avance bénéficient du module de gestion financière et comptable Régie.net.

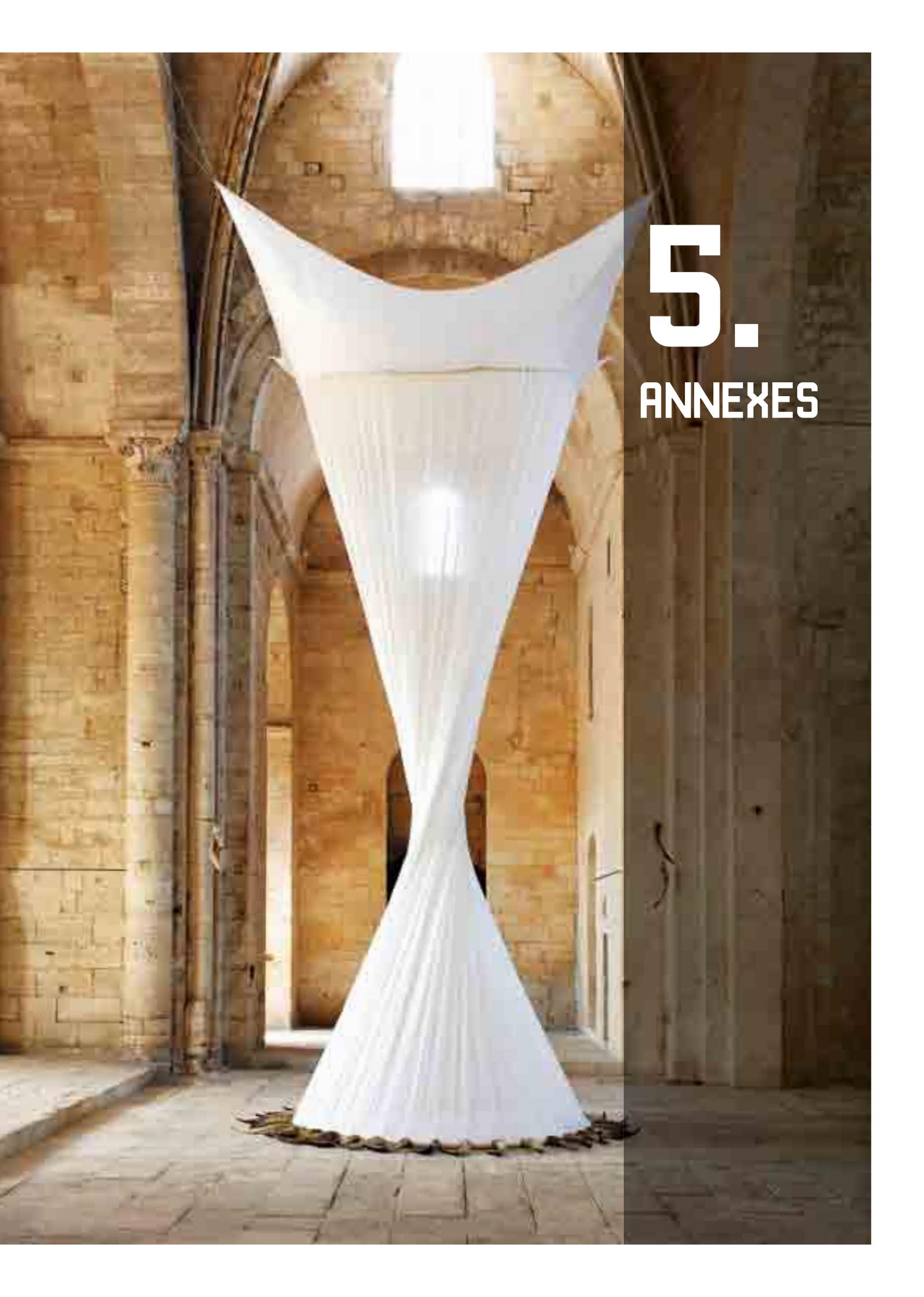
Le déploiement de l'informatisation comptable des régies se poursuivra sur 2012.

#### • La mission d'accompagnement et de contrôle réglementaire des régies d'avances et de recettes

L'Agence comptable a effectué en 2011, 60 déplacements ventilés :

- 38 audits/vérifications de régies ;
- 17 remises de service ;
- 3 installations/formations de régisseurs entrants ;
- 2 assistance-soutiens.





# 5.

## ANNEXES

## Compte de résultat exécuté

Dépenses	Compte financier 2010	Budget primitif 2011	Budget 2011 après DMI	Compte financier 2011	% exécution
<b>Charges de personnel</b>	<b>38 096 953</b>	<b>39 389 369</b>	<b>39 292 920</b>	<b>39 292 471</b>	<b>100%</b>
C64/Charges de personnel	35 632 498	36 327 451	36 672 842	36 672 397	
C631, 632, 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	2 464 455	2 461 918	2 620 078	2 620 074	
C069 : crédits à répartir personnel	0	600 000	0	0	
<b>Autres charges</b>	<b>37 412 152</b>	<b>40 111 012</b>	<b>43 888 618</b>	<b>38 351 667</b>	<b>87,4%</b>
C60 : achats	6 112 991	6 137 000	6 913 156	6 519 537	
C61 : services extérieurs	3 621 782	3 913 000	4 584 603	3 776 852	
C62 : autres services extérieurs	7 772 165	8 011 000	8 710 255	7 217 464	
C635 et 637 : autres impôts et taxes	670 064	380 000	687 945	588 432	
C65 : autres charges de gestion courante	451 426	193 000	706 116	530 815	
C66 : charges financières	5 792	7 000	7 000	6 449	
C67 : charges exceptionnelles	305 787	192 000	328 083	266 054	
<i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>	<i>86 066</i>	<i>3 000</i>	<i>31 000</i>	<i>30 949</i>	
C68 : dotation aux amortissements et provisions	4 612 305	4 750 000	4 750 000	4 840 586	
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	41 922	70 000	46 482	46 482	
0652 : dépenses d'informatique	1 593 579	1 736 000	1 931 887	1 594 026	
0653 : dépenses pour les éditions	1 626 081	1 550 000	2 002 637	1 651 193	
0656 : dotation globalisée des monuments	10 598 257	12 422 012	13 220 455	11 313 777	
C069 : crédits à répartir fonctionnement	0	750 000	0	0	
<b>Total des dépenses au compte de résultat prévisionnel (1)</b>	<b>75 509 105</b>	<b>79 500 381</b>	<b>83 181 538</b>	<b>77 644 138</b>	<b>93,3%</b>
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)	6 627 674	0	0	8 060 585	
<b>Total équilibré du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>82 136 778</b>	<b>79 500 381</b>	<b>83 181 538</b>	<b>85 704 723</b>	

Recettes	Compte financier 2010	Budget primitif 2011	Budget 2011 après DMI	Compte financier 2011	% exécution
<b>Subvention d'exploitation (C74)</b>	<b>20 729 176</b>	<b>18 548 381</b>	<b>19 823 889</b>	<b>19 859 826</b>	<b>100,2%</b>
C7411 : subvention de fonctionnement du ministère de la Culture et de la Communication	19 333 032	17 998 381	19 239 389	19 356 799	
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation	1 396 144	550 000	584 500	503 026	
<b>Autres ressources</b>	<b>61 407 602</b>	<b>60 952 000</b>	<b>63 103 562</b>	<b>65 844 897</b>	<b>104,3%</b>
C70 : vente produits, prestations de services	58 630 620	59 282 000	60 985 562	63 274 763	
C71 : production stockée	275 597	0	0	-697 514	
C72 : production immobilisée	0	0	0	0	
C75 : autres produits de gestion courante	820 396	420 000	420 000	294 721	
C76 : produits financiers	195 024	350 000	700 000	726 280	
C77 : produits exceptionnels	991 836	900 000	900 000	1 555 079	
<i>dont produits de cession d'éléments actifs (C775)</i>	<i>42 977</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>79 219</i>	
<i>dont neutralisation des amortissements (C776)</i>	<i>187 169</i>	<i>300 000</i>	<i>300 000</i>	<i>230 445</i>	
<i>dont quote-part des subventions d'inv. Rapportées au CR (777)</i>	<i>364 297</i>	<i>500 000</i>	<i>500 000</i>	<i>979 671</i>	
C78 : reprise sur amortissements et provisions	494 129	0	98 000	691 569	
C79 : transferts de charge	0	0	0	0	
<b>Total des recettes au compte de résultat prévisionnel (2)</b>	<b>82 136 778</b>	<b>79 500 381</b>	<b>82 927 451</b>	<b>85 704 723</b>	<b>103,3%</b>
Résultat prévisionnel : déficit (3) = (1) - (2)		0	254 087	0	
<b>Total équilibre du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>82 136 778</b>	<b>79 500 381</b>	<b>83 181 538</b>	<b>85 704 723</b>	

<b>Résultat prévisionnel de l'exercice (3) ou (4)</b>	<b>6 627 674</b>	<b>0</b>	<b>-254 087</b>	<b>8 060 585</b>	
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	4 612 305	4 750 000	4 750 000	4 840 586	
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	- 494 129	-	- 98 000	- 691 569	
- Neutralisation des amortissements (C776)	- 187 169	- 300 000	- 300 000	- 230 445	
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	- 364 297	- 500 000	- 500 000	- 979 671	
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	86 066	3 000	31 000	30 949	
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)	- 42 977	- 50 000	- 50 000	- 79 219	
<b>= CAF</b>	<b>10 237 473</b>	<b>3 903 000</b>	<b>3 578 913</b>	<b>10 951 217</b>	

## Tableau de financement abrégé exécuté

Emplois	Compte financier 2010	Budget primitif 2011	Budget 2011 après DMI	Compte financier 2011	% exécution
<b>Insuffisance d'autofinancement</b>					
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20, 21, 23)	10 892 123	51 402 979	30 901 518	25 080 139	
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)	18 338	100 000	100 000	1 036	
Remboursement des dettes financières (C16, 17)	105 640			8 023	
<b>Total des emplois (5)</b>	<b>11 016 101</b>	<b>51 502 979</b>	<b>31 001 518</b>	<b>25 089 198</b>	<b>80,9%</b>
<b>Apport au fonds de roulement (7) = (6) - (5)</b>	<b>29 774 437</b>			<b>16 434 858</b>	

RESSOURCES	Compte financier 2010	Budget primitif 2011	Budget 2011 après DMI	Compte financier 2011	% exécution
<b>Capacité d'autofinancement</b>	10 237 473	3 903 000	3 578 913	10 951 217	
Subventions d'investissement (C131 et 138)	24 119 400	14 804 058	14 735 156	16 683 864	
Apport (C10)	5 221 946	10 000 000	10 000 000	13 576 864	
Autres subventions d'investissement (C1317)	662 107		-	-	
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	42 977	50 000	50 000	79 219	
Augmentation des dettes financières (C16, 17)	99 000	100 000	100 000	219 800	
Opérations créditrices en classe 2	407 635		-	13 092	
<b>Total des ressources (6)</b>	<b>40 790 538</b>	<b>28 857 058</b>	<b>28 464 069</b>	<b>41 524 055</b>	<b>145,9%</b>
<b>Prélèvement sur le fonds de roulement (8) = (5) - (6)</b>		<b>22 645 921</b>	<b>2 537 449</b>		
Apport ou prélèvement sur le fonds de roulement	29 774 437	- 22 645 921	- 2 537 449	16 434 858	
Variation du besoin en fonds de roulement	- 1 612 839			- 1 981 638	
Variation de la trésorerie	31 387 275	- 22 645 921	- 2 537 449	18 416 496	
Niveau du fonds de roulement	92 894 573	70 248 652	90 357 124	109 329 430	
Niveau du besoin en fonds de roulement	5 532 244	5 532 244	5 532 244	3 550 606	
Niveau de la trésorerie	87 362 328	64 716 407	84 824 879	105 778 823	

## 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>
AIGUES-MORTES, remparts	167 707	658 367,62€
AMIENS, tours et trésor de la cathédrale	9 703	18 171,85€
ANGERS, château du roi René	180 931	614 403,08€
ARC DE TRIOMPHE	1 583 107	8 478 847,54€
ASSIER, château	4 172	8 213,50€
AULTERIBE, château	7 082	27 393,58€
AZAY-LE-RIDEAU, château	301 693	1 475 963,79€
BARNENEZ, cairn	34 302	113 351,92€
BEAULIEU-EN-ROUERGUE, abbaye	8 160	12 683,05€
BEC-HELLOUIN, abbaye	7 277	29 195€
BESANÇON, horloge astronomique	8 667	16 898,40€
BOUGES, château	12 246	47 678,25€
BOURGES, cathédrale Saint-Étienne	31 558	93 043,77€
BOURGES, palais Jacques Cœur	39 424	168 889,73€
BROU, monastère	62 447	194 085,06€
BUSSY-RABUTIN, château	30 920	123 588,95€
CADILLAC, château	12 300	37 428,23€
CARCASSONNE, château comtal et remparts	507 279	2 736 624,28€
CARNAC <sup>3</sup> , alignements	21 826	84 672€
CARROUGES, château	21 030	76 926,53€
CASTELNEAU BRETENOUX, château	51 743	229 383,52€
CHAMPS-SUR-MARNE, château	0	0,00€
CHAPELLE EXPIATOIRE	8 461	27 378,15€
CHAREIL-CINTRAT, château	2 024	3 339,20€
CHARROUX, abbaye	1 898	3 852,60€
CHARTRES, tour et trésor de la cathédrale	23 442	91 385€
CHÂTEAUDUN, château	21 090	85 637,02€
CLUNY, abbaye	136 479	706 447,08€
CONCIERGERIE	454 348	1 837 438,53€
COUCY, château	15 703	41 336,14€
ENSERUNE, site	33 959	151 056,02€
FERNEY-VOLTAIRE, château	10 400	30 831€
FONT-DE-GAUME, grottes	50 095	229 853,72€
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE, château	18 968	54 300,52€
FRÉJUS, cathédrale Saint-Léonce	26 753	76 196,42€
GLANUM, site	76 264	337 616,53€
GRAMONT, château	5 064	14 226,80€
IF, château	100 686	328 695€
LA MOTTE-TILLY, château	9 536	33 692,02€
LA ROCHELLE, tours	121 523	416 811,49€
LA TURBIE, trophée d'Auguste	18 344	42 892,62€
LE PUY, cloître de la cathédrale	42 617	98 018,96€
LOCMARIAQUER, table des Marchand	61 378	203 154,23€
MAISONS-LAFFITTE, château	14 134	51 112,67€
MONT-SAINT-MICHEL, abbaye	1 350 544	7 966 229,84€
MONTAL, château	19 985	71 914€
MONTCARET, site	5 423	9 998,30€
MONTDAUPHIN, place forte	8 783	37 096,52€
MONTMAJOUR, abbaye	39 583	188 391,05€

Monuments	Fréquentation totale (payant + gratuit) <sup>1</sup>	Recettes de droit d'entrée <sup>2</sup>
MONTMAURIN, site	10 191	13 101,76 €
NOHANT, domaine de George Sand	38 237	194 294,70 €
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	475 903	2 294 176,78 €
OIRON, château	25 346	103 340,06 €
PAIR-NON-PAIR, grotte	11 581	31 112,52 €
PANTHÉON	710 844	3 141 957,99 €
PEY-BERLAND, tour	51 723	119 441,25 €
PIERREFONDS, château	146 531	562 889,75 €
POISSY, villa Savoye	32 073	107 624,50 €
PUYGUILHEM, château	18 033	57 686,70 €
RAMBOUILLET, domaine national	29 505	119 711,18 €
REIMS, cathédrale Notre-Dame	14 737	22 578,50 €
REIMS, Palais du Tau	63 552	278 060,58 €
SAINT-CLOUD, domaine national	171 140	1 171 284,32 €
SAINT-DENIS, basilique	164 432	717 136,05 €
SAINT-VINCENT-SUR-JARD, maison de Clemenceau	17 044	59 252,33 €
SAINTE-CHAPELLE	924 362	5 040 930,25 €
SALSES, fort	79 361	323 010,59 €
SANXAY, site	6 701	15 883,62 €
SAORGE, monastère	8 064	24 126,70 €
SAUVE-MAJEURE, abbaye	15 129	65 101,52 €
SÈVRES, maison de Gambetta	918	2 618,78 €
TALCY, château	14 273	48 832,72 €
THORONET, abbaye	112 459	569 055,79 €
TOURS, tours et cloître de la cathédrale	18 518	32 566,80 €
TRÉGUIER, maison de Renan	3 357	4 796,10 €
VILLENEUVE-LEMBRON, château	6 027	15 824 €
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	28 251	84 870,87 €
VINCENNES, château	142 184	524 299,30 €
WIMILLE	331	582 €
Ventes à l'avance non ventilées	5 755	36 413,46 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 127 620</b>	<b>44 167 272,45 €</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 des effectifs du siège et par monument

Monuments	Affectés	MAD	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Conférenciers	CST	Contractuels /poste	CAE - CAC	Postés	Autres	Contractuels /crédits	Total
AIGUES-MORTES	8		8		5	5	1			1	14
AMIENS	4		4		2	2				0	6
ANGERS	16		16		12	12				0	28
ARC DE TRIOMPHE	25		25		33	33		1		1	59
ASSIER	1		1		12	12				0	13
AULTERIBE			0		6	6	1	1		2	8
AZAY-LE-RIDEAU	13		13		9	9	2			2	24
BARNENEZ	3		3		1	1				0	4
BAYONNE	1		1			0		1		1	2
BEAULIEU			0		4	4				0	4
BEC-HELLOUIN			0			0		1		1	1
BESANÇON			0		1	1				0	1
BOUGES			0		7	7				0	7
BOURGES, cathédrale et palais	5		5		4	4		1		1	10
BROU	3		3		4	4		3		3	10
BUSSY-RABUTIN	5		5			0				0	5
CADILLAC	4		4		3	3		1		1	8
CARCASSONNE	21		21		18	18	4	3		7	46
CARNAC - LOCMARIAQUER	3		3		12	12	2			2	17
CARROUGES	5		5		2	2				0	7
CASTELNAU	5		5		2	2	1	1		2	9
CHAMPS-SUR-MARNE	16		16		6	6		1		1	23
CHAREIL-CINTRAT	1		1			0				0	1
CHARROUX	2		2			0				0	2
CHARTRES	3		3		1	1				0	4
CHÂTEAUDUN	4		4		7	7		1		1	12
CLUNY	8		8		9	9		3		3	20
CONCIERGERIE, Sainte-Chapelle	20		20		35	35	1	1		2	57
COUCY	2		2			0				0	2
ENSERUNE	4		4		3	3		1		1	8
FERNEY-VOLTAIRE	2		2			0		1		1	3
FOUGÈRES	3		3			0	1			1	4
FRÉJUS	3		3		3	3		1		1	7
GISEMENTS DE DORDOGNE	10		10		6	6	1	1	1	3	19
GLANUM	9		9		8	8	1			1	18
GOBELINS			0			0				0	0
GRAMONT			0		2	2				0	2
IF	6		6		8	8		1		1	15
JOSSIGNY	1		1			0				0	1
LA MOTTE-TILLY			0		10	10				0	10
LA ROCHELLE	11		11		9	9				0	20
LA SAUVE-MAJEURE	2		2		1	1		1		1	4
LA TURBIE	2		2		2	2		1		1	5
LE PUY-EN-VELAY	2		2		2	2				0	4
LUNAS			0		3	3		1		1	4
LYON	1		1			0		1		1	2
SAINT-VINCENT-SUR-JARD, maison Clemenceau	3		3		2	2		1		1	6
TRÉGIER, maison E. Renan	1		1			0		1		1	2
SÈVRES, maison Gambetta			0			0		2		2	2

Monuments	Affectés	MAD	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Conférenciers	CST	Contractuels / poste	CAE - CAC	Postés	Autres	Contractuels / crédits	Total
TARBES, maison Maréchal Foch			0			0				0	0
MAISONS-LAFFITTE	2		2		4	4	1			1	7
MONCARET	2		2			0		1		1	3
MONT-DAUPHIN	2		2		2	2	1			1	5
MONT-SAINT-MICHEL	21		21		22	22	1			1	44
MONTMAJOUR	7		7		2	2				0	9
MONTMAURIN	1		1		1	1		1		1	3
NOHANT	5		5		3	3		1		1	9
NOTRE-DAME DE PARIS	10		10		13	13		2		2	25
OIRON	3		3		6	6	1			1	10
OLBIA			0			0				0	0
PAIR-NON-PAIR	1		1		1	1		2		2	4
PALAIS-ROYAL	7		7		8	8				0	15
PANTHÉON - CHAPELLE EXPIATOIRE	11		11		22	22	1			1	34
PEY-BERLAND	3		3			0		1		1	4
PIERREFONDS	7		7		11	11	1		1	2	20
PLANS-RELIEFS			0		1	1				0	1
PUYGUILHEM	1		1		1	1				0	2
RAMBOUILLET	25		25		1	1				0	26
REIMS, palais du Tau et cathédrale	5		5		6	6				0	11
SADE			0			0				0	0
SAINT-CLOUD	47		47		28	28		2		2	77
SAINT-DENIS	10		10		2	2		3		3	15
SALSES	6		6		6	6		1		1	13
SANXAY	3		3		1	1				0	4
SAORGE			0		2	2		1		1	3
TALCY	6		6		1	1		3		3	10
THORONET	8		8		4	4		1		1	13
TOURS, cloître la Psalette	2		2			0				0	2
VILLA CAVROIS	1		1			0				0	1
VILLA SAVOYE	2		2		2	2	1	1		2	6
VILLENEUVE LEMBRON	3		3		1	1				0	4
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	4		4		2	2				0	6
VINCENNES	11		11		7	7	2			2	20
WIMILLE	2		2		1	1				0	3
SIÈGE	8		8	8	289	297	4	4		8	313
<b>TOTAL</b>	<b>464</b>	<b>0</b>	<b>464</b>	<b>8</b>	<b>704</b>	<b>712</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>86</b>	<b>1 262</b>

### **Crédits photographiques**

**Bernard Acloque** : p. 17/2 - **Vasco Ascolini** : p. 45/3 - **Jean-Christophe Ballot** : p. 11/1 - **Philippe Berthé** : p. 6/1, 24/1, 30/1, 36/1, 44/1, 54/1, 59/6, 60/1, 63/2, 63/3, 65 (Colonne de la Grande Armée à Wimille), 66/1, 67/3 - **Bon Angle** : p. 46/2 - **Patrick Cadet** : p. 9/1 - **Gaël Clariana** : p. 41/3 - **CMN** : p. 7/3, 11/3, 12/1, 14/2, 15/3, 16/1, 19/2, 20/1, 20/2, 21/3, 23/2, 28/2, 29/3, 32/1, 33/3, 33/4, 35/4, 37/3, 40/1, 43/2, 43/3, 43/4, 43/5, 44/2, 45/4, 47/3, 49/2, 50/1, 51/3, 51/4, 58/3, 64/1, 66/2, 69/4, 71 (« Monuments et Animaux » à l'abbaye de Montmajour, œuvre d'Erik Nussbicker Dissolution) - **René Delon** : p. 26/1 - **Arnaud Frich** : p. 34/2 - **Intégral** : p. 36/2, 53/2, 54/2 - **Laurent Lecat** : p. 35/3, 42/1 - **Pascal Lemaître** : p. 12/2, 61/3 - **Alain Lonchamp** : p. 11/2, 58/1, 61/2, 70/1 - **Patrick Müller** : p. 28/1, 64/2, 68/1 - **Myr Muratet** : p. 5 (Cloître de la cathédrale de Fréjus), 13 (Sainte-Chapelle du château de Vincennes), 56/1, 62/1, 68/2, 69/3 - **Musée national de préhistoire** : p. 54/3 - **Jean-Luc Paillé** : p. 38/2, 52/1 - **Jacques Philippon** : p. 14/1 - **Didier Plowy** : p. 6/2, 17/3, 18/1, 22/1, 24/2, 27/2, 29/4, 30/2, 31/3, 31/4, 32/2, 34/1, 38/1, 41/2, 48/1, 49/3, 50/2, 51/5, 55 (Siège du CMN), 56/2, 57/3, 58/2, 58/4, 70/2, 70/3 - **Marc Rappillard** : p. 46/1 - **Bernard Renoux** : p. 23/3 - **Caroline Rose** : p. 59/5.

### **Couverture**

**Didier Plowy** : Détail de façade de l'hôtel de Sully.



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)

