

LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX, UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITE PATRIMONIALE DES TERRITOIRES

Isabelle Lemesle

Président du Centre des Monuments Nationaux, France

isabelle.lemesle@monuments-nationaux.fr

Abstract. Premier opérateur culturel et touristique public français avec 8,6 millions de visiteurs par an dans ses 96 monuments, le CMN s'inscrit pleinement dans une démarche cohérente en faveur du développement économique des territoires. Le CMN est un outil de solidarité nationale, fondé sur la péréquation : 7 monuments concentrent 64 % de la fréquentation et 71% des recettes ; 6 seulement présentent un résultat bénéficiaire en coût complet. Ainsi les touristes majoritairement étrangers de l'Arc de Triomphe permettent d'ouvrir à la visite des monuments éloignés des circuits touristiques, et contribuent à la mise en valeur de sites moins favorisés économiquement.

L'ouverture d'un monument national, c'est :

- Le soutien à l'emploi : les travaux de restauration que mène le CMN en tant que maître d'ouvrage font intervenir des entreprises et des artisans locaux.
- Le soutien à l'activité économique : le CMN développe l'implantation d'espaces de restauration dans ses monuments, et une réflexion est engagée quant à l'implantation de structures d'hébergement dans certains espaces à moindre valeur patrimoniale.
- Le soutien à l'accès culturel : le CMN a la mission de mettre les monuments en valeur, d'en développer l'accès pour les publics éloignés économiquement, socialement ou géographiquement de la culture et l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap, et d'en assurer la diffusion de la connaissance. Son offre culturelle riche, développée avec des partenaires locaux, renforce la cohésion et la vitalité des territoires.
- Le CMN atteint un taux d'autofinancement de près de 80% en fonctionnement, et s'efforce de développer ses ressources propres :
 - Accroître la fréquentation, dans un souci de développement raisonné et durable (ex. Carnac ; Font-de-Gaume).
 - Développer les ressources commerciales et domaniales (47 boutiques ; locations et tournages).
 - Favoriser les actions de mécénat : proposer des projets de territoire répondant aux préoccupations des entreprises (ex. Angers ; Cluny ; Cavrois).
 - Fort de son organisation en réseau, le CMN contribue durablement au développement et à l'attractivité économique des territoires.

Monsieur le Vice-Président,
Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi, tout d'abord, de remercier très chaleureusement le Directeur Général de l'UNESCO, Mme Irina Bokova, ainsi que MM. Pierre-Antoine Gatier, Président d'ICOMOS France et Benjamin MOUTON, Président du comité scientifique du Symposium, de m'avoir invitée à intervenir devant vous.

Dans le cadre de nos réflexions sur la question de savoir « comment le patrimoine peut exercer des effets structurants sur le développement économique et le bien-être social » je m'attacherai à vous présenter comment le Centre des monuments nationaux, institution que j'ai

l'honneur de présider depuis un peu plus trois ans et qui est placée sous la tutelle du ministre chargé de la Culture français, contribue au développement de l'attractivité des territoires, au travers du réseau de 100 monuments dont l'Etat lui a confié la responsabilité de la conservation et de l'animation culturelle.

Avec près de 80 millions de visiteurs, la France est la première destination touristique mondiale, même si elle ne se place aujourd'hui qu'au 3e rang en termes de chiffres d'affaires, devant l'Italie et derrière les Etats-Unis et l'Espagne.

La part de la valeur ajoutée du tourisme dans notre PIB - soit 7,1% en 2011 - est bien supérieure à celle d'autres secteurs comme l'énergie et l'industrie agro-alimentaire ou encore l'automobile. Le tourisme emploie directement en France 1 million de personnes et fait travailler tous les secteurs de l'économie. Il est un facteur structurant du territoire français et représente un enjeu social fort – *source Rapport du conseil national du tourisme 15 février 2011*

Dans ce secteur désormais très concurrentiel, la France s'est engagée en 2008 dans une démarche stratégique visant notamment à l'horizon 2020 par l'amélioration de l'accueil, de l'offre et de la promotion, à une augmentation de 20 % du poids du tourisme dans le PIB et de 30 % des emplois générés par le tourisme.

Or, les études de public montrent que plus de la moitié de la demande internationale pour la destination France est motivée principalement par son attractivité culturelle, entendue comme un certain « art de vivre à la française » qui rassemble non seulement le patrimoine bâti mais aussi les industries culturelles, le spectacle vivant et les événements culturels.

Le Centre des monuments nationaux est le premier opérateur culturel et touristique public français avec près de 9 millions de visiteurs accueillis chaque année dans 100 monuments dont 80% de touristes, et 30 à 80% d'étrangers selon la plus ou moins forte notoriété des 100 monuments qui composent son réseau.

Notre mission patrimoniale bénéficie culturellement, scientifiquement mais aussi économiquement à l'ensemble du territoire français, dans un modèle institutionnel dont je n'ai pas encore trouvé l'équivalent dans d'autres pays et que je suis heureuse de partager avec vous aujourd'hui.

La création du Centre des monuments nationaux s'inscrit dans l'histoire de la protection du patrimoine en France.

La notion même de patrimoine et la prise de conscience de la nécessité de le protéger commencent à se dessiner à la fin du XVIIIe siècle, avec la réflexion sur la notion de propriété caractéristique de la période de la Révolution française.

C'est à cette époque qu'est reconnu comme un devoir le fait de protéger les biens culturels, artistiques et scientifiques communs qui, n'appartenant à personne, sont la propriété de tous.

Mais cette notion de protection du patrimoine ne se rapportait initialement qu'aux œuvres d'art et aux livres, et non aux œuvres architecturales, qui ont subi de grands dommages à cette époque. Beaucoup de châteaux et de

bâtiments religieux ont été détruits ou endommagés, en tant qu'ils symbolisaient un régime politique et des privilèges abolis.

C'est au XIXe siècle que naissent les premières institutions de l'Etat chargées d'établir un inventaire du patrimoine architectural national, et d'évaluer les dégâts dus à la Révolution. En 1841, cette volonté se traduit par une première loi de protection des monuments historiques qui classe les bâtiments menacés. Une autre loi, fondamentale, viendra en 1913 compléter le dispositif.

Un peu plus d'un siècle plus tard, nous savons que c'est en France, à Paris, que naîtra l'UNESCO. La France a été l'un des premiers pays à ratifier, en 1976, la Convention du patrimoine mondial adoptée en 1972. Elle est aujourd'hui le troisième pays regroupant le plus grand nombre de biens inscrits sur la liste du patrimoine mondial.

Créé en 1914, le Centre des monuments nationaux est, en France, le premier gestionnaire de sites inscrits au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO avec 14 monuments pour 37 sites inscrits.

Enfin, durant le dernier quart du XXe siècle, la notion de patrimoine est devenue plus globale : on est ainsi passé de la protection du monument à celle d'un site, œuvres combinées de l'homme et de la nature. La notion de patrimoine immatériel a, elle aussi, vu le jour, élargissant d'autant le champ de la protection et de la sauvegarde.

Aujourd'hui, la législation française protège le patrimoine à plusieurs titres : archives, bibliothèques, musées, archéologie, et enfin monuments historiques, sites et espaces protégés. Je m'en tiendrai, bien évidemment, aux monuments historiques.

Qui sommes-nous ? : des monuments et des hommes. A l'heure actuelle, l'Etat français possède environ 1650 monuments protégés, soit seulement 3,8% de l'ensemble des monuments historiques du territoire. L'essentiel du patrimoine protégé, en France, appartient aux collectivités locales (communes, départements, régions) et aux particuliers. Le patrimoine culturel est en effet géré de plus en plus localement depuis les lois de décentralisation du début des années 80.

Sur ces 1650 monuments protégés qui sont propriétés de l'Etat, une centaine, répartis sur le territoire métropolitain français, sont confiés au Centre des monuments nationaux par le ministre chargé de la Culture spécifiquement en vue de leur ouverture au public, dans le respect de leur conservation. S'y ajoutent des domaines qui ont été légués à l'établissement par des personnes privées. Ces monuments, qui constituent une collection exceptionnelle, bénéficient tous de la protection la plus complète au titre de la législation

française sur les monuments historiques.

Il s'agit tout d'abord de sites archéologiques constituant des réserves et de grottes ornées dont la fragilité et la complexité d'exploitation exigent la compétence de l'Etat, tels que par exemple le site archéologique de Glanum, ou les grottes des Eyzies-de-Tayac, dans la vallée de la Vézère en Dordogne, dans le Sud-Ouest de la France.

Ce sont aussi des lieux de mémoire nationale commémoratifs de grandes dates de l'Histoire de France, comme l'Arc de triomphe de la place de l'Etoile à Paris, qui domine l'avenue des Champs-Élysées, et bien sûr le Panthéon, où reposent bon nombre d'écrivains, de scientifiques et d'hommes politiques auxquels la nation a voulu rendre hommage.

Ce sont également d'anciens biens de la couronne, représentatifs de la constitution de l'Etat national, comme les châteaux de Vincennes ou de Rambouillet.

Ce sont enfin des archétypes architecturaux, dont la qualité exceptionnelle et la valeur pédagogique justifient la possession par l'Etat. Ces modèles de l'architecture française sont autant de témoins de toutes les époques: les remparts moyenâgeux de la cité fortifiée de Carcassonne, l'Abbaye de Montmajour qui surplombe la plaine arlésienne, la place forte de Mont-Dauphin que l'on doit à Vauban, le château Renaissance d'Azay-le-Rideau, dans la vallée de la Loire, ou bien encore l'abbaye du Mont-Saint-Michel, « Merveille du monde occidental » qui surplombe la baie du même nom, face à l'Angleterre.

Le CMN a également la responsabilité de deux villas contemporaines particulièrement remarquables : la villa Cavrois de Mallet-Stevens, et la villa Savoye de Le Corbusier.

Mais le Centre des monuments nationaux n'est pas une simple collection de monuments historiques remarquables, c'est avant tout une somme de métiers exercés de manière conjointe et complémentaire dans une économie de moyens qui permet de dessiner un avenir à chacun des monuments qui lui est confié, quelle que soit sa notoriété.

Tout d'abord, le CMN est maître d'ouvrage. Il est chargé de la conservation, de la restauration et de l'entretien des monuments placés sous sa responsabilité ; ce qui signifie concrètement assurer la programmation des études et des travaux et le suivi de leur exécution par les maîtres d'œuvres qui sont, pour l'essentiel, les architectes en chef des monuments historiques.

Ce sont une douzaine de grandes opérations que le CMN mène en parallèle. A titre d'exemple, je vous dirai que :

- en 2011, nous avons rendu totalement accessible au public handicapé le Palais du Tau qui se trouve au pied de la cathédrale de Reims ;
- en 2012, le CMN ouvrira pour la première fois à la visite la villa Cavrois, le « château de la modernité », chef d'œuvre de Mallet-Stevens qui a été sauvé de la destruction par l'Etat après avoir été largement pillée ;
- la même année, nous ouvrirons à la visite le logis royal du château d'Angers, qui a été gravement endommagé par un incendie en janvier 2009, après l'avoir totalement restauré et l'avoir rendu accessible au public handicapé
- en 2013, nous rouvrirons à la visite le château de Champs-sur-Marne, fermé depuis 2006, après l'avoir rendu accessible lui aussi au public handicapé, avoir revu tous les réseaux et restauré le « salon chinois » dont le plafond peint s'était effondré du fait d'une infestation de mэрule.

Ces travaux qui s'élèvent au total à plusieurs dizaines de millions d'euros par an ont un impact fort sur l'économie du territoire et font travailler de nombreuses entreprises locales spécialisées dans les monuments historiques.

Ensuite, le CMN doit *mettre les monuments en valeur, en développer l'accessibilité au plus grand nombre*, en assurer la diffusion de la connaissance, par tous les moyens qu'offre la médiation culturelle sous toutes ses formes, pour tous les publics, et veiller à la qualité de l'accueil. Nous organisons plus de 200 manifestations par an sur l'ensemble du réseau et accueillons 33% de visiteurs gratuitement dans nos monuments pour favoriser l'accès des publics les plus éloignés de la culture.

Sous le timbre des Editions du Patrimoine, le CMN est également un éditeur public qui rassemble une vingtaine de collections enrichies, chaque année, par la publication d'une quarantaine de titres.

Ces missions sont naturellement *complémentaires*. Menées en cohérence par un opérateur unique, elles permettent de considérer le monument comme un tout et d'agir avec plus de rapidité et une meilleure efficacité.

Je prends un exemple : nous avons célébré en 2010 le *11e centenaire de la fondation de l'Abbaye de Cluny*.

A l'occasion de l'inauguration d'une magnifique exposition conçue par Neil Stratford sur l'apogée de l'art roman à Cluny, nous avons fait converger : l'aboutissement des travaux de restauration du transept, menés en partenariat avec les collectivités locales et grâce à des fonds européens, l'installation de postes supplémentaires de réalité augmentée, l'aménagement d'un nouvel accueil/boutique, une présentation revue des collections permanentes, la mise en place d'une signalétique nouvelle et la parution

de 5 ouvrages proposant chacun une approche différente de Cluny, dont un livre de référence sur les 11 siècles de rayonnement de l'abbaye et la présentation des premiers éléments d'un exceptionnel livre d'art spécialement conçu à destination des handicapés visuels.

Pour l'exercice de ses missions, le CMN mène une politique de partenariat extrêmement active avec les acteurs publics mais aussi privés au niveau national comme sur le territoire.

Naturellement, il conduit son action en lien étroit avec les autres acteurs de la sphère culturelle publique, au premier rang desquels le ministère de la Culture. Je pense, en particulier, à toutes les grandes opérations de caractère national auxquelles le CMN s'associe comme les journées européennes du patrimoine, la fête de la musique ou la culture à l'hôpital. Mais aussi à des réflexions et des actions communes en faveur de la création contemporaine, dans le domaine de la littérature ou des arts plastiques, par exemple.

Au-delà, nous développons de nombreux et riches partenariats avec les collectivités locales. Je prendrai l'exemple de l'Année du Roi René, duc d'Anjou, dont on a célébré en 2009 le 600^e anniversaire de la naissance, et qui au château d'Angers - que le CMN ouvre au public - s'est traduit entre autres choses, en partenariat avec la ville, le département et la région par l'accueil dans la Galerie de l'Apocalypse d'une magnifique exposition de manuscrits enluminés conçue par la bibliothèque municipale d'Angers, la publication d'un ouvrage de référence sur « le Roi René dans tous ses Etats » mais aussi l'organisation d'une manifestation participative associant les habitants des quartiers les plus défavorisés.

Pour rester à Angers, il faut souligner que l'ensemble de ces actions a été soutenu par une forte implication des acteurs économiques locaux, en particulier la chambre de commerce et d'industrie de Maine-et-Loire. Ceux-ci continuent d'ailleurs d'apporter leur soutien en prenant une part active à la levée de fonds entreprise par le CMN à la suite de l'incendie qui, en janvier 2009, a ravagé une partie du Logis royal du château d'Angers ; incendie qui nécessite d'importants travaux pour un coût total estimé à 8 millions d'euros, en vue de la réouverture du Logis au public, restauré, rendu accessible aux handicapés et présentant une nouvelle scénographie, prévue au premier semestre 2012.

La constitution en réseau permet de mener au bénéfice de tous les monuments et de tous les territoires des réflexions transversales dans les domaines scientifiques, culturels et économiques.

Je prendrai là encore un exemple. Nous sommes entrain

d'achever l'élaboration, pour chacun des monuments de notre périmètre, d'un *schéma directeur de développement* qui, dans chacun des secteurs de notre compétence, dessine des perspectives et établit des priorités pour les 5 à 10 ans qui viennent ; démarche dont s'inspire aujourd'hui d'ailleurs l'UNESCO pour la mise au point de ses plans de gestion.

Naturellement, le regard que nous portons sur les interventions et développements possibles dans tel ou tel monument s'enrichit de notre expérience dans des monuments comparables à un titre ou un autre. Par exemple, quand nous travaillons à la réouverture de la villa Cavois, nous sommes riches d'une expérience de création de parcours de visite à l'échelle de notre périmètre et, avec la villa Savoye, grâce à laquelle, l'ouverture et l'entretien d'une villa contemporaine nous sont déjà familiers. Et la question, par exemple, de la réédition de meubles originaux s'appréhende plus globalement.

De même, il va de soi que la veille que nous exerçons sur le marché de l'art pour ouvrir à la visite les appartements de la Duchesse à l'Hôtel de Sully à Paris – chef d'œuvre du XVII^e siècle pourrait bénéficier au château de Maisons, que nos réflexions sur la signalétique intérieure des tours de la cathédrale de Chartres trouveront sans doute un débouché également dans celles d'Amiens ou de Reims, que la préservation des alignements mégalithiques de Carnac emporte celle des mégalithes de Locmariaquer, que le fleurissement du château de Bouges, les visites gourmandes du château de Carrouges et du château de La Motte-Tilly peuvent aisément trouver d'autres applications dans les monuments présentant des caractéristiques semblables.

De même, la constitution en réseau permet, à un moment donné, d'organiser des événements qui sont l'expression d'un dénominateur commun et d'une politique culturelle nationale ambitieuse.

Là encore, une illustration. Chaque année, nous choisissons désormais un thème à partir duquel, pendant toute la saison d'été, s'organisent le plus grand nombre possible de manifestations. En 2010, cela a été « monuments et cinéma ». Cette année, nous avons choisi le thème « monuments et animaux » avec des expositions d'art contemporain sur le thème animalier qui se sont déployées sur tout le réseau cet été avant de converger vers la Conciergerie, à Paris, pour une exposition intitulée « Bêtes Off » où je serai heureuse de vous accueillir. Et de manière systématique, année après année, nous retrouvons sur le réseau d'autres événements tels que, à Pâques, « œufs, énigmes et chocolat » où, l'espace d'un week-end, enfants et parents cherchent des œufs en chocolat dissimulés dans les monuments, en répondant à des questionnaires ludiques

qui leur font découvrir son histoire et son architecture. De la même manière, l'été, le CMN s'associe à l'opération du ministère de la Culture et de la Communication intitulée « Les portes du temps » qui permet de sensibiliser à l'histoire et au patrimoine les jeunes publics issus en priorité de zones urbaines sensibles.

Ces opérations réseau complètent utilement les grands événements qui ponctuent la saison. A titre d'exemple, je peux citer, en dehors des grandes expositions liées à des célébrations nationales, les parcours nocturnes que nous avons créés au Mont-Saint Michel et à Azay-le-Rideau pour attirer un public plus large : les amateurs de musique dans l'Abbaye, en disséminant les deux mois d'été des musiciens qui jouent à partir de la nuit tombée ou les amateurs de spectacles animaliers dans le parc du château. Renouveler le regard posé par tous les publics sur le patrimoine, telle est aussi notre ambition.

Une attention toute particulière est portée à la médiation culturelle, et le CMN a développé dans ce domaine une véritable expertise, mise en œuvre dans tout le réseau à travers le discours des personnels qui assurent la visite commentée ou les conférences, les cartels, les dépliants, les audio guides, le multimédia... L'expérience que nous avons de la réalité augmentée à Cluny, évoquée tout à l'heure, qui permet au visiteur de retrouver le transept disparu, nous a été utile à Vincennes pour reconstituer le Cabinet de Charles V et le sera à l'Arc de triomphe pour faire découvrir, depuis la terrasse, non pas seulement le panorama d'aujourd'hui, mais aussi celui d'hier.

Culturellement singulier dans son appréhension globale des monuments, le Centre des monuments nationaux repose sur un modèle économique rare fondé largement sur l'autofinancement et la péréquation.

Le CMN est un acteur non seulement culturel mais aussi économique majeur, eu égard aux près de 9 millions de visiteurs que les monuments nationaux attirent chaque année sur le territoire français, mais aussi à l'activité économique induite par les travaux qu'il conduit, aux 200 manifestations annuelles qu'il organise ou aux millions de documents qu'il édite ; compte tenu aussi des 1 400 agents qu'il emploie sur tout le territoire. La circonstance que siègent à son conseil d'administration non seulement le ministre chargé de la Culture mais également le ministre chargé du Tourisme – aujourd'hui rattaché au ministre de l'Economie et des Finances – fait sens. Une excellente étude du ministère de la Culture et de la Communication a d'ailleurs mis en évidence, en 2009, qu'un euro investi dans le patrimoine générerait jusqu'à 20 euros dans l'économie du pays.

Mais au-delà de l'attractivité du patrimoine historique

en matière touristique, il faut souligner que le Centre des monuments nationaux est aussi un remarquable instrument de péréquation.

Sur la centaine de monuments que rassemble le Centre des monuments nationaux, 8 monuments concentrent 66 % de la fréquentation et 67% des recettes. 5 seulement présentent un résultat bénéficiaire en coût complet (fonctionnement et investissement compris). La plupart sont à Paris : l'Arc de Triomphe, la Sainte-Chapelle du Palais de la Cité, les tours de Notre-Dame, le Panthéon. Un seul est en province : l'abbaye du Mont Saint-Michel. Les raisons en sont simples : les monuments que je viens de citer ont une fréquentation annuelle qui va de 500 000 à 1 600 000 visiteurs, alors que 59 % des monuments du CMN ont une fréquentation inférieure à 100 000 visiteurs.

Or, de quoi vit le CMN ?

Les dépenses d'investissement (travaux de restauration, d'aménagement, de réparation...) se montent à environ 51 M€ en 2011. Elles sont subventionnées à hauteur de 79% par le ministère chargé de la Culture et financées par des ressources propres à hauteur de 21%. A noter que, depuis cette année, le Centre des monuments nationaux bénéficie d'une recette nouvelle : une taxe sur les jeux de hasard en ligne, plafonnée à 10 M€ par an.

Pour donner un repère, ces chiffres peuvent être rapprochés du budget total de 375 M€ que l'Etat français consacre, en 2011, comme l'an passé, à l'entretien et à la restauration des monuments historiques ; budget dont 70% bénéficie aux monuments dont il n'est pas propriétaire.

Il faut souligner aussi quelques grands mécénats, qui permettent soit de réaliser plus de travaux, soit de les réaliser plus rapidement, comme par exemple le mécénat des Fondations Velux, grand mécène du ministère de la Culture et de la Communication, qui financent la moitié du coût de la restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle du Palais de la Cité à Paris, ce qui représente un mécénat de 5 millions d'euros ou, plus récemment, le groupe industriel Dassault, qui vient de financer à hauteur de 800 000 euros la restauration des quatre grands reliefs de l'Arc de triomphe à Paris.

Pour leur part, les dépenses de fonctionnement de l'établissement qui se montent à 79,5 M€ en 2011, sont couvertes à 77 % par des recettes propres, à savoir aux deux tiers par les droits d'entrée qui représentent plus de 40 M€ pour près de 9 millions de visiteurs par an, à un quart par les recettes commerciales (boutiques et occupation domaniale) et à 5% par les recettes éditoriales.

Cette large part d'autofinancement due aux droits

d'entrée recouvre des réalités très diverses.

Si nous pouvons ouvrir à la visite autant de monuments nationaux sur tout le territoire, pour l'essentiel c'est grâce aux touristes (80% de notre fréquentation dont 55% d'étrangers) qui visitent les sites les plus connus, sachant que plus la notoriété des sites est grande, plus la présence des touristes étrangers est forte. Un exemple : l'Arc de triomphe qui a accueilli 80% de touristes étrangers en 2010.

Parmi ces touristes étrangers, le taux de captation des visiteurs Japonais s'établit à 47%, des Américains à 21%, des Espagnols à 9 % et des Italiens à 6%.

C'est notre organisation en réseau qui permet de réduire les coûts et de développer les ressources propres.

Le siège de l'institution est situé à Paris, dans un magnifique hôtel particulier du XVIIIe siècle, l'Hôtel de Sully, près de la Bastille. Il rassemble sur deux sites environ 300 personnes réparties entre 8 directions qui correspondent soit à des fonctions transversales, soit à des domaines d'intervention du CMN.

L'ensemble de ces directions constitue l'expertise métier à laquelle peuvent se référer la quarantaine d'administrateurs qui sont les responsables sur le terrain tant de la gestion, de la valorisation que de l'ouverture au public des monuments. Ces administrateurs sont aussi les supérieurs hiérarchiques directs des 1 000 agents qui travaillent dans les monuments – très majoritairement à l'accueil des visiteurs et dans les 68 boutiques du réseau.

Cette organisation en réseau centralisée permet une mutualisation des coûts et des moyens puisqu'on ne duplique dans chaque monument que l'organisation strictement nécessaire à son fonctionnement au quotidien. Ainsi toutes les compétences techniques dans les domaines les plus variés et les plus pointus sont rassemblées au siège au bénéfice de l'ensemble du réseau et la commande publique est organisée à chaque fois que possible au niveau régional ou national.

En matière de développement des ressources propres, l'organisation en réseau est également un atout.

En matière de mécénat, en 2010, le CMN a mené 41 projets de mécénat, mobilisant plusieurs dizaines d'entreprises ou fondations, pour un total de 2,8 millions d'euros. La fidélisation des mécènes et partenaires fonctionne particulièrement bien pour les entreprises à implantation en réseau sur tout le territoire.

Le CMN concentre aujourd'hui ses actions de recherche de mécénat autour de trois thèmes fédérateurs pour

tous ses monuments, séduisants pour les partenaires et mécènes potentiels :

- le développement durable, par exemple sur l'opération de restauration du Logis royal du château d'Angers, que j'évoquais tout à l'heure ;
- l'action sociale, avec des projets liés au développement de l'accessibilité handicapés : des maquettes tactiles pour les visiteurs mais aussi des ouvrages qui permettent d'appréhender du bout de doigts les divers aspects du monument concerné, grâce à une succession de planches gaufrées,
- pouvant présenter jusqu'à six niveaux de reliefs ;
- la jeunesse, avec publication de documents de visites spécifiquement destinés aux publics jeunes.

Proposer aux mécènes potentiels de s'inscrire dans de vastes opérations globales qui incluent : restauration, révision du parcours de visite, publications, etc.... est à l'évidence un élément facilitateur. A ceci s'ajoute, naturellement les mécénats de compétence.

Quant aux tournages de films, l'organisation en réseau permet de proposer un véritable catalogue de 200 sites de toute nature et de contribuer pleinement à la politique volontariste du gouvernement français pour faciliter l'accueil des tournages sur notre territoire avec une grille tarifaire incitative, un inventaire exhaustif informatisé des décors disponibles et une visibilité forte auprès des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel. Nous sommes présents, par exemple, au marché du Festival international du film de Cannes, au Location Trade Show de Los Angeles et au Festival de Fiction TV de La Rochelle.

Autre facteur de développement des ressources domaniales, le ministre de la Culture et de la Communication et le secrétaire d'Etat chargé du Tourisme ont décidé d'encourager des opérations de valorisation du patrimoine par le tourisme. Il s'agit, dans le respect de la conservation de ce patrimoine, de favoriser la création d'activités touristiques d'affaires, d'hébergement, de restauration ou de création d'évènements.

Le sujet n'est pas nouveau en matière de restauration. Depuis plusieurs années les institutions culturelles françaises s'attachent, pour le développement de leurs ressources propres, mais aussi pour le confort du visiteur auquel on apporte ainsi un service supplémentaire, à ouvrir des équipements de restauration dans ses musées et ses monuments. Je prendrai deux exemples : nous avons ouvert en 2009 dans les communs du château d'Azay-le-Rideau un salon de thé et nous allons faire de même, au printemps prochain, dans l'Orangerie de l'Hôtel de Sully à Paris.

Le processus est toujours le même : étude de faisabilité

économique, puis de faisabilité technique. Lorsque toutes les conditions sont réunies, c'est un acteur privé spécialisé dans ce type d'activité qui, après mise en concurrence, se voit chargé de la réalisation du projet, sur la base d'un cahier des charges précis.

Naturellement, la mission de service public première du CMN étant l'accueil du public, l'activité commerciale doit rester accessoire et être totalement compatible avec la conservation du monument. Ce qui est nouveau, c'est l'élargissement de la réflexion à l'activité d'hébergement.

Quelle a été notre démarche ?

La vingtaine de monuments retenus pour cette étude a été sélectionnée selon les critères suivants : configuration des bâtiments, compatibilité entre visite des lieux et exploitation économique, attractivité touristique du monument dans le territoire, complémentarité avec l'offre existante ou réponse à une offre manquante. Les sites choisis comportent tous aujourd'hui des parties non ouvertes à la visite (car peu attractives culturellement, tels les communs par exemple) ou font l'objet d'une forte attente du public en termes de nouveaux services. Nous examinons maintenant la possibilité d'implanter sur quatre sites, un hôtel haut de gamme pour deux d'entre eux, et des gîtes ruraux pour les deux autres.

Dans cette entreprise, le réseau du CMN est à nouveau une force puisque nous pouvons, plus aisément, tirer enseignement des expériences passées, pour ce qui concerne la restauration, et avoir une approche comparative essentielle pour ce qui concerne les activités d'hébergement.

Enfin, l'importance du réseau fait également du CMN *un acteur majeur de la promotion touristique*.

Tout d'abord, parce qu'il permet de créer des produits exclusifs, là où nos concurrents sont obligés de s'associer pour pouvoir présenter une palette d'offres plus large. Pour les *visiteurs individuels*, ce sont les coffrets cadeaux, les « Visites Prestige » et les billets jumelés entre plusieurs monuments du CMN, comme par exemple le château de Castelnau-Bretenoux et celui de Montal, dans la vallée de la Dordogne.

Pour les *professionnels du tourisme*, ce sont les systèmes de ventes à l'avance, de bons de commandes et de e-vouchers (billets d'entrée à imprimer à l'avance) mais aussi l'achat par catégorie tarifaire : en achetant des billets à un prix « catégorie 1 », ils disposeront d'une palette d'une quinzaine de monuments à proposer à leurs clients, en une seule démarche.

La force des outils marketing du CMN est soutenue par le poids du réseau : un site internet unique, 9 millions de documents d'appel distribués sur tout le territoire, un manuel technique de vente en 9 langues, une charte graphique commune pour

une meilleure identification du réseau mais aussi 8 chargés de développement répartis sur le territoire. Une action unique permet de commercialiser l'ensemble des sites, incluant dans ces démarches des monuments qui n'auraient pas eu ni les moyens financiers ni la notoriété touristique suffisante pour les supporter sans une mise en réseau.

De même, le CMN participe chaque année à des workshops dans toute l'Europe, aux Etats-Unis et plus récemment en Chine, au Japon et au Brésil organisés par Atout France, portant ainsi tous les sites d'une même voix : impossible pour la plupart des monuments du réseau d'y participer dans le cadre d'une démarche individuelle.

Enfin, la présence du réseau sur une grande partie du territoire permet un *travail en commun avec les autres propriétaires de sites* : publics ou privés, pour proposer au visiteur une offre culturelle plus riche qui l'incite à prolonger son séjour. A titre d'exemple, je citerai la possibilité, lorsqu'on est au château d'Azay-le-Rideau de visiter les jardins de la Chatonnière ou, bientôt, lorsqu'on est au château de Bussy-Rabutin, de visiter l'abbaye de Fontenay, tous deux entre des mains de propriétaires privés.

Là encore, le réseau est un atout pour élargir l'offre faite au visiteur.

Fernand Braudel disait que le présent sans passé n'a pas d'avenir. Le Centre des monuments nationaux français n'est pas seulement une magnifique collection de monuments emblématiques de l'histoire d'un pays. Il s'agit là, aussi et peut-être plus fondamentalement, d'un merveilleux outil de solidarité nationale qui contribue, sous l'égide du ministère chargé de la Culture, dans une recherche permanente de rationalisation des coûts et de mutualisation des connaissances, au développement de l'attractivité patrimoniale des territoires.

Merci encore à tous ceux qui ont rendu cette rencontre possible. Et merci à vous tous de m'avoir écoutée avec patience.