RAPPORT ANNUEL 2020

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

RAPPORT ANNUEL 2020

CENTRE DES
MONUMENTS NATIONAUX

Couverture

Chantier de la future Cité internationale de
la langue française au château de Villers-Cotterêts.

RAPPORT ANNUEL 2020

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

ÉDITORIAL

Pour le Centre des monuments nationaux, l'année 2020, dont ce rapport annuel rend compte, ne ressemble en aucun point aux précédentes : en frappant de plein fouet l'activité de l'établissement, comme celle de l'ensemble du secteur culturel, la crise sanitaire a momentanément suspendu la trajectoire de développement qui avait permis, en 2018 et 2019, d'atteindre le niveau inégalé de l'accueil de dix millions de visiteurs et d'entretenir un rythme soutenu d'extension et de renouvellement des modalités d'intervention du Centre dans le secteur patrimonial.

Avec une fréquentation et un taux d'autofinancement divisés par trois, l'établissement ne doit qu'au soutien financier de l'État, apporté sous la forme d'une dotation exceptionnelle de 50 millions d'euros provenant du plan de relance de l'économie et versée dans le cadre du budget initial pour 2021, d'avoir pu poursuivre son activité dans des conditions soutenables au regard de son plan de charge et de ses projets. J'en remercie Mme Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Culture.

Il serait cependant trop rapide de réduire le bilan de l'année 2020 aux aspects négatifs de cette crise sans précédent : comme le rapport s'efforce de le mettre en valeur, les bases d'un rebond rapide ont pu être mises en place, grâce à la mobilisation des équipes de l'établissement, qui se sont efforcées de poursuivre dans les meilleures conditions possibles leurs missions en s'adaptant au nouveau contexte.

Certes, les calendriers de nombreux chantiers ou projets de manifestations ont dû être révisés : l'ouverture de l'Hôtel de la Marine a été repoussée, comme l'achèvement d'opérations aussi importantes que celles de Beaulieu-en-Rouergue ou Ensérune, tandis que la mise en service de la Cité internationale de la langue française au sein du château de Villers-Cotterêts a fait l'objet d'un phasage et que l'offre de formations de CMN Institut a été décalée. Mais aucune de ces opérations n'a dû être abandonnée, la plupart des expositions, par exemple, ont pu être reportées, et de nouveaux projets ont même été lancés.

C'est dans le domaine de l'innovation numérique, sans doute, que l'effet transformateur de la crise a été le plus manifeste : l'offre culturelle à distance a été profondément enrichie, alors que la dématérialisation et la sécurisation de plusieurs processus administratifs ont été accélérées.

Sans se modifier entièrement, dès lors que l'accueil des visiteurs dans les monuments reste au cœur des missions de l'établissement, la relation avec les publics s'est enrichie de nouvelles approches : la mise en œuvre de nouveaux services à distance, la progression de la réservation obligatoire de créneaux de visites, la part prise, au sein du visitorat, par les publics de proximité, plus difficiles à atteindre et surtout à fidéliser, ou par les familles, friandes d'expériences de visites diversifiées, constituent autant de transformations dont l'impact continuera à se faire sentir durant plusieurs années, et dont la stratégie de développement de l'établissement devra tenir compte à l'avenir.

Cette attitude d'ouverture aux apports d'un nouveau contexte constitue un précieux gage d'espoir pour un avenir encore teinté d'incertitude, après plus de quatre mois de fermeture des monuments en 2021. Dans ce nouveau contexte, en effet, le patrimoine va plus que jamais apparaître comme porteur de valeurs de permanence, de résistance aux épreuves et de rassemblement. Riche d'une tradition plus que centenaire, de la diversité de ses savoir-faire et de son enracinement territorial, le Centre des monuments nationaux a un grand rôle à y jouer.

Philippe Bélaval
président du Centre des monuments nationaux

SOMMAIRE

TEMPS FORTS 2020 8

CHIFFRES CLÉS 2020 12

I.
UNE CRISE SANS PRÉCÉDENT, À L'IMPACT MAJEUR SUR L'ÉQUILIBRE SOCIAL ET FINANCIER DE L'ÉTABLISSEMENT 14

1. LE CHOC DE LA CRISE 17

1.1 Une chute historique de la fréquentation

1.2 Des ressources propres fortement altérées par la fermeture des monuments au public

1.3 Des incidences multiples sur la programmation culturelle

1.4 Des conséquences sociales importantes impliquant une reconfiguration des conditions d'exercice des missions des agents

1.5 La situation financière globale de l'établissement

2. DES RÉALISATIONS MARQUANTES MALGRÉ UN CONTEXTE SANITAIRE CONTRAIGNANT 25

2.1 De grands événements pour la vie de la Nation

2.2 Une riche programmation de manifestations culturelles contribuant à la mise en valeur du patrimoine

2.3 L'Incubateur du patrimoine au service de la modernisation des pratiques culturelles

2.4 Des chantiers maintenus, préservant la richesse patrimoniale et environnementale des sites

II.
UNE ANNÉE QUI A VU L'AMORCE D'UNE STRATÉGIE DE REBOND 38

1. L'AVANCEMENT DE PROJETS D'AVENIR 41
1.1 La poursuite des travaux de l'Hôtel de la Marine
1.2 Un soutien essentiel de l'État pérennisant la réalisation des missions du CMN
1.3 Le lancement du chantier de Villers-Cotterêts

2. UN NOUVEL ÉLAN DE LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE 46
2.1 Une relation avec les publics repensée sous le signe de l'innovation numérique
2.2 Le déploiement de l'e-billetterie et du e-commerce sur le réseau du CMN
2.3 De nouveaux outils au service de l'amélioration de l'expérience de visite

3. LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE 50
3.1 La politique de mécénat du CMN
3.2 Le renouvellement des offres de visites guidées
3.3 La création de CMN Institut, centre de formation aux métiers du patrimoine

ANNEXES 53

REMERCIEMENTS MÉCÈNES 63

TEMPS FORTS

2020

LA CONDUITE DE GRANDS PROJETS PATRIMONIAUX

1. Les travaux de restauration et d'aménagement de l'**HÔTEL DE LA MARINE** se sont poursuivis en dépit de conditions sanitaires contraignantes, dans la perspective d'une ouverture au public au printemps 2021.

2. L'année 2020 a marqué le lancement des travaux du **CHÂTEAU DE VILLERS-COTTERÊTS**, future Cité internationale de la langue française, le 3 mars 2020. En parallèle, des fouilles archéologiques menées par l'INRAP ont été conduites dès le 16 mars dans un souci de préservation d'importants vestiges enfouis.

3. D'autres **OPÉRATIONS DE TRAVAUX** ont été maintenues et adaptées aux conditions imposées par la situation sanitaire au parc du château de Maisons, à la colonne de Juillet, aux châteaux de Bouges, d'Oiron, de Castelnau-Bretenoux et d'If.

4. Des **FOUILLES ARCHÉOLOGIQUES** menées au château de Coucy ont permis d'étudier et de restituer numériquement les cuisines de Louis Ier d'Orléans, à la suite d'une première campagne de fouilles réalisées en juillet 2018.

5. Un **NOUVEL ESPACE DE VISITE** a été inauguré à l'abbaye de Montmajour en présence du maire d'Arles, M. Patrick de Carolis.

7

DES PROPOSITIONS INNOVANTES

6. Les projets portés par les lauréats de la deuxième promotion de l'**INCUBATEUR DU PATRIMOINE** ont pu être expérimentés au cours du second semestre 2020. L'événement de lancement de la troisième promotion de l'Incubateur, réalisée en partenariat avec la SNCF, a quant à lui été conduit à distance.

7. Des **VISITES EN DIRECT**, proposées sur Facebook et Instagram, ont réuni plusieurs dizaines de milliers de visiteurs. Cette initiative s'inscrit dans une démarche de diversification de l'offre de visite et d'élargissement des publics.

8. L'opération « **TOUR DE FRANCE DES MONUMENTS** », mettant quotidiennement à l'honneur un monument du réseau sur Twitter, a généré 15 millions de vues pour le mot-dièse #TourDeFranceDesMonuments.

9. Le service de **BILLETTERIE EN LIGNE** a été déployé de façon accélérée et est proposé depuis 2020 au sein de 38 monuments du réseau.

10. Des **VISITES GUIDÉES À DISTANCE** ont été expérimentées auprès de douze monuments.

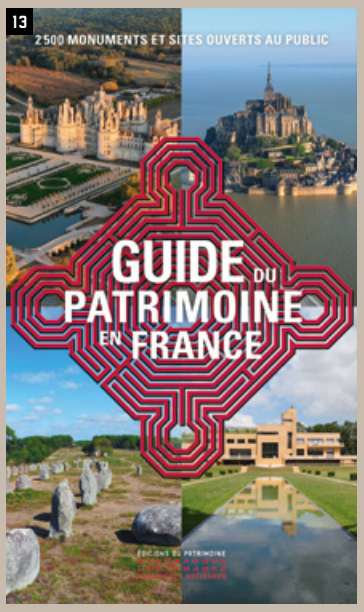
11. Les locaux de **CMN INSTITUT**, une offre de formation aux métiers du patrimoine, ont été aménagés au Domaine national de Saint-Cloud en vue de son inauguration au printemps 2021.

10

LES ÉDITIONS DU PATRIMOINE

12. Les « **ITINÉRAIRES DU PATRIMOINE** » se sont vendus à 2 267 exemplaires au sein de 18 monuments. La vente couplée d'e-billets et de guides de cette collection a été une réussite, soulignée par un chiffre d'affaires en hausse de 74 % pour ces ouvrages sur juillet-août.

13. Le **GUIDE DU PATRIMOINE EN FRANCE**, publié en juin 2020, a été la meilleure vente de 2020 dans le réseau des librairies-boutiques. Ce titre de référence a été mis à jour dans une nouvelle édition revue et augmentée, présentant 2 500 sites et monuments ouverts au public partout en France.



13

14. L'ESSENCE DU BOIS, ouvrage publié à l'automne 2020, a reçu un très bon accueil de la presse et du public malgré son caractère très spécialisé.

LE RÔLE CITOYEN DU CMN

15. La cérémonie d'**ENTRÉE AU PANTHÉON DE MAURICE GENEVOIX** s'est déroulée le 11 novembre en présence du Président de la République.

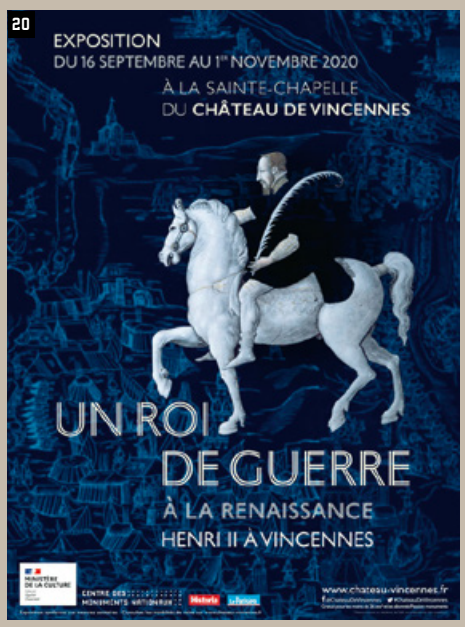
16. La célébration du **150E ANNIVERSAIRE DE LA PROCLAMATION DE LA IIIE RÉPUBLIQUE** s'est tenue le 4 septembre au Panthéon.

17. L'opération « **C'EST MON PATRIMOINE** », initiative de sensibilisation à l'histoire et au patrimoine impulsée par le ministère de la Culture, a été reconduite en 2020 au sein de 15 monuments du réseau.

DES MANIFESTATIONS CULTURELLES RICHES MALGRÉ LA CRISE

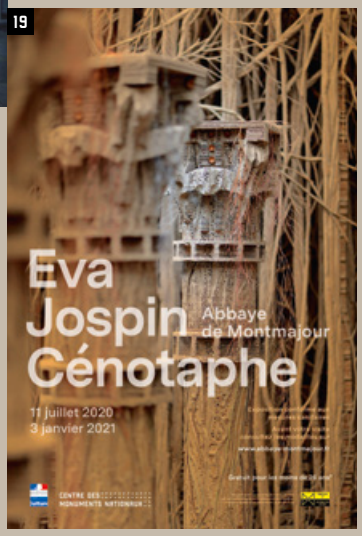
18. Invitée à la villa Savoye dans le cadre d'une carte blanche, l'artiste Françoise Pétrovitch a présenté l'exposition « **HABITER LA VILLA** ».

19. L'abbaye de Montmajour a accueilli le ***CÉNOTAPHE***, sculpture réalisée par l'artiste plasticienne Eva Jospin dans le cadre des Rencontres de la photographie d'Arles.



20. L'exposition « **UN ROI DE GUERRE À LA RENAISSANCE : HENRI II À VINCENNES** » a été présentée au château de Vincennes et a été appuyée par les prêts des musées du Louvre, de l'Armée et de la Légion d'Honneur, ainsi que de la Bibliothèque nationale de France.

21. L'exposition « **LE TEMPS POUR HORIZON** » de l'artiste Julie C. Fortier, installée au château d'Oiron, a offert une visite sensorielle et immersive.



22. L'exposition « **C'EST ARRIVÉ DEMAIN** » aux tours de La Rochelle a donné vie à trois albums de bande dessinée : *Dans la combi de Thomas Pesquet* de Marion Montaigne, *Shangri-La* de Mathieu Bablet, *Universal War One* de Denis Bajram.

23. Dans une démarche d'innovation, le CMN a passé une commande artistique à Yves Ubelmann : « **ELLIPSE** », visite numérique de la cité de Carcassonne.

24. L'exposition « **EMPREINTES** » a présenté le travail du photographe Yann Monel à travers quinze clichés photographiques du domaine de La Motte Tilly.

25. L'exposition de C215 « **ÉPOPÉES MANSONNIENNES** » a été présentée au château de Maisons à l'occasion de la 7e édition de la manifestation annuelle d'art contemporain « Totalement DésARçonnés ».

26. L'exposition « **AU FIL DE L'HISTOIRE** » a été présentée à la forteresse de Salses avec la collaboration du fort Saint-Elme-Collioure et des Archives départementales des Pyrénées-Orientales.

27. L'exposition « **DESIGN !** », conçue par les créateurs belges Fien Muller et Hannes Van Severen, a été présentée à la villa Cavrois et a été soutenue par Meert Tradition, la brasserie Cambier et Square Meters Paris.

DES PARTENARIATS AU SERVICE DU PATRIMOINE

28. De **NOUVEAUX PARTENARIATS DE MÉCÉNAT** ont été tissés avec des groupes sensibles aux enjeux patrimoniaux : Rubis mécénat, la Carac et la Fondation Orange.

29. Une **CONVENTION DE MÉCÉNAT** a été signée avec la délégation mécénat du Crédit Agricole au château de Vincennes.

30. Les projets portés par les candidats de la 2e promotion de l'**INCUBATEUR DU PATRIMOINE**, composée de huit start-up, ont rencontré un vif succès auprès des visiteurs et des agents. Dans le cadre de sa 3e promotion, le CMN s'est associé à la SNCF afin de proposer un terrain d'expérimentation inédit aux jeunes entrepreneurs.

CHIFFRES CLÉS

2020

LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

→ **Plus de 100 monuments** accessibles, une ouverture prochaine de l'Hôtel de la Marine (2021) et des travaux engagés en mars pour la création de la Cité internationale de la langue française au château de Villers-Cotterêts (2022)

→ **61 parcs et jardins** au sein des monuments

→ **3,5 millions de visiteurs**, baisse historique de la fréquentation due à la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 impliquant la fermeture des sites

- 65 % par rapport à 2019, une baisse moins significative que la moyenne des grands opérateurs culturels, en moyenne entre - 72 % à - 77 %

44 % d'entrées gratuites, témoignant de la hausse de fréquentation des publics jeunes et familiaux

LA MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE

→ **22 millions €** engagés dans la conservation et l'entretien des monuments et des collections

→ **20 projets entrepreneuriaux** accompagnés au total fin 2020 après 3 promotions dans le cadre du développement de l'Incubateur du patrimoine

→ Environ **250 tournages** pour des émissions TV et radios

LES DÉPENSES ET LES RECETTES POUR L'ANNÉE 2020

→ **192,5 millions €** de dépenses totales, dont 112,8 millions € en fonctionnement et 79,7 millions € (+ 21,2 millions € par rapport à 2019) en investissement

→ Une insuffisance d'autofinancement qui s'établit à **-36,9 millions €**, traduisant un exercice marqué par 5 mois de fermeture et une activité réduite contraintes par les restrictions sanitaires

→ Des ressources propres s'élevant à 40,5 millions € (soit une différence de - 55,5 millions € par rapport à 2019) et représentant 26,9 % de ses recettes totales, dont :
- les droits d'entrée : **21 millions €** (52,1 % des ressources propres)
- les ventes du réseau des 74 librairies-boutiques et du réseau externe pour les Éditions : **6,1 millions €** (15,2 % des ressources propres)
- la valorisation domaniale : **5,9 millions €** (14,7 % des ressources propres)
- le mécénat financier : **1,5 million €**
- le mécénat en nature ou de compétence a représenté **0,6 million €**

→ Les subventions du ministère de la Culture ont représenté 72,7 % des recettes en 2020 contre 51,5 % en 2019, et s'établissent à 109,6 millions €, en hausse de 7,3 millions par rapport à 2019 :
- en fonctionnement : **41,6 millions €**
- en investissement : **68 millions €**

LE CMN NUMÉRIQUE

→ Une hausse de **35 % de visiteurs sur les organes numériques du CMN** en juin-juillet 2020 par rapport à 2019 lors de la réouverture, malgré une chute de 13 % des visites sur l'année expliquée par la situation sanitaire

→ **38 monuments équipés pour la e-billetterie** à la fin 2020
24 % des visiteurs ont acheté un billet en ligne contre 8 % en 2019

→ **1 750 000 vues** totalisées sur la chaîne YouTube du CMN

→ **390 000 vues** sur la vidéo « Exploration d'un château royal à l'abandon » du vidéaste Mamytwink, présentant une visite nocturne du château de Villers-Cotterêts

→ Une nouvelle offre de visites guidées à distance à destination des publics scolaires expérimentées au sein de **12 monuments**

→ Sur les réseaux sociaux
92 000 abonnés sur Facebook (+ 8 % par rapport au 1er janvier 2020)
67 300 abonnés sur Twitter (+ 10 % par rapport au 1er janvier 2020)
64 200 abonnés sur Instagram (+ 21 % par rapport au 1er janvier 2020)

UNE CRISE SANS PRÉCÉDENT À L'IMPACT MAJEUR SUR L'ÉQUILIBRE SOCIAL ET FINANCIER DE L'ÉTABLISSEMENT

L'ampleur de la crise issue de la pandémie de Covid-19 a profondément bousculé la trajectoire de développement du Centre des monuments nationaux, en entraînant une chute historique de la fréquentation des sites qui lui sont confiés. Cette chute, résultat des fermetures et réouvertures successives des monuments au public, a engendré une diminution drastique des recettes de l'établissement, et par conséquent de la part des ressources propres dans ses sources de financement. L'engagement des équipes de l'établissement et la mise en place du télétravail ont permis de faire face aux importantes conséquences sociales inhérentes à la situation sanitaire et de poursuivre autant que possible l'exercice des missions du CMN dans un contexte complexe.

1. LE CHOC DE LA CRISE

1.1 Une chute historique de la fréquentation

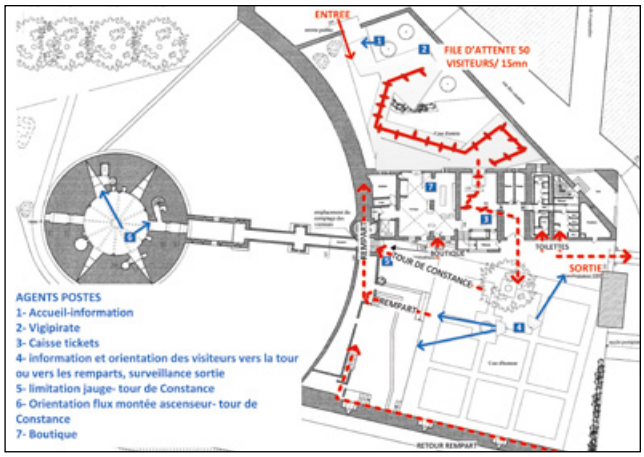
Alors qu'en 2018 et 2019, le Centre des monuments nationaux avait atteint et même dépassé pour la première fois la barre symbolique des 10 millions de visiteurs annuels, l'établissement a connu une rupture nette dans cette trajectoire, avec la fermeture des monuments aux publics pour une durée de trois mois, à compter du 16 mars 2020.

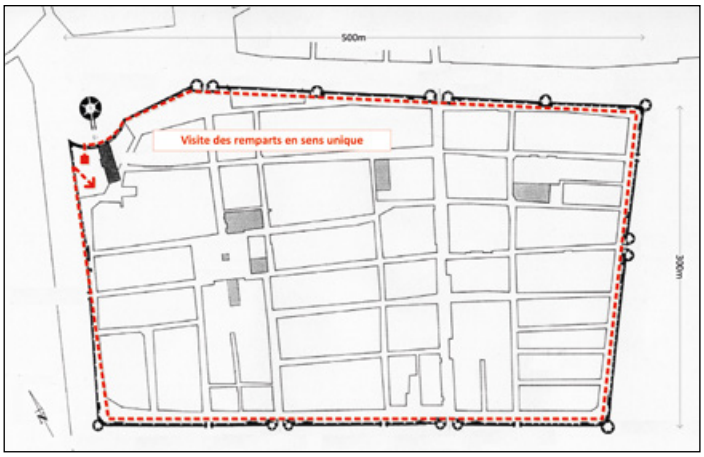
Cette fermeture a interrompu une dynamique croissante de fréquentation observée dès le début de l'année 2020, avec une hausse de fréquentation de 3,53 % sur l'ensemble du réseau à la fin du mois de février par rapport à 2019. La première période de fermeture comprise entre le 15 mars et le 15 juin s'est traduite par une perte de fréquentation estimée à 2,8 millions de visiteurs. La période de réouverture des monuments comprise entre le 15 juin et le second confinement du 30 octobre a permis d'accueillir à nouveau des visiteurs, mais dans des conditions limitées, encadrées par un plan propre à chaque monument :

Double page précédente
Reprise d'activité à Ensérune sous le signe des gestes barrières.

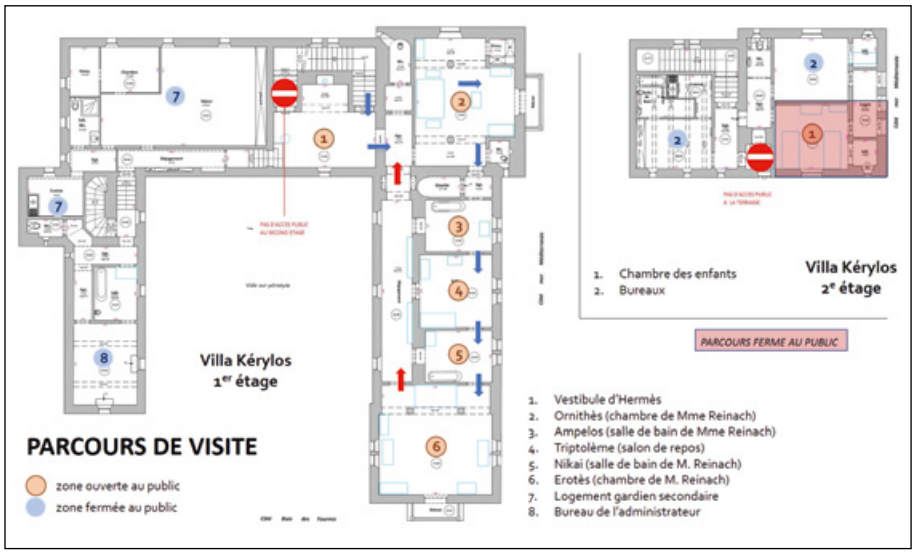
Page de gauche
Château de Bussy-Rabutin.

Ci-dessous
Régulation des flux et modification des parcours de visite suite à la réouverture des tours et remparts d'Aigues-Mortes : le parcours de visite a été adapté afin d'empêcher tout croisement de visiteurs au sein du monument. Les contenus de visite ont été mis à disposition en téléchargement via les smartphones et les deux bornes tactiles présentes sur le parcours ont été très régulièrement désinfectées.
Une borne de gel hydroalcoolique a été installée à destination des visiteurs.





Modification du parcours de visite de la villa Kérylos : certaines pièces du monument sont retirées du parcours de visite mais restent ouvertes afin que les visiteurs puissent les observer. Les audioguides restent à disposition des visiteurs et sont régulièrement désinfectés ; une application est en outre proposée comme alternative afin de suivre la visite, ainsi que du contenu téléchargeable directement sur smartphone. Une nouvelle sortie est aménagée au niveau du jardin, ne rendant pas obligatoire le passage par la boutique.



port du masque obligatoire, réadaptation des circuits de visite, ajustement de la jauge d'accueil des visiteurs et déploiement accéléré de la e-billetterie et de l'horodatage. Le taux d'activité moyen s'est établi à 44,5 % sur la période, se traduisant par une perte de fréquentation estimée à 2,87 millions de visiteurs. La fermeture du 30 octobre, résultat de l'aggravation de la situation sanitaire, s'est quant à elle traduite par une perte de fréquentation supplémentaire de 965 000 visiteurs.

Au total, l'établissement a vu sa fréquentation chuter d'environ 65 % avec une perte estimée à 6,7 millions de visiteurs sur l'année 2020, passant de 9 971 000 visiteurs sur l'ensemble de son réseau en 2019 à 3 510 000 en 2020.

Cette perte profonde de visitorat s'est traduite différemment selon les monuments et les régions. En premier lieu, malgré la réouverture à la visite de la majeure partie des monuments entre mai et juin 2020, certains d'entre eux n'ont pas pu rouvrir compte tenu des contraintes sanitaires ainsi que de travaux en cours : les grottes de la vallée de la Vézère, la tour Pey-Berland et la cathédrale de Bourges. En second lieu, la chute de fréquentation s'est trouvée particulièrement marquée sur les sites habituellement plébiscités par les touristes internationaux, notamment les sites parisiens, mais également

l'abbaye du Mont-Saint-Michel avec une variation de -66 % (-982 298 visiteurs par rapport à 2019) et le château comtal et les remparts de Carcassonne avec une baisse de 57 % (-354 395 visiteurs par rapport à 2019).

MONUMENTS	FRÉQUENTATION		VARIATION	
	2019	2020	en visiteurs	en %
MONT-SAINT-MICHEL, ancienne abbaye	1 479 293	496 995	-982 298	-66%
ARC DE TRIOMPHE	1 606 711	428 642	-1 178 069	-73%
SAINTE-CHAPELLE	1 375 609	269 434	-1 106 175	-80%
CARCASSONNE, château comtal et remparts	621 146	266 751	-354 395	-57%
PANTHÉON	875 671	223 217	-652 454	-75%
AZAY-LE-RIDEAU, château	310 322	149 069	-161 253	-52%
CONCIERGERIE	455 913	137 068	-318 845	-70%
ANGERS, château du roi René	247 741	126 481	-121 260	-49%
AIGUES-MORTES, remparts d'	191 604	110 917	-80 687	-42%
SAINT-CLOUD, domaine national	144 642	83 765	-60 877	-42%

Variation de la fréquentation des principaux sites du réseau du CMN, années 2019-2020.

Les monuments de l'Île-de-France accusent une chute de fréquentation de 74 %, tandis que ceux des autres régions enregistrent une baisse globale de 57 %, ce qui souligne que les monuments implantés en dehors de la région parisienne ont relativement mieux résisté à la crise. Les monuments de région, moins soumis à la variable de la présence de touristes internationaux, ont bénéficié d'une fréquentation notable de visiteurs nationaux et plus spécifiquement des publics familiaux et de proximité.

La part des visiteurs accueillis à titre gratuit a par ailleurs augmenté de 9 points en 2020, représentant 43 % du visitorat contre 34 % en moyenne sur les trois dernières années. Le tourisme de proximité a été l'occasion pour les visiteurs français de découvrir ou de redécouvrir les monuments du réseau. La hausse de la part des entrées gratuites souligne la présence accentuée des publics « jeunes », représentant 32,85 % de la fréquentation globale en 2020, dont 16,85 % de public de moins de 18 ans contre 15,47 % en 2019, 14 % de 18-25 ans contre 8,96 % en 2019 et 2 % de scolaires soit une baisse très forte de 85 % par rapport à 2019.

Le système de péréquation du réseau du CMN a donc une fois encore permis d'amortir dans une certaine mesure le choc de la crise sanitaire, mais dans des proportions bien moindres que ce qui avait été constaté dans les précédentes crises.

1.2 Des ressources propres fortement altérées par la fermeture des monuments au public

Malgré une réouverture estivale plébiscitée par les visiteurs nationaux, la pandémie a, comme cela vient d'être exposé, profondément affecté le niveau de fréquentation avec cinq mois de fermeture sur des périodes habituellement propices aux fortes affluences, les restrictions liées à la crise sanitaire (jauges, horodatage, horaires d'ouverture) et la quasi-désertion des touristes internationaux. En conséquence, les recettes de billetterie et des librairies-boutiques, assises sur la fréquentation, chutent brusquement. Les recettes domaniales, quant à elles, résistent mieux, car moins dépendantes du niveau de fréquentation.

Les recettes de billetterie s'établissent à 21 M€ en diminution de 37,5 M€ par rapport au compte financier (CF) 2019. Leur ventilation confirme le changement induit par la crise. En effet, les produits issus du Paris Museum Pass (PMP) et des autres reversements s'élèvent à 1,1 M€ et ont quasiment disparu (-7,6 M€ par rapport au CF 2019). Ceux des ventes à l'avance (VAL) s'élèvent à 2,1 M€ et baissent brutalement (3,6 M€) par rapport à 2019. La dynamique de réduction des ventes constatée sur ces deux canaux de commercialisation témoigne ainsi de la forte diminution du tourisme international en général et des effets se faisant sentir, de manière plus significative, sur les monuments parisiens.

Le réseau des librairies-boutiques de l'établissement reste en 2020 la deuxième source de recettes propres pour le CMN, mais subit également le contrecoup de la crise sanitaire. Elles s'élèvent ainsi à 6,1 M€, contre 15,5 M€ en 2019, soit une baisse de 60,4 %.

Les recettes domaniales se situent à 5,9 M€, hors commercialisation des bâches publicitaires sur les façades de l'Hôtel de la Marine. En comparaison des ressources liées à la fréquentation, elles se maintiennent mieux et diminuent seulement de 1,3 M€ par rapport au budget initial 2020, signe de la solidité financière des principaux partenaires du CMN. Par ailleurs, cette diminution s'explique en partie par l'application des mesures gouvernementales en faveur des exploitants, à la suite desquelles il a été décidé de supprimer une partie non négligeable des minimums garantis que doivent verser les exploitants. Les produits des concessions de longue durée se maintiennent, essentiellement du fait des grands concessionnaires de l'établissement, dont l'activité n'a pas été affectée par la crise. En revanche, les concessions de courte durée ne représentent que 0,8 M€, contre 2 M€ en 2019, du fait des annulations et reports des événements familiaux et professionnels.

Par ailleurs, les recettes propres fléchées sont en diminution de 6,5 M€ par rapport au compte financier 2019. Ces sommes sont constituées, en premier

Ci-contre et page de droite

L'exposition « En quête de liberté » de l'artiste El Anatsui à la Conciergerie : sculpture et rivière.

lieu, des recettes contribuant au financement des travaux de reconversion de l'Hôtel de la Marine. En 2020, le CMN a encaissé 0,9 M€ de mécénats au bénéfice de cette opération, auxquels s'ajoutent 3,2 M€ de recettes des bâches publicitaires apposées sur les façades du monument. Les autres mécénats du secteur privé s'élèvent en 2020 à 0,5 M€, dont 0,2 M€ versés en faveur de l'action culturelle du CMN, s'incarnant dans une série de petites opérations diverses (concerts, expositions, etc.), et 0,3 M€ au bénéfice de plusieurs opérations d'investissement.

Ces baisses importantes de recettes soulignent l'ampleur d'un choc financier majeur pour l'établissement. L'exercice 2020 se conclut en effet sur un résultat net de -42,8 M€ et une insuffisance d'autofinancement de -36,9 M€.

1.3 Des incidences multiples sur la programmation culturelle

Dépendante en grande partie de l'ouverture des sites, la programmation culturelle a été suspendue dès la fermeture des monuments au public, le 16 mars. La majeure partie des manifestations culturelles prévues sur l'année 2020 a été repoussée à une date ultérieure : la manifestation « De feu et de soufre » au château d'Angers ; l'exposition « Furkart ephemera » au château d'Oiron ; l'exposition « Léonard Racle, l'ingénieux » installée au château de Ferney-Voltaire le 7 novembre ; les expositions « Le rouge ne court pas que dans les bois » : « Écarlate et confusion » au château de Fougères-sur-Bièvre, « Rouge, couleur gourmande » au château de Talcy et « Rouge, le temps d'une passion » au château de Châteaudun, installées au mois de novembre 2020 ; « Hubert le Gall, une fantaisie grecque » à la villa Kérylos ; l'exposition « Eugénie, impératrice de la mode », au château de Pierrefonds ; l'exposition « Anima mundi » d'Anne et Patrick Poirier à l'abbaye du Thoronet ; l'exposition « Country life » de Xavier de Poret au château de Carrouges ; l'exposition « Endless Portraits » de Nicolas Clauss au fort Saint-André ; l'exposition « D'or et d'Orient » de Gabor Ulveczki au château de Champs-sur-Marne ; « Une enfance au château » au château de La Motte Tilly ; « Valadon et ses contemporaines – Peintres et sculptrices, 1880-1940 » dédiée à l'artiste Suzanne Valadon et présentée au monastère royal de Brou ; « Histoires et costumes d'opéras » au château de Castelnau-Bretenoux.

L'exposition « Le soldat inconnu », présentée à l'Arc de triomphe en partenariat avec le musée de la Grande Guerre de Meaux et initialement

prévue à la fin de l'année 2020, a été reportée, compte tenu des mesures de confinement annoncées à la fin octobre. L'exposition « Victor Hugo, la Liberté au Panthéon », installée au Panthéon en décembre 2020, a également été reportée à 2021. Conçue en partenariat avec Paris Musées et la Maison de Victor Hugo, à l'occasion du 135e anniversaire de la mort de Victor Hugo, l'exposition se tenait au sein de la crypte du Panthéon, où l'illustre écrivain repose.

L'exposition « En quête de liberté » de El Anatsui installée en décembre 2020 à la Conciergerie n'a pas pu accueillir de visiteurs. Dans le cadre de la saison Africa2020, l'artiste El Anatsui a imaginé une installation poétique propice à la sérénité et à la méditation sur le temps qui passe, en résonance avec l'histoire du monument. Elle sera prolongée en 2021 pour permettre au public de la découvrir.

1.4 Des conséquences sociales importantes impliquant une reconfiguration des conditions d'exercice des missions des agents

Afin d'assurer la continuité de ses missions pendant la crise sanitaire, le CMN a immédiatement mis en place le télétravail pour les agents pouvant l'exercer, permettant ainsi de maintenir ses fonctions vitales.

Dans cette optique, le CMN a élaboré des plans de continuité de l'activité dès la fermeture des monuments au public à compter du 16 mars pour une durée de trois mois ; ces plans ont été soumis aux instances représentatives du personnel. Ainsi, dans les monuments, la gestion des ressources humaines de proximité, la sécurité des sites et le paiement des fournisseurs ont été garantis. Le siège a, quant à lui, identifié, au sein de chaque direction, les fonctions essentielles, et a priorisé entre autres la paie, l'action sociale et le paiement des fournisseurs. Les chantiers de travaux en cours ont été suspendus. Le télétravail a été instauré pour les agents possédant les équipements nécessaires et dont les missions pouvaient être assurées à distance. Les agents ne disposant pas des équipements nécessaires au télétravail ont eu accès aux matériels et logiciels indispensables à l'exercice de leurs fonctions. Le travail préalable de renouvellement des outils informatiques (remplacement des postes fixes par des ordinateurs portables) ainsi que l'expérimentation du télétravail mis en place depuis 2017 ont permis de réaliser ce passage au télétravail dans des conditions globalement satisfaisantes.

Application du protocole sanitaire sur le chantier d'Ensérune.

Les administrateurs et les directions ont poursuivi un dialogue permanent avec leurs agents, notamment par le biais d'outils modernes : réunions Teams, groupes WhatsApp, etc. Le dialogue avec les représentants du personnel a été continu durant toute la période, permettant de construire ce nouveau rapport au travail en adéquation avec les besoins des agents.

Reprise d'activité des jardiniers au château d'Azay-le-Rideau.

Le CMN a veillé à l'application du protocole établi par les autorités gouvernementales. Ces mesures ont permis de suivre le respect des gestes barrières dans les équipes et parmi les visiteurs, afin d'éviter des risques de contamination.

La sécurité des monuments a été réorganisée selon les caractéristiques de chacun d'entre eux : opérations d'entretien technique à effectuer, présence d'animaux nécessitant un nourrissage, agents logés sur place, etc. Ces éléments ont permis d'établir une fréquence de rondes de surveillance, en sollicitant en priorité les agents proches du site concerné : les agents logés sur place, ceux résidant à proximité des lieux et les administrateurs. Un protocole a été mis en place afin de garantir la sécurité des agents en maintenant l'encadrant informé à chaque début et fin de ronde. L'entretien des parcs et des jardins a été maintenu et la reprise d'activité s'est faite de façon très progressive. Afin de répondre aux agents qui en exprimaient le souhait, les jardiniers ont pu reprendre leur activité à partir du 23 avril, sous réserve de l'accord de leur supérieur hiérarchique et dans le respect des règles sanitaires et de sécurité, définies dans une fiche de procédure. Cette reprise a permis à une trentaine de jardiniers d'exercer leur métier et d'assurer l'entretien des domaines durant la première période de fermeture des sites.

La reprise d'activité engagée à partir de la levée du confinement et de la réouverture des lieux culturels entre fin mai et juin 2020 a été progressive et encadrée par des plans propres à chaque monument, également soumis aux instances représentatives. Le CMN a été en mesure de fournir en masques et en gel tous les monuments du réseau. Afin de répondre à l'accélération du déploiement de la vente en ligne, les équipes de l'établissement ont été formées à l'utilisation des nouveaux outils de billetterie. Ces mesures ont permis de renforcer la sécurité sanitaire des publics et des agents en limitant les contacts, en régulant le flux de visiteurs à l'aide de l'horodatage et du contrôle des jauges.

Librairie-boutique avec personnel masqué et marquage au sol à l'hôtel de Sully.

La dématérialisation des signatures a également contribué à limiter les contacts entre les agents et a fluidifié de façon significative le fonctionnement administratif de l'établissement.

Ces mesures ont été complétées par un suivi psycho-social assidu des agents, dans le cadre de la prévention des risques liés au travail. Le CMN a ainsi nommé M. Alain Barnier au poste d'inspecteur santé et sécurité au travail le 1er juin ; ses missions relèvent du conseil et de l'expertise sur tout sujet relatif à la prévention des risques professionnels.

La seconde période de fermeture de l'ensemble des sites du CMN au public à compter du 30 octobre a nécessité une nouvelle reconfiguration des modalités de travail. Les chantiers ayant repris entre fin avril et début mai ont pu être poursuivis, en adaptant les effectifs aux règles de distanciation et aux consignes sanitaires afin de préserver la sécurité des agents. La situation particulière de chaque agent a été prise en compte afin de déterminer la possibilité effective du télétravail : qualité de la connexion Internet, environnement de travail à domicile, garde d'enfants, personnel à risque ou encore circonstances spécifiques. Le présentiel, autorisé durant cette nouvelle période de fermeture, a ainsi pu être privilégié dans certains cas, en fonction du volume d'activité nécessaire au service. Des autorisations spéciales d'absence ont été régulièrement délivrées dans le cas de l'incompatibilité des tâches avec le travail à distance, ou l'impossibilité de mise en œuvre du télétravail.

1.5 La situation financière globale de l'établissement

Amputé d'une partie importante de ses recettes, l'établissement a connu une baisse substantielle de 48,9 M€ de ses ressources propres globalisées par rapport au compte financier 2019, conduisant l'État à apporter un soutien important au CMN. Une subvention d'équilibre, à hauteur de 50 M€, a permis de compenser en partie les pertes générées par la crise sanitaire et d'appuyer la reprise d'activité ; cette subvention a été versée dès le mois de février 2021.

Les dépenses du CMN en personnels ont diminué en 2020 en raison de la fermeture des monuments pendant cinq mois, dispensant l'établissement du recrutement d'agents vacataires, ainsi que de personnels affectés à l'Hôtel de la Marine.

Les dépenses d'investissement ont été revues à la hausse pour 2021, afin d'assurer la mise en œuvre du plan de relance dont bénéficie l'établissement, à la fois sur les 14 opérations en région et sur le projet de restauration du château de Villers-Cotterêts.

La subvention d'équilibre versée par l'État vient amortir à court terme le choc de la crise et permet d'envisager l'exercice 2021 de manière relativement sereine. Toutefois les prévisions de recettes demeurent en forte baisse, soulignant l'impact profond et durable de la crise sur l'activité et les comptes du CMN.

2. DES RÉALISATIONS MARQUANTES MALGRÉ UN CONTEXTE SANITAIRE CONTRAIGNANT

2.1 De grands événements pour la vie de la Nation

La cérémonie d'entrée au Panthéon de l'académicien et écrivain Maurice Genevoix s'est tenue le 11 novembre 2020 en présence du Président de la République. Elle s'est déroulée sans public en raison des conditions sanitaires et sécuritaires. À cette occasion, six œuvres de l'artiste plasticien Anselm Kiefer et une œuvre sonore du compositeur Pascal Dusapin ont été installées de façon pérenne dans le monument et ont accompagné la panthéonisation de Maurice Genevoix, rendant hommage à l'écrivain-combattant et à « Ceux et celles de 14 ».

Six vitrines monumentales ont été conçues par l'artiste Anselm Kiefer à l'occasion de la cérémonie du 11 novembre, inspirées de scènes de la Grande Guerre et de l'œuvre de Maurice Genevoix. Des citations extraites de *Ceux de 14*, un recueil de récits de guerre de Maurice Genevoix publié en 1949, sont présentes sur ces vitrines. L'œuvre sonore *In Nomine Lucis* composée par Pascal Dusapin résonne quant à elle dans le Panthéon à travers un dispositif de haut-parleurs dissimulés ; un chant latin composé des voix de dix-sept choristes du chœur

Cérémonie d'entrée au Panthéon de Maurice Genevoix et de « Ceux et celles de 14 ».

Exposition au Panthéon, bras nord du transept, œuvres « Celles de 14-Ceux de 14 » et « Qu'est-ce que nous sommes… » de l'artiste Anselm Kiefer.

Accentus paraît ainsi émaner des murs du monument. L'œuvre donne également à entendre les noms de 15 000 morts pour la France prononcés par deux comédiens, Florence Darel et Xavier Gallais.

Avant cette célébration, M. Emmanuel Macron, Président de la République, s'était rendu au Panthéon le 4 septembre pour y présider une cérémonie à l'occasion du 150e anniversaire de la proclamation de la République.

La cérémonie du 150e anniversaire de la IIIe République s'est déroulée au Panthéon le 4 septembre 2020. Cette cérémonie fut marquée par la remise des livrets de naturalisation à cinq nouveaux citoyens français.

Du 17 au 25 octobre 2020, l'exposition « Le trésor de Cluny » a pu accueillir des visiteurs dans des conditions propres à la situation sanitaire.

2.2 Une riche programmation de manifestations culturelles contribuant à la mise en valeur du patrimoine

Malgré la suspension d'une grande partie de l'activité culturelle du CMN, certaines expositions marquantes ont pu voir le jour en 2020, en proposant aux visiteurs de découvrir ou de redécouvrir avec un regard différent les monuments du réseau.

La restauration du château de Bussy-Rabutin, opérée par le CMN et soutenue par le Loto du patrimoine, a permis de repenser l'offre de visite du monument

Refonte du parcours de visite du château de Bussy-Rabutin.

Exposition « Habiter la villa » à la villa Savoye, par l'artiste Françoise Pétrovitch.

Page de droite
Cénotaphe, par Eva Jospin.

en proposant une refonte de son parcours de visite au mois de juin. Ce dernier s'est vu doté de nouveaux outils de médiation enrichissant l'expérience des visiteurs : carte interactive de la France du XVIIe siècle, projection à 180° contant l'exil du comte Roger de Bussy-Rabutin par Louis XIV, maquettes, plans et portraits tactiles.

La villa Savoye a accueilli le travail de l'artiste Françoise Pétrovitch dans le cadre de l'exposition « Habiter la villa » à partir du 18 septembre 2020. Une

Inauguration de l'exposition « Cénotaphe », abbaye de Montmajour.

quinzaine d'œuvres ont été créées et exposées à cette occasion, en proposant aux visiteurs une « promenade picturale » au fil des pièces.

L'artiste plasticienne Eva Jospin était invitée à l'abbaye de Montmajour dans le cadre des Rencontres de la photographie d'Arles. Au centre du chœur de l'église abbatiale bénédictine se dressait le *Cénotaphe*, sculpture aux évocations multiples élevée à la mémoire des morts dans un lieu où les corps sont absents. Cette manifestation a rassemblé 14 638 visiteurs entre le 11 juillet et le 29 octobre et a donné lieu au tournage d'un film autour du travail d'Eva Jospin.

L'exposition « Le temps pour horizon » de Julie C. Fortier a été l'occasion pour les visiteurs de revisiter l'histoire des femmes ayant vécu dans le château d'Oiron à travers des œuvres olfactives créées à partir d'archives et de récits, offrant une visite sensorielle et immersive.

La manifestation « Un roi de guerre à la Renaissance : Henri II à Vincennes » a accueilli 9 515 visiteurs au château de Vincennes entre le 16 septembre et le 1er novembre 2020. Cette exposition, centrée sur à la personnalité guerrière du souverain, a mis en lumière les victoires de ce dernier par le biais d'une scénographie riche, appuyée par les prêts des musées du Louvre, de l'Armée et de la Légion d'Honneur et de la Bibliothèque nationale de France.

Dans une démarche de diversification de son offre culturelle, le CMN a proposé une exposition modulable et itinérante aux tours de La Rochelle dédiée à l'univers de la bande dessinée. Dans cette exposition, le visiteur évoluait dans une ambiance futuriste et devenait acteur au sein d'une scénographie s'inspirant de l'esthétique des bases spatiales et des vaisseaux imaginés par la bande dessinée et le cinéma de science-fiction.

Inauguration du nouvel espace de visite à l'abbaye de Montmajour en présence du maire d'Arles, M. Patrick de Carolis.

Inauguration de l'exposition de C215 « Épopées mansonniennes » au château de Maisons.

Commande artistique du CMN à Yves Ubelmann, « Ellipse », visite onirique de la cité de Carcassonne. Restitution du château comtal de la cité de Carcassonne à l'aide de matière 3D appelée « nuage de points ».

Domaine de La Motte Tilly,
par le photographe de jardins Yann Monel.

Reconnu comme l'un des plus grands spécialistes français de la photo de jardins, le photographe Yann Monel a saisi la richesse et la diversité du domaine de La Motte Tilly et en a proposé quinze clichés au cours de l'exposition « Empreintes » entre le 17 juin et le 28 octobre 2020. Les photos, exposées dans les salons du rez-de-chaussée du château, ont attiré 12 793 visiteurs dans le domaine.

Dans le cadre de l'opération « Monuments en mouvement », deux représentations de danse ont été données au mois de septembre à la Conciergerie : « Passages » de Noé Soulier et « Screws » d'Alexander Vantournhout, réunissant respectivement 250 et 300 spectateurs.

Le mois d'octobre a vu la réédition de l'opération annuelle « Monument Jeu d'Enfant », destinée principalement aux familles et dont le but est de faire redécouvrir un monument par le biais de jeux de piste, d'ateliers d'arts plastiques, de lecture de contes ou encore de découverte multisensorielle des lieux. L'édition 2020 a ainsi été proposée au sein de 44 monuments dans le respect des gestes barrières, en limitant les contacts et le croisement de flux de visiteurs, en aérant de façon régulière et en désinfectant le matériel utilisé. Le port du masque a été rendu obligatoire pour les plus de 11 ans.

Atelier de mosaïque au château de Pierrefonds, dans le cadre de l'opération « C'est mon Patrimoine ! ».

Animation familiale à La Sauve-Majeure.

En outre, l'édition 2020 de l'opération « C'est mon Patrimoine ! » a rassemblé 2 701 personnes, soit 79 % du nombre prévisionnel attendu, sur une période de 121 jours d'activités réparties sur 15 monuments du réseau.

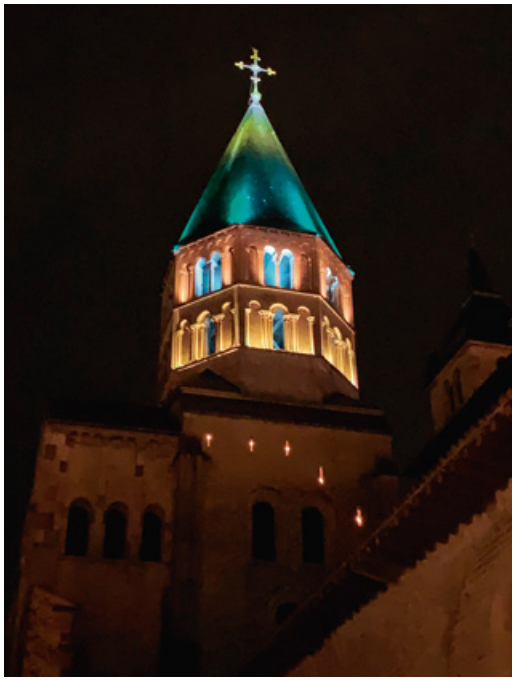
L'édition 2020 d'Eloquentia, opération pédagogique permettant à un public jeune de s'essayer à l'éloquence, a été conduite en visioconférence afin de répondre aux contraintes liées à l'épidémie. Quatre monuments ont ainsi été concernés : le fort Saint-André en Occitanie, la Conciergerie, le château de Vincennes et le Panthéon en Île-de-France. Le maintien de l'opération, fortement bouleversée, a été permis par l'investissement de l'ensemble des acteurs de terrain, faisant preuve d'une capacité d'adaptation remarquable.

2.3 L'Incubateur du patrimoine au service de la modernisation des pratiques culturelles

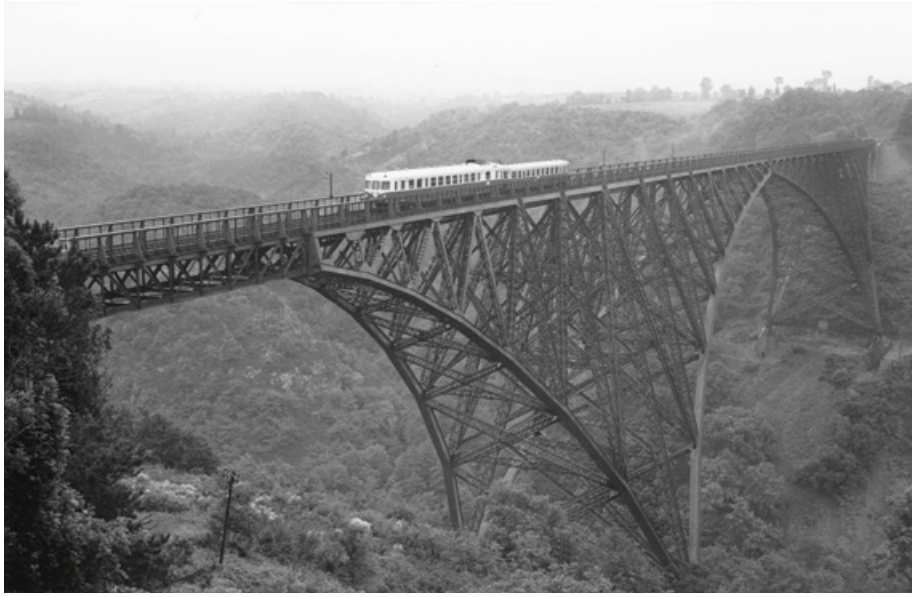
Conjuguant innovation et patrimoine, l'Incubateur du patrimoine œuvre au rayonnement des territoires et de la culture. Les projets portés par les lauréats de la deuxième édition ont pu être expérimentés durant le second semestre 2020. Le CMN a ainsi pu accompagner la deuxième promotion composée de huit start-up : Bryanthings, Explorama, Foxie, IntensCity, OHz Masterclass, PICNIC, Phygi'Tales et La Réserve des arts.

Les expérimentations de l'Incubateur du patrimoine réalisées en 2020 ont démontré leur valeur ajoutée. Parmi ces dernières, trois se sont distinguées par les retours des utilisateurs, visiteurs comme agents. Un cycle de formation par podcasts expérimenté par la startup OHz Masterclass a rencontré un vif succès : 104 agents inscrits pour 911 écoutes ; la création d'une plateforme de gestion d'éclairage à distance, réalisée par IntensCity, a suscité un fort intérêt et la satisfaction des équipes de l'abbaye de Cluny ; enfin, le catalogue numérique répertoriant les matériaux réutilisables créé par La Réserve des arts a permis de récolter 8,5 tonnes de matériaux au cours de manifestations culturelles.

Clocher de l'Eau bénite de Cluny illuminé par la startup IntensCity.



La richesse du patrimoine ferroviaire : ici le viaduc de Viaur, photographié en 1959.



À l'occasion de sa troisième promotion, l'Incubateur du patrimoine s'est associé à la SNCF afin de promouvoir la richesse du patrimoine ferroviaire. Cette démarche commune de valorisation a été l'occasion de proposer un terrain d'expérimentation inédit aux jeunes entrepreneurs, parmi la centaine de monuments du réseau du CMN et le patrimoine ferroviaire : gares, dépôts et ateliers, archives écrites ou audiovisuelles, trains historiques, patrimoine artistique. Cinq porteurs de projet ont retenu l'attention de la SNCF et du CMN à l'issu de son appel à candidatures entre le 2 mars et le 31 mai 2020 : Blumenlab, Lumeen, Mercurio, TipSmee, et Wintual.

Compte tenu du contexte sanitaire, l'événement de lancement, habituellement organisé à l'hôtel de Sully, a été remplacé par une manifestation à distance. Le dispositif d'accompagnement de l'Incubateur a ainsi proposé aux lauréats des sessions de formation collectives aux problématiques liant innovation et patrimoine. Les start-up de cette troisième promotion vont en outre bénéficier d'un soutien financier dans le développement de leurs projets, ainsi que de l'intégration à un réseau de plus de 500 professionnels de l'innovation et de la culture. Les premiers bilans de l'Incubateur soulignent la pertinence et la valeur ajoutée des projets portés par les lauréats des trois promotions.

2.4 Des chantiers maintenus, préservant la richesse patrimoniale et environnementale des sites

L'établissement a manifesté son soutien aux entreprises du secteur du patrimoine affectées par la crise sanitaire, en aménageant des délais raccourcis de paiement et le règlement de factures en instance. Le processus de dématérialisation de la chaîne de la dépense, enclenché en amont de la crise par la direction administrative, juridique et financière et l'agence comptable, a pu être finalisé au début du confinement, permettant d'assurer le paiement sans interruption des entreprises cocontractantes du CMN. Plusieurs chantiers ont été remis en marche à partir du mois de juin sous l'impulsion de l'établissement, avec un fonctionnement adapté aux règles sanitaires en vigueur.

Projection numérique du réaménagement du parc du château de Maisons.

Des travaux de restauration et de réaménagement du parc du château de Maisons ont été engagés dès le mois de juin 2020 pour une livraison en mai 2021. Ce travail minutieux, confié au célèbre paysagiste Louis Benech, vise à redonner sa splendeur à cet espace malmené par le temps, en reconstituant certains aménagements d'origine, ou en revisitant les dispositions des allées et des masses végétales.

La colonne de Juillet avait connu une première phase de restauration visant à rétablir l'étanchéité du monument et ainsi préserver les maçonneries et décors intérieurs. Cette première phase de travaux a été complétée par un second chantier entamé en septembre 2020 et programmé jusqu'à mai 2021. La seconde phase concerne la restauration des décors en pierre de taille et en marbre ornant le pourtour extérieur du péristyle. Ces opérations sont menées dans le cadre de l'ouverture au public des parties basses de la Colonne à partir de juillet 2021 et dont la visite prendra la forme de visites-conférences pour des groupes de 17 personnes.

La restauration des façades et des menuiseries du château de Bouges a été lancée au mois de juillet 2020, pour une livraison en juillet 2022.

La restauration du pavillon du Roi du château d'Oiron a pu débuter en juin 2020, et concerne le renforcement des structures et des planchers, ainsi que le réaménagement des bureaux. Ces travaux, prévus jusqu'au premier semestre 2021, ont été organisés avec l'accord du Centre national des arts plastiques, afin de préserver l'œuvre de Sol LeWitt, *Wall Drawing#752*, conservée dans le pavillon du Roi.

Fouilles archéologiques au château de Coucy.

Grâce à la création de gîtes artificiels, la faune a pu être préservée lors de la restauration des remparts du château d'If.

Page de droite
Restauration des remparts du château d'If.

Débutée en 2019, la restauration de l'aile dite « italienne » du château de Castelnau-Bretenoux s'est poursuivie en 2020. Les travaux, menés dans une logique globale de valorisation du château, s'achèveront en avril 2021 et seront l'occasion d'aménager une réserve pour la collection lapidaire du monument.

Les fouilles archéologiques réalisées au château de Coucy, fruit de la collaboration de la direction de la conservation des monuments et des collections et de l'archéologue Étienne Lallau, ont permis la découverte des cuisines de Louis Ier d'Orléans. Faisant suite à une première campagne de fouilles réalisée en juillet 2018, cette découverte d'une grande richesse historique a permis d'appréhender l'organisation des cuisines d'un complexe castral du début du XVe siècle. Deux autres campagnes de fouilles, organisées à l'été 2019 et l'été 2020, ont permis d'achever le dégagement et l'étude de cet ensemble ; des restitutions numériques ont ainsi pu être réalisées, permettant d'envisager des remontages partiels de ces cuisines bâties entre 1402 et 1407.

La restauration des remparts du château d'If, entreprise entre février 2019 et juin 2021, a été conduite dans le respect des enjeux environnementaux liés au site. Exposés aux intempéries marines, les ouvrages extérieurs de l'île ont subi une importante dégradation naturelle, ayant permis l'accueil d'espèces végétales et animales rares. La présence d'une faune et d'une flore propres aux remparts du château a amené les équipes en charge de la restauration à repenser cette dernière, au prisme d'une préservation tant culturelle qu'environnementale du site. Cela s'est traduit par la création de gîtes artificiels intégrés de façon pérenne aux remparts et la préservation de la flore tout au long du chantier.

S C E
S C E
Layher
S C E

UNE ANNÉE QUI A VU L'AMORCE D'UNE STRATÉGIE DE REBOND

RÉALITÉ

Fortement touché par la crise sanitaire, le CMN s'est attaché à poursuivre d'importants projets et chantiers et à construire, en réponse à cette situation inédite, une stratégie de rebond préparant la sortie de la crise. L'établissement, soutenu par les ressources du plan de relance gouvernemental, a ainsi engagé des chantiers d'envergure et a poursuivi le développement de projets ambitieux dans le respect de budgets et de calendriers altérés par une conjoncture défavorable. Parmi eux, la poursuite des travaux de restauration de l'Hôtel de la Marine et le lancement du chantier de la future Cité internationale de la langue française au château de Villers-Cotterêts.

1. L'AVANCEMENT DE PROJETS D'AVENIR

1.1 La poursuite des travaux de l'Hôtel de la Marine

Confié en décembre 2015 au CMN, l'Hôtel de la Marine a connu une importante campagne de restauration et d'aménagement engagée en 2017, dans la perspective d'une ouverture en 2020. Bousculé par la crise sanitaire, le calendrier du projet a été revu et a vu l'ouverture au public être repoussée au printemps 2021.

Bien qu'ébranlée par le contexte sanitaire imposant une suspension du chantier, la restauration de l'Hôtel de la Marine s'est poursuivie, grâce au travail conjoint de tous les acteurs contribuant à la concrétisation de ce projet. Le chantier a pu reprendre à la fin du mois d'avril 2020 sous la maîtrise d'œuvre de Christophe Bottineau, architecte en chef des monuments historiques, en mettant en œuvre les consignes sanitaires et les règles de distanciation. Un « référent Covid » a ainsi été désigné sur le chantier afin d'assurer le respect des mesures en place.

Dans une démarche de modernisation des lieux librement accessibles au public, venant s'ajouter à la verrière conçue par l'architecte Hugh Dutton, un tapis de lumière créé par l'agence Moatti-Rivière a été aménagé au sein de la cour d'honneur.

Le chantier de restitution des décors intérieurs s'est structuré autour d'un rigoureux travail scientifique d'identification et de recherche des meubles et des objets d'origine. Les études et sondages menés au cours de cette année ont permis aux équipes de conservateurs-restaurateurs de redécouvrir les décors muraux, plafonds et planchers d'origine sous les ajouts successifs des XIXe et XXe siècles. Ce minutieux travail s'est particulièrement illustré au sein des appartements de l'Intendant, dont les peintures d'origine ont pu être progressivement restituées au fil du dégagement des couches ajoutées après le XVIIIe siècle. La distribution de ces appartements a été conservée et restituée selon la disposition en vigueur au XVIIIe siècle, documentée par les inventaires d'époque.

Double page précédente
Visite de publics scolaires au chantier de Villers-Cotterêts.

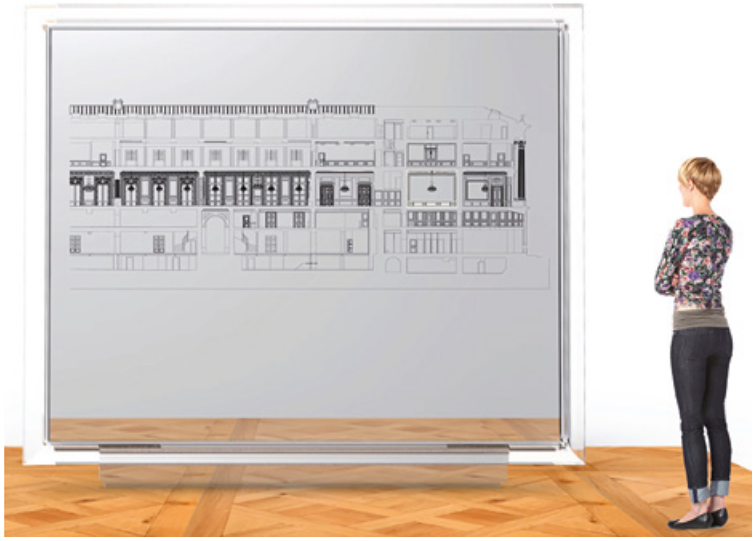
Page de gauche
La verrière de Hugh Dutton installée à l'Hôtel de la Marine entre la fin 2019 et le début 2020.

Restauration des décors
à l'Hôtel de la Marine.

Le cabinet doré a en outre pu être restitué après la découverte de son décor Louis XVI, préservé par les parois de la cuisine installée au XXe siècle.

Le travail réalisé autour de la restitution des meubles et des textiles, appuyé par la collaboration de partenaires publics tels que le Mobilier national, le musée du Louvre, le musée des Arts décoratifs, le musée national du château de Versailles, le ministère des Armées et la Manufacture de Sèvres, a contribué à mettre en valeur l'excellence des arts décoratifs du XVIIIe siècle. MM. Joseph Achkar et Michel Carrière, décorateurs spécialistes de cette période, ont élaboré une présentation de ces meubles et de ces objets permettant de restituer l'ambiance de ces espaces au siècle des Lumières.

En dépit de conditions sanitaires contraignantes, l'établissement a mis en œuvre tout au long de l'année les moyens nécessaires à la poursuite de ce projet, dans le respect d'un protocole strict préservant la sécurité des agents et des équipes présentes sur le chantier. Le CMN a ainsi démontré ses capacités à mener des projets globaux d'aménagement culturel et de développement économique à grande échelle.



Projection numérique du futur parcours
de visite de l'Hôtel de la Marine.

1.2 Un soutien essentiel de l'État pérennisant la réalisation des missions du CMN

Afin d'appuyer le CMN dans ses missions de conservation et de mise en valeur du patrimoine, l'État a apporté son soutien financier à l'établissement dans le cadre du plan de relance de l'économie. Ce soutien exceptionnel s'est traduit d'une part par la dotation d'une subvention d'équilibre de 50 M€, évoquée plus haut, destinée au fonctionnement du CMN suite à la baisse des résultats liée à la crise Covid, et d'autre part par l'allocation de 40 M€, à destination de l'entretien et de la restauration du patrimoine, confortant le CMN dans son rôle de maître d'ouvrage.

Quatorze monuments vont ainsi bénéficier du soutien financier du plan de relance à hauteur de 40 M€, versés progressivement à partir de 2021 :

• La cité de Carcassonne (4,5 M€ à partir de mai 2021), avec la restauration de la dernière partie du chemin de ronde permettant l'accès complet au circuit des remparts ;

• Le château d'If (6 M€ en 2022) sera doté d'un nouveau ponton, d'un restaurant et de nouveaux espaces d'accueil, notamment en perspective des Jeux olympiques de 2024 ;

• Le château de Villeneuve-Lembron (2,2 M€ de septembre 2021 à novembre 2022), avec la restauration complète de la contrescarpe du monument ;

• L'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue (3 M€ de janvier 2021 à avril 2022), avec la restauration du monument et l'aménagement d'un parcours muséographique dédié à la collection d'œuvres d'art des époux Brache-Bonnefoi ;

• Le château de Cadillac (3 M€ de mai 2021 à l'été 2022), dont la terrasse nord sera restaurée en vue d'une ouverture prochaine au public ;

• Le château de Montal (2,9 M€ de mai 2021 à décembre 2022), bénéficiera de la restauration de sa charpente, de sa toiture et des souches de cheminées ;

• Les tours et remparts d'Aigues-Mortes (1 M€ de septembre 2021 à septembre 2022), avec la restauration du logis du gouverneur, l'aménagement d'espaces d'accueil ainsi que d'un parcours d'introduction à la visite ;

• La place forte de Mont-Dauphin (3,6 M€ de septembre 2021 jusqu'à début 2023) verra l'achèvement de la restauration de la caserne Rochambeau ;

• Le château de Bussy-Rabutin (1 M€ jusqu'à fin 2021), dont la restauration de l'aile Sarcus sera achevée ;

• Le château de Pierrefonds (2 M€ jusqu'à fin 2023) profitera de la rénovation des façades et des toitures de l'ailes des Preuses, mais aussi de la tour Godefroi de Bouillon et de la tour Alexandre ;

• Le château de Carrouges (1 M€ de 2021 à 2022), avec la restauration de la chambre de l'Évêque ;

• Le château d'Angers (6,5 M€ d'avril 2021 à décembre 2022), dont les remparts nord seront restaurés ;

• Le palais du Tau à Reims (2,5 M€ de fin 2021 à fin 2022) bénéficiera de la restauration de ses façades dans le cadre d'un programme de restauration complet du bâtiment et de l'aménagement d'un nouveau parcours de visite ;

• L'abbaye du Mont-Saint-Michel (1 M€ du premier trimestre 2021 à décembre 2022), dont la restauration des façades et toitures de la Merveille sera achevée.

Ce soutien témoigne d'une confiance renouvelée de l'État envers le CMN et permettra à l'établissement de poursuivre les projets ambitieux qu'il porte, retardés par le contexte défavorable de la crise.

1.3 Le lancement du chantier de Villers-Cotterêts

Le projet de restauration du château de Villers-Cotterêts, future Cité internationale de la langue française, a bénéficié d'une affectation de 100 M€ supplémentaires issus du plan de relance gouvernemental. Cette dotation permettra d'achever le chantier dans les meilleures conditions possibles et d'absorber les surcoûts liés à la crise sanitaire, levant toute hypothèque financière sur l'achèvement du projet.

Le soutien accordé au chantier de restauration Villers-Cotterêts vise à conduire les opérations dans des délais proches de ceux initialement prévus pour une livraison en 2022. Cette enveloppe permettra en outre de prendre en charge des opérations non comprises dans le budget initial : la restauration de la cour des Offices, la mise en valeur des abords du château et la restauration du clos et du couvert des bâtiments situés dans les communs du château.

Les travaux ont pu être lancés le 3 mars et ont d'abord concerné le démontage d'un mur d'enceinte et l'installation de la base vie du chantier. Des fouilles archéologiques ont été menées à partir du 16 mars par l'INRAP dans un objectif de prévention et de préservation de précieux vestiges enfouis. Le chantier, suspendu dès le 17 mars, a pu reprendre à partir du 4 mai, suivi des fouilles de l'INRAP le 18 mai.

La période de réouverture des monuments au public fut l'occasion d'inaugurer une nouvelle « maison du projet » et de présenter l'avancement de ce dernier aux visiteurs lors des Journées européennes du patrimoine 2020, les 19 et 20 septembre, réunissant environ 2 000 participants. Le public a également pu découvrir des installations artistiques dans la cour des Offices comme la *Tourelle d'Y Voir* réalisée par l'artiste Erik Nüssbicker, une grande table permettant de parcourir l'histoire du château à travers des photographies et des mots géants installés par la compagnie ALIS. Un cycle de conférences a en outre été organisé autour du chantier de restauration et des fouilles archéologiques, de l'histoire du château et de la langue française. Environ 300 élèves axonais ont été accueillis sur le chantier dans le cadre du programme « Levez les yeux ! » le 18 septembre 2020.

Chantier de Villers-Cotterêts.

Installation de la « maison du projet ».

Fouilles archéologiques préventives réalisées par l'INRAP.

Chantier de Villers-Cotterêts, cour du Jeu de paume.

Journées européennes du patrimoine au château de Villers-Cotterêts.

2. UN NOUVEL ÉLAN DE LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE

La fermeture des monuments au public a conduit l'établissement à repenser son offre culturelle et à accélérer le développement de la diffusion de contenus culturels en ligne, par le biais d'outils innovants et d'un remarquable travail d'édition. Au cœur de la trajectoire de développement du CMN, l'innovation numérique fut l'un des moteurs concourant au maintien du lien entre l'établissement et les publics et esquissa, par la même occasion, des perspectives nouvelles en faveur de l'accès à la culture.

2.1 Une relation avec les publics repensée sous le signe de l'innovation numérique

Dans la lignée d'un développement numérique engagé depuis plusieurs années et accéléré par la crise, le CMN s'est attaché à enrichir ses contenus et à diversifier ses supports de communication numérique. Cela s'est manifesté par une présence accentuée des équipes en charge de la communication numérique sur les sites du CMN et les réseaux sociaux. Ces derniers ont été fortement mobilisés durant les périodes de confinement, afin de préserver le lien entre les publics et le patrimoine historique.

Ainsi, des visites en direct, c'est-à-dire partagées instantanément et en interaction avec les spectateurs, ont été réalisées sur Facebook et Instagram, réunissant plusieurs dizaines de milliers de visiteurs. Ces expériences hors-les-murs ont été l'occasion de proposer à de nouveaux publics, et plus particulièrement les 18-29 ans, mais aussi les publics internationaux, une forme revisitée des pratiques culturelles, contribuant au rayonnement du réseau de monuments de l'établissement. La présence sur les réseaux sociaux s'est en outre traduite par le partage régulier de contenu culturel lié à l'histoire des monuments, via des publications sur les pages Facebook et Instagram des sites.

Le service de communication numérique du CMN a mis en place à l'occasion de l'été 2020 un « Tour de France des Monuments » sur Twitter. Cela s'est traduit par la mise à l'honneur journalière d'un monument à travers une courte série de tweets, de la réouverture des monuments jusqu'à la date de départ du Tour de France. Le mot-dièse #TourDeFranceDesmonuments mentionné dans les tweets de l'opération a été vu 15 millions de fois.

Annonce de la visite en direct du château de Pierrefonds sur Facebook.

Dans un souci d'inclusion des publics en situation de handicap, le site « Accueil pour tous » sera mis en ligne au premier trimestre 2021 suite à sa refonte complète en 2020. Cette dernière concerne l'amélioration de l'ergonomie du site, l'apport de nouveaux contenus destinés à la préparation des visites de monuments ou encore la création de supports et d'outils d'aide à la visite.

Le partage de contenu sur les réseaux sociaux et les plateformes vidéo s'est intensifié en 2020, contribuant à l'enrichissement et à la diversification des expériences culturelles. Le développement des

Projection numérique de la rotonde des Valois.

pratiques numériques va ainsi se poursuivre, avec pour objectif de faire vivre les monuments autrement : multiplication des lives Facebook et Instagram, réflexion pour l'ouverture d'un compte TikTok afin de toucher les jeunes publics, animation de la page LinkedIn du CMN, publication régulière de contenu pédagogique sur YouTube.

Le développement des technologies de réalité virtuelle participe à la redéfinition de la médiation numérique, en proposant une expérience nouvelle et immersive aux publics. Plusieurs projets d'expériences de réalité virtuelle sont à l'étude pour 2021 ; l'expérience Archi VR, construite en partenariat avec Lucid Realities autour de la villa Savoye et du travail de Le Corbusier, a été menée en 2020 en vue d'une production finalisée durant l'année 2021.

2.2 Le déploiement de l'e-billetterie et du e-commerce sur le réseau du CMN

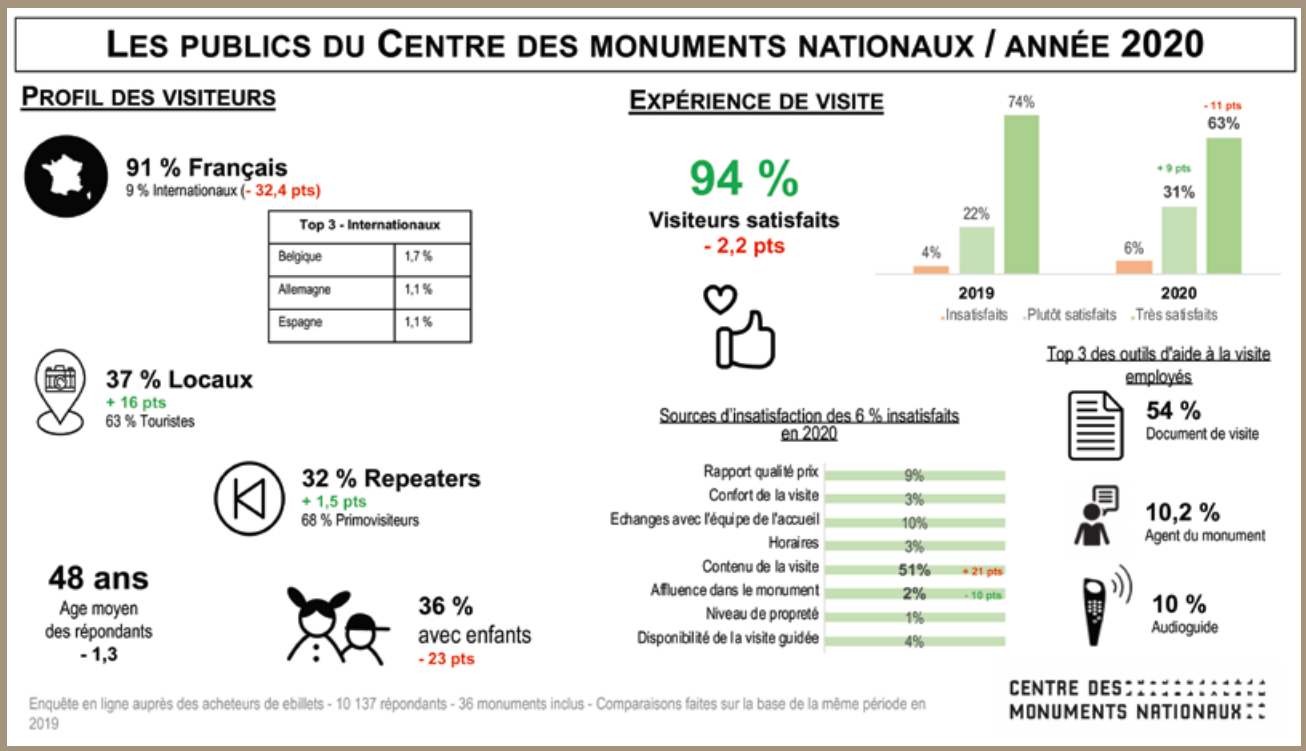
La progression de la billetterie en ligne a permis de réduire les risques liés à la transmission du virus, en évitant autant que possible le passage en caisse des visiteurs. En 2020, 38 monuments étaient équipés en e-billetterie, contre 34 en 2019, et 31 monuments étaient équipés de l'horodatage, contre 18 l'année précédente. Ces dispositifs ont connu des ajustements au cours de l'été 2020, gagnant en souplesse et proposant une adaptation personnalisée de l'horodatage. Ces évolutions ont soutenu le déploiement de mesures de sécurité sanitaire et permis un contrôle accentué des flux de visiteurs, par le biais de l'adaptation des jauges et des créneaux dans les monuments.

L'utilisation de l'e-billetterie a été particulièrement marquée durant la période de réouverture des monuments au public : 32,59 % des billets délivrés sur la période sont des e-billets, contre 11 % en 2019 sur la même période. 68 % des utilisateurs de l'e-billetterie ont en outre privilégié l'utilisation du smartphone pour obtenir leur billet. Les e-billets sur séance horaire, ou horodatage, ont assuré une gestion facilitée des flux de visiteurs, tout en offrant à ces derniers la possibilité d'organiser leur visite de façon simplifiée selon la programmation du monument.

La chute du tourisme international a provoqué un recul important de l'e-billetterie professionnelle, à hauteur de -84 % sur l'année 2020. La part des tour-opérateurs dans les ventes à distance a également été fortement impactée par la chute de fréquentation de visiteurs étrangers. La part des offices de tourisme et des comités d'entreprise a, quant à elle, été en nette augmentation sur l'année, du fait d'une présence accrue des publics de proximité.

Les offres proposées en ligne ont été diversifiées, en proposant de nouvelles fonctionnalités de réservation et d'achat sur l'ensemble des tarifs proposés à la vente (tarif individuel, tarif spécial, entrée gratuite) ; 32 monuments ont pu proposer la donation en ligne (2 635 dons sur l'année 2020) ; enfin, les *Itinéraires du patrimoine* se sont vendus en ligne à 2 267 exemplaires pour 18 monuments.

Statistiques études des publics MEPFP



2.3 De nouveaux outils au service de l'amélioration de l'expérience de visite

La mission « études, prospection et fidélisation des publics » mène depuis 2019 une enquête visant à mieux connaître les publics des monuments du réseau du CMN. 10 137 réponses issues de l'achat d'e-billets ont ainsi pu être rassemblées sur l'année 2020, permettant d'identifier le profil des visiteurs et leur expérience de visite. Le déploiement de l'e-billetterie a ainsi contribué à affiner les connaissances du CMN, en fournissant des retours d'expérience précis et enrichissants.

Ces réponses ont en outre permis de déterminer avec précision l'utilisation des outils d'aide à la visite. Les documents de visite représentent 54 % des outils employés par les visiteurs ; l'audioguide, quant à lui, est la troisième source d'aide à la visite (10 %), juste derrière les informations dispensées directement par les agents du monuments (10,2 %). La satisfaction générale des visiteurs est en très légère baisse en 2020 (-2,2 points) ; la satisfaction relative à l'affluence dans les monuments est en revanche en hausse, avec une augmentation de 10 points sur l'année 2020, ce qui souligne l'efficience des jauges d'accueil des visiteurs adaptées au contexte sanitaire.

Un appel d'offres relatif à la création d'une nouvelle solution CRM, *Customer Relationship Managment* ou gestion des relations avec la clientèle, a été conduit en 2020. Le marché a été notifié à la fin du mois de novembre. Cette initiative permettra à l'établissement d'optimiser la gestion de sa relation avec les publics, en intégrant ce logiciel à l'interface de la billetterie en ligne, garantissant une meilleure qualité de service aux visiteurs. Cette démarche innovante a été présentée par le biais d'une « infolettre » mensuelle distribuée à 5 000 personnes à la fin du mois de décembre.

L'offre d'abonnement « Passion Monuments », lancée en octobre 2019 et proposant un accès illimité aux monuments du réseau ainsi qu'une programmation culturelle dédiée, comptait 1 000 abonnés à la fin de l'année. Un site Internet présentant en détail les avantages de ce programme a été lancé en 2020. La satisfaction des abonnés était de 91 % en 2020, malgré les périodes de fermeture des monuments.

En outre, 26 structures ont signé en mars 2021 une convention de partenariat avec le CMN dans le cadre du programme d'abonnement, portant sur l'octroi de tarifs réduits pour les abonnés « Passion Monuments » : le Domaine national de Chambord, le Domaine de Chantilly, Paris Musées, le musée de l'Armée, la Bourse de commerce – Pinault collection, Kléber Rossillon, les châteaux de Fontainebleau, de Quintin, de Valmer, de Craon, de Lassay, de Sully, de Neuvic d'Ussel, de Dio, de Saint-Saturnin, d'Aulan, de Silière, de Sainte-Foy d'Anthé, du Fréchou, de Saint-Jean de Beauregard, de la Motte-Feuilly et de Barly, les fours à chaux de la Veurière, le jardin de Silière, l'abbaye de Moutiers, le palais des Évêques et les jardins d'Acquigny.

Délégation mécénat du Crédit Agricole et l'agence locale de Vincennes devant le château avant la cérémonie de signature de la convention de mécénat avec le CMN.

3. LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

3.1 La politique de mécénat du CMN

La politique de mécénat du CMN a poursuivi son développement en 2020. Malgré l'impact considérable de la crise sanitaire sur l'économie mondiale, de nouveaux partenariats ont été tissés avec des groupes sensibles aux enjeux patrimoniaux : Rubis mécénat, la Carac et la Fondation Orange. L'établissement a pu en outre compter sur l'engagement d'entreprises mécènes telles que la Compagnie du Ponant, Siaci Saint-Honoré, Klesia, la Fondation Stavros Niarchos JCB ou encore les caisses régionales du Crédit Agricole, soutiens de longue date.

Certains groupes ont contribué à garantir des conditions de visite respectueuses des normes et des prescriptions sanitaires par le biais de mécénats en nature. Le groupe Unilever a ainsi fourni plusieurs milliers de litres de gel hydro-alcoolique au CMN, permettant aux monuments d'économiser une dépense importante. Ce mécénat précieux a permis à ces derniers de rouvrir leurs portes en toute sécurité au sortir de la première vague de la Covid-19.

Des initiatives collaboratives ont été redéployées autour de nouveaux projets, en s'appuyant sur le soutien de donateurs individuels. Grâce à la plateforme « Ma pierre à l'édifice », des particuliers ont la possibilité de contribuer au développement d'un projet en cours ou de soutenir un monument en particulier. Une campagne a ainsi été lancée en décembre autour de l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue dans le cadre de sa restauration et de son réaménagement.

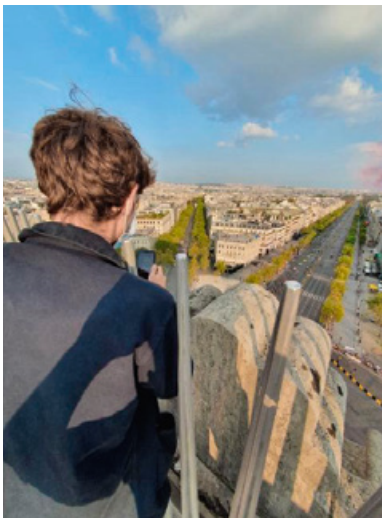
3.2 Le renouvellement des offres de visites guidées

La crise sanitaire a incité l'établissement à réinventer ses offres de visites dans le cadre de la fermeture des sites au public. Le développement des visites guidées à distance s'est accentué suite au second confinement avec l'expérimentation d'une offre à destination des publics scolaires et universitaires. Engagée depuis le mois de novembre, cette expérimentation a concerné douze monuments : le palais du Tau, la villa Savoye, le château d'Angers, le château d'If, l'Arc de triomphe, le château d'Azay-le-Rideau, la Sainte-Chapelle, la Conciergerie, l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le Panthéon, les tours de La Rochelle et les tours de la cathédrale de Reims. Cette nouvelle offre ambitieuse souhaite pallier les difficultés imposées par la situation sanitaire liées à la Covid-19 et sécuritaires avec le plan Vigipirate et répondra plus largement à des contraintes matérielles d'éloignement telles que la distance ou le coût des transports.

Deux formats de visites guidées à distance ont ainsi été proposés aux enseignants et aux publics scolaires : un format « parcours avec un smartphone », durant lequel un médiateur déambule, filme et commente en direct la visite, et un second format « conférence », pour lequel le médiateur s'appuie sur une visite préenregistrée à 360° qu'il commente également en direct. Le format « conférence » permet en outre de contourner les potentiels problèmes de connectivité lorsque cette dernière ne permet pas une visite en direct avec le smartphone.

Visite guidée à distance depuis la tour de la Lanterne à La Rochelle avec l'administrateur Bernard Le Magoarou.

Un médiateur propose une visite en direct de l'Arc de triomphe.



Le succès rencontré par les visites guidées à distance a poussé le CMN à élargir son projet d'expérimentation, en déployant ce dispositif auprès d'autres monuments nationaux au cours de l'année 2021.

Des sessions de sensibilisation et de démonstration ont été organisées auprès de 38 médiateurs, et près de 60 visites guidées à distance ont été planifiées auprès de scolaires en France et à l'étranger.

En outre, les numérisations à 360° de 6 monuments ont été engagées. Quatre d'entre elles ont déjà été réalisées : la Conciergerie, l'Arc de triomphe, le château d'Azay-le-Rideau et le Mont-Saint-Michel. Deux ont été engagées : le Panthéon et la villa Savoye.

Ces expérimentations ont permis de concevoir de nouvelles offres payantes pour l'année 2021, axées sur de nouvelles expériences numériques et immersives. Fruit de l'innovation des technologies de réalité virtuelles et de la numérisation 3D, cette nouvelle forme de médiation a pour vocation de toucher tous les publics et de générer de nouvelles formes de ressources propres.

3.3 La création de CMN Institut, centre de formation aux métiers du patrimoine

Fruit d'un travail de plus d'un an, l'institut de formation à destination des acteurs du patrimoine, CMN Institut, sera inauguré au printemps 2021. Cette initiative permettra de proposer une offre pédagogique continue pratique auprès des réseaux internes (personnels de l'établissement confrontés aux thématiques couvertes par les modules de formation) et externes (DRAC, collectivités territoriales, écoles d'administration, propriétaires privés, universités internationales) de l'établissement.

Les espaces pédagogiques qui accueilleront en 2021 l'institut de formation ont été aménagés à la fin de l'année 2020 au Domaine national de Saint-Cloud ; ces espaces ont fait l'objet d'une remise aux normes et d'un aménagement. Ces derniers hébergeront dès le début de l'année 2021 plusieurs formations proposées par le CMN.

Les modules de formation ont été conçus autour du développement des compétences et des savoir-faire des métiers du patrimoine. Pour cela, l'établissement mettra à disposition son réseau de formateurs internes et exploitera la richesse de ses sites patrimoniaux dans le cadre de stages d'observation et d'immersions opérationnelles dans certains monuments du réseau.

ANNEXES

L'ACTIVITÉ ADMINISTRATIVE EN CHIFFRES

UN PILOTAGE FINANCIER AU SERVICE DE L'ÉTABLISSEMENT

Émission de 34 832 demandes de paiement.

Consommation pour 0,5 M € de frais de mission :

→ dont 0,24 M €, soit 2 350 demandes de paiement pour les voyagistes.

→ dont 0,26 M € de remboursements aux agents pour 2 575 demandes de paiement.

Comptabilisation de 918 fiches de biens mis en service définitives pour un montant de 23 M € et au 31 décembre 2020, 1 468 fiches d'encours pour un total de 139 M €.

25 décisions tarifaires :

→ dont 7 DT générales.

→ dont 18 DT manifestations.

ACTIVITÉ DU DÉPARTEMENT DES AFFAIRES JURIDIQUES ET IMMOBILIÈRES

901 conventions (incluant les avenants) ont été conclues.

Parmi ces conventions, 80 conventions de partenariat ont été signées avec des structures locales en charge du tourisme et près de 135 l'ont été avec des structures publiques dans plus de cinquante monuments sur tout le territoire, ce qui démontre la constance de l'ancrage territorial du CMN.

→ 4 projets de concessions ont été étudiés en 2020 (2 procédures publiées et 2 procédures abandonnées avant publication),

→ 2 concessions ont été notifiées,

→ 14 procédures de mise en concurrence pour des conventions d'occupation du domaine public ont été lancées,

→ 32 décisions ont également été prises concernant les logements de fonction.

393 marchés publics (avenants compris) ont été conclus, répartis de la façon suivante :

→ 152 marchés à l'issue d'une procédure adaptée (MAPA),

→ 80 marchés à l'issue d'appels d'offres ouverts ou restreints,

→ 29 marchés subséquents à des accords-cadres,

→ 31 marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence (hors MAPA),

→ 6 marchés ayant donné lieu à une procédure concurrentielle avec négociation,

→ 20 contrats conclus avec les architectes en chef des monuments historiques (ACMH),

→ 75 avenants.

17 dossiers contentieux ont été introduits en 2020, par le CMN ou contre celui-ci :

→ 1 procédure concernant une requête en annulation,

→ 3 constitutions de partie civile dans des demandes de réparation du CMN faites dans le cadre de procédures pénales,

→ 1 dossier relatif à une procédure d'expertise préventive dans le cadre de travaux conduits par le Centre des monuments nationaux,

→ 1 dossier relatif à une procédure de référé mesures utiles,

→ 1 dossier d'expertise à la suite d'un sinistre,

→ 1 procédure en appel,

→ 1 requête TGI succession Beaulieu,

→ 8 recours en annulation contre des décisions relevant de la gestion individuelle des agents.

34 dossiers précontentieux ont été suivis en 2020 par la DAJI : dont 8 clos la même année, 7 passés en contentieux.

POLITIQUE ACHAT

La mise en œuvre du plan d'action d'achats a permis en 2020 :

Les gains achats et la pratique de la négociation

→ 106 000 € HT de gains achats (base 12 mois) liés à la pratique de la négociation dès lors que la procédure l'autorise, principalement en marchés publics de travaux.

→ 205 000 € HT de gains achats (base 12 mois) liés aux procédures de mise en concurrence, notamment sur l'acquisition de masques chirurgicaux et masques barrières lavables pour protéger les agents de l'établissement de la Covid-19, sur la fourniture de sacherie personnalisée en papier ou tissu éco-labellisés et recyclés pour le réseau de librairies-boutiques et par la mise en œuvre du marché de « facilities management » de l'ensemble des services aux visiteurs, aux occupants et aux bâtiments dédiés à l'exploitation de l'Hôtel de la Marine.

Les achats intégrant des dispositions sociales

→ 17 000 heures supplémentaires d'insertion sur la durée des marchés notifiés en 2020 grâce à l'accompagnement de facilitateurs locaux portées par les opérations de restauration du parc du château de Maisons, de la requalification du musée et de la maison des fouilleurs de l'oppidum d'Ensérune et par la poursuite de la restauration du château de Villers-Cotterêts.

→ 634 000 € HT de dépenses adressées à des entreprises d'insertion, des entreprises de travail temporaire d'insertion, des associations intermédiaires et des ateliers et chantiers d'insertion.

→ 321 000 € HT d'achats réalisés auprès d'entreprises adaptées et établissements et services d'aide par le travail essentiellement en prestations de service telles que l'imprimerie, l'entretien des espaces verts ou le nettoyage des locaux.

→ 22 000 € HT d'achats affectés à des mesures adoptées en vue de faciliter l'accueil, l'insertion ou le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Les achats avec dispositions environnementales

→ Au-delà du renouvellement des accords-cadres interministériels d'électricité avec une énergie produite 100 % renouvelable, le CMN poursuit l'ajout de dispositions environnementales dans ces marchés tels que sur les sachets personnalisés pour les librairies-boutiques (sachets papier certifiés FSC ou PEFC et sacs en fibres de coton recyclé ou bio).

Le recours aux PME

→ Le recours aux PME reste stable avec 49 % des dépenses.

L'innovation

→ Le recours au premier marché négocié sans mise en concurrence dans le cadre de l'expérimentation « achats innovants » à moins de 100 000 € HT passé sur le fondement du décret n° 2018-1225 du 24 décembre 2018, afin de résoudre une problématique d'autonomie énergétique sans engager de travaux sur un nouveau dispositif de médiation dans le parc du Domaine national de Saint-Cloud.

→ 1 848 000 € HT de dépenses adressées à des entreprises bénéficiant du crédit impôt innovation ou du crédit impôt recherche.

Au-delà, la révision de la procédure de saisie des marchés dans SIREPA permettra à terme d'avoir une vision qualitative de la couverture juridique de l'établissement en matière d'achat.

BILAN DE FIN DE GESTION 2020 • FRÉQUENTATION ET RECETTES

MONUMENT	CODE ANALYTIQUE	PAYANT	GRATUIT	FRÉQUENTATION TOTALE (payant + gratuit)	RECETTES DE DROIT D'ENTRÉE
AIGUES-MORTES TOURS ET REMPARTS	133001	62565	48352	**110917**	489124,30 €
AMIENS TOURS DE LA CATHÉDRALE	198001	1268	1277	**2545**	7616,45 €
ANGERS CHÂTEAU	184901	63907	62574	**126481**	558683,67 €
ARLES ABBAYE DE MONTMAJOUR	211305	14512	6173	**20685**	85 205,61 €
ASSIER CHÂTEAU	164601	1327	738	**2065**	5 548,00 €
AZAY-LE-RIDEAU CHÂTEAU	073701	87478	61591	**149069**	981673,65 €
BEAULIEU-SUR-MER VILLA KÉRYLOS	210604	16850	9035	**25885**	188977,78 €
BEAULIEU-EN-ROUERGUE ABBAYE	168250	-	-	**-**	- €
BERZÉ-LA-VILLE CHAPELLE DES MOINES	057101	2388	576	**2964**	9390,45 €
BESANÇON HORLOGE ASTRONOMIQUE (CATHÉDRALE)	102501	-	-	**-**	- €
BORDEAUX TOUR DE LA CATHÉDRALE	023305	5228	6752	**11980**	30344,64 €
BOUGES CHÂTEAU	073650	3564	1731	**5295**	23847,89 €
BOURG-EN-BRESSE MONASTÈRE DE BROU	220101	28135	16495	**44630**	268442,79 €
BOURGES CRYPTE ET TOURS DE LA CATHÉDRALE	071801	1174	886	**2060**	7813,17 €
BOURGES PALAIS JACQUES-CŒUR	071802	18242	9602	**27844**	146195,00 €
BUSSY-LE-GRAND CHÂTEAU DE BUSSY-RABUTIN	052101	9165	6319	**15484**	65521,75 €
CADILLAC CHÂTEAU	023302	6834	4134	**10968**	39410,63 €
CARCASSONNE CHÂTEAU ET REMPARTS	131101	163287	103464	**266751**	1226843,73 €
CARNAC SITES MÉGALITHIQUES	065601	20603	-	**20603**	173770,04 €
CARROUGES CHÂTEAU	046101	8443	3944	**12387**	49730,66 €
CHAMPS-SUR-MARNE CHÂTEAU	127701	8356	13246	**21602**	65332,72 €
CHAREIL-CINTRAT CHÂTEAU	030302	339	452	**791**	1936,50 €
CHARROUX ABBAYE	208601	-	2682	**2682**	- €
CHARTRES TOURS ET TRÉSOR DE LA CATHÉDRALE	072801	2298	1492	**3790**	3794,98 €
CHÂTEAUDUN CHÂTEAU	072802	6522	4868	**11390**	41244,81 €
CLUNY ABBAYE	057102	46706	22880	**69586**	379781,53 €
COUCY CHÂTEAU	190201	5536	4899	**10435**	33660,14 €
CROIX VILLA CAVROIS	175901	29044	23434	**52478**	265484,32 €
FERNEY CHÂTEAU DE VOLTAIRE	220102	7814	8212	**16026**	64913,13 €
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE CHÂTEAU	074104	5303	3755	**9058**	36809,86 €
FRÉJUS CLOÎTRE DE LA CATHÉDRALE	218301	6562	4333	**10895**	31302,19 €
GRAMONT CHÂTEAU	168251	1712	1102	**2814**	10270,00 €
LA ROCHELLE TOURS	201701	30356	36473	**66829**	275929,27 €
LA SAUVE-MAJEURE ABBAYE	023306	8183	4763	**12946**	48685,93 €
LA TURBIE TROPHÉE D'AUGUSTE	210601	5037	2846	**7883**	30343,65 €
LE BEC-HELLOUIN ABBAYE	112701	2391	2385	**4776**	14837,00 €
LE PUY-EN-VELAY CLOÎTRE DE LA CATHÉDRALE	034301	8205	4406	**12611**	48549,57 €
LE THORONET ABBAYE	218302	38922	15035	**53957**	311369,81 €
LOCMARIAQUER SITES MÉGALITHIQUES	065606	19079	10095	**29174**	113154,77 €
LYON TRÉSOR DE LA CATHÉDRALE	226902	-	21121	**21121**	- €
MAISONS-LAFFITTE CHÂTEAU	127801	7030	7647	**14677**	55172,04 €
MARSEILLE CHÂTEAU D'IF	211303	19696	9175	**28871**	103619,87 €

DROIT D'ENTRÉE DIRECT	DROIT D'ENTRÉE ANIMATIONS	DROIT D'ENTRÉE VENTE À L'AVANCE	DROIT D'ENTRÉE REVERSEMENTS	VISITES-CONFÉRENCES ÎLE-DE-FRANCE	VISITES-CONFÉRENCES PROVINCE	ATELIERS
485 424,05 €	- €	3 700,25 €	- €	- €	- €	- €
7 606,50 €	- €	9,95 €	- €	- €	- €	- €
538 814,91 €	- €	11 384,76 €	- €	- €	3 399,00 €	5 085,00 €
84 449,12 €	- €	756,49 €	- €	- €	- €	- €
5 034,00 €	398,00 €	- €	- €	- €	- €	116,00 €
910 410,46 €	538,00 €	51 241,19 €	1 955,00 €	- €	5 411,00 €	12 118,00 €
184 871,23 €	105,00 €	2 761,85 €	443,70 €	- €	576,00 €	220,00 €
9 389,44 €	- €	1,01 €	- €	- €	- €	- €
26 278,82 €	- €	24,82 €	4 041,00 €	- €	- €	- €
22 426,50 €	- €	493,39 €	- €	- €	- €	928,00 €
230 938,67 €	16 521,00 €	13 157,12 €	- €	- €	5 374,00 €	2 452,00 €
7 475,50 €	- €	337,67 €	- €	- €	- €	- €
142 138,24 €	290,00 €	2 847,76 €	- €	- €	- €	919,00 €
60 879,00 €	130,00 €	341,75 €	- €	- €	12,00 €	4 159,00 €
37 693,50 €	275,00 €	730,13 €	- €	- €	- €	712,00 €
1 019 455,08 €	- €	111 643,91 €	- €	- €	65 819,74 €	29 925,00 €
- €	6 517,61 €	- €	- €	- €	166 645,43 €	607,00 €
48 482,50 €	330,00 €	828,16 €	- €	- €	90,00 €	- €
57 895,89 €	20,00 €	2 239,83 €	- €	492,00 €	- €	4 685,00 €
1 336,50 €	- €	600,00 €	- €	- €	- €	- €
13 793,00 €	- €	1,98 €	- €	- €	- €	- €
38 264,25 €	36,00 €	1 480,56 €	- €	- €	180,00 €	1 284,00 €
305 912,17 €	- €	8 415,36 €	63 572,00 €	- €	1 536,00 €	346,00 €
33 426,25 €	- €	8,89 €	- €	- €	- €	225,00 €
253 692,71 €	- €	6 815,61 €	756,00 €	- €	- €	4 220,00 €
61 090,55 €	308,00 €	594,75 €	1 260,00 €	- €	967,83 €	692,00 €
34 934,00 €	- €	767,86 €	- €	- €	- €	1 108,00 €
31 299,00 €	- €	3,19 €	- €	- €	- €	- €
9 934,00 €	336,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
261 485,03 €	172,50 €	13 861,74 €	- €	- €	306,00 €	104,00 €
48 290,50 €	- €	159,43 €	- €	- €	- €	236,00 €
29 882,00 €	- €	61,15 €	4,50 €	- €	396,00 €	- €
13 361,00 €	- €	1 476,00 €	- €	- €	- €	- €
48 519,94 €	- €	29,63 €	- €	- €	- €	- €
300 238,84 €	7 460,00 €	528,37 €	9,60 €	- €	1 224,00 €	1 909,00 €
112 640,32 €	- €	24,45 €	- €	- €	490,00 €	- €
39 585,14 €	228,00 €	2 139,90 €	- €	3 745,00 €	- €	9 474,00 €
78 033,93 €	205,00 €	3 543,94 €	21 837,00 €	- €	- €	- €

MONT-SAINT-MICHEL ABBAYE	045001	318282	178709	**496991**	3091676,38 €
MONTCARET VILLA GALLO-ROMAINE	022407	948	547	**1495**	4177,00 €
MONT-DAUPHIN PLACE FORTE	210501	4661	2833	**7494**	27349,88 €
MONTMAURIN VILLA GALLO-ROMAINE	163101	2445	1670	**4115**	9924,60 €
NISSAN-LEZ-ENSÉRUNE SITE ARCHÉOLOGIQUE	133401	5195	2239	**7434**	19261,49 €
NOGENT-SUR-SEINE CHÂTEAU DE LA MOTTE TILLY	081050	3468	3163	**6631**	27560,48 €
NOHANT MAISON DE GEORGE SAND	073602	12712	5139	**17851**	100470,99 €
OIRON CHÂTEAU	207901	6183	4741	**10924**	47586,22 €
PARIS ARC DE TRIOMPHE	127501	201085	227557	**428642**	2188256,73 €
PARIS CHAPELLE EXPIATOIRE	127502	3406	4995	**8401**	19826,49 €
PARIS CONCIERGERIE	127504	69159	67909	**137068**	503952,32 €
PARIS DOMAINE DU PALAIS-ROYAL	127513	-	-	**-**	42,00 €
PARIS HÔTEL DE BÉTHUNE-SULLY	127519	129	-	**129**	1325,00 €
PARIS HÔTEL DE BRIENNE	127526	-	-	**-**	- €
PARIS HÔTEL POTOCKI	127528	-	-	**-**	1387,20 €
PARIS MUSÉE DES PLANS-RELIEFS	127515	309	-	**309**	1060,00 €
PARIS PANTHÉON	127514	84930	138287	**223217**	830619,53 €
PARIS SAINTE-CHAPELLE	127518	148382	121052	**269434**	1385301,85 €
PARIS TOURS DE LA CATHÉDRALE	127511	-	-	**-**	- €
PIERREFONDS CHÂTEAU	196005	41338	35598	**76936**	324968,66 €
PLOUEZOC'H CAIRN DE BARNENEZ	062901	17341	8527	**25868**	104045,48 €
POISSY VILLA SAVOYE	129203	9161	8414	**17575**	66563,78 €
PRIGNAC GROTTE DE PAIR-NON-PAIR	023304	1262	1698	**2960**	10470,58 €
PRUDHOMAT CHÂTEAU DE CASTELNAU-BRETENOUX	164603	19158	10496	**29654**	147674,15 €
RAMBOUILLET DOMAINE NATIONAL	127804	11865	10069	**21934**	93619,12 €
REIMS PALAIS DU TAU	085101	24397	16480	**40877**	184349,19 €
REIMS TOURS DE LA CATHÉDRALE	085102	240	202	**442**	51,00 €
ROQUEBRUNE CAP MODERNE	210606	889	-	**889**	8019,00 €
SAINT-CÉRÉ CHÂTEAU DE MONTAL	164604	7394	3459	**10853**	52546,41 €
SAINT-CLOUD DOMAINE NATIONAL	129204	82900	838	**83738**	694806,00 €
SAINT-DENIS BASILIQUE	129301	24265	19768	**44033**	201875,22 €
SAINT-RÉMY-DE-PROVENCE HÔTEL DE SADE	211309	-	-	**-**	- €
SAINT-RÉMY-DE-PROVENCE SITE DE GLANUM	211302	21852	12927	**34779**	172964,89 €
SAINT-VINCENT-SUR-JARD MAISON DE CLEMENCEAU	188503	9207	4595	**13802**	72824,65 €
SALSES FORTERESSE	136603	25995	18645	**44640**	202309,01 €
SANXAY SANCTUAIRE GALLO-ROMAIN	208602	1764	1339	**3103**	10859,50 €
SAORGE MONASTÈRE	210602	3082	1862	**4944**	15330,00 €
SERMENTIZON CHÂTEAU D'AULTERIBE	036350	2070	2021	**4091**	13563,89 €
SÈVRES MAISON DES JARDIES	129206	115	52	**167**	692,00 €
TALCY CHÂTEAU	074105	4960	3323	**8283**	36436,34 €
TOURS CLOÎTRE DE LA PSALETTE (CATHÉDRALE)	073704	3565	3535	**7100**	13031,00 €
TRÉGUIER MAISON D'ERNEST RENAN	062202	1281	823	**2104**	5117,00 €
VALLÉE DE LA VÉZÈRE SITES	022404	3668	2482	**6150**	35322,16 €
VILLARS CHÂTEAU DE PUYGUILHEM	022409	5993	2957	**8950**	36865,96 €
VILLENEUVE-LEMBRON CHÂTEAU	036301	1686	1790	**3476**	11493,00 €
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON FORT SAINT-ANDRÉ	133005	11157	9378	**20 535**	79408,92 €
VINCENNES CHÂTEAU	129401	22131	25520	**47651**	169967,30 €
WIMILLE COLONNE DE LA GRANDE ARMÉE	176202	912	736	**1648**	3636,49 €
TOTAL		**1995003**	**1 515319**	**3510322**	**17332921,13 €**

2 554 381,49 €	4 900,00 €	505 837,89 €	- €	- €	24 907,00 €	1 650,00 €
4 177,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
20 149,00 €	1 832,00 €	9,88 €	- €	- €	1 555,00 €	3 804,00 €
9 744,60 €	- €	- €	- €	- €	180,00 €	- €
17 782,00 €	- €	0,49 €	- €	- €	- €	1 479,00 €
25 223,25 €	39,00 €	89,23 €	385,00 €	- €	602,00 €	1 222,00 €
98 355,00 €	286,00 €	705,99 €	- €	- €	- €	1 124,00 €
43 593,00 €	- €	104,22 €	- €	- €	450,00 €	3 439,00 €
1 857 179,65 €	- €	279 017,08 €	50 990,00 €	796,00 €	- €	274,00 €
18 970,08 €	- €	467,41 €	104,00 €	285,00 €	- €	- €
437 299,59 €	3 913,50 €	19 192,23 €	12 726,00 €	12 720,00 €	- €	18 101,00 €
- €	- €	- €	- €	42,00 €	- €	- €
- €	- €	- €	130,00 €	1 195,00 €	- €	- €
46,20 €	- €	- €	- €	1 341,00 €	- €	- €
- €	- €	- €	- €	995,00 €	- €	65,00 €
777 647,77 €	5 446,19 €	15 296,07 €	17 590,00 €	5 042,50 €	- €	9 597,00 €
1 312 989,90 €	2 352,86 €	26 822,09 €	40 392,00 €	2 217,00 €	- €	528,00 €
298 599,16 €	- €	17 377,50 €	- €	- €	1 075,00 €	7 917,00 €
103 239,00 €	- €	806,48 €	- €	- €	- €	- €
60 284,48 €	- €	1 809,30 €	274,00 €	3 754,00 €	- €	442,00 €
10 449,00 €	- €	21,58 €	- €	- €	- €	- €
145 589,50 €	978,50 €	26,15 €	- €	- €	424,00 €	656,00 €
84 102,45 €	- €	3 049,67 €	- €	235,00 €	- €	6 232,00 €
167 537,15 €	1 840,00 €	1 252,04 €	5 814,00 €	- €	1 090,00 €	6 816,00 €
51,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
7 983,00 €	- €	- €	- €	- €	36,00 €	- €
50 754,00 €	1 767,00 €	25,41 €	- €	- €	- €	- €
692 508,00 €	162,00 €	- €	- €	130,00 €	- €	2 006,00 €
168 572,79 €	715,34 €	15 428,09 €	52,00 €	2 929,00 €	- €	14 178,00 €
165 537,27 €	- €	1 294,62 €	- €	- €	540,00 €	5 593,00 €
72 062,00 €	- €	762,65 €	- €	- €	- €	- €
198 149,25 €	1 760,00 €	1 331,76 €	300,00 €	- €	- €	768,00 €
10 769,50 €	- €	- €	- €	- €	90,00 €	- €
15 330,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
11 781,00 €	1 442,00 €	8,89 €	- €	- €	108,00 €	224,00 €
634,00 €	- €	- €	- €	13,00 €	- €	45,00 €
35 504,75 €	- €	771,59 €	- €	- €	- €	160,00 €
12 970,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	61,00 €
5 117,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
34 087,00 €	752,50 €	11,66 €	- €	- €	360,00 €	111,00 €
34 916,00 €	90,00 €	53,96 €	1 690,00 €	- €	- €	116,00 €
8 969,00 €	1 848,00 €	- €	- €	- €	90,00 €	586,00 €
62 344,00 €	890,00 €	7,91 €	12 098,01 €	- €	234,00 €	3 835,00 €
144 603,73 €	- €	5 372,57 €	442,00 €	1 096,00 €	- €	18 453,00 €
3 635,50 €	- €	0,99 €	- €	- €	- €	- €
15 379 000,60 €	**64 885,00 €**	**1 139 968,22 €**	**236 865,81 €**	**37 027,50 €**	**284 168,00 €**	**191 006,00 €**

SITUATION PATRIMONIALE • 1/2

COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

CHARGES	CF 2019	BI 2020	BR2 2020 (CA du 08/12/2020)	CF 2020
Charges de personnel	61 851 568	82 529 771	77 638 330	71 321 217
dont charges de pensions civiles	5 751 278	9 909 854	9 909 854	9 552 862
Fonctionnement autre que les charges de personnel	72 225 464	78 267 474	61 158 887	63 915 448
TOTAL DES CHARGES (1)	134 077 032	160 797 245	138 797 218	134 077 032
RÉSULTAT PRÉVISIONNEL : bénéfice (3) = (2) – (1)	**12 592 950**			**135 236 665**
TOTAL ÉQUILIBRÉ du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	146 669 982	160 797 245	138 797 218	135 236 665

PRODUITS	CF 2019	BI 2020	BR2 2020 (CA du 08/12/2020)	CF 2020
Subventions de l'État	34 558 137	41 102 587	41 797 007	42 068 638
Autres subventions	1 242 106	540 000	597 000	350 228
Autres produits	110 869 739	113 779 999	52 771 104	50 000 744
TOTAL DES PRODUITS (2)	146 666 998	155 422 586	95 165 111	92 419 610
RÉSULTAT PRÉVISIONNEL : perte (4) = (1) – (2)		**5 374 659**	**43 632 107**	**42 817 055**
TOTAL ÉQUILIBRÉ du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	146 669 982	160 797 245	138 797 218	135 236 665

CALCUL DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

	CF 2019	BI 2020	BR2 2020 (CA du 08/12/2020)	CF 2020
Résultat prévisionnel de l'exercice (bénéfice ou perte)	**12 592 950**	**–5 374 659**	**–43 632 107**	**–42 817 055**
+ dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	23 003 405	20 343 246	19 600 000	20 954 063
– reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	– 1 701 874			–965 673
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	602			21 255
– produits de cession d'éléments d'actifs	–67 350	–63 000	–63 000	–21 447
– quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs	– 13 835 378	– 14 500 000	– 14 500 000	– 14 083 656
= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (CAF) ou Insuffisance d'autofinancement (IAF)	**19 992 355**	**405 587**	**–38 595 107**	**–36 912 513**

SITUATION PATRIMONIALE • 2/2

TABLEAU DE FINANCEMENT

EMPLOIS	CF 2019	BI 2020	BR2 2020 (CA du 08/12/2020)	CF 2020
INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT			**38 595 107**	**36 912 513**
Investissements	59 997 176	119 877 537	90 464 018	83 821 977
Remboursement des dettes financières	13 000	20 000	20 000	3 110
TOTAL DES EMPLOIS (5)	**60 010 176**	**119 897 537**	**129 079 125**	**120 737 600**
Augmentation du fonds de roulement : bénéfice (7) = (6) – (5)	48 609 414			

RESSOURCES	CF 2019	BI 2020	BR2 2020 (CA du 08/12/2020)	CF 2020
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	19 992 355	405 587		
Financement de l'actif par l'État	54 040 257	64 765 022	52 983 032	68 008 032
Financement de l'actif par des tiers autres que l'État	1 273 692	4 519 000	1 368 626	834 325
Autres ressources	299 256			3 959 851
Augmentation des dettes financières	33 014 030	7 020 000	7 020 000	7 033 315
TOTAL DES RESSOURCES (6)	**108 619 590**	**76 709 609**	**61 371 658**	**79 835 523**
Diminution du fonds de roulement (8) = (5) – (6)		43 187 928	67 707 467	40 902 077

VARIATION ET NIVEAU DU FONDS DE ROULEMENT, DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET DE LA TRÉSORERIE

	CF 2019	BI 2020	BR2 2020 (CA du 08/12/2020)	CF 2020
Variation du fonds de roulement : apport (7) ou prélèvement (8)	48 609 414	–43 187 928	–67 707 467	–40 902 077
Variation du besoin en fonds de roulement (FR – Trésorerie)	–2 890 462	120 000	3 679 224	–938 475
Variation de la trésorerie : abondement ou prélèvement	51 499 877	–43 307 928	–71 386 691	–39 963 602
Niveau final du fonds de roulement	144 519 497	51 201 994	76 812 030	103 617 419
Niveau final du besoin en fonds de roulement	7 414 996	5 844 131	11 094 220	6 476 521
Niveau final de la trésorerie	137 104 501	45 357 863	65 717 810	97 140 899

DÉPENSES PAR DESTINATION

BUDGET	DÉPENSES									
	PERSONNEL		FONCTIONNEMENT		INTERVENTION		INVESTISSEMENT		TOTAL	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
PATRIMOINE	**8 561 961**	**8 561 961**	**24 613 141**	**14 150 578**			**123 598 188**	**71 002 569**	**156 773 291**	**93 715 108**
BÂTIMENTS ET INSTALLATIONS Entretien, réparation, restauration (conservation du patrimoine) et constructions neuves (travaux de modification)			3 540 988	2 188 580			121 133 537	69 338 301	124 674 525	71 526 881
PARCS ET JARDINS Entretien, réparation, restauration (conservation du patrimoine) et constructions neuves (travaux de modification)			2 319 808	2 104 545			327 822	182 507	2 647 630	2 287 052
EXPLOITATION ET MAINTENANCE TECHNIQUE des bâtiments, installations, parcs et jardins			17 884 435	9 194 487			354 576	217 352	18 239 011	9 411 839
FORÊTS			6 238	4 301					6 238	4 301
COLLECTIONS			861 673	658 665			1 782 253	1 264 409	2 643 925	1 923 074
CONNAISSANCE DU PATRIMOINE ET DIFFUSION CULTURELLE	**6 667 722**	**6 667 722**	**5 861 894**	**4 166 653**			**863 066**	**759 067**	**13 392 682**	**11 593 443**
MANIFESTATIONS CULTURELLES			4 886 135	3 106 757			830 644	720 895	5 716 779	3 827 652
ÉDITIONS ET PUBLICATIONS			822 323	902 753					822 323	902 753
RECHERCHE ET DOCUMENTATION			153 436	157 143			32 422	38 172	185 858	195 315
FONCTIONS DE SOUTIEN	**20 534 281**	**20 534 281**	**11 008 445**	**10 636 596**			**1 521 432**	**770 550**	**33 064 158**	**31 941 427**
DÉPENSES RELATIVES AU PERSONNEL (hors masse salariale)			2 240 707	1 948 659			13 738	12 208	2 254 445	1 960 867
FONCTIONNEMENT DES SERVICES			3 776 941	4 031 790			234 306	358 808	4 011 246	4 390 598
INFORMATIQUE ET TÉLÉCOMMUNICATIONS			2 204 665	1 881 133			1 273 389	399 533	3 478 054	2 280 666
FRAIS FINANCIERS, FISCAUX, JURIDIQUES			2 786 132	2 775 015					2 786 132	2 775 015
PUBLICS	**40 082 103**	**40 082 103**	**7 074 602**	**7 958 298**			**2 636 562**	**7 241 645**	**49 793 267**	**55 282 046**
ACCUEIL DES PUBLICS			2 335 666	2 379 478			563 530	1 899 156	2 899 197	4 278 633
CONNAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS			777 830	803 919					777 830	803 919
MÉDIATION			611 018	521 687			1 854 638	5 199 614	2 465 656	5 721 301
ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE (sur et hors temps scolaire)			707 390	660 838			16 086	15 036	723 476	675 874
LIBRAIRIES-BOUTIQUES et autres espaces commerciaux			2 642 698	3 592 377			202 308	127 839	2 845 006	3 720 215
TOTAL	**75 846 067**	**75 846 067**	**48 558 082**	**36 912 125**	**0**	**0**	**128 619 248**	**79 773 831**	**253 023 397**	**192 532 023**
									SOLDE BUDGÉTAIRE (exédent) D1 = C – B	–41 735 219

REMERCIEMENTS MÉCÈNES

Le Centre des monuments nationaux remercie chaleureusement les entreprises, associations, fondations et donateurs particuliers qui lui ont apporté leur soutien en 2020.

MÉCÉNAT FINANCIER

Crédit Agricole Île-de-France Mécénat | Fondation Stavros Niarchos | Fondation La Marck | Fondation du Crédit Agricole - Pays de France | Crédit Agricole Languedoc | Issey Miyake | CARAC | JCB International.

Ainsi que : Crédit Agricole Nord de France, Crédit Agricole Alpes-Provence, Fondation Orange, Fondation Crédit Agricole Alpes-Provence, Taittinger l'Union des producteurs et élaborateurs de Crémant de Bourgogne, Gaz de Bordeaux, Engie délégation Normandie, Crédit Agricole Touraine-Poitou, Degaine, Tricots Saint James, Hôtel de la Paix, Canon Bretagne, Société d'équipement et de maintenance espaces verts, Staff Courtenay, Les Amis du Château de La Motte Tilly, MG Eco, Crédit Agricole Nord-Est, Louis Ripaux et fils, TERH Monuments Historiques, Coulbault et Associés.

MÉCÉNAT EN NATURE OU DE COMPÉTENCE

Nokia

Ainsi que : Unilever, Rare Champagne, Desmarez, Scenica Keroscene, Cyril Sniadower, Cabinet Philippe Machefer, Etoile Auto 49, Boulangerie Pâtisserie Marcellin, Sojufel Provence Production, Biotop.

MÉCÈNES PARTICULIERS

Le Centre des monuments nationaux remercie tout particulièrement M. Patrick de Brebisson, M. Gérard Descours, Mme Fanny Pereire, Mme Isabelle Rodier, ainsi que l'ensemble des donateurs de la plateforme de dons en ligne « Ma pierre à l'édifice ».

Crédits photographiques et droits d'auteurs

© Philippe Allée : p. 37
© Art Graphique et Patrimoine : p. 47
© Louis Benech : p. 35
© Laurent Blevennec / Présidence de la République : p. 26 bas gauche et droite
© Centre des monuments nationaux : p. 8 (**5**), 9 (**10**), 10 (**17, 20, 22**), 11 (**24, 26**), 14-15, 17, 18, 22, 23, 27 haut, 30, 31 haut, 33, 38-39, 45 haut droite, centre gauche et bas gauche, 48, 51
© Hervé Degand : couverture
© Pierre-Olivier Deschamps – Agence Vu' / Centre des monuments nationaux : p. 8 (**2**), 45 haut gauche, bas droite
© Éditions du patrimoine / Centre des monuments nationaux : p. 9 (**13**)
© Félix Fenino : p. 34
© Yves Forestier : p. 50
© Vincent Freylin / Centre des monuments nationaux : p. 24
© Benjamin Gavaudo / Centre des monuments nationaux : p. 4, 16, 27 bas, 42 haut gauche et droite
© Christian Gluckman / Centre des monuments nationaux : p. 9 (**7**), 46
© Hervé Hote / Centre des monuments nationaux : p. 28 bas
© Yann Monel / Centre des monuments nationaux : p. 32
© Fien Muller : p. 11 (**27**)
© Fabrice Poullin C. D. 02 : p. 36 haut
© Vincent Riviere / AGIS écologique : p. 36 bas
© RSF : p. 42 bas
© Thomas Thibaut / Centre des monuments nationaux : p. 10 (**15**), 25
© Création Yves Ubermann : p. 31 bas

© C 215 – ADAGP, Paris, 2021 : p. 11 (**25**)
© Hugh Dutton Associés, photo © Ambroise Tézenas / Centre des monuments nationaux : p. 4 (**1**), 40
© Eva Jospin – Courtesy galerie Suzanne Tarasierve / © ADAGP, Paris, 2021 / photo © Benjamin Gavaudo / Centre des monuments nationaux : p. 10 (**19**)
© Eva Jospin – Courtesy galerie Suzanne Tarasierve / © ADAGP, Paris, 2021 : p. 29
© Françoise Pétrovitch / ADAGP, Paris, 2021, photo © Hervé Plumet / Centre des monuments nationaux : p. 10 (**18**), 28 haut
© El Anatsui, Courtesy October Gallery, London, photo © Éric Sander / Centre des monuments nationaux : p. 20
© El Anatsui, Courtesy October Gallery, London et Factum Arte, Madrid, photo © Éric Sander / Centre des monuments nationaux : p. 21
© ADAGP, Paris, 2021, photo © Hervé Lewandowski / Centre des monuments nationaux : p. 26 haut

—
Photogravure : Quadrilaser, Ormes, France
Imprimé en août 2021 par PBtisk, Příbram, République tchèque
—
ISBN 978-2-7577-0803-3

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

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

www.monuments-nationaux.fr

MINISTÈRE
DE LA CULTURE
Liberté
Égalité
Fraternité