

Rapport annuel **2005**

**monum** 

Centre des monuments nationaux



# Introduction au rapport d'activité 2005

Consolider nos missions et professionnaliser notre fonctionnement pour aborder sereinement les réformes à venir : tels sont les maîtres-mots de l'année 2005.

La mission essentielle que nous a confié l'Etat est évidemment d'ouvrir au public, d'ouvrir aux publics, les monuments dont il nous a confié la gestion. Développer la fréquentation et améliorer la connaissance ne constituent pas des fins en soi, qui auraient pour seul objectif d'équilibrer un budget : l'excellence dans l'exercice de ces missions constitue la condition de notre crédibilité, pour nos visiteurs, pour nos administrations de tutelle et de contrôle, pour nos concurrents.

Conformément aux engagements pris devant notre conseil d'administration dans notre projet d'établissement, approuvé en septembre 2003, l'année 2005 a démontré notre capacité à consolider, à mettre en œuvre ou à imaginer des politiques d'accueil innovantes, respectueuses de nos monuments et destinées à satisfaire le plus grand nombre de nos visiteurs. Les manifestations fédératives ou ponctuelles que nous avons conduites cette année, outre le succès qu'elles ont pu connaître, démontrent à nos partenaires nos savoir-faire et nous rendent incontournables dans un paysage institutionnel changeant. Le parcours-nocturne de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le nouveau parcours-spectacle nocturne du château d'Azay-le-Rideau, l'opération « Les Visiteurs » démontrent, s'il le faut, notre capacité à sortir de la simple mission d'ouverture pour aller au-devant de nos publics et renouveler l'intérêt pour les monuments de notre réseau. Mieux accueillir, c'est en particulier permettre l'accès à des publics qui renonceraient, s'ils ne connaissaient pas précisément notre offre, à notre médiation. 2005 a en ce sens été déterminante pour mettre en relief notre politique en direction des publics handicapés. Grâce à un dialogue exemplaire avec un puissant réseau d'associations représentant les différentes formes de handicaps, notre

politique d'accueil devient aujourd'hui une référence dans le monde culturel et nous vaut, en 2006, d'être la seule structure relevant du Ministère de la Culture et de la Communication à être primée au titre des Trophées de la qualité des services publics. L'opération « Accueil pour tous », conduite par les administrateurs d'Ile-de-France, et dont le point d'orgue, l'interprétation de La Marseillaise en langue des signes au pied de l'Arc de triomphe, restera longtemps inscrite dans notre mémoire, témoigne de la vitalité de nos initiatives et de notre capacité à les mettre en œuvre, en mobilisant nos équipes, nos partenaires, notre public.

Mieux accueillir pour mieux faire connaître notre réseau, c'est aussi faire de nos monuments des lieux naturels de tournages de films. La politique d'accueil des tournages arrêtée par le Ministre de la Culture et de la Communication a trouvé en 2005 une pleine application dans l'établissement, avec une croissance déterminante du nombre de tournages accueillis et du chiffre d'affaires que cette activité nous procure.

Mieux accueillir nos publics, c'est enfin mettre à leur disposition des outils de médiation reconnus. Créées il y a 10 ans, les Editions du patrimoine se sont hissées en 2005, pour la première fois, dans le classement des 200 premiers éditeurs français. On ne compte plus les prix reçus par nos publications, qui rendent notre maison d'édition essentielle dans le paysage institutionnel culturel public.

Le Centre des monuments nationaux dispose désormais d'une assise culturelle et institutionnelle incontestable : c'est vrai à l'Arc de triomphe, où le réaménagement de la salle de l'Attique et l'installation d'un nouveau comptoir n'est pas une simple opération de travaux, mais repose sur un vrai projet pour le monument phare du réseau. Au château de Vincennes, la réouverture du donjon, sur laquelle nos efforts continueront à être concentrés en 2006, montrera également notre capacité à asseoir notre référence. A l'abbaye de Cluny, nous resterons le moteur de la réflexion conduite avec l'Etat, les collectivités locales et les autres institutions nationales, pour vitaliser et faire renaître un site dans le territoire qui est le sien.

Nous sommes en 2005 définitivement sortis des difficultés administratives et financières dans lesquelles le CMN était plongé à mon arrivée. L'effort de l'ensemble des acteurs de la chaîne comptable mérite, ici, d'être souligné pour démontrer que la mobilisation interne s'avère toujours payante. Le code des marchés publics n'est plus, aujourd'hui, un facteur de sidération de notre fonctionnement mais un outil de rationalisation et de professionnalisation de notre politique d'achats. L'outil informatique poursuit sa modernisation : l'intranet et l'ADSL garantiront, en 2006, une communication interne fluide et continue. La discussion, en 2006, d'un contrat de performance avec le Ministère de la Culture et de la Communication matérialisera une approche renouvelée et modernisée de notre gestion.

Asseoir notre crédibilité culturelle et institutionnelle en étant irréprochables sur notre capacité à gérer les deniers publics qui nous sont confiés : c'est la condition pour être capable de conduire les réformes institutionnelles majeures qui sont devant nous.

Après la décentralisation, dont on sait aujourd'hui qu'elle modifiera peu le périmètre de l'établissement, le transfert de la maîtrise d'ouvrage fera de nous un établissement adulte, capable d'exercer une responsabilité entière sur les monuments et dépassant le débat parfois stérile entre conservation et valorisation. La déconcentration de notre organisation, déterminante pour intégrer cette nouvelle compétence, continuera à mobiliser notre énergie.

Je sais l'attachement de l'ensemble des équipes du CMN, dans les monuments et au siège, au maintien de notre excellence. Cette excellence est notre meilleure garantie pour voir sans heurts majeurs nos missions évoluer.

Christophe Vallet  
*Président du Centre des monuments nationaux*

# Sommaire

<b>Chapitre 1</b>	<b>Un établissement au service du public</b>	<b>4</b>
	• Les missions du Centre des monuments nationaux	6
	• L'organisation du Centre des monuments nationaux	8
	• Les moyens humains	9
	• Le budget 2005 : prévision et exécution	9
<b>Chapitre 2</b>	<b>Le projet d'établissement</b>	<b>12</b>
	• Bilan de la deuxième année de mise en œuvre	14
<b>Chapitre 3</b>	<b>Mettre en valeur, accueillir et animer</b>	<b>20</b>
	• Aménager : réalisations 2005	22
	• Promouvoir et développer la fréquentation	24
	• Une politique d'accueil dynamique et adaptée	27
	• L'action éducative	31
	• Les parcours et modes de visite	33
	• Les visites conférences	35
	• L'offre culturelle	36
<b>Chapitre 4</b>	<b>Informier et communiquer</b>	<b>48</b>
	• Les documents d'information	50
	• La communication électronique	52
	• Les campagnes de communication : relations presse, relations publiques et publicité	53
	• Le centre d'information	57
<b>Chapitre 5</b>	<b>Diffuser la connaissance</b>	<b>58</b>
	• Monum, Editions du patrimoine	60
	• Les ventes	62
	• La documentation	63
	• Les archives	64
	• La connaissance et la gestion des collections	64
	• Les collections	66
	• La photographie	67
<b>Chapitre 6</b>	<b>Gérer les ressources humaines</b>	<b>68</b>
	• La gestion des ressources humaines	70
	• Les relations sociales	76
	• Les conditions de travail	77
	• Les logements de fonction	80
	• La communication interne	80
<b>Chapitre 7</b>	<b>Développer les ressources de l'établissement</b>	<b>82</b>
	• Les recettes domaniales	84
	• Les activités commerciales	86
	• Le mécénat	87
<b>Chapitre 8</b>	<b>Améliorer et moderniser la gestion</b>	<b>88</b>
	• La maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège	90
	• La modernisation de la gestion budgétaire et comptable	95
	• La politique d'achat de l'établissement	100
	• Les affaires juridiques	103
	• Le contrôle de gestion	104
	• Les systèmes d'information et les réseaux	107
<b>Chapitre 9</b>	<b>Annexes</b>	<b>110</b>
	• Compte de résultat exécuté	112
	• Calcul de la capacité d'autofinancement	112
	• Tableau de financement abrégé exécuté	114
	• Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument en 2005	116
	• Tableau des effectifs du siège et par monument	118



Chapitre I

---

# Un établissement au service du public

4  
5

- Les missions du Centre des monuments nationaux
- L'organisation du Centre des monuments nationaux
- Les moyens humains
- Le budget 2005 : prévision et exécution



Château  
du Haut-Kœnigsbourg

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

## ■ Les missions du Centre des monuments nationaux

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

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

par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme, en concertation avec les directions régionales des affaires culturelles, les collectivités territoriales et les réseaux d'institutions culturelles.

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

---

## Les monuments ouverts à la visite

---

- **Alsace**

- Château du Haut-Kœnigsbourg

- **Aquitaine**

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

- **Auvergne**

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

- **Bourgogne**

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

- **Bretagne**

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

- **Centre**

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

- **Champagne-Ardenne**

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

- **Franche-Comté**

- Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique

- **Paris**

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

- **Ile-de-France**

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

- **Languedoc-Roussillon**

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

- **Midi-Pyrénées**

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

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

- Colonne de la Grande-Armée à Wimille

- **Basse-Normandie**

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



Site archéologique  
d'Ensérune

- **Haute-Normandie**

- Abbaye du Bec-Hellouin
- Abbaye de Jumièges

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

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

- **Picardie**

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

- **Poitou-Charentes**

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

- **Provence-Alpes-Côte d'Azur**

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

- **Rhône-Alpes**

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

## ■ L'organisation du Centre des monuments nationaux

### Les équipes et les administrateurs des monuments

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

43 administrateurs ont actuellement en charge environ 73 monuments, les autres étant placés sous la responsabilité de l'architecte des bâtiments de France territorialement compétent.



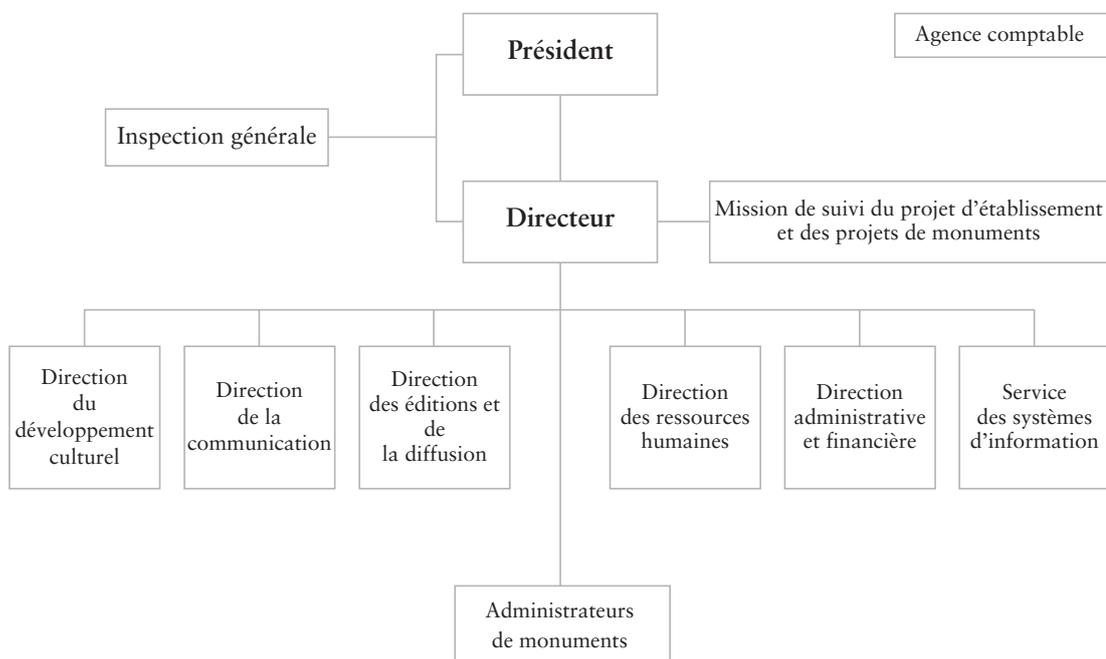
Château de Talcy

### Les services du siège

Au siège, le Centre des monuments nationaux s'appuie sur les compétences de l'inspection générale, de la mission du suivi du projet d'établissement et des projets de monuments, de 5 directions et d'un service des systèmes d'information, qui constituent autant de pôles d'expertise, pour assurer la cohérence d'ensemble des actions engagées et aider les équipes des monuments à atteindre leurs objectifs :

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

### L'organigramme du Centre des monuments nationaux



## ■ Les moyens humains

### ■ Le Centre des monuments nationaux rassemble au 31 décembre 2005

- 1 289 personnels permanents dont 500 agents affectés par l'Etat,
- 1 023 personnels occasionnels et saisonniers (191 en équivalent temps plein).

### ■ Parmi les personnels permanents

- 41,6 % occupent des fonctions d'accueil des publics et de surveillance,
- 28,9 % des fonctions d'administration et de gestion,
- 19 % des fonctions de billetterie et de comptoirs de vente,
- 4,6 % des fonctions d'entretien et de maintenance,
- 5,9 % des fonctions d'entretien et de mise en valeur des parcs et jardins.

## ■ Le budget 2005 : prévision et exécution

Le budget 2005 met en évidence une situation financière saine, laissant néanmoins des marges de manœuvre étroites.

### Les objectifs du budget primitif 2005 : viser à l'équilibre tout en allouant les moyens nécessaires à la réalisation du projet d'établissement

Voté par le conseil d'administration le 21 novembre 2004, le budget primitif 2005 présentait les caractéristiques suivantes :

#### ■ Il visait à l'équilibre sans toutefois l'atteindre

Le budget primitif 2005 présentait un déficit de 1,15 M€, en nette réduction par rapport au budget primitif 2004 (-2,5 M€). Ce déséquilibre résultait :

- de l'établissement de prévisions de recettes les plus sincères possibles, fixées à partir d'une analyse de l'exécution 2004 et non de façon irréaliste ;
- de la volonté de poursuivre la mise en œuvre du projet d'établissement, notamment par le biais d'une politique d'action culturelle et de communication plus dynamique.

#### ■ Il traduisait la volonté de l'établissement d'allouer au mieux les moyens

La mise en œuvre d'une politique d'achat, amorcée en 2004, et les économies qui en découlent participent de cette logique. Il était ainsi prévu que le

nouveau marché de téléphonie, notifié en août 2004, permette à l'établissement de réaliser sur 2005 des économies sur ses consommations téléphoniques à hauteur de plus de 30 %.

#### ■ Il dégagait les moyens nécessaires à la poursuite de la mise en œuvre du projet d'établissement

La construction du budget 2005 était, comme en 2004, organisée autour du projet d'établissement. Parmi les différents programmes d'action, le développement des moyens d'action de l'établissement figurait en bonne place avec 26,1 % du budget global 2005 : il se traduisait par la priorité accordée à la communication, aux mesures visant à augmenter le nombre de visiteurs en provenance des réseaux professionnels et à la politique de dynamisation des comptoirs de vente.

#### ■ Il imprimait une dynamique de résultat

Un dispositif de retour sur résultats pour les monuments susceptibles de dépasser leurs objectifs de recettes, au profit d'un dialogue de gestion renforcé, devait permettre, à l'issue de l'exécution 2005, d'intéresser directement les monuments aux résultats atteints.

Le compte de résultat prévisionnel faisait apparaître un total de dépenses de 63,142 M€ pour un total de recettes légèrement inférieur soit 61,988 M€, d'où un résultat prévisionnel négatif de 1,154 M€.

Grâce à une capacité d'autofinancement (CAF) s'élevant à 2,227 M€ (contre 1,274 M€ en 2004) mais également un prélèvement sur le fonds de roulement de l'établissement de 1,103 M€, le tableau de financement prévisionnel permettait de dégager une masse de crédits mobilisables pour l'investissement de 3,39 M€, ce qui traduisait une certaine stabilisation par rapport à 2004.

Tour Pey-Berland à Bordeaux





Tours  
de la cathédrale  
Notre-Dame de Paris

## L'exécution du budget 2005 : une situation financière saine mais des marges de manœuvre étroites

■ **L'exécution des dépenses s'est traduite par une forte amélioration en matière d'investissement et une consolidation des résultats acquis en 2004 en matière de fonctionnement**

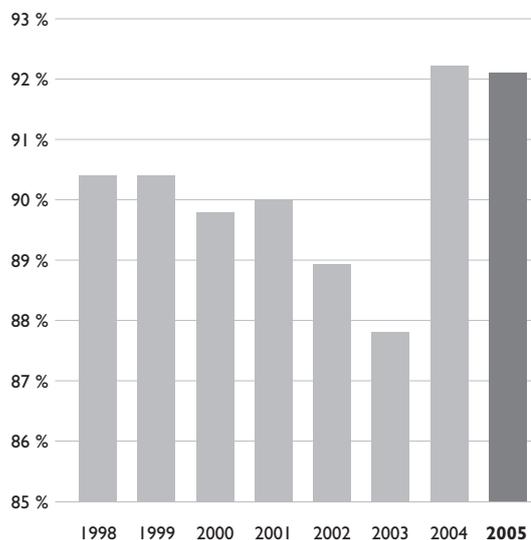
Le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement s'établit à 92,1 % contre 92,3 % en 2004 :

- le taux d'exécution des charges de personnel a enregistré une nette progression passant de 94,2 % à 96,8 % ;

- les autres charges, en revanche, affichent un taux d'exécution en léger repli, de 90,6 % en 2004 à 88,1 % en 2005.

A cet égard, 2004 et 2005 apparaissent comme les deux meilleures années depuis 1998, ainsi que le montre le graphe ci-dessous :

Taux d'exécution des dépenses de fonctionnement depuis 1998



## Le contexte et les modalités d'exécution du budget 2005 : des prévisions de recettes revues à la baisse en cours de gestion

L'exercice 2005 a été marqué par des résultats décevants, en matière de recettes, sur les six premiers mois de l'exercice. Cette situation a pu être rattrapée sur le second semestre, sauf pour les recettes domaniales.

L'ensemble des efforts accomplis pour doter l'établissement d'outils de pilotage et de suivi budgétaire en matière de recettes ont été le gage de la capacité de l'établissement à tirer l'ensemble des conséquences budgétaires de cette situation.

L'évaluation précise et l'intégration, lors de l'élaboration de la deuxième décision modificative du budget, des moins-values de recettes constatées au cours du premier semestre ont ainsi permis au CMN d'achever l'exercice avec un écart minime (inférieur à 2 %) entre ses prévisions corrigées et ses recettes effectives.

Parallèlement, les efforts entrepris pour améliorer les méthodes de construction du budget en dépenses ont commencé à porter des fruits sensibles. La justification au premier euro des demandes budgétaires présentées par les monuments pour 2005, visant à optimiser l'allocation des crédits entre sites, a ainsi permis d'optimiser la consommation des crédits gérés de façon déconcentrée.

Par ailleurs, la consommation des crédits d'investissement s'est redressée de façon particulièrement significative en 2005, et ce, pour la seconde année consécutive.

Le taux d'exécution des crédits s'est inscrit en effet en augmentation de 19,3 points par rapport à 2005 (62,9 % contre 43,6 % en 2004), après une augmentation de 8,3 points en 2004 (43,6 % contre 35,3 % en 2003).

■ **L'exécution des recettes met en évidence un taux de réalisation des objectifs proche de 99 %, fruit des efforts réalisés pour garantir l'ajustement régulier des prévisions aux réalisations**

Le taux d'exécution des recettes propres inscrites au budget final pour 2005 s'élève à 98,7 %. Les objectifs de recettes 2005, tels que révisés à la baisse lors de la DM2, sont ainsi globalement tenus.

Le montant global des recettes propres constatées s'élève à 59,8 millions d'euros.

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

Avec un total de 55,9 millions d'euros, les prévisions sur ce compte ont été atteintes à 99,3 %, contre 98,3 % en 2004 et 93,5 % en 2003.

■ **Le résultat de l'exercice traduit un assainissement de la situation financière de l'établissement, laissant néanmoins des marges de manœuvre étroites**

Le résultat global, retraité de l'impact des sorties des actifs de Chambord et des Tuileries, de la variation des reports, ainsi que d'une reprise de provision exceptionnelle, ne fait ressortir qu'un léger excédent, soulignant l'étroitesse des marges de manœuvre de l'établissement

En effet, si le compte financier 2005 fait apparaître un déficit à hauteur de 2 645 920 €, ce résultat incorpore l'impact de la sortie des actifs de Chambord et des Tuileries qui s'élève à :

- 4 179 914 € en dépenses au titre de la valeur nette comptable des actifs transférés ;
- 48 420 € en recettes au titre de l'amortissement accéléré du reliquat de subventions d'investissement ayant servi à l'acquisition de certains biens cédés.

Après neutralisation de ces éléments, le résultat 2005 devient excédentaire à hauteur de 1 485 574 €.

Pour ne prendre en compte que les dépenses qui relèvent strictement de l'année 2005, il importe par ailleurs de neutraliser les reports :

- exclusion des reports 2004 sur 2005 pour un montant de 2 993 311 €,
- intégration des reports 2005 sur 2006 à hauteur de 3 142 333 €.

Enfin, il importe de retrancher une recette exceptionnelle de 1 094 312 € liée à la reprise de deux provisions inscrites au bilan au cours de l'exercice 2000 et devenues sans objet.

Le résultat retraité de l'ensemble de ces éléments ne fait plus apparaître qu'un léger excédent de 242 239 €.

■ **Le taux d'autofinancement de l'établissement a légèrement diminué en 2005 sous l'effet de la sortie du château de Chambord et du jardin des Tuileries du périmètre de sa gestion**

Le taux d'autofinancement du CMN, hors personnels Etat affectés, se situe à 91,7 %, contre 93,6 % en 2004 et 93,3 % en 2003.

Cette situation s'explique par la sortie de Chambord et des Tuileries du périmètre de l'établissement, laquelle s'est évidemment traduite par une diminution importante du niveau des recettes propres et a parallèlement donné lieu à un relèvement du niveau de la subvention de l'Etat.

Le taux d'autofinancement de l'ensemble des dépenses concourant au fonctionnement de l'établissement – rémunération des personnels Etat incluse – se situe à 75,2 %, la valorisation des personnels Etat affectés représentant environ 15,3 M€.

10

11





Chapitre 2

---

# Le projet d'établissement

12  
13

- Bilan de la deuxième année de mise en œuvre



Fort Saint-André  
de Villeneuve-lez-Avignon

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

Ainsi, celle de 2005 a été présentée avec le budget primitif 2005 au conseil d'administration du 23 novembre 2004 ; elle comportait 122 actions, mises en œuvre tout au long de l'année, dans le prolongement de la déclinaison 2004.

Trois réunions tenues avec les 38 pilotes responsables du bon déroulement des actions ont permis d'en mesurer l'avancement et de prévoir le travail qu'il reste à accomplir en 2006 et les années suivantes.

## ■ Bilan de la deuxième année de mise en œuvre

---

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

---

Il a globalement atteint les objectifs fixés pour l'année. Les actions qui y sont développées sont essentielles pour préparer l'établissement à sa future réorganisation déconcentrée et à la signature d'un contrat de performance pluriannuel avec le Ministère de la Culture et de la Communication.

■ **Le premier objectif** de redéfinition du partage des tâches entre siège et échelons déconcentrés a été abordé en interne et a permis de faire une ébauche de répartition entre les échelons de la future organisation déconcentrée (siège, structures régionales ou interrégionales et monuments). Un comité de pilotage composé de membres du comité de

direction et d'administrateurs de monuments a été désigné et a commencé à travailler avec l'aide de consultants à l'aboutissement de ces partages et à la détermination d'une organisation future.

Parallèlement, le dispositif expérimental de déconcentration administrative et financière mis en place l'an dernier a abouti en 2005 au sein du chantier pilote de déconcentration Sud-Est, après un important travail de préparation à :

- la clarification de l'organisation des fonctions sur place permettant de consolider les premiers résultats du chantier d'expérimentation de déconcentration ;
- la clarification des procédures dans le cadre de l'expérimentation (recueil des règles budgétaires et comptables propres au chantier pilote) ;
- la préparation de la déconcentration de l'émission des titres de recettes au 1<sup>er</sup> janvier 2006 ;
- et la préparation de l'installation d'un agent comptable secondaire, recruté également au 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Cette nomination a signifié d'une part la suppression de tout contrôle de l'ordonnancement au niveau du siège et d'autre part la déconcentration de l'émission des titres de recettes au niveau de chaque monument.

En outre, un travail de rappel des procédures de gestion a accompagné la déconcentration des régies d'avance, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2005, et des dépenses de carburant, réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2006.

De même, l'expérimentation s'est approfondie en matière de relations humaines avec le transfert de compétences accrues dans le domaine de l'allocation des heures de vacation.

Les expérimentations en Ile-de-France et en Languedoc-Roussillon se sont poursuivies en 2005 et les bases d'un nouveau chantier pilote de déconcentration ont été jetées pour l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

■ **Le deuxième objectif** de ce programme vise le développement du travail coopératif. Pour ce faire, l'objectif 2005 était de concevoir et établir un cahier des charges et sélectionner un prestataire qui relierait les sites au réseau de l'établissement en haut débit. Ce prestataire a été choisi début 2006. Le retard pris dans le déploiement sera rattrapé en 2006, puisque 50 sites seront reliés dans l'année au lieu de 28 initialement prévus, et les autres en 2007.

Par ailleurs, un nouvel outil permettant d'organiser et de développer la circulation de l'information entre les agents du CMN sera mis en ligne le 1<sup>er</sup> mars 2006 : l'intranet. Fruit d'une large concertation, ce site a été conçu et développé tout au long de l'année 2005. Ce nouveau support de communication interne propose des actualités et des informations sur la vie de l'établissement. Il présente également l'organisation



et les activités de chaque monument, direction et service, met de nombreuses ressources à disposition et favorise le travail coopératif au sein de groupes de travail.

Les actions mises en œuvre en 2004 pour approfondir les échanges ont été reconduites en 2005 à travers des groupes de travail thématiques et des réunions organisées régulièrement au niveau régional ou interrégional avec l'ensemble des administrateurs des monuments.

D'autre part, la modernisation de la gestion s'est poursuivie par :

- l'amélioration des outils budgétaires et comptables avec la mise en place d'un module de gestion pluriannuel des investissements en autorisation d'engagement et en crédits de paiement ;

- le perfectionnement des outils de suivi de gestion avec :

- la fiabilisation et l'enrichissement des tableaux de bord relatifs à la qualité de gestion (délais de paiement, taux de rejet), et au suivi des recettes (déclinaison fine par monument et par mois) ;

- la mise au point et diffusion du recueil des procédures budgétaires et comptables en dépenses et en recettes ;

- la clarification des objectifs de la politique d'achat, notamment en ce qui concerne les fournitures de bureaux, les photocopieurs et les cartes accréditatives de carburant.

Enfin, la prévision budgétaire s'est améliorée grâce à :

- l'élaboration de comptes d'exploitation prévisionnels pluriannuels pour chaque monument en dépenses et en recettes,

- une meilleure articulation entre politique d'achat et programmation budgétaire,

- la détermination d'une programmation triennale (2006-2008) des investissements de l'établissement.

Parallèlement à la préparation de la future organisation déconcentrée, les dossiers d'information sur les monuments nationaux transférables au terme du processus défini par la loi relative aux libertés et responsabilités locales du 13 août 2004 ont été préparés et adressés aux collectivités qui en ont fait la demande. A la fin décembre 2005, 23 collectivités ont demandé des informations sur 19 monuments et 4 ont exprimé publiquement leur souhait de bénéficier du transfert d'un monument. Les collectivités ont jusqu'au 22 juillet 2006 pour en faire la demande, les transferts définitifs interviendront à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007 aux termes de conventions liant l'Etat, les collectivités et le Centre des monuments nationaux.

---

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

---

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

L'état des lieux, réalisé en 2004 et le recensement des études et des travaux effectués depuis 10 ans, permettent d'avoir une vision globale de ce qui est fait et reste à faire. Les travaux à réaliser prioritairement ont été programmés pour les trois prochaines années.

La signalisation routière ou autoroutière de 6 monuments a été améliorée. Le guide de la signalétique a

été rédigé après une large concertation avec les associations spécialisées. Il sera diffusé en 2006.

Plusieurs opérations importantes portent sur l'amélioration des équipements d'accueil (billetteries et comptoirs). Elles concernent notamment les châteaux d'Angers et d'Azay-le-Rideau, le monastère royal de Brou, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, la tour Saint-Nicolas à La Rochelle, la maison de George Sand à Nohant, l'Arc de triomphe, la Sainte-Chapelle et le site des mégalithes de Locmariaquer. Ces nouveaux équipements seront mis en service avant la fin de l'année 2006.

Les projets d'amélioration des équipements sanitaires sont également en cours pour les châteaux de Fougères-sur-Bièvre, de Talcy et de Tarascon, le château et les remparts de la cité de Carcassonne et la grotte de Pair-non-Pair.

Les opérations visant à faciliter les activités commerciales (comme la généralisation des terminaux CB...) sont liées au projet de déploiement du réseau informatique dans les billetteries/boutiques. Ces dossiers ont été étudiés en 2005 pour une mise en place en 2006.

En ce qui concerne les actions liées à la prise en compte de la sécurité, un mémento a été rédigé en 2005 et sera diffusé dans les monuments. Il permettra d'accroître et d'étendre à l'ensemble des monuments les connaissances sur la prise en charge des problèmes qui y sont liés et d'en assurer le suivi plus efficacement.

Abbaye  
du Mont-Saint-Michel



Un travail de relecture des règlements de visite est en cours pour s'assurer de la cohérence entre les textes existants et la réalité des circuits de visite.

L'accessibilité à tous les publics des monuments reste un objectif prioritaire de l'établissement. La loi du 11 février 2005 renforce encore les obligations en ce domaine. A ce titre, le CMN a financé en 2005 une étude préalable de l'ACMH pour la mise en accessibilité totale du palais du Tau, complété le dispositif de rampes à l'abbaye de Cluny, installé une rampe provisoire au château de Champs-sur-Marne et créé des emplacements de parking adaptés sur les sites mégalithiques de Carnac. Le cahier des charges d'une étude permettant d'estimer la nature des aménagements à effectuer pour prendre en compte les nouvelles dispositions de la loi a été rédigé en partenariat avec les associations représentatives des différents types de handicap.

---

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

---

Le premier objectif vise à renforcer la connaissance des publics. Un ensemble d'études a été développé suivant deux axes : la qualité de l'accueil et le développement des publics ; la diffusion de leurs résultats, partielle aujourd'hui, sera généralisée dès la mise en ligne de l'intranet. De plus, les études d'évaluation des principaux événements se sont développées en 2005 et les conclusions apportées serviront pour la mise en œuvre des prochaines programmations culturelles.

La recherche de nouvelles offres en direction des jeunes ou des familles qui visitent individuellement les monuments, a donné lieu à une expérience pilote l'été dernier dans 6 monuments, dans l'objectif de la reconduire l'an prochain. Pour les publics spécifiques, l'action s'est plutôt concentrée cette année sur l'élaboration de préconisations pour l'adaptation de produits de visite à des publics handicapés sous forme de fiches à l'usage des monuments, sur une vaste manifestation de sensibilisation dans l'ensemble des monuments d'Ile-de-France et sur la création du minisite « Accueil pour tous », dédié aux personnes en situation de handicap (mal et non-voyants, malentendants et sourds, personnes à mobilité réduite et déficients intellectuels), qui a été mis en ligne le 10 mars 2005. Accessible dès la page d'accueil du site internet [www.monum.fr](http://www.monum.fr), il permet de consulter en ligne l'offre de visite adaptée dans 6 monuments. Il a été réalisé avec le soutien de cinq associations représentatives de personnes en situation de handicap, interlocuteurs privilégiés du CMN.

Les actions relatives à l'accompagnement de la visite ont donné lieu au renouvellement des audioguides existants dans 6 monuments, à la mise en place d'un audioguide d'un nouveau type pour le palais du Tau en partenariat avec la ville de Reims et à la création



**Maison  
de George Sand  
à Nohant**

d'un nouveau modèle de documents de visite dont l'impression est prévue en 2006, excepté pour la maison de George Sand à Nohant et le château d'Angers, édités dès 2005.

Les projets d'amélioration de la présentation des monuments, de leurs collections et de la signalétique culturelle concernent 17 monuments pour une réalisation prévue en 2006 : les châteaux d'Angers, d'Azay-le-Rideau, de Châteaudun, de Pierrefonds, de Castelnaud-Bretenoux, d'Aulteribe et de Vincennes, le château et remparts de la cité de Carcassonne, le palais du Tau, le palais Jacques Cœur, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, les sites de Glanum et de Carnac, le Panthéon et l'Arc de triomphe ainsi que les tours et remparts d'Aigues-Mortes et l'abbaye de Cluny qui ont vu une partie de leur programme terminée en 2005.

L'église de Brou a été dotée d'un éclairage intérieur mettant en valeur ses tombeaux et le château d'Azay-le-Rideau d'un nouveau parcours-spectacle nocturne « Songes et Lumières ».

L'établissement a aussi lancé des programmes multi-média pour compléter la visite de l'abbaye de Cluny, du château et remparts de la cité de Carcassonne, de la basilique cathédrale de Saint-Denis et de l'Arc de triomphe, dont les résultats seront visibles en 2006, et en 2007 pour le château de Vincennes.

Des efforts ont été accomplis pour enrichir l'offre culturelle : une trentaine d'expositions ont marqué l'année 2005 dont notamment « Voyage mystique, secrets de Byzance et rêves ottomans » et « Passages en Inde. Hier et aujourd'hui » à la Conciergerie, « Napoléon en campagne, le bivouac de l'Empereur » à l'Arc de triomphe...

Une vaste opération de présentation d'œuvres du Fonds national d'art contemporain, « Les Visiteurs », a permis de renouveler en 2005 l'offre de visite au public dans 20 monuments. Cette expérience sera prolongée en 2006.

Enfin, les Editions du patrimoine ont aussi contribué à l'enrichissement de l'offre en direction des enfants, avec la parution de 4 titres dans la collection des

« Minitinéraires » (*Dolmens et menhirs – Carnac, Locmariaquer ; Le palais Garnier – l'opéra à Paris ; le château du Haut-Kœnigsbourg et les Eyzies-de-Tayac – la vallée de la Vézère*) ; en direction des publics handicapés avec le « Sensitinéraires » sur la Sainte-Chapelle et le « Lex'signes » en langue des signes française consacré à la préhistoire et des publics étrangers avec la parution de 7 titres en langues étrangères.

---

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

---

Pour ce qui concerne les conditions de travail, le programme pluriannuel de travaux 2006/2008 a approuvé une série d'opérations relatives à l'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité. Ainsi la réalisation de 14 opérations est programmée pour 2006 et une enveloppe budgétaire consacrée à de petits aménagements sera répartie sur les monuments.

Dans le cadre de la réforme du statut du personnel contractuel entamée en 2004, l'élaboration du référentiel des métiers s'est poursuivie en 2005 (71 métiers ont été décrits et classés selon des critères objectifs). Le ministère de la Culture et de la Communication a été saisi officiellement d'un projet global de rénovation du statut comprenant le texte et une nouvelle grille de classification et de rémunération.

En ce qui concerne l'objectif de professionnalisation des personnels, des actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances ainsi que des actions de qualification sont proposées aux agents dans le cadre du plan pluriannuel de formation.

L'objectif relatif à l'adaptation du dialogue social et aux dispositifs de veille des conflits a donné lieu à un travail en interne qui se concrétisera dans le cadre de la nouvelle répartition des tâches entre siège et échelons déconcentrés.

---

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

---

Le premier objectif visait la politique de communication. 2005 a été consacrée à l'édition de l'ensemble des documents d'appel déclinés suivant la nouvelle charte graphique définie en 2004 et au renforcement des campagnes de communication de proximité des monuments (publicité, marketing direct) pour en stimuler la fréquentation : les châteaux d'Angers, d'Azay-le-Rideau et du Haut-Kœnigsbourg, les abbayes du Mont-Saint-Michel et du Thoronet, les tours et remparts d'Aigues-Mortes, ainsi que

Site archéologique d'Olbia





Hôtel  
de Béthune-Sully

les 38 monuments qui ont participé à l'opération fédérative « Monument jeu d'enfant » en ont bénéficié.

Les offres de nouvelles prestations destinées aux professionnels du tourisme ont été développées : 6 nouveaux produits journée créés ainsi que plus de 50 partenariats conclus avec des clubs, offices de tourisme, associations et institutions relais.

Le budget consacré à la publicité dans les supports professionnels ajouté aux nouvelles modalités de vente à l'avance ont porté leurs fruits avec un accroissement de 41 % des ventes à tarifs professionnels hors guichet.

L'autre levier pour optimiser les ressources consiste dans l'offre de location. Les efforts de communication menés en 2005 (plaquette présentant l'offre de l'établissement pour les tournages et prises de vue en français-anglais, publicité dans la presse et les guides professionnels, réactualisation de l'offre sur le site internet du Centre des monuments nationaux, salons spécialisés) devraient donner des résultats positifs en 2006. Enfin, les efforts de recherche de mécénat et partenariat ont permis de soutenir 19 opérations dont des manifestations temporaires mais aussi des aménagements et des offres adaptées aux publics spécifiques.

Dans le domaine de la contribution des points de vente aux ressources de l'établissement, l'année 2005 a permis de stabiliser le cadre juridique de la com-

mande, d'obtenir un niveau satisfaisant de performance en matière de paiement, de suivre prioritairement dans le cadre du plan d'action commerciale les indicateurs d'activité par point de vente et de mener à terme les actions prévues en matière d'assortiment et de négociation tarifaire avec les fournisseurs. De son côté, le secteur des éditions s'est efforcé de mieux programmer ses travaux pour améliorer l'économie générale de l'offre éditoriale (fixer et suivre les plannings de fabrication et de mise en vente des ouvrages, mettre au point dès janvier l'ensemble des documents de promotion des ouvrages, apurer les stocks...).

---

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

---

Avec la relance en 2004 des projets de monuments, un ensemble d'actions permettant d'améliorer la connaissance des monuments a été mis en œuvre : le renforcement du département scientifique a permis de progresser plus rapidement dans l'inventaire des collections des monuments.

La base *Collectio* compte 47 000 œuvres répertoriées à fin 2005 ; elle sera consultable l'an prochain. Quant à la base documentaire, elle sera consultable sur intranet en 2006.

Un travail de documentation a été achevé sur l'ensemble des plans anciens des monuments ; des campagnes d'archivage et de recherche de fonds sont en cours dans les monuments parallèlement à l'organisation de sessions de formation à l'archivage. Enfin, 7 monuments ont bénéficié d'études documentaires spécifiques essentiellement à l'occasion de projets muséographiques.

L'autre volet du programme consiste à avoir des projets de monuments actualisés dont la programmation doit être validée par les partenaires du Centre des monuments nationaux (directions régionales des affaires culturelles) et présentée aux collectivités locales concernées dans l'objectif de mener avec elles une politique de développement partenarial : actuellement 13 monuments ont vu leur projet réactualisé et validé en interne : le palais du Tau, les châteaux d'Angers, de Châteaudun, d'Azay-le-Rideau, d'If, d'Oiron, de Castelnau-Bretenoux, de Champs-sur-Marne, les tours et remparts d'Aigues-Mortes, le château et remparts de la cité de Carcassonne, l'abbaye du Thoronet, la villa Savoye, la maison de Georges Clemenceau et 2 monuments ont fait l'objet d'une première note d'orientation validée en interne : le château de Pierrefonds et les sites mégalithiques de Carnac. Les projets pour le château de Vincennes, l'Arc de triomphe et le Panthéon s'élaborent suivant des procédures spécifiques à chacun de ces monuments avec des comités de pilotage intégrant divers partenaires institutionnels.



Chapitre 3

---

# Mettre en valeur, accueillir et animer

20  
21

- Aménager : réalisations 2005
- Promouvoir et développer la fréquentation
- Une politique d'accueil dynamique et adaptée
- L'action éducative
- Les parcours et modes de visite
- Les visites conférences
- L'offre culturelle



Château  
d'If

## ■ Aménager : réalisations 2005

---

### Une politique d'aménagement au service des « projets de monuments »

---

Alors que l'Etat assure la charge des travaux d'entretien et de restauration, les investissements programmés par le CMN portent sur l'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, la réalisation d'équipement facilitant l'accueil et le confort des visiteurs et, depuis 2004 en application du projet d'établissement, le renouvellement de la présentation permanente des monuments. La politique d'aménagement est ainsi conçue comme l'un des moyens essentiels de la mise en œuvre du projet d'établissement et des projets de monuments qui en constituent la traduction monument par monument.

L'année 2005 a marqué une très nette amélioration dans le taux d'engagement et de consommation réelle des crédits d'investissements prévus au budget primitif. Le taux d'engagement se situe à plus de 98 % et le taux de mandatement à 62 % contre 73 % et 46 % en 2004.

Le département des aménagements a proposé une programmation triennale pour les années 2006 à 2008 qui a été validée par le conseil d'administration. Elle prévoit à partir de 2006 de distinguer les autorisations d'engagement des autorisations de paiement, permettant ainsi de mieux tenir compte de la durée réelle des opérations qui se déroulent sur deux ou trois ans, les réalisations sur une seule année étant exceptionnelles.

---

### Quelques opérations significatives illustrant les différents programmes du projet d'établissement

---

Comme en 2004, l'année 2005 a été marquée par un grand nombre de petites mais indispensables opérations portant essentiellement sur l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité.

Les grandes opérations portent à la fois sur les conditions de travail, les conditions d'accueil et la présentation des monuments. Les locaux du personnel ont été achevés à l'Arc de triomphe et de nouveaux bureaux ont été créés au Panthéon et au château de Pierrefonds. Les illuminations du Mont-Saint-Michel ont été remises en état et seront complétées début 2006. La mise en lumière de l'église du monastère royal de Brou a été terminée. Le nouveau parcours nocturne du château d'Azay-le-Rideau, réalisé avec le concours du département d'Indre-et-Loire, a été inauguré le 13 juillet et un nouvel espace de réception a été aménagé dans les communs ouest.

Dans un esprit de partenariat avec les directions régionales des affaires culturelles, le CMN a accepté de financer l'étude préalable à la mise en accessibilité totale du palais du Tau à Reims et à la création d'espaces pédagogiques dans les combles, ainsi que celle concernant la restauration et à l'aménagement de l'ancienne maison du directeur à l'abbaye de Cluny. Les opérations menées en 2005 figurent dans les tableaux ci-après avec leur dominante programmatique.

## ■ Opérations terminées en 2005

Monastère royal de Brou	Offre culturelle
Abbaye de Cluny	Accueil (salle atelier pour les groupes scolaires)
Abbaye du Mont-Saint-Michel	Offre culturelle
Arc de triomphe	Conditions de travail
Cathédrale d'Amiens	Accueil – conditions de travail
Cathédrale Notre-Dame de Paris	Conditions de travail
Château d'Azay-le-Rideau	Offre culturelle
Château de Bouges	Offre culturelle
Château de Pierrefonds	Conditions de travail
Domaine national de Saint-Cloud	Accueil – conditions de travail
Tours et remparts d'Aigues-Mortes	Offre culturelle (2 <sup>e</sup> phase)
Site archéologique d'Enserune	Conditions de travail
Site archéologique de Glanum	Conditions de travail

22

23

## ■ Opérations lancées en 2005 ou antérieurement se poursuivant en 2006

Abbaye de Cluny	Accueil - conditions de travail
Abbaye du Mont-Saint-Michel	Offre culturelle
Arc de triomphe	Accueil - conditions de travail - offre culturelle
Château d'Angers	Accueil - conditions de travail
Château et remparts de la cité de Carcassonne	Accueil - conditions de travail - offre culturelle
Château de Fougères-sur-Bièvre	Offre culturelle - accueil
Château de Vincennes	Offre culturelle
Maison de George Sand à Nohant	Accueil
Grottes des Eyzies-de-Tayac	Conditions de travail
Palais du Tau à Reims	Offre culturelle
Panthéon	Offre culturelle
Sainte-Chapelle	Accueil - conditions de travail
Site archéologique de Glanum	Accueil
Site des mégalithes à Locmariaquer	Accueil - conditions de travail
Tours de La Rochelle	Accueil

## ■ Au total près de 5 M€ ont été engagés en 2005 se répartissant ainsi

37 %	Conditions de travail
20 %	Accueil
43 %	Offre culturelle



Abbaye de Charroux

## ■ Promouvoir et développer la fréquentation

### Une fréquentation en hausse

La création de l'établissement public de Chambord en juillet 2005 a sensiblement modifié le périmètre de l'établissement entraînant une baisse globale de la fréquentation. Corrigé de cette donnée et en intégrant les ventes hors guichets, le bilan de l'année 2005 fait apparaître une légère progression de la fréquentation par rapport à 2004 soit +1,8 % pour les entrées totales et +2,6 % pour les entrées payantes.

#### Evolution de la fréquentation annuelle

	2005 / 2004	2005 / 2003
<b>Entrées totales</b>		
données brutes (avec Chambord)	-4,6 %	5,4 %
données brutes (sans Chambord)	0,4 %	4 %
à périmètre constant	0,5 %	5,4 %
à périmètre constant avec ventes à l'avance*	1,8 %	7 %
<b>Entrées payantes</b>		
à périmètre constant	0,8 %	5,9 %
à périmètre constant avec ventes à l'avance*	2,6 %	8 %

\* sans le château de Chambord

#### Fréquentation en valeurs absolues (en millions de visiteurs)

	2003	2004	2005*
Entrées totales	7,7	8,06	7,4
Entrées payantes	5,5	5,76	5,4
Entrées gratuites	2,2	2,3	2,05

\* sans le château de Chambord

Ces résultats sont satisfaisants dans la mesure où la position des fêtes de Pâques au mois de mars, l'absence de pont en mai et juin et la conjonction du 1<sup>er</sup> mai avec les vacances de printemps de la zone C ont constitué de sérieux handicaps pour les résultats du premier semestre.

Dans ce contexte la progression des ventes hors guichet auprès des professionnels constitue un élément très positif et confirme le retour, notamment en Ile-de-France, des touristes étrangers.

#### Ventes hors guichet

		2003	2004	2005	2005 / 2004
Bon d'échange	supprimé depuis février 2005	nr	93 368	1 012	
Bon de commande	créé en 2003	9 266	18 662	90 598	385 %
Vente à l'avance*		19 710	28 225	105 968	275 %
Total			140 255	197 578	41 %

\* sans le château de Chambord estimé à 8 000 entrées en 2003, et 20 000 respectivement en 2004 et 2005



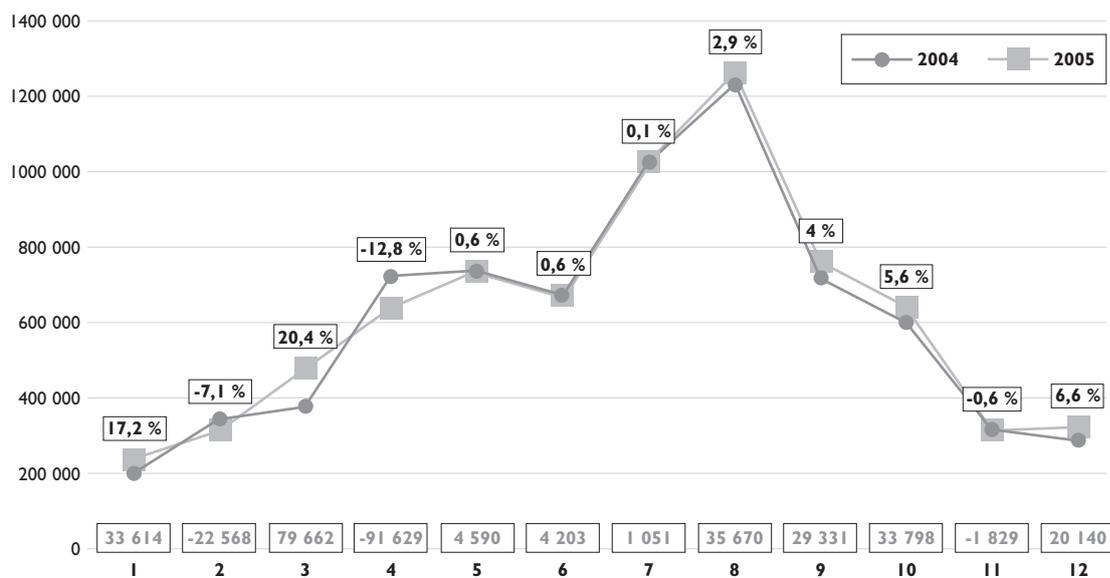
Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue

### ■ Evolution mensuelle

Mis à part les fortes variations des mois de mars et avril liées à la date des fêtes de Pâques, seuls novembre et février sont en baisse par rapport à 2004.

Il faut noter que ce sont les mois d'août, de septembre, d'octobre et de décembre qui ont le plus contribué à la hausse.

**Evolution mensuelle de la fréquentation totale (données à périmètre constant avec des ventes à l'avance) en encadré évolution 2005/2004 en % et en valeur absolue**



24  
25

### Evolution de la fréquentation par segment des visiteurs

Tarif	Segment des visiteurs	Structure en 2004	Structure en 2005	Evolution 2005/2004 en valeur absolue	Evolution 2005/2004 en %
<b>Visiteurs individuels</b>					
Plein tarif	> 24 ans	52,8 %	53,1 %	77 914	2,1 %
Tarif réduit	18 - 24 ans	10,4 %	9,6 %	-42 924	-5,8 %
Gratuits	< 18 ans + dimanches gratuits + Journées du Patrimoine	22,9 %	22,1 %	-32 656	-2 %
<b>Total visiteurs individuels</b>		<b>86 %</b>	<b>84,8 %</b>	<b>2 334</b>	
<b>Visiteurs en groupes</b>					
Forfait groupes scolaires	Elèves en groupes	5,7 %	6 %	28 043	6,8 %
Professionnels du tourisme	Groupes constitués	8,2 %	9,2 %	78 194	13,2 %
<b>Total visiteurs en groupes</b>		<b>14 %</b>	<b>15,2 %</b>	<b>106 237</b>	

La répartition par segment de visiteurs ne change pas profondément d'une année sur l'autre. A l'exception des jeunes visiteurs de 18 à 24 ans : -5,8 %. Il est impossible en revanche de se prononcer sur l'évolution du public plus jeune (moins de 18 ans) puisque les entrées gratuites englobent aussi la fréquentation des journées gratuites (premiers dimanches de certains mois et Journées européennes du Patrimoine).

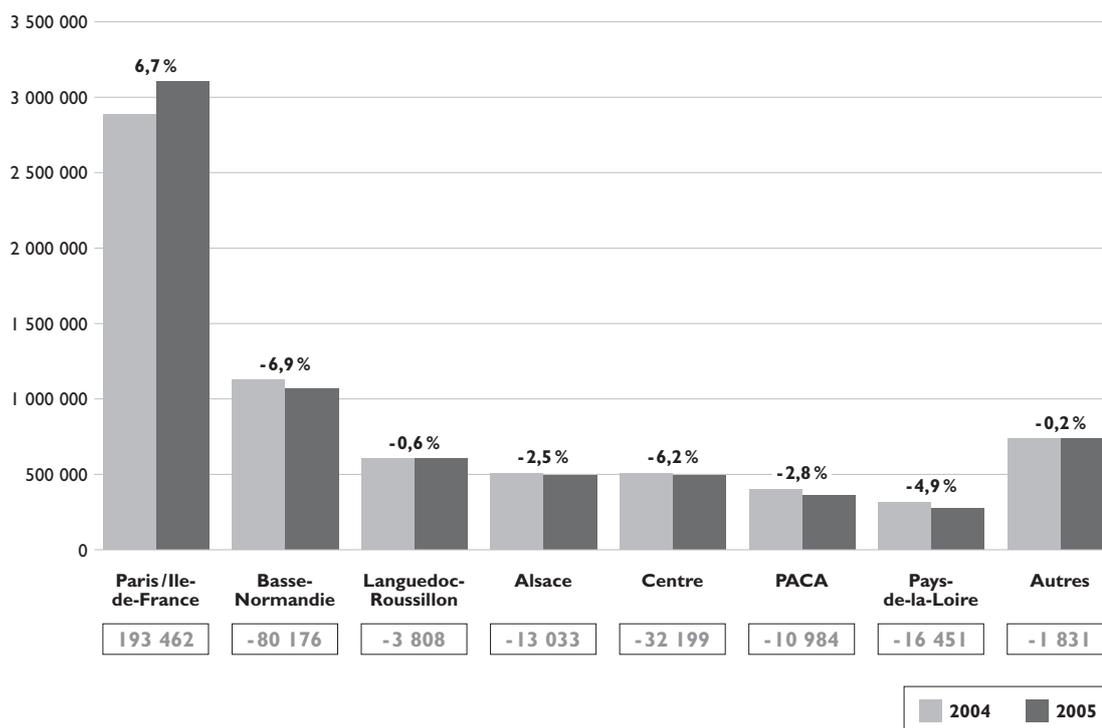
Les visites en groupes sont en forte hausse surtout du côté des groupes touristiques adultes (+13,2 %). Les groupes scolaires sont en augmentation après une période de stagnation (+6,8 %).

Château de Châteaudun



## ■ Résultats par région

## Evolution par région (entrées totales dans 7 régions principales)



Parmi les 7 régions principales, seule l'Île-de-France présente un solde positif. Les visiteurs étrangers y contribuent de façon décisive. Les monuments du CMN bénéficient ainsi d'un contexte touristique de nouveau favorable dans la région, avec une hausse du nombre des étrangers (+ 10 % en nuitées) et celle plus faible des Français (+ 0,6 % sur 9 mois). Les Américains dominent avec 1,3 million des arrivées (+ 16,8 % sur 9 mois). Ils sont suivis des Britanniques et des Italiens. Les Japonais enregistrent également une forte progression.

La Basse-Normandie, avec surtout l'abbaye du Mont-Saint-Michel, subit une baisse des visites individuelles. L'amélioration de la fréquentation des groupes constitués n'est pas suffisante pour compenser ces pertes. Cette baisse par rapport à 2004 doit être relativisée dans la mesure où la région avait bénéficié l'an passé d'une affluence record en raison du 60<sup>e</sup> anniversaire du débarquement.

La région Centre enregistre la baisse la plus importante compte tenu de son poids relatif (- 6,2 % et - 32 000 entrées en valeur absolue). Les monuments nationaux sont confrontés à une forte concurrence des sites patrimoniaux similaires. Le marketing intensif des grands monuments privés pénalise davantage les sites du CMN dont seul le château d'Azay-le-Rideau jouit d'une notoriété comparable. La baisse de séjours hôteliers des touristes français - 2 % (pour 2,4 millions d'arrivées sur 9 mois) n'est pas compensée par des arrivées étrangères (+ 7 % pour un nombre de 0,9 million sur 9 mois).

Le Languedoc-Roussillon présente une légère baisse (- 0,6 %) qui aurait pu être plus importante sans les très bons résultats des tours et remparts d'Aigues-Mortes. Les monuments nationaux de la

région Provence-Alpes-Côte d'Azur (- 2,8 %) n'ont pas bénéficié de l'accroissement des arrivées des touristes cet été. C'est la seule région pour laquelle le résultat des monuments du CMN (excepté l'abbaye du Thoronet) est en décalage avec la tendance touristique régionale.

L'Alsace, représentée par le seul château du Haut-Kœnisbourg est en baisse (- 2,5 %) pour la seconde année consécutive. Elle pâtit tout particulièrement de l'absence des ponts au premier semestre et d'un nouveau recul des arrivées de touristes allemands.

Les monuments nationaux en Pays-de-la-Loire sont en baisse de 4,9 % comme l'ensemble des sites patrimoniaux de la région.

## Domaine national de Meudon



## ■ Une politique d'accueil dynamique et adaptée

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

Un des objectifs du projet d'établissement est de développer et d'accroître le public en provenance des réseaux touristiques. La stratégie sous-jacente pour atteindre cet objectif repose sur une approche par marché et sur une analyse marketing.

Les marchés principalement visés sont les marchés dits « matures » (marché français bien sûr, Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie et Espagne ainsi que l'Amérique du Nord) mais aussi les marchés dits « émergents » que sont la Russie et les autres pays de l'Est. Cette année une attention particulière a été portée à la Chine.



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

Un certain nombre d'actions déclinées et adaptées au niveau international, national et local en découlent ainsi que la mise en place d'outils de promotion et de modalités de vente.

L'établissement est également membre du club « musées, châteaux, monuments » de Maison de la France qui réalise des actions à l'étranger.

#### Salons professionnels à l'étranger

- Workshop Etats-Unis, région côte ouest (janvier)
- Workshop thématique à Londres (février et octobre)
- Tournée Chine, grand ouest (fin février)
- Tournée démarchage en Espagne à Madrid et Barcelone (avril)
- Workshop en Allemagne (juin)
- Opération de promotion sur la Grande Muraille de Chine (septembre)
- Salon professionnel de Bruxelles (octobre)
- Tournée auprès des professionnels en Allemagne
- Workshop en Russie (novembre)
- Tournée en Chine à Pékin, Shanghai, Canton (décembre)

#### Salons nationaux pour professionnels du tourisme

- Rendez-vous France à Paris (8-9 avril)
- MIT international à Paris (octobre)

#### Salons professionnels du tourisme en région

- Cap à l'Ouest (déclinaison du Rendez-vous France) à Saint-Malo (6-7 avril)
- Workshop à Rouen, sites de Normandie (septembre)
- Opération « Destination Aquitaine » à Bordeaux (septembre)

#### Salons nationaux pour comités d'entreprise

- Paris (2-3 février)
- Workshop des Services Loisirs Accueil à Lyon (novembre)
- Forum des loisirs culturels au musée d'Orsay (21 novembre)

#### Salons pour comités d'entreprise en région

- Lyon (9-10 février)
- Toulouse (3-4 mars)
- Marseille (15-16 mars)
- Nantes (24-25 mars)
- Tours (5-6 avril)
- Dijon (5-6 avril)

#### Salon national grand public

- Salon des vacances en France à Paris (29, 30, 31 janvier)

#### Salons nationaux pour les locations

- Top Résa à Deauville (septembre)
- Workshop à Paris (avril)

#### Salon pour locations en région

- Salon location du « Cercle Prestige » en Languedoc-Roussillon



### ■ Des outils de promotion

Un nouveau Manuel technique de vente a été édité cette année en version papier (français et anglais) ainsi qu'une version CD-ROM intégrant des traductions en allemand, en espagnol et en italien. Ce document a reçu, à l'occasion du salon MIT international, le prix du meilleur ouvrage à destination des professionnels du tourisme.

Le minisite internet du Centre des monuments nationaux destiné aux professionnels du tourisme sur [www.monum.fr](http://www.monum.fr) a été actualisé ainsi que les sites internet des principaux organismes institutionnels du tourisme (comités départementaux et régionaux du tourisme, offices de tourisme...) de même que les guides touristiques des principaux éditeurs.

Par ailleurs, afin de mieux mettre en valeur l'offre des monuments, des circuits ou produits journée ont été créés avec d'autres partenaires touristiques de manière à proposer une offre construite et diversifiée. En PACA : un produit alliant la visite de l'abbaye de Silvacane, un cocktail et un concert du festival de piano de La Roque-d'Anthéron ou encore, en région Centre, la visite combinée du château de Bouges et de la maison de George Sand à Nohant ont été proposés.

Par ailleurs, plus de 200 prospections commerciales individualisées ont été effectuées auprès des tours-opérateurs, des agents de voyages, des réceptifs et des autocaristes.

De nombreuses publicités sont parues dans des supports destinés aux autocaristes comme le guide « Loisirs et découvertes » ainsi que dans des supports destinés aux agences allemandes, chinoises ou russes.

D'autres informations sont également relayées dans les revues éditées par les partenaires institutionnels : offices du tourisme, comités départementaux et régionaux.

Une attention particulière a été portée cette année aux supports permettant de présenter l'offre locative. Un important achat d'espaces a été effectué sur le site [www.1001salles.com](http://www.1001salles.com). Une insertion a également été effectuée dans le magazine spécial « musées et monuments » du Bedouk.

Des Eductours pour les professionnels de tourisme ont été organisés dans plusieurs monuments.

Plus de 10 millions de documents d'appel ont été distribués principalement dans les offices de tourisme et les lieux d'hébergement.

Des cartes touristiques mentionnant les monuments nationaux ont également été distribuées en grand nombre aux péages des autoroutes du sud de la France.



Château  
de Rambouillet

### ■ Des modalités de vente simplifiées et diversifiées

Une réorganisation des modalités de vente a été mise en œuvre cette année. Les conventions de bons de commande ont été réservées aux clients les plus importants, les autres ont été orientés vers les ventes à l'avance.

Par ailleurs, l'utilisation des conventions de bons de commande a été étendue aux visites conférences et spectacles. Elle ne sont donc plus réservées uniquement au paiement du simple droit d'entrée.

Une possibilité nouvelle d'achat à l'avance de billets plein tarif a également été créée afin de permettre aux offices de tourisme de vendre, contre une commission, des billets d'entrée aux individuels.

Les résultats ont été très positifs puisque les ventes à tarif professionnel hors guichet, (ventes à l'avance et bons d'échange) ont progressé, entre 2004 et 2005, de + 41 % en fréquentation, pour un chiffre d'affaire de plus d'un million d'euros.

### Des relations développées avec les partenaires institutionnels du tourisme

L'ensemble de ces actions de promotion ont été réalisées en partenariat avec les principales représentations institutionnelles du tourisme qu'il s'agisse de la représentation du ministère délégué au Tourisme à travers Maison de la France, les représentations des régions à travers les comités régionaux du tourisme ou à un niveau plus local les comités départementaux du tourisme ou les offices de tourisme.

### Des partenariats d'image et de proximité

L'établissement poursuit et consolide une politique active de partenariat national et local.

Sur le plan national, des conventions sont signées avec de grands organismes liés au secteur touristique comme les Gîtes de France, les Logis de France, la SNCF... offrant des tarifs préférentiels à leurs clients fidélisés contre une mise en valeur des monuments dans leur communication.

D'autres partenariats à vocation plus locale ont pour objectif de mieux insérer les monuments dans leur environnement en travaillant avec d'autres prestataires touristiques et culturels. Ils consistent, pour l'essentiel, à intégrer l'offre de visite de monuments dans une offre touristique plus complète du type « pass », ou encore de proposer des renvois de visiteurs d'un lieu touristique à l'autre.



Site archéologique de La Graufesenque

### Une politique tarifaire adaptée

Dans un contexte concurrentiel renforcé, le Centre des monuments nationaux a décidé de ne pas procéder à des augmentations tarifaires généralisées, tout en reclassant certains monuments dans la grille tarifaire. Une catégorie spéciale à 8 € a ainsi été créée pour l'Arc de triomphe et l'abbaye du Mont-Saint-Michel, alors que les tours de la cathédrale Notre-Dame de Paris et les châteaux d'Angers et d'Azay-le-Rideau ont été placés en catégorie 1.

Catégorie tarifaire	Plein tarif	Tarif professionnel du tourisme	Tarif réduit
Catégorie spéciale	8 €	6 €	5 €
Catégorie 1	7 €	5,50 €	4,50 €
Catégorie 2	6,10 €	5,10 €	4,10 €
Catégorie 3	4,60 €	4,10 €	3,10 €
Catégorie 4	2,50 €	2,50 €	2,50 €

#### ■ Catégorie spéciale

##### Normandie

##### Manche

- Abbaye du Mont-Saint-Michel

##### Ile-de-France

##### Paris

- Arc de triomphe

#### ■ Catégorie I

##### Alsace

##### Bas-Rhin

- Château du Haut-Kœnigsbourg

##### Centre

##### Indre-et-Loire

- Château d'Azay-le-Rideau

##### Ile-de-France

##### Paris

- Panthéon

- Tours de la cathédrale Notre-Dame

##### Pays de-la-Loire

##### Maine-et-Loire

- Château d'Angers

■ **Catégorie 2**

**Aquitaine**

- Dordogne**  
- Grotte de Font-de-Gaume  
- Grotte des Combarelles

**Auvergne**

- Puy-de-Dôme**  
- Château d'Aulteribe

**Basse-Normandie**

- Orne**  
- Château de Carrouges

**Bourgogne**

- Côte-d'Or**  
- Château de Bussy-Rabutin

**Saône-et-Loire**

- Abbaye de Cluny

**Centre**

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

**Eure-et-Loir**

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

**Indre**

- Maison de George Sand à Nohant  
- Château de Bouges

**Loir-et-Cher**

- Château de Chaumont-sur-Loire

**Champagne-Ardenne**

- Aube**  
- Château de La Motte Tilly

**Marne**

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

**Ile-de-France**

- Paris**  
- Conciergerie  
- Sainte-Chapelle

**Seine-et-Marne**

- Château de Champs-sur-Marne

**Seine-Saint-Denis**

- Basilique cathédrale de Saint-Denis

**Val-de-Marne**

- Château de Vincennes (circuit long)

**Yvelines**

- Château de Maisons  
- Château de Rambouillet

**Languedoc-Roussillon**

- Aude**  
- Château et remparts de la cité de Carcassonne

**Gard**

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

**Pyrénées-Orientales**

- Forteresse de Salses

**Midi-Pyrénées**

- Lot**  
- Château de Castelnau-Bretenoux

**Tarn-et-Garonne**

- Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue

**Pays-de-la-Loire**

- Maine-et-Loire**  
- Abbaye royale de Fontevraud

**Picardie**

- Oise**  
- Château de Pierrefonds

**Poitou-Charentes**

- Deux-Sèvres**  
- Château d'Oiron

**Provence-Alpes-Côte d'Azur**

- Bouches-du-Rhône**  
- Abbaye de Montmajour

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

**Var**

- Abbaye du Thoronet

**Rhône-Alpes**

- Ain**  
- Monastère royal de Brou

■ **Catégorie 3**

**Aquitaine**

- Dordogne**  
- Site archéologique de Montcaret

**Gironde**

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

**Auvergne**

- Haute-Loire**  
- Cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay

**Puy-de-Dôme**

- Château de Villeneuve-Lembron

**Bourgogne**

- Côte-d'Or**  
- Château de Châteauneuf-en-Auxois

**Bretagne**

- Finistère**  
- Cairn de Barnenez

**Côtes-d'Armor**

- Maison d'Ernest Renan à Tréguier

**Morbihan**

- Site des mégalithes à Locmariaquer

**Centre**

- Indre**  
- Parc du château de Bouges

**Loir-et-Cher**

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

**Champagne-Ardenne**

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

**Haute-Normandie**

- Eure**  
- Abbaye du Bec-Hellouin

**Seine-Maritime**

- Abbaye de Jumièges

**Ile-de-France**

- Hauts-de-Seine**  
- Maison des Jardies à Sèvres

**Yvelines**

- Villa Savoye à Poissy

**Val-de-Marne**

- Château de Vincennes (circuit court)

**Languedoc-Roussillon**

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

**Hérault**

- Site archéologique d'Ensérune

**Midi-Pyrénées**

- Aveyron**  
- Site archéologique de La Graufesenque

**Haute-Garonne**

- Site archéologique de Montmaurin

**Hautes-Pyrénées**

- Maison du maréchal Foch à Tarbes

**Lot**

- Château d'Assier

**Tarn-et-Garonne**

- Château de Gramont

**Pays-de-la-Loire**

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

**Picardie**

- Aisne**  
- Château de Coucy

**Oise**

- Galerie Nationale de la tapisserie à Beauvais

**Poitou-Charentes**

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

**Vienne**

- Abbaye de Charroux  
- Site archéologique de Sanxay

**Provence-Alpes-Côte d'Azur**

- Alpes-Maritimes**  
- Trophée d'Auguste à La Turbie  
- Monastère de Saorge

**Bouches-du-Rhône**

- Château d'If

**Hautes-Alpes**

- Place forte de Mont-Dauphin

**Var**

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

■ **Catégorie 4**

**Aquitaine**

- Dordogne**  
- Abri du poisson  
- Gisement de Laugerie-Haute

**Gironde**

- Gisement de La Micoque  
- Gisement de La Ferrassie

**Hautes-Pyrénées**

- Grotte de Teyjat

**Gironde**

- Grotte de Pair-non-Pair

**Pyrénées-Atlantiques**

- Cloître de la cathédrale de Bayonne

**Auvergne**

- Allier**  
- Château de Chareil-Cintrat

**Bourgogne**

- Côte-d'Or**  
- Parcs et jardins du château de Bussy-Rabutin

**Centre**

- Indre-et-Loire**  
- Cloître de la Psalette et tours de la cathédrale  
de Tours

**Champagne-Ardenne**

- Aube**  
- Parc du château de La Motte Tilly

**Franche-Comté**

- Doubs**  
- Horloge astronomique de la cathédrale  
de Besançon

**Ile-de-France**

- Yvelines**  
- Laiterie de la Reine et chaumière des coquillages  
à Rambouillet

**Paris**

- Chapelle expiatoire

**Midi-Pyrénées**

- Haute-Garonne**  
- Chapelle des carmélites à Toulouse

**Nord – Pas-de-Calais**

- Pas-de-Calais**  
- Colonne de la Grande Armée à Wimille

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

## Une capacité d'étude et d'analyse

Le développement de la fréquentation s'appuie sur la connaissance des publics et de ses attentes. En 2005, une série d'enquêtes a été menée sur le comportement de ces publics, sur la perception des principales actions culturelles ainsi que sur l'impact des campagnes de communication.

### ■ Connaissances des publics, attentes, mesure de satisfaction :

- Enquête annuelle - 5 monuments - château d'Azay-le-Rideau, château et remparts de la cité de Carcassonne, abbaye de Cluny, basilique cathédrale de Saint-Denis, Sainte-Chapelle (mai 2004 - avril 2005).

- Enquête annuelle en cours - 4 monuments - Conciergerie, monastère royal de Brou, châteaux de Castelnaud-Bretenoux et d'Angers (juin 2005 - juin 2006).

- Etude sur les flux et comportements de visiteurs au Mont-Saint-Michel (en partenariat avec le ministère du Tourisme-Odit).

- Enquête sur la qualité de l'accueil dans les monuments d'Ile-de-France (en partenariat avec le comité régional du tourisme Ile-de-France).

- Enquête en cours auprès des personnels d'accueil sur la perception des attentes des publics (en partenariat avec le ministère du Tourisme-Odit).

### ■ Perception des actions culturelles

- Perception par les publics de l'opération Noël 2004 au château du Haut-Kœnigsbourg.

- Perception par le public de l'exposition « Le dévoilement de la couleur » à la Conciergerie.

- « Les Visiteurs » - enquête qualitative de perception par le public des œuvres d'art contemporain dans 20 monuments nationaux.

- Château d'Azay-le-Rideau - "Songes et Lumières", nouveau spectacle nocturne - perception par les visiteurs et impact de la campagne de communication.

### ■ Perception des campagnes de communication

- Abbaye du Thoronet - étude d'impact de la campagne.

## ■ L'action éducative

Le Centre des monuments nationaux consacre des moyens importants à l'accueil des groupes scolaires.

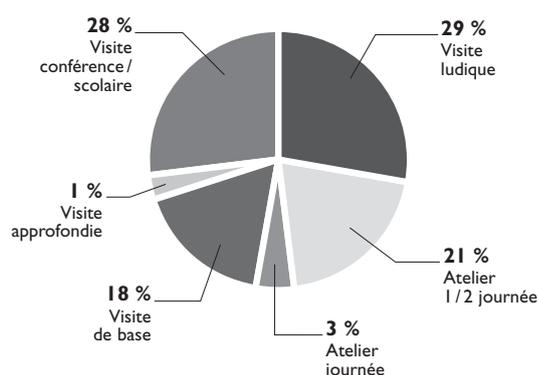
En 2005, 26 monuments (25 en 2004) proposaient une offre de visite spécifique pour les groupes scolaires sous forme d'ateliers, de visites ludiques ou de parcours découverte. Près de 5 400 classes ont ainsi été accueillies en 2005 contre 3 770 en 2004. Dans le même temps, les classes ne demandant à suivre qu'une visite de base commentée sont en nette baisse passant de 3 229 en 2004 à 1 350 en 2005.



Le tableau n°1 met en évidence la baisse de la demande sur les ateliers, les visites approfondies mais aussi les visites de base et, au contraire, l'augmentation très nette des parcours découverte et des visites ludiques. Il s'agit là d'animations ne dépassant pas deux heures, tout en offrant une véritable prise en charge pédagogique.

	Parcours	Atelier (1/2 journée confondue)	Visite ludique	Visite de base	Visite approfondie
Prestations assurées en 2004	663	1 773	1 231	3 229	97
Prestations assurées en 2005	1 830	1 411	2 083	1 350	73
Différence	1 167	- 362	852	- 1 879	- 24
Pourcentage	176 %	- 20 %	69 %	- 58 %	- 25 %

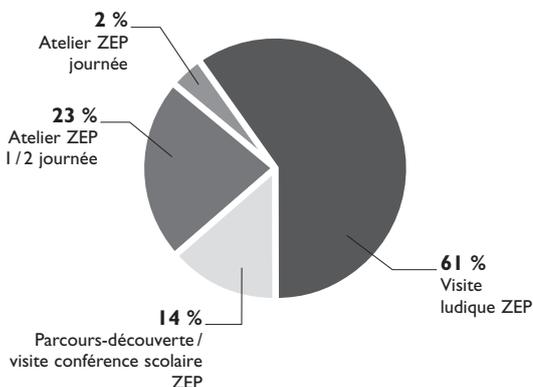
Prestations effectuées au sein des services d'action éducative 2005



**Fréquentation ZEP 2005 en nombre de prestations**

Prestations	Nombre de prestations (ou de classes)	En moyenne 27 élèves / classe	2004	Différentiel	Evolution en %
Parcours découverte / visite conférence scolaire ZEP	110	2 970	82	28	34 %
Atelier ZEP 1 / 2 journée	184	4 968	420	- 236	-56 %
Atelier ZEP journée	14	378			
Visite ludique ZEP	497	13 419	205	292	142 %
<b>Total</b>	<b>805</b>	<b>21 735</b>	<b>707</b>	<b>98</b>	<b>14 %</b>

**Fréquentation ZEP par type de prestations 2005**



**Château de Chaumont-sur-Loire**



Les classes situées en ZEP bénéficient de conditions tarifaires spéciales. 805 classes ont été accueillies en 2005 en progression par rapport à l'année précédente (+ 14 %), comme pour l'ensemble des scolaires, une forte augmentation de la demande pour les visites ludiques ou les parcours découverte au détriment des ateliers.

Il faut également rappeler que l'ensemble des monuments accueillent les classes en visite libre sous la responsabilité de leurs enseignants. 16 500 classes, soit 444 900 élèves ont ainsi visité les monuments, ce qui représente une diminution sensible par rapport à 2004 (- 11,7 %).

Afin de renforcer la structuration des services éducatifs, les chargés d'action éducative ont bénéficié d'heures supplémentaires (262 heures, ce qui correspond à une augmentation de 57 000 € du budget alloué à ce type de contrat).

Six monuments disposent également de contrats de chargé d'action culturelle prenant en charge l'accueil des scolaires comme les visites conférences pour adultes (les châteaux du Haut-Kœnigsbourg, de Champs-sur-Marne, de Vincennes, la basilique cathédrale de Saint-Denis, le château et remparts de la cité de Carcassonne et les sites mégalithiques de Carnac).

40 nouveaux animateurs ont été agréés par des jurys intégrant des représentants des académies et des rectorats ainsi que des directions régionales des affaires culturelles.

Une nouvelle brochure nationale sur l'action éducative dans les monuments a été publiée. Elle a été présentée lors du « Forum de la visite scolaire » à la Cité des Sciences le 9 novembre, puis a été diffusée auprès de tous les services d'action éducative afin qu'ils puissent l'envoyer à leurs partenaires locaux de l'Education nationale, de la DRAC et des collectivités territoriales, ainsi qu'à l'ensemble du réseau régional des structures d'éducation populaire.

Enfin, 10 nouveaux dépliants de présentation des offres éducatives à destination du réseau de l'Education nationale ont été réalisés pour les abbayes de Cluny et du Mont-Saint-Michel, les sites mégalithiques de Carnac, le Panthéon, et les châteaux de Pierrefonds, Fougères-sur-Bièvre, du roi René à Tarascon, Chaumont-sur-Loire, Oiron et Angers.

## ■ Les parcours et modes de visite

### Approfondir la réflexion sur la présentation des monuments

Le groupe de travail, constitué l'an passé pour approfondir la réflexion sur les modes de présentation et de visite des monuments, a poursuivi son travail.

Une enquête a été conduite, auprès des personnels d'accueil et de surveillance, pour mieux identifier les attentes des visiteurs telles qu'elles sont formulées au cours ou à l'issue des visites. Les résultats de cette enquête seront diffusés au premier semestre 2006.

Deux monuments, le château d'Aulteribe et le château et remparts de la cité de Carcassonne ont fait l'objet d'une communication et d'une large discussion qui ont permis d'arrêter un programme de réaménagement des parcours de visite qui sera mis en œuvre au début de l'année 2006.

Le CMN a par ailleurs organisé à Béziers, près du site d'Ensérune, du 12 au 14 octobre 2005, un important colloque international consacré à la présentation des sites archéologiques et plus particulièrement aux problèmes soulevés par les modes de restitution des édifices disparus. Cette rencontre a mis en évidence la très grande diversité des réalisations en France comme à l'étranger ainsi que les divergences de doctrine sur lesquelles elles s'appuient. Les actes de ce colloque seront publiés aux Editions du patrimoine. Ils serviront de base aux projets de mise en valeur des sites archéologiques d'Ensérune et de Glanum prévus à partir de 2007.

### Renouveler la présentation des monuments

Plusieurs grands chantiers ont été lancés en 2005 qui aboutiront en 2006 et 2007.

Pour marquer le bicentenaire de la pose de sa première pierre, la présentation de l'Arc de triomphe sera totalement renouvelée. Elle permettra de rendre intelligible l'histoire du monument, l'évolution de sa symbolique et de faire découvrir la richesse de sa décoration, difficilement visible si l'on excepte les quatre grands groupes sculptés. L'inauguration des espaces rénovés est prévue pour fin 2006.

Le château et remparts de la cité de Carcassonne méritaient incontestablement une amélioration du contenu de son parcours de visite. Après deux années d'études et de travaux, liées notamment à la sécurisation des parties hautes, les visiteurs pourront enfin accéder au chemin de ronde du château, découvrir de près les hourds construits par Viollet-le-Duc, bénéficier de points de vue nouveaux sur les remparts et la cité, après avoir assisté à une projection



Tours et trésor de la cathédrale d'Orléans

spectaculaire permettant de comprendre l'histoire ancienne et complexe du monument. L'inauguration de ce nouveau parcours est prévue fin juin 2006.

Le comité scientifique du château de Vincennes, dont la séance inaugurale a été présidée par le Ministre de la Culture et de la Communication, a validé le programme d'une nouvelle présentation du donjon et de la Sainte Chapelle du château de Vincennes. Ce programme fait largement appel aux technologies numériques qui seules peuvent permettre d'évoquer la richesse des décors disparus ou la multiplicité des affectations de ce monument, sans masquer, par des installations scénographiques, la splendeur d'une architecture unique. La réouverture au public de ce monument est prévue en mars 2007.

Après des travaux de mise aux normes électriques, le château d'Aulteribe accueillera à nouveau le public à partir de mai 2006. A cette occasion les visiteurs découvriront une nouvelle présentation des espaces et des collections plus proche de l'ambiance d'un château habité que de celle d'un musée. On circulera de nouveau librement dans les pièces et les collections tourneront régulièrement pour renouveler l'intérêt de la visite. Un espace sera consacré au compositeur Georges Onslow qui habita ce château et y composa une partie de son œuvre que l'on pourra ainsi entendre et découvrir.

Cette nouvelle présentation des monuments fait largement appel à l'imagerie numérique et aux procédés de projection sur grande surface. Pour développer les possibilités de l'image numérique dans la représentation et la compréhension de l'architecture, le CMN a signé une convention de partenariat avec l'ENSAM de Cluny et le Laboratoire MAP/CNRS de Marseille.

Ces travaux portent sur les procédés de visualisation restituant numériquement la grande église de Cluny (ENSAM) et sur la restitution des différents états de la cité de Carcassonne à partir d'une mise en évidence de l'archéologie du bâti (Laboratoire MAP/CNRS). Ces recherches trouveront également des débouchés en 2006 avec la nouvelle exposition permanente de l'Arc de triomphe, des châteaux de Carcassonne et de Vincennes.

Un partenariat scientifique a également été établi avec un laboratoire de l'Ecole Centrale pour restituer virtuellement la colorisation du gisant de Philippe de France à la basilique cathédrale de Saint-Denis : relevé numérique, maquette numérique 3D du tombeau, analyses spectrorimétriques, mise au point de la charte colorimétrique.



Document de visite du château d'Angers

## Renouveler les supports de visite

La majorité des visiteurs découvre les monuments sans suivre les visites commentées. Ils doivent donc pouvoir disposer d'une palette de moyens complémentaires pour y puiser les informations nécessaires à la compréhension des lieux et de leur histoire.

Les documents de visite sont mis gratuitement à la disposition de tous les visiteurs en plusieurs langues. En cohérence avec les résultats d'une étude menée en 2004, la charte rédactionnelle et graphique de ces documents a été modifiée en 2005 pour en renforcer la lisibilité et la facilité d'usage. Les documents du château d'Angers et de la maison de George Sand à Nohant ont fait l'objet d'une réécriture et d'une réimpression selon cette nouvelle charte et 12 autres monuments ont fait l'objet d'une réécriture, l'impression étant prévue en 2006. Ce programme de mise à jour se poursuivra en 2006 avec 20 nouveaux monuments.

Une étude de fonctionnalité a permis de mettre en évidence les insuffisances de la signalétique fonctionnelle et culturelle. Notamment pour les visiteurs étrangers ou ceux en situation de handicap. Pour tenir compte de ces observations, un guide de la signalétique a été élaboré et soumis à l'expertise de personnels des monuments et de représentants

d'associations spécialisées. Sa diffusion est prévue au second trimestre 2006.

L'audioguidage constitue un accompagnement de visite de plus très apprécié notamment par les visiteurs ne maîtrisant pas la langue française. En 2005, le CMN a lancé un appel d'offres dans le cadre d'une délégation de service public. Au terme de cette mise en concurrence, c'est désormais la société Ophrys qui assurera la mise en place des audioguides pour six monuments : l'abbaye du Mont-Saint-Michel, la basilique cathédrale de Saint-Denis, les châteaux d'Azay-le-Rideau et d'Angers, le château et remparts de la cité de Carcassonne et le monastère royal de Brou. Les visiteurs bénéficieront désormais d'un matériel de nouvelle génération totalement numérique facilitant les mises à jour en fonction de l'évolution des parcours de visite. Des versions spécifiques pour les enfants et les déficients auditifs sont également prévues.

Par ailleurs, une convention passée avec l'office du tourisme de Reims a permis la réalisation d'un audioguide commun aux principaux sites patrimoniaux de la ville dont le palais du Tau et les tours de la cathédrale.

## Diversifier les modes de visite

Des expériences ont été mises en place pour diversifier les modes de visites tout particulièrement auprès des familles. Si les ateliers familiaux proposés pendant les vacances scolaires ont été une expérience pilote limitée à 5 monuments, les visites contées ou scénarisées ont connu un grand succès. Il faut signaler à cet égard l'opération proposée au mois de décembre dans l'ensemble des monuments d'Ile-de-France « Contes et Histoires ». Visites à la bougie, séances de contes au coin du feu, ateliers créatifs de décoration de Noël ou réalisation de boîtes à trésor... Ces animations ont été l'occasion pour toute la famille de découvrir contes anciens ou contemporains d'Occident, d'Extrême-Orient et du Maghreb et de se replonger dans l'histoire et les récits imaginaires de ces grands lieux, à l'image du célèbre Quasimodo, personnage mythique de la cathédrale Notre-Dame que des animations ont fait revivre. Cette opération a permis une forte augmentation de la fréquentation de ces monuments pendant cette période. Elle est une sorte d'écho de ce que propose depuis quelques années le château du Haut-Kœnigsbourg qui revêt ses habits de Noël pendant tout le mois de décembre. Le château illustre cette période hautement festive en Alsace en l'abordant différemment, avec l'histoire de Noël, sa magie, de nombreuses visites ludiques familiales et des ateliers pour petits et grands.

Toujours pour rendre plus agréable et plus instructive la visite des enfants un nouveau document de visite-jeu a été créé pour le château d'Angers après ceux de l'abbaye de Cluny et du château du roi René à Tarascon.

## Adapter les modes de visite

L'accueil des publics en situation de handicap nécessite une adaptation de l'offre de visite. C'est l'un des enjeux principaux des conventions de partenariat signées entre le CMN et les cinq principales associations représentant les personnes handicapées.

Cette adaptation passe d'abord par un travail de formation des personnels.

Des sessions de sensibilisation aux problématiques du handicap ont été réalisées, par les associations partenaires de l'établissement, à l'intention des personnels des monuments, toutes catégories confondues (administrateurs, agents d'accueil, agents administratifs, billetterie, comptoirs de vente, etc.). Elles visent à cimenter les équipes autour d'un projet fédérateur, et à amorcer le développement simultané d'une déclinaison de propositions d'offre culturelle adaptée, selon les catégories de personnels concernés. Dix sessions ont été réalisées en 2005 sur 24 monuments des régions Ile-de-France, PACA et Languedoc-Roussillon, permettant ainsi la formation de plus de 120 agents.

Le CMN a également en 2005 mis en place des nouveaux produits de visite destinés aux personnes en situation de handicap. Plus de 30 nouveaux produits de visites adaptées ont ainsi été créés auxquels il faut ajouter en Ile-de-France 20 nouveaux sujets de visites conférences adaptées aux personnes à mobilité réduite et déficientes visuelles.

Ces nouvelles visites adaptées ont également été complétées par la création de nouveaux outils. Après celle du cloître de Fréjus, une nouvelle mallette multisensorielle a été réalisée pour la Sainte-Chapelle. Les Editions du patrimoine ont par ailleurs lancé une nouvelle collection « Sensitivaires » dont le premier volume destiné aux mal-voyants est consacré aux vitraux de la Sainte-Chapelle.

Pour mieux répondre à une demande de plus en plus importante, deux nouveaux conférenciers sourds, agréés en 2005, proposent dorénavant des visites conférences en langue des signes française pour les monuments d'Alsace et d'IDF.

Comme chaque année, plusieurs monuments ont consacré au moins une journée spéciale à l'accueil des personnes handicapées. Douze monuments d'Ile-de-France ont, quant à eux, conçu et organisé du 11 au 17 juin une semaine « Monuments pour tous » qui a rencontré un écho considérable. La Marseillaise, interprétée en langue des signes par les comédiens sourds de la compagnie d'Emmanuelle Laborie, lors d'une cérémonie officielle sur la tombe du soldat inconnu, a notamment été retransmise par plusieurs télévisions. Les moments forts de cette manifestation ont été mis en ligne (texte et image) sur le site [www.monum.fr](http://www.monum.fr) dédié aux visiteurs en situation de handicap du CMN.

## ■ Les visites conférences

Les visites guidées et commentées par les agents d'accueil et de surveillance sont choisies par environ 30 % des visiteurs sur l'ensemble des monuments. 14 monuments proposent en complément des visites conférences assurées par des conférenciers agréés. Corrigés des chiffres du château de Chambord, le nombre de visites est en progression sensible par rapport à 2004. 5 578 visites conférences ont ainsi été organisées en 2005 contre 4 215 l'année précédente. Avec 4 662 visites, le château du Haut-Kœnigsbourg, celui de Carcassonne et l'abbaye du Mont-Saint-Michel représentent à eux trois plus de 83 % de l'offre. Le nombre de visites organisées pour des groupes pré-constitués est en légère diminution (-4 %), les tours-opérateurs étrangers ayant de plus en plus tendance à venir avec leurs propres guides.

A noter également, l'intéressante progression des sites mégalithiques de Carnac (+41 %) avec 175 visites supplémentaires.

Le nombre de visites programmé par le service des visites conférences d'Ile-de-France est pratiquement identique à celui de 2004 avec 2 897 visites contre 2 870 l'an passé. Les groupes sont en légère progression (+4 %) les individuels en baisse (-7 %) ces derniers enregistrant une hausse de leur fréquentation moyenne de 4,8 %.

Les recettes sont en progression de 3,5 % grâce notamment à la bonne tenue des excursions qui enregistrent une progression de 24 %.

Château  
de Bussy-Rabutin



## ■ L'offre culturelle

### Les manifestations culturelles

En 2005, le Centre des monuments nationaux a consacré 1 788 992 €, dont 694 352 € de mécénat et de subventions, à la production ou à l'accueil de manifestations culturelles dans ses monuments.

67 % de ces crédits ont été déconcentrés et gérés directement par les administrateurs des monuments. 33 % ont servi à la réalisation d'opérations fédératives ou nationales.

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

Le CMN a ainsi organisé et accueilli en 2005 plus d'une centaine de manifestations couvrant un large champ de la création contemporaine qu'il s'agisse de musique, de spectacles vivants, d'arts plastiques d'écriture ou de cinéma.

De cette importante programmation se dégagent quelques éléments particulièrement marquants :

« **Les Visiteurs** », manifestation du Ministère de la Culture et de la Communication organisée par le Centre des monuments nationaux avec la Délégation aux arts plastiques et le Centre national des arts plastiques, a permis à un très large public de découvrir des œuvres emblématiques des collections du Fonds national d'art contemporain. 20 monuments ont participé à cette manifestation, qui se prolonge en 2006. Une attention particulière a été portée à la diversité des sites et des œuvres choisis, en cherchant à établir, dans chaque monument, un dialogue entre architecture et arts plastiques, histoire et contemporanéité. L'enquête réalisée auprès des visiteurs de deux des monuments participant à l'opération a mis en évidence qu'il s'agissait, pour la très grande majorité d'entre eux, d'une véritable découverte et que celle-ci était bien acceptée à partir du moment où l'exposition des œuvres contemporaines ne se faisait pas au détriment de l'architecture et de l'histoire du monument.

Conformément à l'objectif affirmé dans le projet d'établissement, le CMN s'efforce de produire chaque année quelques expositions de portée nationale.

Deux de ces expositions ont été organisées à la Conciergerie : « Voyage mystique, secrets de Byzance et rêves ottomans », photographies d'Ahmet Ertug, du 13 avril au 11 mai et « Passages en Inde. Hier et aujourd'hui », du 17 juin au 11 septembre. Cette dernière a bénéficié d'un parrainage de l'Unesco.

Une troisième concernait l'Arc de triomphe : « Napoléon en campagne, le bivouac de l'Empereur », du 15 juin au 31 décembre, prolongée jusqu'au 31 mars 2006.

Enfin, la basilique cathédrale de Saint-Denis a prolongé jusqu'au 15 mai l'exposition « Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis », inaugurée en 2004. Organisée notamment avec le service archéologique de la ville de Saint-Denis, cette exposition a permis d'enregistrer une progression de 50 % des visiteurs.

Le programme 2005 des manifestations culturelles montre que le spectacle vivant tient une place importante dans la programmation et plus particulièrement la musique. Il s'agit en effet d'une forme de spectacle bien adaptée aux possibilités d'accueil de nos monuments puisqu'elle ne nécessite pas d'installations scéniques lourdes qui trouveraient difficilement place dans les espaces contraints des monuments.

#### ■ Les manifestations fédératives

« **Le Printemps des poètes** », du 4 au 13 mars  
En partenariat avec Le Printemps des Poètes, le Centre des monuments nationaux a commandé à 24 poètes dont Michel Butor, Fabrice Melquiot, Jean Orizet, Georges-Emmanuel Clancier, Jacques Roubaud, Antoine Emaz... des quatrains inspirés



par ses monuments. Ces poèmes, publiés par la revue Poésie I, ont été lus par des comédiens du Jeune Théâtre National au cours de la soirée « passeurs de mémoire » du 9 mars à l'Hôtel de Sully. Une partie de ces poèmes ont été édités sous forme de dépliant par la SNCF et distribués aux voyageurs tandis que le magazine L'Express a reproduit certaines images de monuments et des quatrains dans un tiré à part. Parallèlement, les châteaux de Fougères-sur-Bièvre, de Castelnaud-Bretenoux, les tours de La Rochelle et le monastère de Saorge proposaient des animations et des lectures pour le jeune public et les adultes.

**« Rendez-vous aux jardins », les 3, 4 et 5 juin.**

Pour cette 3<sup>e</sup> édition, dédiée au thème de l'arbre, environ 40 000 visiteurs ont pu découvrir 28 monuments du CMN à travers une série de manifestations dont l'ouverture du Tilletum au château de La Motte Tilly ; le « Salon international de l'édition et de la revue de poésie » à la maison de George Sand à Nohant ; la remise des « Prix de Poésie des Jardins » au château de Talcy ; l'ouverture exceptionnelle des jardins de Marie-Antoinette, de Valois et de l'Impératrice au domaine national de Saint-Cloud ; les « arbres chus » photographiés d'Etienne Auzou et les « arbres lus » par le Théâtre du Bouche à Oreille à l'abbaye de Jumièges ; les promenades nocturnes « Les arbres et leurs ombres » au château d'Angers et l'initiation aux plantes médicinales et aromatiques médiévales dans le jardin du château du roi René à Tarascon.

**« Les Visiteurs ». Œuvres d'aujourd'hui dans 20 monuments nationaux, à partir du 24 juin.**

Œuvres monumentales rarement exposées, ensembles d'œuvres réunies autour de thématiques liées à l'esprit des lieux, cartes blanches données à des artistes... ; une centaine d'œuvres, choisies dans les collections du Fonds national d'art contemporain (FNAC), composent des parcours de visites inédits dans vingt monuments :

Château de Cadillac : Mona Hatoum ; château de Villeneuve-Lembron : Serge Bottagisio, Christine Canetti etc. ; château d'Azay-le-Rideau : Ronan et Erwan Bouroullec ; château de Châteaudun : Fabrice Gygi ; château de La Motte Tilly : carte blanche à Matali Crasset ; palais du Tau à Reims : Louis Cane, Cho & Yun, Gilles Ehrmann, Jakob Gautel etc. ; château de Champs-sur-Marne : carte blanche à Richard Fauguet ; le Panthéon : Gérard Garouste ; villa Savoye : Claude Closky, Serge Comte, Marylène Negro ; château et remparts de la cité de Carcassonne : Jean-Luc Vilmouth, Maurizio Cattelan, Hubert Duprat ; forteresse de Salses : Erik Dietman, Daniel Firman, Toni Grand ; chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon : hommage à Absalon ; chapelle des Carmélites : invitation aux M/M ; château d'Angers : Chen Zhen ; château de Pierrefonds : Marie-Ange Guilleminot, Tunga, Damien Cabanes ; château d'Oiron : Yayoi Kusama, Alain Bublex, Julian Opie etc. ; château d'If : Rodney Graham ; château du roi René à Tarascon : James Lee Byars, Pierre Huyghe, Claude Lévêque etc. ; monastère royal de Brou : Marc Couturier.

Présentée également dans le cadre de cette manifestation au château de Chambord, l'exposition « Chassez le naturel... » rassemblait une vingtaine de jeunes artistes autour du thème de la forêt du 24 juin au 3 novembre.

**Concours « Expérience photographique internationale des monuments ».**

Première participation des monuments d'Ile-de-France à ce concours, initié par le musée d'histoire de Catalogne à Barcelone (Espagne). Il est destiné à promouvoir la connaissance des monuments et jardins historiques, d'espaces naturels et urbains ayant une valeur monumentale reconnue et à en révéler la beauté. Plus qu'une « expérience photographique » c'est un travail pédagogique mené avec les enfants autour de la notion de patrimoine.

Au printemps 2005, pendant deux mois, 350 élèves de collèges, encadrés par des photographes professionnels et leurs enseignants, ont photographié 8 monuments d'Ile-de-France. 2000 clichés ont été réalisés et pour chaque monument chacune des 12 classes a choisi 10 photos.

36  
37

« Les Visiteurs »  
au Panthéon



**Exposition itinérante de photographies de monuments d'Ile-de-France dans le cadre du concours EPIM.**

Domaine national de Saint-Cloud du 9 juin au 17 juin ; villa Savoye à Poissy du 22 juin au 3 juillet ; Panthéon du 8 au 18 juillet ; château de Champs-sur-Marne du 3 au 12 septembre ; château de Maisons à Maisons-Laffitte du 15 au 25 septembre ; Conciergerie du 1<sup>er</sup> au 9 octobre ; château de Vincennes du 14 au 24 octobre ; basilique cathédrale de Saint-Denis fin 2005.

Cette exposition a présenté 120 photographies issues du concours EPIM. Parmi ces clichés le jury du concours en a retenu 8 pour représenter la France au concours organisé dans le cadre de la manifestation européenne : « Expérience Photographique Internationale des monuments ». Ces clichés ont été publiés dans un catalogue international tiré à 5 000 exemplaires.

« Monuments pour tous en Ile-de-France », 1<sup>ère</sup> édition. Arc de triomphe, basilique cathédrale de Saint-Denis, chapelle expiatoire, châteaux de Champs-sur-Marne, de Maisons et de Vincennes, Conciergerie, domaine national de Saint-Cloud, Panthéon, Sainte-Chapelle, cathédrale Notre-Dame de Paris, villa Savoye, du 11 au 17 juin.

Organisée en collaboration avec le Comité régional du tourisme d'Ile-de-France, cette manifestation destinée aux visiteurs en situation de handicap proposait un programme riche et diversifié, prenant en compte toutes les situations de handicap : visites-conférences, visites-ateliers, visites commentées adaptées. Cette opération était aussi l'occasion de créer des moments d'échanges et de rencontres entre tous les publics : enfants, adultes, personnes valides ou en situation de handicap, au fil d'animations théâtrales, de concerts, d'expositions et autour de points d'accueil.

« Monum en eau », installations éphémères, château de Castelnaud-Bretenoux, du 2 mai au 5 juin ; château de Cadillac du 17 juin au 24 juillet ; abbaye de Beaulieu-en-Rouergue du 5 août au 1<sup>er</sup> novembre.

Événement partagé par trois monuments du Grand Sud-Ouest, « Monum en eau » crée les conditions d'une promenade inédite et magique dans chacun d'entre eux en permettant la contemplation des images inversées de leur architecture dans des miroirs d'eaux. Ces créations in-situ, spécifiques à chaque lieu investi et imaginées par les architectes plasticiens de l'Association Traces, proposent aux visiteurs un nouveau regard sur le patrimoine. Devant le succès de l'installation et une augmentation de fréquentation importante à l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, la présentation de « Monum en eau » a été prolongée.

« Fête de la musique », le 21 juin.

En partenariat avec la Fnac cette édition était consacrée au jazz, avec une programmation particulièrement riche à l'Hôtel de Sully, aux châteaux d'Angers, de Maisons et du roi René à Tarascon, à la chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, à la forteresse de Salses, à la chapelle des carmélites à Toulouse et au palais du Tau à Reims avec des artistes tels que Antoine Hervé, Baptise Trotignon, Sara Lazarus, Richard Galliano, Emmanuel Bex...

D'autres concerts ont eu lieu au château de Vincennes, au cloître de la cathédrale de Fréjus, au palais Jacques Cœur à Bourges ainsi qu'au château de Champs-sur-Marne.

« Journées européennes du Patrimoine », les 17 et 18 septembre.

Cette 22<sup>e</sup> édition était placée sous le thème « J'aime mon patrimoine, deux jours pour manifester son attachement au patrimoine ». Outre l'ouverture habituelle des sites et monuments au public, des démonstrations de Maîtres d'art ont été proposées, en collaboration avec la Mission des métiers d'art de la Délégation aux arts plastiques. Dans les châteaux du Haut-Kœnigsbourg, de Bussy-Rabutin, de Châteaudun, de Chaumont-sur-Loire, de Maisons, de Champs-sur-Marne, de Carrouges et à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, les visiteurs ont pu assister aux



démonstrations de ferronniers, de tisseurs à bras, de facteurs d'instruments de cuivre, de tourneurs sur ivoire et bronze d'art, de marqueteurs...

« Monument jeu d'enfant », les 8 et 9 octobre.

Au programme de cette 7<sup>e</sup> édition, des activités ludiques et originales étaient proposées au jeune public par les équipes d'accueil et d'animation pédagogique : carnet d'architecte, conception d'un scénario, chasse au trésor, jeux géants et d'échecs, jeux de piste, tir à l'arc, duels de chevaliers, ateliers divers, cirque, mimes et marionnettes, contes, théâtre, visites costumées... Châteaux, palais et forteresses, jardins et domaines, monastères et abbayes, sites archéologiques... au total, 38 sites à travers la France ont attiré près de 40 000 visiteurs.

« Contes et Histoires », dans 12 monuments d'Ile-de-France, du 17 au 30 décembre.

A l'occasion des vacances de Noël, les monuments nationaux de Paris et d'Ile-de-France se dévoilaient pour la première fois au public autour du thème des « Contes et Histoires ». L'Arc de triomphe, le Panthéon, les tours de la cathédrale Notre-Dame, la Conciergerie et la Sainte-Chapelle, la basilique cathédrale de Saint-Denis, les châteaux de Vincennes, de Champs-sur-Marne et de Maisons, la villa Savoye à Poissy, le domaine national de Saint-Cloud et la maison des Jardies à Sèvres se sont mobilisés pour proposer des moments d'exception. Visites à la bougie, séances de contes au coin du feu, ateliers créatifs de décoration de Noël ou réalisation de boîtes à trésor... ces animations ont permis de découvrir contes anciens ou contemporains d'Occident, d'Extrême-Orient et du Maghreb et de se replonger dans l'histoire et les récits imaginaires de ces grands lieux, à l'image du célèbre Quasimodo, personnage de fiction de Notre-Dame que des animations ont fait revivre.

### ■ Les manifestations nouvelles récurrentes

« Songes et Lumières », château d'Azay-le-Rideau, du 13 juillet au 25 septembre.

Après le succès des « Imaginaires d'Azay-le-Rideau », ce nouveau parcours-spectacle nocturne, conçu par l'Atelier Emergence et produit en partenariat avec le Conseil général d'Indre-et-Loire, invite le public dès le crépuscule à découvrir à son rythme, en se promenant dans le parc du château, un autre monde, celui du rêve, où faune et flore aux formes réelles ou imaginaires se mêlent à la pierre et à la forêt... Le spectacle a attiré 24 000 visiteurs durant cette première période de représentation.

« Prix George Sand, concours du 1<sup>er</sup> carnet de voyage réel ou imaginaire », maison de George Sand à Nohant, le 16 octobre.

La personnalité de George Sand, voyageuse du réel mais aussi de l'imaginaire, a inspiré ce nouveau concours littéraire et artistique sur le thème du carnet de voyage, une manière de poursuivre l'œuvre de la romancière. Lancé en mars, le concours ouvert aux auteurs amateurs ou professionnels a bénéficié de la participation de 130 candidats. Le jury, présidé par le jardinier-paysagiste Gilles Clément, était composé de personnalités du monde littéraire. Il a décerné trois prix aux lauréats, dont un voyage pour deux personnes à Majorque. Cette manifestation a bénéficié du soutien de la Région Centre.

« Fantôme d'amour », installation vidéo, château de Talcy, du 4 juin au 31 octobre.

Cette création visuelle et sonore du réalisateur Alain Escalle (lauréat du Grand Prix Imagina 2002 pour « Le Conte du monde flottant ») évoque la figure de la muse en référence aux filles Salviati, Cassandre et Diane, immortalisées par les poètes Pierre de Ronsard

et Agrippa d'Aubigné. Située dans la grange du domaine, l'installation est conçue sur le principe des « fantasmagories » du XIX<sup>e</sup> siècle, spectacles de magie où des machines optiques faisaient surgir des images fantomatiques. Elle sera présentée chaque année de juin à octobre et a bénéficié du soutien de la Région Centre et d'EDF (centrale de Saint-Laurent-des-Eaux).

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

#### - Les grandes expositions

« Basilique secrète, trésors archéologiques de Saint-Denis », basilique cathédrale de Saint-Denis, prolongation jusqu'au 15 mai.

Plus de 50 000 visiteurs, soit une augmentation de 50 % de la fréquentation habituelle du monument, ont plébiscité cette exposition exceptionnelle consacrée aux découvertes archéologiques effectuées depuis plus d'un siècle dans et aux abords de la basilique. L'exposition, initialement prévue jusqu'au 6 mars 2005, révélait les origines du monument qui a donné naissance à l'art gothique. Elle s'inscrivait dans la manifestation « La ville invisible, 30 ans de découvertes archéologiques à Saint-Denis » organisée par la ville de Saint-Denis.

« Voyage mystique, secrets de Byzance et rêves ottomans », photographies d'Ahmet Ertug, Conciergerie, du 13 avril au 11 mai. Coproduction CMN / A. Ertug.

Cette exposition de 130 photographies du célèbre photographe et éditeur turc Ahmet Ertug, invitait à un voyage mystique et insolite dans la Turquie d'aujourd'hui, à la découverte des splendeurs byzantines et des trésors ottomans. Les textes qui accompagnent les œuvres étaient signés par de grands spécialistes de l'architecture et de l'histoire de l'art orientales. La préface de l'exposition était signée par Henry Chapier, président de la Maison Européenne de la Photographie et initiateur de l'exposition réalisée avec le soutien du ministère des Affaires Étrangères de la République de Turquie, Borusan Holding A.S. et Ertug & Kocabiyik Publishers.

« Napoléon en campagne, le bivouac de l'Empereur », Arc de triomphe, du 15 juin au 31 décembre, prolongation jusqu'au 31 mars 2006. Production CMN en partenariat avec le Mobilier national et la Fondation Napoléon, avec la collaboration du musée de l'Armée et du musée de la Malmaison, du Conseil Supérieur du Notariat et de SAAB, en partenariat avec André Chenue S.A et la Manufacture d'étoffes Prelle.

Présentée à l'occasion du bicentenaire de la bataille d'Austerlitz, cette exposition témoignait de la vie en campagne de Napoléon I<sup>er</sup> et des soldats de la Grande Armée. Dans le décor d'un bivouac reconstitué, près d'une cinquantaine d'objets, provenant des collections du Mobilier national, du musée de l'Armée et de la Fondation Napoléon, furent réunis pour la première fois et présentés avec une des plus belles évocations sculptées des conquêtes napoléoniennes, restituée à cette occasion par la photographie : la



frise de l'entablement. Enfin, le lieu de cette exposition revêtait ici une importance particulière. Construit en l'honneur de la Grande Armée par Napoléon I<sup>er</sup>, l'Arc de triomphe était à la fois le site idéal pour présenter cette manifestation et l'un de ses symboles.

« Passages en Inde. Hier et aujourd'hui », **Conciergerie, du 17 juin au 11 septembre. Coproduction CMN/ Azienda Speciale Palaexpo de Rome.**

Placée sous le haut patronage de l'Unesco, cette exposition a réuni pour la première fois en Europe 73 aquarelles du XVIII<sup>e</sup> siècle de Thomas et William Daniell accompagnées, comme dans un miroir, de 73 photographies contemporaines d'Antonio Martinelli. L'Inde de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et l'Inde de la fin du XX<sup>e</sup> siècle : les mêmes sites et le même point de vue, pour découvrir ce qui a changé ou non, durant ces 200 ans qui ont vu le monde se transformer. Parmi les sites présentés figuraient des monuments aujourd'hui protégés par l'Archeological Survey of India (ASI) ou par l'Unesco, mais aussi des monuments qui sont menacés par manque de protection en raison de l'expansion moderne.

#### - Les autres expositions

« Saint Philibert et la fondation de l'abbaye de Jumièges », abbaye de Jumièges, du 25 février au 15 juin.

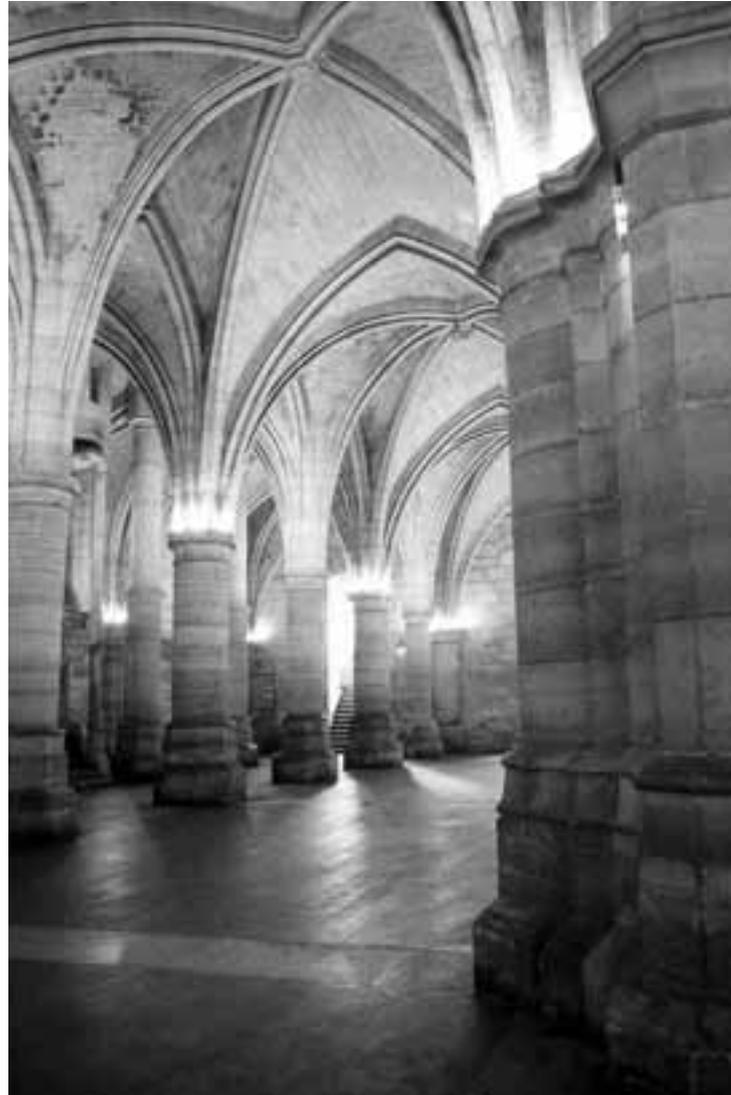
1 350 ans après sa fondation par saint Philibert, l'abbaye de Jumièges rendait hommage à son fondateur. A partir des écrits existants sur la vie du saint et de celle de ses contemporains, l'exposition présentée, dans les salles du XIX<sup>e</sup> siècle récemment restaurées au premier étage de la porterie, faisait une large part aux fondations monastiques du VII<sup>e</sup> siècle en Normandie et aux liens qui les unissaient. En complément de cette importante partie historique, une série de « portraits » de Philibert a été réunie par le Centre International d'Etudes Romanes de Tournus.

« Portraits et fragments d'Ange », palais Jacques Cœur à Bourges, du 21 au 27 mars.

A l'occasion de la sortie du livre au titre éponyme, édité par Monum, Editions du patrimoine, cette exposition, déjà présentée en 2004, rassemblait les photographies de Michel Zoladz exposées aux côtés des modèles originaux d'anges du palais. L'exposition était ouverte en nocturne. Grâce à des projections lumineuses, les anges déployaient leurs ailes de lumière sur la façade de la cour intérieure du palais, les projections étaient accompagnées de lectures de textes d'écrivains célèbres par la comédienne Geneviève Yeuillaz.

« Les ailes du serpent », bestiaire fantastique dans l'art roman, abbaye de Silvacane, du 30 avril au 6 juillet ; château du roi René à Tarascon, du 9 juillet au 5 octobre ; abbaye de Montmajour, du 8 au 30 octobre.

Cette exposition, créée par l'association Artesens, invitait les enfants et adultes voyants et non-voyants, à découvrir par une approche interactive sensible, artistique et pédagogique des œuvres du bestiaire fantastique des chapiteaux dans l'art roman. Grâce



Conciergerie

à sa scénographie, elle proposait une visite vivante et accessible à tous pour s'initier aux origines du bestiaire fantastique dans l'art antique puis roman.

« Venezia in acqua », château de Castelnuovo-Bretenoux, du 30 avril au 5 juin.

Cette exposition de Jean-Louis Curtil rassemblait une cinquantaine de ses photographies de Venise (50 x 70 cm) réalisées depuis plusieurs années au gré des saisons et des rencontres. Il saisit des moments en noir et blanc, au détour d'une vie dont on ne saura rien, hormis l'immense poésie de l'instant, reflets sans cesse agités de l'acqua alta, indissociable de Venise.

« De mémoire de... », exposition d'origamis de Vincent Floderer, au château de Chaumont-sur-Loire, du 2 mai au 16 octobre.

Dans le prolongement du Festival des Jardins sur le thème « Les jardins ont de la mémoire », une exposition consacrée à l'origami (l'art des plis et contre-plis) a pris place dans les appartements de la princesse de Broglie. Vincent Floderer et son équipe ont investi de manière spectaculaire cette partie du château, jusqu'à présent fermée à la visite. Grâce à des pliages de papier étonnants, ils ont ainsi conçu un lit, des rideaux, des habits, des chapeaux, un coffre magique s'ouvrant au son d'une boîte à musique et un cabinet de curiosités rempli de champignons, d'insectes, de fleurs, de coraux, protégés par des cloches de verres.

« **Le trompe l'œil : plus vrai que nature ?** », monastère royal de Brou, du 21 mai au 4 septembre. Illusions, ambiguïté, imitation, tromperie... Cette exposition présentait près de 75 tableaux, meubles et objets, datés du XVI<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle, parcourant les différentes sortes de trompe-l'œil non architectural. Les œuvres provenaient de collections publiques et privées de France et d'Europe. Parmi celles-ci, une douzaine de trompe-l'œil faisaient l'objet d'une donation sous réserve d'usufruit au musée de Brou. L'exposition a bénéficié de prêts exceptionnels, du Museo dell'Opificio delle Pietre Dure de Florence, du Musée Unterlinden de Colmar.

« **Hommage à Karskaya, centenaire de sa naissance** », abbaye de Beaulieu-en-Rouergue, du 5 juin au 2 octobre.

Peintures, collages, tapisseries, scènes baroques des Invités de Minuit et plus tard, grands mannequins nommés Billi-Billi, l'artiste d'origine russe Karskaya (1905-1990), a touché à tout en précurseur de certaines pratiques d'aujourd'hui mais avec un sens poétique et un humour qui font souvent défaut à celles-ci. Ce parcours artistique d'une cinquantaine d'années était présenté au public à travers une centaine d'œuvres.

« **Henri de Maistre et les Ateliers d'art sacré** », abbaye de Cluny (musée d'art et d'archéologie), du 15 juin au 30 septembre.

Cette exposition, réalisée grâce au Musée de Bernay détenteur de la donation Henri de Maistre, présentait une trentaine d'œuvres centrées sur le personnage de la Vierge Marie. Ces peintures et études, dévoilées au public pour la première fois pour la plupart d'entre elles, comptent parmi les plus remarquables de la production des années 30 d'Henri de Maistre, l'un des premiers élèves et compagnons des « Ateliers d'art sacré » dont il est devenu le directeur général de 1925 jusqu'à la fermeture en 1953.

« **Projet TRANS-PAL de Stefan Shankland** », villa Savoye à Poissy, du 15 juin au 30 octobre.

Stefan Shankland, artiste plasticien, présentait une nouvelle étape de son projet TRANS-PAL débuté en 2003 avec un reportage sur les palettes de manutention en transit, à travers le paysage urbain, industriel et rural européen. La palette prend le rôle de socle mobile du monde, un véhicule grâce auquel la matière transite à travers l'espace. Elle devient ici le modèle conceptuel pour une démarche artistique dans laquelle l'œuvre n'est pas objet que l'on regarde mais la plate-forme (mobile) à partir de laquelle on présente et contemple le monde.

« **Cités, de Babel à Phoenix, itinéraires fantastiques** », tour Saint-Nicolas à La Rochelle, du 16 juin au 15 septembre.

Cette exposition proposait une rencontre avec le peintre José Lherme. Chacun des 25 tableaux exposés est un voyage, un itinéraire fantastique... de Babel à Phoenix en passant par Beyrouth, Venise... où sous l'humour et le chaos pointe l'espoir.

A travers ses cathédrales oubliées, ses palais détruits, ses architectures mystérieuses, sa peinture aux 100 couleurs et à l'incendie des cieux ; José Lherme, Don Quichotte de l'irrationnel, fait jaillir les phobies, peut-être les regrets, sûrement les tourments, mais aussi l'amour et la poésie...

« **Regards sur les mégalithes** », peintures de Loïc Le Groumellec en hommage à Guillevic, sites mégalithiques de Carnac, du 18 juin au 30 septembre.

L. Le Groumellec peint avec constance les thèmes qu'il a adoptés comme prétexte à sa peinture : le mégalithe, la croix et la maison. La sobriété de ces thèmes, leur caractère monumental, la surface et la matière jouent un rôle essentiel dans sa recherche picturale. Elle s'effectue à travers des formats extrêmement variés, sans couleur, employant uniquement du noir et du blanc.

« **Métamorphoses** », château du Haut-Kœnigsbourg, du 24 juin au 31 juillet.

Cette exposition de l'artiste Anne Muller-Lassez présentait une série d'œuvres inspirées par le château. Imprégnées de couleurs et de poésie, ses œuvres constituées de « boîtes-collages » et d'« installations-sculptures » étaient présentées en quatre lieux distincts du château : le moulin, la forge, la cour intérieure et la chambre. Accompagnées d'extraits d'œuvres musicales, elles ont été imaginées autour du thème de la création / recreation.

« **Marc Dion** », château d'Oiron, du 25 juin au 2 octobre.

A l'occasion de ce premier partenariat avec l'Atelier Calder, le château présentait une série d'œuvres imaginées pour le monument par Marc Dion, jeune artiste américain en résidence à l'Atelier Calder de janvier à juin 2005, dont le travail teinté d'un humour doux-amer évoque souvent une Nature étudiée, ordonnée, indexée... menacée par l'Homme.

Château d'Oiron



« Trois installations » d'Antoni Muntadas, forteresse de Salses, du 25 juin au 24 décembre.

Ces installations de l'artiste Antoni Muntadas, invité à la 51<sup>e</sup> Biennale de Venise 2005, alliaient la photographie, le texte, le son, et la vidéo, interrogeant par là les systèmes de communication, individuels ou collectifs. Cette exposition a été réalisée en collaboration avec l'association In Visu et avec le soutien de la direction régionale des affaires culturelles et de la région Languedoc-Roussillon, du Consulat général d'Espagne à Perpignan, ainsi que de la ville de Salses-le-Château.

« Plantations élémentaires », abbaye de Jumièges, du 1<sup>er</sup> juillet au 30 septembre.

Pour la 3<sup>e</sup> édition de cette biennale d'art contemporain, la manifestation regroupait 14 artistes, dont 6 faisaient l'objet de prêts d'œuvres en relation avec le paysage ou l'élément végétal issues du fonds photographique du FRAC Haute-Normandie, partenaire de l'opération. 7 autres artistes ont été invités à installer une œuvre spécialement conçue pour l'abbaye de Jumièges : de l'utilisation de matériaux très primaires et de formes géométriques de base aux évocations des éléments, eau ou terre, chacun rend palpable sa proximité avec la simplicité, la sensation première, l'évidence, « l'élémentaire ».

« Portiques et chimères », peintures de Claire Bonnafé, château de Gramont, du 3 juillet au 30 septembre.

Chaque année une exposition est consacrée à un artiste contemporain. Écrivain (éditée au Seuil) et

plasticienne, Claire Bonnafé met en scène des architectures désertes dont les populations seraient escamotées. S'y exprime soit une absence soit une attente - l'attente peut-être d'un monde disparu ou en voie d'extinction. La mise en page, classique, n'est pas sans rappeler celle propre aux peintres de la Renaissance italienne. La peinture en est fluide, absorbée par la toile dont on perçoit la trame absorbante, matérialité tangible d'une évanescence.

« Dans la gueule du loup », château de Fougères-sur-Bièvre, du 4 juillet au 4 septembre.

Cette exposition, composée de 43 œuvres sélectionnées parmi environ 2 000 propositions de jeunes illustrateurs de tous les continents, proposait de multiples lectures du « Petit Chaperon rouge », celui de Charles Perrault, des frères Grimm, ou l'une des innombrables autres versions qui ont traversé le temps. Les œuvres présentées étaient issues d'une sélection réalisée par un jury de professionnels, dans le cadre du concours « Figures Futur 2004 », organisé par le Salon du livre et de la presse jeunesse en Seine-Saint-Denis, privilégiant des illustrations qui donnent à voir et à rêver, révélant chacune un univers personnel. L'exposition a bénéficié du soutien de la région Centre.

« D'un moment à l'autre », dans le cadre des Rencontres d'Arles, abbaye de Montmajour, du 5 juillet au 18 septembre.

Cette exposition présentait les œuvres photographiques d'un certain nombre des anciens étudiants de l'École nationale supérieure de la photographie d'Arles. L'exposition montrait la diversité des approches photographiques produite par une formation qui, donnant à chacun les moyens de son ambition, laisse simultanément ouvert l'accès aux options et aux pratiques les plus variées.

« Sièges de châteaux », château de Castelnaud-Bretenoux, du 9 juillet au 18 septembre.

L'éclectique collection de Jean Mouliérat, connue pour ses objets d'art, est également riche en mobilier ancien, avec notamment des sièges datant de la fin du Moyen Âge jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle. Sur les 150 sièges conservés au château, une douzaine a été sélectionnée et extraite des appartements du premier étage. Cette exposition montre l'histoire de ce meuble indispensable à la vie quotidienne et également objet d'art de qualité. Ces sièges étaient exposés dans des décors peints évocateurs de leurs époques respectives.

« Bronze et terre cuite », monastère de Saorge, du 27 août au 10 octobre.

Les œuvres d'Aurelio Nordera ont cette dimension spirituelle, au-delà même du religieux. A la fois absence du corps, qui pourtant se donne à voir dans la dépouille abandonnée au coin d'une cellule avec la même légèreté que celle des fantômes de moines déambulant dans notre imaginaire, où, malgré soi, l'on se prend à chuchoter de peur d'éveiller ces présences palpables. Le choix de la terre cuite en soi indique toute la sensualité du geste de l'artiste, tandis que les figures de bronze, corps féminins sans visage, enveloppés de voiles révèlent l'envolée.



Monastère de Saorge

Abbaye  
de Montmajour



« Sélest'art », biennale d'art contemporain, château du Haut-Kœnigsbourg, du 18 septembre au 23 octobre.

Dans le cadre de la 16<sup>e</sup> édition de la biennale, sur le thème « La couleur ? Quoi d'étonnant ! » une sculpture et des projections de diapositives de l'artiste Fabien Verschaere étaient présentées au château. L'artiste élabore un espace/temps entre rêve enfantin et cauchemar, en un pied de nez aux sophistications technologiques de beaucoup de créations contemporaines.

« Ars Combinatoria », abbaye de Silvacane, du 1<sup>er</sup> octobre au 5 novembre.

Présentée dans le cadre de « L'Année du Brésil en France » cette installation de l'artiste plasticien José Patricio était composée de milliers de dominos de couleur, recouvrant toute la surface du sol du réfectoire du monument dialoguant ainsi avec la lumière des vitraux créés par Sarkis en 1999-2000.

« Images au Centre » : « Blasons et figures » de Yves Trémorin, château de Châteaudun ; « Faire monter la pression » de Pierre-Etienne Morelle, château d'Azay-le-Rideau, du 1<sup>er</sup> octobre au 27 novembre.

Pour sa cinquième édition, le festival « Images au Centre », organisé avec la région Centre, présentait 6 expositions de photographies et vidéos dans 6 monuments de la région Centre dont 2 du Centre des monuments nationaux : au château de Châteaudun, les deux ensembles de Yves Trémorin, commande du Centre national des arts plastiques, revisitaient les codes classiques de représentation comme l'héraldique et le portrait ; au château d'Azay-le-Rideau, Pierre-Etienne Morelle, lauréat de la Bourse « Images au Centre » confrontait son univers artistique de la performance et du film, à un monument.

« Renaissances », château d'Aulteribe, du 6 octobre au 30 novembre.

Cette exposition représentait le déplacement et la protection des collections durant les travaux. Tilo Rausch a mis à profit cette période de transition pour photographier le mobilier et les tableaux : commodes emmaillottées, housse sur une chaise qui prend des

allures de drapé, tableau serré dans un papier bulle sur lequel la lumière vient jouer... Ces clichés en noir et blanc préfiguraient la réouverture du monument.

« Les Pierres vivantes », monastère de Saorge, du 9 octobre 2005 au 9 janvier 2006.

Cette exposition des photographies de Ferrante Ferranti était réalisée en collaboration avec l'association Les Fioretti à l'occasion de la sortie du livre de Frère Philippe Markiewicz et du photographe aux éditions Philippe Rey.

« Derrière le portrait », musée d'art et d'archéologie de l'abbaye de Cluny, du 15 octobre 2005 au 19 février 2006.

Cette exposition d'une quarantaine d'œuvres issues des fonds du musée d'art et d'archéologie de l'abbaye présente des peintures, sculptures, gravures, photographies, déclinées sur le thème de l'art et des techniques du portrait de l'antiquité à nos jours.

« Sergio Toppi », Conciergerie, du 15 octobre au 13 novembre.

Toppi, un des maîtres incontestés de la bande dessinée italienne, exposait pour la première fois à Paris les planches de sa nouvelle œuvre *Le Collier de Padmasumbawa* (parution janvier 2006). L'exposition présentait également de nombreuses illustrations de l'auteur et retraçait l'ensemble de sa carrière.

« Mémoire de racines », domaine national de Saint-Cloud, du 22 octobre au 20 novembre.

Cette exposition rassemblait 25 sculptures monumentales issues de souches d'arbres vestiges de la tempête de 1999 et créées par une vingtaine d'artistes dans le cadre d'une résidence artistique organisée en 2004 avec la participation des 11 écoles nationales d'art.

« Raymond Depardon, Etape Bouches-du-Rhône », abbaye de Montmajour, du 19 novembre 2005 au 1<sup>er</sup> mars 2006.

Cette exposition itinérante du Conseil général des Bouches-du-Rhône, réalisée par la direction de la Culture du Conseil général avec le concours de Magnum Photo et le soutien de HSBC CCF s'inscrit

dans le cadre d'une commande publique du Centre national des arts plastiques du Ministère de la Culture et de la Communication. Elle est composée d'une cinquantaine de tirages, livrant la vision de Raymond Depardon sur le département des Bouches-du-Rhône et ses habitants. Véritable éclairage sur « le mystère Depardon », cette présentation permet aux visiteurs de juxtaposer leur regard à celui d'un des plus grands photographes français.

« Visite guidée », villa Savoye à Poissy, du 26 novembre au 16 décembre.

Dans le cadre des ateliers d'architecture de l'Ecole nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy, les étudiants ont présenté leurs travaux à l'intérieur et à l'extérieur du monument : installations, travaux photographiques, vidéos...

« Essai intime », château d'Oiron, du 11 décembre 2005 au 12 mars 2006.

Cette première exposition personnelle en France de l'artiste belge Robert Devriendt présentait des peintures de tout petit format dont la technique extrêmement précise renvoie à la délicatesse des tableaux de la Renaissance. L'exposition réalisée avec le concours de l'Association des amis d'Oiron, du Conseil Régional Poitou-Charentes, du Conseil Général des Deux-Sèvres était l'occasion de découvrir plus d'une centaine de tableaux accrochés au sein du parcours de la collection permanente du château d'Oiron, entretenant ainsi un dialogue entre le passé et le présent.

#### ■ Animations nocturnes

« Nouveau parcours nocturne », abbaye du Mont-Saint-Michel, du 1<sup>er</sup> juillet au 31 août.

En 14 étapes de la salle des hôtes au Mur de la Merveille, ce parcours, réalisé en partenariat avec Philips Eclairage, mêlait interventions musicales d'un violoncelliste et d'un claveciniste, installations contemporaines de miroirs de Toun Lebrec dans quatre salles de l'abbaye - révélant architecture et angles inhabituels du monument - et les luminotrons© (lanternes magiques) créés par Luc Bourlard et Pascal Rioult. Ces derniers se jouent des silhouettes des visiteurs dans deux salles de l'abbaye. Les compositions de Louis Dandrel, Laurent Martin et Nicolas Frizemaient cette promenade nocturne.

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

Inauguré en 2002, le spectacle lumière conçu par Jean-François Arnaud pour la lumière et Michel Risse pour le son, proposait à nouveau une promenade sans pareille à travers les ruines.

« Les Nuits », promenade nocturne, château d'Angers, les 3 et 24 juin, 15 et 29 juillet, 12 et 27 août, 3 septembre.

Au cours de 7 soirées, le château d'Angers invitait les visiteurs à venir flâner dans les jardins, profiter de la vue panoramique unique sur les lumières de la ville à partir de la tour du moulin, et goûter à la convivialité de la « terrasse du gouverneur » dans une ambiance musicale et festive avec l'intervention de DJ et de projections vidéos.

« Les Bâisseurs d'Eternité », cloître de La Psalette à Tours, les 24 et 25 septembre.

Présenté à l'occasion de l'Inauguration du Centre culturel Européen et de la fin de la restauration du cloître de la Psalette, ce spectacle son et lumière de 30 minutes conçu par Philippe Cotten avec une création musicale de Vincenzo Izzi, interprétée par l'ensemble Diabolus in Musica, proposait une évocation du personnage emblématique de saint Martin et du travail des bâtisseurs d'hier et d'aujourd'hui.





Château de Champs-sur-Marne

### ■ Spectacles vivants

Une partie de la programmation artistique dans les monuments revient à la musique aussi bien classique que contemporaine. L'accueil ou l'organisation de concerts et de festivals contribuent à renforcer le lien entre les monuments et les collectivités ou associations locales. Cela permet par ailleurs la conquête de nouveaux publics tout en facilitant la diffusion du spectacle vivant.

### ■ Concerts

- Concerts de l'ensemble Pro Quartet, château de Champs-sur-Marne, du 13 au 20 mars.
- Concerts du Chœur Melodi, Ensemble Vocal de Nantes, Collegium Vocal Gent, Ensemble Sagittarius et Ricercar Consort, abbaye royale de Fontevraud, les 23, 24, 25, 26, 27 mars.
- « Eclipsis déployé » et « Rythmes d'auprès », créations de Patrick Marcland, avec la participation des élèves et de l'Ensemble Contemporain du C.N.R., palais du Tau, le 5 avril.
- « Lignes », concert de musique contemporaine par le Césaré Studio, palais du Tau, les 16 et 17 juin.
- « Festin », création de Christian Sebillé, dans le cadre des « Flâneries musicales » de Reims, palais du Tau, le 8 juillet.
- Concerts de piano et chœur traditionnel russe, dans le cadre du « Festival des forêts », château de Pierrefonds, les 2 et 15 juillet.
- « La voix de l'espace », château d'Oiron, création de Gavin Bryars, le 11 septembre.

- « Lichtpause », création d'Annette Schlünz par l'ensemble Aleph, château et remparts de la cité de Carcassonne, les 16 et 17 septembre.
- « Concert de la Saint-Michel », par l'ensemble vocal et instrumental Le Parnasse Français, sous la direction de Louis Castelain, abbaye du Mont-Saint-Michel, le 30 septembre.
- « Les concerts de midi », 3<sup>e</sup> édition, chapelle expiatoire, du 30 septembre au 15 octobre.

### ■ Festivals de musique

- « 3<sup>e</sup> Festival de Harpe en Yvelines », château de Maisons, du 10 au 23 janvier.
- Festival « Champs des guitares », château de Champs-sur-Marne, les 20, 21 et 22 mai.
- « Festival de Saint-Denis », basilique cathédrale de Saint-Denis, du 28 mai au 30 juin.
- « Les Impromptus », château de Champs-sur-Marne, les 5, 12, 19 et 21 juin.
- « Festival Couperin », château de Champs-sur-Marne, les 22 juin, 2 et 9 juillet.
- « Estivales d'orgue de la cité », château et remparts de la cité de Carcassonne, du 26 juin au 18 septembre.
- « Fêtes romantiques de Nohant », festival de piano, maison de George Sand, du 11 au 26 juin.
- « Festival International de quatuors à cordes du Lubéron », abbaye de Silvacane, du 18 juin au 4 septembre.
- « Entre-Deux-Mers Festival », festival de musiques sacrées du monde, abbaye de La Sauve-Majeure, du 6 au 9 juillet.
- Festival « Autour d'un piano », château de Carrouges, les 16, 23, 24, 30 juillet et 5 août.
- « Rencontres de musique médiévale du Thoronet », abbaye du Thoronet, du 16 au 23 juillet.
- « Festival international de piano de La Roque-d'Anthéron », abbaye de Silvacane, du 22 juillet au 24 août.
- « Rencontres Internationales Chopin », maison de George Sand, du 22 au 30 juillet.
- « Festival Rock en Seine », domaine national de Saint-Cloud, les 25 et 26 août.



**Château  
de La Motte Tilly**

- « Les Estivales de Châteaudun », banquets et chansons médiévales, château de Châteaudun, de juillet à septembre.

- « Festival d'Ambronay », monastère royal de Brou, du 16 septembre au 9 octobre.

- « Festival musique d'automne en chinonais », château d'Azay-le-Rideau, le 1<sup>er</sup> octobre.

#### ■ **Théâtre, lecture, danse**

- « Enfanquillage », mise en scène du conte d'Anne Mulpas, palais du Tau, les 10 et 11 mars.

- « Salons de lectures », 6 séances sur le thème « écritures au féminin », maison de George Sand, les 27 avril, 25 mai, 29 juin, 27 juillet, 28 septembre et 26 octobre.

- « Mon âme, il faut partir », création du Théâtre de l'Echappée Belle, autour de l'œuvre de François Maynard, dans le cadre du Printemps des poètes, château de Castelnau-Bretenoux, le 11 mars.

- « La machine à remonter le temps », spectacle historique par la Compagnie Saint-Georges, château du Haut-Kœnigsbourg, les 1<sup>er</sup>, 2 et 3 avril.

- Festival « Pierres vivantes », châteaux de Bussy-Rabutin et Châteauneuf-en-Auxois, du 7 juin au 10 juillet.

- « Le livre enchanté de Dhuoda », par la Compagnie théâtrale La Boderie, abbaye de Jumièges, le 19 juin.

- « La Belle Danse », création de la compagnie « L'Eclat des Muses », château de Bussy-Rabutin, les 13 et 14 août.

- « Nova Villa », goûters contes, château de La Motte Tilly, les 2, 9, 16 et 30 juillet ; 6, 13, 20 et 27 août.

- « Rencontres de théâtres », tours et remparts d'Aigues-Mortes, du 9 au 16 juillet.

- « D'eux » et « Travail au noir », dans le cadre du 15<sup>e</sup> festival du conte des Alpes-Maritimes, monastère de Saorge, le 19 juillet.

- « Bonté divine », Compagnie Beau Geste, dans le cadre du Festival Région sur Seine, abbaye de Jumièges, les 21 et 22 juillet.

- « George Dandin », Compagnie Akté, dans le cadre du Festival Région sur Seine, abbaye de Jumièges, les 28 et 29 juillet.

- « Le livre de l'Intranquillité » de Fernando Pessoa, par la Compagnie B.A.L., monastère de Saorge, le 27 août.

- « La Nuit de La Sauve », 6<sup>e</sup> édition, spectacle théâtralisé, abbaye de La Sauve-Majeure, le 10 septembre, en partenariat avec la municipalité de La Sauve.

- « Palais de la BD », 4<sup>e</sup> édition dans le cadre de « Lire en Fête », Conciergerie, les 14, 15 et 16 octobre.

- « La Nasse », spectacle de Laurent Grisel, dans le cadre de « Lire en Fête », monastère de Saorge, le 15 octobre.

- « Les après-midi du conte », par la conteuse Cécile Séité, château de La Motte Tilly, les 22 et 29 décembre.

#### ■ **Cinéma**

- « Films sous les étoiles », festival de cinéma en plein air, 8 films sur le thème du « dîner et de la gastronomie », domaine national de Saint-Cloud, du 30 juin au 2 juillet.

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

- « La nuit du cinéma », projection de « La Fayette » de Jean Dréville, château de Carrouges, le 13 août.

#### ■ **Autres événements**

- « Un jardin pour la vie, une jonquille pour Curie », Panthéon, en partenariat avec l'Institut Curie et Truffaut, les 18, 19 et 20 mars.

- « Concours national de Maréchalerie », place forte de Mont-Dauphin, les 1<sup>er</sup>, 2 et 3 avril.

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

#### ■ Colloques

- « La gastronomie médiévale », château de Châteaudun, le 1<sup>er</sup> octobre.

- « Agir pour la défense du patrimoine », colloque organisé dans le cadre du centenaire de l'acquisition du château de Maisons par l'Etat, château de Maisons, le 6 octobre.

- « La restitution archéologique », site archéologique d'Ensérune, les 12, 13, 14 octobre.

#### ■ Expositions itinérantes

- « Le tour de France de Mérimée en 100 photographies », château de Loches, du 1<sup>er</sup> mai au 31 juillet.

- « George Sand, Félix Nadar, portraits photographiques », château d'Ars, du 2 septembre au 1<sup>er</sup> novembre.



Tours  
du port de La Rochelle

46

47

#### Partenariat avec la région Centre

La région Centre soutient l'action culturelle dans les monuments avec, pour l'année 2005, une quinzaine de manifestations cofinancées dont :

« Prix de Poésie des Jardins de Talcy », au château de Talcy, le 4 juin.

« Un jardin à livre ouvert », 4<sup>e</sup> chapitre : un jardin au féminin, maison de George Sand à Nohant, du 4 juin au 16 octobre.

« 3<sup>e</sup> Salon international de l'édition et de la revue de poésie », maison de George Sand à Nohant, 4 et 5 juin.

« 5 parcours artistiques », palais Jacques Cœur à Bourges, de juin à novembre.

« La traversée des siècles », exposition sur le centenaire du château d'Azay-le-Rideau - monument national, au château d'Azay-le-Rideau, du 25 juin au 15 septembre.

« Châteaudun un château restauré, hommage à Jean Trouvelot, architecte en chef des monuments historiques », au château de Châteaudun, du 29 juin au 1<sup>er</sup> octobre.

« Concert de musiques actuelles », au château de Bouges, le 24 juillet.



## Chapitre 4

---

# Informer et communiquer

48  
49

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



## ■ Les documents d'information

Le Centre des monuments nationaux a édité et diffusé de nombreux documents d'information, en 2005, citons :

---

### Les documents d'appel

---

Les documents d'appel participent à la promotion des monuments auprès du grand public. En 2004, le Centre des monuments nationaux a créé une nouvelle génération de documents d'appel, version dépliant 4 volets avec une maquette et un contenu revus pour en accroître l'impact auprès du public. En 2005, l'ensemble des 88 documents d'appel format recto/verso a été également décliné selon cette nouvelle charte graphique et imprimé à 8 280 000 exemplaires.

Deux nouvelles créations de documents d'appel ont vu le jour en 2005 :

- le tract recto/verso de la basilique cathédrale de Saint-Denis, tirage 390 000 exemplaires,
- le dépliant 4 volets de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, tirage 160 000 exemplaires.

Ce nouveau document d'appel 4 volets s'est ajouté aux quatre réalisés en 2004 et réimprimés en 2005 : les châteaux du Haut-Kœnigsbourg (tirage 400 000 exemplaires), d'Azay-le-Rideau (tirage 200 000 exemplaires), le château et remparts de la cité de Carcassonne (tirage 280 000 exemplaires), les tours et remparts d'Aigues-Mortes (tirage 280 000 exemplaires).

Sainte-Chapelle



Documents d'appel

Le document « Paris en 6 monuments » a lui aussi été réimprimé à 300 000 exemplaires (Arc de triomphe, Conciergerie, Sainte-Chapelle, Panthéon, tours de Notre-Dame de Paris et basilique cathédrale de Saint-Denis).

### Les documents de visite

Mis à la disposition des visiteurs dans les monuments, ces dépliants peuvent exister jusqu'en 9 langues étrangères, selon les lieux, et concernent 47 monuments.

En 2005, les documents de visites de 39 monuments ont fait l'objet d'un tirage à 4 936 000 exemplaires. Ont été créés cette année, selon la nouvelle charte graphique mise en place en 2005, un document de visite pour : l'abbaye de Jumièges en 6 langues, le château d'Angers en 9 langues, le domaine de George Sand à Nohant en 7 langues.



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

- polonais et chinois pour le domaine national de Chambord,
- portugais et chinois pour l'abbaye du Mont-Saint-Michel,
- chinois pour la Conciergerie, la Sainte-Chapelle, l'Arc de triomphe, le Panthéon, les tours de Notre-Dame, les châteaux de Maisons, de Pierrefonds et d'Azay-le-Rideau, russe pour le château du roi René à Tarascon.

Enfin, le document de visite de l'Hôtel de Sully a été réimprimé pour les Journées européennes du Patrimoine en 7 000 exemplaires.

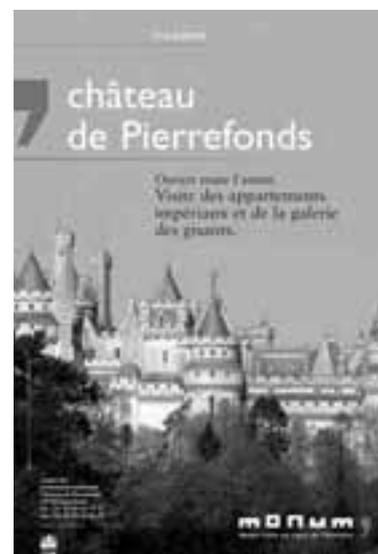
### Les affiches génériques de promotion des monuments

Le Centre des monuments nationaux édite des affiches génériques (format 40x60 cm). La maquette de ces affiches permet, en gardant un même visuel, de les décliner suivant l'actualité. Elles peuvent ainsi servir à promouvoir la visite ou une manifestation. En 2005, 10 affiches ont été créées pour : les châteaux d'Azay-le-Rideau, de Castelnau-Bretenoux, du roi René à Tarascon et de Châteauneuf-en-Auxois, les abbayes de Montmajour, de Jumièges (pour « Les Nocturnales »), les sites archéologiques de Glanum et d'Ensérune, le cloître de la cathédrale du Puy-en-Velay, la tour Pey-Berland à Bordeaux.

Dans un souci de cohérence visuelle, les affiches étant associées aux documents d'appel pour la promotion de la visite, elles sont à leur tour, depuis fin 2005, déclinées selon la même nouvelle charte graphique. La première affiche réalisée, obéissant à ces nouveaux principes graphiques, a été celle du château de Pierrefonds.

### La plaquette « 200 lieux de tournages, un seul contact »

Le Centre des monuments nationaux poursuit le développement de son activité de tournages et de prises de vues en proposant depuis fin 2005 une plaquette présentant l'offre de l'établissement. Elle s'inscrit dans la volonté du Ministère de la Culture et de la Communication de relocaliser en France les activités des productions françaises et d'attirer les tournages étrangers sur les sites français. Imprimée en 5 000 exemplaires (français, anglais), elle est destinée aux professionnels français et étrangers du cinéma et de l'audiovisuel. Elle sera diffusée auprès des ambassades étrangères en France, des ambassades françaises à l'étranger et dans les grands festivals et marchés internationaux du film, en coopération avec la Commission nationale Film France (Ministère de la Culture et de la Communication) et la Commission du film d'Ile-de-France (Région).



## ■ La communication électronique

Le Centre des monuments nationaux poursuit le développement de son site [www.monum.fr](http://www.monum.fr).

En 2005, la page d'accueil du site a été réaménagée pour faciliter l'accès aux contenus par les différents types de public (grand public, professionnels, internautes en situation de handicap). La rubrique « tournages » a été actualisée et repensée plus moderne et plus interactive.

### La promotion de l'actualité des monuments

Les manifestations du Centre des monuments nationaux les plus importantes et/ou emblématiques bénéficient d'une visibilité accrue sur le site [www.monum.fr](http://www.monum.fr), grâce aux bandeaux publicitaires mis en ligne sur la page d'accueil du site grand public. En 2005, 7 ont été réalisés. 5 ont concerné des opérations fédératives : « Monum en eau », « Contes et Histoires », « Rendez-vous aux jardins », « Les Visiteurs », « Monument jeu d'enfant ». Les 2 autres ont été réalisés pour les manifestations « Prix George Sand du premier carnet de voyage réel ou imaginaire » à la maison de George Sand à Nohant, et « Songes et Lumières », nouveau parcours-spectacle nocturne du château d'Azay-le-Rideau.



Espace « Accueil pour tous » sur [www.monum.fr](http://www.monum.fr)

### L'accessibilité des internautes en situation de handicap à l'information en ligne : création du minisite « Accueil pour tous »

Le minisite « Accueil pour tous », dédié aux personnes en situation de handicap, a été mis en ligne le 10 mars 2005. Accessible dès la page d'accueil de [www.monum.fr](http://www.monum.fr), il permet aux personnes en situation de handicap de consulter en ligne l'information (présentation du monument, offre de visite, informations pratiques) concernant 6 monuments leur proposant une offre de visite adaptée : les châteaux du Haut-Kœnigsbourg et d'Angers, les tours de La Rochelle, les sites archéologiques des Eyzies-de-Tayac, la Conciergerie – la Sainte-Chapelle et la basilique cathédrale de Saint-Denis.

Ce minisite repose sur le principe d'une navigation sans obstacle respectant les normes d'accessibilité en vigueur propres aux internautes handicapés. Pionnier, il s'adresse à tous les types de handicaps : mal et non-voyants, malentendants et sourds, à mobilité réduite et déficients intellectuels. « Accueil pour tous » se divise en 4 parties, chacune dédiée à un handicap, tenant compte de leurs contraintes (physiques ou mentales) d'accès à l'information en ligne. Ce minisite s'inscrit dans le projet d'établissement du Centre des monuments nationaux (programme 2 : amélioration des conditions d'accueil et de visite), dont l'une des priorités est d'améliorer l'accueil des personnes handicapées dans les monuments. Il a été réalisé avec le soutien de 5 associations représentatives de personnes en situation de handicap, interlocuteurs privilégiés du Centre des monuments nationaux : l'APF (Association des paralysés de France), l'AVH (Association Valentin Haüy), la FNSF (Fédération nationale des sourds de France), le GIHP (Groupement pour l'insertion des personnes handicapées physiques), l'UNAPEI (Union nationale des associations de personnes handicapées mentales, de leurs parents et amis).

### Echanges avec les internautes

La fréquence des courriels d'internautes envoyés via la boîte aux lettres « contacts » du site [www.monum.fr](http://www.monum.fr) reste soutenue en 2005, avec environ 2 900 messages reçus. Ces derniers concernent les tarifs, les réservations, l'histoire des monuments et le patrimoine en général. Ils ont reçu une réponse dans les 24 heures qui suivaient leur envoi ou ont été transmis aux services ou monuments concernés.

Le nombre de demandes en ligne du catalogue papier de Monum, Editions du patrimoine se maintient par rapport à 2004 avec près de 200 demandes en 2005, soit en moyenne une tous les deux jours. Ces dernières proviennent essentiellement de France

(particuliers, bibliothèques, services de documentation des administrations, collectivités territoriales et entreprises), mais aussi de l'étranger (Europe avec en particulier l'Italie, puis les Etats-Unis et le Canada).

### Les statistiques de fréquentation

En 2005, la fréquentation du site s'est accrue de 143 %. Le nombre de visiteurs est passé de 350 000 en 2004 à 850 000 en 2005. Le nombre de pages vues augmente également, de 850 000 en 2004 à 1 300 000 en 2005. Le temps moyen de connexion par visiteur dépasse les 5 minutes en 2005, contre 4,18 minutes en 2004. Cette hausse a plusieurs explications : la mise en place de lien entre le site [www.monum.fr](http://www.monum.fr) et celui du Ministère de la Culture et de la Communication [www.culture.fr](http://www.culture.fr), site générateur de trafic, la présence de l'adresse [www.monum.fr](http://www.monum.fr) systématiquement mentionnée sur les documents d'éditions et les campagnes de publicité du CMN, et surtout des résultats de la première étape du travail de référencement dans les moteurs de recherche.

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

En 2005, le Centre des monuments nationaux a fait la promotion de ses activités (manifestations, ouvrages de Monum, Editions du patrimoine) et a été présent sur deux salons grand public : le Salon du livre et le Salon du patrimoine. 6 998 retombées presse (articles, passages radio et TV) ont été recensées. Ils faisaient état du Centre des monuments nationaux et/ou de monuments et/ou de manifestations s'y déroulant. Pour chaque événement, 200 à 400 journalistes ont été informés. Certaines de ces manifestations ont bénéficié également de partenariats avec la presse.

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

Le Centre des monuments nationaux est partenaire, via les monuments de son réseau, d'un certain nombre de festivals à travers la France, ainsi que de manifestations organisées à l'initiative du Ministère de la Culture et de la Communication. A ces occasions, il propose et/ou accueille dans ses monuments des événements à caractère culturel. En contrepartie de sa



Page d'accueil du site  
[www.monum.fr](http://www.monum.fr)

participation, de son partenariat ou des mises à dispositions de monuments, l'établissement bénéficie des campagnes de communication de ces manifestations, qui lui assurent une importante visibilité institutionnelle, augmentent sa notoriété et assurent la publicité des monuments. En 2005, la promotion du Centre des monuments nationaux et de son réseau a été assurée à travers :

- « Le Printemps des poètes » (7<sup>e</sup> édition) dans 6 monuments du 4 au 13 mars.
- « Un Jardin pour la Vie, une Jonquille pour Curie » (2<sup>e</sup> édition) manifestation de l'Institut Curie à laquelle le CMN apporte son soutien avec mise à disposition gracieuse du Panthéon les 18, 19, 20 mars.
- « Rendez-vous aux jardins » (3<sup>e</sup> édition) manifestation du Ministère de la Culture et de la Communication avec la participation de 28 monuments du CMN, les 3, 4, 5 juin.
- « Festival de Saint-Denis » (36<sup>e</sup> édition) à la basilique cathédrale de Saint-Denis du 28 mai au 30 juin.
- la « Fête de la musique » le 21 juin « Ouvrons les oreilles au Jazz » en partenariat avec la FNAC, participation de 9 monuments nationaux, dont l'Hôtel de Sully (Paris).
- « Les Visiteurs » Œuvres d'aujourd'hui dans les monuments nationaux, depuis le 24 juin 2005 dans 20 monuments du CMN. Initiée par le Ministère de la Culture et de la Communication, cette manifestation nationale est dédiée à la rencontre entre le patrimoine et l'art contemporain.

---

### Les relations presse de Monum, Editions du patrimoine

---

La promotion de 26 nouveaux ouvrages parus chez Monum, Editions du patrimoine a été faite par des relations presse et/ou de la publicité.

---

### Les Salons

---

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

- Salon du livre du 18 au 23 mars
- Salon du patrimoine du 3 au 6 novembre

---

### Les campagnes de communication

---

Le Centre des monuments nationaux a mené 7 campagnes publicitaires, 5 cet été, une à l'automne et une annuelle :

#### ■ Les 5 campagnes d'été

##### - Le château d'Angers

Pour la première fois en 2005, une campagne de publicité a été menée par le Centre des monuments nationaux pour faire la promotion de la visite du château d'Angers. Situé intra-muros et en centre-ville, zone la plus touristique, ce monument a un potentiel de développement certain. L'objectif de cette campagne a été de faire entrer dans le monument la part non négligeable de touristes et d'Angevins qui se contentent de voir le château de l'extérieur en longeant les remparts. Pour susciter cette envie, le visuel et le slogan « Château d'Angers, le meilleur est à l'intérieur »

Salon du livre



de la campagne ont mis en avant de manière ludique l'offre de visite trop souvent méconnue : les jardins, le logis du gouverneur, le palais comtal, le châtelet, la chapelle, la tenture de l'Apocalypse. La campagne de communication s'est déroulée de juin à octobre, associant publicité et marketing direct. Le plan média a assuré une bonne visibilité du message, avec 260 panneaux achetés à Angers, dont : 38 (4x3m), du 14 juin au 6 septembre, 220 « abris-bus » (120x176cm) du 13 au 27 juillet, 2 au centre commercial « Espace Anjou » (120x174cm) de juin à novembre, et une bâche géante (6x6m) placée sur la façade des Galeries Lafayette en centre-ville, en octobre. Cette publicité a été renforcée par le marketing direct avec la diffusion à Angers et dans un périmètre de 50 km autour du monument de 850 affiches (40x60cm) et 100 000 documents d'appel dans les lieux touristiques : châteaux, musées, parcs animaliers, offices du tourisme, hôtels, restaurants, chambres d'hôtes, festivals et stations-services sur autoroutes.

La fréquentation du château d'Angers a augmenté de 1 % en juillet-août 2005 par rapport à 2004, alors qu'à la même période, celle des deux autres monuments de la région Pays-de-la-Loire a connu une baisse de 6 % pour l'abbaye royale de Fontevraud et de 3 % pour la maison de Georges Clemenceau à Saint-Vincent-sur-Jard.

#### - L'abbaye de Thoronet

Pour la seconde année consécutive, une campagne de communication a été menée durant l'été afin d'accroître la visibilité, la notoriété et le nombre de visiteurs du monument. La publicité de proximité a été privilégiée, l'objectif étant de toucher les touristes sur leur lieu de vacances, mais aussi le public varois. Du 5 juillet au 19 août, 138 panneaux d'affichage (formats 4x3 m, 120x174 cm) répartis sur la côte de Bandol à Saint-Raphaël, 11 passages publicitaires dans Var Matin, du 6 juillet au 18 août, et un autre dans son supplément Le magazine de l'été, une annonce dans le TGV magazine (édition juillet-août) diffusé sur le tracé méditerranéen, ont constitué cette campagne. Parallèlement à cette publicité, une campagne de marketing direct a été menée de juillet à septembre : 250 000 tracts et 800 affichettes (40x60cm) ont été diffusés sur tous les lieux touristiques de la côte varoise.

Comparé à juillet-août 2004, le monument a enregistré une augmentation de ses entrées de 12,3 % en 2005, alors que les autres monuments de la région PACA ont accusé une baisse de 2,8 %. L'abbaye de Thoronet a gagné en 2 ans 26 % de public en plus, soit 10 000 visiteurs supplémentaires sur cette même période.

#### - L'abbaye de Mont-Saint-Michel

De juillet à août 2005, pour la seconde année, l'abbaye a été ouverte au public jusqu'à la tombée de la nuit, sans interruption de 9h à 22h. Cette offre de visite a fait l'objet d'une campagne de publicité spécifique dont les objectifs ont été de faire connaître ces horaires et d'inciter le public à venir découvrir le



Campagne publicitaire  
du château d'Angers

monument au crépuscule. 250 000 tracts et 500 affiches (format 40x60 cm) ont été distribués dans un rayon de 60 km, dans les offices du tourisme, les hôtels, les restaurants, les campings, les gîtes, les chambres d'hôtes, les stations-services des autoroutes (Paris-Le Mans-Rennes-Paris / Paris-Caen-Paris). 2 bannières (3,50x1,20 m) et 6 affiches plastifiées (80x120 cm) ont été posées à l'entrée du Mont-Saint-Michel et de l'abbaye. Une campagne d'affichage avec 60 panneaux de 120x174 cm à Saint-Malo, du 13 au 19 juillet, a complété ce dispositif de communication.

Depuis 2004, année de démarrage de la campagne de promotion de la visite nocturne, la fréquentation de l'abbaye du Mont-Saint-Michel a augmenté, en soirée, de 49,6 %, soit 11 497 visiteurs de plus qu'en 2003.

#### - Les tours et remparts d'Aigues-Mortes

En été, la cité d'Aigues-Mortes est très fréquentée par les touristes. Paradoxalement, ses tours et ses remparts, dont l'entrée est payante, ne bénéficient pas assez de cette manne de visiteurs. En 2004, à l'occasion de l'ouverture du nouveau circuit de visite du monument, une première campagne de communication a été menée sur le thème « Changez de point de vue ». Son objectif a été de faire venir les touristes et donner envie au public de proximité de redécouvrir ces lieux qu'il croit connaître. Cette campagne s'est poursuivie en 2005 de fin juin à début septembre. 50 000 tracts ont été diffusés sur les plages et marchés, une campagne d'affichage (format 4x3m, régions de Nîmes, Lunel ; 4x3 m, 8 m<sup>2</sup>, 2 m<sup>2</sup> régions d'Avignon, de Montpellier, Sète, Nîmes, Arles et le littoral), des insertions presse (8 passages du 17 juin au 19 août dans La Gazette de Nîmes, 12 passages du 3 juin au 2 septembre dans La Gazette de Montpellier, 2 pages centrales dans le supplément Été/Juillet et Été/Août, 4<sup>e</sup> de couverture dans le supplément Festival en mai, 1 passage dans La gazette des enfants en avril, 2 passages dans les suppléments du Midi Libre Hérault et Gard ont complété ce dispositif de promotion de la visite.



**Affiche du parcours-spectacle nocturne du château d'Azay-le-Rideau**

L'augmentation du nombre de visiteurs en juillet-août continue en 2005 avec 7 % de visiteurs en plus par rapport à 2004, même si elle n'atteint pas les 40 % de hausse constatés entre 2004 et 2003. La fréquentation des tours et remparts d'Aigues-Mortes entre juillet-août 2005 et 2003 s'est accrue de 50 %, soit plus de 22 000 entrées en 2 ans.

- **Le château d'Azay-le-Rideau : nouveau parcours-spectacle nocturne « Songes et Lumières », du 13 juillet au 25 septembre**

Après les « Imaginaires d'Azay-le-Rideau », le Centre des monuments nationaux a lancé le 13 juillet un nouveau parcours-spectacle nocturne : « Songes et Lumières ». Cette nouvelle manifestation a bénéficié pour sa première année d'exploitation d'une campagne publicitaire et de marketing direct en région. Le visuel du spectacle montre une des projections lumineuses où faune et flore se mêlent à l'architecture. L'objectif de cette campagne a été de toucher le public de proximité (touristes et population locale) présent dans un périmètre de 70 km autour du monument. Les plans d'achat d'espaces et de diffusion ont été bâtis en conséquence. Au total, de juillet à septembre, 220 panneaux publicitaires de différents formats ont été achetés dans 4 villes très fréquentées et proches d'Azay-le-Rideau : à Tours, un panneau lumineux (210x297 cm) du 8 juillet au 31 août, 87 panneaux (4x3 m) du 20 juillet au 31 août, et 36 (240x160 cm) du 19 juillet au 31 août ; à Amboise, 1 panneau lumineux (198x280 cm) du 8 juillet au 31 août et 32 faces (120x174 cm) du 18 au 25 août ; à Chinon, 33 panneaux (240x160 cm) du 14 juillet au 1<sup>er</sup> septembre ; à Saumur, 30 panneaux (120x176 cm) du 24 août au 7 septembre.

A cette campagne d'achat d'espaces, se sont ajoutées des actions de marketing direct avec la diffusion d'affiches petits formats, de tracts et de supports PLV dans les lieux touristiques de la région. Au total, ce sont 1 850 affiches, dont 750 (40x60 cm) et 1 100 (30x40 cm), 145 000 tracts et 50 présentoirs qui ont été distribués. A Azay-le-Rideau, 30 oriflammes (2,20 mx60 cm) ont été fixées sur des lampadaires et 2 bâches (12mx80 cm) tendues au-dessus des deux rues principales.

Pour sa première année d'ouverture, le nouveau spectacle d'Azay-le-Rideau a accueilli 24 000 visiteurs, soit une progression de 27 % par rapport à la dernière édition en 2004 du précédent parcours « Les Imaginaires d'Azay-le-Rideau ».

#### ■ Une campagne à l'automne

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

En 2005, 38 monuments ont participé à l'opération contre 41 en 2004. Une campagne de communication nationale et régionale a été mise en place comme l'année précédente avec un renfort particulier sur la publicité dans la presse quotidienne régionale. L'objectif étant toujours de faire venir un plus grand nombre de visiteurs de proximité à l'occasion de cette manifestation. Au total, édition et diffusion de 77 000 tracts et 3 490 affiches monuments (40x60 cm), 100 affiches et 1 000 tracts nationaux, 2 310 invitations. Chaque monument ou groupe de monuments, répartis par département ou région, a bénéficié d'une page de publicité quadri et/ou d'une surcouverture en première page des Magazines TV ou Femina vendus avec la presse quotidienne régionale le week-end,

Mémo, Connaissance des arts, Le Journal de Mickey. Au total 27 publicités personnalisées sont parues le samedi ou le dimanche précédents la manifestation. A ce dispositif publicitaire, se sont ajoutés dans le cadre de partenariats presse : un spot radio diffusé 60 fois sur Chérie FM nationale du 23 septembre au 9 octobre entre 7h et 22h, un spot TV diffusé 25 fois sur la chaîne Planète à partir du 1<sup>er</sup> octobre, dans le cadre de sa rubrique « Bloc-notes ».

La fréquentation de « Monument jeu d'enfant » s'est accrue en 2005 de 21 % à périmètre constant par rapport à 2004, soit 6 625 visiteurs en plus.

#### - La campagne annuelle en 3 temps du château du Haut-Kœnigsbourg

Afin de désaisonnaliser et d'accroître sa fréquentation, le château du Haut-Kœnigsbourg a mené une campagne de communication tout au long de l'année dont la cible a été le public familial de proximité. Par vagues successives, le monument a été présent dans les médias pour soutenir l'idée « qu'il se passe toujours quelque chose au château ». La presse régionale a été utilisée comme support de cette campagne, la publicité a été privilégiée :

- Campagnes radio « Même tout blanc, il est ouvert », sur Top Music en février et décembre (le monument a sponsorisé la rubrique des « Infos locales » en février -5 passages par jour- et en décembre celle de « l'agenda des sorties » -3 passages par jour), sur France Bleu Alsace en décembre avec 30 spots. Ces campagnes radio ont été précédées d'une opération de marketing direct, en janvier, vers les professionnels du tourisme avec la diffusion d'une carte postale « Même tout blanc, il est ouvert », carte remise également aux visiteurs du château avec leur billet d'entrée de décembre à mars. L'hostellerie du château du Haut-Kœnigsbourg a participé à cette campagne en utilisant des sets de table « Même tout blanc, il est ouvert ».

En décembre 2005, la fréquentation bas-rhinoise s'est accrue de 254,91 % par rapport à la même période en 2004, soit 1 012 visiteurs de plus.

- Campagne dans la presse régionale pour la 1<sup>ère</sup> édition de la manifestation « la machine à remonter le temps » les 1, 2 et 3 avril, avec des insertions publicitaires dans Les Dernières Nouvelles d'Alsace, L'Alsace, Spectacle Haut-Rhin, Spectacle Bas-Rhin, Spectacle Nancy et Metz. Cette campagne a été accompagnée par la diffusion de 3 000 dépliant, d'un partenariat radio avec Top Music et des relations presse en collaboration avec Maison de la France en Allemagne.

7 524 visiteurs sur 3 jours de manifestation sont venus au château, dont 50,4 % d'alsaciens et 23 % d'allemands.

- Campagne radio « Gratuité pour les moins de 18 ans » menée en juillet et pendant les vacances de la Toussaint, avec en juillet 72 passages sur Top

Music, 150 passages sur Radio Dreyeckland, pendant les vacances de la Toussaint, 64 passages sur Top Music, 56 passages sur France Bleu Alsace. Du 7 au 31 juillet, la fréquentation individuelle bas-rhinoise a augmenté de 42,38 % par rapport à 2004, soit 1 636 entrées en plus. Du 22 octobre au 1<sup>er</sup> novembre le nombre de visiteurs bas-rhinois s'est accru de 70,57 %, soit 634 entrées de plus par rapport à 2004.

De manière générale, les campagnes ont eu une résonance importante dans le Bas-Rhin et peu, voire pas du tout d'impact sur la fréquentation haut-rhinoise. Sur l'année, la part du public en provenance du Bas-Rhin a augmenté de 55,95 %, soit 26 597 visiteurs.

Au vu des statistiques de provenance, cet accroissement du public de proximité est le résultat des différentes campagnes de communication. Cette hausse a permis de compenser en partie les effets de la forte baisse de fréquentation touristique qui affecte toute la région Alsace.

56  
57

#### Abbaye du Thoronet



## ■ Le centre d'information

A Paris, le Centre des monuments nationaux met à la disposition du public un centre d'information et d'accueil, situé à l'Hôtel de Sully. Entre janvier et décembre 2005, celui-ci a reçu 13 154 visiteurs, diffusé 78 065 documents d'appel et géré 5 712 appels téléphoniques, dont le plus grand nombre correspond aux trois événements suivants : « Les Journées européennes du Patrimoine » (septembre), « Monument jeu d'enfant » (octobre), « Contes et Histoires » (décembre).

# Chapitre 5



---

# Diffuser la connaissance

58  
59

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



Cloître  
de la Psalette à Tours

## ■ Monum, Editions du patrimoine

Département éditorial du CMN, publiant sous ce nom depuis 1996, les Editions du patrimoine sont également l'éditeur délégué de la Direction de l'architecture et du patrimoine (Ministère de la Culture et de la Communication). Elles ont adhéré au Syndicat National de l'Édition et participent aux activités du Groupe Art de ce syndicat.

L'année 2005 aura été pour les Editions du patrimoine celle d'une grande première : le lancement d'une nouvelle collection, *Sensitiveraires*, dont l'objet est de permettre aux mal et non-voyants une approche sensible, esthétique autant qu'historique, du patrimoine architectural. La réflexion entreprise en ce sens depuis 2004, en étroite collaboration avec les grandes associations représentatives (Association Valentin Haüy, Groupement des intellectuels aveugles ou amblyopes) et avec des spécialistes de l'image en relief, a connu son aboutissement dans la publication d'un ouvrage audio-tactile sur la Sainte-Chapelle de Paris. Cet ouvrage novateur dans sa conception et

dans la conjugaison des moyens mis en œuvre a reçu d'emblée un accueil très chaleureux, non seulement du public concerné, mais encore bien au-delà.

Par ailleurs, une autre collection de lexiques bilingues français/langue des signes française, destinée aux sourds et malentendants a été élaborée et a conduit à la parution début 2006 d'un premier volume du « Lex'signes », consacré à la préhistoire.

Une autre nouvelle collection a vu le jour en 2005. Baptisée *Temps & espace des arts*, elle est née du constat que l'apport à la connaissance de l'histoire de l'art et du patrimoine de thèses universitaires soutenues chaque année en France restait le plus souvent inaccessible aux amateurs. Les ouvrages de cette collection viennent donc proposer à ces amateurs la quintessence de thèses choisies, les auteurs de ces dernières reformulant tout exprès leur propos pour le rendre plus largement accessible – accessibilité renforcée par une iconographie soignée, dans une pagination limitée et pour un prix de vente modéré. Deux titres ont inauguré la collection, l'un, *Les Architectes européens à Rome*, retraçant la naissance du goût à la grecque en architecture au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle, l'autre, *Décors de papier*, analysant

le contexte d'un premier âge d'or du papier peint à Paris dans la seconde moitié de ce même XVIII<sup>e</sup> siècle.

En 2005, les Editions du patrimoine ont procédé à l'édition de 26 nouveaux titres, à la traduction de 8 autres, à la refonte complète de 2 titres anciens, à la livraison de 3 numéros de revues et à la réimpression de 21 titres du catalogue. La proportion de nouveautés et de réimpressions s'est stabilisée dans un rapport proche de celui de l'an passé, dans la logique – à l'approche de son dixième anniversaire – de ce que doit être la politique d'une maison d'édition parvenue à majorité : travailler évidemment au renouvellement constant du catalogue, mais veiller aussi à la bonne exploitation de celui-ci. Parmi les nouveautés, 3 ouvrages ont accompagné des expositions organisées par le Centre des monuments nationaux (Conciergerie et Arc de triomphe à Paris, palais Jacques Cœur à Bourges) dont un titre a été réalisé en coédition (avec 5 Continents). Plusieurs publications ont fait l'objet de partenariats (notamment avec les villes de Rennes et de Rambouillet, avec la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine, avec le Ministère de la Défense), outre ceux habituellement établis avec des DRAC pour certaines collections. Il faut aussi souligner l'élan de mécénat venu accompagner la naissance du premier volume de la collection *Sensitivités* :

Arjowiggins, Neo-Typo, Payton S.A et la Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris ont apporté leur précieux concours à cet ouvrage hors normes.

Comme chaque année, les Editions du patrimoine ont exposé l'ensemble de leur catalogue en mars au Salon du livre ; elles y ont de surcroît présenté le projet de *Sensitivités* sur la Sainte-Chapelle au cours d'un débat organisé avec la Direction du livre et de la lecture, Ministère de la Culture et de la Communication, sur le thème de l'édition adaptée. En mai, elles participaient au « Mai du Livre d'art ». En octobre, elles présentaient une sélection de leur production au Salon du Livre de Francfort, avec le Bureau international de l'édition française.

Elles ont aussi participé aux Journées européennes du Patrimoine, avec exceptionnellement cette année trois stands, l'un en fin du circuit de visite du domaine national du Palais-Royal (un petit-livret de visite réalisé par les éditions était remis à chaque visiteur), le second dans le hall d'accueil du Ministère de la Culture et de la Communication et le troisième au Grand Palais (pendant les 15 jours d'ouverture exceptionnelle au public). En novembre, les Editions du patrimoine étaient présentes au Salon du patrimoine. En fin d'année, le prix Centauriades, remis lors du Salon du cheval, est venu distinguer le *Vocabulaire typologique et technique des voitures hippomobiles*. Ce même ouvrage a fait l'objet, avec celui sur *Les Écuries des châteaux français*, d'un lancement à l'Hôtel de Sully, auquel l'Association française d'attelage, la Garde républicaine et l'association du Club Périnet (trompes de chasse) ont prêté un concours remarqué.




---

## Les parutions 2005 : nouveaux titres et traductions

---

### Albums du CRMH

- Architecture rurale en Bresse du XV<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle

### Cahiers du patrimoine

- Saumur, l'école de cavalerie
- Montpellier monumental
- Le Havre. Un port, des villes neuves

### Cathédrales de France

- Le Puy-en-Velay. L'ensemble cathédral Notre-Dame
- La cathédrale Notre-Dame d'Amiens (anglais)

### Catalogues d'expositions

- Napoléon en campagne
- Portraits d'anges
- Passages en Inde (coédition avec 5 Continents)

### Guides archéologiques de la France

- Nîmes antique

### Hors collection

- Les Écuries des châteaux français

### Idées et débats

- La Statuaire publique au XIX<sup>e</sup> siècle

### Itinéraires

- Les Eyzies-de-Tayac et la vallée de la Vézère
- Le château de La Motte Tilly
- Le château du roi René à Tarascon
- Le domaine de Rambouillet (français, anglais)
- Le parlement de Bretagne
- L'Arc de triomphe (allemand, espagnol, italien)
- Le château de Blois (italien)
- La maison de George Sand à Nohant (anglais)
- Le château de Vincennes (anglais)

### Minitinéraires

- Le château du Haut-Kœnigsbourg
- Le Palais Garnier. L'opéra à Paris
- Dolmens et Menhirs. Carnac, Locmariaquer
- Les Eyzies-de-Tayac. La vallée de la Vézère

### Monographies d'architectes

- Louis-Pierre et Victor Baltard
- Claude Nicolas Ledoux

**Périodiques**

- Monumental 2005-1
- Monumental 2005-2
- Cahiers de la recherche architecturale et urbaine (numéro double)

**Photographie**

- Le monde de Colette au Palais-Royal

**Sensitivités**

- La Sainte-Chapelle, Paris

**Thématiques**

- Petit dictionnaire des grands hommes du Panthéon

**Temps & espace des arts**

- Les architectes européens à Rome. 1740-1765. La naissance du goût à la grecque
- Décors de papier. Production, commerce et usages des papiers peints à Paris, 1750-1820

**Vocabulaires**

- Voitures hippomobiles

## ■ Les ventes

En 2005, les Editions du patrimoine sont apparues pour la première fois dans le classement des 200 premiers éditeurs de France, établi chaque année depuis 1997 par l'hebdomadaire professionnel *Livres Hebdo*. C'est la notable progression du chiffre

d'affaires enregistrée entre 2004 et 2003 (+ 10,3 %) qui a permis aux Editions du patrimoine de figurer à la 128<sup>e</sup> place de ce classement, si on ne considère que les performances des groupes et éditeurs indépendants, où à la 186<sup>e</sup> place quand on intègre celles des filiales des groupes.

Le chiffre d'affaires total, hors taxe, enregistré par les Editions du patrimoine en 2005 a été de 1,88 M€, dont 0,45 M€ pour les cartes postales. Les 1,43 M€ de chiffre d'affaires pour les livres ont été obtenus à raison de 0,45 M€ (après déduction d'une remise de 55 %) en librairies via le diffuseur Volumen, et de 0,98 M€ sur les comptoirs des monuments du CMN (et dans la librairie de l'Hôtel de Sully).

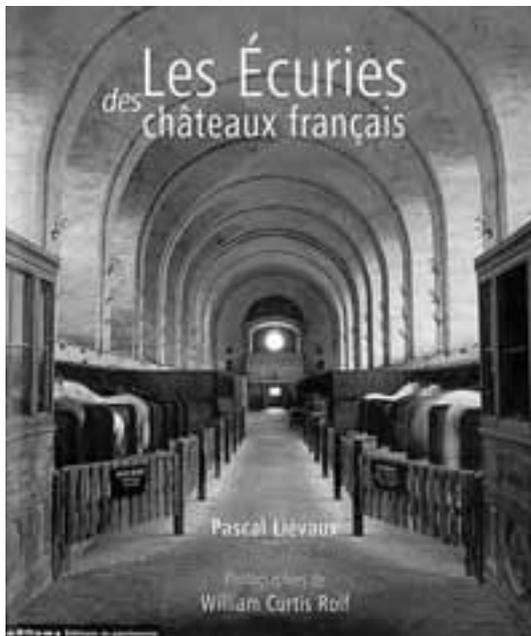
Dans le réseau des librairies, 55 673 exemplaires de livres produits par les Editions du patrimoine ont été vendus, dont 29 % pour les nouveautés (42,87 % du chiffre d'affaires).

Dans le réseau des comptoirs, les ventes ont atteint 99 771 exemplaires. Sur ces mêmes comptoirs, 791 077 cartes postales et 13 683 dépliant ont été vendus.

La collection de guides de visite *Itinéraires*, une collection de référence, demeure la plus demandée. Si ces performances marquent néanmoins un net tassement sur les comptoirs (80 285 ventes), elles continuent en revanche de progresser en librairie (28 495 ventes). Référence aussi avec les *Vocabulaires* (5 682 exemplaires vendus, dont 1683 sur comptoirs), et tout particulièrement avec le *Vocabulaire de l'architecture* (2 686 ventes).

Bons départs pour *Le Havre. Un port, des villes neuves* (collection *Cahiers du patrimoine*), avec 766 ventes, et pour *Les Écuries des châteaux français* (hors collection), avec 952 ventes, deux ouvrages sortis en toute fin d'année. De même pour le *Cahier du patrimoine Saumur, l'École de cavalerie*, qui en 7 mois a atteint 738 ventes, *Le monde de Colette au Palais-Royal* (1 267 exemplaires), le *Petit dictionnaire des grands hommes du Panthéon* (934 ex.), *Nîmes antique*, dans la collection *Guides archéologiques de la France* (910 ex.).

Il faut enfin noter la forte progression du chiffre d'affaires réalisé par les Editions du patrimoine dans la librairie de l'Hôtel de Sully : + 15,1 %, progression qui se hausse à 35,4 % si l'on ajoute les ventes effectuées sur le stand tenu par la librairie au Grand Palais, pendant les Journées européennes du Patrimoine et les deux semaines qui ont suivi (chiffre d'affaire, hors cartes postales : 36 682€ HT).





Château de Chareil-Cintrat

## ■ La documentation

### Modernisation de la base de données documentaires

La base de données documentaires n'est pour l'instant accessible que sur des postes dédiés. Pour qu'elle soit plus largement consultable, la nouvelle version du logiciel utilisé, a été installée et testée au cours de l'année 2005. Celle-ci est entièrement basée sur une technologie internet qu'il s'agisse des modules de bibliothéconomie ou de la partie de production. La mise en ligne est prévue en mars 2006 sur l'intranet de l'établissement.

### Enrichissement de la base de données documentaires

La base de données contient un total de 17 236 notices, soit 2 142 notices nouvelles produites depuis janvier 2005.

L'accroissement modéré du contenu de la base et la diminution du nombre de notices créées par rapport à la production globale de l'année 2004 (-769 notices) sont dus spécifiquement à la diversification des tâches des documentalistes et à leur implication plus importante dans des travaux de recherche ne débouchant généralement pas sur un travail d'alimentation de la base de données.

Le nombre de termes nouveaux entrés dans le thesaurus et les listes d'autorités témoigne à nouveau du « rythme de croisière » atteint dans la création de ces instruments de travail et d'indexation.

### Bibliothèque de documentation

L'enrichissement du fonds de la bibliothèque de documentation s'est poursuivi sous les modes habituels (achats et dons) en maintenant le caractère spécialisé des acquisitions.

Sur les 1 225 documents étant venus enrichir le catalogue, 335 sont le fait des achats, 369 découlent de l'achèvement du traitement du fonds provenant du service commercial d'Emerainville, environ 200 sont le fait du catalogue rétrospectif d'usuels

ou d'autres documents déjà présents sur les rayons de la bibliothèque et déjà consultables mais n'ayant pas encore fait l'objet d'un traitement bibliographique, le solde d'environ 320 ouvrages correspond aux dons reçus au cours de l'année.

2 311 ouvrages ont été acquis en vente publique notamment *Braquenié, une histoire du décor français*. Une reproduction de 5 volumes anciens sur l'histoire de la tapisserie a été commandée à l'atelier de reprographie de la Bibliothèque nationale.

320 des nouveaux volumes proviennent de dons, en baisse par rapport à 2004 (464 volumes).

Ces dons proviennent essentiellement de la cession de justificatifs de tirage provenant du service photographique, de services de presse des Editions du patrimoine, de divers versements ponctuels effectués par les agents ou les services de l'établissement, et à l'achèvement – grâce à des crédits de vacation spécifiques – de l'intégration d'ouvrages restant du fonds « Emerainville » versé en 2002 par le service commercial.

### Recherches et analyses documentaires

Depuis environ deux ans, une part toujours plus importante du travail des documentalistes est consacrée à la préparation et à des recherches documentaires concernant certains projets de monuments ou des projets plus globaux menés par le CMN.

En 2005, les recherches ont concerné la réunion d'éléments iconographiques et l'établissement de chronologies pour l'exposition « Napoléon en campagne, le bivouac de l'Empereur » qui s'est tenue à l'Arc de triomphe, la recherche iconographique destinée à illustrer l'espace de présentation de la tapisserie de l'Apocalypse au château d'Angers, la finalisation de la recherche et des commandes d'iconographie pour la salle du sacre du palais du Tau à Reims, ou encore l'identification et la recherche iconographique des arcs de triomphe à travers le monde destinée à constituer un fonds de référence dans le cadre de la mise en œuvre des travaux de réaménagement de la salle du musée de l'Arc de triomphe.

La création de dossiers regroupant des reproductions de plans anciens des monuments comptant près de 2000 références, la production de bibliographies diverses, notamment la poursuite de la recherche

préparatoire aux réunions du groupe de travail « Renouveler la présentation des monuments », ont constitué quelques autres dossiers importants de cette année.

Par des recherches documentaires (bibliographie et archives) très approfondies, les agents de la mission ont participé de manière spécialement soutenue aux travaux d'élaboration du catalogue raisonné des collections de tapisseries conservées dans les monuments, en vue de sa publication. Ce programme va se poursuivre sur l'année 2006, par l'exploitation des documents et les premières rédactions d'analyses et de synthèses préparatoires.

Enfin, l'opération de mise en œuvre et de supervision du traitement bibliographique et documentaire du fonds de la bibliothèque du château d'Angers s'est poursuivie en 2005, une mission complémentaire devra être menée en 2006, et probablement être reconduite annuellement. Le résultat de ce travail, mené grâce à l'outil bibliothéconomique d'Ex Libris, a été intégré directement à la base de données.

## ■ Les archives

En 2005, 237 demandes de recherches et de communications de documents et dossiers ont été traitées. Si le département de l'administration du personnel et le service juridique demeurent les principaux demandeurs, d'autres services ont contribué à l'augmentation enregistrée par rapport à l'année précédente. Quatre étudiants-chercheurs ont obtenu des dérogations pour la consultation de documents déposés par l'établissement au Centre des archives contemporaines de Fontainebleau (CAC) : le label des Villes d'art et d'histoire, l'association Rempart, la place forte de Mont-Dauphin ; un accord de consultation a été donné pour la consultation des archives de la maison de George Sand à Nohant déposées aux Archives départementales de l'Indre.

90 mètres linéaires ont été collectés auprès de services du siège du Centre des monuments nationaux : ces archives intermédiaires ont fait l'objet de 29 versements qui sont répartis et rangés dans trois dépôts de pré-archivage.

Communicables aux services de l'établissement, les documents sont conservés durant cette période pour des raisons principalement de justifications de droits et pour leur valeur probante.

A l'issue des délais réglementaires, la mission des archives s'attache à trier, éliminer et classer les dossiers pour constituer les archives définitives du CMN ; celles-ci seront, à terme, versées aux Archives nationales.

Afin de résorber un stockage de plus de 80 mètres linéaires de ses dossiers, le département des aménagements a confié à la mission la responsabilité technique et opérationnelle de cette opération dont la première phase a été menée à son terme, par l'identification, l'évaluation et le traitement des différents dossiers présents.



Villa Savoye  
à Poissy

Comme les années précédentes, la mission apporte son concours par la recherche et la communication de documents intéressants l'histoire des collections et des monuments : correspondances et inventaire concernant la donation d'œuvres au château d'Aulteribe par Charlotte Onslow, des justificatifs concernant des acquisitions ou des restaurations d'œuvres, recherches sur Pierrefonds et l'exposition Viollet-le-Duc (2 mètres linéaires en consultation de dossiers déposés au CAC), acquisitions et restaurations effectuées pour le réaménagement des salles révolutionnaires de la Conciergerie...

Les archives historiques dans les monuments ont fait l'objet d'un recensement complémentaire auprès des monuments. Les Archives départementales de l'Aube ont engagé, en collaboration avec l'établissement, une mission de classement et d'inventaire des archives historiques données au CMN par la marquise de Maillé et conservées au château de La Motte Tilly. Les Archives départementales de l'Indre ont communiqué l'inventaire des documents, déposés en 1992, provenant de la maison de George Sand à Nohant.

## ■ La connaissance et la gestion des collections

La connaissance et la gestion des collections a été réorganisée au cours de l'année 2005. Deux missions distinctes ont été créées au sein du département des ressources scientifiques. La mission des collections

a désormais en charge les nouvelles acquisitions, le mouvement des œuvres, leur restauration et leur conservation préventive. La mission des inventaires prend en charge les inventaires, les récolements, la régularisation des dépôts anciens et le traitement des dossiers concernant les objets disparus.

---

### L'inventaire des collections

---

Le CMN a consacré, en 2005, plus de 205 000 € à la poursuite des inventaires des collections présentes dans les monuments nationaux.

Une priorité a été accordée aux inventaires concernant les monuments susceptibles d'être transférés. De ce fait, certaines opérations en cours ont été suspendues au profit des nouvelles priorités définies.

Au 31 décembre 2005, 47 000 œuvres étaient saisies et reversées dans la base de données d'inventaire et de gestion *Collectio*, contre 15 395 au 4 janvier 2005.

Ces nouveaux versements concernent à la fois les nouveaux inventaires réalisés en 2005 comme le versement d'inventaires réalisés antérieurement. Le plan triennal de reversement d'inventaires anciens informatisés s'est ainsi achevé et a enrichi considérablement le nombre d'œuvres dans la base de données (9 635 œuvres ont été reversées sur *Collectio* en 2005 à ce titre).

Ces reversements permettront de faciliter les travaux d'inventaire et de récolement en 2006 et 2007.

L'inventaire général porte désormais sur 68 monuments conservant 63 000 œuvres, alors qu'en 2004, il ne portait que sur 62 monuments conservant 60 228 œuvres).

---

#### Monuments traités sur *Collectio* en 2005

---

- Château du Haut-Kœnigsbourg (1 800 objets d'art)
- Château de Chaumont-sur-Loire (1 500 objets d'art), en cours
- Château de Bussy-Rabutin (1 000 objets d'art)
- Maison de George Sand à Nohant (3 000 objets d'art), en cours
- Château de Châteauneuf-en-Auxois (238 objets d'art)
- Site archéologique de Montcaret (1 986 objets d'art), en cours
- Maison d'Ernest Renan à Tréguier (639 objets d'art)
- Château de Fougères-sur-Bièvre (100 objets d'art), en cours
- Château de Carrouges (500 objets d'art), en cours
- Abbaye de Charroux (155 objets d'art)
- Chapelle des carmélites à Toulouse (28 objets d'art)
- Monastère de Saorge (500 objets d'art), en cours
- Sanctuaire gallo-romain de Sanxay (104 objets d'art)
- Château d'Aulteribe (500 objets d'art)

**Soit environ 12 057 objets d'art traités.**

---

Afin de permettre la mise en ligne de la base *Collectio* une étude technique a été livrée fin 2005. Elle permettra de lancer le chantier Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le développement et la migration de la base sur un nouveau serveur.

Une somme de 150 000 € a été arrêtée à cet effet sur le budget 2006.

---

### Régularisation des dépôts

---

De nombreux dossiers concernant 646 œuvres déposées dans des institutions nationales ou des collectivités territoriales ont été repérés lors des inventaires effectués.

Après ce premier état des lieux les premières régularisations interviendront en 2006, après information de la Commission de récolement des œuvres d'art.

De même pour les dépôts reçus, de nombreux dossiers ressurgissent à travers les inventaires menés. Il s'agit d'opérer les régularisations avec les institutions dépositaires. Les dépôts de l'UCAD sont pratiquement tous régularisés, les autres dossiers, notamment ceux concernant le musée de Cluny, sont en cours de traitement.

---

### Les vols et disparitions

---

Une procédure vient d'être définie pour le traitement des dossiers d'objets volés ou disparus avant 2005. Plus d'une centaine d'objets ont fait l'objet de création d'un dossier chacun pour envoi dans le cadre d'enquête administrative.

De nombreux dossiers ressurgissent cependant en continu à travers les inventaires menés.

**Château d'Aulteribe**



## ■ Les collections

### Mise en valeur et enrichissement des collections

#### ■ L'enrichissement des collections

Le CMN a consacré, en 2005, 282 700 € à l'acquisition de nouvelles œuvres destinées à enrichir les collections des monuments.

Le comité consultatif des collections, réuni à deux reprises en février et novembre 2005, ainsi que la veille du marché de l'art international par la mission de collections secondée par les administrateurs des monuments et les services des DRAC, ont permis d'orienter la politique d'acquisition vers :

- la thématique du monument et de son histoire (tabouret de pied du pavillon de la Félicité au domaine national de Saint-Cloud, portrait de Gambetta à la maison des Jardies à Sèvres, manuscrit du voyage du sacre de Louis XIV au palais du Tau à Reims, souvenirs et éléments de la collection japonisante de Clemenceau pour Saint-Vincent-sur-Jard) ;

- la poursuite de la collection thématique de tapisseries des Ateliers parisiens avant les Gobelins pour le château de Châteaudun (3 pièces de la tenture du « Roland furieux », « Les Deux Serviteurs » d'après Simon Vouet).

Des dons de particuliers, attachés aux monuments, ont contribué à un enrichissement notable des collections (sculpture de saint Eloi pour le château de Carrouges).

#### ■ Les mouvements d'œuvres

Les œuvres conservées dans les monuments font de plus en plus souvent l'objet de demandes de prêts pour des expositions nationales ou internationales, confirmant ainsi l'intérêt de ces collections.

#### ■ Prêts à expositions

208 objets, meubles, œuvres d'art ou tableaux ont été prêtés cette année à d'importantes expositions.

Parmi les plus notables on peut citer ; « Le Primatice » au Louvre, « Victor Hugo et le Romantisme » au musée Fuji de Tokyo, à Sapporo et Osaka, « Isaac Moillon », peintre du roi au musée d'Aubusson, « Le Saint Empire et les nouvelles nations, 1495-1806 » au Deutsches Historisches Museum de Berlin, « L'œuvre de Francesco Todeschini dans les collections publiques » aux musées des Beaux-Arts de Chambéry, du Havre et de Reims.

#### ■ Mouvements entre les monuments

159 objets, meubles, œuvres d'art ou tableaux ont changé de site pour renforcer la cohérence des collections au sein de chaque monument. Par ailleurs, pour des raisons de sécurité les collections du château de Jossigny, qui n'est pas ouvert à la visite, ont été mises en réserve dans un autre monument géré par le CMN, dans le cadre d'une mesure conservatoire exceptionnelle.

#### ■ Dépôts consentis

4 dossiers ont été traités à l'occasion de dépôts sollicités par des musées et archives nationales ou départementales.



Château  
de Villeneuve-Lembron



Cairn  
de Barnenez

### ■ Dépôts reçus

L'établissement a reçu cette année de nombreux dépôts d'œuvres d'art contemporain notamment à l'occasion de la manifestation « Les Visiteurs ».

Le CMN s'apprête à recevoir 46 meubles objets d'art et ensembles provenant des collections du domaine départemental de Vizille (Isère), afin de compléter la présentation des salles ouvertes à la visite dans divers monuments (domaine national de Saint-Cloud, châteaux de Gramont, de Maisons, de Champs-sur-Marne, d'Azay-le-Rideau et de Voltaire à Ferney). De même des dépôts venant du musée Carnavalet et du musée et domaine national du château de Versailles et des Trianons viendront enrichir les parcours de visite du domaine national de Saint-Cloud, des châteaux de Maisons et d'Azay-le-Rideau. Les dossiers, ouverts durant l'été 2005, sont en cours de traitement.

### ■ Restaurations des nouvelles acquisitions

L'établissement a pris en charge la restauration des nouvelles acquisitions, afin qu'elles puissent être présentées au public (encadrement du fragment de papier peint de la chambre de Chopin pour la maison de George Sand à Nohant ; restauration des cadres des tableaux, acquis en 2004 pour le château de Pierrefonds, et en 2005 pour le domaine national de Saint-Cloud).

La mission a veillé également à l'entretien des collections appartenant en propre à l'établissement (portraits de Maximilien de Béthune, de la duchesse du Lude et d'Anne de Melun à l'Hôtel de Sully ; prestations de tapisserie pour la chambre du perroquet au château de Bouges) et des œuvres en réserve afin d'assurer leur conservation (tenture au Chinois d'après Boucher).

Les sommes consacrées à ces restaurations s'élèvent à 65 381 €.

## ■ La photographie

Etudié depuis 2003, le principe du transfert de la diffusion commerciale des fonds photographiques au profit de l'agence photographique de la RMN a été définitivement acquis au cours de l'année 2005. Sa mise en œuvre dépend maintenant de la modification du décret statutaire de la RMN qui lui donnera la possibilité de diffuser les fonds de l'ensemble des établissements du Ministère de la Culture et de la Communication après négociation de conventions biparties.

Dans ce contexte de transition, l'activité commerciale du service photographique a généré, en 2005, 63 618 € de recettes dont 22 968 € pour les prestations techniques et 40 650 € pour les droits de reproduction.

Par ailleurs, le CMN a poursuivi sa politique d'enrichissement de ses fonds. Plusieurs campagnes de prises de vue ont été conduites à cet effet :

- deux campagnes ont été réalisées sur Carcassonne et le Mont-Saint-Michel, dans le cadre d'une étude mandatée par la Direction de l'architecture et du patrimoine portant sur les sites nationaux inscrits au patrimoine mondial de l'Unesco,
- les sculptures de l'Arc de triomphe ont fait l'objet d'une nouvelle campagne pour la scénographie de l'exposition « Napoléon en campagne, le bivouac de l'Empereur » et celle de la future exposition permanente prévue fin 2006, ainsi que le château de Champs-sur-Marne pour le nouvel « Itinéraire du patrimoine »,
- l'inventaire photographique des tapisseries, mandaté par le département des ressources scientifiques a fait l'objet d'une première campagne,
- les photographes du service ont travaillé sur les châteaux d'Oiron, de Cadillac, de Bussy-Rabutin, d'Azay-le-Rideau, de Maisons, la grotte de Pair-non-Pair, la tour Pey-Berland à Bordeaux, la maison des Jardies à Sèvres, les abbayes de La Sauve-Majeure et du Mont-Saint-Michel et ont suivi les manifestations organisées par le CMN.

Le service photographique a enfin participé activement à la conception et à la réalisation de plusieurs expositions (recherche iconographique et commissariat) :

- « Le château d'If et les grands monuments français », présentée en Chine, à Canton (15 juin - 15 juillet à la bibliothèque provinciale de Zhongshan et du 15 septembre au 22 octobre au musée de l'Académie des Beaux-Arts),
- « Mémoires en couleur de la Grande Guerre. Autochromes 1914-1918 » (Arc de triomphe, 17 décembre 2004 au 15 mai 2005) et de l'exposition « Les couleurs retrouvées, Autochromes 1914-1918 » qui se tiendra au palais du Tau à Reims en 2006.



## Chapitre 6

---

# Gérer les ressources humaines

68  
69

- La gestion des ressources humaines
- Les relations sociales
- Les conditions de travail
- Les logements de fonction
- La communication interne



Tours et remparts  
d'Aigues-Mortes

## ■ La gestion des ressources humaines

---

### Les études et l'activité de conseil

---

#### ■ Etudes effectuées en 2005

##### La réforme du statut des agents contractuels

Dans le cadre du programme 4 du projet d'établissement « améliorer les conditions de travail et développer l'expertise professionnelle » et plus particulièrement de l'objectif 4.2 « promouvoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », trois phases d'action ont été réalisées :

##### - Le statut du personnel contractuel

Le Ministère de la Culture et de la Communication (Direction de l'administration générale) a été saisi officiellement du projet complet de refonte du statut du personnel (texte, grilles de classification et de rémunération).

Il lui appartient maintenant de saisir le Ministère chargé du Budget et le Ministère chargé de la Fonction Publique dans la perspective d'une validation par décret en Conseil d'Etat afin d'obtenir un accord sur l'ensemble du projet.

##### - Le référentiel des métiers

Suite au travail accompli en 2004, sur des métiers clefs de l'établissement, la méthode de description a été étendue à l'ensemble des métiers.

C'est ainsi qu'en 2005, un répertoire constitué de 71 fiches métiers a été réalisé. Grâce à cette nomenclature, basée sur une analyse des situations réelles de travail au sein de l'établissement, celui-ci dispose d'une cartographie complète de ses métiers et de leur descriptif.

Le recueil et l'analyse des données se sont fondés sur l'approche croisée de trois actions :

- une analyse documentaire relative au métier et à l'organisation des services,
- l'animation de groupes métiers, impliquant agents et encadrants,
- la conduite d'entretiens auprès d'échantillons représentatifs d'agents du métier, notamment dans le cas de métiers émergents et/ou fortement recomposés.

Une fois finalisées au plan professionnel et méthodologique, à l'issue d'un processus de travail interactif entre la direction des ressources humaines et les professionnels, les fiches métiers ont été soumises *in fine* à un comité de pilotage « référentiel métiers » qui les a validées.

A l'issue de cette phase, le comité de pilotage, réuni en « comité de classement », a procédé au classement des métiers selon une grille (établie en 2004) de 5 critères dits « classants » : connaissance, résolution de problème, organisation, autonomie et information / conseil.

A l'avenir, ce comité se réunira régulièrement et en tant que de besoin pour effectuer la mise à jour du référentiel par intégration ou suppression des métiers en fonction de l'évolution des missions de l'établissement.

En 2005, ces fiches métiers ont été utilisées pour la rédaction des avis de vacance d'emploi.

L'étape suivante, prévue en 2006, complètera la démarche, par l'intégration au processus d'une approche compétences permettant une optimisation de la gestion des ressources humaines par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dont l'objectif est :

- d'identifier les écarts entre les besoins présents et futurs et les ressources dont dispose actuellement l'établissement en emplois et en compétences,
- de réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement.

Le référentiel présentera de manière ordonnée l'ensemble des métiers de l'établissement, classé par famille ou filière professionnelle, ainsi que les compétences nécessaires à l'exercice des activités d'un métier et permettant de disposer d'une référence commune entre les différents acteurs pour gérer les différents processus « ressources humaines » (mobilité, fiche de poste, développement des compétences).

Cet outil de gestion, à l'usage de tous, pourra être utilisé par :

- l'agent : pour identifier son métier, ses possibilités d'évolution de carrière, comme point de repère pour une mobilité, aide à l'élaboration de projets de formation professionnelle,
- le supérieur hiérarchique : pour identifier les activités et les missions de ses agents, faciliter la rédaction des projets de fiche de poste, proposer une organisation de travail,



Maison  
des Jardies à Sèvres

- la direction des ressources humaines : pour disposer d'un cadre de référence et d'un langage commun, aider à prendre des décisions de recrutement, de mobilité, à prescrire des formations, à conseiller les agents sur leurs projets de professionnalisation.

#### La gestion des agents titulaires

En matière de gestion des agents titulaires affectés dans les monuments, le contexte particulier de l'établissement a nécessité l'étude et la mise en œuvre de procédures spécifiques ainsi que d'outils de suivi relatifs à la réforme du processus d'évaluation et de notation d'une gestion rénovée des ressources humaines (notamment par l'attribution de réductions d'ancienneté plus conséquentes récompensant les fonctionnaires dont la valeur professionnelle est mieux reconnue) et au régime indemnitaire (revalorisation de la base annuelle et attribution du reliquat).

Le secteur Etudes ressources humaines a été sollicité pour apporter sa technicité et son expertise dans le cadre de dossiers transversaux et groupes de travail relatifs notamment :

- à la décentralisation : conception et réalisation des fiches « personnels » de l'ensemble des monuments transférables, fiches réactualisées à chaque demande de dossier d'information de la part des collectivités locales et territoriales susceptibles d'être intéressées par le transfert de monuments, recensement et mise à disposition de l'ensemble des textes réglementaires relatifs aux personnels concernés par la décentralisation,
- au château de Chambord : dans le cadre de la création de l'établissement public du domaine national de Chambord, élaboration et suivi de la convention de mise à disposition du personnel contractuel du CMN auprès du nouvel EPIC jusqu'au 31 décembre 2005,
- au PLF : participation à l'élaboration du PLF. Production de tableaux permettant d'argumenter les demandes de l'établissement, notamment sur le budget, les transferts de charges en matière de vacations, les besoins en personnels affectés des corps d'accueil et de surveillance et jardins,
- à la participation au groupe de travail « politique tarifaire et conditions d'ouverture des monuments ».

■ **Les études commencées en 2005**

**Usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication**

Deux projets de charte d'utilisation des TIC ont été élaborés : le premier concerne l'utilisation des TIC par les personnels et le second par les organisations syndicales.

Ces deux chartes feront l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales représentatives avant la consultation des membres du Comité technique paritaire dont une réunion est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2006.

**Site intranet**

Une réflexion préalable a été menée pour identifier les informations qui seront mises en ligne dans le domaine des ressources humaines tant dans l'espace général « La vie au CMN » que dans l'espace dédié aux ressources humaines.

**Déconcentration de l'établissement**

Dans le cadre du projet d'organisation déconcentrée, une première étape de réflexion interne a permis d'analyser la situation actuelle au regard des missions et des tâches des secteurs d'activité des « ressources humaines » et de faire une première proposition de répartition de ces tâches entre le siège et les échelons de la future organisation déconcentrée.

**Les personnels**

■ **La structure des effectifs**

Le Centre des monuments nationaux a géré en 2005 :

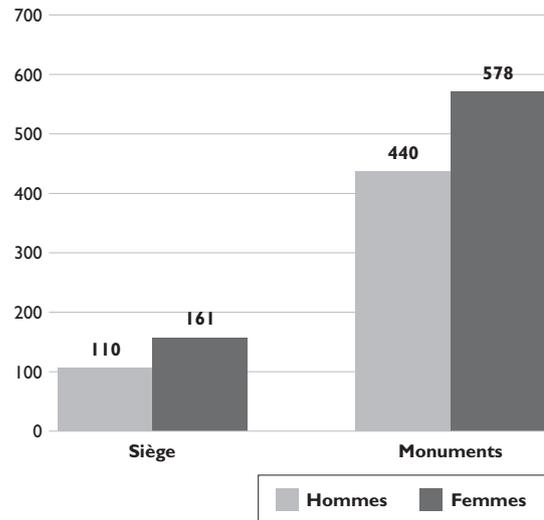
- 1 289 agents permanents,
- 1 023 agents occasionnels et saisonniers (soit 191 équivalents temps plein).

Les 1 289 agents permanents présents au 31 décembre 2005 se répartissent de la manière suivante :

- 500 agents affectés par l'Etat ou mis à disposition,
- 640 agents contractuels en contrat à durée indéterminée,
- 126 agents vacataires permanents dont 34 % sur des fonctions « Etat » et 66 % sur des fonctions « établissement »,
- 23 agents sur contrats aidés (Contrat Emploi Consolidé, d'Accompagnement dans l'Emploi et Contrat Emploi Jeune).



Cloître de la cathédrale de Bayonne



- Siège : 21 %
- Monuments : 79 %
- Hommes : 43 %
- Femmes : 57 %

Par référence aux catégories « fonction publique » :

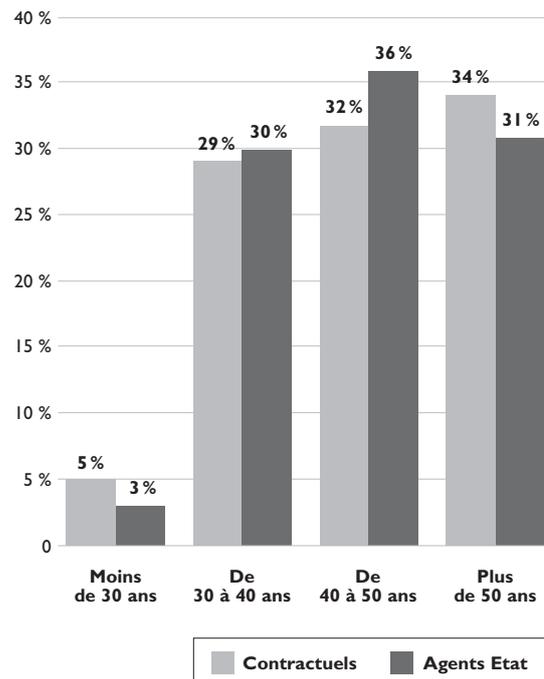
- Cat A : 19 %
- Cat B : 18 %
- Cat C : 63 %

Agents contractuels en contrat à durée indéterminé :

- moins de 30 ans : 5 %
- de 30 à 40 ans : 29 %
- de 40 à 50 ans : 32 %
- plus de 50 ans : 34 %

Agents affectés par l'Etat :

- moins de 30 ans : 3 %
- de 30 à 40 ans : 30 %
- de 40 à 50 ans : 36 %
- plus de 50 ans : 31 %



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

- 1 479 certificats de travail et 1 479 attestations destinées aux Assedic ont été établis,
- 180 contrats et avenants à contrats ont été soumis au visa du contrôle financier,
- 3 176 courriers et attestations diverses, relatifs à l'administration du personnel, ont été envoyés aux agents ou organismes gestionnaires (CPAM, CNAVTS, IRCANTEC, MGEN...),
- 814 titres de recettes et ordres de versements relatifs aux versements d'indemnités journalières (maladie et accidents du travail), au CNASEA... ont été établis,
- 1 604 mandats (charges, changements de résidence, médecine du travail, prestations sociales...) ont été émis.

En 2005, 16 006 bulletins de salaire ont été édités, soit :

- 1 334 bulletins de salaire en moyenne par mois,
- 1 591 bulletins de salaire pour le mois le plus fort,
- 1 161 bulletins de salaire pour le mois le plus faible.

### ■ L'accueil des stagiaires

Une centaine de stagiaires a été accueillie dans le cadre de convention de stage obligatoire dans le cursus de leurs études ou formation, dont 91 % dans les monuments.

66 % des stages ont été effectués dans le cadre de l'application pratique d'un enseignement théorique (établissements d'enseignement supérieur et stagiaires de la formation professionnelle pour adultes) et 34 % dans le cadre de l'observation et la connaissance de l'entreprise (établissements scolaires et éventuellement, stagiaires de la formation professionnelle suivant une action d'insertion ou d'orientation).

### ■ Les candidatures spontanées

313 candidatures spontanées ont été traitées, dont 38 % concernaient des demandes de vacances saisonnières.

### ■ Les dépenses de personnel

Le montant des dépenses de personnel exécutées s'est élevé en 2005 à 32 949 243 €, soit 48,5 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement de l'établissement. Toutefois, il convient de neutraliser la charge résultant de la sortie des actifs du château de Chambord et du domaine national des Tuileries qui majore optiquement le volume des charges de l'exercice 2005. Hors sorties d'actifs, le poids des dépenses de personnel s'élève à 51,7 % contre 52,1 % en prévision.

## L'action sociale

### ■ Les prestations sociales

Les agents contractuels et vacataires permanents bénéficient des prestations sociales (identiques à



Colonne de la Grande Armée à Wimille

celles du Ministère de la Culture et de la Communication réservées aux agents fonctionnaires titulaires de l'Etat) ci-dessous :

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

Nature de la prestation	Nombre de bénéficiaires	Total des montants des prestations en euros
Aide à la famille monoparentale	16 agents	4 049 €
Aide vacances enfant/famille	19 agents	4 828 €
Aide déménagement	16 agents	6 488 €
Aide garde d'enfant/crèche	6 agents	2 150 €
<b>Total</b>	<b>57 agents</b>	<b>17 515 €</b>

## L'assistance sociale

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

Elle a pu rencontrer ceux qui travaillent en région parisienne (soit à l'Hôtel de Sully, soit sur le monument) mais une grande partie des entretiens reste téléphonique dans la mesure où les agents de province contactent de plus en plus régulièrement le service social.



**Château  
de Maisons à Maisons-Laffitte**

Une grande partie de ses interventions a été consacrée à :

- donner des informations sur les droits dans les domaines professionnels et personnels (problèmes juridiques, divorces, prestations diverses, décès...) ainsi que des conseils d'orientation vers des structures adaptées,
- effectuer un travail de soutien (séparations, problèmes graves de santé...), de médiation avec des organismes sociaux (sécurité sociale, caisse nationale d'assurance, mutuelles, dispensaires...) ou avec des institutions (organismes de crédits, banques, huissiers, services de contentieux, mairies, services sociaux de secteur ou spécialisés, préfectures, Opac et autres bailleurs sociaux...).

Toutefois, les premiers motifs d'interventions restent les demandes d'aide financière. Bien qu'en 2005 le nombre de bénéficiaires de secours exceptionnels ait légèrement baissé, on constate comme en 2004 que les femmes, seules avec enfant, sont les plus touchées par les difficultés financières, suivies par les personnes seules sans enfant représentant le statut économique le moins aidé.

#### ■ Les secours

Une « commission de secours » siège une fois par mois pour étudier les situations des agents se trouvant en grande difficulté financière. Cette commission est composée de :

- 2 représentants de l'administration titulaires et deux suppléants,

- 2 représentants du personnel titulaires, désignés par les organisations syndicales représentées au Comité technique paritaire et deux suppléants,

et l'assistante sociale qui en assure le secrétariat, prépare et présente les dossiers de manière anonyme.

En 2005, cette commission a attribué à 25 agents un secours exceptionnel pour un montant global de 14 227 €.

On a pu constater un « glissement » dans les motifs de demande de secours. En effet, l'objectif initial du secours est bien d'apporter une aide ponctuelle et exceptionnelle, or on observe de plus en plus qu'un certain nombre d'agents sollicitent d'emblée le service social, avant tout recours à l'institution adéquate (Caisse primaire d'assurance maladie pour les frais médicaux onéreux, Caisse d'allocations familiales pour les bourses vacances, service social scolaire pour les frais de scolarité, Fonds solidarité logement pour les arriérés de loyer...) et qu'une baisse ou une insuffisance de revenu n'est pas à la base des demandes mais qu'il s'agit plutôt d'une « surconsommation » créant des charges supplémentaires que le budget initial ne peut plus absorber.

Dans ce dernier cas, le recours à la commission de secours constitue sans doute un comportement « d'évitement ».

Ces situations nécessitent, en réalité, un travail en profondeur indispensable, incluant un accompagnement par un(e) conseiller(ère) en économie sociale et familiale, que l'assistante sociale ne peut pas prendre en charge. Elle demeure toutefois à la disposition des personnes surendettées.

Nota : Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, les agents du CMN bénéficient de prêts par le biais de l'association sociale, culturelle et sportive du Ministère de la Culture et de la Communication qui instruit les dossiers. Le service social du CMN réalise un travail d'information régulier auprès des personnels.

---

### La formation

---

Le programme de formation pour l'année 2005 s'est inscrit dans la poursuite des grands axes de formation définis dans le cadre du projet d'établissement.

Il a accompagné l'évolution des métiers, poursuivi et approfondi l'offre permettant d'accroître la qualification professionnelle.

L'offre de formation collective proposée pour l'année 2005 a été élaborée à partir de l'analyse :

- du questionnaire destiné à recueillir les besoins collectifs, adressé à l'ensemble des directeurs, des administrateurs et des chefs de services,

- du questionnaire de recueil des souhaits adressé à l'ensemble des agents.

Le dépliant formation, constitué de deux volets – « Formation continue. Mode d'emploi » et le programme des stages proprement dits – a été adressé nominativement à chaque agent de l'établissement au cours de la deuxième quinzaine de novembre 2004.

### ■ Les domaines de formation privilégiés

#### Les formations « métiers »

De nombreuses formations « métiers » ont été proposées pour permettre aux agents d'accroître leurs compétences professionnelles pour un meilleur confort et une meilleure efficacité.

Personnels concernés :

- les gestionnaires avec un cycle sur « les règles budgétaires et comptables du Centre des monuments nationaux » en trois volets,
- les agents d'accueil et de surveillance avec des formations à l'accueil sous toutes ses formes, y compris l'accueil des publics handicapés, des formations à la visite commentée et à l'histoire de l'art,
- les responsables de comptoirs et les vendeurs avec un stage précisant le rôle d'« éditeur du patrimoine » de l'établissement,
- les agents chargés de la communication des événements dans les monuments.

#### Les formations liées à l'accueil

L'accueil, mission primordiale de l'établissement, a fait l'objet, en 2005 comme pour les années précédentes, d'une offre de formation adaptée.

2005 a également vu la poursuite de l'importante action de sensibilisation à l'accueil des publics handicapés initiée en 2004 pour répondre aux directives ministérielles de la commission nationale Culture handicap.

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

L'hygiène et la sécurité restant une préoccupation majeure de l'établissement, l'offre de formation liée à l'hygiène, à la sécurité et au secourisme a été conséquente.

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

Outre les formations inter-monuments proposées dans le cadre du programme proprement dit, des actions de secourisme ont été mises en œuvre localement pour les agents affectés aux châteaux de Talcy, Aulteribe, Villeneuve-Lembron et Cadillac, à l'abbaye de Cluny, au monastère royal de Brou, à l'Hôtel de Lunas et aux tours et remparts d'Aigues-Mortes.

23 % de l'effectif total de l'établissement au 31 décembre 2005 est formé aux premiers secours, soit 302 agents.

Il en a été de même pour la formation à l'obtention de l'habilitation électrique proposée en inter-monuments et localement pour les agents des tours de La Rochelle, de la maison Georges Clemenceau, du sanctuaire gallo-romain de Sanxay et du château de Bouges.

64 des 94 monuments ouverts à la visite ont au moins un agent habilité.

Par ailleurs, 12 agents du domaine national de Saint-Cloud, des châteaux de Champs-sur-Marne et de La Motte Tilly, de l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue ont obtenu le CACES.

Les agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité ainsi que les membres des comités d'hygiène et de sécurité ont été, comme il se doit, conviés à participer aux formations réglementaires.

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

La prévention des troubles musculo-squelettiques est également prise en compte avec des formations aux gestes et postures.

De plus, une importante action de sensibilisation à la souffrance au travail et à la prévention du harcèlement moral a débuté en 2005.

#### Les formations liées à la bureautique / informatique

2005 a vu la poursuite des actions concernant l'utilisation des nouvelles technologies, et la maîtrise optimale des logiciels de gestion mis en place au sein de l'établissement : gestion budgétaire et comptable, gestion des valeurs inactives, gestion des autorisations d'occupation temporaire.



Château  
de Châteauneuf-en-Auxois

Au cours de cette année ont également été formés les référents des services du siège et des monuments dans le cadre de la mise en place de l'intranet du CMN.

#### Les formations généralistes

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

L'amélioration des compétences relationnelles a également été prise en compte et a fait l'objet de plusieurs propositions de stages.

Il en a été de même pour ce qui a trait au développement personnel et à la maîtrise de soi.

#### Les demandes individuelles

Toutes les demandes individuelles de formation répondant à des souhaits ou des besoins personnels, correspondant à des demandes de préparation aux concours de la fonction publique, émanant d'agents des parcs et jardins pour des formations proposées par la Direction de l'architecture et du patrimoine, ou portant sur des demandes de congé individuel de formation, ont été prises en compte.

#### Données chiffrées

1 084 stagiaires<sup>(1)</sup> ont été accueillis dans le cadre des différentes actions de formation proposées en 2005, soit 84 % de l'effectif permanent de l'établissement (1 289 agents).

Les différentes actions mises en œuvre en 2005 ont représenté 3 166 jours de formation.

Les dépenses consacrées à la formation continue pour l'année 2005 se sont élevés à 398 000 €.

Site archéologique  
de Montmaurin



Elles représentent environ 0,6 % de l'ensemble des crédits de fonctionnement de l'établissement.

Ces dépenses incluent les frais pédagogiques (prestataires externes, indemnités de formateurs occasionnels, crédits déconcentrés), les frais de déplacement et de séjour et les frais de fonctionnement, la rémunération des formateurs internes, et les crédits déconcentrés de formation.

Dans tous les cas les demandes de formation ont fait l'objet d'une gestion personnalisée.

## ■ Les relations sociales

### Organismes consultatifs

#### Comité technique paritaire (CTP)

Le CTP s'est réuni à deux reprises, à l'initiative du président (19 avril et 27 octobre).

#### ■ Principaux dossiers soumis à l'avis du CTP

- Règlement de visite et règlement intérieur des tours et remparts d'Aigues-Mortes ;

- Règlements intérieurs des CHS ;

- Rapport sur l'évolution des risques professionnels 2003 et programme annuel de prévention des risques professionnels 2004 ;

- Rapport sur l'évolution des risques professionnels 2004 et programme annuel de prévention des risques professionnels 2005 ;

- Programme de formation 2006 ;

- Projet de décret constitutif de l'EPIC « Domaine national de Chambord » et projet de modification de l'arrêté du 4 mai 1995 ;

- Organisation des services (réorganisations du département des aménagements et du département des ressources scientifiques) ;

- Transfert au CMN de la maîtrise d'ouvrage de travaux de restauration et d'entretien : modification de l'article L 141.1 du Code du patrimoine.

#### ■ Communications diverses

- Bilan de formation 2004 ;

- Situation des effectifs (bilan des vacances 2004 - recensement des vacataires effectuant des astreintes de nuit) ;

- Création du GIPC de Carnac ;

- Devenir du château de Voltaire à Ferney au sein de l'établissement ;

- Devenir du service photographique et de ses agents.

<sup>(1)</sup>stagiaires : sont comptabilisés tous les participants aux stages, quel que soit le nombre de stages suivis par un agent.



Château de Vincennes

#### Commission administrative paritaire (CAP)

Les 4 collèges de la CAP se sont réunis, une fois chacun, pour examiner les propositions de la direction en matière de Parcours Professionnel Individuel (PPI).

La CAP s'est réunie une fois en formation plénière pour examiner les transformations d'emplois inscrites au BP 2006.

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

Les CHS se sont réunis 12 fois, soit :

- CHS central, les 28 janvier et 7 juillet,
- CHS spécial Sud-Est, les 23 février et 28 septembre,
- CHS spécial Nord, Ouest et Ile-de-France, les 23 mars et 20 octobre,
- CHS spécial Sud-Ouest, les 21 avril et 17 novembre,
- CHS spécial Paris et Emerainville, les 12 mai et 14 décembre,
- CHS spécial Centre et Est, les 10 juin et 22 décembre.

#### Le dialogue social

Des réunions d'information ou de concertation préalables se sont tenues sur des sujets devant faire l'objet d'une consultation du CTP ou dans le cadre de préavis de grève :

#### ■ Gestion des ressources humaines

- Projet de réforme du statut : 4 réunions (14 février, 31 mars, 9 mai et 9 juin) ;
- Préparation du programme de formation 2006 (29 juin et 5 octobre) ;

- Réunion sur l'AAS : prêts et prestations sociales (17 janvier).

#### ■ Conditions et organisation du travail des monuments

- Château d'Angers (21 février, 16 mars, 6 septembre, 14 et 18 novembre) ;
- Château et remparts de la cité de Carcassonne (11 février, 22 mars, 30 novembre et 20 décembre) ;
- Domaine national de Saint-Cloud (7 et 15 février, 11, 13 et 17 octobre) ;
- Châteaux de Voltaire à Ferney et d'Azay-le-Rideau (27 janvier).

#### ■ Divers

- Préparation des réunions du Conseil d'administration et du CTP (13 avril, 26 septembre et 8 novembre) ;
- CGT (21 juin et 18 octobre) ;
- CFDT (27 juin).

## ■ Les conditions de travail

### Programme annuel de prévention des risques professionnels

#### ■ L'hygiène

La priorité, en matière d'hygiène, reste la fourniture des équipements de base en dotant tous les monuments de toilettes, à une distance raisonnable des postes de travail, séparées du public, correctement équipées (chauffées, aérées, avec un point d'eau, d'entretien facile...), et des douches dans les lieux où sont affectés les jardiniers et/ou les agents d'entretien et de maintenance. Cette priorité est formalisée par une action spécifique dans le projet d'établissement (action 4.1.1).

Par ailleurs, l'établissement poursuit l'aménagement de locaux de jour/réfectoires et de locaux vestiaires distincts dans l'ensemble des monuments en donnant la priorité à ceux où des agents effectuent des travaux salissants.

Enfin, il est recherché dans tous les cas un raccordement au réseau public d'eau potable sachant que dans l'attente il est fourni aux agents de l'eau de source en bouteille. La concentration en plomb de l'eau est également recherchée.

#### ■ La sécurité

Les obligations réglementaires en matière de vérifications initiales et périodiques, concernant notamment les installations électriques, les équipements de travail, les moyens de lutte contre l'incendie, les appareils de levage et les chaudières, régulièrement rappelées, sont de mieux en mieux intégrées.

La prévention des incendies reste inégalement traitée d'un monument à l'autre. L'action du chargé de mission pour la sécurité-sûreté facilite l'organisation

des exercices et l'actualisation des consignes et plans d'évacuation qui manquent encore dans les monuments. Un point précis de l'existant et des actions menées est en cours dans le cadre du projet d'établissement, avec des actions correctrices à la clef.

La mise en conformité des installations électriques demeure une priorité prise en compte par les DRAC, qui privilégient les installations présentant également des risques d'incendie.

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

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

Les manutentions manuelles ne font toujours pas l'objet de l'attention qu'elles méritent et les conditions de stockage restent à améliorer.

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

La note de jurisprudence diffusée tous les ans participe de la sensibilisation et de l'appropriation de ces différents thèmes par les administrateurs.

#### ■ Les conditions de travail

La prise en compte des conditions de travail lors de l'élaboration des projets d'aménagement / réaménagement n'est toujours pas très efficiente mais progresse avec l'intervention régulière d'un ergonomiste. Les procédures de consultations internes restent à améliorer, conformément à l'action 4.1.2 du projet d'établissement.

Les ambiances thermiques et hygrométriques demeurent difficiles dans le contexte particulier des monuments historiques, en dépit de la note diffusée traitant du sujet.

#### ■ Les projets d'aménagement soumis aux CHS

Les projets d'aménagement suivants ont été soumis au comité d'hygiène et de sécurité spécial compétent territorialement :

**Sud-Est :** néant

**Nord, Ouest et Ile-de-France :** 5

- Domaine national de Saint-Cloud, réaménagement de la régie ;

- Domaine national de Saint-Cloud, aménagement de la librairie dans le pavillon des 24 jets ;

- Château de Pierrefonds, déménagement, après réfection, des bureaux ;

- Site des mégalithes à Locmariaquer, réaménagement de la billetterie - comptoir ;

- Tours de la cathédrale d'Amiens, extension du local de vente et aménagement d'un local de jour (présenté pour information).

**Sud-Ouest :** néant

**Paris et Emerainville :** 1

- Panthéon, aménagement de bureaux.

**Centre et Est :** 2

- Maison de George Sand à Nohant, aménagement de l'accueil dans le bâtiment des calèches ;

- Château d'Azay-le-Rideau, aménagement d'un atelier.

Le projet d'aménagement d'une base d'activité des jardiniers au château de Talcy a été retiré de l'ordre

#### Hôtel de Sade à Saint-Rémy-de-Provence



du jour compte tenu des incertitudes de financement le concernant.

### ■ Les visites de délégation des CHS dans les monuments.

Une visite de la délégation des Comités d'hygiène et de sécurité, prévue systématiquement à chaque réunion de CHS, a été effectuée dans les monuments suivants :

#### Sud-Est :

- Visite du château du roi René à Tarascon, décidée lors de la réunion du 23 février ;
- Visite du château de Villeneuve-Lembron, décidée lors de la réunion du 28 septembre.

#### Nord, Ouest et Ile-de-France :

- Visite du château de Champs-sur-Marne, décidée lors de la réunion du 23 mars ;
- Visite du cairn de Barnenez, décidée lors de la réunion du 20 octobre.

#### Sud-Ouest :

- Visite des Eyzies-de-Tayac, décidée lors de la réunion du 21 avril.

#### Paris et Emerainville :

- Visite de l'atelier des Editions du patrimoine à Nantes, décidée lors de la réunion du 12 mai.

#### Centre et Est :

- Visite du château de Châteauneuf-en-Auxois, décidée lors de la réunion du 10 juin.

Le rapport de visite est, à chaque fois, transmis au CHS concerné, soit 10 pour l'année 2005, auxquels se sont ajoutés ceux de l'agent chargé des missions d'inspection en matière d'hygiène et de sécurité du travail (18 en 2005) et ceux des médecins (8, dont 6 fiches d'entreprise). Les rapports du chargé de mission auprès de la direction des ressources humaines (5 en 2005) ne sont pas communiqués au CHS.

### ■ Le document unique d'évaluation des risques

Avec 40 fiches finalisées en 2005, après 48 en 2004, cette action doit être considérée comme terminée. Il restera, en revanche, à actualiser régulièrement le document et à mettre en œuvre les mesures définies dans le cadre d'une programmation.

### ■ La médecine de prévention

La convention signée entre le Ministère des Finances et le Ministère de la Culture et de la Communication permettra d'assurer le suivi médical des quelques agents pour lesquels aucune solution n'avait pu être trouvée du fait de la pénurie de médecins. Seuls ceux de la Loire-Atlantique restent à ce jour sans perspective d'amélioration à court terme.



Site archéologique de Glanum

### ■ Les accidents de service

Les données de l'année 2005 ne sont pas encore disponibles.

Toutefois, les premiers éléments recueillis laissent apparaître une remontée du nombre total des accidents de trajet qui retrouvent leur niveau de 2003 et se situent au-dessus de la moyenne sur 5 ans. Le nombre des accidents de travail en revanche diminue une fois de plus cette année pour se situer au-dessous de la moyenne sur 5 ans. Le domaine national de Saint-Cloud reste le site ayant déclaré le plus d'accidents, en forte progression, suivi par l'Hôtel de Sully, en baisse.

### ■ Les notes de services

Quatre notes ont été diffusées en 2005 :

- une première, sur le plomb : présentation (propriétés, absorption, présence dans les monuments), obligations à la charge du propriétaire, obligations à la charge de l'employeur ou de l'exploitant (eau, environnement de travail et travaux),
- une deuxième, établie par le médecin de prévention, traitant des seringues et du risque biologique : identification du risque et mesures de prévention,
- une autre, sous forme d'un article paru dans la presse spécialisée, sur les couteaux à lame jetable ou « cutters » : présentation, risques, critères de choix,
- une dernière, sur le suivi des visites médicales et la médecine du travail : obligations, agents saisonniers, aménagement de poste, conseils.

Le chargé de mission auprès de la direction des ressources humaines a également animé un groupe de travail, associant les représentants du personnel, sur la souffrance au travail et la prévention du harcèlement moral à la suite des travaux sur ce thème menés par le Ministère de la Culture et de la Communication. Une note d'accompagnement de la circulaire du Ministre et de ses annexes a été diffusée au tout début de l'année 2006, elle comporte notamment, un volet fort en matière de formation de l'encadrement.



Page d'accueil de l'intranet

■ **L'animation du réseau des agents chargés de la mise en œuvre (ACMO)**

Conformément à une note diffusée à l'été 2005, une réunion en marge de chaque CHS regroupe dorénavant les ACMO afin d'échanger sur les pratiques, de mettre en commun les expériences de terrain, de répondre aux interrogations et surtout de définir un thème de travail semestriel commun. Celui retenu pour la fin 2005 a porté sur les accidents du travail décliné en 4 actions, dont les enquêtes accident, sauf pour les ACMO relevant du CHS spécial Sud-Ouest qui ont retenu le risque électrique ventilé en 12 actions simples, dont la vérification de l'installation, l'habilitation, l'accès et les stockages, l'éclairage de sécurité et les branchements.

■ **Les logements de fonction**

Parallèlement à la gestion des situations nouvelles, qui, cette année, a pu être menée en temps réel, le travail de régularisation a été poursuivi, selon les axes définis en 2004.

Le principal dossier traité concerne le domaine national de Saint-Cloud, pour lequel, il a été procédé à l'établissement de 43 décisions de concession et de fin de concession, 28 NAS (nécessité absolu de service), 2 fins de NAS, 11 US (utilité de service) et 2 fins d'US, relatives à la régularisation des occupations en cours.

Il reste à établir moins d'une dizaine de décisions concernant des occupations antérieures, pour lesquelles des informations sont manquantes, notamment les dates d'entrée et de sortie, les agents n'étant plus en poste sur le domaine.

Pour les autres monuments, 22 décisions de concession et fin de concession (2 NAS et 2 fins de NAS, 12 US et 6 fins d'US), ont été établies, au titre de nouvelles attributions ou en régularisation de situations anciennes.

Le service s'est également attaché à initialiser et à mettre en œuvre une réorganisation des attributions de logement, sur des sites où elles ne correspondaient pas aux besoins effectifs des monuments en termes d'astreintes, ainsi qu'à la rectification des situations ayant fait l'objet d'un réexamen de la part des services fiscaux relativement à la nature de la concession et/ou au montant des redevances.

Ces tâches, bien que ponctuelles, requièrent une série d'investigations en chaîne, dont l'étalement dans le temps est difficilement maîtrisable.

455 factures et 455 titres de recette, relatifs aux occupations par utilité de service ou abusives, ont été établis pour un montant total de 178 508 €.

Par ailleurs, le bureau de la politique immobilière du Ministère de la Culture et de la Communication a entrepris de constituer une base de données exhaustive de son parc de logements de fonction. Cette base doit permettre de connaître, à la fois la localisation et la consistance détaillée des logements mais également d'assurer un suivi de leur état d'entretien et des occupations successives.

Enfin, dans le cadre de la mise à jour du parc géré par l'établissement, un important travail de vérification, recoupement et rectification pour une première mise à jour a été effectué.

■ **La communication interne**

Création du site intranet du Centre des monuments nationaux

Fruit d'une large concertation, le site intranet du CMN a été conçu et développé tout au long de l'année 2005. Fondé sur la même technologie que Sémaphore, l'intranet du Ministère de la Culture et de la Communication, ce nouveau support de communication interne propose des actualités et des informations sur la vie de l'établissement. Il présente également l'organisation et les activités de chaque monument, direction et service, met de nombreuses ressources à disposition et favorise le travail coopératif au sein de groupes de travail.

Chaque monument, direction et service dispose d'un ou de plusieurs référents, pour la plupart formés fin 2005, chargés de rassembler l'ensemble des contenus relatifs à sa structure, de les mettre en ligne et de les actualiser régulièrement, pour une ouverture de l'intranet aux agents du Centre des monuments nationaux le 1<sup>er</sup> mars 2006.

---

### La Lettre interne

---

Le Centre des monuments nationaux édite un journal interne *La Lettre*, destiné à l'ensemble de ses personnels. Elle a pour mission de les informer sur l'activité et le fonctionnement de l'établissement, de transmettre et d'échanger les expériences et le vécu des agents. La maquette a été repensée fin 2004, pour une application dès le premier numéro 2005 de *La Lettre*. Une nouvelle rubrique intitulée « Gros plan sur... » a fait également son apparition. Cette dernière présente un monument vu sous l'angle de son histoire, de ses particularités et des personnels... Elle est proposée en alternance avec la rubrique « Métier » consacrée à la mise en valeur des savoir-faire et de la diversité des métiers pratiqués à l'intérieur du réseau.

Tirés à 1 600 exemplaires sous la forme d'un magazine de 12 pages en quadrichromie, six numéros de *La Lettre* ont ainsi été diffusés à l'ensemble des personnels : n° 64 janvier-février / n° 65 mars-avril / n° 66 mai-juin / n° 67 juillet-août / n° 68 septembre-octobre / n° 69 novembre-décembre.

#### ■ Parmi les sujets traités dans *La Lettre*

##### Rubrique « Perspective »

- Budgets 2005 : consolidation et développement ;
- La mise en lumière : une autre lecture des monuments ;
- Christophe Vallet : « Poursuivre le projet d'établissement, réussir notre organisation » ;
- Décentralisation : parution du décret du 20 juillet pris en application de l'article 97 de la loi du 13 août 2004 ;
- L'intranet du CMN : un instrument de dialogue entre les agents des monuments, des directions et des services. Cap sur le haut-débit ;
- Démarrage de la réflexion sur la déconcentration ;
- Budget 2006 : poursuivre la modernisation, conduire les réformes.

##### Rubrique « Terrain »

- Un minisite internet très attendu « Accueil pour tous » ;
- « Monum en eau » : un projet commun à trois monuments du Sud-Ouest ;
- « Les Visiteurs » au château de Tarascon ;
- Château de Champs-sur-Marne. Silence, on tourne !

##### Rubrique « Métier »

- Juriste : conseil et expertise ;
- Maquettistes au Centre des monuments nationaux : secrets de fabrication ;
- Département accueil et développement : l'art et la manière d'accroître la fréquentation touristique.

##### Rubrique « Gros plan sur... »

- La villa Savoye : un monument atypique ! ;
- Château de Carrouges : le charme d'une demeure conviviale.

---

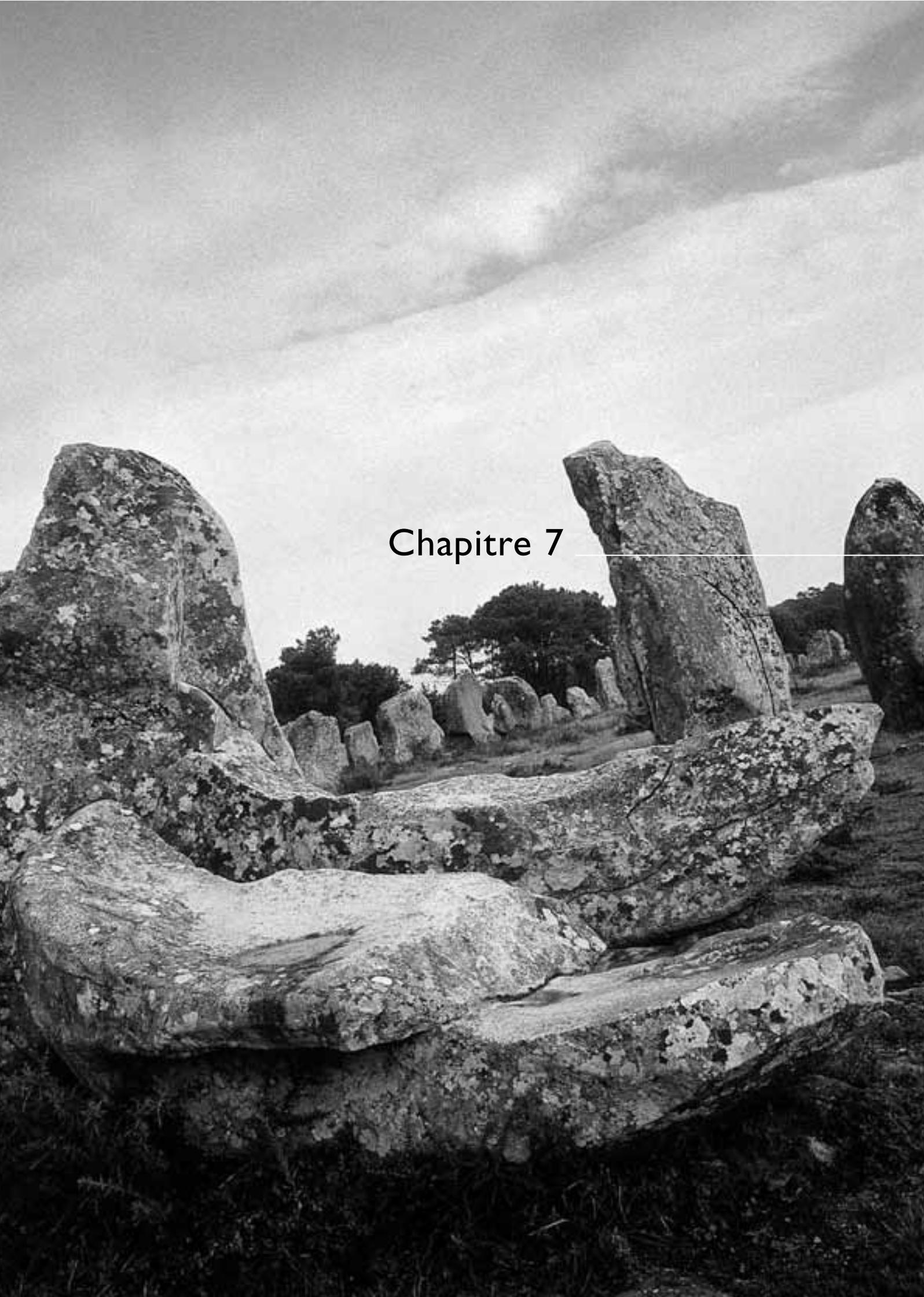
### La Lettre du projet d'établissement

---

Ce nouveau support de communication interne a été créé par le Centre des monuments nationaux pour informer le personnel sur le projet d'établissement. Dans son premier numéro de mars 2005, un point sur l'avancée des 6 programmes a été présenté, après une première année de mise en œuvre du projet d'établissement. Editée à 1 600 exemplaires, cette lettre annuelle est diffusée à l'ensemble des agents.

#### Lettre interne





Chapitre 7

---

# Développer les ressources de l'établissement

82  
83

- Les recettes domaniales
- Les activités commerciales
- Le mécénat



Château  
de Pierrefonds

## ■ Les recettes domaniales

### Les clés de l'exercice 2005

Le niveau d'activité du secteur domanial a bien entendu été fortement affecté par les transferts du jardin des Tuileries et celui du château de Chambord. Les comparaisons avec l'année 2004 sont donc effectuées sans tenir compte de ces deux domaines.

Comme en 2004, l'année 2005 a été marquée par une augmentation sensible du volume de l'activité des locations et des tournages. Le nombre total d'autorisations délivrées s'établit à 1 657, soit + 6 % par rapport à 2004, mais avec des variations notables selon le type d'activité.

### L'activité tournages, prises de vues photographiques et locations

#### ■ Les tournages de films

Le Ministre de la Culture et de la Communication a souhaité faciliter les tournages de films sous toutes leurs formes dans les lieux patrimoniaux. A ce titre,

le gouvernement a adopté une série de mesures fiscales destinée à compenser les différences de coûts salariaux constatés avec d'autres pays. Le Centre des monuments nationaux a ainsi délivré, en 2005, 247 autorisations de tournages, soit 64 de plus qu'en 2004.

• **Longs-métrages** : « Marie-Antoinette » de Sofia Coppola, « Le Grand Appartement » de Pascal Thomas et « Président » de Lionel Delplanque au château de Champs-sur-Marne ; « The Da Vinci Code » de Ron Howard, « Le Cactus » de Gérard Bitton, « Call me Agostino » de Christine Laurent, « La Bonne Copine » et « J'ai vu tuer Ben Barka » de Serge Le Péron au domaine national du Palais-Royal ; « Take this waltz » de Florence Colombani à l'Hôtel de Sully ; « La Doublure » de Francis Veber au Trocadéro.

• **Téléfilms** : « Marie-Antoinette » par Gallery TV et Cinétévé au château de Champs-sur-Marne ; « Le Bachelor » pour des chaînes de télévision américaines au Trocadéro ; « Sartre, l'âge des passions » de Claude Goretta ; « Le juge est une femme » de Joyce Bunuel au domaine national du Palais-Royal ; « Les

Rois maudits » de Josée Dayan au château de Pierrefonds ; « Duval et Madani » d'Olivier Jamain ; « Le Grand Charles » de Bernard Stora au Trocadéro et au domaine national de Saint-Cloud.

- **Courts-métrages :** « Paris je t'aime » et « Les Années Lycée » au Trocadéro ; « Découverte régionale » au château d'Angers ; « Patrouille de France » à l'Arc de triomphe.

- **Reportages et documentaires de télévisions françaises ou étrangères :** « A la table des célébrités » reportage pour NTV ; documentaire sur Marie Curie au Panthéon ; documentaire Ultimate House à la villa Savoye à Poissy ; documentaire sur les rois mérovingiens pour la chaîne TV History Channel et la TV RAI à la basilique cathédrale de Saint-Denis.

- **Films publicitaires :** pour un promoteur immobilier japonais au domaine national de Meudon ; sur le chocolat à la cathédrale Notre-Dame de Paris ; pour « Eurostar » et « Renault Clio » au domaine national du Palais-Royal ; la compagnie aérienne Cathay Pacific au domaine national du Palais-Royal et au Trocadéro ; « Nestea », « Skip Cajoline », « Audika », les Editions Atlas au domaine national de Saint-Cloud ; « Paris 2012 », « Compagnie finlandaise Finnair », « Audi R10 » au Trocadéro.

#### ■ Les prises de vue photographiques

Les dossiers traités ont été moins nombreux que l'an passé (206 contre 229 en 2004) sans que cela influe sur le niveau des recettes en nette progression.

Ces autorisations concernent des photographies de mode et de mariage spécialement demandées au château de Champs-sur-Marne.

#### ■ Les locations d'espace

Malgré un nombre d'autorisations en progression (704 contre 672 en 2004), concernant aussi bien la clientèle privée que les entreprises, les recettes tirées de la location d'espace sont en très forte diminution (- 453 919 €).

Cela s'explique principalement par la mise en place du Plan Vigipirate niveau rouge à la Conciergerie et à la Sainte-Chapelle durant l'été 2005, impliquant l'annulation totale des manifestations programmées, soit pour l'établissement une perte financière de plus de 300 000 €. L'absence quasi-totale de manifestations au domaine national de Saint-Cloud durant l'année 2005, a amplifié les pertes enregistrées sur ces 2 monuments.

Les monuments les plus dynamiques comme les châteaux de Bouges, d'Angers, de Carrouges, le palais du Tau à Reims, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le monastère de Saorge, et le Trocadéro, n'ont pas permis de compenser cette perte de recettes.



Château de Bouges

### Gestion des concessions domaniales

L'activité de gestion des occupations de longue durée (concessions domaniales commerciales, concessions domaniales non-commerciales, et occupations sans titre du domaine public) concerne, en 2005, environ 256 occupants privatifs du domaine immobilier géré par l'établissement.

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

Le fait le plus marquant de l'année passée concerne le domaine national de Saint-Cloud. Le contentieux opposant l'Institut Pasteur au Centre des monuments nationaux, au sujet de son occupation sans titre du domaine de Villeneuve-l'Étang, a été définitivement soldé sur le plan juridique, l'Institut Pasteur s'étant désisté en janvier 2005 de l'appel qu'il avait formé contre le jugement du Tribunal administratif de Paris du 17 juin 2004. Le caractère définitif de ce jugement a ainsi permis à l'établissement d'engager des négociations avec la société Bio-rad, occupante des immeubles revendiqués par l'Institut Pasteur, afin de régulariser sa situation. Ces négociations, bien que non abouties, ont permis d'émettre un titre de recette à hauteur de 642 916 €.

	Résultats 2005	Résultats 2005 / Résultats 2004	Soit en %
Concessions domaniales et produits domaniaux divers	2 182 830,87 €	+ 348 461,81 €	+ 19 %

Ce secteur enregistre ainsi une hausse significative du montant des redevances, due aux bons résultats financiers enregistrés par de nombreux concessionnaires en région Ile-de-France mais également à la prise en compte de l'accord intervenu avec la société Bio-rad sur une redevance minimale d'occupation pour l'année 2005 qui a permis de constater une recette substantielle.

84  
85

	Résultats 2005	Résultats 2005 / Résultats 2004	Soit en %
Locations	785 582,03 €	- 453 919,91 €	- 36,62 %
Tournages	471 066,98 €	+ 161 225,45 €	+ 52,03 %
Photographies	91 560,83 €	+ 32 793,29 €	+ 55,80 %
<b>Total</b>	<b>1 348 209,84 €</b>	<b>- 259 901,17 €</b>	<b>- 16,20 %</b>

## Partenariats

20 dossiers ont été traités au titre des conventions de partenariat. Ce secteur a enregistré un fléchissement de -2.97% par rapport à l'année 2004, le montant des recettes s'établissant en 2005 à 48 967,93 € contre 50 468,45 € en 2004.

## Synthèse (hors jardin des Tuileries et château de Chambord)

BP 2005	Résultats 2005	Résultats 2005 / BP 2005	Soit en %	Résultats 2005 / Résultats 2004	Soit en %
4 740 730 €	3 624 650,59 €	-1 116 079,41 €	76 %	+ 129 415,33 €	+3,70 %

Malgré la croissance soutenue de ce secteur en 2005, l'objectif ambitieux affiché dans le budget primitif 2005 n'a pu être atteint, essentiellement dans le secteur des autorisations ponctuelles pour les raisons précédemment évoquées. Il convient aussi de noter que les difficultés s'opposant à la régularisation de deux dossiers d'occupation sans titre, n'ont pu être levées en 2005. Il s'agit de l'exploitation d'un parc de stationnement à Saint-Germain-en-Laye et de la gestion du comptoir de ventes de la cathédrale de Reims.

Château et remparts de la cité de Carcassonne



## ■ Les activités commerciales

Le Centre des monuments nationaux exploite en régie directe 76 points de vente parmi lesquels une librairie de référence en matière patrimoniale, installée à l'Hôtel de Béthune-Sully dans le 4<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Les autres lieux de vente, situés dans les monuments nationaux, constituent d'utiles et attractifs compléments à la visite, permettant d'assurer la diffusion de multiples ouvrages, cartes postales et produits divers. Ce sont ainsi quelques 10 000 références qui sont proposées aux visiteurs des monuments, au premier rang desquelles figurent les cartes postales mais surtout les ouvrages de Monum, Editions du patrimoine.

Livres, cartes postales et produits de presse réunis représentent environ 60% de la diffusion globale qui couvre par ailleurs les univers du cadeau-souvenir, des produits destinés aux enfants, de la décoration et des arts de la table, des textiles, du jardinage et même des produits gastronomiques à caractère régional.

Chaque année, les gammes et les assortiments des points de vente sont soigneusement remis au goût du jour, étoffés, renouvelés, si bien que plus de 10% des ventes annuelles correspondent à des articles nouveaux référencés dans l'année et 26% à des articles nouveaux référencés depuis moins de deux ans.

Le dynamisme des achats de négoce, sur des marchés toujours plus diversifiés et créatifs, se traduit logiquement par une amélioration du chiffre d'affaires annuel en 2005 de + 4,91% auquel la librairie de l'Hôtel de Sully apporte une contribution exceptionnelle et remarquable : en 14 jours de présence au Grand Palais lors de sa réouverture au public, celle-ci a enregistré un record de vente de 238 563 € !

Cette progression d'un exercice à l'autre s'entend à périmètre égal c'est à dire hors prise en compte du château de Chambord dont les ventes enregistrées jusqu'à fin 2004 n'ont aucune commune mesure avec celles réalisées en 2005 par le nouveau point de vente de la place forte de Mont-Dauphin inauguré en juillet 2005.

S'agissant des performances commerciales le réseau des points de vente sur les monuments s'illustre par ailleurs à divers titres : tandis qu'en 2005 le panier moyen par visiteur progresse de + 3,15%, le panier moyen par client bondit quant à lui de + 12,11% à 12,22 €, témoignant de l'efficacité du dispositif de vente tout autant que de la vitalité des offres évoquée plus haut.

Ces évolutions encourageantes pourraient avoir pour corollaire une relative inflation des stocks ; tel n'est pas le cas puisque, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, les stocks de négoce diminuent de façon significative en fin d'exercice.

Le taux de démarque est également contenu au-dessous de 2% alors que la marge commerciale

progressé de plus d'un demi-point par rapport à l'exercice 2004.

Ainsi les activités commerciales du Centre des monuments nationaux progressent encore en 2005, grâce au dynamisme des équipes de vente qui, chaque année, déploient tous leurs efforts dans le cadre du plan d'action commercial annuel.



Domaine national du Palais-Royal

## ■ Le mécénat

Le succès de la recherche de mécénat dépend en grande part de l'importance des projets qui sont proposés aux entreprises. Contrairement à l'année 2004 où figuraient trois grandes expositions au château de Chambord, à la basilique cathédrale de Saint-Denis et à la Conciergerie, le programme 2005 a moins facilement convaincu les partenaires du Centre des monuments nationaux, il est vrai également très sollicités par la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2012.

Il faut de plus constater que les opérations multisites ou fédératives nécessitent un investissement en temps très important pour des montants de partenariats relativement faibles. Ainsi la grande opération « Les Visiteurs » concernant 20 monuments n'a été soutenue par les entreprises qu'à hauteur de 18 000 €.

En 2005, 28 projets ont fait l'objet de prospection, pour lesquels 693 dossiers ont été envoyés.

Alors que le nombre de contrats signés a été identique à celui de l'an passé les sommes recueillies n'ont pas dépassé 400 000 €. 19 projets ont ainsi reçu le soutien de 42 entreprises, soit un montant moyen d'environ 10 000 € par projet, au lieu de 20 000 € l'an passé, pour le même nombre de contrats conclus. La notoriété et l'exposition médiatique des monuments constituant un critère important dans le choix des entreprises, il n'est pas étonnant que le ticket moyen soit plus important en Ile-de-France, avec des actions de mécénat allant de 30 à 70 000 €.

Par ailleurs, l'attractivité fiscale du mécénat se confirme puisque 70 % des conventions signées se conforment à ce principe juridique, 30 % seulement relevant du partenariat.

La recherche de financement s'effectuant le plus en amont possible des opérations, il est encourageant de noter que le second semestre 2005 a vu se concrétiser d'importants contrats portant sur des opérations 2006 et 2007. Ils concernent le domaine national de Saint-Cloud, l'Arc de triomphe, la Conciergerie, le palais du Tau à Reims et la basilique cathédrale de Saint-Denis.

Le travail de fond effectué permet de voir émerger différents signes positifs, prometteurs de retombées à moyen terme, et se dessiner une image de l'établissement. On constate :

- un intérêt des entreprises pour la mise en regard patrimoine/œuvres d'aujourd'hui, qui a retenu l'attention de mécènes soutenant l'art contemporain (Pommery, Caisse des Dépôts et Consignations) ;

- une grande fidélisation des entreprises soutenant les projets pilotes du CMN concernant l'offre adaptée aux personnes handicapées (Caisses d'Epargne, et notamment Caisse d'Epargne Ile-de-France-Paris, ArjoWiggins, EDF, GDF),

- l'émergence de la visibilité des projets de l'établissement dans le rayonnement local, avec un bon taux de réponse des entreprises en Ile-de-France, au domaine national de Saint-Cloud (entreprises des Hauts-de-Seine), au palais du Tau à Reims, dans le Sud-Ouest (nombreuses entreprises et PME autour de la manifestation « Monum en eau ») et dans le Centre (pour les châteaux de Talcy et de Fougères-sur-Bièvre),

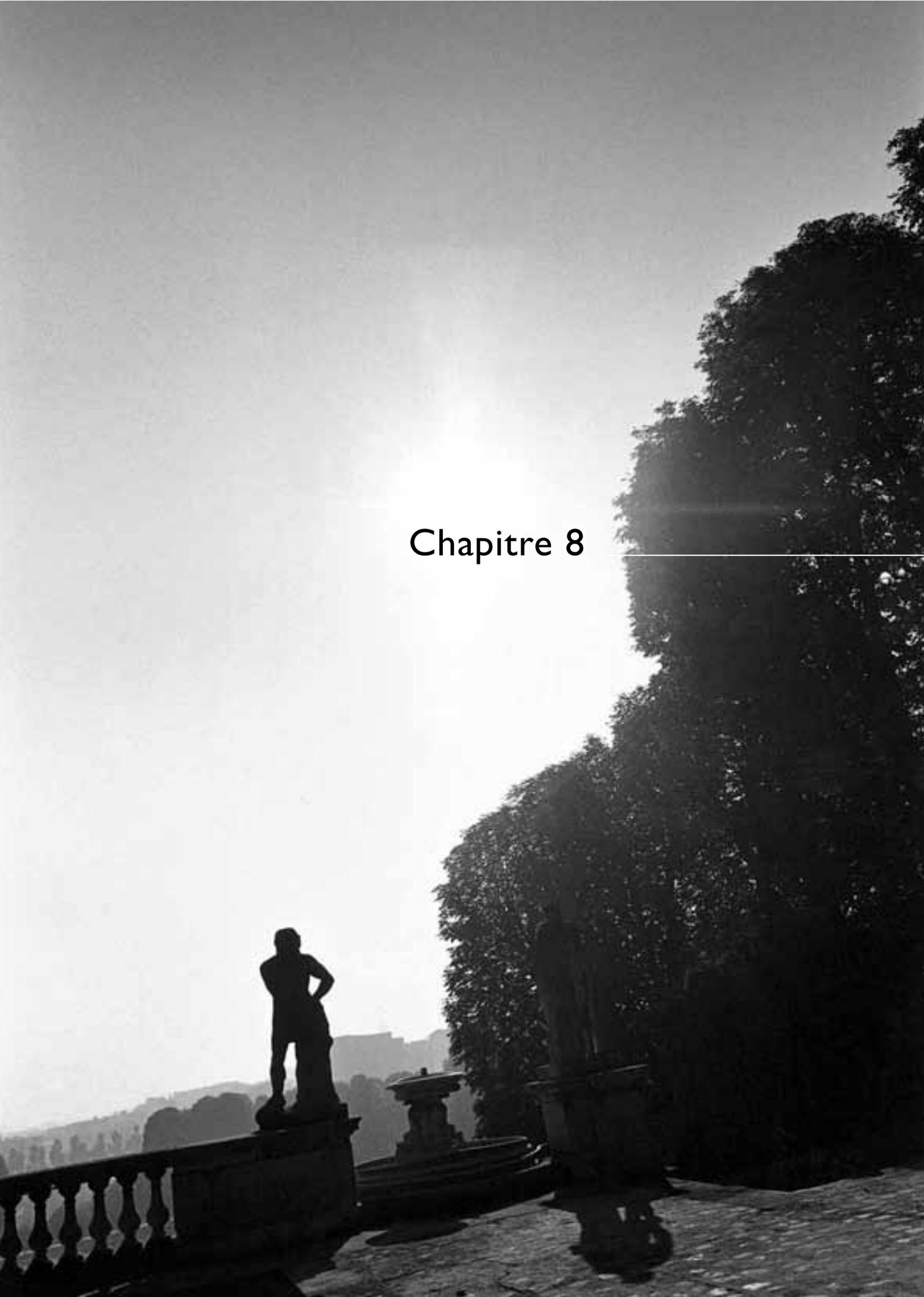
- une amplification de la communication sur les événements du CMN due aux entreprises partenaires qui confirment une optimisation de leurs contreparties (455 000 personnes ont été informées, plus de 200 000 personnes ont été touchées par une offre de visite ou un tarif privilégié, 9 000 documents d'informations ont été diffusés et 6 000 personnes sont venues par ce biais) ; cette communication s'adresse notamment au public de proximité, aux jeunes et aux personnes handicapées, trois cibles prioritaires de l'établissement pour le développement des publics,

- la professionnalisation de la démarche du CMN, fruit d'un travail spécifique (conception de documents, ciblage et prospections systématiques) effectué au siège ou en liaison avec les monuments, est concluante en Ile-de-France, à Saint-Cloud, dans le Sud-Ouest, et à Reims. Les retombées sont en attente aux châteaux d'Angers, de La Motte Tilly, de Carrouges et de Pierrefonds et partiellement au château et remparts de la cité de Carcassonne.



Château de Coucy

# Chapitre 8



---

# Améliorer et moderniser la gestion

88  
89

- La maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège
- La modernisation de la gestion budgétaire et comptable
- La politique d'achat de l'établissement
- Les affaires juridiques
- Le contrôle de gestion
- Les systèmes d'information et les réseaux



Sanctuaire  
gallo-romain de Sanxay

## ■ La maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège : le contrôle de gestion et l'intranet comme outil de mobilisation et de management

### Un objectif renouvelé de maîtrise des dépenses de fonctionnement

Au-delà d'objectifs d'efficacité et de qualité de service, la maîtrise des dépenses de fonctionnement des services du siège est l'un des objectifs majeurs de l'établissement. Pour mémoire, le siège est implanté sur trois types de sites : l'Hôtel de Sully, des locaux propres à l'établissement<sup>(1)</sup> et des locaux pris à bail<sup>(2)</sup>.

Au cours de l'année 2005, de nouveaux efforts de rationalisation de la dépense ont été réalisés dans plusieurs domaines, notamment grâce l'optimisation des besoins et à la remise en concurrence d'un grand nombre de marchés de fournitures et de services existants.

Au total, il apparaît que tant les renégociations de marchés que la maîtrise des volumes de fournitures ou de prestations consommées ont permis de réduire, tout au long de l'année, le budget affecté aux dépenses de fonctionnement à hauteur de 120 K€, soit une réduction de 7,3 %.

Le ratio « dépenses de fonctionnement siège par agents » est ainsi passé de 6 554 € en 2004 à 5 941 € en 2005, soit une baisse de 9,4 %.

<sup>(1)</sup> Bureaux de la rue de Turenne.

<sup>(2)</sup> Emerainville (77) : bureaux du département de la diffusion ; quai des Célestins (75004) : bureaux du département des éditions ; boulevard Morland (75004) : bureaux du service des visites-conférences Ile-de-France et Nantes (44) : bureaux de l'atelier des éditions.

Le tableau suivant récapitule les domaines sur lesquels les efforts ont principalement porté.

Domaines	Economies constatées entre le budget primitif et les dépenses réalisées en 2005		Coût unitaire	
	en euros	en %	au 01/01/2005	au 31/12/2005
Papier <sup>(1)</sup>	29 000	63 %	196	72 <sup>(3)</sup>
Consommables sanitaires <sup>(2)</sup>	19 900	48 %	1 250	794
Location de photocopieurs (hors reprographie et atelier des éditions) <sup>(3)</sup>	6 000	16 %	2 111	1 883
Maintenance de photocopieurs (hors reprographie et atelier des éditions) <sup>(3)</sup>	8 700	44 %	1 111	663
Télécommunications fixes <sup>(4)</sup>	45 000	35 % <sup>(4)</sup>	650	425
Imprimerie	11 800	31 %	-	-
<b>Total</b>	<b>120 400</b>			

**Indicateurs rapportés :**

<sup>(1)</sup> au nombre d'agents

<sup>(2)</sup> au nombre de sanitaires

<sup>(3)</sup> au nombre de photocopieurs

<sup>(4)</sup> au nombre de postes téléphoniques

Alors qu'en 2004, la réduction des coûts unitaires avait essentiellement concerné la maintenance, les télécommunications mobiles et les petits mobiliers et matériels divers, les économies réalisées en 2005 se sont concentrées sur divers consommables, les photocopieurs, les travaux d'imprimerie et les télécommunications fixes.

A cet égard, et si la rigueur du suivi réalisé a permis de contenir la dépense, il convient de souligner que les économies issues de renégociation de marchés sont intimement liées aux marges de manœuvre dont disposent les pouvoirs adjudicateurs, depuis le code

des marchés publics de 2004. En effet, les procédures dites « adaptées » offrent la possibilité de négocier avec les candidats potentiels, possibilité que l'établissement a cherché à exploiter au mieux en 2005 afin d'optimiser ses coûts.

Le tableau qui suit détaille ainsi, pour les principaux marchés passés selon cette procédure en 2005, les économies réalisées ; à cet égard, il s'agit d'estimations fondées sur les volumes consommés lors des précédents marchés. Compte tenu de l'optimisation des besoins réalisée en 2005, les volumes d'économies sont bien entendu supérieurs.

Domaines	Economies annuelles valorisées par rapport au précédent contrat	
	en euros	en %
<b>Procédures adaptées</b>		
Papier	3 500	13 %
Consommables sanitaires	9 200	30 %
Location de photocopieurs (hors reprographie et atelier des éditions)	4 200	12 %
Maintenance de photocopieurs (hors reprographie et atelier des éditions)	3 280	25 %
Prestations de coursiers	6 000	30 %
Imprimerie	18 000	50 %
Manutentions	6 000	15 %
Maintenance des installations téléphoniques	10 000	45 %
<b>Total</b>	<b>60 180</b>	

<sup>(3)</sup> Pour mémoire, le ratio était de 213 € en 2003.

<sup>(4)</sup> En ce qui concerne les télécommunications fixes, le marché passé a permis de réaliser des économies à hauteur de 65 % par rapport à 2004. Pour 2005, l'économie postulée n'était que de 30 %, d'où l'affichage ici d'une économie supplémentaire de 35 %.

Château d'Assier



---

## Une attention constante à la qualité des interventions et des procédures et au respect des obligations réglementaires

---

### ■ Respect de la réglementation

Afin d'appliquer pleinement la réglementation relative à l'interdiction de fumer en milieu professionnel, des espaces fumeurs ont été définis pour les services du siège et une signalisation adaptée a été mise en place (article 1<sup>er</sup> de la « loi Evin » du 29 mai 1992). L'ensemble du dispositif a fait l'objet d'une validation par le Comité Hygiène et Sécurité compétent.

A la suite de la note circulaire du Premier ministre du 28 septembre 2005, relative à la réduction des consommations énergétiques (loi de programme du 13 juillet 2005 fixant les objectifs de la politique énergétique de la France), un plan d'action propre à l'établissement et diffusé à l'ensemble des agents a

été élaboré. Il spécifie les mesures à mettre en œuvre et la manière dont chacun peut contribuer à l'objectif global de réduction des consommations énergétiques et partant, d'un développement durable.

### ■ Sécurité des personnes et des biens et conditions de travail

Comme chaque année ont été réalisés des formations en matière d'utilisation des extincteurs, des exercices d'évacuation (9 formations en 2005 ayant concerné 59 personnes) ainsi que les vérifications réglementaires (alarmes incendie, extincteurs, conformité des installations électriques). Par ailleurs, ont été adressées à chaque agent des notes relatives à l'implantation des extincteurs et au référencement des responsables d'évacuation. Enfin, l'ensemble des blocs de secours de l'Hôtel de Sully a fait l'objet d'un remplacement et les plans d'évacuation de l'Hôtel de Sully et de l'atelier des éditions (Nantes) ont été mis à jour.

Diverses interventions visant à améliorer les conditions de travail ont par ailleurs été réalisées en 2005 :

- création de trois postes de travail dans l'ancien appartement du gardien de nuit,
- aménagement d'un bureau complémentaire destiné au chef du service des systèmes d'information,
- réfection du laboratoire photographique,
- réfection de la salle de réunion et du réfectoire du département de la diffusion,
- mise en conformité des serrures des sanitaires,
- mise en place de radiants dans la grande salle de l'Hôtel de Sully permettant d'améliorer l'hiver, le confort de travail,
- renouvellement de plusieurs postes de travail et de sièges ergonomiques,
- réfection de plusieurs sanitaires.

Au total, ce sont ainsi environ 140 K€ pour 2005 qui ont été consacrés à l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité.

### ■ Travaux

Assurés par l'Architecte des bâtiments de France et le Service national des travaux, les travaux réalisés à l'Hôtel de Sully ont notamment concerné :

- la remise à niveau du sol du jardin (deuxième tranche),
- la reprise du sol de la cour d'honneur,
- la pose de marches sur la terrasse située au-dessus du porche afin de faciliter l'accès à leurs bureaux des agents de la direction de la communication et du département des aménagements,
- la pose de lisses intermédiaires pour la mise en sécurité des fenêtres des bureaux affectés à la direction des ressources humaines.



Maison  
d'Ernest Renan à Tréguier



Abbaye de Cluny

---

**Un souci constant d'améliorer les délais des prestations de service réalisées au profit des services du siège : la mise en place progressive d'une dématérialisation des demandes d'intervention grâce à l'intranet**

---

Dans le cadre de la mise en place de l'intranet au sein de l'établissement, l'ensemble du fonctionnement du service a été réexaminé durant l'année 2005 afin d'envisager une dématérialisation d'un grand nombre de procédures internes.

Le but poursuivi est d'une part d'améliorer les délais d'intervention au profit des services du siège et d'autre part de permettre un meilleur suivi des indicateurs d'activité du siège. A cette fin, la plupart des fiches de demande d'intervention ou de prestation de service interne ont été revues pour être intégrées sous forme dématérialisée au sein de l'intranet de l'établissement, notamment pour ce qui concerne :

- la réservation des salles de réunions,
- la réservation de véhicules pour les missions,
- les demandes d'intervention logistiques,
- les demandes de courses (internes et externes),
- les demandes de reprographie de document.

Par ailleurs, l'annuaire de l'établissement sera désormais actualisé au jour le jour (siège et monuments) et donc diffusé en temps réel.

La gestion de son activité *via* ce nouvel outil devrait permettre de réduire les délais d'intervention du service logistique du siège et donc d'améliorer sa qualité de service dès 2006.

---

**Le contrôle de gestion : un levier efficace pour le suivi des activités et le management des équipes**

---

Mis en place effectivement au 1<sup>er</sup> janvier 2005, le « tableau de bord des coûts de fonctionnement et de la qualité de fonctionnement des services du siège » a été produit et commenté chaque mois en comité de direction de l'établissement. Celui-ci contient différents indicateurs de coûts, d'activité et de qualité de service (consommations de fluides, de papier, nombre et délais des interventions de maintenance, coûts moyens par agent des fournitures administratives et spécifiques, du petit mobilier, taux de prise en charge des appels téléphoniques entrants et délai moyen d'attente...).

■ **Le bilan de l'année 2005 fait ressortir pour les services du siège**

- Télécommunications fixes et mobiles

Gestion des appels sortants

Les dépenses de téléphonie fixe se sont élevées à 35 K€ en 2005 ; elles représentent un volume de 280 000 appels ; le coût moyen d'un appel est de 0,13 centimes d'euros.

Les dépenses de téléphonie mobile ont fait l'objet d'une optimisation dans le cadre de la gestion de la « flotte » existante, les forfaits individuels ayant été réduits et permettant ainsi de passer d'un taux de consommation global de la flotte de 46 % en janvier à 71 % en décembre. L'objectif est de se situer à 80 % en moyenne annuelle afin de maintenir des marges de manœuvre suffisantes chaque mois, de nature à prendre en compte la variation des besoins des utilisateurs.

Gestion des appels entrants

Le taux moyen de prise en charge des appels entrants de l'établissement est de 76 %, ce qui est très proche de la valeur nationale de référence (données France Télécom) qui atteint 78 %. Ce taux est le résultat de progrès réalisés par chaque direction tout au long de l'année puisque début 2005, le taux n'était que de 74 % et qu'en novembre et décembre il a culminé à 79 %. En ce qui concerne le délai moyen d'attente, il est de 17 secondes en 2005 ; 5 directions/services sur 9, représentant plus de 50 % des effectifs du siège, prennent en charge les appels dans un délai satisfaisant, inférieur ou égal à 15 secondes (soit au maximum 3 sonneries, ce qui est la valeur nationale de référence).

■ **Dépenses de papier et reprographie**

En 2005, le volume de papier consommé s'est établi au total à 3,048 millions de feuilles, dont 24,9 % au titre des travaux de reprographie en nombre. Hors travaux de reprographie, chaque agent a, en moyenne sur la totalité de l'année, consommé 8 613 feuilles, ce qui représente un coût moyen mensuel de 3,80 € par agent.

Au-delà des renégociations de marchés, les économies effectuées en 2005 en matière de papier résultent de la mise en œuvre d'une politique volontariste (reprographie systématique en recto/verso, meilleur suivi des stocks, dématérialisation de la diffusion de certains documents).

Enfin, en matière de reprographie, le délai moyen de réalisation d'une tâche est de 39 minutes, l'activité du service se concentrant sur les mois de janvier, mars, juin et novembre.

#### ■ Fournitures administratives

Le coût moyen annuel par agent des fournitures administratives y compris consommables informatiques s'établit à 26,71 € en 2005, pour un coût moyen mensuel global de 6 600 €.

Ce coût est en diminution de 14 % par rapport à 2004.

#### ■ Gestion du courrier entrant et sortant

Le volume de courrier entrant traité en 2005 apparaît relativement constant tout au long de l'année, le volume mensuel moyen s'établissant à 16 750 courriers pris en charge.

Le volume du courrier sortant est en revanche très variable puisque le taux de dispersion des volumes mensuels est de 0,303. Les pics d'activité se situent en mars, mai et juillet et apparaissent directement liés à l'activité administrative du siège.

Le coût de l'affranchissement a fortement baissé en 2005 puisqu'il s'établit à - 12,1 % par rapport à 2005 en dépit des augmentations tarifaires constatées. Il est directement lié à une politique visant à atteindre progressivement un taux de 50 % d'affranchissement en tarif lent ; pour 2005, ce taux n'a néanmoins pas encore été atteint, le taux moyen annuel étant de 36 %.

#### ■ Gestion du parc mutualisé de véhicules de service et des courses

Le taux moyen d'utilisation des véhicules de service (3 véhicules depuis juillet 2005, 2 initialement) est de 44 % et devra être optimisé pour éviter le recours à la location de véhicules lors des missions.

Enfin, le taux des courses externalisées est en diminution au profit des courses gérées en interne, puisqu'il est de 37 % en 2005 contre 44 % en 2004, ce qui témoigne d'une meilleure utilisation des ressources existantes en interne.

#### Château de Carrouges



### ■ Interventions logistiques et de maintenance

Au total, 416 interventions logistiques et de maintenance ont été réalisées en 2005, dont 89 % pour l'Hôtel de Sully. Ce nombre est en forte diminution (520 interventions en 2004) grâce à la mise en place de visites préventives pour les sites d'Emerainville et du quai des Célestins.

Par ailleurs, si l'installation d'ampoules à économie d'énergie a réduit de manière significative le volume d'interventions en matière électrique, en raison d'une durée de vie plus longue, le nombre d'interventions dans ce domaine reste pondérant (46 %).

### ■ Consommations de fluides

Les dépenses sont en hausse pour l'exercice 2005 de 4 % par rapport aux prévisions budgétaires. Cette progression globale est le résultat d'évolutions contraires : d'une part un fort accroissement des dépenses de chauffage (+16 %, dont un effet prix à hauteur de +4,6 %) et d'eau (+14 %) et d'autre part une bonne maîtrise des consommations électriques (-9,4 %).

## ■ La modernisation de la gestion budgétaire et comptable : fiabilisation des outils de suivi et des procédures et développement du dialogue de gestion

Après une année 2004 essentiellement consacrée à achever la normalisation du processus d'exécution budgétaire et comptable de l'établissement, l'année 2005 a été marquée par d'importants efforts pour structurer et améliorer la qualité du dialogue des monuments avec le siège. Ces efforts ont conduit à déterminer des référentiels de procédures, à assurer une importante action de formation, d'information et d'échanges, ainsi qu'à jeter les bases d'un contrôle interne financier et comptable.

Par ailleurs, les initiatives développées tout au long de l'année 2005 auront contribué à normaliser définitivement le niveau des principaux indicateurs de qualité de gestion de l'établissement, notamment en termes de délais de paiement.

Parallèlement, d'importants progrès ont été réalisés pour moderniser les outils de suivi de l'exécution budgétaire et garantir à l'établissement une meilleure maîtrise de ses dépenses et surtout de ses recettes, ce qui revêt un caractère stratégique compte tenu du taux d'autofinancement de l'établissement.



Grotte de Font-de-Gaume

## Le renforcement du dialogue de gestion entre le siège et les monuments

### ■ Des procédures normalisées

L'année 2005 a été marquée par l'élaboration d'un *Recueil des procédures budgétaires et comptables* à destination de l'ensemble des acteurs de la chaîne de suivi et d'exécution des dépenses au sein des monuments. Ce recueil recense l'ensemble des procédures et savoirs de base dont la maîtrise est nécessaire en matière budgétaire et comptable.

L'expérimentation de déconcentration menée au sein du pôle des monuments du Sud-Est a conduit à élaborer une déclinaison spécifique de ce guide, de façon à organiser l'affirmation du pôle comme échelon intermédiaire entre les monuments et le siège dans la chaîne budgétaire et comptable. Cette expérimentation a également motivé l'élaboration d'un second volet au recueil, spécialement consacré à la gestion des recettes, afin de préparer la déconcentration de l'émission des titres de recettes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Ces efforts de normalisation des procédures ont fourni des outils appelés à devenir des références quotidiennes et partagées dans le dialogue des monuments avec le siège.

### ■ Des échanges renforcés entre le siège et les monuments

D'importants efforts de formation et d'information des acteurs de la dépense ont été menés tout au long de l'année 2005. Les formations assurées par la direction administrative et financière dans le cadre du programme de formation continue de l'établissement ont concerné, en matière de traitement des dépenses, des représentants de 25 des 42 monuments ordonnant leurs dépenses de façon déconcentrée.

Par ailleurs, des réunions d'information et d'échanges ont été organisées avec l'ensemble des gestionnaires des monuments, au cours de sessions plénières, mais aussi de sessions organisées par régions ou interrégions, de façon à faciliter et intensifier le dialogue.

Ces initiatives, entreprises pour resserrer le lien et nourrir les échanges entre le siège et les acteurs de terrain, ont contribué à la diffusion de procédures et méthodes de travail unifiées et optimisées.

■ **Le développement d'un contrôle interne financier et comptable**

Au cours de l'année 2005, 12 missions auront été réalisées par la direction administrative et financière au sein des monuments. Elles ont permis non seulement aux équipes du siège de mieux appréhender les difficultés rencontrées localement mais aussi de dégager des pistes concrètes d'amélioration des processus et procédures en place au sein des monuments.

Les préconisations que ces missions de contrôle interne peuvent permettre de dégager portent sur l'organisation interne au monument des tâches de gestion budgétaire et comptable et de gestion des procédures d'achat, mais aussi sur les modalités de préparation et de suivi budgétaire, sur les besoins de formation éventuels ou sur les conditions du dialogue avec le siège.

L'approche conjointe des questions relatives à la construction budgétaire, à l'achat et à l'ordonnement ont permis d'appréhender l'ensemble des problématiques liées à la gestion des dépenses et recettes du monument.

Le développement d'un tel contrôle interne revêt une acuité particulière dans le double contexte de la réforme des modalités de contrôle financier pour les

établissements publics administratifs, effective à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, (décret n° 2005-757 du 4 juillet 2005, renvoyant au décret n° 2005-54 du 27 janvier 2005 relatif au contrôle financier au sein des administrations de l'Etat<sup>(5)</sup>) et de la mise en place, en 2007, d'une nouvelle organisation déconcentrée de l'établissement. En effet, l'accroissement de la responsabilisation de l'ordonnateur doit être assorti d'exigences semblables en matière de contrôle interne afin de garantir la plus grande sécurité juridique et comptable à l'établissement.

**La normalisation des indicateurs de qualité de gestion**

■ **Des délais de paiement normalisés**

Les délais de paiement ont affiché en 2005 une nouvelle forte réduction et on peut considérer qu'ils sont désormais quasiment normalisés.

En effet, si l'on écarte les situations particulières des monuments du chantier pilote de déconcentration Sud-Est et de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, les délais moyens de paiement des factures de l'année 2005 se sont inscrits, pour les monuments comme pour les services du siège, en deçà de 45 jours.

Unité : jour	Délais de paiement 2005 (au 23/01/06)		Délais de paiement 2004		Délais de paiement 2003		Délais de paiement 2002	
	Factures 2005	Toutes factures	Factures 2004	Toutes factures	Factures 2003	Toutes factures	Factures 2002	Toutes factures
Services du siège	31	35	37	50	41	64	63	86
Monuments (hors chantiers pilotes de déconcentration)	37	49	47	79	57*	99*	87**	101**
Château du Haut-Kœnigsbourg	30	31	32	51	60	107	n.d.	n.d.
Monuments du chantier pilote de déconcentration Sud-Est	58	65	55	63	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Abbaye du Mont-Saint-Michel	82	100	97	114	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

\* y compris chantier pilote de déconcentration Sud-Est et abbaye du Mont-Saint-Michel

\*\* y compris château du Haut-Kœnigsbourg, chantier pilote de déconcentration Sud-Est et abbaye du Mont-Saint-Michel

**Château de Voltaire à Ferney**



Au total, le taux de factures payées dans les délais réglementaires de 45 jours se situe à 73 % en 2005 contre 57 % en 2004.

Cette moyenne n'est pas seulement l'effet de la performance des services du siège (81 % des factures du siège ont été payées en moins de 45 jours en 2005, contre 66 % en 2004, soit + 15 points), mais aussi et surtout celui de la nette amélioration des délais relatifs aux monuments (71 % des factures payées en moins de 45 jours en 2005 contre seulement 51 % en 2004, soit + 20 points).

Les délais moyens de paiement calculés sur l'ensemble des factures payées (y compris factures des exercices antérieurs) s'inscrivent en deçà du délai réglementaire de 45 jours pour les services du siège et s'en rapprochent fortement dans les monuments.

<sup>(5)</sup> Ce décret a substitué un contrôle budgétaire au contrôle de régularité auparavant exercé par les autorités de contrôle financier.

Le paradoxe apparent des délais de paiement importants constatés dans le chantier pilote de déconcentration Sud-Est devrait disparaître dès les premiers mois de 2006. Il résulte essentiellement du maintien du contrôle des mandats par l'ordonnateur principal pour l'ensemble des monuments du chantier pilote de déconcentration, en sus de celui instauré en 2004 et réalisé par l'ordonnateur délégué (« coordonnateur administratif et financier »). Si la disparition du contrôle du siège au profit du seul contrôle de l'échelon déconcentré était programmé en 2005, il a paru plus efficace de la faire coïncider avec la nomination d'un agent comptable secondaire, ce qui est effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Ainsi, depuis cette date, le siège n'effectue plus aucun contrôle a priori sur les pièces émises par les monuments du chantier pilote de déconcentration à l'appui des mandats émis, ce rôle ayant vocation à échoir à l'échelon déconcentré.

Enfin, l'organisation administrative et financière de l'abbaye du Mont-Saint-Michel, monument qui en 2006 fera l'objet d'une expérimentation de déconcentration sur le modèle de celle conduite au château du Haut-Kœnigsbourg depuis 2004, a fait l'objet d'une étude en 2005, conduisant à un travail de refonte et d'amélioration des circuits et organisations internes. Les délais devraient s'améliorer nettement dès la mise en place de cette nouvelle organisation.

#### ■ Un taux de rejet réduit de moitié pour la seconde année consécutive

Le taux de rejet des mandats présentés à l'agence comptable en 2005 se trouve pour la seconde année consécutive réduit de plus de moitié. Il se situe à

2,7 % contre 5,6 % en 2004 et 11,1 % en 2003. Le nombre de rejets s'est établi à 800 mandats environ contre 1 897 en 2004, soit une diminution de 58 %.

#### ■ Une diminution structurelle du volume des charges à payer constatée sur l'exercice

Le volume de mandats émis s'inscrit en 2005 à un niveau inférieur de près de 10 % à celui de 2004 (soit près de 3 400 mandats), ce qui a évidemment eu un effet vertueux sur les délais de traitement de l'ensemble de la chaîne de paiement des dépenses.

Cette diminution est directement imputable à la réduction du nombre de mandats de charges à payer constatée sur les deux derniers exercices :

- le nombre de mandats nécessaire à la régularisation des charges à payer de l'exercice antérieur s'est limité à environ 1 450 en 2005 contre 4 433 en 2004 (soit près de 3 000 mandats en moins),

- le nombre de mandats de charges à payer émis sur l'exercice a été ramené, compte tenu de l'introduction d'un seuil à 300 €, à moins de 950 mandats contre 1 338 en 2004 (soit près de 400 mandats de moins).

Le nombre de mandats émis sur les crédits de l'exercice en cours est globalement stable de 2004 à 2005. Les mandats de charges à payer ne représentent que 3 % du nombre total des mandats émis en 2004 contre 5 % en 2004, 14 % en 2003 et 24 % en 2002.

Le tableau suivant met en évidence une telle évolution favorable.

	2005	2004	2003	2002
Nombre total de mandats classiques émis	27 977* soit 97 %/total	27 871 soit 95 %/total	25 577 soit 86 %/total	22 055 soit 76 %/total
Nombre total de mandats de charges à payer émis	949* soit 3 %/total	1 443 soit 5 %/total	4 289 soit 14 %/total	6 882 soit 24 %/total
<b>Total des mandats émis sur crédits de l'année N</b>	<b>28 926</b>	<b>29 314</b>	<b>29 866</b>	<b>28 937</b>
Nombre total de mandats de régularisation de charges à payer de N-1 émis	1 457	4 433	7 115	5 245
<b>Total général des mandats émis</b>	<b>30 383</b>	<b>33 747</b>	<b>36 981</b>	<b>34 182</b>

\* au 16/01/06 (données provisoires)



Chapelle expiatoire

Ces bons résultats sont à mettre au crédit de la consolidation du lissage de l'ordonnancement tout au long de l'année, permettant d'éviter tout effet d'engorgement des services du siège en fin de gestion, mais également à l'étroite coordination qui a présidé au travail conjoint des services de la direction administrative et financière et de l'agence comptable. A cet égard, le dispositif mis en œuvre en fin de gestion de contrôle des mandats en binôme entre le département comptabilité ordonnateur et l'agence comptable a été reconduit en 2005 et a contribué, comme en 2004, à l'amélioration des délais de traitement.



Place forte  
de Mont-Dauphin

---

## La refonte et la modernisation des outils de suivi de l'exécution budgétaire

---

### ■ Des outils de suivi enrichis en dépenses

L'outil *Infoview*, mis à disposition des monuments en 2004 pour permettre via internet un accès sécurisé à des états de suivi budgétaire fiabilisés et actualisés en temps réel, a été considérablement enrichi en 2005.

L'outil donne désormais non seulement une information fiabilisée en matière de disponible budgétaire (consultation des taux d'engagement et de mandatement), ainsi que sur l'état de traitement de chaque commande et de chaque mandat (date de paiement du fournisseur par l'agence comptable du siège notamment), mais offre aussi un accès à l'ensemble des données nécessaires à une maîtrise détaillée de l'exécution budgétaire : ventilation analytique des dépenses, suivi des seuils du code des marchés publics par famille de nomenclature, historique des mouvements budgétaires, suivi des régularisations des charges à payer...

Instrument essentiel de suivi, *Infoview* est devenu un outil structurant pour le dialogue de gestion entre les monuments et les services du siège.

### ■ Un suivi mensualisé considérablement affiné en recettes

Au cours de l'année 2004, avaient été jetées les bases d'un suivi mensualisé des objectifs de recettes de l'établissement, à partir de clés de mensualisation propres à chaque type de recettes, mais uniformes pour tous les monuments.

Ce suivi a été considérablement affiné en 2005, puisque la mensualisation des objectifs fixés s'est faite non seulement en fonction de la nature des recettes mais aussi en application de clés de répartition propres à chaque monument, calculées à partir de leur saisonnalité historique particulière.

A partir du second semestre 2005, a ainsi été édité mensuellement un tableau de suivi propre à chaque monument, permettant d'analyser site par site l'état des recettes de l'établissement. Des réunions d'examen trimestrielles, organisées entre les différentes directions concernées - direction des éditions et de la diffusion, direction du développement culturel et direction administrative et financière - ont permis régulièrement de faire le point sur les situations critiques et sur les mesures correctrices susceptibles d'être prises.

La précision des outils de suivi développés garantit une capacité de réaction optimale en termes de pilotage budgétaire. Ils ont notamment permis de réviser avec précision au mois de septembre les prévisions de recettes établies lors de la construction du budget primitif en matière de droit d'entrée, de recettes domaniales et de chiffre d'affaires commercial. Les prévisions corrigées ont ainsi été atteintes à 99,5 %.

---

## La montée en puissance du dispositif de retour sur résultats

---

Ce dispositif a permis en 2005 de fédérer l'ensemble des efforts de modernisation des outils de suivi (cf. *supra*) et de dialogue de gestion en matière de recettes au sein de l'établissement.

Organisées pour la première fois en 2004, les « conférences budgétaires recettes » ont été l'occasion de fixer des objectifs de recettes 2005, administrateur par administrateur. L'outil de suivi développé a permis tout au long de l'année de suivre la réalisation de ces objectifs et de nourrir un dialogue utile avec les administrateurs dans le cadre notamment de réunions interrégionales.

Pour 2006, la procédure de préparation des « conférences budgétaires recettes » a été revue, chaque administrateur ayant présenté en décembre 2005 un dossier d'objectif, ce qui a permis d'enrichir les débats et d'arbitrer un certain nombre de propositions de mesures ayant un fort impact sur les recettes.

Au total, et au-delà d'avoir encouragé l'établissement à se doter d'un outil de suivi centralisé des recettes performant, le dispositif :

- a permis de dynamiser le dialogue de gestion au sein de l'établissement en matière de résultats tout en incitant les services à se coordonner pour rechercher

conjointement, en temps réel et/ou de manière programmée, des actions correctrices permettant d'optimiser les recettes et les résultats,

- a accru l'intérêt des administrateurs à assurer un suivi aussi exigeant en termes de recettes que de dépenses, afin de maximiser le retour sur résultats potentiel en cas de dépassement des objectifs de recettes notifiés,

- apparaît désormais de plus en plus, au niveau local, comme un outil de management et de motivation des équipes.

Le retour sur résultats 2005 sera calculé et distribué au cours du premier semestre 2006.

---

### La modernisation de la procédure budgétaire : la prise en compte des nouvelles exigences relatives à la mise en œuvre de la LOLF au 1<sup>er</sup> janvier 2006

---

La préparation du budget primitif 2006 a nécessité en 2005 un lourd investissement afin de pouvoir le présenter selon les nouvelles exigences découlant de l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2006 de l'ensemble des dispositions de la loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001 (LOLF).

En effet, en premier lieu, compte tenu de l'évolution des modalités de vote du budget par le conseil d'administration à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 - la notion de « chapitre » budgétaire, qui fonde la notion de limitativité des crédits, est élargie puisqu'il n'existe plus que trois chapitres : personnel, fonctionnement et investissement, là où les chapitres étaient auparavant identifiés au niveau de comptes à deux ou trois chiffres -, l'établissement a été amené à revoir sa nomenclature budgétaire en prévision, tout en maintenant, en termes de présentation, le même niveau de détail que précédemment.

En deuxième lieu, en matière d'investissement, le vote du conseil d'administration étant élargi aux autorisations d'engagement et non plus aux seuls

crédits de paiement, l'établissement a été conduit à se mettre en ordre de bataille pour d'une part présenter un budget d'investissement en autorisation d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP) et d'autre part mettre en place un module de gestion pluriannuelle des investissements. Ces évolutions constituaient en tout état de cause un préalable en termes de système d'information au transfert de la maîtrise d'ouvrage à l'établissement. Il convient de souligner que le chantier a été mené en quelques mois sans perturber ni retarder l'ouverture de gestion 2006. Adossé à la réforme de la nomenclature budgétaire et la suppression du visa du contrôleur financier sur les engagements comptables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, ce module permet un suivi de l'investissement par destination (programmes et opérations), enrichissant le suivi financier et opérationnel des travaux menés.

En troisième lieu, de nouvelles exigences en termes de présentation et de justification du budget ont nécessité un important travail en amont, conduit au second semestre, et ce afin de :

- présenter le budget par destination de dépenses, et non plus seulement par nature : si cette exigence était déjà remplie par l'établissement depuis 2003, celui-ci présentant une lecture analytique, par programmes, de son budget primitif, sous-tendant la réalisation des différents objectifs affichés dans son projet d'établissement, la présentation a été affinée en 2005 pour le budget primitif 2006.

- justifier au premier euro le budget proposé sur le fondement d'indicateurs synthétiques de coûts : à cet égard, au terme du travail réalisé en 2005, c'est la totalité du budget du Centre des monuments nationaux qui est désormais justifiée au premier euro contre 27 % du total du budget en 2005 (54 % hors dépenses de personnel). Si des indicateurs synthétiques ont été présentés au conseil d'administration en décembre 2005, permettant une lecture macro-budgétaire du budget primitif 2006 (coût total de l'ouverture des monuments rapporté au nombre de visiteurs, résultat d'exploitation des monuments par visiteur, coûts de fonctionnement des services du



Château  
de Bussy-Rabutin

siège par agent, dépenses informatiques par agent, évolution du point mort par monument...), cette méthode repose sur des analyses micro-budgétaires tout au long de la procédure de préparation du budget de l'établissement :

D'une part, pour ce qui concerne la dotation globale de fonctionnement des monuments et de manière générale pour tout crédit de fonctionnement courant, elle consiste à réexaminer chaque dotation, ligne à ligne, en fonction d'un déterminant physique (m<sup>2</sup> immobilier, nombre d'agents, nombre d'heures...) et de son coût unitaire ; c'est la totalisation de chaque ligne qui permet de déterminer la dotation allouée au service et non la validation de « mesures nouvelles » ajoutées à la dotation exécutée de l'année précédente.

D'autre part, pour ce qui concerne les crédits d'investissement et les crédits d'action culturelle, la justification au premier euro résulte d'une programmation, monument par monument, opération par opération.

## ■ La politique d'achat de l'établissement : d'une meilleure articulation avec la procédure budgétaire aux premières « directives »

Depuis la création en janvier 2004 d'un département de la politique des achats au sein de la direction administrative et financière, l'établissement a structuré son action autour de deux objectifs :

- l'efficacité économique de ses achats,
- la sécurité juridique de ses procédures de marchés publics.

### ■ L'année 2005 a effectué la transition de la coexistence de ces objectifs vers leur convergence

Les réformes successives ont placé l'optimisation des achats en tête des préoccupations des acheteurs publics. Les achats dans un établissement public demeurent toutefois un acte juridique ; cette optimisation ne doit donc en aucun cas se faire au dépend des contraintes réglementaires. En 2005, l'établissement a donc pris le parti de construire une politique d'achat intégrant l'efficacité économique comme une obligation réglementaire au même titre que la transparence, l'égalité de traitement et la mise en concurrence.

Au-delà des principes qui la structurent, la politique d'achat ne peut s'abstraire des réalités de fonctionnement de l'établissement. Les actions d'évaluation et d'adaptation des outils et directives mises en place depuis 2004 ont donc été poursuivies.



Cathédrale de Besançon et son horloge astronomique

---

### Une convergence des objectifs économiques et juridiques placée au cœur des efforts 2005

---

Une politique d'achat optimisée permet de bénéficier de meilleures conditions contractuelles, en termes de prix comme de qualité de prestation ou de fourniture, mais également en termes de sécurité juridique des achats. En cela, sa définition a été étroitement articulée avec la procédure budgétaire.

L'établissement s'est ainsi attaché à poursuivre tout en les clarifiant trois objectifs structurants faisant l'objet d'actions concrètes :

- l'établissement a reconduit sa volonté de massifier les achats dès que cela est possible et donc passer des marchés nationaux permettant d'optimiser les coûts directs (prix) et indirects (coût des procédures),
- les regroupements des achats locaux entre monuments ont été encouragés afin également de bénéficier de meilleures conditions tarifaires et de réduire les coûts de procédures,
- enfin, les services ont été incités à pluriannualiser les achats locaux sur au moins 3 ans afin de pouvoir peser davantage dans la phase de négociation propre aux « procédures adaptées » et bénéficier de meilleures conditions tarifaires.

### ■ Une meilleure articulation entre budget et politique d'achat

En 2005, la politique d'achat de l'établissement a été considérablement renforcée par une meilleure articulation avec la procédure budgétaire.

Le dossier de préparation du budget primitif 2006 a en effet intégré la dimension achats, les formats de présentation des demandes budgétaires ayant été enrichis : au-delà d'une présentation par nature de dépenses (expression brute, presque unitaire, du

besoin = vision purement budgétaire), sur laquelle se fonde la justification au premier euro, les demandes ont été présentées par famille de nomenclature (expression économique du besoin = vision déjà tournée vers l'acte d'achat<sup>(6)</sup>).

Ces formats ont permis d'établir des correspondances entre les deux présentations et donc une double lecture du budget de chaque monument et service. Ils ont ainsi permis à la fois d'approfondir la cartographie des achats, qui était encore lacunaire, et, pour les acteurs opérationnels, de se placer d'emblée dans une perspective d'acheteur et non simplement de service dépensier.

Cette double présentation a grandement facilité le travail de filtre budgétaire et les « conférences budgétaires dépenses » ont également été le lieu de débat sur la politique d'achat de l'établissement et sa déclinaison locale. Les économies générées par les marchés nationaux ont été prises en compte, tandis qu'ont été identifiées des économies potentielles résultant d'une dynamisation des achats au niveau local. Le taux de redéploiement des crédits de fonctionnement des monuments est ainsi passé de 1,65 % en 2005 à 3,45 % en 2006. Le budget de fonctionnement du siège a été réduit de 4,5 % compte tenu des renégociations de contrats intervenues en 2005 ou à intervenir en 2006, soit plus de 75 K€.

#### ■ La sécurisation juridique des procédures

Les seuils de soumission au visa du contrôle financier ont fait l'objet en 2005 d'un relèvement de 45.000 € à 90.000 € HT, sans que l'établissement ne s'organise de telle sorte à pouvoir prendre le relais. La suppression de tout contrôle de régularité à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 donnait à la question du contrôle interne des marchés publics une acuité supplémentaire.

De nouvelles modalités de contrôle ont ainsi été définies en 2005 pour une application dès 2006. Elles doivent permettre d'assurer un contrôle *a priori* de l'ensemble des marchés dont le montant excède 45.000 € HT. Elles doivent également assurer une sécurité juridique totale de l'ensemble des achats réalisés par l'établissement en permettant un contrôle *a posteriori* de l'ensemble des marchés dont le montant est compris entre 15 000 et 45 000 € HT.

La méthode de calcul des seuils élaborée a pour but de « simuler », si besoin, la pluriannualisation des marchés publics de l'établissement et de se mettre en conformité avec la politique d'achat édictée.

Ce contrôle permettra donc de faire coïncider un contrôle de légalité et un contrôle du respect de la programmation.

Sa mise en place sera accompagnée de la diffusion d'un guide de l'acheteur dont la rédaction a débuté fin 2005. Ce guide fournira les informations juridiques et les informations pratiques indispensables à la passation des marchés publics de l'établissement.

#### ■ Le recours à l'UGAP

Le choix de recourir à l'UGAP pour des achats tels que les fournitures de bureau ou les photocopieurs a été reconduit en 2005. Le recours à ce prestataire permet de s'abstraire des règles de publicité et de mise en concurrence, participant ainsi à la sécurisation de nos procédures. L'UGAP étant une centrale d'achats, il permet à l'établissement de bénéficier de prix optimisés et globalement très compétitifs.

---

### Un renforcement et une adaptation des outils de suivi et d'évaluation et la mise en œuvre de « directives de politique d'achat »

---

#### ■ Le niveau de détermination des besoins

- Les marchés nationaux

Le monument reste le niveau de droit commun de détermination des besoins. Il n'en demeure pas moins que lorsque des gains en termes directs (économies résultant de la massification des achats) ou indirects (réduction du nombre de procédures à gérer) peuvent être constatés, l'établissement a favorisé la mise en place de marchés nationaux.

Château  
de Castelnaud-Bretenoux



<sup>(6)</sup> Pour mémoire, la nomenclature NCMP permet de classer en familles homogènes les besoins à satisfaire des organismes soumis au code des marchés publics ; depuis 2004, elle est propre à chaque organisme, ce qui lui permet de ne pas être simplement « plaquée », mais bien plutôt de refléter les véritables besoins et activités des structures. Une fois calée, la nomenclature permet de suivre, par familles, les volumes d'achats et donc de déterminer les procédures de passation des marchés et contrats en fonction de ces volumes. Les exigences en termes de publicité et de mise en concurrence sont en effet fonction des volumes en jeu.

Ainsi, en 2005, dans le cadre du renouvellement du marché carburant / péage, l'objectif était d'accéder à un réseau étendu au meilleur prix : l'étude menée préalablement à la relance de ce marché national n'ayant pas démontré de gains réels, en termes de réseau et de prix, à un éventuel allotissement en différentes zones régionales ou interrégionales (afin de prendre en compte la densité relative du réseau des différents acteurs du marché), la forme de ce marché n'a pas été modifiée. En revanche, la déconcentration de la facturation est mise en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2006 pour permettre à chaque monument de mieux suivre et maîtriser ses coûts de transports.

Pour les besoins en matière de téléphonie fixe et d'ADSL, le choix de passer des marchés nationaux répond aux mêmes enjeux en termes de massification des achats. En l'espèce, l'objectif des actions menées en 2005 était double : rationaliser les coûts de téléphonie fixe et fournir un réseau de transmission de données compatible avec l'augmentation des volumes gérés (lancement de l'intranet, extension de l'informatisation des billetteries et modernisation du parc de terminaux points de vente).

L'année 2005 a permis de finaliser le marché ADSL qui sera notifié au premier trimestre 2006. Un comité de pilotage, créé en novembre 2005, a travaillé sur l'articulation entre ce marché et le marché de téléphonie fixe - à terme ces deux marchés seront réunis en un seul -, mais également le marché Terminaux Points de Vente/Billetterie notifié début 2006. L'analyse des offres du marché ADSL a fait ressortir des économies, à périmètre constant, qui permettront de financer les surcoûts pouvant exister dans certains sites à plus faible trafic. Si la modernisation du réseau actuel de l'établissement se fera ainsi à coût nul, la mise en place de postes dédiés à la consultation (intranet) pour les personnels actuellement non dotés de PC générera en revanche, dans la plupart des cas, des surcoûts. En fait, leur ampleur dépendra des possibilités techniques de mise en réseau locale : câblage, wifi, courant porteur en ligne (CPL) qui seront étudiées et mises en œuvre en 2006.

Par ailleurs, le cahier des charges du marché téléphonie a été refondu pour prendre en compte les variations de volume engendrées par le marché ADSL. Le nouveau marché sera lancé au premier semestre 2006 avec pour objectif de consolider les économies générées dans le cadre du marché actuel. Les analyses relatives aux marchés ADSL et téléphonie ont mis en lumière la nécessité d'une action complémentaire de rationalisation des installations téléphoniques existantes afin de diminuer le nombre d'abonnements téléphoniques et les prestations encore facturées par l'opérateur historique.

Enfin une importante réflexion sur une alternative aux marchés nationaux gérés par l'UGAP a été entreprise. Une première procédure test concernant 14 copieurs a été lancée fin 2005 avec des résultats positifs en termes financiers. L'année 2006 permettra



Arc de triomphe

d'apprécier, le cas échéant, les gains en termes de qualité de service.

• Marchés interrégionaux *versus* marchés locaux

L'année 2005 a également permis de poser les bases d'une montée en puissance des marchés interrégionaux. Lors des conférences budgétaires, des pistes de regroupement ont été identifiées et seront mises en œuvre dans le courant de l'année 2006.

Les besoins de l'établissement en 2005 demeurent toutefois principalement satisfaits dans le cadre de marchés « locaux ».

A cet égard, lors des « conférences budgétaires dépenses », l'accent a été mis sur la nécessaire pluriannualisation de ces marchés « locaux ». En effet, l'analyse des achats des monuments et des services a montré que beaucoup d'achats récurrents étaient encore réalisés de manière purement annuelle. Au-delà des difficultés, dans ces conditions, à générer des économies substantielles, cette situation apparaît préjudiciable tant pour les fournisseurs de l'établissement, qui ne disposent pas de la visibilité nécessaire pour faire leurs meilleures offres, que pour les équipes administratives, contraintes chaque année de remettre sur le métier les procédures de publicité et de mise en concurrence nécessaires.

■ L'adaptation de la nomenclature

Fin 2004, la nomenclature a fait l'objet d'adaptations afin de mieux tenir compte des spécificités de l'établissement et d'être en conformité avec l'esprit du nouveau code des marchés publics de 2004. Quelques regroupements et subdivisions de familles avaient ainsi été réalisés.

L'année 2005 a principalement été mise à profit pour achever et stabiliser ce travail de cartographie des achats de l'établissement.

D'une manière générale, la nomenclature a été simplifiée grâce à :

- la suppression et / ou au regroupement de familles,
- l'adaptation des intitulés à la réalité des achats, se voulant plus explicites pour limiter les erreurs d'imputations,
- la mise en place d'exemples de fournitures ou de prestations plus précis,
- enfin, à des regroupements d'achats contenant à la fois de la fourniture et de la prestation.

De nombreuses familles ont été regroupées en raison d'une nature proche et / ou de processus achat unique. Ces regroupements visent à « massifier » les achats rendant ainsi plus attractive la mise en concurrence. Pour la gestion budgétaire et comptable, ces regroupements doivent permettre de réduire voire de supprimer les mandats multi-affectations. Ils devraient permettre également d'affiner l'utilisation des clés NCMP dès la commande.

Enfin, de nouvelles familles ont été créées lorsqu'il s'avérait difficile de réunir les besoins correspondants dans des familles déjà existantes.

La nomenclature issue de ce travail est applicable depuis le 2 janvier 2006.

#### ■ La dématérialisation des outils de suivi

L'année 2005 n'a pas permis un retour d'information satisfaisant quant aux marchés passés au niveau des monuments comme des services (via le tableau de suivi des contrats). Ces informations sont pourtant primordiales pour poursuivre la mise en œuvre d'une politique d'achat pertinente et cohérente dans un établissement déconcentré.

L'établissement a donc profité de la mise en place de l'intranet pour dématérialiser cette remontée d'information ainsi que le formulaire de demande de création de clés NCMP.



**Maison**  
du maréchal Foch à Tarbes

## ■ Les affaires juridiques : une forte mobilisation sur les chantiers relatifs à la décentralisation, à la déconcentration et au transfert de maîtrise d'ouvrage

### Le service juridique : la tête de réseau des affaires juridiques de l'établissement

Créé en 2004 afin de distinguer les affaires juridiques générales des questions de marchés publics, il a poursuivi en 2005 son activité dans son périmètre d'intervention. A cet égard, il est compétent en toute matière juridique à l'exclusion du droit social dont la compétence est assumée par la direction des ressources humaines et de certains champs spécialisés (en matière d'éditions ou de gestion domaniale) qui sont assurées au sein des directions de métiers.

Le service juridique vise à mieux fédérer l'activité juridique de l'établissement dans son ensemble en lui donnant toute la cohérence nécessaire, d'où un rôle en quelque sorte de « tête de réseau », qui sera accentué dans le cadre de la déconcentration.

Sa fonction transversale concerne l'ensemble des activités de l'établissement, et en particulier celles relevant du champ culturel (expositions, spectacles, multimédia, département scientifique et mission des collections...). Il a donc un rôle de conseil, d'analyse et de veille juridique tant auprès des autres services du siège qu'au niveau de chacun des monuments.

Il contrôle la qualité et la validité des actes juridiques et contractuels qui l'engagent, notamment par l'aide à la rédaction des conventions et l'élaboration des contrats. Ainsi, pour mieux harmoniser l'activité contractuelle au sein des monuments, un guide des contrats culturels rédigé en 2005 devrait sortir au 1<sup>er</sup> semestre 2006. En outre, le service juridique a organisé deux stages de formation destinés aux agents des monuments sur les aspects juridiques des activités culturelles, principalement centrés sur l'organisation de spectacles et d'expositions.

Par ailleurs, suite au renouvellement de l'ensemble des contrats d'assurance pour l'établissement au second semestre 2004 (responsabilité civile, véhicules terrestres à moteur, multirisques pour les mises à dispositions domaniales, les locaux commerciaux et les six demeures<sup>(7)</sup>), un guide de procédure d'assurance élaboré en 2005 doit aussi paraître au 1<sup>er</sup> semestre 2006.

<sup>(7)</sup> Châteaux de Bouges, Gramont, Aulteribe et La Motte Tilly ; abbaye de Beaulieu-en-Rouergue et Hôtel de Lunas.

---

### La gestion du pré-contentieux et du suivi des contentieux

---

Sa mission vise autant à prévenir les litiges qu'à servir d'interface avec les conseils extérieurs dans les contentieux en cours. En 2005, la voie de la transaction a ainsi été favorisée pour résoudre de nouveaux différends. Le président peut en effet recourir à la transaction sans solliciter au préalable le conseil d'administration (300 000 €), un bilan lui étant toutefois transmis chaque année.

Par ailleurs, un grand nombre de contentieux ont également pu être évités, grâce à une forte réactivité au stade du pré-contentieux facilitée par le renforcement de la coordination interne des services de l'établissement.

Palais du Tau à Reims



---

### La décentralisation, la déconcentration et le transfert de la maîtrise d'ouvrage : trois chantiers suivis étroitement en liaison avec le Ministère de la Culture et de la Communication

---

Dans le cadre de la décentralisation, en application de l'article 97 de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, qui prévoit le transfert de certains monuments aux collectivités territoriales, l'établissement s'est fortement mobilisé pour suivre le chantier et a participé à l'élaboration des textes d'application (décret n°2005-836 du 20 juillet 2005 et circulaire du 1<sup>er</sup> août 2005), aux côtés du Ministère de la Culture et de la Communication.

Par ailleurs, l'année 2005 a vu confirmé le choix de transférer à l'établissement la maîtrise d'ouvrage, jusqu'alors assurée par l'Etat, des monuments confiés en gestion au Centre des monuments nationaux. Afin de mettre en œuvre concrètement cette décision, il convient de modifier les textes statutaires de l'établissement. Sous la direction de la présidence et en liaison avec la Direction de l'administration générale et la Direction de l'architecture et du patrimoine du Ministère de la Culture et de la Communication, le service juridique a participé à l'élaboration du projet de modifications des dispositions législatives et réglementaires, en intégrant également les modifications nécessaires à la réorganisation du CMN dans un cadre déconcentré.

L'année 2005 a ainsi permis de préparer, en matière juridique, le terrain à la mise en œuvre effective de nouvelles missions et d'une nouvelle organisation pour l'établissement.

## ■ Le contrôle de gestion : des avancées importantes

Créée en 2002 et rattachée à la direction administrative et financière, la mission du contrôle de gestion a pour principales missions :

- de généraliser au sein de l'établissement l'utilisation de « tableaux de bord » dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de « pilotage par objectifs » (PPO),

- de produire et d'analyser toute étude de coût nécessaire à la prise de décision.

Avec la mise en œuvre pleine et entière de la LOLF au 1<sup>er</sup> janvier 2006, elle pilote également l'élaboration et le suivi d'un « contrat de performance » entre l'établissement et le Ministère de la Culture et de la Communication.



Abbaye du Bec-Hellouin

### La démarche de contractualisation engagée avec le Ministère de la Culture et de la Communication

Dans le cadre de la LOLF et afin de décliner les objectifs que chaque ministère se fixe dans son Projet Annuel de Performance (PAP), document servant désormais de support à la présentation par l'Etat au Parlement du Projet de Loi de Finances (PLF), le Ministère de la Culture et de la Communication s'est engagé dans une démarche de contractualisation avec l'ensemble des établissements publics culturels, en tant qu'opérateurs de l'Etat.

En 2005, le CMN a ainsi engagé une démarche active d'élaboration d'un « contrat de performance » qui s'articule autour de quatre axes :

- la présentation des orientations stratégiques de l'établissement public,
- l'identification des leviers de performance,
- l'identification des leviers budgétaires,
- les modalités d'exercice de la tutelle.

Ce travail a été amorcé dès le premier semestre 2005 dans le cadre du renseignement du volet « opérateurs » du PAP 2006 du Ministère puisque dans ce cadre ont été calées :

- d'une part une ventilation du budget du CMN par activité, quatre grandes activités ayant été identifiées

(accueil et ouverture au public, éditions, valorisation économique des monuments, fonctions support),

- d'autre part les fiches relatives à cinq indicateurs figurant au PAP et concernant l'établissement :

- fréquentation physique payante et gratuite des institutions patrimoniales et architecturales, grands événements compris,

- fréquentation des sites internet relatifs au patrimoine et à l'architecture (nombre de connexions),

- part du jeune public dans la fréquentation totale des institutions patrimoniales et architecturales,

- taux de satisfaction du public des institutions et des sites patrimoniaux,

- part des ressources propres des institutions patrimoniales dans le budget total.

Ensuite, le second semestre 2005 a été consacré à définir une trame de diagnostic stratégique, qui a pu être proposée au Ministère fin 2005. A l'appui de ce diagnostic stratégique a été déterminée une « base factuelle », constituée des principaux indicateurs d'activités, de coûts et de chiffres d'affaires, de contexte et d'environnement. Cette « base factuelle » a vocation à étayer et objectiver le diagnostic partagé entre le Ministère et l'établissement.

Le calendrier prévoit qu'une première version de ce diagnostic sera présentée au conseil d'administration du CMN en avril 2006, avant de pouvoir faire approuver le « contrat » définitif à l'automne 2006.

### La validation des éléments structurant le « pilotage par les objectifs »

Afin de pouvoir mettre en place une démarche de pilotage par les objectifs et les indicateurs dans chaque direction et service du siège, il était nécessaire d'avoir une réflexion préalable sur les activités menées ainsi que sur les objectifs orientant ces activités. Ces réflexions faisaient l'objet des étapes 1 (auto-évaluation des pratiques de contrôle de gestion de l'entité) et 2 (segmentation par activité et identification des objectifs) de la démarche engagée en 2004.

En 2005, les travaux ont été poursuivis avec pour objectif de procéder à l'élaboration des maquettes des tableaux de bord du siège (étape 3). Si le premier semestre a permis de valider la segmentation par activité et le choix des objectifs stratégiques et opérationnels de la grande majorité des services, il n'a pas été possible d'atteindre l'étape 3 compte tenu, d'une part de la mobilisation que la préparation du « contrat de performance » a requis et, d'autre part, de la vacance prolongée d'un des deux emplois de contrôleur de gestion, celle-ci n'ayant été comblée que fin 2005.

Néanmoins, un travail important a été conduit en ce qui concerne notamment la maquette du tableau de bord de la direction administrative et financière qui devrait voir le jour au premier semestre 2006.

Par ailleurs, un premier tableau de bord transversal (« tableau de bord des coûts et de la qualité de fonctionnement des services du siège ») a été produit chaque mois en 2005 et a permis de nourrir un dialogue de gestion extrêmement fructueux autour de ces problématiques.

L'enjeu pour l'année à venir est de pouvoir généraliser ce mode de gestion en permettant à l'ensemble des directeurs et chefs de service et à la présidence/direction de disposer d'un outil de pilotage efficace.

---

### La fiabilisation et l'utilisation des analyses de coût

---

Des avancées méthodologiques importantes ont été réalisées en 2005 et ont permis d'affiner la production des comptes d'exploitation, notamment en distinguant la part des dotations aux amortissements relevant de l'activité commerciale de l'établissement dans le total (comptes d'exploitation simplifiés des comptoirs de vente, en coûts complets). Enfin, afin de stabiliser les principes et les règles de production de ces comptes, a été mis au point un guide méthodologique robuste et complet.

Par ailleurs, le second semestre a été consacré à la mise en place de matrices permettant de produire des comptes d'exploitation prévisionnels à trois ans par monument. Il s'agit, en l'espèce, d'un outil de projection de la contribution au résultat global de l'établissement de chaque monument, permettant notamment d'identifier clairement l'impact des décisions d'investissement prises dans le cadre de la programmation triennale des aménagements. Partant, ces projections contribuent bien évidemment à la détermination du cadrage budgétaire des années futures.

En recettes, les prévisions reposent ainsi sur un travail fin de projections, prenant en compte les investissements programmés, les hypothèses d'évolution de la politique tarifaire et le potentiel de chaque monument. En dépenses, les projections ont été réalisées en fonction de l'évolution moyenne des différents postes.

Ces comptes d'exploitation ont été utilisés à plusieurs fins en 2005 :

- d'une part, ils ont permis de calculer des indicateurs de justification au premier euro du budget de l'établissement : coût d'ouverture des monuments par visiteur, résultat d'exploitation par visiteur, recettes moyennes de droits d'entrées par visiteur, évolution du point mort de chaque monument, ...
- d'autre part, ils permettent de calculer les indicateurs de résultats qui conditionnent l'attribution d'un « retour sur résultat » pour les monuments qui dépassent leurs objectifs,
- enfin, dans leur dimension prévisionnelle, les comptes d'exploitation par monument serviront de support aux réunions de projets de monuments en ce qu'ils mesurent la soutenabilité financière de la stratégie de développement proposée.



## ■ Les systèmes d'information et les réseaux

L'année 2005 a été une année charnière pour les systèmes d'information du Centre des monuments nationaux. En effet, elle a été consacrée, principalement, à la préparation du renouvellement des infrastructures informatiques de l'établissement et du programme pluriannuel d'informatisation des points de vente.

Cela s'est traduit par le lancement des appels d'offres nécessaires et par le choix des prestataires correspondants fin 2005 - début 2006.

### Renouvellement des infrastructures informatiques

#### ■ Modernisation de l'architecture technique centrale

L'ensemble des serveurs centraux de l'établissement est en cours de renouvellement, dans le cadre de la mise en œuvre d'une architecture unifiée sous Windows 2003 server.

#### ■ Arrivée d'un nouveau réseau haut-débit pour les monuments et le siège

Un nouveau réseau informatique, s'appuyant sur des lignes haut débit (ADSL), sera déployé en 2006 et 2007.

Ce réseau se substituera au réseau actuel (lignes Numéris) et permettra de raccorder l'ensemble des monuments au siège. Actuellement, seuls 57 monuments le sont.

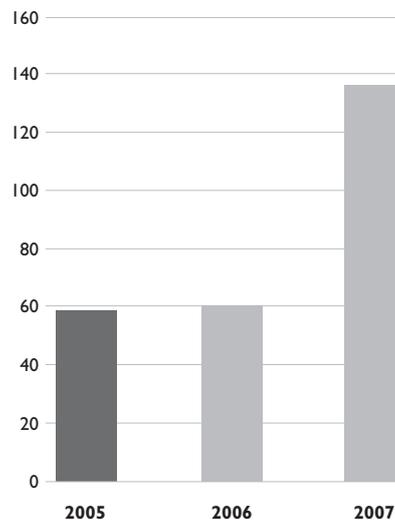
L'établissement aura ainsi les moyens techniques pour supporter les futurs programmes d'informatisation et accompagner la montée en charge de l'intranet dans les monuments.



Trésor de la cathédrale d'Albi



Chapelle des carmélites à Toulouse



■ Points d'accès haut débit au réseau informatique    ■ points d'accès bas débit

### ■ Sécurité des réseaux et des données

Des efforts importants ont été effectués en termes de sécurité des systèmes d'information : réseaux, serveurs et postes de travail. Ils ont consisté à appliquer les recommandations des experts de ce domaine, en faisant preuve de pragmatisme et en minimisant les investissements.

### Programme pluriannuel d'informatisation des points de vente

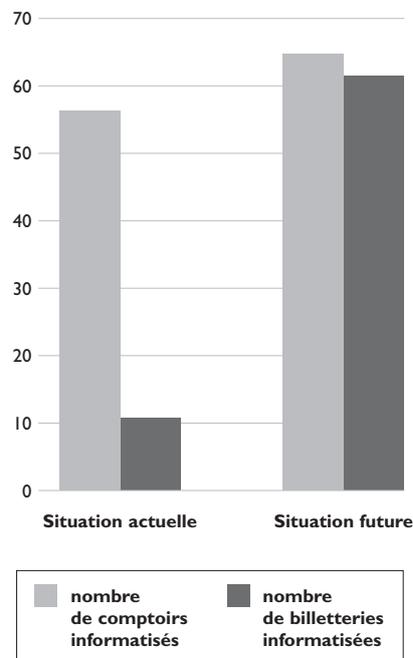
Un programme d'équipement en matière de comptoirs de vente et de billetteries a été mis au point. Il a pour objectifs de remplacer l'équipement obsolète des comptoirs de vente et d'accroître le nombre de comptoirs informatisés (65 versus 56).

Il permettra aussi d'augmenter de façon substantielle le nombre de monuments dotés d'une billetterie informatisée et de passer de 11 à 63 sites informatisés.

Enfin, cet effort d'équipement s'accompagnera d'une amélioration des échanges d'information entre le siège et les monuments, en matière de remontées d'information sur l'activité des monuments vers le siège et de transmission de données de paramétrage du

siège vers les points de vente. En 2006, 24 monuments seront concernés.

Ce programme se déroulera principalement en 2006-2007, avec un reliquat en 2008-2009.

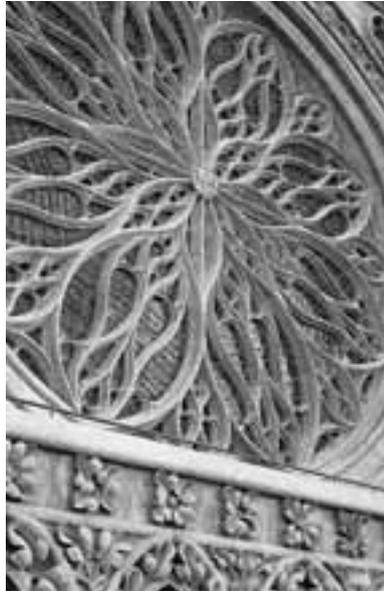


Forteresse de Salses





Abbaye  
de Silvacane



Tours  
de la cathédrale  
d'Amiens

108

109

## Projets informatiques

### ■ Modernisation du parc bureautique

En 2005, une complète remise à niveau des postes de travail du siège (Hôtel de Sully) a été menée en remplaçant le matériel bureautique obsolète (micro-ordinateurs et imprimantes) et en installant Windows XP.

En parallèle, le parc Macintosh servant à la PAO de la direction des éditions et de la diffusion a été entièrement renouvelé.

### ■ Progiciel de gestion budgétaire et comptable Sirep@Net

Une version majeure du progiciel comptable et financier Sirep@Net a été installée.

Elle permet de gérer les programmes d'investissement pluriannuel sous forme d'AE/CP (acte d'engagement/ crédit de paiement).

La notion d'agence comptable secondaire a aussi été prise en compte dans Sirep@Net.

### ■ Progiciel de gestion des ressources humaines et de la paie Pléiades

Une nouvelle version du progiciel gestion des ressources humaines et de la paie Pléiades est en cours d'installation.

Elle permettra de générer la DADSU (déclaration automatisée de données sociales unifiée), visant à regrouper les DADS-TDS (données sociales) et la DADS-CRC (retraites complémentaires).

### ■ Progiciel de gestion documentaire (ex-libris)

Une nouvelle version sur le plan technique a été installée permettant aux monuments d'avoir accès à la base documentaire.

### ■ Maintenance applicative

En 2005, a été assurée la maintenance des applications suivantes :

- infocentre (business object),
- commercial (centrale d'achats et comptoirs de vente),
- droits d'entrée (billetteries),
- locations tournages,
- visites-conférences,
- applications de la suite bureautique.



Chapitre 9

---

# Annexes

110  
111

- Compte de résultat exécuté
- Calcul de la capacité d'autofinancement
- Tableau de financement abrégé exécuté
- Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument en 2005
- Tableau des effectifs du siège et par monument

## Compte de résultat exécuté

Dépenses	CF 2004	CRP 2005	CRP 2005 après DM3	CRP 2005 après DM3 (hors reports)	CF 2005
<b>Charges de personnel</b>	<b>31 821 512</b>	<b>32 891 703</b>	<b>34 034 448</b>	<b>34 034 448</b>	<b>32 949 243</b>
C64/Charges de personnel	29 926 061	30 689 162	31 989 929	31 989 929	30 964 448
C631,632 et 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	1 895 451	1 978 372	2 044 519	2 044 519	1 984 795
C069 : crédits à répartir personnel	-	224 169	0	0	0
<b>Autres charges</b>	<b>32 713 093</b>	<b>30 250 777</b>	<b>39 666 991</b>	<b>36 673 680</b>	<b>34 959 323</b>
C60 : achats	5 437 420	4 701 307	5 761 122	5 273 943	5 618 083
C61 : services extérieurs	1 118 409	1 435 736	1 639 957	1 365 962	1 096 257
C62 : autres services extérieurs	5 513 170	5 484 111	6 575 553	6 031 715	5 577 575
C635 et 637 : autres impôts et taxes	25 640	25 058	25 258	25 258	23 666
C65 : autres charges de gestion courante	839 405	434 850	286 852	280 500	130 552
C66 : charges financières	6 623	4 500	8 570	8 570	6 108
C67 : charges exceptionnelles	1 263 322	803 609	5 861 453	5 843 385	5 104 032
<i>dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)</i>	<i>132 251</i>	<i>-</i>	<i>4 851 770</i>	<i>4 851 770</i>	<i>4 186 958</i>
C68 : dotation aux amortissements et provisions	4 449 256	3 580 000	4 403 975	4 403 975	4 620 434
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	96 238	80 000	56 400	56 400	56 399
0652 : dépenses d'informatique	791 946	1 193 856	1 482 542	980 335	987 706
0653 : dépenses pour les éditions	1 472 235	1 838 800	1 889 050	1 698 470	1 460 745
0656 : dotation globalisée des monuments	11 699 429	10 668 950	11 676 259	10 705 167	10 277 766
C069 : crédits à répartir fonctionnement					
<b>Total des dépenses au compte de résultat prévisionnel (1)</b>	<b>64 534 605</b>	<b>63 142 480</b>	<b>73 701 439</b>	<b>70 708 128</b>	<b>67 908 566</b>
<b>Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)</b>					
<b>Total équilibre du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>64 534 605</b>	<b>63 142 480</b>	<b>73 701 439</b>	<b>70 708 128</b>	<b>67 908 566</b>
<b>Résultat hors sortie d'actifs Chambord et Tuileries (excédent)</b>					<b>1 485 574</b>

## Calcul de la capacité d'autofinancement

	CF 2004	CRP 2005	CRP 2005 après DM3	CRP 2005 après DM3 (hors reports)	CF 2005
Résultat prévisionnel de l'exercice (3) ou (4)	- 1 100 795	- 1 154 412	- 7 710 333	- 4 717 022	- 2 645 920
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	4 449 256	3 580 000	4 403 975	4 403 975	4 620 434
- Reprises sur amortissements et provisions (C78)	- 249 348	-	- 1 143 335	- 1 143 335	- 1 238 175
- Neutralisation des amortissements (C776)					
- Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	- 192 959	- 193 000	- 241 420	- 241 420	- 241 379
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	132 251	-	4 851 770	4 851 770	4 186 958
- Produits de cession d'éléments actifs (C775)	- 124 468	- 5 000	- 15 000	- 15 000	- 25 539
<b>= CAF</b>	<b>2 913 937</b>	<b>2 227 588</b>	<b>145 657</b>	<b>3 138 968</b>	<b>4 656 378</b>

Recettes	CF 2004	CRP 2005	CRP 2005 après DM3	CRP 2005 après DM3 (hors reports)	CF 2005
<b>Subvention d'exploitation (C74)</b>	<b>5 249 820</b>	<b>6 599 714</b>	<b>6 874 275</b>	<b>6 874 275</b>	<b>6 486 045</b>
C7411 : subvention de fonctionnement du Ministère de la Culture et de la Communication	5 249 820	5 589 545	5 434 347	5 434 347	6 486 045
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation		1 010 169	1 439 928	1 439 928	-
<b>Autres ressources</b>	<b>58 183 991</b>	<b>55 388 354</b>	<b>59 116 831</b>	<b>59 116 831</b>	<b>58 776 601</b>
C70 : vente produits, prestations de services	56 928 538	54 054 114	56 336 437	56 336 437	55 914 490
C71 : production stockée	-281 739	120 000	52 847	52 847	279 337
C72 : production immobilisée	-	0	-	-	-
C75 : autres produits de gestion courante	479 329	256 240	394 625	394 625	318 563
C76 : produits financiers	254 215	360 000	430 333	430 333	316 142
C77 : produits exceptionnels	554 300	598 000	759 254	759 254	709 983
<i>dont produits de cession d'éléments actifs (C775)</i>	<i>124 468</i>	<i>5 000</i>	<i>15 000</i>	<i>15 000</i>	<i>25 539</i>
<i>dont neutralisation des amortissements (C776)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-</i>
<i>dont quote-part des subventions d'inv. rapportées au CR (777)</i>	<i>192 959</i>	<i>193 000</i>	<i>241 420</i>	<i>241 420</i>	<i>241 379</i>
C78 : reprise sur amortissements et provisions	249 348	-	1 143 335	1 143 335	1 238 175
C79 : transferts de charge	-	-	0	0	-
<b>Total des recettes au compte de résultat prévisionnel (2)</b>	<b>63 433 810</b>	<b>61 988 068</b>	<b>65 991 106</b>	<b>65 991 106</b>	<b>65 262 646</b>
<b>Résultat prévisionnel : déficit (3) = (1) - (2)</b>	<b>1 100 795</b>	<b>1 154 412</b>	<b>7 710 333</b>	<b>4 717 022</b>	<b>2 645 920</b>
<b>Total équilibre du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>64 534 605</b>	<b>63 142 480</b>	<b>73 701 439</b>	<b>65 506 386</b>	<b>67 908 566</b>

112

113



Monastère royal  
de Brou à Bourges-en-Bresse

## Tableau de financement abrégé exécuté

Emplois	CF 2004	BP 2005	BP 2005 après DM3	BP 2005 après DM3 (hors reports)	CF 2005
<b>Insuffisance d'autofinancement</b>					
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20, 21, 23)	3 927 337	3 391 697	7 244 641	2 178 988	4 557 010
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)		5 000	5 000	5 000	- 4 092
Charges à répartir (C481)					
Remboursement des dettes financières (C16, 17)					
<b>Total des emplois (5)</b>	<b>3 927 337</b>	<b>3 396 697</b>	<b>7 249 641</b>	<b>2 183 988</b>	<b>4 552 918</b>
<b>Apport au fonds de roulement (7) = (6) - (5)</b>				<b>1 030 960</b>	<b>43 323</b>



Château  
du roi René à Tarascon

Ressources	CF 2004	BP 2005	BP 2005 après DM3	BP 2005 après DM3 (hors reports)	CF 2005
<b>Capacité d'autofinancement Report cession d'éléments actifs</b>	2 913 937	2 227 588	145 657	3 138 968	4 656 378
Subventions d'investissement (C131, 138)					
Dont subvention du ministère de tutelle					
Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrées à la CAF)					1 202
Apport (C10)		60 980	60 980	60 980	
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)		5 000	15 000	15 000	25 539
Augmentation des dettes financières (C16, 17)					- 86 879
<b>Total des ressources (6)</b>	<b>2 913 937</b>	<b>2 293 568</b>	<b>221 637</b>	<b>3 214 948</b>	<b>4 596 240</b>
<b>Prélèvement sur fonds de roulement (8) = (5) - (6)</b>	<b>1 013 399</b>	<b>1 103 129</b>	<b>7 028 004</b>		

114

115

**Basilique cathédrale  
de Saint-Denis**



**Grotte de Pair-non-Pair**

## Fréquentation et recettes tirées du droit d'entrée par monument en 2005

Monuments	Fréquentation	Recettes*
AIGUES-MORTES	162 257	607 083
AMIENS, tours de la cathédrale	11 464	14 255
ANGERS	139 543	633 107
ARC DE TRIOMPHE	1 094 405	5 693 608
ASSIER	3 625	10 491
AULTERIBE	0	0
AZAY-LE-RIDEAU	256 219	1 333 808
BARNENEZ	25 829	82 955
BAYONNE, cloître de la cathédrale	0	0
BEAULIEU-EN-ROUERGUE	10 396	19 846
BEAUVAIS, galerie nationale de la tapisserie	0	0
BEC-HELLOUIN	11 770	37 546
BESANÇON, cathédrale et horloge astronomique	8 425	16 190
BOUGES	11 662	48 006
BOURGES, crypte et tour de la cathédrale	28 290	84 697
BOURGES, palais Jacques Cœur	33 378	136 274
BROU	57 991	169 217
BUSSY-RABUTIN	26 082	98 201
CADILLAC	12 364	32 044
CARCASSONNE	322 881	1 285 401
CARROUGES	24 454	80 788
CASTELNAU-BRETENOUX	39 946	160 684
CHAMBORD **	247 935	1 246 574
CHAMPS-SUR-MARNE	12 810	45 292
CHAPELLE EXPIATOIRE	4 068	8 775
CHAREIL-CINTRAT	1 702	2 873
CHARROUX	2 970	4 706
CHARTRES, tours et trésor de la cathédrale	20 512	77 426
CHATEAUDUN	20 704	73 115
CHATEAUNEUF-EN-AUXOIS	31 134	93 547
CHAUMONT-SUR-LOIRE	78 422	349 218
CLUNY	100 095	445 754
CONCIERGERIE	295 572	1 078 743
COUCY	13 972	28 956
ENSERUNE	34 654	107 238
FERNEY-VOLTAIRE	0	0
FONT-DE-GAUME	38 822	158 839
FONTEVRAUD	163 339	687 369
FOUGERES-SUR-BIEVRE	13 030	35 349
FREJUS, cloître de la cathédrale	26 142	83 580
GLANUM	70 078	277 301
GRAMONT	5 707	16 062
HAUT-KËNIGSBOURG	500 394	2 252 978
HOTEL DE SADE à Saint-Rémy-de-Provence	0	0
HOTEL DE SULLY (ventes à l'avance)	124 306	0
IF	79 573	252 589
JUMIEGES	66 927	256 532
LA MOTTE TILLY	9 512	33 289

Monuments	Fréquentation	Recettes*
LA ROCHELLE	85 444	231 303
LA TURBIE, trophée d'Auguste	16 275	39 958
LE-PUY-EN-VELAY, cloître de la cathédrale	28 181	88 235
LOCMARIAQUER	62 189	210 270
MAISONS à Maisons Laffitte	9 435	24 426
MONTCARET	3 966	10 209
MONT-DAUPHIN	9 115	23 256
MONTMAJOUR	45 353	192 033
MONTMAURIN	7 386	11 687
MONT-SAINT-MICHEL	1 055 822	5 777 967
NOHANT, maison de George Sand	36 910	167 836
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	318 286	1 501 440
NOTRE-DAME-EN-VAUX, cloître	2 682	7 723
OIRON	24 990	53 697
OLBIA	2 282	4 943
PAIR-NON-PAIR	9 660	12 295
PANTHEON	349 228	1 643 718
PEY-BERLAND à Bordeaux	26 936	71 069
PIERREFONDS	92 545	319 005
RAMBOUILLET, château	14 357	40 780
RAMBOUILLET, laiterie	0	0
REIMS, tours de la cathédrale	10 181	31 018
REIMS, palais du Tau	59 136	187 212
SAINT-CLOUD	183 324	1 155 304
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	136 356	581 112
SAINT-VINCENT-SUR JARD, maison de G. Clemenceau	14 727	47 741
SAINTE-CHAPELLE	738 012	3 493 176
SALSES	83 886	305 800
SANXAY	7 429	14 609
SAORGE	4 617	14 596
SAUVE-MAJEURE	14 239	39 740
SEVRES, maison des Jardies	970	2 336
SILVACANE	37 754	167 077
TALCY	6 136	10 758
TARASCON	47 473	172 495
TARBES, maison du maréchal Foch	534	1 076
THORONET	119 791	548 503
TOURS, cloître de la Psalette	14 527	10 143
TREGUIER, maison d'Ernest Renan	2 487	6 709
VILLA SAVOYE à Poissy	26 465	56 570
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, chartreuse	36 798	107 956
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	19 332	42 707
VILLENEUVE-LEMBRON	6 673	18 234
VINCENNES	24 988	82 730
<b>Total</b>	<b>8 040 238</b>	<b>35 689 751</b>

\* Hors vente à l'avance, carte intermusées et reversement

\*\* La fréquentation et les recettes de droits d'entrée du château de Chambord correspondent au 1<sup>er</sup> semestre 2005, le monument ayant été intégré le 1<sup>er</sup> juillet 2005 au sein de l'établissement public du domaine national de Chambord.

Tableau des effectifs du siège et par monument

Monuments	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
AIGUES-MORTES	9	6	0	0	15
AMIENS, tours de la cathédrale	3	2	1	0	6
ANGERS	15	10	1	1	27
ARC DE TRIOMPHE	30	19	1	1	51
ASSIER	1	0	0	0	1
AULTERIBE	0	6	1	0	7
AZAY-LE-RIDEAU	12	7	4	1	24
BARNENEZ	4	0	0	0	4
BAYONNE, cloître de la cathédrale	1	0	1	0	2
BEAULIEU-EN-ROUERGUE	0	5	0	0	5
BEC-HELLOUIN	0	0	1	0	1
BESANÇON, cathédrale et horloge astronomique	0	1	0	0	1
BOUGES	0	8	0	0	8
BOURGES, cathédrale et palais Jacques Coeur	7	5	2	0	14
BROU	3	3	3	0	9
BUSSY-RABUTIN	5	2	1	1	9
CADILLAC	4	3	1	1	9
CARCASSONNE	15	10	7	0	32
CARNAC-LOCMARIAQUER	5	10	2	0	17
CARROUGES	6	2	0	0	8
CASTELNAU-BRETENOUX	3	3	4	0	10
CHAMBORD *	22	24	15	0	61
CHAMPS-SUR-MARNE	21	4	5	0	30
CHANTIER PILOTE SUD-EST	0	3	0	0	3
CHANTIER PILOTE ILE-DE-FRANCE	0	2	0	0	2
CHAPELLE DES CARMÉLITES à Toulouse	2	0	0	0	2
CHAREIL-CINTRAT	1	0	0	0	1
CHARROUX	2	0	0	0	2
CHARTRES, tours et trésor de la cathédrale	3	1	0	0	4
CHATEAUDUN	3	4	0	2	9
CHATEAUNEUF-EN-AUXOIS	4	0	0	0	4
CHAUMONT-SUR-LOIRE	11	8	1	0	20
CLUNY	6	8	2	1	17
CONCIERGERIE - SAINTE-CHAPELLE	19	27	4	1	51
COUCY	3	0	0	0	3
ENSERUNE	2	3	1	0	6
FERNEY-VOLTAIRE	2	1	0	0	3
FONTEVRAUD	0	2	2	0	4
FOUGERES-SUR-BIEVRE	2	0	1	0	3
FREJUS, cloître de la cathédrale	3	3	1	0	7
GISEMENTS, GROTTES et ABRIS DE DORDOGNE	9	6	1	1	17
GLANUM	6	9	0	0	15
GOBELINS	0	0	1	0	1
GRAMONT	0	2	0	0	2
HAUT-KOENIGSBOURG	14	13	4	2	33
IF	4	7	1	0	12
JOSSIGNY	1	0	2	0	3
JUMIEGES	4	4	0	0	8

Monuments	Fonctionnaires affectés et mis à disposition	Contractuels/ poste	Contractuels/ crédits	Emplois aidés	Total
LA GRAUFESENQUE	0	0	2	0	2
LA MOTTE TILLY	0	10	0	3	13
LA ROCHELLE	9	8	1	2	20
LA SAUVE-MAJEURE	2	1	1	0	4
LA TURBIE	2	2	0	0	4
LE-PUY-EN-VELAY, cloître de la cathédrale	2	1	2	0	5
LUNAS à Montpellier	0	3	1	0	4
LYON, trésor de la cathédrale	1	0	0	0	1
MAISON DE CLEMENCEAU à Saint-Vincent-sur-Jard	3	2	0	0	5
MAISON DE E. RENAN à Tréguier	1	0	0	0	1
MAISON DES JARDIES à Sèvres	0	0	1	0	1
MAISON DU MARÉCHAL FOCH à Tarbes	1	0	0	0	1
MAISONS à Maisons-Laffitte	3	4	2	0	9
MONTCARET	2	0	1	0	3
MONT-DAUPHIN	3	2	1	0	6
MONT-SAINT-MICHEL	20	20	1	1	42
MONTMAJOUR	6	3	0	1	10
MONTMAURIN	2	0	1	0	3
NOHANT, maison de George Sand	5	2	1	0	8
NOTRE-DAME DE PARIS, tours de la cathédrale	9	7	4	0	20
NOTRE-DAME-EN-VAUX, cloître	0	1	0	0	1
OIRON	3	6	2	0	11
OLBIA	0	0	0	0	0
PAIR-NON-PAIR	1	0	1	0	2
PANTHEON - CHAPELLE EXPIATOIRE	15	9	1	0	25
PEY-BERLAND à Bordeaux	3	0	1	0	4
PIERREFONDS	5	9	0	2	16
PLANS-RELIEFS	0	1	0	0	1
REIMS, palais du Tau et cathédrale	6	6	0	0	12
SADE à Saint-Rémy de Provence	0	1	1	0	2
SAINT-CLOUD	54	28	3	0	85
SAINT-DENIS, basilique cathédrale	9	4	2	0	15
SALSES	5	7	0	0	12
SANXAY	3	1	0	0	4
SAORGE	1	2	0	0	3
SILVACANE	5	4	0	0	9
TALCY	6	1	2	0	9
TARASCON	3	2	1	0	6
THORONET	7	4	0	0	11
TOURS, cloître de la Psalette	1	0	0	0	1
PALAIS-ROYAL	6	0	0	0	6
VILLA SAVOYE à Poissy	2	3	3	0	8
VILLENEUVE-LEMBRON	3	0	0	0	3
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, chartreuse	2	2	0	0	4
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON, fort Saint-André	4	1	0	0	5
VINCENNES	8	6	1	0	15
VIMILLE, colonne de la Grande Armée	3	0	0	0	3
SIEGE	7	244	18	2	271
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>640</b>	<b>126</b>	<b>23</b>	<b>1289</b>

118

119

**Crédits photographiques** Myr Muratet, sauf : Bernard Acloque, p. 51b | Téquila, 66, 105 ; Jean-Christophe Ballot, œuvre de Le Corbusier © FLC | Adagp, p. 81 | Unédite ; Philippe Berthé, p. 8, 14, 22, 28b, 29, 42, 43, 47, 55, 75, 85, 107b, 114, 115d, 119g ; Michel Bigot, p. 77, 97, 102 ; David Bordes, p. 78, 79 ; Patrick Cadet, p. 37, œuvre de Gérard Garouste ; Gaël Clariana, p. 67, 87b ; CMN, p. 71 ; Elisabeth Dreyfuss, p. 54 ; Vincent Freylin, p. 65 ; Jean Feuillie, p. 56, 73 ; C. Hussy, M. Olive, SRA PACA, p. 18 ; Pascal Lemaître, p. 17, 25, 27, 41, 46, 50b2 | Téquila, 63, 74, 96 ; Yann Levillain, p. 92 ; Alain Lonchamp, p. 23, 24, 39, 72, 76, 91 ; Patrick Müller, p. 60, 109d ; Musée national de la préhistoire, p. 95 ; Jean-Luc Paillé, p. 7, 9 ; Etienne Revault, p. 16, 26, 33, 57, 87h ; Caroline Rose, p. 113, 115g ; Marc Tulane, p. 50b1 | Téquila ; Véronèse, p. 103 © Centre des monuments nationaux.

**Couverture** Palais Jacques-Cœur à Bourges, escalier de la tour principale du corps de logis [Philippe Berthé] ; p. 26 : Vincent Grégoire ; p. 28h : Leader Communication ; p. 30 : Tout pour plaire ; p. 34 : Plein Sens ; p. 36 : Claudio dell'Olio ; p. 38 : Déficom ; p. 39 : L'Alternative ; p. 51h : Mazarine Image ; p. 52, 53 : Opixido ; p. 80 : Nuxeo ; p. 55 : Venise ; p. 56 : Atelier Emergence | Venise ; p. 61 : Cyril Cohen ; p. 62 : illustration des *Minitinéraires* Dorothée Duntze, Bruno Pilorget, Hélène Usdin, Didier Jean et Zad ; p. 80 : Opixido.





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

[www.monum.fr](http://www.monum.fr)

