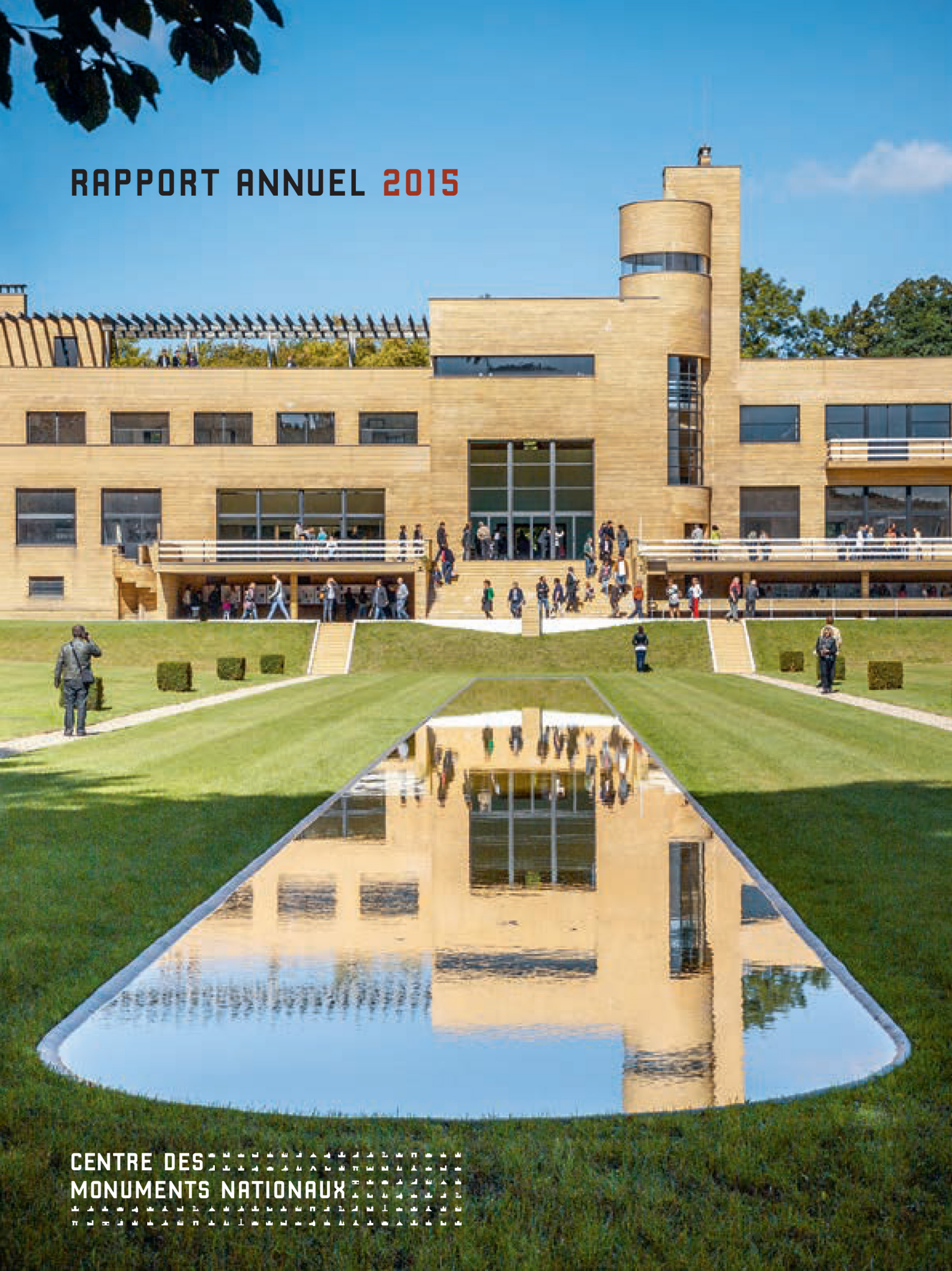
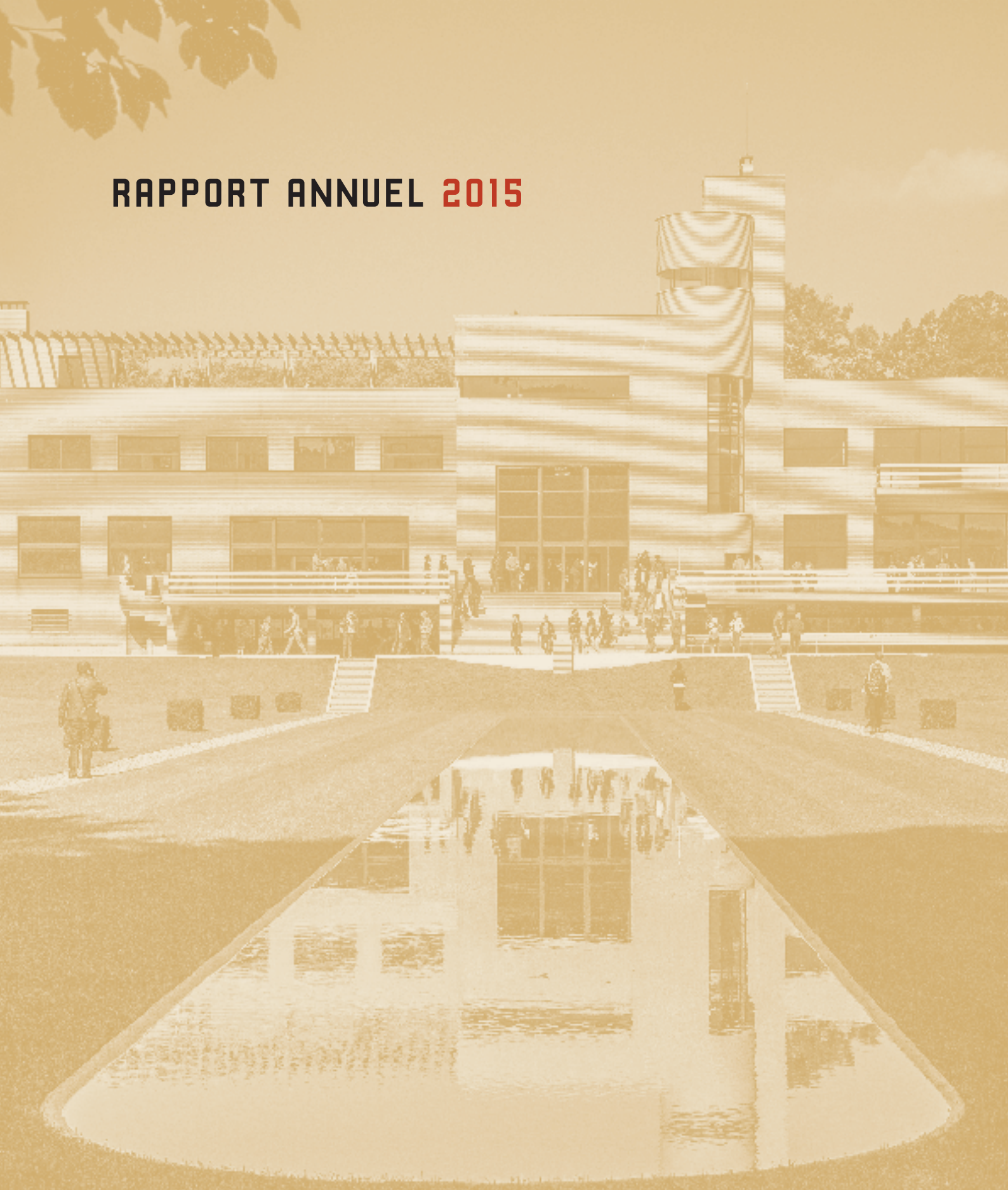
RAPPORT ANNUEL 2015



CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

RAPPORT ANNUEL 2015



CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

En couverture :
après une vaste campagne de travaux,
la villa Cavrois, chef-d'œuvre
de Robert Mallet-Stevens,
a ouvert au public le 13 juin 2015.

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

UNE ANNÉE SOUS LE SIGNE DE LA RÉSISTANCE 4

TEMPS FORTS 2015 6

SIX ÉVÉNEMENTS MAJEURS, SYMBOLES DU RÔLE CITOYEN ET PATRIMONIAL DU CMN ET DU RAYONNEMENT DES MONUMENTS 6

LA SAISON CULTURELLE ET DES INITIATIVES MARQUANTES EN IMAGES 7

LA PREMIÈRE SAISON DE « MONUMENTS EN MOUVEMENT » 10

CHIFFRES CLÉS 2015 12

I. RÉSISTER À L'ÉPREUVE DES ÉVÉNEMENTS : SOLIDITÉ DU MODÈLE CULTUREL ET PROCLAMATION DES VALEURS DE LA RÉSISTANCE 15

1. LA RÉSISTANCE AUX CHOCS : CONCILIER RÉTABLISSEMENT DU SERVICE PUBLIC CULTUREL ET SÉCURITÉ DES AGENTS ET DES VISITEURS 17

2. L'ADAPTATION DU MODÈLE CULTUREL ET ÉCONOMIQUE DU CMN AU CHOC DES ATTENTATS 18

3. LES VALEURS DE LA RÉSISTANCE EN RÉPONSE AU DÉFI DU TERRORISME : UNE CÉRÉMONIE DE PANTHÉONISATION EN RÉSONANCE AVEC LA SITUATION DU PAYS 22

II. OUVRIR, TRANSMETTRE ET PARTAGER LE PATRIMOINE, DES MISSIONS AU SERVICE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE 25

1. UNE ANNÉE MARQUÉE PAR DES OUVERTURES IMPORTANTES : VILLA CAVROIS, VILLA KÉRYLOS, HÔTELS DE SADE ET DE LUNAS 27

2. UNE POLITIQUE DE CONSERVATION DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS ORIENTÉE VERS LA TRANSMISSION 30

3. LES PUBLICS AU CŒUR : PARTAGER LES RICHESSES DU PATRIMOINE ET CONTRIBUER AU VIVRE-ENSEMBLE 37

III. CONSOLIDER LE MODÈLE DU CMN EN LE PRÉPARANT AUX ÉVOLUTIONS DE DEMAIN 45

1. LE PARTENARIAT COMME MODE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, EN PARTICULIER POUR FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES MONUMENTS 47

2. UNE ACTION DE MODERNISATION AU SERVICE DES MISSIONS ET DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT 53

3. LE DÉVELOPPEMENT ET LA COHÉSION DES ÉQUIPES AU SERVICE DES MISSIONS DU CMN 57

ANNEXES 63

REMERCIEMENTS MÉCÈNES 71

ÉDITORIAL

UNE ANNÉE SOUS LE SIGNE DE LA RÉSISTANCE

L'année 2015 a été marquée, pour le Centre des monuments nationaux, par plusieurs éléments importants.

L'ouverture au public de la villa Cavrois, rendue possible par dix années d'effort de l'État et du Centre en faveur de la sauvegarde et de la restauration de ce chef-d'œuvre de l'architecture moderne, a mis en valeur de manière éclatante l'ensemble des savoir-faire de l'établissement public. Le succès de cette ouverture a sanctionné les choix courageux qui, de la protection et de l'acquisition du monument à sa remise dans son état d'origine et à la reconstitution de son mobilier, ont jalonné une opération patrimoniale exemplaire.

Ce succès n'a pas éclipsé, même s'il s'agit naturellement d'opérations de moindre ampleur, la réouverture de deux monuments confiés à l'établissement qui étaient fermés depuis plusieurs années : l'hôtel de Sade à Saint-Rémy-de-Provence et l'hôtel de Lunas à Montpellier. Non plus qu'il n'a éclipsé la première édition d'un programme de danse et d'expression corporelle dans les monuments ou la rénovation de la politique numérique de l'établissement. Au mois de décembre enfin, le Centre des monuments nationaux a pris effectivement possession de l'hôtel de la Marine à Paris, ouvrant la voie aux chantiers de travaux programmés dans la perspective de l'ouverture au public, au printemps de l'année 2019.

Toutes ces opérations témoignent de la solidité et de la pertinence du modèle juridique et financier qui sous-tend l'activité du Centre des monuments nationaux depuis un siècle. C'est pour renforcer encore davantage ce modèle que le ministère de la Culture et de la Communication et le Centre ont conclu un nouveau contrat de performance, adopté par le conseil d'administration lors de sa séance du 23 juin. Le renouvellement, quelques jours plus tard, du mandat du président offre à l'établissement une stabilité utile à l'accomplissement de ses missions.

Mais il va de soi qu'au-delà de ces événements, qui relèvent de l'activité normale de l'établissement, l'année 2015 a été fortement marquée par les attaques terroristes qui ont frappé à plusieurs reprises la République.

Attaché comme il l'est aux principes qui étaient visés par les attentats : la liberté de création et d'expression, le partage des idées et des œuvres, la tolérance et le dialogue des cultures, le Centre des monuments nationaux n'a pu manquer de se sentir profondément concerné. Dans ce contexte, l'organisation de la cérémonie qui a vu, le 27 mai, l'entrée solennelle au Panthéon de Germaine Tillion, Geneviève de Gaulle Anthonioz, Pierre Brossolette et Jean Zay a revêtu une portée particulière, comme du reste l'exposition « Quatre vies en résistance » organisée à l'occasion de cette cérémonie.

Nécessité de mettre sur pied des dispositifs de protection des visiteurs et des agents, réorganisation des circuits et des flux de visites, achats d'équipements nouveaux, fluctuation de la fréquentation, l'impact des attentats sur la vie de l'établissement a été sensible.

Ce rapport va s'efforcer de montrer que la répartition géographique et l'étendue du réseau du Centre, son modèle économique et financier constituent de précieux amortisseurs dans ce type de situation.

À l'image des quatre personnalités entrées au Panthéon en 2015, et selon des modalités différentes bien sûr, le Centre des monuments nationaux entend, comme toutes les institutions culturelles, demeurer une force de résistance à tout ce qui fait, dans le monde d'aujourd'hui, le jeu de l'obscurantisme, de l'intolérance, de l'oppression, de la violence et de la négation de la dignité humaine.

Il continuera à consacrer, en 2016, tous ses moyens et toute son énergie à cet engagement sous l'autorité du ministère de la Culture et de la Communication.

Philippe Bélaval
président du Centre des monuments nationaux

2015 TEMPS FORTS

SIX ÉVÉNEMENTS MAJEURS, SYMBOLES DU RÔLE CITOYEN ET PATRIMONIAL DU CMN ET DU RAYONNEMENT DES MONUMENTS

LE RÔLE CITOYEN DU CMN

1. Pour accompagner l'hommage de la nation à Pierre Brossolette, Geneviève de Gaulle Anthonioz, Germaine Tillion et Jean Zay le 27 mai, le CMN a présenté au Panthéon, du 8 mai 2015 au 10 janvier 2016 l'exposition « **QUATRE VIES EN RÉSISTANCE** ». Des lectures en partenariat avec la Comédie-Française et un spectacle lumineux (« videomapping ») mettant en valeur les actions de Résistance de 1939 à nos jours ont aussi été proposés au public.

LES GRANDES RÉALISATIONS PATRIMONIALES ET LES OUVERTURES DE MONUMENTS

2. LA POURSUITE DE L'OPÉRATION #AZAYRENAISSANCE a été marquée en 2015 par l'achèvement de la restauration du parc et par la spectaculaire restauration de la charpente et de la toiture. L'exposition « C'est quoi ce chantier? Les coulisses d'une renaissance » explique au public les aspects et enjeux de la restauration historique du château d'Azay-le-Rideau. Présentée dans le pressoir du château jusqu'à la fin du chantier, elle vient enrichir le parcours de visite pendant toute la période de restauration jusqu'à l'achèvement complet de l'opération intégrée, pour la haute saison 2017.

3. LA FIN DE L'EXCEPTIONNEL CHANTIER DE RESTAURATION DES VERRIÈRES DE LA SAINTE-CHAPELLE conduit par le CMN a été célébrée, le 20 mai 2015, en présence de Fleur Pellerin, ministre de la Culture et de la Communication et de Michel Lengrand, président des Fondations Velux, mécène à hauteur de cinq millions d'euros sur un total de neuf millions d'euros investis.

4. L'OUVERTURE DE LA VILLA CAVROIS À CROIX, le 13 juin, est le grand événement patrimonial de l'année 2015. Cet ambitieux chantier de restauration évalué à près de 23 millions d'euros est un symbole de l'engagement de l'État en faveur de la protection du patrimoine du XXe siècle et du dynamisme culturel des territoires.

5. À l'occasion des Journées nationales de l'archéologie, organisées par l'Institut national de recherches archéologiques préventives pour le ministère de la Culture et de la Communication, le CMN a ouvert au public les portes de l'hôtel de Sade à Saint-Rémy-de-Provence le 20 juin 2015.

LA CONTRIBUTION DES MONUMENTS NATIONAUX AU RAYONNEMENT DE LA FRANCE À L'ÉTRANGER ET AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE

6. Dans le cadre du French May 2015 à Hong Kong, le CMN a proposé une exposition de photographies de Michel Eisenlohr « **PARIS MY DREAM** » en partenariat avec les Galeries Lafayette et le Comité Régional du Tourisme Paris Île-de-France. Présentée sur la fameuse « Avenue of the Stars », l'exposition a été admirée par les dizaines de milliers de Hongkongais arpentant cette promenade incontournable.

LA SAISON CULTURELLE ET DES INITIATIVES MARQUANTES EN IMAGES

1. Fruit d'un partenariat inédit avec le *Jardin des Arts* – Domaine des Crayères et la Ville de Reims, l'exposition « Robert Combas au palais du Tau », du 20 février au 22 mars, a été rendue possible grâce à la rencontre de Gérard Lemarié, du *Jardin des Arts*, et de Didier Moiselet, collectionneur et spécialiste de Combas.

2. Le mardi 3 mars 2015, le conseil scientifique du CMN s'est réuni pour la première fois sous la présidence de Philippe Bélaval. Il est chargé d'émettre, tous les ans, des avis consultatifs et de formuler des propositions sur la politique patrimoniale, scientifique, culturelle et éditoriale de l'établissement.

3. Du 15 avril au 18 octobre 2015, le château de Pierrefonds a accueilli « Armures, hennins et crinolines », une exposition de costumes, écho d'un Moyen Âge idéalisé au sein de ce véritable rêve de pierres édifié par Viollet-le-Duc.

4. Dans le cadre des commémorations du tricentenaire de la mort de Louis XIV (1715-2015), le CMN a présenté, du 15 mai au 30 septembre 2015, en partenariat avec le festival de Saint-Denis et le Centre de musique baroque de Versailles, « La Dernière Nuit : Funérailles royales au temps de Louis XIV » à la basilique Saint-Denis, lieu d'inhumation du Roi Soleil et du 19 juin au 30 octobre 2015, « La vie quotidienne à Maisons au temps de Louis XIV », au château de Maisons.

5. Après « Sacres Royaux, de Louis XIII à Charles X » au palais du Tau à Reims et « Le salon de George Sand » à Nohant, en 2014, « De Versailles à La Motte Tilly. L'abbé Terray, ministre de Louis XV », la nouvelle exposition conjointe entre le CMN et le château de Versailles s'est tenue au château de La Motte Tilly du 29 mai au 20 septembre 2015.

6. À l'occasion des 30 ans de l'association Emmetrop, plateforme expérimentale dédiée aux pratiques artistiques émergentes sur le territoire de Bourges, du 12 juin au 4 octobre 2015, carte blanche a été donnée à Claude Lévêque au palais Jacques-Cœur avec l'exposition « Genre Humain ».

7. En collaboration avec l'association In Visu, la forteresse de Salses a accueilli, du 21 juin au 4 octobre 2015, l'exposition « La Mer » de l'artiste contemporain Ange Leccia. Trois œuvres majeures de l'artiste ont été installées au cœur du monument : *La Mer*, *Orage A*, *Orage B* et *Nymphéa*.

8. Les 25, 26 et 27 juin 2015, le CMN avec le soutien du Conseil Départemental des Hauts-de-Seine a présenté au domaine national de Saint-Cloud la 12e édition de « Films sous les étoiles », festival de cinéma en plein air.

9. Yibo Fan, l'un des plus influents blogueurs touristiques chinois, a été invité par le CMN à découvrir 17 monuments de son réseau à travers la France, des tours de Notre-Dame à l'Arc de triomphe en passant par la place forte de Mont-Dauphin, le château d'If, la cité de Carcassonne, le palais Jacques-Cœur à Bourges ou encore la villa Cavrois à Croix, du 2 au 15 juillet.

10. Découvrir autrement le site des mégalithes de Carnac, tel était l'objectif de l'exposition photographique « Pierres de Légendes » d'Olivier Hamery et Julien Danielo, du 4 juillet 2015 au 17 mai 2016.

11. Du 4 au 26 juillet 2015, les monuments ont été au cœur du 102e Tour de France, grâce à un partenariat d'exception, renouvelé pour la troisième année consécutive, avec Amaury Sport Organisation – A.S.O.

12. Du 6 juillet au 31 octobre 2015, l'exposition intitulée « Galiot de Genouillac, un grand serviteur de François Ier, l'autre vainqueur de Marignan » au château d'Assier en partenariat avec le musée national de la Renaissance – château d'Écouen s'est inscrite dans le cadre des manifestations autour de l'avènement de François Ier et de la bataille de Marignan.

13. L'exposition « Patrimoine sacré » au palais du Tau (7 mai au 28 juin), à l'abbaye de Cluny (10 juillet au 20 septembre) puis au cloître de la cathédrale de Fréjus (6 septembre au 31 décembre) présentait le travail du photographe Pascal Lemaître réalisé pour l'ouvrage *Patrimoine sacré. XXe-XXIe siècle* publié aux Éditions du patrimoine.

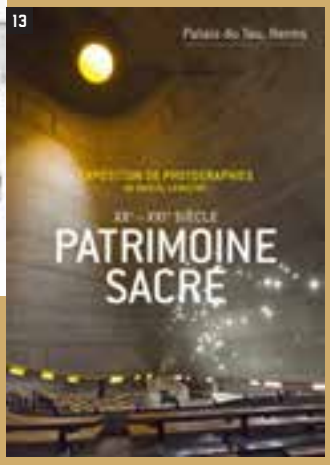
14. Du 11 juillet au 29 août 2015, les visiteurs de l'abbaye du Mont-Saint-Michel pouvaient découvrir « L'habitant secret de l'abbaye », nouvel itinéraire poétique nocturne.

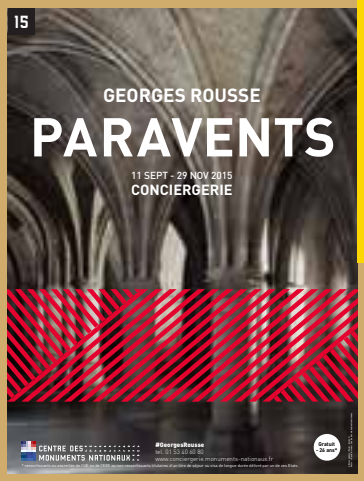
15. Du 11 septembre au 29 novembre 2015, *Paravents*, l'installation de l'artiste photographe et plasticien Georges Rousse a transformé les volumes de la salle des Gens d'armes de la Conciergerie et interrogé le rapport du visiteur avec cet espace monumental.

16. Déposé depuis le début des travaux du dôme et du tambour, menés par le CMN de février 2013 à octobre 2015, le pendule de Foucault a retrouvé sa place à la croisée des transepts du Panthéon, le 15 septembre.

17. En cette année de commémoration du 50e anniversaire de la disparition de Le Corbusier (1965-2015), le CMN a ouvert au public la maison du jardinier de la villa Savoye, à Poissy.

18. Pour sa 17e édition, les 10 et 11 octobre, « Monument jeu d'enfant » a proposé dans 45 monuments du réseau des ateliers divers et variés destinés spécialement au jeune public.





19. Le logis royal du château d'Angers a accueilli du 16 octobre 2015 au 17 janvier 2016 l'exposition « Emeric Feher – À la vie, à l'image » dédiée au travail du photographe Emeric Feher, sous le commissariat de Françoise Paviot. Plus de cent photographies de l'artiste – dont une grande partie provient du fonds acquis par le CMN en 1982 – retraçaient son travail et sa perception unique de la France des années 1930 aux années 1960.

20. Après un passage remarqué aux châteaux de Fougères-sur-Bièvre, de Maisons, de Bouges et de Puyguilhem, l'exposition « Lanternes magiques & fantasmagories » a poursuivi son itinérance au palais Jacques-Cœur du 17 octobre 2015 au 28 février 2016.

21. Après trois siècles passés dans le secret de bibliothèques privées, le *Recueil des vues et plans d'Oiron* s'offre à la délectation de tous grâce à son acquisition par le CMN, en partenariat avec la BNF, en mars 2014 puis à l'exposition « Oiron au temps de Madame de Montespan et du duc d'Antin », du 25 octobre 2015 au 24 janvier 2016 qui a permis au public d'en apprécier l'exceptionnelle qualité.

22. Avec l'exposition itinérante « Les Chambres des Merveilles », le CMN a invité petits et grands à découvrir l'imaginaire fascinant des cabinets de curiosités, au château de Maisons à Maisons-Laffitte du 20 novembre 2015 au 24 avril 2016. Elle sera présentée ensuite au château de Puyguilhem (Dordogne) et au Palais Jacques-Cœur à Bourges (Cher) au cours de l'année 2016.

23. Avec la manifestation Contes & Histoires, dans 11 monuments d'Île-de-France, les enfants ont été invités, du samedi 19 décembre 2015 au dimanche 3 janvier 2016, à découvrir ou redécouvrir les monuments nationaux grâce à des animations inédites : contes, visites en famille, jeux-enquêtes, ateliers, spectacles…

24. Pour la 3e année consécutive, la manifestation #MotsNus a associé dans 12 monuments nationaux la beauté d'un haut lieu du patrimoine et celle de textes d'œuvres classiques ou contemporaines. Ces rendez-vous font l'objet de partenariats exceptionnels avec de grandes institutions, comme la Comédie-Française ou encore le Théâtre de l'Odéon.

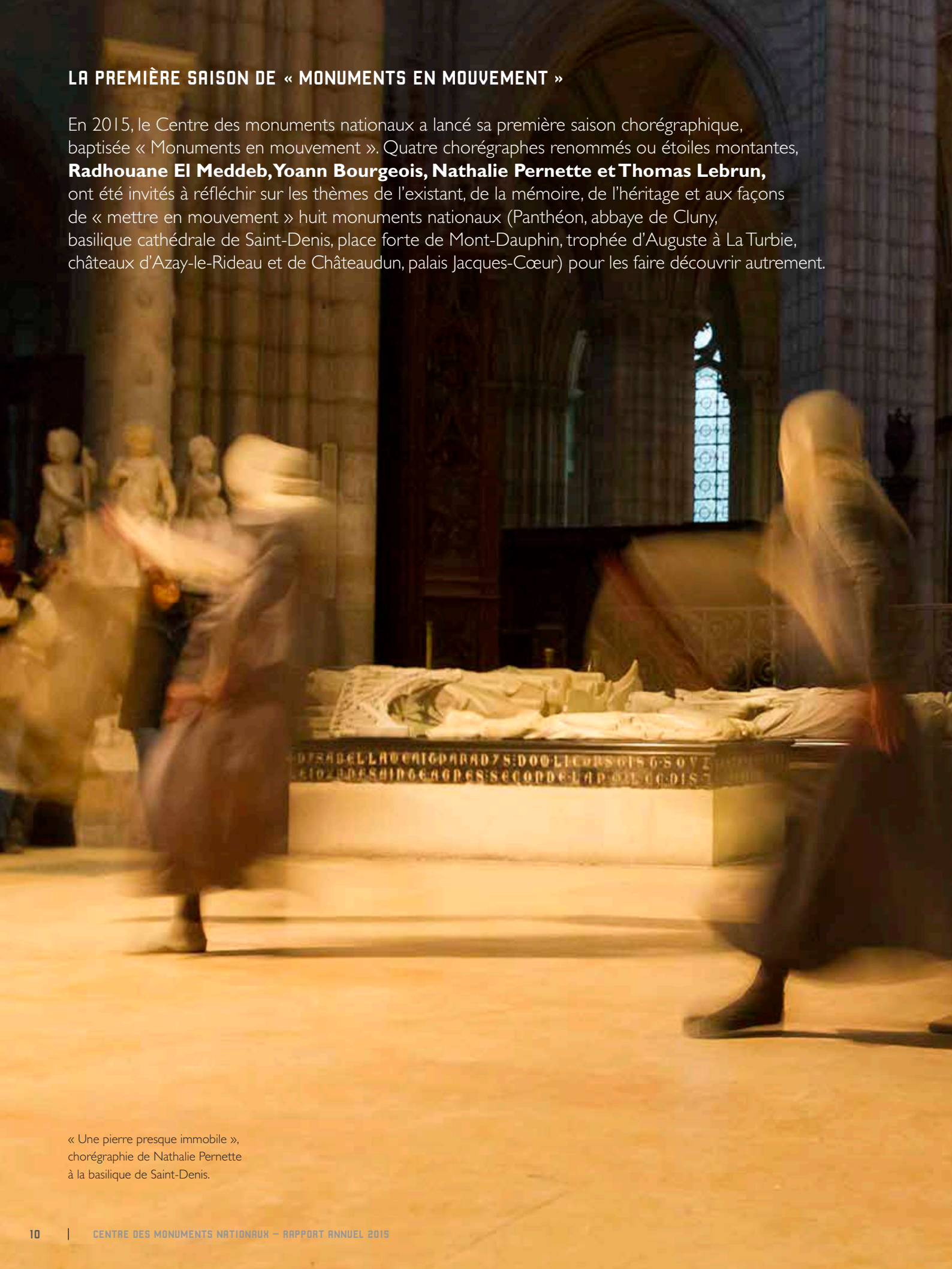
25. Œuvre mondialement célèbre de Le Corbusier, la villa Savoye a été particulièrement mise en avant dans le cadre des manifestations commémorant le 50e anniversaire de la disparition de l'architecte avec une programmation dont le point commun était la référence à des principes ou notions présents dans la réflexion de Le Corbusier en tant qu'artiste, homme de lettres, architecte, esprit avant-gardiste du XXe siècle.

26. « Le Roi et la Salamandre ». À l'occasion du 500e anniversaire de l'avènement de François Ier, le CMN a lancé en coproduction avec Pinpin Team un jeu vidéo sur tablettes et smartphones destiné au jeune public pour faire découvrir 11 monuments liés à l'histoire de ce roi.

27. Pour la 3e année, le CMN a offert un écrin unique à des concerts d'exception. La programmation « Monuments en musique » a proposé 23 événements d'avril à octobre dans 12 monuments.

LA PREMIÈRE SAISON DE « MONUMENTS EN MOUVEMENT »

En 2015, le Centre des monuments nationaux a lancé sa première saison chorégraphique, baptisée « Monuments en mouvement ». Quatre chorégraphes renommés ou étoiles montantes, **Radhouane El Meddeb, Yoann Bourgeois, Nathalie Pernette et Thomas Lebrun,** ont été invités à réfléchir sur les thèmes de l'existant, de la mémoire, de l'héritage et aux façons de « mettre en mouvement » huit monuments nationaux (Panthéon, abbaye de Cluny, basilique cathédrale de Saint-Denis, place forte de Mont-Dauphin, trophée d'Auguste à La Turbie, châteaux d'Azay-le-Rideau et de Châteaudun, palais Jacques-Cœur) pour les faire découvrir autrement.



« Une pierre presque immobile », chorégraphie de Nathalie Pernette à la basilique de Saint-Denis.

MONUMENTS
EN
MOUVEMENT

CHIFFRES CLÉS 2015

LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

→ **1er opérateur public culturel et touristique**

→ **99 monuments** confiés par l'État au CMN pour être ouverts au public…

→ … dont **1 nouveau monument :** l'hôtel de la Marine

→ **60 parcs et jardins**

→ **9,2 millions de visiteurs**

→ Deux monuments au-delà du million de visiteurs :

- L'Arc de triomphe
- L'abbaye du Mont-Saint-Michel

→ Plus de **400 manifestations** produites et accueillies

→ **103 éditions ou rééditions** pour les Éditions du patrimoine

→ **10 200 000 documents de visites et documents d'appel diffusés**

→ **Plus de 110 000 biens culturels inscrits à l'inventaire**

→ **150 opérations vivantes de travaux et d'études**

- **65 chantiers** lancés et en cours en 2015
- **35,4 millions € engagés** dans la conservation des monuments et des collections

L'ORGANISATION ET L'ADMINISTRATION DE L'ÉTABLISSEMENT

- → **Un budget de fonctionnement de 95,2 millions €**, pour un budget total de 130,6 millions €
- → **Taux d'autofinancement de l'établissement : 82,7 %**
- → **Effectifs de l'établissement : 1 365,8 ETPT** dont 424,9 titulaires et 940,9 contractuels

UNE GRANDE OUVERTURE AUX PUBLICS SPÉCIFIQUES ET SCOLAIRES

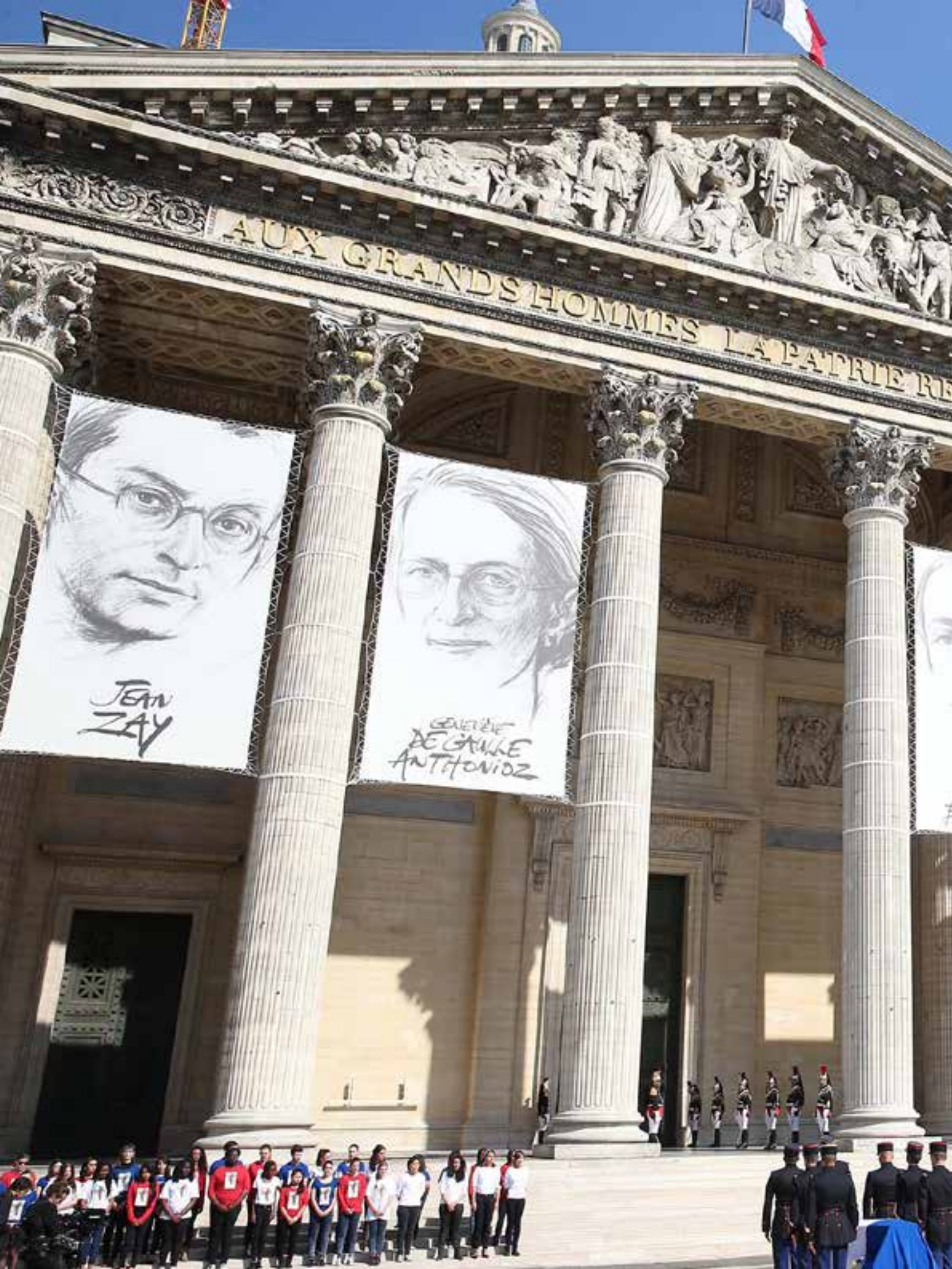
- → **16 monuments et sites labellisés « tourisme et handicaps »**
- → **460 000 scolaires accueillis**

UN PATRIMOINE VALORISÉ

- → **308 tournages** dans les monuments en 2015 dont 10 longs-métrages, 17 films et séries, 199 tournages de documentaires, reportages, émissions et 12 films publicitaires.

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

- → **34 065 fans** sur la page Facebook CMN
- → Toutes les pages Facebook CMN cumulent **90 050 fans** au 1er janvier 2016
- → **46 monuments** sur Facebook
- → **20 314 abonnés** sur le Twitter CMN
- → **6 821 abonnés** sur le compte Instagram CMN
- → **202 052 vues** sur YouTube
- → **2 960 434 visiteurs** uniques sur le site Internet


AUX GRANDS HOMMES LA PATRIE RE
JEAN ZAY
GENEVIÈVE DE GAULLE ANTHONIOZ

I. RÉSISTER À L'ÉPREUVE DES ÉVÉNEMENTS : SOLIDITÉ DU MODÈLE CULTUREL ET PROCLAMATION DES VALEURS DE LA RÉSISTANCE

De par leur nature et leur localisation, les deux vagues d'attentats de 2015 ont particulièrement perturbé l'activité des monuments nationaux. En visant des lieux culturels et l'espace public en général, les attaques de novembre ont rappelé que les institutions culturelles pouvaient aussi être des cibles pour les groupes terroristes. En touchant Paris mais aussi Saint-Denis, les terroristes ont attaqué les territoires d'implantation d'un nombre important de monuments du CMN. L'établissement, à l'instar des autres institutions culturelles d'Île-de-France mais peut-être de manière plus profonde qu'elles, a dû faire face aux événements. Cette première partie relate la façon dont le CMN et ses équipes ont réagi dans les jours qui ont suivi les attentats, avec le double souci du rétablissement le plus rapide du service public culturel et de la protection des agents et des visiteurs tout au long de l'année, pour partager avec le plus grand nombre les valeurs de la culture et du patrimoine, en s'appuyant sur le modèle culturel et économique centenaire de l'établissement. La solennité de la cérémonie de panthéonisation, le 27 mai 2015, de quatre grandes figures de la Résistance, est entrée comme rarement en résonance avec la situation du pays.

1. LA RÉSISTANCE AUX CHOCS : CONCILIER RÉTABLISSEMENT DU SERVICE PUBLIC CULTUREL ET SÉCURITÉ DES AGENTS ET DES VISITEURS

Dans les heures qui ont suivi les attaques du 7 janvier puis du 13 novembre, deux priorités ont guidé la réaction de l'établissement : le rétablissement, dès que possible, de l'ouverture au public des monuments et la sécurité des agents et des visiteurs.

1.1. La priorité à l'ouverture des monuments

En lien étroit avec le cabinet de la ministre et le haut fonctionnaire de défense du ministère de la Culture et de la Communication, le CMN s'est efforcé dès que possible de rouvrir aux visiteurs les portes des monuments, dans des conditions compatibles avec la sécurité de tous.

Après les attaques contre *Charlie Hebdo* et à la porte de Vincennes, seul le château de Vincennes a dû fermer ses portes, compte tenu de sa proximité avec le lieu de la prise d'otages. Conformément aux instructions, le plan Vigipirate a été immédiatement relevé au niveau « alerte attentat ». Les agents postés prévus au tableau de service du dimanche 11 janvier qui le souhaitaient ont été autorisés à s'absenter pour participer, dans toute la France, aux manifestations d'hommage aux victimes. Devant la volonté d'un grand nombre d'agents de manifester, douze monuments, dont la quasi-totalité des monuments parisiens, ont ouvert partiellement ou sont restés porte close le dimanche 11 janvier.

Les attaques du 13 novembre ont conduit à la fermeture de tous les monuments d'Île-de-France, sur instruction de la ministre, jusqu'au lundi 16 novembre après-

Double page précédente :
cérémonie d'entrée au Panthéon de quatre grandes figures de la Résistance le 27 mai 2015.

Page de gauche :
la forteresse de Salses.

midi. Tous ont rouvert ce jour-là après la minute de recueillement en hommage aux victimes. La basilique de Saint-Denis a dû refermer ses portes dans le cadre de l'intervention des forces de police dans le centre-ville, qui a conduit à la mort de plusieurs membres de la cellule terroriste responsable des attentats.

1.2. La sécurité des agents et des visiteurs, une priorité

À la suite des attentats, le Centre des monuments nationaux a mis en œuvre tout un ensemble de mesures pour accompagner les agents et assurer leur sécurité et celle des visiteurs.

Le pôle médico-social de l'établissement, composé du médecin de prévention, de la conseillère technique de service social et de la psychologue du travail, a été mobilisé afin de venir en aide aux agents ressentant ou manifestant le besoin d'un suivi médical ou psychologique à la suite des attentats. Les représentants du personnel ont, quant à eux, été associés à la mise en place de mesures de sécurité renforcées dans les monuments les plus sensibles, notamment dans le cadre de plusieurs CHSCT extraordinaires consacrés à cette problématique (trois séances extraordinaires ont été organisées). Une communication régulière a été diffusée aux personnels de l'établissement, par le biais de messages, de diffusions spécifiques sur *Atrium*, l'Intranet de l'établissement, ou directement auprès des équipes par les responsables hiérarchiques de proximité.

Outre l'intervention de commissaires de police dans plusieurs monuments du réseau en vue de sensibiliser les personnels à la gestion de crise, des actions de formation spécifiques ont également été déployées sur l'ensemble du territoire afin d'accompagner les équipes dans la mise en place de mesures visant à garantir la sécurité et la sûreté des personnes et des biens dans les monuments historiques, à apprendre à réagir et gérer les situations difficiles face au public, à prendre connaissance des actions de surveillance renforcées à déployer dans le cadre du plan Vigipirate et à gérer les situations de crise. Des dispositifs de sécurité complémentaires ont été installés en urgence dans plusieurs monuments sensibles, en particulier à l'Arc de triomphe (portique de détection).

L'établissement poursuivra en 2016 la mise en œuvre de ces mesures afin de garantir au public et au personnel une sécurité et une sûreté optimales dans l'ensemble des monuments nationaux.

2. L'ADAPTATION DU MODÈLE CULTUREL ET ÉCONOMIQUE DU CMN AU CHOC DES ATTENTATS

En 2014, le CMN avait enregistré un nouveau record de fréquentation, accueillant 9 474 000 visiteurs. Ce résultat avait notamment été atteint grâce au dynamisme remarquable de certains monuments parisiens. Plus de 1,75 million de visiteurs avaient ainsi découvert l'Arc de triomphe tandis que la Sainte-Chapelle devenait

le troisième monument à accueillir plus d'un million de visiteurs. On pouvait donc légitimement craindre un impact majeur des deux vagues d'attentat en Île-de-France, des mesures renforcées de contrôle d'accès à certains sites ou du retournement de conjoncture touristique sur la fréquentation de l'établissement et, partant, sur son équilibre économique. Dans ces circonstances troublées, malgré des résultats moins positifs qu'escompté, le modèle culturel et économique du CMN a une nouvelle fois fait la preuve de sa solidité.

2.1. Une fréquentation maintenue à un haut niveau : 9,2 M de visiteurs

Les monuments confiés au CMN ont accueilli en 2015 9 210 433 visiteurs. Ce résultat est bien sûr sensiblement en-deçà de celui de 2014 en valeur absolue (– 260 000 visiteurs) mais représente une baisse limitée en valeur relative (– 2,78 %). La fréquentation retrouve le niveau qu'elle avait atteint deux années auparavant, en 2013 (9,23 millions de visiteurs), année considérée comme réussie sur ce plan. L'analyse plus fine de ce résultat montre la capacité de résistance des monuments nationaux à deux chocs externes pourtant très forts.

En termes de profil saisonnier, l'examen de la fréquentation après les attentats de janvier montre un retour assez rapide à l'étiage normal. Sur l'ensemble du réseau, si janvier 2015 était en repli de 11 % par rapport à la même période en 2014, dès février, avec les vacances scolaires, la fréquentation retrouvait son niveau de l'année passée. Le mois de mai 2015 a même été particulièrement favorable, avec une hausse de 11 % de la fréquentation par rapport à mai 2014. Les attaques de novembre auront sans doute un impact supérieur, avec une fréquentation cumulée en novembre et décembre 2015 inférieure de près de 240 000 visiteurs à celle constatée en 2014.

Parmi les monuments franciliens, certains sont parvenus à maintenir le niveau de fréquentation atteint en 2014. Ainsi, l'Arc de triomphe, avec 1 765 351 visiteurs, a fait légèrement mieux qu'en 2014. Une grande part de la baisse de fréquentation peut ainsi être imputée aux conditions d'accès de la Sainte-Chapelle, durcies dès le 7 janvier et maintenues toute l'année en raison de l'enclavement du monument au sein du Palais de Justice : à elle seule, la Sainte-Chapelle représente un déficit de plus de 164 000 visiteurs, soit 63 % de la baisse sur l'ensemble du réseau.

L'examen des résultats hors Île-de-France est aussi révélateur de la robustesse du modèle en réseau. Là où les monuments franciliens accusent une baisse de leur fréquentation de 292 000 visiteurs par rapport à 2014 (– 5,81 %), les autres monuments du réseau ont accueilli 33 000 visiteurs de plus qu'en 2014 (+ 0,76 %). Cet excellent résultat a été obtenu bien sûr grâce au succès de l'ouverture de la villa Cavrois (cf. infra, la section consacrée à cette inauguration), qui a accueilli près de 90 000 visiteurs. D'autres monuments en régions ont également enregistré des évolutions très positives : le château de Bouges (+ 15 %, Indre), le trophée d'Auguste à La Turbie (+ 22 %, Alpes-Maritimes), les tours de la cathédrale de Chartres (+ 18 %, Eure-et-Loir), le cairn de Barnenez (+ 17 %, Côtes d'Armor) ou encore la tour Pey-Berland à Bordeaux (+ 15 %, Gironde).

Ces hausses sensibles dans des monuments dont la fréquentation est comprise entre 12 000 et 65 000 visiteurs montrent la capacité du réseau, année après année, à générer des résultats positifs en termes de fréquentation, qui viennent contrebalancer si ce n'est compenser l'impact négatif d'événements prévisibles (impact des travaux sur la fréquentation du château d'Azay-le-Rideau) ou externes (impact de la canicule de l'été sur les monuments du sud de la France ou, plus tristement, les attentats).

2.2. Des équilibres économiques préservés : des ressources propres en repli modéré (–0,9 %), un déficit contenu (4,10 M€)

La résistance du modèle culturel et économique du CMN aux conséquences des événements de l'année 2015 se traduit dans le résultat financier de l'établissement. Les monuments parisiens, qui font partie des moteurs économiques du CMN, ayant été particulièrement touchés, on aurait pu craindre un affaissement des recettes et une dégradation significative de l'équilibre. Le compte financier 2015 présente une image plus rassurante que ce que l'on pouvait redouter de cet impact, avec plusieurs facteurs déterminants.

Les ressources propres se sont élevées à 69,73 M€, soit une baisse de 0,63 M€ et –0,9 % par rapport à l'année 2014 seulement. La diminution prévisible des recettes de droit d'entrée par rapport aux prévisions initiales et aux résultats de 2014 (–2,35 M€ en incluant les recettes du Paris Museum Pass, particulièrement affectées par l'impact des attentats, et des ateliers et visites-conférences, soit –4,93 %) est ainsi partiellement compensée par la hausse des revenus de la valorisation domaniale (+2,20 M€) et par la bonne tenue des recettes commerciales (+0,15 M€). Seules les recettes de mécénat, sans lien direct avec les attentats, sont en baisse sensible. Encore s'agit-il là d'un affichage technique puisque ne sont comptabilisés au compte financier que les mécénats encaissés alors que le montant des mécénats signés en 2015 était sensiblement comparable à celui enregistré en 2014.

Les prévisions de dépenses ont été tenues au niveau prévu en budget initial, à 100,78 M€, presque inchangées par rapport à l'exécution 2014. Les mesures de sécurité mises en place après les attentats de novembre ont conduit à un léger dépassement du plafond d'emplois de l'établissement (929,5 ETPT contre 929 ETPT), la masse salariale étant intégralement consommée.

L'équilibre du budget a donc été maintenu en exécution, avec un déficit contenu à –4,10 M€, inférieur de 0,20 M€ à la prévision initiale et très en retrait du montant inscrit en BR4 (–5 M€). Le taux d'autofinancement, affecté par la hausse de certaines subventions (pour la panthéonisation) est ramené à 82,7 %, en retrait par rapport à l'année précédente (85 %) mais supérieur à l'année 2013 (82,3 %). La performance économique de l'établissement reste notable et singulière parmi les opérateurs patrimoniaux.

Page de gauche :
visite nocturne à la lumière des flambeaux au château de Castelnau-Bretenoux.

Qu'il s'agisse de la fréquentation ou des recettes, le modèle culturel et économique du CMN a montré en 2015 sa résistance au choc des événements. De par sa nature de réseau, son implantation sur l'ensemble du territoire national, la présence de monuments importants hors de la région parisienne, le CMN dispose d'une certaine capacité à préserver ses grands équilibres face à des événements contraires. Tout au long d'une année 2016 qui s'annonce très incertaine sur le plan de la fréquentation, cette capacité sera sans doute fortement mise à contribution.

3. LES VALEURS DE LA RÉSISTANCE EN RÉPONSE AU DÉFI DU TERRORISME : UNE CÉRÉMONIE DE PANTHÉONISATION EN RÉSONANCE AVEC LA SITUATION DU PAYS

L'entrée au Panthéon d'une grande personnalité est toujours un moment de solennité et de rassemblement national. Rarement cependant une telle cérémonie a trouvé autant d'écho dans l'actualité française que celle du 27 mai 2015 qui a placé parmi les « grands hommes » Geneviève de Gaulle Anthonioz, Germaine Tillion, Pierre Brossolette et Jean Zay. Après un retour sur l'organisation de l'événement par le CMN, pour le compte du ministère de la Culture et de la Communication et sur les directives de la présidence de la République, ce rapport insistera surtout sur la manière dont le dispositif culturel accompagnant la cérémonie avec l'exposition « Quatre vies en résistance » a été conçu par les équipes de l'établissement pour favoriser le partage et l'appropriation des valeurs de la République par le public, sur place et en ligne.

3.1. Le CMN maître d'ouvrage délégué pour l'organisation de la cérémonie

La présidence de la République et le ministère de la Culture et de la Communication ont choisi de confier au CMN, gestionnaire du Panthéon, l'organisation de la cérémonie et de l'ensemble des manifestations l'accompagnant. À cet effet, le MCC a délégué au CMN une subvention de 1 500 000 € (dont un tiers versé dès 2014).

En lien étroit avec la Présidence et le Ministère, le CMN a ainsi mis en place les différentes composantes de la cérémonie du 27 mai :

– marché de conception et de réalisation de la scénographie de la cérémonie ;
– commande à l'artiste Ernest Pignon-Ernest pour la création des portraits des quatre résistants ;
– conception et réalisation du spectacle nocturne qui a suivi la cérémonie.

La préparation rigoureuse visait à une cérémonie empreinte de solennité et de recueillement. La fluidité du déroulement de la journée a été largement saluée.

3.2. Un dispositif culturel et de médiation destiné à faire connaître et partager l'esprit de résistance : l'exposition « Quatre vies en résistance »

Au-delà de l'organisation de la cérémonie elle-même, le CMN a souhaité accompagner l'hommage solennel aux quatre résistants d'un dispositif culturel innovant pour partager avec le plus grand nombre les valeurs qui les ont animés. L'exposition « Quatre vies en résistance » a été inaugurée le 8 mai 2015, en amont de la cérémonie pour sensibiliser le public à la destinée de ces personnalités exemplaires. Elle s'est prolongée jusqu'au 10 janvier 2016, pour permettre notamment aux publics scolaires de la découvrir dans le cadre de sorties de classe après la rentrée.

Dans sa conception même, au-delà du récit des quatre destins héroïques, l'exposition « Quatre vies en résistance » a été pensée pour aider les publics à comprendre et à s'approprier « l'esprit de résistance ».

Sur place, un dispositif original a été mis en place pour permettre aux visiteurs de réagir et contribuer à la réflexion sur ce que signifie « résister » aujourd'hui. Ainsi, plus d'une centaine de visiteurs ont déposé leurs réponses à cette question, en écho à des interventions d'historiens et de personnalités. D'autres dispositifs numériques ont également été mis à disposition pour faciliter autant que possible l'appropriation par les visiteurs de l'exposition : application de visite pour téléphone portable adaptée à différents publics, frise chronologique interactive.

Sur Internet, un site dédié a été mis en place, permettant d'accéder, en trois langues, à de nombreux contenus présentés dans l'exposition ou complémentaires, de déposer en ligne son témoignage sur les valeurs de la République et de réagir par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Alors que l'exposition s'est prolongée jusqu'au 10 janvier 2016, le site Internet reste lui accessible au public pour mettre en avant le parcours des quatre personnalités honorées et promouvoir l'esprit de résistance.

II. OUVRIR, TRANSMETTRE ET PARTAGER LE PATRIMOINE, DES MISSIONS AU SERVICE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE

Depuis 1914, le rôle du CMN est d'ouvrir et de présenter aux publics le patrimoine monumental de la Nation. Au-delà de la satisfaction esthétique et du discours historique que portent les monuments, les enquêtes des publics montrent que les visiteurs sont également sensibles aux valeurs matérialisées et transmises par le patrimoine. Dans le contexte particulier de cette année 2015, l'action du CMN au service de la transmission et du partage du patrimoine prend un sens particulier. C'est pourquoi, en présentant les résultats de l'établissement en matière de politique de conservation et de maîtrise d'ouvrage et de politique des publics, ce rapport insistera sur la portée symbolique de l'action du CMN dans ces domaines, à commencer par la volonté de l'établissement de rendre le patrimoine toujours plus accessible.

1. UNE ANNÉE MARQUÉE PAR DES OUVERTURES IMPORTANTES : VILLA CAVROIS, VILLA KÉRYLOS, HÔTELS DE SADE ET DE LUNAS

1.1. La villa Cavrois, résurrection d'un lieu emblématique

Le 13 juin 2015, la villa Cavrois (Croix, Nord) ouvrait ses portes au public après une campagne de travaux qui aura duré, depuis les premières études préalables, près de 12 ans. À plusieurs égards, cette ouverture définitive au public, après l'expérience des journées du patrimoine 2013, lors desquelles la première phase du chantier avait pu être montrée aux très nombreux visiteurs, est exemplaire.

L'histoire de cette restauration est significative à la fois du rôle de l'État pour la sauvegarde des patrimoines menacés et de la continuité de l'action du ministère de la Culture et de la Communication, en l'espèce de la Direction régionale des affaires culturelles, et de son opérateur, le Centre des monuments nationaux. C'est bien l'État qui, en classant la villa en 1990 puis en la rachetant en 2001, permet de sauver un patrimoine unique promis à la destruction après avoir été abandonné au saccage durant plusieurs années. La campagne de restauration, lancée par la DRAC pour le clos et le couvert, a été poursuivie par le CMN, à partir de 2012 en lien étroit avec les services de l'État, pour ouvrir au public un monument totalement restauré et partiellement remeublé avec les pièces d'origine, acquises grâce au concours du Ministère.

La qualité de la restauration peut aussi être qualifiée d'exemplaire. Sous la maîtrise d'œuvre de l'architecte en chef des monuments historiques, Michel Goutal, l'opération, qui aura coûté 23 millions d'euros, aura fait intervenir de nombreux maîtres-artisans, souvent issus de la région Nord-Pas-de-Calais. Ceux-ci, au prix d'un travail remarquable d'identification des matériaux originaux, ont su redonner à la villa l'éclat qu'elle avait lors de son inauguration en 1932.

L'ouverture au public de la villa Cavrois, dans son contexte historique et territorial, revêt aussi une forte dimension symbolique. Témoignage de la prospérité du bassin textile de Roubaix, véritable château moderne érigé pour une grande famille industrielle mais aussi hommage à l'esprit d'innovation de son commanditaire, Paul Cavrois, et de son créateur, Robert Mallet-Stevens, la villa Cavrois s'est aussi ouverte

Double page précédente : l'hôtel de la Marine lors de son ouverture exceptionnelle au public les 2 et 3 janvier 2016.

Page de gauche, en haut : la villa Kérylos ; en bas : l'hôtel de Sade.

au territoire qui l'a rendue possible et aux habitants de l'agglomération et de la région. Elle est ainsi un nouvel exemple du rôle du Centre des monuments nationaux dans l'appropriation par les citoyens de l'histoire de leur territoire. L'engouement massif pour la villa depuis son ouverture montre que la rencontre entre le monument et les publics locaux s'est faite immédiatement (cf. encadré).

Partager avec le plus grand nombre l'inauguration de la villa Cavrois : une visite retransmise en direct sur Internet

Le 12 juin, à l'occasion de l'ouverture au public de la villa Cavrois, les internautes ont été invités à visiter en avant-première et en direct la villa Cavrois comme s'ils y étaient.

En postant sur les réseaux sociaux, avec le mot-dièse #VillaCavrois, ou en interagissant sur le module de chat du site Internet live.villa-cavrois.fr, les internautes ont pu choisir en direct quelles pièces ils souhaitaient découvrir. Les 800 m² de terrasse, le bassin de natation, le boudoir de Madame… Le cameraman se déplaçait selon les souhaits exprimés par chacun pour offrir une visite sur mesure aux internautes, où qu'ils soient.

Après six mois d'ouverture, une rencontre immédiate avec ses publics

L'histoire de la villa suffisait à montrer l'importance patrimoniale et historique de sa restauration. Le succès populaire rencontré dès son ouverture n'a fait que confirmer le rôle à part que la villa Cavrois est amenée à jouer dans le paysage culturel local.

En effet, à la fin de l'année 2015, soit un peu plus de six mois après l'inauguration, le monument avait déjà accueilli près de 90 000 personnes, pour une prévision initiale de 35 000 personnes. Parmi ce public, de très nombreux visiteurs venus de l'agglomération ou de la région Nord-Pas-de-Calais. Ces résultats plus qu'encourageants sont le produit d'une campagne de communication préparée très en amont de l'ouverture, auprès des différents médias, et étendue aux pays voisins (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni). L'ouverture de la villa a fait l'objet de plus de 250 retombées dans la presse européenne.

1.2. La villa Kérylos, une nouvelle étape pour le réseau des monuments nationaux

Réalisée au 1er janvier 2016, l'entrée dans le réseau du CMN de la villa Kérylos (Beaulieu-sur-Mer, Alpes-Maritimes) a été préparée tout au long du deuxième semestre 2015. En réponse à une sollicitation de l'Institut de France, propriétaire de la villa, le CMN a concouru à l'avis d'appel à candidatures lancé dans le cadre d'une délégation de service public. Grâce au travail des équipes du siège et de la circonscription des monuments des Alpes-Maritimes et du Var, l'établissement a été retenu par l'Institut pour gérer, avec l'aval du ministère de la Culture et de la Communication, ce monument majeur de la Côte d'Azur.

L'entrée dans le réseau du CMN de ce monument est significative à plusieurs titres. Elle marque d'abord la confiance d'une organisation comme l'Institut de France envers

les compétences et les équipes du CMN. Elle consacre aussi le retour dans une gestion publique d'un site jusqu'alors confié à une structure privée. Il s'agit également du premier monument géré par le CMN qui n'appartienne pas, formellement, à l'État ou à l'établissement lui-même. Enfin et surtout, au-delà de ses qualités esthétiques incomparables et de son histoire singulière, la villa Kérylos a été voulue par son commanditaire, Théodore Reinach, et son architecte, Emmanuel Pontremoli, comme un véritable hommage aux vertus et aux valeurs que la Grèce ancienne nous a transmises.

1.3. La réouverture des hôtels de Sade et de Lunas

Outre la villa Cavrois, définitivement ouverte au public, et la villa Kérylos, qui a rejoint le réseau du CMN, deux autres monuments du réseau du CMN ont rouvert leurs portes à l'été 2015 après des périodes de fermeture.

L'hôtel de Sade (Saint-Rémy-de-Provence, Bouches-du-Rhône), qui abrite les collections archéologiques issues du site de Glanum, situé à quelques encablures du monument, était fermé depuis 2004. Il a rouvert ses portes au public pour la haute saison le 20 juin 2015, répondant à une demande forte du territoire et des visiteurs épris d'archéologie. Cette ouverture a été rendue possible dans le cadre d'un partenariat avec la ville et l'office de tourisme de Saint-Rémy-de-Provence. Pour cette première année d'ouverture, l'hôtel de Sade a accueilli en quatre mois plus de 5 000 visiteurs, qui ont pu découvrir la nouvelle scénographie mise en place.

L'hôtel de Lunas (Montpellier, Hérault) a également ouvert plus largement ses portes au public dans le cadre d'un partenariat avec l'office de tourisme de Montpellier. Il s'inscrit ainsi dans une programmation de visites des hôtels particuliers du centre ancien de la ville, dont il constitue l'un des fleurons. Si la fréquentation de ce monument, ouvert uniquement dans le cadre de visites guidées, reste limitée, cette ouverture, comme celle de l'hôtel de Sade, traduit la volonté du CMN d'ouvrir dans toute la mesure du possible les monuments confiés à sa garde et de renforcer leur insertion dans le paysage culturel local, en lien étroit avec les acteurs du territoire.

Hôtel de la Marine : 2015, année de définition d'un projet à la hauteur de ce lieu unique et emblématique

Le projet d'ouverture au public de l'hôtel de la Marine a été confié au Centre des monuments nationaux par le gouvernement en août 2014. Les équipes du CMN travaillent depuis à la mise au point d'un projet ambitieux, prenant en compte tous les enjeux du bâtiment (historiques, architecturaux, culturels, urbanistiques et économiques).

Autour d'un programme patrimonial de 4 000 m², constitué des appartements et salons historiques de l'hôtel, qui retrouveront la fonction d'accueil du public qu'ils avaient à l'époque du Garde-meuble, le projet intégrera des espaces d'accueil et de circulation à la hauteur des attentes du public. L'hôtel retrouvera ainsi toute sa place dans le tissu urbain environnant, tandis que des espaces de bureau seront proposés à la location, permettant au monument d'apporter une contribution significative à la péréquation du réseau du CMN. Des espaces seront par ailleurs consacrés à la mise en valeur de l'excellence gastronomique française. L'ensemble du projet est confié à M. Christophe Bottineau, architecte en chef des monuments historiques. Le CMN s'est doté d'une équipe de projet restreinte, autour de la directrice générale, qui s'appuie sur les compétences des autres services du siège dans un souci d'efficacité et de transversalité. La réflexion est conduite en lien étroit avec les ministères de tutelle et avec la Caisse des dépôts et consignations. Le coup d'envoi de la phase de travaux devrait être donné en 2016 pour une livraison des premiers espaces fin 2018 au plus tôt.

2. UNE POLITIQUE DE CONSERVATION DES MONUMENTS ET DES COLLECTIONS ORIENTÉE VERS LA TRANSMISSION

Mise en place au 1er février 2014, la Direction de la conservation des monuments et des collections (DCMC), chargée de la conservation, de la restauration et de la présentation du patrimoine bâti, mobilier et naturel, a connu en 2015 sa première année complète d'activité. Le volume d'investissement atteint, 31 M€ en autorisations d'engagement comme en crédits de paiement, confirme l'arrivée à maturité de la maîtrise d'ouvrage de l'établissement.

Dans un souci de contribution aux différentes missions fondamentales de l'établissement, la programmation de travaux 2015 a respecté un certain équilibre entre opérations de conservation du patrimoine confié à l'établissement, de présentation des monuments et d'accueil de tous les visiteurs, en particulier des publics en situations de handicap, et opérations liées au fonctionnement des équipes et des monuments.

2.1. Des opérations de conservation, pour transmettre aux générations futures le patrimoine de la Nation (8,40 M€ dont 0,80 M€ d'études et diagnostics)

Parmi les opérations les plus significatives, on peut citer la restauration des ponts d'accès de Cadillac (0,70 M€), la consolidation des parties hautes de la forteresse de Salses (1,20 M€), la restauration des couvertures de l'abbaye du Mont-Saint-Michel (2,20 M€), la restauration de la façade de l'aile Renaissance du château d'Oiron (0,80 M€), la restauration de la couverture de la caserne Rochambeau de Mont-Dauphin (2,20 M€) ou la restauration des ouvrages de Bussy-Rabutin qui ont été achevées en 2015.

Plusieurs opérations lancées en 2015 sont en cours : la restauration du clos et de couvert du château de Rambouillet (5,30 M€), de la cour d'honneur du palais du Tau (0,30 M€), des toitures des communs du château de Carrouges (0,50 M€), du paratonnerre du Mont-Saint-Michel (0,40 M€), du rempart nord d'Aigues-Mortes (0,40 M€), du système de climatisation de la tapisserie d'Angers (0,30 M€) et du mur Monduit de Pierrefonds (0,50 M€). L'établissement poursuit son effort d'intensification de la politique d'entretien des monuments nationaux, afin notamment, dans un contexte de contrainte sur les subventions de l'État pour la restauration des monuments historiques, de limiter ou retarder la nécessité d'opérations plus coûteuses (5,20 M€ de crédits d'entretien, représentant une centaine de chantiers sur tout le territoire).

Page de droite :
2015 a vu l'achèvement du chantier portant sur les extérieurs, les intérieurs de la flèche et les menuiseries de la tour de la Lanterne à La Rochelle.

L'achèvement d'un chantier exceptionnel :
la restauration du dôme et du tambour du Panthéon

La première phase du programme de restauration du Panthéon (2013-2015) a concerné les couvertures et notamment celle en plomb de la grande coupole, les éléments métalliques, les maçonneries en pierre de taille, les sculptures et les menuiseries. L'objectif de cette opération, véritable défi technique, était d'assurer la stabilisation des structures.

Les grands chiffres de cette première phase

- coût : 19 M€ ;
- 250 personnes travaillant sur toute la durée du chantier ;
- 305 m³ de pierres remplacées ;
- 10 500 m² de surface de pierres nettoyées.

La repose du pendule de Foucault, moment fort de la fin de cette première phase

Le 15 septembre, la réinstallation du pendule présenté pour la première fois en 1851 a marqué pour le public l'achèvement de cette première période de travaux. Grâce à une couverture médiatique tout à fait remarquable, cet événement a contribué à partager avec les visiteurs le fruit de trois ans de chantier. Le CMN espère pouvoir dans les prochaines années, selon les moyens que le MCC sera en mesure de lui accorder, programmer la deuxième phase des travaux qui permettra la restauration du péristyle.

2.2. Des opérations intégrées qui conjuguent conservation et amélioration de la présentation des monuments afin d'en favoriser le partage avec les publics (11,30 M€)

2015 a notamment vu la poursuite ou le lancement d'opérations associant interventions en restauration, chantier des collections et renouvellement des dispositifs de médiation : poursuite du grand projet #AzayRenaissance au château d'Azay-le-Rideau, caractérisé par une volonté de partager les coulisses des travaux avec le grand public (cf. encadré) ; lancement des chantiers des châteaux de Villeneuve-Lembron (Puy-de-Dôme) ou de Châteaudun (Eure-et-Loir) avec une nouvelle présentation pour les riches collections de tapisseries. Conformément aux objectifs du contrat de performance, l'établissement renforce ses efforts pour conserver et développer le patrimoine qui lui est confié selon une approche intégrée.

Une médiation efficace autour du chantier de restauration du château d'Azay-le-Rideau

Dispositifs multimédias innovants, films, sculptures, maquettes ou encore « matériauthèque », le chantier de restauration du château d'Azay-le-Rideau est l'occasion de valoriser les savoir-faire du CMN. Dans un espace de 150 m² sont à la fois présentés la restauration du parc achevée en 2014, l'intervention actuelle sur les maçonneries du château, les couvertures et les menuiseries ou encore le remeublement du salon des Biencourt en partenariat avec le Mobilier national.

Des visites commentées enrichies avec le chantier de restauration et des visites conférence « C'est quoi ce chantier ? Les coulisses d'une renaissance » ont été mises en place pour les individuels et les groupes. Un parcours de visite adapté avec un belvédère au niveau des combles et des panneaux explicatifs a été conçu ainsi qu'un livret-jeu pour le jeune public.

Ces initiatives ont été relayées par une campagne de communication fondée sur une diffusion de l'information à destination des publics de proximité sur de multiples supports (dépliants, affichage, notamment dans les gares, etc.) et sur une importante couverture médiatique, nationale et locale.

D'autres opérations significatives permettent d'ouvrir de nouveaux espaces ou d'en renforcer l'attrait patrimonial. C'est notamment le cas des restaurations de la loge du jardinier de la villa Savoye (0,70 M€), opération achevée à l'occasion du cinquantième anniversaire de la disparition de Le Corbusier (cf. encadré), de la tour de la Lanterne à La Rochelle (0,80 M€), du rempart ouest de Carcassonne (1,40 M€), des vitraux et de la rose de la Sainte-Chapelle de Paris (6,20 M€), du post-chantier des collections de Champs-sur-Marne (0,15 M€) qui sont désormais achevés.

Le 50e anniversaire de la disparition de Le Corbusier à la villa Savoye, un moment patrimonial fort, une célébration de l'esprit moderne

Bénéficiant des commémorations pour les 50 ans de la mort de Le Corbusier, la villa Savoye a battu l'an dernier son record de fréquentation, avec 42 600 visiteurs. Ce beau résultat a été obtenu en combinant des interventions en conservation et présentation du monument et un effort de programmation envers des publics divers. Deux opérations patrimoniales importantes ont ainsi été achevées à l'occasion de cet anniversaire : la restauration, très attendue par les amateurs du natif de la Chaux-de-Fonds, de la loge du jardinier, une des premières unités d'habitation conçue par Le Corbusier, et le réaménagement intérieur de la villa, qui a permis de libérer le grand vestibule. Une programmation dense et variée est venue compléter le dispositif, combinant expositions sur l'automobile à l'époque de la construction de la villa ou sur les couleurs, concerts et performances dans le cadre d'un « festival Corb ».

2.3. Une politique de gestion des collections coordonnée avec les opérations de maîtrise d'ouvrage

Le Centre des monuments nationaux a poursuivi en 2015 l'effort de connaissance, de conservation et de présentation des collections. L'inventaire du CMN compte aujourd'hui plus de 110000 biens culturels, dont près de la moitié fait déjà l'objet d'une saisie complète sur la base de données des collections. L'entreprise de fiabilisation de l'inventaire et la politique de restauration des biens culturels épousent le rythme des opérations de restauration des monuments pour offrir au public des ensembles patrimoniaux dans un état de présentation homogène et satisfaisant. Ainsi l'an passé, les efforts d'inventorisation ont-ils concerné en priorité les sites faisant l'objet d'opérations de travaux comme Châteaudun, Cavrois, le château de Voltaire à Ferney, l'hôtel de Sade ou encore le château de Montal. Les opérations de récolement des dépôts se poursuivent, conformément au plan décennal (419 récolements effectués en 2015 sur des biens déposés par l'établissement, 1 528 dossiers de dépôts au CMN régularisés).

La politique d'acquisition, quoique tributaire des opportunités offertes par le marché de l'art, suit également les priorités de l'établissement en matière de présentation des monuments. 2015 aura ainsi été une année tout à fait remarquable avec l'acquisition de plusieurs ensembles mobiliers pour la villa Cavrois (cf. encadré) mais aussi de portraits historiques pour le palais du Tau et le château de Maisons ou d'un dessin figurant un projet de décor pour l'escalier du Garde-meuble à l'hôtel de la Marine.

Des acquisitions exceptionnelles pour rendre à la villa Cavrois une partie de son ameublement originel

L'établissement a pu faire l'acquisition, en fin d'année, de plusieurs ensembles mobiliers provenant de la villa Cavrois, grâce au soutien du Fonds du patrimoine. Il s'agit de deux tables et huit fauteuils du grand salon-hall, d'une paire de chaises du bureau de Monsieur Cavrois, et d'un ensemble composé d'un bureau d'enfant et de ses deux chaises pour les salles d'études. Le retour de ces meubles revêt une importance particulière puisqu'ils ont été conçus spécialement par Robert Mallet-Stevens en 1932 pour la villa. Particulièrement architecturés dans leur forme, ces meubles entrent en harmonie avec l'architecture intérieure, récemment restaurée, et la structurent. Bien plus, ils qualifient les espaces et les personnes qui les occupaient. La villa, icône de la modernité conçue comme une œuvre d'art totale, poursuit ainsi sa renaissance.

Le CMN contribue aussi à la circulation des collections et à leur meilleure présentation au public, avec 78 biens culturels prêtés en 2015, à des institutions diverses telles que le musée de la Châtre (à proximité du domaine de George Sand dans l'Indre), le musée Prades de Montpellier (qui sollicite souvent les collections archéologiques de Glanum) ou de grandes institutions nationales comme le château de Versailles, la Cité de l'architecture et du patrimoine ou la Réunion des musées nationaux.

Page de droite :
le grand hall de la villa Cavrois remeublé grâce au soutien du Fonds du patrimoine.

3. LES PUBLICS AU CŒUR : PARTAGER LES RICHESSES DU PATRIMOINE ET CONTRIBUER AU VIVRE-ENSEMBLE

Les attentats de 2015, en visant sciemment des journalistes, des artistes puis des lieux de culture et d'échange, ont rappelé le rôle fondamental joué par les pratiques culturelles dans le vivre-ensemble et dans la définition de repères communs. Le rôle des monuments au service de la cohésion sociale et de la tolérance n'en apparaît que plus important. Cette action se déploie particulièrement en direction de trois publics prioritaires : les jeunes publics, dans le cadre scolaire ou en famille, les publics en situation de handicap et les publics du champ social.

3.1. Publics scolaires, jeunes publics et familles : une attention particulière pour encourager la transmission du goût pour le patrimoine

D'après les chiffres de l'observatoire des publics du CMN, qui rassemblent 10 années d'études de publics sur une vingtaine de monuments du réseau, les visiteurs en famille représentent près de 30 % de la fréquentation totale, dont les deux tiers venus avec des enfants. Dans certains monuments, les familles représentent même plus de 60 % de la fréquentation totale. S'agissant des publics scolaires, le CMN, après avoir accueilli 525 000 jeunes en 2014, en a reçu 460 000, la baisse s'expliquant par la suspension des sorties scolaires après le 7 janvier et le 13 novembre. S'agissant des jeunes publics hors groupes scolaires, les moins de 26 ans ont représenté en 2015 26 % de la fréquentation totale, dont 17 % pour les jeunes de moins de 18 ans. Ces données concernant les publics familiaux, scolaires et jeunes suffisent à montrer la responsabilité du CMN en matière de transmission aux générations futures.

S'agissant des familles, l'établissement a mis en 2015 l'accent sur une grande diversité d'offres de visite et de médiation. Au-delà des manifestations récurrentes et de réseau (« Monument jeu d'enfant » à l'automne, « Contes & Histoires » dans les monuments franciliens en fin d'année), qui ont accueilli un public nombreux, on citera ici quelques initiatives nouvelles ou particulièrement originales :

– l'équipe du château de Châteaudun a demandé à l'illustratrice Bernadette Després de mettre en scène ses deux personnages fétiches, Tom-Tom et Nana, dans un livret destiné aux jeunes publics. Les deux héros, très populaires parmi les enfants, ont également guidé ceux-ci au fil de panneaux de signalétique dédiés ;

– au château d'Azay-le-Rideau, en période de vacances scolaires, des ateliers en famille sont proposés, avec des thématiques liées aux saisons ou à l'actualité du monument : bestiaire lors des vacances d'hiver, portrait et délices au temps de François Ier (dans le cadre du 500e anniversaire de son couronnement) au printemps et à l'automne, et, pour les fêtes de fin d'année, lectures de contes et dégustation de chocolat ;

Page de gauche :
exposition « Art en ciel »
à la maison des mégalithes de Carnac.

– la Conciergerie a accueilli près de 200 personnes, à la fin du mois de décembre, pour une évocation des fêtes des fous médiévales. Cette thématique a inspiré des visites participatives, qui amenaient les visiteurs à découvrir l'histoire du monument de façon décalée.

« Le Roi et la Salamandre », première application ludique et éducative du CMN

Le CMN s'est associé à une jeune société française de production d'applications de jeux, Pinpin Team, pour réaliser sa première application pour enfants sur téléphones et tablettes, « Le Roi et la Salamandre ». Le jeu s'adresse aux jeunes publics à partir de 6 ans et leur offre l'occasion de guider le roi François Ier, escorté de son symbole, une salamandre, en guise de compagnon, dans un périple dans l'histoire et dans les monuments du CMN marqués par ce souverain. Du palais du Tau à la basilique de Saint-Denis, de son couronnement en 1515 à sa mort, cette aventure est prétexte à une découverte distrayante et originale de l'histoire des personnages qui ont marqué le règne de François Ier. Il a été téléchargé près de 6000 fois et acheté par près de 500 joueurs. Au-delà de ces résultats, « Le Roi et la Salamandre » constitue une première expérience sur un segment en pleine expansion, avec une qualité récompensée par un prix aux rencontres du Club Innovation et Culture (CLIC) en janvier 2016.

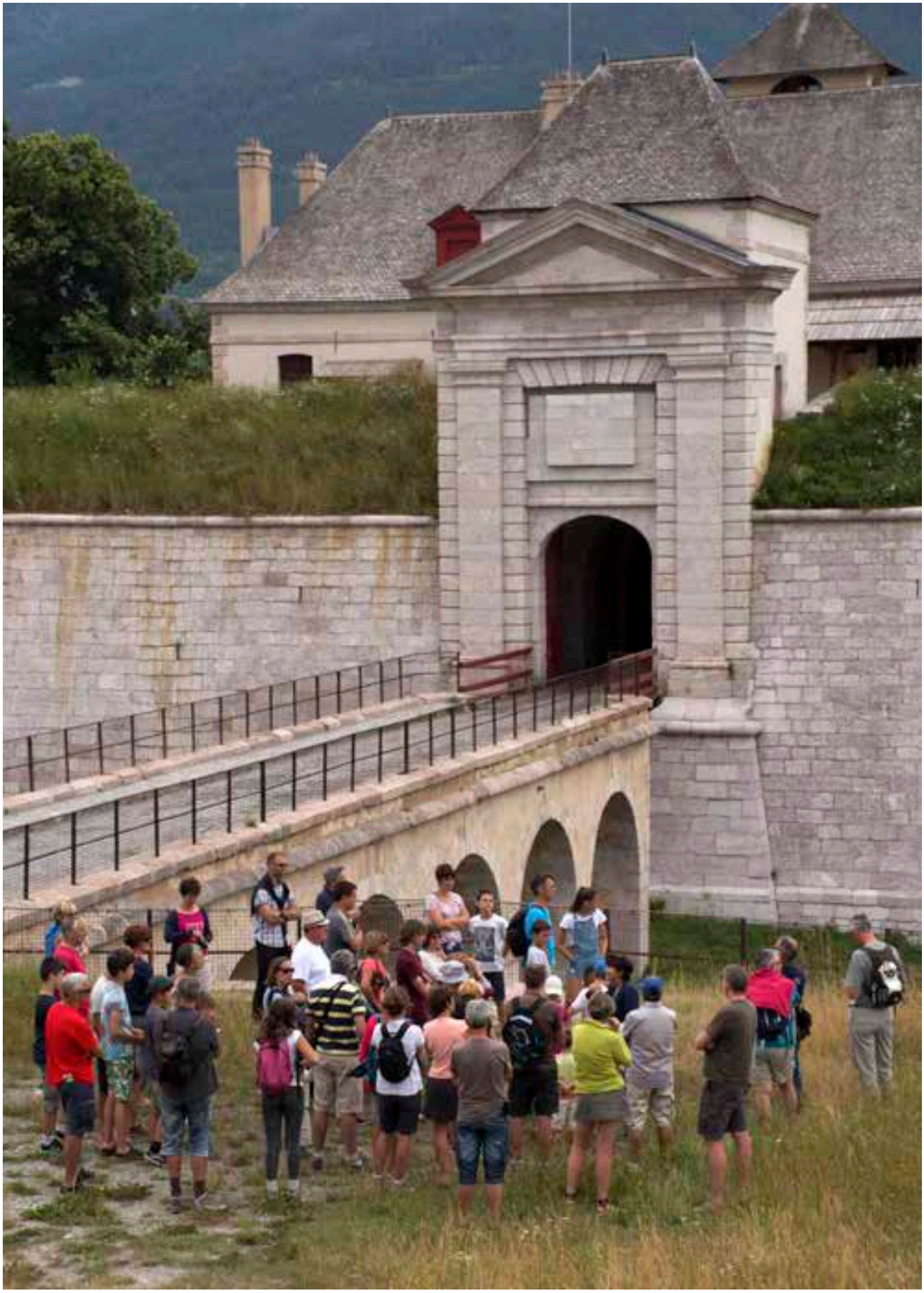
Le CMN est, de longue date, très présent dans le domaine de l'action pédagogique. 2015 a vu notamment l'adoption par le conseil d'administration, dans sa séance du 16 décembre, de la stratégie de l'établissement en matière d'éducation artistique et culturelle. Celle-ci est construite autour de quatre priorités : renforcer la démarche partenariale, poursuivre la modernisation des outils et l'évolution des pratiques, pérenniser l'action en structurant les équipes et recherchant de nouvelles sources de financement et mieux faire savoir pour mieux partager.

Pour illustrer l'effort des équipes du CMN, on citera deux exemples très différents, alliant partenariats, implication originale des élèves et volonté de partager les fruits de l'action pédagogique :

Aux tours de Notre-Dame de Paris, en partenariat avec la Maison de Victor Hugo (qui relève de l'établissement Paris Musées) et la Direction des affaires scolaires de la Ville de Paris, des enfants de la classe culturelle « Victor Hugo » ont conçu et réalisé une exposition autour du thème du « Bossu de Notre-Dame ». Celle-ci a été présentée au sein même des tours pendant deux semaines.

Le palais du Tau à Reims a accueilli la section couture du lycée professionnel Europe. Les lycéens ont réalisé les costumes de la cérémonie du sacre et ont ainsi contribué à ce que l'événement puisse être rejoué lors des ateliers pédagogiques organisés par le monument. En retour, les lycées ont pu organiser dans le cadre prestigieux de la salle des festins un défilé de mode de fin d'année aux couleurs très républicaines.

Page de droite :
place forte de Mont-Dauphin,
la porte de Briançon (ou d'Eygliers).



Un exemple de partenariat avec l'enseignement supérieur : la citadelle de Mont-Dauphin et les écoles nationales supérieures d'architecture de Marseille et Grenoble

La place forte a accueilli en septembre des étudiants en master de deux écoles nationales supérieures d'architecture : Grenoble et Marseille.

Les 24 élèves de Grenoble avaient pour mission, durant deux jours, la réalisation des relevés à l'ancienne, du corps de garde, de la demi-lune d'Anjou et du magasin à poudre. À l'issue, un projet de réutilisation (centre d'interprétation du patrimoine) doit être esquissé.

Quant aux 25 élèves de Marseille, leur venue à Mont-Dauphin correspondait à un *workshop*, d'une durée de trois jours, lié au séminaire intitulé « l'expertise dans le patrimoine ». Le séminaire propose tout au long de l'année d'explorer les questions de préservation, transmission, destruction, création, économie de moyens, réemploi, à travers le regard croisé d'architectes, d'historiens et de sociologues. L'enseignement permet ainsi de décrypter, voire démythifier, l'édifice existant, l'ensemble urbain, leurs dimensions historiques, culturelles, symboliques… pour que chacun d'entre eux devienne acteur du projet de leur transformation.

3.2. Une année pivot pour la politique d'accueil des publics en situation de handicap

On peut considérer que 2015 marque un tournant pour l'action du CMN en faveur des publics handicapés dans la mesure où l'Agenda d'accessibilité programmé (Ad'ap) de l'établissement a été conçu tout au long de l'année et validé le 28 octobre par la préfecture de police de Paris. Pour les neuf prochaines années, l'Ad'ap doit constituer une feuille de route évolutive mais impérative pour la mise en conformité des monuments nationaux avec les obligations créées par la « loi handicap » de 2005.

Plusieurs points méritent d'être soulignés concernant l'Ad'ap du CMN.

– Avec l'accord du ministère de la Culture et de la Communication, l'établissement a été autorisé à déposer un document auprès de la préfecture du département où se situe son siège et non un dossier dans chacune des préfectures des départements qui abritent un monument du réseau. Cette mesure de simplification allégera la charge administrative de suivi, pour le CMN comme pour les autorités de contrôle.

– L'Ad'ap est l'aboutissement d'un travail commencé en 2012 avec la réalisation d'audits d'accessibilité qui ont concerné tous les monuments du réseau. Le travail de conception de l'Ad'ap a été réalisé à partir de ces matériaux grâce à un travail conjoint entre la Direction de la conservation des monuments et des collections et la Direction du développement culturel et des publics (notamment la chargée des publics handicapés au sein du département des publics).

– L'Ad'ap du CMN comprend comme il se doit des mesures d'adaptation physique ou d'aménagement des monuments. Pour cette première catégorie d'interventions, le CMN a recherché à prendre appui le plus souvent possible sur la programmation des opérations de restauration ou d'aménagement. Ainsi, dans la première année sera réalisée la mise en accessibilité de la maison des mégalithes à Carnac, celle-ci faisant l'objet d'une campagne de rénovation complète. Un accent particulier sera placé, dès la première année d'exécution de l'Ad'ap, sur les actions de formation : l'ambition du CMN est de sensibiliser, former

ou former à nouveau l'ensemble des personnels amenés à être au contact des visiteurs en situation de handicap. L'objectif du CMN est, chaque fois que faire se peut, de favoriser une approche intégrée de l'accueil des publics handicapés.

Le montant total des travaux de mise en accessibilité est estimé à ce stade à près de 60 M€ sur 15 ans dont 11 M€ de dépenses de médiation culturelle. Les dépenses de formation devraient représenter un budget de 30 000 à 40 000 € par an, qui viendront s'ajouter aux crédits de formation déjà en place. Ces objectifs seront réévalués en fonction des moyens disponibles pour l'établissement.

L'année 2015 aura déjà vu plusieurs réalisations significatives à destination des publics handicapés. À la villa Cavrois, les travaux de restauration ont pris en compte une mise en accessibilité importante du monument aux personnes à mobilité réduite. Les dispositifs audiovisuels ont été systématiquement traduits en langue des signes française. Au château d'Azay-le-Rideau, une démarche complète a été lancée en faveur des publics relevant des différentes familles du handicap. Les dispositifs tactiles installés en mars 2015 au château d'Azay-le-Rideau ont été réalisés grâce à un partenariat original avec l'Association Valentin Haüy, l'une des cinq grandes associations nationales partenaires du CMN. La délégation départementale de l'association a ainsi contribué à toutes les étapes du projet, de l'élaboration du cahier des charges à la mise en place et à la formation des agents. L'installation de cet équipement constitue l'un des jalons dans le cadre d'une démarche de labellisation « Tourisme handicap ». L'exposition « Quatre vies en résistance » au Panthéon (cf. 1re partie de ce rapport) est également la première au CMN à avoir été conçue pour être accessibles à tous les handicaps. Une rampe d'accès aux PMR avait à ce titre été installée. Les associations partenaires du CMN (AVH, APF et GIAA) ont apporté leur expertise pour cette mise en accessibilité.

Une maquette tactile au château de Champs-sur-Marne pour comprendre la structure du monument

Deux ans après sa réouverture au public, le château de Champs-sur-Marne poursuit le travail de mise en accessibilité de ses espaces. Installée en novembre 2015, une maquette tactile est mise à disposition des publics en situation de handicap individuel, leur permettant de découvrir les volumes extérieurs et intérieurs du château. Sa conception permet en effet aux visiteurs déficients visuels de découvrir la structure intérieure du château, étage par étage, de mieux comprendre les différents niveaux et la répartition et l'usage des pièces. Il s'agit d'une étape supplémentaire dans l'accessibilité complète du château aux quatre familles de handicap, après l'obtention du label « Tourisme Handicap » pour les handicaps mental et auditif.

3.3. L'intensification de l'effort envers les publics du champ social : une volonté de contribuer davantage à l'inclusion sociale

Parmi les publics des institutions culturelles, le public des monuments historiques est l'un de ceux qui comportent le plus de visiteurs issus de catégories socio-professionnelles moins favorisées ou avec un niveau de diplôme limité. La base de données de l'observatoire des publics du CMN le confirme avec, sur 10 ans d'enquêtes entre 2005 et 2015 et une vingtaine de monuments ayant été étudiés, environ 20 % de visiteurs déclarant appartenir à la catégorie des employés et ouvriers et 22 % déclarant avoir un niveau d'études inférieur ou égal au niveau bac + 2. L'établissement est très attaché à cette particularité de la composition de ses publics et conduit de nombreuses actions de développement des publics du champ social.

La stratégie du CMN en la matière a été, en 2015, formalisée dans le cadre du document intitulé « La responsabilité sociale, sociétale et environnementale au CMN : au service du patrimoine et des territoires, pour les générations futures », présenté au conseil d'administration du 16 décembre. Le deuxième axe de ce document, consacré à l'action du Centre des monuments nationaux au service du vivre-ensemble et de la diffusion des valeurs de la République, identifie trois priorités pour renforcer l'accès aux monuments des personnes qui en sont le plus éloignées :

- le développement d'offres spécifiques de visite et d'outils de médiation appropriés ;
- le renforcement et la dynamisation des partenariats, locaux ou nationaux, avec des structures relais (associations bien sûr, mais aussi collectivités, autres établissements…) ;
- le maintien d'une politique tarifaire qui prenne pleinement en compte l'accès des moins favorisés aux monuments et en particulier des mesures de gratuité à destination des jeunes publics.

Sur le terrain, les initiatives sont nombreuses et diverses. La basilique cathédrale de Saint-Denis, de par sa localisation au cœur d'un territoire urbain très cosmopolite et populaire, joue pour l'établissement un rôle de laboratoire des actions en faveur des publics du champ social (cf. encadré). D'autres monuments proposent bien sûr des actions originales ou répondant précisément aux attentes des publics et partenaires locaux. On citera ici le travail réalisé à la Conciergerie par l'artiste contemporain Georges Rousse, dans le cadre de la Nuit blanche (3 octobre 2015). Son installation *Paravents*, anamorphose à l'échelle de l'immense salle des Gens d'armes, a été montée avec la participation de jeunes de la protection judiciaire de la jeunesse. Elle a aussi servi de support à de nombreux ateliers scolaires et aux ateliers organisés dans le cadre des « Portes du temps ». À la Sainte-Chapelle a eu lieu le 24 septembre un concert de l'Orchestre de Paris, dans le cadre de « Monuments en musique », exclusivement réservé aux bénéficiaires des associations partenaires du CMN : Croix-Rouge, Secours populaire, Petits frères des pauvres, Armée du salut, Restos du cœur, ATD Quart Monde, Cultures du cœur et Action enfance. 185 personnes ont ainsi assisté, dans le cadre grandiose de la chapelle de saint Louis à un récital mélangeant

les plus beaux extraits de *La Flûte Enchantée* et du *Don Juan* de Mozart. À l'abbaye du Thoronet, dans le cadre du partenariat avec l'antenne varoise de Cultures du cœur, plusieurs ateliers autour de la vie monastique au Moyen Âge et des arts médiévaux (chant, poésie, musique) ont été proposés, accueillant 70 bénéficiaires.

La basilique cathédrale de Saint-Denis, laboratoire du développement de l'accueil des publics du champ social

La convention avec l'antenne départementale de l'association Cultures du cœur a été signée en 2014 permettant ainsi d'accueillir régulièrement des relais culturels d'association afin qu'ils diffusent à leur tour la connaissance de la basilique de Saint-Denis et l'idée de patrimoine. Entre novembre 2014 et octobre 2015, 117 bénéficiaires de l'association (dont 45 % issus de la Seine-Saint-Denis), dans le cadre d'invitations remises au titre de la convention, ont visité le basilique. 56 professionnels du Champ Social ont bénéficié de cinq visites pour 31 structures représentées.

Une convention a été signée entre la basilique, l'association Franciade de Saint-Denis et Pôle urgence, personnes isolées, de la **Cité Myriam, association des cités du Secours catholiques.** Malgré toutes les complexités découlant de la grande précarité des personnes bénéficiaires, parfois sans papiers, une trentaine de personnes ont été accueillies par ce dispositif pour une sensibilisation à la visite de la basilique.

L'accueil des publics du champ social s'est aussi développé cette année à travers des visites **Parcours miroirs dans le cadre de la Mission Vivre Ensemble** avec les Archives Nationales de Pierrefitte et le château de Versailles, autour des commémorations du sacre de François Ier et de la mort de Louis XIV. Une cinquantaine de participants ont pu s'approprier les liens entre ces divers bâtiments.

Un projet **Parcours de femmes** a été mis en place avec le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis donnant lieu à la réalisation d'une petite brochure. Les lieux ont été découverts par une quarantaine de personnes liées à trois maisons de quartier de Saint-Denis.

Un livret pédagogique en direction des relais culturels pour aider à la préparation de la visite ainsi qu'une **brochure de visite** en direction des publics du champ social ont été réalisés.

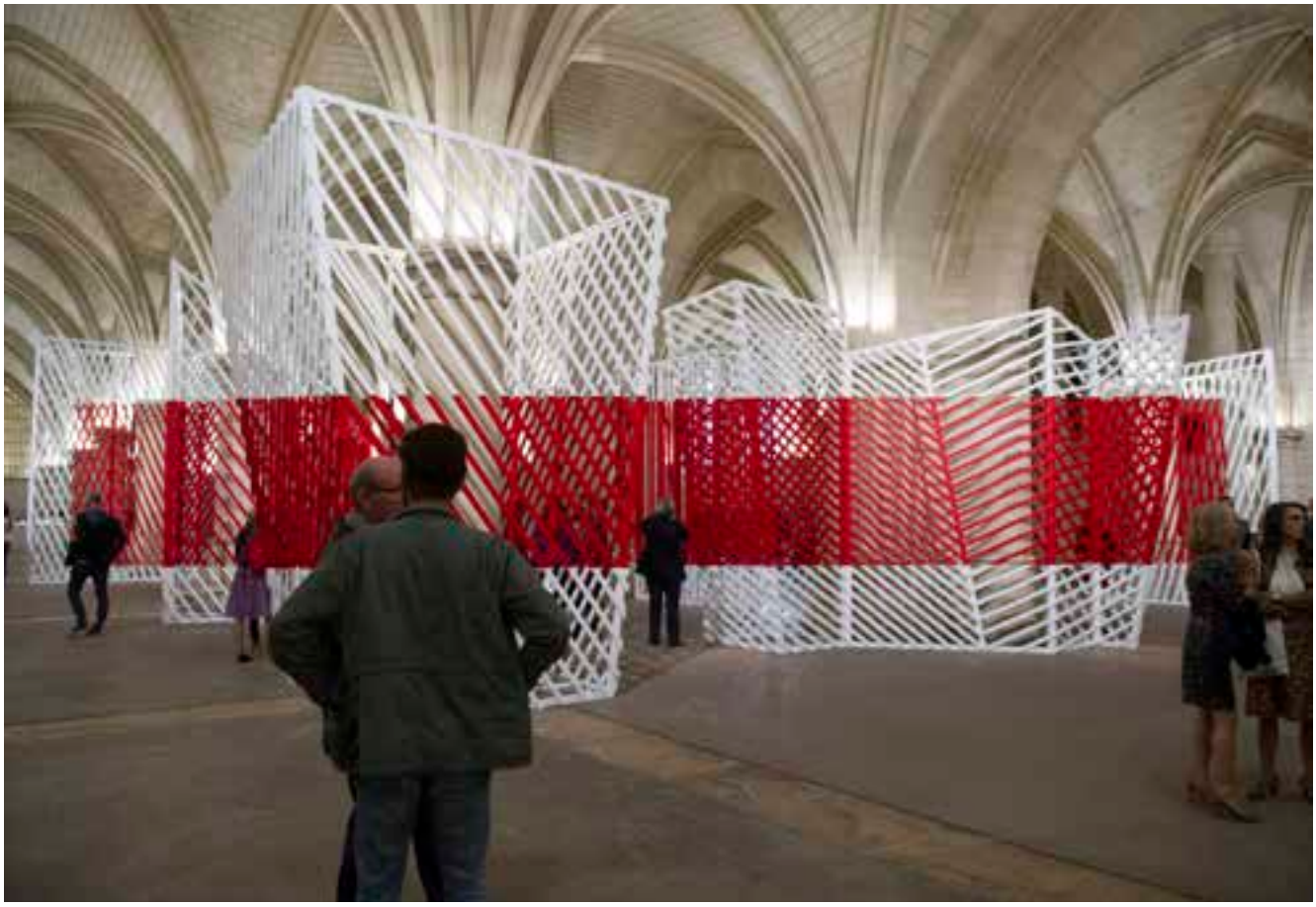
Au niveau du réseau, le CMN est l'un des principaux opérateurs contribuant à l'opération du ministère de la Culture et de la Communication en faveur des jeunes publics éloignés de la culture, « Les Portes du temps ». Quelques chiffres clés sur l'édition 2015 suffisent à montrer l'investissement du CMN et de ses équipes dans cette manifestation nationale.

Les Portes du temps 2015 : les chiffres clés

- 16 monuments participants (14 en 2014)
- 6 000 participants dont 4 800 jeunes, 500 adultes et 700 encadrants
- près des 2/3 de bénéficiaires issus des territoires prioritaires dont 80 % des bénéficiaires issus des territoires de la politique de la ville et 20 % issus des zones de revitalisation rurale
- 49 journées au total, des propositions dès le printemps, tout au long de l'été et pendant les vacances d'automne
- près de 230 000 € de budget, dont 160 000 € financés par le CMN sur crédits propres, le reste provenant de subventions des DRCJS ou des collectivités

Le contexte tragique de l'année 2015 n'a fait que renforcer la conviction des équipes du CMN quant à l'importance de leur rôle au service de la transmission du patrimoine auprès des jeunes publics, la nécessité, au-delà des facilités tarifaires, de proposer aux publics prioritaires des offres de visite adaptées et de travailler avec des partenaires et des relais pour porter ces propositions à leurs destinataires. Les résultats atteints en 2015 montrent aussi la volonté des monuments et des services du siège de renouveler les approches et les outils pour y parvenir.

III. CONSOLIDER LE MODÈLE DU CMN EN LE PRÉPARANT AUX ÉVOLUTIONS DE DEMAIN



Les événements de 2015 ont mis en évidence la capacité de résistance du modèle du CMN, due à son fonctionnement en réseau et à ses principes fondateurs de péréquation et de mutualisation. De tels chocs rappellent toutefois la nécessité de toujours consolider et adapter ce modèle. La stratégie du CMN pour y parvenir repose notamment sur trois piliers : renforcer l'approche partenariale, qui devient une vraie signature du mode d'action du CMN dans différents domaines (cf. axe 3 du contrat de performance) ; poursuivre l'effort de modernisation, en s'appuyant sur la stratégie numérique et informatique et plus globalement sur l'amélioration des outils et processus de l'établissement (cf. axes 2 et 4 du contrat de performance) ; accompagner le développement et la cohésion des équipes.

À partir de ces trois notions – partenariats, modernisation, cohésion des équipes, cette dernière partie du rapport évoquera le travail de l'ensemble des équipes du CMN, au siège et dans les monuments, dans des domaines peu ou pas évoqués dans les sections précédentes.

1. LE PARTENARIAT COMME MODE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, EN PARTICULIER POUR FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES MONUMENTS

Dans le cadre de l'approche intégrée du monument mise en œuvre par l'établissement, la recherche de partenaires, locaux ou plus lointains, est la garantie pour les équipes du CMN de bénéficier des compétences et du soutien d'une institution complémentaire. C'est aussi un moyen d'enraciner le monument au cœur de son territoire d'implantation et d'en faire un acteur reconnu du développement culturel et touristique local.

1.1. De nombreuses collaborations au fondement de la saison culturelle

La programmation culturelle 2015 a été à l'image du réseau, riche, diverse, épousant les personnalités des différents monuments. Pour la première fois, elle a accueilli une saison chorégraphique, « Monuments en mouvement » (cf. p. 10-11), qui est venue compléter les saisons de lecture « #Motsnus » et de musique « Monuments en musique ». À Bourges, l'artiste Claude Lévêque a ouvert les portes du palais Jacques-Cœur à une trentaine d'artistes contemporains de différentes générations, de Christian Boltanski à Mona Hatoum, tandis qu'à Pierrefonds, les salles du château recréé par Viollet-le-Duc accueillaient « Armures, hennins et crinolines », pour une exposition dédiée au Moyen Âge rêvé par l'opéra et le théâtre. Au château de La Motte Tilly, une exposition mettait en lumière un personnage central de l'histoire des lieux, l'abbé Terray, contrôleur général des finances de Louis XV.

Double page précédente :
Lamyne M. dans la basilique de Saint-Denis mettant au point la robe de Blanche de Castille.

Page de gauche,
en haut :
achevée à l'occasion du 50e anniversaire de la disparition de Le Corbusier, la restauration de la loge du jardinier de la villa Savoye met en valeur l'une des premières unités d'habitation conçue par le grand architecte ;
en bas :
Paravents, une installation de Georges Rousse à la Conciergerie.

Le point commun entre ces manifestations très contrastées est qu'elles ont toutes été rendues possibles grâce à des partenariats de plusieurs ordres :

– avec des institutions nationales : avec le château de Versailles, dans le cadre de la convention pluriannuelle, pour l'exposition sur l'abbé Terray, avec le Centre national du costume de scène (CNCS) pour l'exposition de costumes à Pierrefonds, avec le musée national de la Renaissance pour l'exposition consacrée, au château d'Assier, à Galiot de Genouillac, maître artilleur de François Ier ;

– avec des structures locales, de différentes natures, pour la présentation « Genre humain » à Bourges, qui célébrait le trentième anniversaire de l'association Emmetrop, pour plusieurs spectacles de la première saison de « Monuments en mouvement » avec le centre chorégraphique national de Tours pour un spectacle de Thomas Lebrun à Azay-le-Rideau et à Châteaudun ou le « 104 » à Paris pour la performance « Heroes, prélude », du chorégraphe Radhouane El Meddeb, au Panthéon, avec l'association Franciade pour la réalisation des « Grandes robes royales » du styliste Lamyne M. à la basilique de Saint-Denis (cf. encadré) ou encore l'association In Visu pour la présentation d'installations d'Ange Leccia dans la forteresse de Salses. On peut citer aussi les accords signés pour les tours de La Rochelle avec le musée des beaux-arts de la ville (pour la présentation de tableaux représentant le monument à l'occasion de la réouverture de la tour de la Lanterne) ou avec le festival Les Francofolies, pour la première fois partenaire du CMN.

Les gisants de Saint-Denis revisités et révélés en couture par l'artiste Lamyne M.

Le Centre des monuments nationaux a présenté du 9 octobre 2015 au 10 juin 2016 à la basilique de Saint-Denis une exposition du styliste et artiste Lamyne M. : « Les Grandes robes royales ».

Treize « robes géantes » de trois mètres de hauteur inspirées des robes des gisants portées par les reines et les princesses ensevelies dans la nécropole royale ont été exposées dans les chapelles de la crypte de la basilique de Saint-Denis.

Huit étaient présentées au cœur du monument national, cinq autres prenant place dans des structures de la ville de Saint-Denis. Conduit en partenariat avec des élèves du lycée professionnel La Source (Nogent-sur-Marne) et des femmes de la maison de quartier Floréal de Saint-Denis, cette exposition est l'aboutissement d'un projet collaboratif. Ces robes sont un hommage à la beauté et à la puissance des femmes de pouvoir évoquées au travers de l'exposition et à la ville de Saint-Denis et ses 124 nationalités, ville d'adoption de Lamyne M.

1.2. La consolidation du modèle économique par la multiplication des partenariats touristiques

Malgré une conjoncture marquée par les attentats, la fréquentation des monuments nationaux et le niveau de ressources propres se sont maintenus à un niveau correct (cf. première partie, p. 25 et suivantes). Ces résultats ont été rendus possibles grâce à l'activité de toutes les équipes, au siège et dans les monuments. S'agissant de l'action de promotion des monuments auprès des professionnels du tourisme, les agents de la Direction du développement économique ont ainsi représenté l'établissement à près de 60 salons ou workshops professionnels, rencontré plus de 1 900 professionnels ou organisé quelque 90 éduc-tours.

Page de droite,
en haut :
« De Versailles à La Motte Tilly, l'abbé Terray ministre de Louis XV » au château de La Motte Tilly en partenariat avec le château de Versailles ;
en bas :
le danseur et chorégraphe Thomas Lebrun au château de Châteaudun dans le cadre de « Monuments en mouvement ».

Le développement continu d'un tissu de partenariats dense et divers a également permis d'atteindre ces résultats. 80 partenariats ont été signés en 2015 dont les coopérations suivantes :

– avec les institutionnels du tourisme, pour renforcer très concrètement la présence des monuments nationaux dans les offres de visite. Outre les formes classiques de collaboration (renvois de visiteurs, passeports, échanges de documents de promotion et de visibilité), des formes plus ambitieuses de collaboration ont été mises en œuvre : installation d'un accueil touristique commun avec l'office de tourisme de Carcassonne, réservation ou vente des billets confiées à l'office de tourisme de Bormes-les-Mimosas (pour le fort de Brégançon) ou de Saint-Rémy-de-Provence (pour l'hôtel de Sade) ;

– les principaux partenariats de visibilité ont été reconduits, avec Amaury Sport Organisation pour le tour de France, avec Atout France (convention signée en présence de Mathias Fekl, secrétaire d'État au tourisme, le 31 mars 2015). De nouveaux ont été noués avec Thalys, notamment pour toucher les visiteurs potentiels d'Europe du Nord ;

– des partenariats de commercialisation en ligne ont été conclus ou renouvelés avec la FNAC, le réseau Ticketnet ou le site vente-privee. com.

D'autres initiatives méritent d'être signalées ici, comme le partenariat avec le site de covoiturage culturel Covoitur'art, qui poursuit plusieurs objectifs : contribuer au désenclavement de sites peu accessibles sans véhicule individuel (châteaux de Oiron, Cadillac et Pierrefonds et abbaye de La Sauve-Majeure), promotion d'un mode de transport écologique et incitation au partage de découvertes culturelles, le tout dans le cadre d'une collaboration avec une start-up française.

Trois succès majeurs pour les Éditions du patrimoine

Les Éditions du patrimoine, direction éditoriale du CMN, ont cherché à suivre l'actualité patrimoniale de l'établissement, avec trois publications majeures concernant le Mont-Saint-Michel, la tenture de l'Apocalypse d'Angers, et la villa Cavrois. En octobre, pour fêter l'insularité retrouvée du Mont, est parue une monographie dirigée par Henry Decaëns, la première étude d'ampleur depuis près de 20 ans ; cette parution anticipe également le 1050e anniversaire de la fondation de l'abbaye qui sera fêtée en 2016. Ce livre a été soutenu par de nombreuses animations en librairie et par une belle campagne de presse.

Francis Muel et Jacques Cailleteau ont, quant à eux, dirigé la monographie *Apocalypse, la tenture de Louis d'Anjou*, qui présente dans ses moindres détails ce chef-d'œuvre de la tapisserie médiévale.

Enfin, pour l'ouverture au public de la villa Cavrois restaurée, deux ouvrages sont parus : un guide dans la collection « Itinéraires », écrit par Paul-Hervé Parsy, administrateur du monument, et un album dans la collection « Regards », dû à la plume de Richard Klein ; en six mois, ce dernier titre est devenu la meilleure vente des Éditions du patrimoine en 2015.

Au total, l'exercice 2015 aura été, dans un marché en berne, mitigé avec un chiffre d'affaires en repli de 7 %.

1.3. Les partenariats médias au cœur de la stratégie de communication

Le développement des relations avec la presse et les autres relais d'influence est essentiel à la rencontre entre les propositions du CMN et les publics. Ainsi, de nombreux partenariats ont-ils été noués ou reconduits en 2015 avec la mise en place d'échanges de visibilité, grâce à des insertions publicitaires, un soutien rédactionnel, l'organisation de jeux concours… avec une longue liste de partenaires.

Nous citerons ici les principaux, sans prétention à l'exhaustivité : *Beaux-Arts magazine*, *À Nous Paris*, *AMC*, France 3 Nord Pas-de-Calais, France Bleu Nord et France Culture pour l'ouverture au public de la villa Cavrois; France 2, France Culture, *Paris Match*, *Metronews*, *L'Étudiant* et *L'Express* pour l'exposition « Quatre vies en résistance » au Panthéon; *Paris Match*, France 3 Basse-Normandie, France Bleu Cotentin pour le nouvel itinéraire nocturne de l'abbaye du Mont-Saint-Michel; France 3, Familiscope, *Récré Panam* et *Paris Mômes* pour la manifestation « Contes & Histoires ». Enfin, un partenariat a été mis en place avec Autoroutes Info concernant plusieurs monuments avec la diffusion de spots autour de l'exposition « Armures, hennins et crinolines » au château de Pierrefonds, « Monuments en mouvement » dans les monuments du Centre en septembre, et la grande campagne de restauration du château d'Azay-le-Rideau qui a accueilli un plateau radio pendant toute une journée, le 23 juillet.

Le CMN a également réussi à obtenir une forte présence dans les grands médias audiovisuels. Après l'élection, à la fin de l'année 2014, du monastère royal de Brou comme « Monument préféré des Français », les monuments du CMN ont encore été très présents sur les chaînes de télévision (deux passages dans l'émission historique destinée au grand public « Secrets d'histoire » notamment) et les radios.

Au total, ce sont 1 266 retombées dans la presse audiovisuelle qui ont été enregistrées en 2015 dont 569 à la télévision.

Première édition du festival « Des monuments du cinéma » à l'abbaye de La Sauve-Majeure et au château de Cadillac, avec l'appui de la Nouvelle-Aquitaine.

1.4. Des collaborations pour répondre au défi de la responsabilité environnementale du CMN

Dans la stratégie de responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'établissement, présentée au conseil d'administration du 16 décembre 2015, la recherche de partenariats est identifiée comme un levier essentiel pour répondre aux enjeux, notamment réglementaires, qui s'imposent au CMN et pour accomplir l'ambition d'une gestion durable et exemplaire du patrimoine naturel confié à l'établissement.

Un patrimoine naturel remarquable en chiffres

- plus de 60 sites ou domaines comprenant des espaces naturels
- 366 hectares d'espaces naturels classés
- 827 hectares de forêt
- 550 hectares de jardins historiques classés
- 6 parcs classés « jardins remarquables »
- des monuments en zone Natura 2000 abritant de nombreuses espèces protégées : chiroptères (Salses, Azay), oiseaux (Châteaudun, Coucy, Aulteribe…), cervidés (Rambouillet), etc.

L'Office national des forêts (ONF) est un partenaire de longue date du CMN pour la gestion de ses domaines forestiers. Au sein du très important domaine rattaché au château de La Motte Tilly (Aube), le plus vaste du réseau, le plan de gestion élaboré en lien avec l'ONF prévoit la création, sur une partie du domaine située en bord de Seine, d'une réserve biologique intégrale. L'objectif est de rendre cette parcelle vierge de toute action humaine afin d'étudier les milieux biologiques particuliers à cette zone, entre fleuve et forêt. Pour le château d'Aulteribe (Puy-de-Dôme), l'objectif du partenariat avec l'ONF est double, au-delà de l'entretien de la forêt entourant le château : étudier l'écosystème particulier de cette zone du massif auvergnat tout en valorisant la biodiversité auprès du public, au travers d'un chemin forestier.

Le CMN dispose également d'une convention avec la Ligue de protection des oiseaux qui apporte son expertise pour protéger l'habitat naturel des oiseaux dans les monuments. Plusieurs monuments ont signé des conventions locales, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Monument	Thématique du partenariat avec la LPO
Château d'Angers	Méthodes alternatives au désherbage chimique
Château d'Azay-le-Rideau	Préservation des chauves-souris qui nichent dans les combles du château
Alignements de Carnac	Préservation de la flore particulière des landes du golfe du Morbihan
Château d'Aulteribe	Protection des oiseaux forestiers
Château de Bussy-Rabutin	Protection des chauves-souris et oiseaux forestiers
Domaine de Saint-Cloud	Protection de la flore des bords d'étangs

Des actions de médiation culturelle autour du patrimoine végétal au château d'Angers

Plusieurs actions ont été menées en 2015 en faveur du patrimoine vert au château d'Angers par le service éducatif, le service jardin du monument et un agent d'accueil et surveillance référent sur le rucher du site et le classement LPO.

En lien avec le programme de recherche de l'INRA Science & Impact d'Angers, des genêts ont été plantés dans l'enceinte du château ainsi que des variétés anciennes de fruitiers, avec l'association de recherche Terre des Sciences, centre de culture scientifique, technique et industriel (CCSTI) labellisé Science et Culture Innovation par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Cette association développe des actions de culture scientifique, technique et industrielle dans les Pays de la Loire auprès de tous les publics. Avec l'association angevine Vigne en Ville qui assure la taille nécessaire à la bonne santé des vignes du château, et tient un rôle de conseil, des pieds vigne ancienne (cépage chenin blanc) ont été réintroduits dans une volonté de renouer le dialogue entre agriculture et société. La récolte du miel des ruches du monument a donné lieu à des ateliers pédagogiques avec des scolaires. Une convention avec le collège Rabelais d'Angers (établissement en zone d'éducation prioritaire) a permis aux élèves de 6e de cet établissement de travailler sur le végétal auprès des professionnels du site (technicien d'art des jardins et référent LPO/rucher) avec des découvertes in situ des actions de protection de la biodiversité, des ateliers sur la faune du compost… Enfin, un livret-jeu découverte sur le potager et les légumes au Moyen Âge, la ruche, la notion de paysage et les projets de jardins à l'anglaise du début du XXe siècle pour le site, la symbolique du jardin médiéval, la symbolique végétale dans les armoiries et l'Apocalypse, a été édité avec Terre des Sciences et Agrocampus et diffusé gratuitement aux familles.

2. UNE ACTION DE MODERNISATION AU SERVICE DES MISSIONS ET DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

2.1. La modernisation de la fonction comptable et financière, garante d'une gestion conforme aux attentes des usagers et des tutelles

L'ensemble de la fonction comptable et financière de l'établissement – Direction administrative, juridique et financière (DAJF), Agence comptable, responsables administratifs et financiers des services du siège et des monuments – a préparé au cours de l'année 2015 l'adaptation aux prescriptions du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Les multiples chantiers nécessaires à ce passage ont été conduits en coordination étroite entre l'Agence comptable et la DAJF : modification du référentiel par destination en lien avec le MCC, sensibilisation et formation des gestionnaires et des encadrants, mise en place des outils transitoires en attendant la version compatible au GBCP du progiciel de gestion financière de l'établissement (prévue pour le 1er janvier 2017), etc. Le travail effectué en 2015 a permis l'établissement du budget initial 2016 en mode GBCP dans de bonnes conditions. Autre élément de modernisation comptable et financière, la modification des durées d'amortissement a été approuvée par délibération du conseil d'administration lors de sa séance du 16 décembre.

La DAJF a par ailleurs poursuivi ses efforts de renforcement de son rôle d'aide au pilotage de l'établissement et de contrôle interne. Des tableaux de bord revus ont été proposés aux monuments (travail achevé en 2016) et à certaines directions (Direction du développement économique, Direction des ressources humaines), en coordination avec cette dernière pour le suivi des emplois et de la masse salariale.

Les simplifications de procédure réalisées à l'occasion de la mise en place de la nouvelle organisation des services du siège – transfert du mandatement de la Direction du développement économique vers la DAJF et suppression du contrôle des mandats émis par le Département budgétaire et financier – ont été totalement maîtrisées en 2015. Leurs effets sur le délai global de paiement des factures commencent à être perceptibles, pour un taux de rejet qui est resté très bas (1 144 sur 41 363, soit 2,72 %). Pour un horizon plus lointain, la DAJF et l'Agence comptable ont, en anticipation des directives interministérielles, lancé la réflexion sur la dématérialisation de la chaîne de traitement financier, avec un premier jalon à atteindre dès le 1er janvier 2017.

L'appui juridique à l'activité de l'établissement :
les chiffres clés du département des affaires juridiques et immobilières

- 750 conventions revues dont 241 conventions de partenariat (cf. supra sur l'importance des partenariats pour la stratégie du CMN) ;
- Plus de 300 marchés passés ;
- 7 décisions de justice favorables sur 7 rendues en 2015 ;
- Suivi des 115 logements de fonction, procédure innovante de préparation de l'appel à candidatures pour la réalisation de logements sociaux dans le domaine national de Saint-Cloud, suivi avec le MCC de la réforme des logements de fonction ;
- 130 mètres linéaires versés par la mission archives.

2.2. La poursuite de l'effort de modernisation du système d'information

L'année 2015 aura vu le démarrage réel de deux projets fondamentaux pour la remise à niveau du système d'information de l'établissement : le renouvellement du système d'information des ressources humaines (SIRH) et celui du logiciel de soutien au réseau de librairies-boutiques.

Ces deux projets structurants ont fait l'objet d'une gouvernance associant le Département des systèmes d'information (Direction de la conservation des monuments et des collections) et la direction concernée (Direction du développement économique pour le logiciel de soutien des librairies-boutiques, Direction des ressources humaines pour le SIRH) avec un appui de la Direction administrative et financière et un parrainage au niveau de la Direction générale. Le nouvel outil de gestion des librairies-boutiques sera mis en production au mois de mai 2016 : il permettra aussi une révision complète des processus métiers sous-jacents. Le nouvel SIRH sera lui déployé au 1er janvier 2017, pour un passage en année civile complète.

Page de droite :
la librairie-boutique de l'abbaye du Mont-Saint-Michel.

Autour du logiciel de soutien aux points de vente : les chiffres clés du réseau des librairies-boutiques

• un chiffre d'affaires en légère hausse (+ 0,44 %, 13,66 M€), grâce, notamment, à de beaux résultats dans les monuments bretons, à Brou notamment (effet « Monument préféré des Français »).

• panier moyen client en hausse : + 1,91 % ainsi que le panier moyen visiteur avec une augmentation de 4,3 %. Ces résultats traduisent entre autres l'impact de l'ouverture de la villa Cavrois et le retour à une gestion normale au Mont-Saint-Michel après les travaux du cellier.

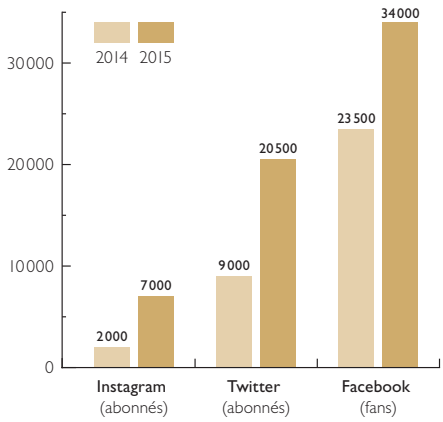
• la marge commerciale sur les produits de négoce s'affiche aussi en légère hausse : + 0,57 %

En parallèle de ces deux projets majeurs, la DRH poursuit auprès des monuments le déploiement d'un outil de gestion des temps et activités. Le logiciel, au-delà d'une harmonisation des outils utilisés pour établir les tableaux de service et suivre le temps de travail des agents, constitue un progrès sensible dans le contrôle a priori de la régularité des rythmes de travail et des engagements. Son déploiement est l'occasion d'un travail approfondi, mené conjointement par la DRH et le monument, d'examen des plannings.

2.3. Les premiers résultats du virage numérique

Animé par l'ambition de rester un pionnier du digital culturel (ce que le CMN a su être très tôt, avec des initiatives précoces en matière de réalité augmentée), l'établissement explore les potentialités du numérique dans différents domaines.

Il renforce d'abord sa présence sur les réseaux sociaux. Très présent sur Facebook, Twitter (@leCMN) et Instagram, il possède sa propre chaîne sur le site d'hébergement de vidéos YouTube. L'utilisation des réseaux sociaux est aussi un moyen pour l'établissement de toucher le jeune public, moins sensible à l'affichage traditionnel, parfois intimidé par le patrimoine. Un effort considérable de formation a été déployé envers les équipes des monuments, pour leur permettre et les inciter à développer leurs propres pages ou comptes sur ces vecteurs majeurs de communication et de participation. Le graphique ci-dessous montre les résultats positifs de cette action.



Parallèlement, l'année 2015 a vu un intense travail des services de communication et de la mission stratégie, prospective et numérique pour préparer le lancement, le 7 mars 2016, d'une nouvelle galaxie de sites Internet. Chaque monument a depuis cette date un site propre, avec une URL identifiée et une présentation adaptée. La charge de travail nécessaire à l'aboutissement de ce chantier, qui a abouti à la mise en ligne d'une centaine de sites distincts d'un coup, n'a pas permis d'achever le chantier de la version 2 de l'Intranet *Atrium*, après la mise en ligne de la v. 1 à l'occasion du centenaire de l'établissement à la fin de l'année 2014. Ce sera chose faite vers la fin d'année 2016.

Parallèlement au jeu sur supports mobiles *Le Roi et la Salamandre* (cf. encadré dans la section 3.1.), le CMN a prolongé en 2015 le jeu d'aventure en ligne O Fabulis, expérimenté en 2014 avec l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines et qui a la particularité de mettre en scène de véritables agents du CMN.

L'activité numérique de l'établissement s'est naturellement déployée dans le champ de la médiation, en lien avec les principaux projets du CMN. Les dispositifs numériques accompagnant l'exposition « Quatre vies en résistance » ont été présentés dans la première partie de ce rapport. L'ouverture de la villa Cavrois a permis de proposer une application de visite sur tablette tactile qui permet au public de visualiser le chef-d'œuvre de Mallet-Stevens tel qu'il était meublé à l'origine grâce à une reconstitution en 3D. Le CMN s'est aussi doté en 2015 d'une usine à applications qui lui donnera la capacité, dans les années à venir, de développer à moindre coût des aides numériques à la visite dans l'ensemble de son réseau, dans une logique de mutualisation. Les monuments girondins, château de Cadillac, abbaye de La Sauve-Majeure et tour Pey-Berland, ont enfin reçu le soutien de la région Aquitaine dans le cadre d'un appel à projets lancé en 2015, pour un projet dénommé « La Fabrique à histoires », qui combinera médiation numérique, participation en ligne, médiation humaine et lien entre monuments.

Lors des rencontres du Club innovation et culture (CLIC), en février 2016, deux projets ont été récompensés : l'application *Le Roi et la Salamandre* et le robot Norio, qui permet aux visiteurs à mobilité réduite du château d'Oiron de faire la visite du premier étage à distance.

3. LE DÉVELOPPEMENT ET LA COHÉSION DES ÉQUIPES AU SERVICE DES MISSIONS DU CMN

3.1. Une amélioration du fonctionnement des instances pour apporter des réponses concrètes aux besoins des monuments et des agents

En concertation avec les organisations représentatives du personnel, le fonctionnement des différents comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a été revu en début d'année 2015. Par redécoupage des circonscriptions, le nombre des CHSCT est passé de 6 à 5 (1 CHSCT central et 4 comités régionaux) et leur coordination avec le comité technique a été renforcée. Les instances se sont réunies, pour leurs séances ordinaires, en trois cycles (début d'année, printemps, rentrée) pour traiter de manière mieux anticipée et mieux répartie les très nombreux sujets à aborder.

Cette nouvelle organisation, dès sa première année de mise en place, a permis des avancées significatives. Ainsi, 10 projets de modifications d'horaires, permettant de mieux répondre aux attentes des visiteurs, ont pu être adoptés sur la base de concertations locales et d'études préalables approfondies. Les instances ont été régulièrement informées et consultées sur la mise en place d'outils structurants pour l'activité de l'établissement, comme le logiciel de gestion des temps et activités, le déploiement de la billetterie en ligne à de nouveaux sites (e-billets et m-billets sur téléphones portables) ou la mise à disposition du nouvel Intranet. Dans le cadre de ce fonctionnement rénové des instances, plusieurs situations problématiques

qui affectaient certains monuments ont pu faire l'objet de diagnostics partagés, notamment au sein des CHSCT et en lien avec les administrateurs, de débats et in fine de plans d'action contribuant à la résolution des difficultés sur le terrain. Les projets de trame de règlement intérieur et de règlement de visite, documents essentiels au bon fonctionnement des équipes, ont été lancés pour aboutir au début de l'année 2016.

Chiffres clés des résultats du dialogue social

Sur 29 points soumis à l'ordre du jour des CT au cours des 8 séances tenues, 12 ont fait l'objet d'un vote favorable. Dans les CHSCT, sur 36 points soumis à délibération dans les 20 CHSCT organisés, 28 ont reçu un vote favorable. Ces statistiques traduisent un dialogue social intense, souvent passionné et qui produit des points de convergence entre administration et représentants du personnel sur des sujets importants pour les monuments et les agents.

3.2. La poursuite des efforts en matière de prévention des risques

L'année 2015 aura vu des progrès significatifs en matière de prévention des risques et de protection de la santé au travail des agents. Le travail de formation et d'accompagnement sur l'élaboration des documents uniques d'évaluation des risques professionnels a permis, dans le cadre des CHSCT, de valider une trentaine de DUERP dans les monuments. Les DUERP restant pour les monuments et ceux du siège (un par direction, en accord avec les représentants du personnel), lancés dès la rentrée 2015 après une séquence de formation appuyée des agents chargés de rédiger les documents dans chaque direction, devraient être présentés avant la fin de l'année 2016.

Le lancement d'une réflexion sur la participation de l'établissement à la couverture santé complémentaire et à la prévoyance des agents

Un groupe d'établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, à l'initiative du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), a engagé à la fin de l'année 2015 une réflexion en vue d'organiser la contribution des établissements à l'amélioration de l'assurance santé et de la prévoyance de leurs équipes. Autour du CNC, le CMN, le musée Guimet et le musée d'Orsay se sont donc adjoint les services d'un conseil juridique spécialisé pour étudier les moyens d'offrir à leurs agents le meilleur service, comme l'obligation en est faite aux employeurs du secteur privé depuis le 1er janvier 2016. En concertation étroite avec le ministère de la Culture et de la Communication et bien sûr avec les instances représentatives du personnel des différents établissements, ce projet devrait aboutir en 2016 à la possibilité pour les agents du CMN, quel que soit leur statut, de bénéficier d'une protection de haut niveau à des tarifs préférentiels.

Le dispositif d'intervention en cas de difficulté individuelle et collective a par ailleurs été renforcé, avec la mise à disposition de la DRH et des équipes d'une prestation de psychologue du travail. Cet intervenant participe, sous l'autorité de la directrice générale, à des réunions régulières de suivi de l'ensemble des situations délicates ou à risques. Par ailleurs, pour contribuer à l'amélioration de situations collectives complexes, un monument a fait l'objet d'un accompagnement par un cabinet de conseil expérimenté dans la résolution de conflits, dispositif dont d'autres monuments confrontés à des situations complexes pourraient aussi bénéficier en 2016.

Page de gauche :
les nouveaux espaces d'accueil des visiteurs implantés dans la barbacane du château comtal de la cité de Carcassonne.

Des outils pour renforcer la capacité de l'établissement à conduire des projets transversaux : formation des cadres, projets de monument

L'établissement a poursuivi le travail engagé en 2014 visant à créer les outils nécessaires à la progression de l'établissement et à renforcer sa capacité à conduire des projets structurants et réellement intégrés.

Les cadres de l'établissement, à partir des chefs de département, ont ainsi été encouragés à suivre un programme de formation répondant aux enjeux du CMN. Tous ont été formés à la prévention des risques psycho-sociaux par des formateurs spécialisés. Les lettres de mission adressées l'an passé aux directeurs, directeurs adjoints et administrateurs ont fait de l'attention aux situations collectives ou individuelles délicates un objectif à part entière. À partir de la rentrée 2015, cadres du siège et administrateurs ont suivi une formation commune au management. Cette formation, répartie en trois sessions pour une durée totale de 5 jours, avait notamment pour but de contribuer à forger une culture managériale commune. Un certain nombre de pistes d'amélioration ont été identifiées pour accentuer la fluidité des relations entre services et créer des habitudes de travail en commun.

Parallèlement, le dispositif de pilotage et d'évaluation a été complété avec notamment l'envoi à la plupart des cadres supérieurs d'une lettre de mission fixant les objectifs du service, complétée par une note déterminant des objectifs personnels, portant notamment sur les bonnes pratiques d'encadrement.

L'élaboration des projets de monument marque aussi un pas supplémentaire dans la construction d'une vision partagée par tous au sein de l'établissement du devenir des monuments. 10 projets de monument ont été validés en 2015. Documents d'orientation synthétique, ils permettent de déterminer des priorités d'action connues et partagées par les équipes du monument et du siège.

3.3. Une politique RH qui traduit le rôle social de l'établissement

Le CMN avait été parmi les premiers opérateurs de l'État à s'engager, dès 2012, dans les dispositifs gouvernementaux en faveur de l'emploi des jeunes. Cet effort a été depuis maintenu et intensifié, avec, en 2015, la participation de l'établissement au recrutement de volontaires du service civique et d'apprentis. 13 contrats d'accompagnement vers l'emploi (CAE) ont été recrutés dans le cadre des emplois d'avenir. Un effort très significatif a été fourni pour aider les jeunes recrutés à définir leur projet professionnel, très en amont de la fin de leur contrat et avec un investissement fort des agents qui avaient été volontaires pour être leurs tuteurs. Un travail personnalisé de refonte des *curriculum vitae* de tous les CAE a été mené à bien. Ce dispositif a donné des résultats très positifs (cf. encadré ci-dessous).

Après les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi : un bilan à fin 2015

Parmi les jeunes recrutés, deux ont été reçus au concours externe d'adjoint technique principal de deuxième classe – spécialité jardinier d'art. Ils devraient prochainement être nommés en stage au sein des sites où ils ont effectué leur contrat d'accompagnement vers l'emploi.

Un autre CAE a été prolongé en contrat de renfort au sein du monument qui l'avait accueilli. Deux autres sont en pré-embauche dans des entreprises intéressées par les compétences acquises auprès du CMN. Un autre jeune souhaite créer sa propre entreprise d'entretien de jardins et de paysagisme.

L'établissement a également participé l'année dernière au plan national de développement de l'apprentissage. Grâce à la diversité des opportunités qu'offre le réseau, 18 apprentis ont été recrutés pour l'année scolaire 2015-2016, soit davantage à date que tout autre établissement du ministère de la Culture et de la Communication. Il faut souligner également que l'établissement est le seul à accueillir à ce jour un apprenti ayant la qualité de travailleur handicapé. Les apprentis accueillis préparent des diplômes de différents niveaux, des niveaux IV et V (CAP et baccalauréat professionnel) aux niveaux III à I (du BTS au master) et sont recrutés aussi bien au siège que dans les monuments. Les premiers retours d'expérience sont très positifs et encouragent l'établissement à continuer dans ce dispositif.

En matière de recrutement, l'établissement a renforcé sa volonté de diversifier le profil de ses recrues, en s'appuyant notamment sur le partenariat noué en 2014 avec l'association Mozaik RH, spécialisée dans l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers. Un nouvel outil de gestion dématérialisée des recrutements a aussi été mis en place, avec l'aide d'une société de pointe sur le marché. Il contribue à la capacité du CMN de toucher des bassins de recrutement différents. Cet outil a valu au CMN d'être lauréat du prix spécial RH décerné par la revue Acteurs publics.

Ces initiatives dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes et de la diversification du recrutement ne doivent pas occulter le travail fait au quotidien par la Direction des ressources humaines et l'ensemble des cadres de l'établissement pour accompagner les agents dans le développement de leur carrière. Il se traduit, conformément à la politique mise en place dès 2012, par un encouragement à la mobilité interne : les avis de vacances de poste sont ainsi d'abord ouverts aux candidatures internes avant d'être proposés à des candidatures externes ; les choix de recrutement reflètent ce souci de favoriser la progression des agents, avec notamment une réflexion sur les parcours d'accès à la fonction d'administrateur et sur la mobilité des agents exerçant cette fonction, hautement stratégique pour l'établissement. L'application des dispositions du cadre de gestion relatives à l'évolution de carrière des agents rend aussi compte de cet effort du CMN avec l'an passé 116 mesures de réduction d'ancienneté attribuées aux agents permanents rémunérés par l'établissement, dont 34 pour des agents du siège et 86 pour des agents des monuments.

Le CMN a accueilli 18 apprentis pour l'année scolaire 2015-2016.

3.4. Une communication interne rénovée et intensifiée

Plusieurs outils modernes sont à la disposition des équipes de la mission communication mais aussi des autres services, notamment de la DRH, pour faciliter la circulation des informations et renforcer le sentiment d'appartenance.

L'Intranet *Atrium*, mis en production à la fin de l'année du centenaire de l'établissement, a atteint progressivement son rythme de croisière. La fréquentation de l'outil se situe à environ 1 500 visiteurs par mois, dont 500 visiteurs uniques. Le nombre de contributions et de documents consultables a considérablement crû. Des services initialement réticents se sont approprié cet outil. La mission Communication (pôle communication interne) propose chaque mois un questionnaire ludique, qui donne aux agents un prétexte pour consulter les publications récentes sur l'Intranet.

Depuis septembre 2015, le pôle communication interne s'est équipé d'un matériel vidéo afin de diffuser sur *Atrium* de courtes vidéos (en moyenne de 2 minutes 30). 23 ont ainsi pu être réalisées. Celles-ci présentent de manière dynamique par le biais d'interviews d'agents des monuments et/ou du siège la vie et les savoir-faire de l'établissement.

Les synergies entre la communication interne du CMN et celle du MCC se sont renforcées en 2015. En 2015, trois numéros de la revue *Cultures* ont présenté des événements du CMN : le n° 126, avec une page consacrée à l'ouverture de la villa Cavrois ; le n° 127, avec une demi-page consacrée à la remise en couleur des portes et volets du château comtal et des tours de la cité de Carcassonne ; le n° 128, avec la présentation dans la rubrique « Grand Angle » consacrée à l'apprentissage, de la forte mobilisation du CMN avec 18 apprentis accueillis dans 11 monuments et au siège.

ANNEXES

CALENDRIER DES PRINCIPALES OPÉRATIONS DE TRAVAUX / DÉCEMBRE 2015

Légende :

Opération achevée au 2e semestre 2015 | Opération en cours | Opération prête à démarrer sous réserve de crédits | Opération à lancer

Région	Monument	Opération	Type d'opération	Lancement des travaux	Réception des travaux	Montant prévisionnel	Impact sur la visite	Remarques
Aquitaine	**Abbaye de La Sauve-Majeure**	Restauration des sculptures en œuvre et des arases de l'abbatiale et du chevet	MH	sept.-16	nov.-16	300 000 €	fermeture ponctuelle	sous réserve d'arbitrage
Auvergne	**Château de Villeneuve-Lembron**	Stabilité du corps central et de la tour nord-ouest + chantier des collections + électricité	MH / COLL	janv.-14	juin-16	2 250 000 €	fermeture intérieure du château / échafaudages extérieurs côté douves et tour nord-ouest	inauguration le 7 juillet 2016
	Château de Chareil-Cintrat	Consolidation de la chapelle Saint-Blaise	MH	déc.-16	déc.-17	450 000 €	espace non ouvert à la visite	sous réserve d'arbitrage
Bretagne	**Site mégalithique de Carnac**	Aménagement de la maison des mégalithes	AM	avr.-16	juin-17	2 200 000 €	fermeture du bâtiment / un accueil provisoire sera mis en place sur la parcelle adjacente	
		Réaménagement des hangars pour le matériel agricole	AM	janv.-16	juill.-16	600 000 €	partie non ouverte au public	
Centre	**Château de Châteaudun**	Renouvellement de la présentation des tapisseries	REP / COLL	sept.-15	déc.-16	330 000 €	fermeture ponctuelle des salles	
	Château d'Azay-le-Rideau	Ameublement du salon Biencourt	COLL	juin-14	janv.-16	170 000 €		inauguration le 4 février 2016
		Restauration des couvertures, menuiseries extérieures et façades	MH	déc.-14	juin-17	5 500 000 €	échafaudage d'une partie du château (avec obstruction des fenêtres) et fermeture des combles	chantier nécessitant une campagne de communication sur plusieurs étapes / fin des échafaudages de la première tranche fin mai
Champagne-Ardenne	**Palais du Tau**	Mise en valeur de la cour d'honneur et de la cour du calorifère	MH	oct.-15	mai-16	300 000 €	perturbation dans les flux de visite	
		Restauration de la couverture aile Robert de Cotte et de la chapelle	MH	sept.-16	oct.-17	930 000 €	pas d'impact sur la visite	
Île-de-France	**Panthéon**	Création d'une billetterie	AM	sept.-16	déc.-16	360 000 €	impact lors de l'installation de la structure faite en atelier	
		Réfection des escaliers et des sanitaires	REP	mars-16	oct.-16	420 000 €		
		Restauration du dôme	MH	nov.-12	nov.-15	19 900 000 €	impact visuel extérieur	l'opération bénéficie de mécénat (My major company).
	Arc de Triomphe	Réfection de l'ascenseur et des sanitaires	AM	avr.-16	oct.-16	2 000 000 €	incidence très ponctuelle sur le circuit de visite	
	Hôtel de Sully	Réfection de l'orangerie	MH	sept.-16	nov.-16	500 000 €	espace non ouvert à la visite	l'opération fait l'objet d'un mécénat
	Rambouillet	Restauration du clos et couvert	MH	janv.-15	mars-17	5 300 000 €		
	Colonne de Juillet	Restauration de la colonne en vue de sa réouverture	MH	juill.-16	mars-18	3 000 000 €	espace non ouvert à la visite	il est envisagé que les bâches soient le support de mécénat
	Champs-sur-Marne	Aménagement d'une aire de stationnement	MH	sept.-16	mai-17	600 000 €	fermeture du parking	
	Conciergerie	Réouverture des cuisines	MH	janv.-16	mai-16	320 000 €	non ouvert à la visite	bénéficie de mécénat / inauguration début juin

Île-de-France (suite)	**Domaine national de Saint-Cloud**	Aménagement d'ateliers d'artistes	MH	juin-16	févr.-17	1 800 000 €	espace non ouvert à la visite	sous réserve d'arbitrage
	Château de Maisons	Restauration de la frise sculptée	MH	mars-16	mars-17	1 200 000 €	échafaudage sur la façade	
	Donjon de Vincennes	Restauration de la façade occidentale et des couvertures de la sainte-chapelle	MH	janv.-15	nov.-17	7 500 000 €	la chapelle est recouverte d'un échafaudage-parapluie	inauguration de la tranche ferme le 15 déc. 2015
	Villa Savoye	Restauration de la loge du jardinier	MH	janv.-15	juill.-15	640 000 €	espace non ouvert à la visite	opération de communication en sept. 2015
Languedoc-Roussillon	**Cité comtale de Carcassonne**	Mise en sécurité des remparts ouest	MH	déc.-13	juill.-15	1 400 000 €		ouverture du circuit en juill. 2015
		Aménagement de la maison Danjard	MH	juin-16	déc.-16	300 000 €		
	Oppidum d'Ensérune	Restauration et mise en valeur de l'insula VII	MH	mars-16	déc-16	890 000 €	fermeture de cette partie (éloignée du musée)	
	Remparts d'Aigues-Mortes	Réfection du chemin de ronde	MH	nov.-15	mars-16	400 000 €	impact partiel sur le cheminement	
		Restauration du réduit et des parties hautes de la tour sud-est	MH	janv.-13	juill.-15	1 200 000 €	aucun	
Midi-Pyrénées	**Château de Montal**	Remise aux normes électriques et restauration des brocatelles (+ chantier des collections)	MH / COLL	janv.-15	juin-16	1 700 000 €	fermeture du monument	ouverture en juill. 2016 faire venir la presse lors du chantier
	Château de Castelnau-Bretenoux	Restauration des arases et maçonneries du front nord-ouest du château	MH	févr.-16	sept.-16	950 000 €	pas d'impact	
Nord-Pas-de-Calais	**Villa Cavrois**	Aménagement du parking	MH	sept.-16	déc.-16	250 000 €		sous réserve d'arbitrage
Basse-Normandie	**Mont-Saint-Michel**	Mise en conformité paratonnerre	MH	sept.-15	mai-16	450 000 €	aucun	
		Restauration du cloître de l'abbaye	MH	oct.-16	juin-17	2 190 000 €	accessible par moitié	
		Restauration des vitraux de l'abbatiale et de la Merveille	MH	août-14	sept.-15	715 000 €	baies obturées / pièces en partie occupées par le chantier	opératon de communication le 15 juill. 2015
	Château de Carrouges	Restauration de la toiture des communs	MH	oct.-15	mars-16	450 000 €	hors circuit de visite (à proximité de l'accueil)	
Pays de la Loire	**Château d'Angers**	Restauration des groupes froids	MH	nov.-15	janv.-16	380 000 €	deux jours de fermeture	
	Maison de Georges Clemenceau	Remise en état du bâtiment d'accueil	AM	mai-16	mars-17	370 000 €	aucun : bâtiment actuellement fermé	
Picardie	**Pierrefonds**	Consolidation du mur Monduit	MH	janv.-16	mai-16	500 000 €		
PACA	**Abbaye de Montmajour**	Restauration de l'ermitage	MH	mars-16	sept.-16	320 000 €	espace non ouvert à la visite	prévoir une opération de communication
	Château d'If	Restauration des sols depuis le quai nord	MH	sept.-16	déc.-16	350 000 €	impact partiel sur le cheminement	sous réserve d'arbitrage
	Mont-Dauphin	Restauration de la toiture de la caserne Rochambeau	MH	mars-15	nov.-15	2 450 000 €	non ouvert à la visite	
Rhône-Alpes	**Ferney-Voltaire**	Restauration du château et de ses collections	MH / COLL	janv.-16	juin-17	8 100 000 €	le château est fermé au public à partir de JEP 2015	
	Église de Brou	Restauration des appartements de Marguerite, aménagement boutique et ascenseur	MH	févr.-17	avr.-18	1 800 000 €		sous réserve d'arbitrage
		Restauration couverture et façades du bas côté sud	MH	sept.-16	mai-18	4 200 000 €	impact sur l'accès au monument	

FRÉQUENTATION ET RECETTES TIRÉES DU DROIT D'ENTRÉE PAR MONUMENT

MONUMENT	Fréquentation totale (payant + gratuit)[1]	Recettes de droit d'entrée[2]
PARIS ARC DE TRIOMPHE	1 765 351	9 742 603 €
MONT-SAINT-MICHEL ABBAYE	1 265 991	7 560 619 €
PARIS SAINTE-CHAPELLE	903 049	4 888 844 €
PARIS PANTHÉON	667 832	2 770 563 €
CARCASSONNE CHÂTEAU ET REMPARTS	538 866	2 809 303 €
PARIS TOURS DE LA CATHÉDRALE	475 059	2 383 035 €
PARIS CONCIERGERIE	420 340	1 939 446 €
AZAY-LE-RIDEAU CHÂTEAU	214 551	865 199 €
ANGERS CHÂTEAU	201 159	871 621 €
AIGUES-MORTES TOURS ET REMPARTS	166 000	688 587 €
SAINT-DENIS BASILIQUE	155 472	653 773 €
PIERREFONDS CHÂTEAU	144 608	576 870 €
SAINT-CLOUD DOMAINE NATIONAL	136 158	1 210 192 €
CLUNY ABBAYE	132 984	599 870 €
LA ROCHELLE TOURS	125 748	431 031 €
MARSEILLE CHÂTEAU D'IF	106 693	509 355 €
VINCENNES CHÂTEAU	105 260	453 161 €
THORONET ABBAYE	103 260	557 983 €
BOURG-EN-BRESSE MONASTÈRE DE BROU	96 081	324 084 €
CROIX VILLA CAVROIS	89 268	444 121 €
SALSES FORTERESSE	80 499	341 448 €
SAINT-RÉMY-DE-PROVENCE SITE DE GLANUM	71 270	334 983 €
REIMS PALAIS DU TAU	69 839	321 108 €
LOCMARIAQUER SITES MÉGALITHIQUES	65 694	239 906 €
BORDEAUX TOUR CATHÉDRALE	65 128	171 919 €
ARLES ABBAYE DE MONTMAJOUR	58 686	224 615 €
BOURGES PALAIS JACQUES-CŒUR	54 714	256 500 €
BORMES-LES-MIMOSAS FORT DE BRÉGANÇON	49 667	338 354 €
PRUDHOMAT CHÂTEAU DE CASTELNAU-BRETENOUX	49 528	237 826 €
POISSY VILLA SAVOYE	42 708	152 424 €
CHAMPS-SUR-MARNE CHÂTEAU	40 337	160 998 €
VALLÉE DE LA VÉZÈRE SITES	39 799	197 522 €
PLOUEZOC'H CAIRN DE BARNENEZ	39 438	147 348 €
BOURGES CRYPTE ET TOURS CATHÉDRALE	32 619	113 751 €
NOHANT MAISON DE GEORGE SAND	30 914	164 315 €
VILLENEUVE-LEZ-AVIGNON FORT SAINT-ANDRÉ	30 613	78 506 €
NISSAN-LEZ-ENSÉRUNE SITE ARCHÉOLOGIQUE	29 932	103 838 €
CARNAC[3] SITES MÉGALITHIQUES	29 148	126 707 €
CHARTRES TOURS ET TRÉSOR CATHÉDRALE	28 537	85 732 €
BUSSY-LE GRAND CHÂTEAU DE BUSSY-RABUTIN	27 021	108 821 €
LE PUY-EN-VELAY CLOÎTRE DE LA CATHÉDRALE	26 744	90 575 €
MAISONS-LAFFITTE CHÂTEAU	25 192	92 909 €
LA TURBIE TROPHÉE D'AUGUSTE	22 358	63 157 €
FRÉJUS CLOÎTRE DE LA CATHÉDRALE	22 286	63 838 €
CHÂTEAUDUN CHÂTEAU	21 477	88 951 €

OIRON CHÂTEAU	20309	91011 €
TOURS CLOÎTRE DE LA PSALETTE (CATHÉDRALE)	18807	30496 €
RAMBOUILLET DOMAINE NATIONAL	18332	68093 €
CARROUGES CHÂTEAU	17760	85111 €
CADILLAC CHÂTEAU	14607	57580 €
FOUGÈRES-SUR-BIÈVRE CHÂTEAU	14607	48410 €
COUCY CHÂTEAU	14340	40694 €
BOUGES CHÂTEAU	14213	49966 €
LA SAUVE-MAJEURE ABBAYE	13450	63578 €
VILLARS CHÂTEAU DE PUYGUILHEM	13167	49686 €
AMIENS TOURS DE LA CATHÉDRALE	12704	21894 €
TALCY CHÂTEAU	12274	44739 €
SAINT-VINCENT MAISON DE GEORGES CLEMENCEAU	12137	42309 €
NOGENT-SUR-SEINE CHÂTEAU DE LA MOTTE TILLY	11921	48592 €
PRIGNAC GROTTE DE PAIR-NON-PAIR	11128	38102 €
REIMS TOURS DE LA CATHÉDRALE	10488	16457 €
BESANÇON HORLOGE ASTRONOMIQUE (CATHÉDRALE)	9880	20512 €
MONT-DAUPHIN PLACE FORTE	9118	32311 €
SAORGE MONASTÈRE	8725	29985 €
SERMENTIZON CHÂTEAU D'AULTERIBE	7974	30995 €
FERNEY CHÂTEAU DE VOLTAIRE	7880	24264 €
LE BEC HELLOUIN ABBAYE	7827	33830 €
BEAULIEU-EN-ROUERGUE ABBAYE	7586	29360 €
PARIS CHAPELLE EXPIATOIRE	7416	23590 €
MONTMAURIN VILLA GALLO-ROMAINE	6961	10897 €
SANXAY SANCTUAIRE GALLO-ROMAIN	5843	14861 €
SAINT-RÉMY-DE-PROVENCE HÔTEL DE SADE	4961	10464 €
GRAMONT CHÂTEAU	4956	15727 €
WIMILLE COLONNE DE LA GRANDE ARMÉE	4643	5979 €
MONTCARET VILLA GALLO-ROMAINE	4471	9125 €
ASSIER CHÂTEAU	4371	8694 €
CHARROUX ABBAYE	3560	–
TRÉGUIER MAISON D'ERNEST RENAN	2965	5535 €
CHAREIL-CINTRAT CHÂTEAU	1611	3231 €
SÈVRES MAISON DES JARDIES	1169	3660 €
VILLENEUVE-LEMBRON CHÂTEAU	404	1014 €
PARIS DOMAINE NATIONAL DU PALAIS-ROYAL	–	947 €
PARIS HÔTEL DE BÉTHUNE-SULLY	–	4460 €
TOTAL	**9210443**	**45702532 €**

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

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

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

COMPTE DE RÉSULTAT EXÉCUTÉ

Dépenses	Compte financier 2014	Budget initial 2015	Budget 2015 après BR4	Compte financier 2015	% exécution
Charges de personnel	**45 378 581**	**46 565 595**	**46 881 102**	**46 760 762**	**99,7 %**
C64 / Charges de personnel	42 280 565	43 368 911	43 613 110	43 494 120	
C631, 632, 633 : impôts et versements assimilés sur rémunération	3 098 016	3 196 684	3 267 992	3 266 642	
Autres charges	**51 458 222**	**54 172 251**	**58 576 841**	**54 014 918**	**92 %**
C60 : achats	10 606 628	11 345 727	12 098 212	10 257 071	
C61 : services extérieurs	8 484 208	9 627 397	9 718 611	9 244 851	
C62 : autres services extérieurs	13 566 444	16 666 297	16 809 147	14 702 011	
C635 et 637 : autres impôts et taxes	732 218	700 135	852 692	831 192	
C65 : autres charges de gestion courante	1 712 516	2 385 295	1 639 256	1 603 161	
C66 : charges financières	7 412	8 500	10 638	10 637	
C67 : charges exceptionnelles	655 423	388 900	595 050	562 246	
dont valeur nette comptable des actifs cédés (C675)	67 813	10 000	15 900	15 871	
C68 : dotation aux amortissements et provisions	15 647 006	13 000 000	16 795 435	16 745 994	
C69 : impôts sur bénéfice et assimilés	46 367	50 000	57 800	57 755	
Total des dépenses au compte de résultat prévisionnel (1)	**96 836 803**	**100 737 846**	**105 457 943**	**100 775 680**	**96 %**
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) – (1)					
Total équilibré du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	**96 836 803**	**100 737 846**	**105 457 943**	**100 775 680**	

Recettes	Compte financier 2014	Budget initial 2015	Budget 2015 après BR4	Compte financier 2015	% exécution
Subvention d'exploitation (C74)	**13 506 972**	**15 051 821**	**15 583 115**	**15 377 407**	**99 %**
C7411 : subventions de fonctionnement du ministère de la Culture et de la Communication	12 178 511	13 326 821	14 094 405	14 590 303	
C7413, 7418, 744, 746, 748 : autres subventions d'exploitation	1 328 461	1 725 000	1 488 710	787 104	
Autres ressources	**79 828 865**	**81 345 930**	**84 836 425**	**81 297 850**	**96 %**
C70 : vente produits, prestations de services	67 825 261	70 834 430	70 084 430	67 787 205	
C71 : production stockée	-22 302			166 527	
C72 : production immobilisée					
C75 : autres produits de gestion courante	998 665	551 500	551 500	558 442	
C76 : produits financiers	70 922	50 000	50 000	52 838	
C77 : produits exceptionnels	556 980	260 000	260 000	405 907	
dont produits de cession d'éléments actifs (C775)	168 619	10 000	10 000	30 607	
dont neutralisation des amortissements (C776)					
dont quote-part des subventions d'inv. Rapportées au CR (777)					
C78 : reprise sur amortissements et provisions	10 399 339	9 650 000	13 890 495	12 326 931	
C79 : transferts de charge					
Total des recettes au compte de résultat prévisionnel (2)	**93 335 837**	**96 397 751**	**100 419 540**	**96 675 257**	**96 %**
Résultat prévisionnel : déficit (3) = (1) – (2)	3 500 967	4 340 095	5 038 403	4 100 425	
Total équilibré du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	**96 836 804**	**100 737 846**	**105 457 943**	**100 775 682**	

Résultat prévisionnel de l'exercice (3) OU (4)	**– 3 500 967**	**– 4 340 095**	**– 5 038 403**	**– 4 100 425**	
+ Dotations aux amortissements et provisions (C68)	15 647 006	13 000 000	16 795 435	16 745 994	
– Reprises sur amortissements et provisions (C78)	– 10 399 339	– 9 650 000	– 13 890 495	– 12 326 931	
– Neutralisation des amortissements (C776)	0	0	0	0	
– Quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat (C777)	0	0	0	0	
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (C675)	67 813	10 000	15 900	15 871	
– Produits de cession d'éléments actifs (C775)	– 168 619	– 10 000	– 10 000	– 30 607	
= CAF ou IAF	**1 645 894**	**– 990 095**	**– 2 127 563**	**303 902**	

TABLEAU DE FINANCEMENT ABRÉGÉ EXÉCUTÉ

Emplois	Compte financier 2014	Budget initial 2015	Budget 2015 après BR4	Compte financier 2015	% exécution
Insuffisance d'autofinancement		**990 095**	**2 127 563**		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles (C20,21,23)	35 385 869	49 743 000	40 569 932	38 996 784	
Participations et autres immobilisations financières (C26, C27)	6 535	100 000	50 000	5 855	
Remboursement des dettes financières (C16, 17)	6 000		10 500	10 120	
Total des emplois (5)	**35 398 404**	**50 833 095**	**42 757 995**	**39 012 759**	**91 %**
Apport au fonds de roulement (7) = (6) – (5)					

Ressources	Compte financier 2014	Budget initial 2015	Budget 2015 après BR4	Compte financier 2015	% exécution
Capacité d'auto-financement	**1 645 895**			**303 903**	
Financement de l'actif par l'État (C10)	3 046 799	32 762 699	33 974 063	33 848 291	
Financement de l'actif par des tiers autres que l'État (C13)	142 440	1 400 000	1 000 000	1 222 889	
Aliénations ou cessions d'immobilisations (C775)	168 619	10 000	10 000	30 607	
Augmentation des dettes financières (C16, 17)	12 310	100 000	100 000	17 140	
Autres ressources	18 918	4 500 000			
Total des ressources (6)	**5 034 981**	**38 772 699**	**35 084 063**	**35 422 830**	**101 %**
Prélèvement sur le fonds de roulement (8) = (5) – (6)	**30 363 423**	**12 060 396**	**7 673 932**	**3 589 929**	
Apport ou prélèvement sur le fonds de roulement	– 30 363 423	– 12 060 396	– 7 673 932	– 3 589 929	
Variation du besoin en fonds de roulement	– 988 045			1 515 785	
Variation de la trésorerie	– 29 375 377	– 12 060 396	– 7 673 932	– 5 105 714	
Niveau du fonds de roulement	67 618 592	48 287 836	59 944 661	64 028 663	
Niveau du besoin en fonds de roulement	2 931 310	4 000 000	2 931 310	4 447 095	
Niveau de la trésorerie	64 687 283	44 287 836	57 013 351	59 581 568	

DÉPENSES DÉCAISSABLES PAR DESTINATION

	Exécution 2015			
	Personnel	Fonct.	Invest.	Total
1. Conservation, restauration et entretien des monuments	**1 742 808**	**6 266 258**	**29 482 481**	**37 491 547**
1. Restauration des monuments		430 351	26 397 570	26 827 921
2. Entretien et réparation des monuments		4 910 510	2 490 913	7 401 423
3. Collections		749 575	591 532	1 341 107
4. Conservation – fonctions transversales		175 822	2 466	178 288
2. Ouverture des monuments et accueil du public	**27 118 933**	**16 170 796**	**3 496 059**	**46 785 788**
1. Monuments en ordre de marche et accueil du public	22 992 575	8 851 731	2 982 261	34 826 567
2. Communication et développement des publics	1 548 908	1 609 165		3 158 073
3. Offre culturelle – présentation monuments	1 961 905	1 170 071	384 535	3 516 511
4. Offre culturelle – animations	615 546	4 539 829	129 263	5 284 637
3. Éditions	**1 738 075**	**1 513 103**		**3 251 178**
1. Éditions – Production		1 008 483		1 008 483
2. Éditions – diffusion		490 465		490 465
3. Éditions – fonctions transversales		14 155		14 155
4. Valorisation économique monuments	**6 265 632**	**6 919 651**	**3 470 725**	**16 656 009**
1. Commercial – achats produits négoce		5 930 736		5 930 736
2. Commercial – diffusion	4 665 915	459 994	3 301 684	8 427 594
3. Commercial – fonctions transversales	964 241	207 900	164 289	1 336 430
4. Domanial	635 476	321 021	4 752	961 249
5. Fonctions supports	**9 895 314**	**6 712 607**	**2 563 494**	**19 171 415**
1. Frais de fonctionnement administratif	8 650 063	4 059 662	136 947	12 846 672
2. Informatique – fonctions support	774 326	1 114 237	1 714 393	3 602 956
3. Communication – fonctions support	305 728	49 903	4 795	360 426
4. Formation, handicap – fonctions support		477 160	4 041	481 201
5. Mécénat	165 196	27 213		192 409
6 Dépenses et recettes de structure		984 433	703 318	1 687 751
Total	**46 760 762**	**37 582 416**	**39 012 759**	**123 355 937**

REMERCIEMENTS MÉCÈNES

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

MÉCÈNES FINANCIER

Les Fondations Velux

Isabel Marant

La Fondation Stavros Niarchos

Le Fonds de dotation du Crédit Agricole Brie Picardie

La Banque Neuflize

Motul

Rabot Dutilleul Construction

La Caisse d'Épargne Île-de-France

Ainsi que : l'Association des Amis du parc de Saint-Cloud, la Société des Amis de Maisons, Hugo et compagnies, les Galeries Lafayette, les Amis d'Azay-le-Rideau, la Fondation Orange, les Trailers de Paris-Île-de-France, Staff Courtenay, l'UPECB, Degaine, le Château de Sassangy, Sodétour, les Tricots Saint-James, MSM 1888 (Mère Poulard), Integra, l'Association des Amis du Mont-Saint-Michel, la Merveille.France, Louis Ripaux et Fils et l'entreprise Laurent Bignon.

Le Centre des monuments nationaux remercie les donateurs privés pour leur générosité, et tout particulièrement Madame Hélène Conte, Monsieur Jean-Luc Di Paola-Galloni et Monsieur Philippe Machefer.

MÉCÈNES EN NATURE OU COMPÉTENCE

Hory Chauvelin

Will Up Productions

Loire Vision

JC Decaux

La RATP Hauts-de-Seine

Anvalia

Ainsi que : Pathé Production, Veuve Clicquot Ponsardin, le Bon vivre, Muséodirect, Falienor Terreaux de France, Meert Tradition, le Groupe Axxess, Négatif plus, Texdécor, Desmarez, le Crédit Agricole de Touraine et Poitou, Tactile Studio, Techni Drone, le petit studio et Doublet.

Crédits photographiques

© Francis Amiand : p. 33 (bas) ; © CMN : p. 6-7, 8-9, 29, 31, 41, 43 (bas), 49 (bas), 51, 53, 61 ;
© CMN / Colombe Clier : p. 26 (haut), 55 ; © CMN / Gilles Codina : p. 33 (haut) ; © CMN / Benjamin Gavaudo : p. 32 ;
©CMN / Pascal Lemaître : p. 20 ; © CMN / Jean-Luc Paillé : p. 35 ; © CMN / Marc Tulane : p. 39 ;
© Thibaut Chapotot : p. 4, 24-25, 49 (haut) ; © Julien Danielo : p. 8 ; © Laurent Dequick : p. 1 ; © Abdou Diouri : p. 43 (haut) ;
© Jérôme Fievet : p. 44-45 ; © B. Franklin : p. 36 ; © Olivier Hamery : p. 8 ; © Emmanuelle Metz : p. 8, 10, 12, 46 (haut) ;
© Didier Plowy : p. 6, 28, 46 (bas) ; © Présidence de la République : p. 14-15 ; © Olivier Rivière : p. 26 (bas), 58.

Droits d'auteur

Le Corbusier – © FLC ADAGP, Paris 2016 : p. 8, 9, 33, 46.

Couverture

© Laurent Dequick : la villa Cavrois à Croix (Nord), juin 2015.

RAPPORT ANNUEL 2015

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

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

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Ministère
Culture
Communication