

CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

# CMN 2030

## NOTRE PROJET



## SOMMAIRE

- 4 LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSULTATION
- 6 NOTRE RAISON D'ÊTRE
- 7 NOS VALEURS COMMUNES
- 8 HISTOIRE DU CMN
- 9 CARTE D'IDENTITÉ DU CMN
- 10 L'INTERVIEW : TOUT EST PATRIMOINE
- 12 AXES STRATÉGIQUES CMN 2030
- 25 ZOOM SUR : FAIRE DU PATRIMOINE UN ALLIÉ DU VIVANT
- 32 LES 10 CHANTIERS CMN 2030
- 40 RETOURS SUR LES ATELIERS



## POURQUOI CE PROJET ?

**D**epuis plus d'un siècle, le Centre des monuments nationaux rassemble le plus vaste réseau de sites et monuments en France, de la préhistoire à nos jours. Chaque jour, nous nous engageons à conserver, animer et transmettre ces patrimoines culturels et naturels à tous les publics. Le CMN est à la fois complexe et riche, porté par ses 110 monuments et les millions de visiteurs que nous accueillons chaque année. Nous le savons : un monument déserté est souvent voué, à moyen terme, à l'oubli. *A contrario*, un monument habité, vivant, devient un espace de partage et de transmission. C'est pourquoi il nous appartient de réfléchir à la manière dont nous pouvons investir les lieux, leur redonner une vigueur et les animer dans leur essence la plus profonde, mais aussi en explorant de nouveaux usages.

Le patrimoine est, par nature, organique. Il se réinvente et se réactive chaque jour. Il a évolué au fil des siècles, et cela continue aujourd'hui.

Depuis toujours, hommes et femmes sont intervenus dans nos sites : pour les modifier, les agrandir, les restaurer ; et chacune de ces interventions a inscrit une nouvelle histoire pour le monument. Aujourd'hui encore, nous enrichissons ces récits grâce au regard et au travail des artistes, philosophes et chercheurs que nous invitons avec enthousiasme à explorer notre réseau – et à en révéler des facettes inattendues.

Préserver le patrimoine ne consiste pas à le figer. Je suis convaincue que les arts, les sciences et le patrimoine doivent dialoguer avec les besoins du présent et les enjeux du futur. Ils nous offrent des clés pour comprendre et appréhender le monde, tel qu'il est et tel qu'il devient. Mais comment s'assurer que ce patrimoine est bien ancré dans notre époque, véritablement investi par

toutes et tous et au service des territoires ? C'est là tout l'enjeu du projet CMN 2030.

CMN 2030 a pour ambition de révéler et d'interroger les mutations de notre patrimoine, tout en respectant l'âme de notre institution. Ce projet est nourri par une consultation précieuse : des milliers de témoignages, d'idées, d'envies exprimés par nos agents et le public. Je tiens à saluer l'engagement et la créativité dont chacun a fait preuve dans cette démarche collective. De cette consultation, nous avons extrait cinq grands axes stratégiques, qui guideront notre action à court et moyen terme pour renforcer le rayonnement du CMN et de ses monuments.

Prenons, par exemple, le domaine de l'hospitalité. C'est notre première vitrine, notre manière de dire « bienvenue chez nous » à toutes et à tous. Pourtant, certains de nos sites peuvent être intimidants.

Rendre ces lieux physiquement et concrètement accessibles est un impératif, mais il nous faut aussi dépasser les

barrières invisibles, informelles, qui peuvent freiner certains publics.

Un autre enjeu essentiel mis en lumière par cette consultation est celui du « faire réseau ». Comment tirer parti de la force de notre réseau pour garantir la pérennité du modèle unique du CMN et préserver son intégrité financière ?

Les réponses résident dans notre diversité. Nous sommes une seule et même maison, mais nous rassemblons 110 monuments, 110 territoires, 110 équipes. Cela signifie 110 façons d'innover, d'expérimenter et de répondre aux défis qui se présentent à nous.

*« Préserver le patrimoine ne consiste pas à le figer. »*



**Marie Lavandier**  
Présidente du CMN



# LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSULTATION

Un « pas de côté » inédit par sa méthode et sa dimension pour réfléchir ensemble sur ce qui nous anime et là où nous voulons aller.

✕ La consultation CMN 2030 est une démarche inédite au sein d'un établissement public culturel par son ampleur et son ambition.

Elle a mobilisé l'ensemble des parties prenantes du CMN de janvier à septembre 2024 : agents, tutelle, partenaires, publics...

Le principe de départ : une réflexion collective la plus ouverte et transparente possible pour construire le prochain projet d'établissement.

Le but : réfléchir ensemble à notre mission et à nos valeurs, définir les axes stratégiques qui vont guider notre action à l'avenir et le plan d'action associé.

Des « règles du jeu » ont été données à l'ensemble des participants au démarrage :

- La consultation est organisée autour de thèmes fondamentaux déclinant l'ambition portée par la présidente ;
- La consultation est ouverte à tous ;
- Tous les agents sont légitimes à partager leurs idées ;
- Les contributions sont anonymes ;
- Toutes les propositions seront visibles par tous sur la plateforme ;
- Des groupes de travail et des séminaires traiteront les propositions et détermineront les critères de priorisation ;
- Les contributions retenues comme prioritaires nourriront le « Projet stratégique du CMN 2024-2030 », communiqué en interne et en externe. Sa mise en œuvre fera l'objet d'un suivi régulier et partagé.

## PHASE 1 : PRÉPARATIFS [JANVIER 2024]

✦ En amont du lancement de la consultation, plusieurs semaines ont été consacrées à la préparation du dispositif pour en affiner les enjeux et les attentes. Pour préciser l'ambition de CMN 2030 et calibrer au mieux les modalités de consultation, 20 entretiens de diagnostic ont été menés en interne comme en externe. Complétés par une analyse documentaire, ils ont permis d'identifier les axes stratégiques du nouveau projet et d'aligner le format de la consultation avec les attentes des cibles.

## PHASE 2 : CONSULTATION COLLECTIVE [FÉVRIER-AVRIL 2024]

✦ Pour recueillir un large éventail d'idées et d'avis auprès de l'ensemble des parties prenantes, 4 dispositifs ont été mis en place :

- Une consultation en ligne à travers la plateforme de démocratie participative Jenparle de Res publica. Ouverte aux publics interne et externe, la consultation a été lancée le 11 mars et a permis de récolter 1 122 propositions autour des 6 thèmes proposés : « Les publics du CMN », « L'écologie au CMN », « Le lien avec le territoire », « Faire réseau », « Un acteur majeur du patrimoine » et « Le CMN dans la société » ;
- En parallèle, deux questionnaires ont été soumis à des publics différents :
  - un premier à destination de l'interne pour creuser le sujet des valeurs et de l'identité du CMN ;
  - un second aux visiteurs pour les interroger sur leurs attentes, en matière d'offre de visite dans les monuments et au-dehors, et sur leurs idées pour permettre à tous les publics de découvrir le patrimoine.
- Enfin, 15 ateliers d'intelligence collective ont été organisés, réunissant 217 agents issus de 34 monuments sur tout le territoire.



## PHASE 3 : IDENTIFICATION DES CHANTIERS PRIORITAIRES [AVRIL-JUILLET 2024]

✦ Pour transformer les contributions reçues en plans d'action concrets, une phase d'analyse et de priorisation était indispensable :

- 6 groupes de travail réunissant 68 agents de tout niveau hiérarchique autour des 6 thématiques de la consultation ont été formés pour, dans un premier temps, identifier une cinquantaine d'idées structurantes sous-tendant l'ensemble des propositions ;
- En parallèle, 5 axes stratégiques ont été travaillés en collaboration avec la présidence et le comité de direction pour orienter les travaux de cette phase ;
- Les groupes de travail ont ensuite été mis à contribution pour sélectionner une centaine de projets issus de la consultation, en ligne avec les axes stratégiques définis.

Après une mise en cohérence, une liste de 78 projets a été présentée et discutée lors d'un séminaire rassemblant 100 agents à Lyon sur deux jours. Les travaux des participants ont permis d'affiner la liste pour aboutir à une sélection provisoire d'une quarantaine de projets prioritaires. Ce séminaire a aussi offert la possibilité de travailler à la formulation d'une raison d'être et à un ensemble de valeurs communes (voir p. 7).

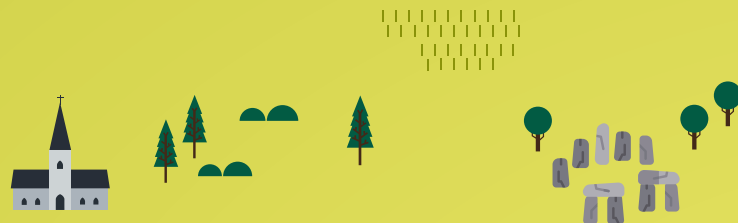
## PHASE 4 : CONSOLIDATION ET DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE [JUILLET-SEPTEMBRE 2024]

✦ À la suite de ces travaux collectifs, le comité de direction a été mobilisé à travers des ateliers de travail pour arrêter une feuille de route et organiser la déclinaison opérationnelle. 10 chantiers prioritaires ont ainsi été dégagés (voir p. 32), chacun incarné par des projets phares permettant de porter l'ambition de l'établissement. La restitution des résultats

de la consultation a été structurée autour d'un dispositif multicanal mêlant webinaires, podcasts et supports éditoriaux. La mise en œuvre des chantiers démarre début 2025 avec l'engagement de la direction générale à communiquer régulièrement à l'ensemble des agents sur leur avancement et à poursuivre la dynamique engagée dans l'esprit de CMN 2030 : appel à l'intelligence collective, transparence et ouverture.



\* L'ensemble des facilitations graphiques sont à retrouver en p.40

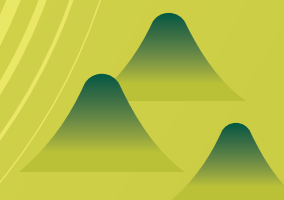


## NOTRE RAISON D'ÊTRE

« Le Centre des monuments nationaux rassemble, depuis plus d'un siècle, le plus important réseau de sites et monuments de France, de la préhistoire à nos jours.

Fort de la richesse de ce bien commun et de la diversité des lieux et savoir-faire de ses équipes, il œuvre chaque jour pour conserver, révéler et transmettre ces patrimoines naturels et culturels à tous les publics.

En faisant dialoguer histoire, art et culture, il fait de ses monuments des lieux de connaissance, de création, d'émotion et de partage qui contribuent à renforcer le lien social. »



## NOS VALEURS COMMUNES

PASSION

EXPERTISE

INVENTIVITÉ

PARTAGE

RIGUEUR SCIENTIFIQUE

SOLIDARITÉ





# HISTOIRE DU CMN

De fonds de sauvegarde à opérateur global du patrimoine : la métamorphose du Centre des monuments nationaux

## LA NAISSANCE DES « MONUMENTS HISTORIQUES »

✕ En 1790, au cœur de la Révolution française, l'érudit Aubin-Louis Millin présente à l'Assemblée constituante un rapport intitulé *Antiquités nationales ou Recueil de monumens pour servir à l'histoire générale et particulière de l'Empire français*. **Le terme de « monument historique » apparaît ici pour la première fois !** Il désigne les édifices et les lieux liés à l'art et l'histoire de la France.

En 1830, le poste d'**inspecteur des monuments historiques** est créé par le ministère de l'Intérieur. Le 27 mai 1834, il est attribué à l'écrivain et historien Prosper Mérimée, qui va jouer un rôle essentiel. Pendant des années, il sillonne la France afin de dresser **un inventaire des sites préhistoriques et des bâtiments antiques et médiévaux remarquables**. Tous relèvent de l'État, ou des communes, et nécessitent des travaux. C'est d'ailleurs Prosper Mérimée qui confie à **Eugène Viollet-le-Duc**, architecte, le soin de restaurer la cité de Carcassonne, l'abbaye du Mont-Saint-Michel ou encore le château de Pierrefonds.

La suite ? La loi du 30 mars 1887 pour la conservation des monuments historiques assure la protection des ouvrages présentant « *un intérêt du point de vue de l'histoire, de l'art ou de l'archéologie* ». Ainsi, un monument classé ne peut être ni détruit ni déplacé, et toute intervention doit être soumise à un accord ministériel. Elle est complétée par la loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques, qui réaffirme et enrichit ses dispositions. C'est dans ce contexte qu'**à la suite de la loi de 1913, l'État va se doter d'un nouvel outil promis à de nombreux développements**.

## LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX EN 4 PÉRIODES :

**1914-1930 : une caisse pour financer les acquisitions de sauvegarde de l'État**

✦ La Caisse nationale des monuments historiques et préhistoriques est fondée le 10 juillet 1914, quelques mois après la loi de 1913. Le projet de création d'un établissement public disposant d'un budget propre a pour objectif l'acquisition, pour le compte de l'État, d'immeubles et meubles historiques à protéger, restaurer et conserver. Le financement nécessaire à l'exécution de cette mission est assuré par des dons et legs, voire quelques taxes sur les recettes générées par le marché de l'art ou les jeux de hasard. Les ressources ainsi collectées sont alors mises à disposition du ministère de l'Instruction publique et des Beaux-Arts, permettant l'acquisition d'un patrimoine historique en danger.

Toutefois, à partir de 1922, une autre source de revenus est créée avec la perception d'un droit d'entrée sur les visites des monuments. La Caisse n'est pas encore « agissante » au-delà de la collecte de fonds, mais c'est le début d'un nouveau chapitre !

**1930-1965 : du patrimoine bâti au patrimoine naturel**

✦ Les années 1930 marquent un élargissement significatif avec la loi du 2 mai 1930, qui étend la protection aux sites naturels d'intérêt historique, scientifique ou artistique.

L'établissement devient alors la Caisse nationale des monuments historiques, préhistoriques et naturels et des sites. Cette période d'avant-guerre voit l'État acquérir de nombreux monuments qui sont toujours au cœur du patrimoine géré par le CMN.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, de nouveaux moyens de financement doivent être trouvés. Une politique d'animation et de valorisation est progressivement mise en place au sein des monuments, pour attirer davantage de public.

Peu à peu, la vocation de la Caisse n'est plus seulement financière, mais aussi culturelle, sans toutefois être en gestion directe des sites. Le fonctionnement des monuments relevait de l'administration ministérielle, avec pour principaux interlocuteurs localement les préfets et les architectes des Bâtiments de France chargés

de la conservation du patrimoine et, à ce titre, responsables de monuments historiques classés appartenant à l'État.

**1965-1995 : un élargissement progressif des missions**

✦ En 1965, deux décrets transforment l'établissement en Caisse nationale des monuments historiques et des sites (CNMHS), élargissant ses missions au patrimoine privé et aux actions culturelles sous des formes diversifiées : prêts « bonifiés » pour travaux sur monuments classés privés, subventions aux actions culturelles, dont des festivals dans des lieux historiques, soutien à la création de routes historiques.

Cependant, la CNMHS ne peut pas intervenir directement dans les monuments nationaux et reste encore cantonnée à son rôle de « caisse ». Deux ans plus tard, en 1967, son siège est installé à l'hôtel de Sully, au cœur du quartier du Marais, à Paris.

Un changement majeur intervient en 1970, permettant à l'établissement de percevoir et gérer directement les recettes des monuments nationaux. Au fil des années, les visiteurs se font toujours plus nombreux. L'importance de l'accueil du public et de la valorisation des monuments se renforce.

**1995 à aujourd'hui : un opérateur polyvalent présent sur l'ensemble de la chaîne patrimoniale et devenu le premier opérateur culturel et touristique français**

✦ Le décret de 1995 consolide son rôle d'opérateur culturel de l'État, chargé de présenter les monuments au public et d'en développer la fréquentation. En 2000, l'institution devient officiellement le Centre des monuments nationaux (CMN). L'année 2007 marquera une étape cruciale avec l'attribution de la maîtrise d'ouvrage des opérations d'entretien et de restauration, auparavant assurée par le ministère de la Culture. Le CMN gère désormais l'intégralité de la chaîne de

conservation, de présentation et de valorisation des monuments, incluant le bâti, les collections et les espaces naturels. Cette responsabilité se concrétise par d'importants chantiers comme la restauration de l'hôtel de la Marine et de l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue ou la transformation du château de Villers-Cotterêts en Cité internationale de la langue française. Il assure également la gestion de l'ensemble de ses personnels (par délégation du ministère de la Culture depuis 2019 ou par recrutement direct) et peut gérer des monuments pour le compte de tiers. Depuis 2021, enfin, l'institution a encore élargi son champ d'action en créant CMN Institut, une structure consacrée au partage d'expertise et à l'accompagnement des acteurs du patrimoine, tant en France qu'à l'international. Cette évolution illustre la capacité d'adaptation constante de l'institution, qui a su transformer son rôle initial de simple caisse de financement en un acteur majeur de la préservation et de la valorisation du patrimoine culturel français.



# TOUT EST PATRIMOINE

Regard sur le patrimoine

## LA NATURE COMME FAISANT PARTIE DU PATRIMOINE D'UN LIEU

Avec Sarkis, artiste français d'origine arménienne qui imagine depuis plus de trente-cinq ans des mises en scène construites à partir d'histoires empruntées autant à la mémoire des lieux qu'à la sienne. Pour sa troisième intervention dans un lieu de culte après l'abbaye de Silvacane à La Roque-d'Anthéron et l'église du couvent des Jacobins, Sarkis a été invité par le CMN à imaginer un ensemble de vitraux et deux autels pour la chapelle Jean de Bourbon de l'abbaye de Cluny : une vision toute particulière et personnelle du patrimoine...

Quel était le point de départ de *La pluie*, avec les couleurs de l'arc-en-ciel, résonne dans la chapelle?

Sur ce type de projet, c'est un autre rapport au temps : vous travaillez avec un lieu qui a déjà une histoire, une architecture. Vous devez projeter l'endroit dans cent ans et réfléchir à la façon dont votre œuvre peut s'y intégrer. D'abord, j'ai visité le lieu, comme je le ferais pour une exposition dans une galerie ou un musée. Je considère alors les espaces, mais aussi l'histoire. L'abbaye de Cluny a énormément souffert pendant la Révolution française. La chapelle n'était pas intacte, mais pour autant, elle n'était pas défigurée et a conservé son charme. Certes, quelques sculptures avaient disparu, et les vitraux avaient une fonction purement décorative – un peu comme du papier peint. Le lieu a été pensé pour une personne : le cardinal de Bourbon pouvait y inviter des gens, mais il disposait d'un oratoire afin qu'il puisse assister à la messe, isolé. C'est assez spécial. Outre l'histoire, j'ai également analysé la lumière, pour comprendre comment, selon les moments de la journée, elle habite le lieu.

Comme si la lumière faisait aussi partie du patrimoine de la chapelle?

Oui, la chapelle a subi des aventures et mésaventures à travers le temps (elle a été édifée vers 1460, NDLR). Mais ce qui n'a pas changé depuis le <sup>xv</sup><sup>e</sup> siècle, c'est la nature à l'extérieur. La première fois, je suis resté à l'intérieur de la chapelle plusieurs heures. Il faisait froid, mais le soleil s'est invité par moments. Il a même un peu plu. J'ai donc décidé d'inviter ce changement perpétuel et naturel – la neige, l'ombre, la nuit, la chaleur – de la même manière que l'on convoquerait l'Histoire. En voyant cette pluie à l'extérieur, j'ai pensé à ce phénomène que l'on peut tous observer. Lorsque la pluie tombe, elle laisse comme des traces sur les fenêtres. Une image a commencé à trotter dans ma tête : et si j'invitais la pluie avec des couleurs de l'arc-en-ciel? J'en ai parlé à l'atelier Lucas Concept et Eden Morfaux. Et le travail a débuté.

Touche par touche, vous avez commencé à dessiner ces gouttes de pluie...

Oui, ça a pris des mois. En tout, j'ai réalisé entre 150 000 et 1 600 touches de couleur de l'arc-en-ciel. Nous avons ensuite cuit ces émaux à 580 °C, afin que mes traces se fixent définitivement dans le verre. Pour l'autel, la couleur dominante est le miel, la couleur du soleil. Sur ces 160 000 empreintes, il n'y en a pas deux qui se ressemblent, un peu comme le pianiste dont la touche n'est jamais tout à fait la même. Il y a un peu de cette idée (dans sa vision du patrimoine, NDLR), dans cette chapelle, tout un chacun peut s'y recueillir, indépendamment de sa foi ou de ses croyances. C'est très universel. Le patrimoine, c'est pareil : il appartient à tout le monde. C'est là toute sa beauté.



# AXES STRATÉGIQUES CMN 2030

1

## HOSPITALITÉ

CULTIVER L'HOSPITALITÉ POUR NOS AGENTS ET TOUS NOS PUBLICS

2

## TRANSMISSION

GARANTIR LA TRANSMISSION DU PATRIMOINE CULTUREL, BÂTI ET NATUREL AUX GÉNÉRATIONS FUTURES

3

## TERRITOIRES

INVENTER DE NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION POUR ET AVEC LES TERRITOIRES

4

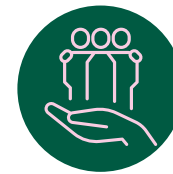
## DIALOGUE

FAIRE DIALOGUER LE PATRIMOINE AVEC LE MONDE QUI L'ENTOURE

5

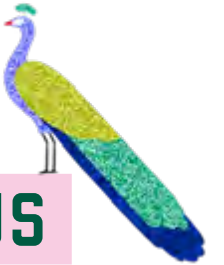
## RÉSEAU

S'APPUYER SUR LA FORCE DU RÉSEAU : UNE MAISON, 110 MAISONS



## AXE STRATÉGIQUE N° 1

# CULTIVER L'HOSPITALITÉ POUR NOS AGENTS ET TOUS NOS PUBLICS



✕ L'hospitalité n'est pas qu'une question d'accueil chaleureux ou de services rendus aux visiteurs ; c'est une posture relationnelle qui engage l'établissement. Elle repose sur une double exigence : répondre aux attentes des publics avec attention et anticipation, tout en créant un cadre de travail motivant pour les équipes elles-mêmes, quels que soient les conditions de visite et les publics concernés. Cette réciprocité, souvent occultée, entre les conditions d'accueil et celles de travail, entre ceux qui visitent et ceux qui accueillent, fait partie des axes que le CMN souhaite affirmer et revendiquer.

Cultiver l'hospitalité, c'est s'assurer du bien-être de chacun, c'est faire le pari de l'expérience humaine : celle d'un accueil soigné, inclusif et bienveillant, tant pour les équipes que pour les visiteurs, avant, pendant et après la visite.

Cet axe stratégique vise ainsi à établir une dynamique de confiance et de respect mutuel, où l'attention portée à chacun devient une valeur commune et un levier d'excellence et où les conditions matérielles offertes aux visiteurs et la richesse du contact humain sont des objectifs à part entière.

*Garantir une expérience de qualité pour tous nos publics et permettre à chacun de trouver sa place*

✦ **Notre ambition** est de donner à chacun le sentiment d'être bienvenu et attendu.

Au CMN, l'hospitalité et la qualité de l'accueil ne sont pas de simples concepts : elles incarnent une véritable raison d'être pour nos agents. Qu'il s'agisse de répondre à un sourire, d'anticiper une demande ou de garantir des conditions de visite optimales, nos équipes s'investissent avec un niveau d'engagement unique. Cette attention particulière à l'accueil doit constituer une signature distinctive du CMN, où chaque monument est porté par la passion de ceux qui y travaillent.

Si 96 % de nos visiteurs se déclarent satisfaits de leur visite, les scores peuvent varier fortement en fonction de nos monuments et du contexte sur la satisfaction concernant le confort de visite ou le fil conducteur du parcours.

Au-delà des expériences de visite classiques, nous avons à concevoir des lieux où la convivialité favorise les échanges entre spécialistes et non-spécialistes, enrichissant ainsi l'expérience de chacun. Offrir un accueil de qualité et un niveau de confort et de services homogène sur le territoire est une priorité absolue, tout comme transmettre

des connaissances, susciter l'émotion et encourager la participation.

Le premier objectif de cet axe stratégique sera donc de **définir un socle commun de qualité de l'expérience de visite à l'ensemble de nos monuments**. Plusieurs défis sont à relever :

– L'hétérogénéité du réseau : le CMN, ce sont 110 monuments, des sites archéologiques, des châteaux, des abbayes, des cathédrales, des maisons d'illustres avec chacun leurs spécificités ;

– Des contraintes physiques et climatiques : la configuration même de nos monuments, héritée de leur histoire, est souvent un atout et un charme ; mais c'est aussi une contrainte pour les conditions de visite et de travail pour les agents (233 marches à la tour Pey-Berland, 980 hectares au château de Rambouillet, 200 jours de fermeture dans l'année au château d'If pour cause de houle !). À cela s'ajoutent des défis comme les épisodes de chaleur (ou de froid), qui exigent des aménagements adaptés ;



- Des visiteurs exigeants, diversifiés et dont les usages évoluent : nos publics se distinguent par leur diversité géographique, sociale, culturelle et générationnelle. Leur niveau de familiarité avec le patrimoine, leurs attentes en matière de visite et leurs besoins spécifiques varient énormément ;
- Des enjeux technologiques croissants : les expériences numériques, désormais incontournables, doivent enrichir l'expérience des visiteurs sans la dénaturer, tout en limitant leur impact écologique.

Les mots des agents

LA MISE EN PLACE D'UN SOCLE COMMUN À L'EXPÉRIENCE DE VISITE A ÉTÉ LARGEMENT PLÉBISCITÉE

- « Dans l'objectif de permettre à chacun de découvrir nos monuments en autonomie en 2030, nous pourrions proposer un socle commun à chaque parcours de visite (confort, médiation, accessibilité, accueil). »
- « Il faudrait moderniser les signalétiques de sécurité afin d'éviter l'accumulation de supports obsolètes nuisibles à l'image du site. Recentrer cette mission au siège. »
- « Il faudrait établir une charte en coconstruction avec les publics et les différents acteurs pour définir ce que le public est en droit d'attendre en matière d'accueil, de médiation et de services. »
- « Il faudrait faire des interventions dans le milieu scolaire et étudiant pour sensibiliser le jeune public à la préservation du patrimoine. »
- « Il faudrait ouvrir une grande réflexion nationale pour réadapter les horaires des monuments de tout le réseau, pour qu'ils soient davantage adaptés aux nouvelles pratiques des visiteurs, plus ouverts aux publics jeunes, familles, et qui s'adaptent aux nouvelles contraintes de visite liées au réchauffement climatique. »
- « Il faudrait une offre de visite adaptée aux PMR et rendre accessibles les monuments en physique et en virtuel. »

Renforcer notre offre auprès des jeunes, des scolaires, des publics du champ social et des publics en situation de handicap

- Le deuxième objectif de cet axe stratégique est de développer la fréquentation physique ou hors les murs de tous les publics.

L'hospitalité ne doit pas se limiter aux visiteurs actuels, mais s'élargir à toutes et tous.

Sur les 11 millions de visiteurs du CMN (chiffres de 2024), 26 % ont moins de 26 ans et 16 % moins de 18 ans.

10 % de la fréquentation a entre 18 et 25 ans, et cette proportion est en augmentation chaque année. Cependant, les études montrent que le patrimoine ne fait pas partie des secteurs culturels vers lesquels ils se dirigent spontanément.

S'agissant des scolaires, plus de 460 000 jeunes ont été accueillis dans les monuments du CMN en 2023 et 2024. Les résultats obtenus avant les attentats et le Covid devraient être à nouveau atteints, c'est-à-dire au moins 510 000, puis développés dans la durée. Là aussi, même si la courbe est positive, il est en effet possible et souhaitable d'aller plus loin, d'autant qu'il n'y a jamais eu autant de moyens disponibles pour l'éducation artistique et culturelle en France, notamment avec le pass Culture collectif pour les collèges et lycées, qui constituent aujourd'hui le cœur de nos publics scolaires. Certains autres établissements publics culturels vont jusqu'à accueillir 8% à 10% de scolaires lorsque toutes les conditions sont réunies (bâtiment se prêtant à la mise en place d'espaces pédagogiques, ce qui n'est pas toujours le cas dans le patrimoine, facilité d'accès, équipes) ce qui doit nous inspirer.



Château de Villeneuve-Lembron, groupe de visiteurs  
© David Bordes - CMN

Au-delà des jeunes, toucher et fidéliser les publics éloignés et du champ social nécessite un travail constant et une collaboration étroite avec des experts du secteur social et de l'éducation populaire. Le CMN participe à la mission « Vivre ensemble » créée par le ministère de la Culture en 2004 et mène une politique active de partenariats avec la Fédération nationale des Francas, Cultures du Cœur, Habitat

et Humanisme, le Secours populaire français, le Mouvement des régies, la Direction de l'intégration et de l'accès à la nationalité et l'Office français de l'immigration et de l'intégration. Il est essentiel de renforcer les partenariats avec des réseaux régionaux pour faciliter l'accès aux monuments, en créant un cadre national adaptable localement. Cette collaboration devra être à la fois quantitative, avec

davantage de conventions, et qualitative, pour proposer une offre d'actions plus variée.

Enfin, l'accessibilité dans nos monuments reste un enjeu majeur, notamment à travers la montée en puissance de la labellisation « Tourisme & Handicap » (4 monuments labellisés en 2024) et la généralisation de l'accessibilité universelle.

DE NOMBREUX RETOURS SUR LE BESOIN DE RENFORCER NOTRE EXEMPLARITÉ EN INTERNE, EN TANT QU'EMPLOYEUR, ET EN EXTERNE SUR LE VOLET SOCIAL

Les mots des agents

- « Il faudrait proposer de grands débats en lien avec les enjeux sociétaux de demain. »
- « Il faudrait que le CMN soit précurseur sur les questions d'inclusion (matrimoine, colonisation, droits culturels, luttes des minorités) au travers de sa programmation, par exemple. »
- « Il faudrait que le CMN participe aux causes nationales (sida, cancer, don du sang). »
- « Il faudrait multiplier les collaborations avec des ateliers et chantiers d'insertion et autres dispositifs d'insertion par le travail (marchés, prestations événementielles...). »
- « Il faudrait replacer la notion de service public au cœur des actions de l'établissement, notamment en matière d'ouverture aux publics défavorisés ou éloignés de la culture. »





Olympiade culturelle - Paris 2024 au Panthéon  
© Quentin Chevrier

*Améliorer le bien-être au travail et offrir  
des parcours professionnels attractifs à nos agents*

✦ Le troisième objectif est de développer l'hospitalité pour nos agents.

Les chiffres du dernier baromètre social du ministère de la Culture confirment l'intérêt des agents du CMN pour leur travail (75 % le trouvent intéressant) et leur fierté de travailler au CMN (74 %), mais ils ne sont plus que 64 % à considérer que leur environnement de travail est agréable, et 43 % s'estiment perdants à la fois sur la rémunération et sur l'évolution de carrière<sup>1</sup>. À noter que le taux de mobilité interne est en progression, avec une moyenne ces dernières années de 40% de recrutements internes sur les postes.

L'enjeu est donc crucial pour le CMN de renforcer les actions engagées pour améliorer les conditions de travail et l'accompagnement des mobilités et évolutions de carrière dans un contexte marqué par un enjeu d'attractivité pour les métiers de la fonction publique et l'évolution des attentes des nouvelles générations.

Les efforts pour améliorer notre politique d'inclusion et la diversité (obtention en 2022 du label) doivent être poursuivis, voire intensifiés, de même que les actions pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes.

Une approche systémique et durable devra ainsi être mise en œuvre, en lien étroit avec les partenaires sociaux pour :

- continuer à améliorer les espaces et les outils de travail, avec une attention particulière pour les monuments soumis à fortes fréquentations et à fortes chaleurs qui posent des questions spécifiques ;
- faciliter le partage des connaissances, la valorisation et la transmission des savoir-faire, souvent rares ;
- améliorer la valorisation des carrières et la reconnaissance de l'engagement.

1. Ipsos, baromètre social du ministère de la Culture 2023, résultats CMN, 244 répondants.



© Les métiers du CMN par Julien Falsimagne - CMN





AXE STRATÉGIQUE N° 2

GARANTIR LA TRANSMISSION  
DU PATRIMOINE CULTUREL,  
BÂTI ET NATUREL AUX  
GÉNÉRATIONS FUTURES

Cet axe s'articule autour  
de trois objectifs principaux :

*Donner la priorité à l'entretien  
et au soin de nos monuments et  
collections, développer une « écologie  
de la conservation »*

**✕ L'écologie de la conservation**  
définit la stratégie du  
CMN pour une gestion durable  
du patrimoine.

Vertueuse par définition par  
la conservation et la préservation  
des matériaux, l'approche de la  
restauration des monuments peut  
néanmoins évoluer dans le sens  
d'une moindre intervention, ce qui  
entraîne plusieurs conséquences  
sur la manière de concevoir  
son action de conservation.

Il s'agit d'opérer une véritable  
révolution culturelle de  
nos pratiques marquées depuis  
le XIX<sup>e</sup> siècle par la pensée  
d'Eugène Viollet-le-Duc et l'ambition  
de travaux visant à un état complet  
du bâtiment, quitte à le réinventer,  
pour passer à une nouvelle ère en  
préservant les immenses acquis de  
la longue période de transformations  
et de restaurations qui a précédé.

Alors qu'ils recueillent en général  
moins de crédits budgétaires et  
de visibilité que la restauration et les  
grands chantiers, l'entretien et la  
réparation sont essentiels et doivent,  
à l'avenir, devenir premiers.

Il est possible dans nos opérations  
de choisir des approches de plus  
grande conservation de l'existant  
sans aller systématiquement  
jusqu'à la restauration, qui peut viser  
à rétablir un état disparu,  
à supprimer des évolutions jugées  
non significatives de l'histoire  
d'un bâtiment. Affirmer l'intervention  
la plus mesurée possible, la plus  
juste, une **restauration conservatoire**,  
constitue en soi une position  
forte dans le choix d'intervention.

Moins coûteuse, permettant  
d'intervenir sur de plus  
nombreux monuments  
et prémunissant les institutions  
de chantiers lourds subis par  
défaut d'entretien, cette « écologie  
de la conservation » est également  
moins consommatrice de ressources  
à fort impact carbone.

*Prévenir et s'adapter  
aux risques climatiques*

✦ Malgré leur résilience  
naturelle, les monuments  
sont aussi vulnérables face à  
l'augmentation des manifestations  
due au changement climatique :  
inondations, montée des eaux,  
sécheresse, tempêtes... L'érosion  
de la biodiversité affecte  
par ailleurs nos parcs et jardins  
patrimoniaux : diminution  
des pollinisateurs, prolifération de  
ravageurs et d'espèces envahissantes,  
perturbation des cycles  
de floraison... Il est crucial

de développer des stratégies  
de conservation qui prennent  
en compte ces nouveaux défis.

La question de l'étude et  
de la prévision des évolutions  
de nos monuments, qu'ils soient  
bâti, collections ou espaces verts,  
dans le cadre des crises  
environnementales est donc une  
nécessité majeure pour anticiper  
les facteurs de dégradation et  
les actions qui permettront d'en  
prolonger la préservation.

Le CMN est déjà associé à des études  
et doit renforcer sa visibilité  
nationale et internationale sur  
ce plan, fort de la diversité  
des expériences que proposent  
ses 110 maisons.

Historiquement très engagé dans  
la préservation du patrimoine  
végétal et de la biodiversité,  
le CMN souhaite intensifier son  
action, notamment sur le patrimoine  
hydraulique, avec la généralisation  
de plans de gestion des eaux  
pour éviter l'utilisation d'eau potable  
pour l'arrosage.

Dans la perspective d'accompagner  
cette démarche, plusieurs outils sont  
nécessaires : une programmation  
pluriannuelle des travaux, un budget  
d'entretien évolutif ainsi  
que des plans stratégiques pour  
le patrimoine vert et hydraulique  
et un renforcement de nos liens  
avec l'écosystème de la recherche.



Visiteuse à la Sainte-Chapelle de Paris  
© Colombe Clier, CMN

DES ATTENTES FORTES SUR L'ÉCOLOGIE ET UN CONSENSUS  
SUR LA NÉCESSITÉ D'UNE ACCÉLÉRATION MAJEURE

Les mots des agents

« Il faudrait valoriser nos parcs  
et jardins comme des espaces  
contribuant à préserver la  
biodiversité et communiquer  
sur ces actions. »

« Il faudrait que tous les  
établissements (monuments et  
sièges) mettent en place le tri et  
forment l'ensemble du personnel. »

« Il faudrait prévoir un bilan  
écologique avant, pendant  
et après travaux sur chaque  
opération engagée dans un  
monument (ex. : coût et gain  
énergétique, gestion raisonnée des  
déchets, réutilisation de matériaux  
et/ou matériaux biosourcés...). »

« Il faudrait repenser la manière  
d'entretenir et de restaurer  
les monuments pour anticiper les  
évolutions climatiques et réduire  
l'empreinte (ex. : restauration des  
berges, isolation...). »

« Il faudrait proposer aux agents  
de participer à une Fresque du climat,  
activité très efficace pour prendre  
conscience des enjeux écologiques. »

« Les enjeux sont tels que la création  
d'une mission consacrée à l'écologie  
est nécessaire. »

« Il faudrait réfléchir à une meilleure  
gestion des eaux pluviales dans les  
monuments et à la réutilisation  
des citernes et puits déjà en  
place (arrosage, chasse d'eau  
des toilettes...). »

« Il faudrait que l'on accepte une  
forme de ralentissement et ne  
pas être dans une quête d'innovation  
technologique permanente. »

« Il faudrait que l'écologie  
passe par les boutiques : arrêter  
de vendre des goodies uniformisés  
et industriels, penser local,  
bio et upcycling. »



Réduire l'impact de nos activités et valoriser l'apport du patrimoine à la lutte contre les crises environnementales

L'écologie est une des thématiques qui a récolté le plus de propositions pendant la consultation CMN 2030 avec un consensus sur la nécessité d'une accélération majeure. La prise en compte de notre impact environnemental global implique d'adopter des pratiques plus sobres concernant la gestion énergétique des sites, d'interroger l'impact de nos achats, de réduire les déchets et de systématiser les possibilités de réemploi au sein et à l'extérieur du réseau du CMN.

La restauration et la fréquentation de nos sites peuvent induire une pression sur les écosystèmes : perturbation des habitats naturels lors des chantiers, piétinement des sols, pollution lumineuse ou sonore... L'étude des interactions entre la faune, la flore et leur milieu sera donc une étape nécessaire pour connaître ensuite les leviers de réduction

des impacts des activités du CMN sur la biodiversité environnante.

Un des enjeux de CMN 2030 est de systématiser nos efforts en matière de réduction des gaz à effet de serre en construisant et pilotant un plan de transition bas-carbone. Il s'agit ainsi de s'inscrire dans la stratégie de décarbonation de l'État, tout en prenant en compte les spécificités du patrimoine et en en tirant bénéfice.

En effet, le patrimoine est guidé par un principe de préservation aux fins de transmission aux générations futures<sup>2</sup>. À l'heure où nos sociétés s'organisent pour maintenir une planète habitable, le CMN, en tant qu'acteur majeur du patrimoine, s'engage à être force de proposition, d'exemplarité et d'expérimentation.

L'expertise du CMN pour « faire durer », « préserver », « protéger » est précieuse pour apporter des solutions face aux crises environnementales. Elle doit être encore développée et plus largement partagée.

Nos monuments constituent d'ores et déjà des fenêtres sur le futur : les bâtiments traversent les siècles, leurs sites sont bien préservés de la pollution et ne peuvent être artificialisés. Nos parcs et jardins sont des refuges importants pour la biodiversité. Les 3500 hectares d'espaces verts gérés par le CMN sont par ailleurs de puissants puits de carbone, alliés essentiels dans la lutte contre le changement climatique.

La capacité à étudier le passé, à mobiliser l'historique d'un lieu, ses relations à son territoire ou l'évolution des écosystèmes qui le composent, représente également un atout formidable pour sensibiliser et montrer l'interconnexion et les relations que nous entretenons avec notre environnement proche. En tant que témoins historiques, les monuments racontent une histoire de coexistence entre les sociétés humaines et leur environnement.

L'enjeu de transmission du patrimoine bâti et culturel aux générations

futures est aussi un enjeu de transmission des savoirs et savoir-faire écologiques dont nous avons hérité. Les monuments, véritables vitrines des savoir-faire ancestraux, offrent des pistes pour concevoir de nouvelles façons de construire et de conserver.

Les bâtiments anciens de nos monuments historiques, bien que construits dans des contextes technologiques très différents de ceux d'aujourd'hui, sont des modèles d'adaptation aux conditions climatiques locales grâce à leur forte inertie thermique. Comme les bâtiments, les 160 000 objets de collection du CMN ont traversé les siècles sans chauffage, sans climatisation, sans aération mécanique.

En redécouvrant des méthodes de conservation traditionnelles, il est possible d'inspirer des solutions de conservation plus sobres. Là encore, une collaboration renforcée avec l'ensemble de la filière patrimoniale, en France comme à l'international, ainsi qu'avec l'écosystème de la recherche sera cruciale.



## AXE STRATÉGIQUE N° 3 INVENTER DE NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION POUR ET AVEC LES TERRITOIRES

Le système de solidarité financière du CMN entre ses monuments permet d'assurer l'ouverture de sites à travers tout le territoire, quel que soit leur niveau de fréquentation.

La moitié des monuments se situe en commune peu dense ou très peu dense correspondant à des zones exclusivement rurales. Parfois, le monument national constitue la seule présence de l'État dans la commune, et ses aménagements sont la seule activité commerciale et de services.

Au-delà de l'ouverture des sites et de l'animation culturelle qui l'accompagne, le CMN investit chaque année 50 M€ dans les travaux d'entretien et de restauration de ses monuments (hors grands projets) et contribue au soutien à l'emploi local (construction, artisanat d'art, entretien des jardins...).

Outre le patrimoine bâti, le CMN gère également des parcs, terres et forêts qui sont partie prenante des domaines. Il dispose de 1 500 hectares d'espaces agricoles actuellement en exploitation en lien avec des éleveurs, viticulteurs et horticulteurs. Cette gestion participe au développement culturel, économique et social des territoires.

La coopération avec les collectivités et acteurs locaux est essentielle. Certains monuments font ainsi l'objet de modes de collaboration originaux :

– le monastère royal de Brou cogéré avec la mairie ;

– la Cité internationale de la langue française à Villers-Cotterêts, où un conseil local des collectivités territoriales a été mis en place ;

– à Carnac, l'administrateur du CMN est aussi directeur du futur musée géré par la collectivité locale. Ce double rôle facilite les synergies entre les activités muséales et le site archéologique ;

– au château de Chareil-Cintrat, la collaboration avec l'Association du conservatoire des anciens cépages permet l'exploitation des terres viticoles du CMN et la mise en valeur du patrimoine du Saint-Pourçain. Un animateur a été recruté conjointement par le CMN et le conservatoire, pour garantir l'ouverture à l'année et la valorisation croisée auprès des publics du patrimoine monumental et viticole.

Les dynamiques « aller vers » et « faire avec » sont particulièrement adaptées aux défis actuels

du tourisme, comme l'hyperfréquentation, le tourisme durable et les enjeux de mobilité, en particulier dans les zones rurales où le « dernier kilomètre » reste un problème. L'enjeu est également d'intégrer des démarches intersectorielles, en associant la culture, la santé, l'urbanisme, l'éducation et la justice.

L'axe stratégique du CMN « Inventer de nouveaux modes de collaboration pour et avec les territoires » s'inscrit dans ce contexte. Il s'agira d'aller encore plus loin dans l'ancrage local du CMN et d'augmenter son impact économique et social sur les territoires.

Trois objectifs ont été identifiés :

**Renforcer et structurer les collaborations avec les acteurs locaux**

Le but est de favoriser l'ancrage du CMN au sein des institutions locales (DRAC, collectivités, etc.) et de démultiplier les synergies sur le territoire. Ce renforcement passera par une meilleure intégration dans les instances de gouvernance locales (d'action culturelle, EAC, etc.).



2. Mylène Le Roux, « Apports du droit de l'environnement à la préservation du patrimoine culturel », *Patrimoines*, n° 18, 2023.





Site archéologique de Glanum, quartier résidentiel, la maison des Antes  
© Laurent Gueneau - CMN

**Mettre en place des démarches participatives et de coconstruction avec les publics et les habitants, des initiatives qui sont déjà en place**

✦ Au château de Rambouillet, une communauté de bénévoles, les « ambassadeurs », participe à l'animation du monument. Il s'agit ici de faire de nos « voisins » des acteurs de la valorisation de leur propre patrimoine, tout en développant le lien social et les échanges intergénérationnels. Au château de Maisons, l'incubateur du patrimoine, la cellule d'innovation ouverte du CMN, accompagne la start-up Ygor, qui conçoit de nouveaux outils et méthodes afin d'encourager l'engagement citoyen. À Villers-Cotterêts, un conseil des jeunes a été constitué pendant la réalisation du parcours de visite pour l'adapter en fonction de leurs retours. Avec CMN 2030, l'ambition est de systématiser ce type de démarches et de **faire des publics et des habitants des acteurs à part entière des projets des monuments**<sup>3</sup>.

**Proposer de nouveaux usages dans les monuments pour les « habiter » et mieux les valoriser**

✕ Historiquement, les monuments, notamment les châteaux, étaient des lieux de vie où coexistaient artisanat, grandes cuisines, agriculture... fournissant des

emplois et des compétences artisanales à la population locale. Cette tradition d'occupation et d'utilisation multifonctionnelle des sites s'est perdue. Même si les monuments du CMN sont souvent des points de repère importants pour les communautés locales, ils peuvent aussi être perçus comme des entités isolées, déconnectées de la vie quotidienne des habitants. De plus, habiter des bâtiments participe à leur conservation : les bâtiments non utilisés se dégradent plus vite.

La diversification d'activités est déjà présente dans nombre de nos monuments : marchés d'artisans, marchés bio, écopâturage, production de fromage, résidences d'artistes, cours de yoga, chantiers d'insertion, actions solidaires (dons du sang, journées citoyennes, prévention routière).

Le CMN a engagé depuis 2022 une expérimentation de tiers-lieux dans deux de ses monuments pour aller plus loin en mettant à disposition de porteurs de projets locaux des espaces vacants non exploités.

L'ambition du CMN est de poursuivre les actions en ce sens en hybridant les activités hébergées dans ses sites pour en faire des lieux ressources et refuges en réponse aux besoins des territoires et contribuer, avec certains projets à vocation économique, au développement des ressources de l'établissement.

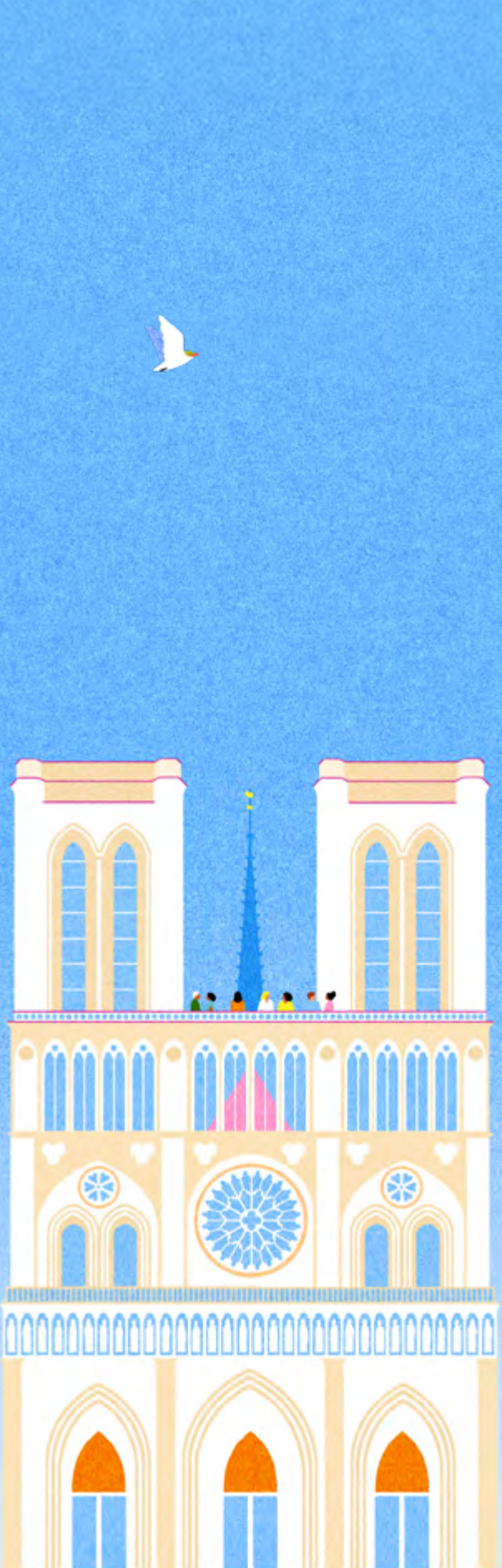
Cette ambition impliquera aussi d'aller plus loin dans la mesure de l'impact social, économique et culturel du patrimoine pour mieux valoriser la politique du CMN, mais également ajuster sa stratégie<sup>3</sup>.

**UN SOUHAIT PARTAGÉ DE RENFORCER LES LIENS AVEC LES HABITANTS ET LE TISSU LOCAL**

- « Créer un réel partenariat avec les mairies et tous types d'associations locales, aussi bien celles à but de socialisation, d'éducation ou d'écologie. »
- « Il faudrait ouvrir davantage nos monuments aux voisins, bénévoles, ambassadeurs, pour renforcer l'importance sociale qu'ils jouent sur le territoire. Penser le monument comme lieu renforcé de sociabilité, d'échange, de solidarité. »
- « Il faudrait lancer des partenariats avec les maisons France services (service public de qualité au cœur des territoires et à moins de vingt minutes). »
- « Il faudrait faire des monuments des lieux de rendez-vous pour les habitants de proximité, les inscrire au cœur de la communauté locale à travers des ateliers de jardinage, des temps de rassemblement par des associations... »
- « Il faudrait proposer dans des monuments reculés ou ruraux une offre de services de base quand les monuments sont ouverts au public : services postaux, livraisons... »
- « Il faudrait réserver des temps d'échange privilégiés avec les habitants et/ou salariés du tissu économique local pour qu'ils deviennent eux-mêmes des ambassadeurs. »
- « Il faudrait des tarifs plus avantageux pour les habitants et une proximité des monuments (accès privilégié...). »
- « Il faudrait permettre aux associations de s'approprier des lieux au sein des monuments, de les "infiltrer" pour qu'elles trouvent leur place (associations) et désacraliser les monuments auprès des publics de proximité. »

3. À ce titre, une étude publiée récemment par Historic England montre l'importance du patrimoine dans l'amélioration du bien-être des habitants de proximité : Heritage Capital and Wellbeing: Examining the Relationship Between Heritage Density and Life Satisfaction"- 2024 - Historic England

Les mots des agents







Détail sur la tapisserie Histoire des alliances avec le peuple castor, artiste Suzanne Husky en collaboration avec Baptiste Morizot

## FAIRE DU PATRIMOINE UN ALLIÉ DU VIVANT : CROISER LES REGARDS DES ARTISTES ET DES PHILOSOPHES

✕ Le Centre des monuments nationaux a invité l'artiste Suzanne Husky pour une carte blanche au château de Châteaudun du 15 juin au 3 novembre 2024. L'artiste y a présenté une tapisserie sous forme de frise copensée avec le philosophe Baptiste Morizot.

Pour cette *Histoire des alliances avec le peuple castor*, Suzanne Husky s'inspire de la tapisserie de Bayeux pour illustrer l'histoire de relations inter-espèces sur une période de onze siècles. La tapisserie de Bayeux est une broderie de laine sur toile de lin mesurant plus de 68 mètres de long. À travers neuf panneaux de tissu, elle relate les événements de la conquête de l'Angleterre par Guillaume, duc de Normandie, au XI<sup>e</sup> siècle. À la manière de Bayeux, Suzanne Husky séquence son récit en six parties, racontant l'histoire de la rivière du Mésolithique jusqu'au XXI<sup>e</sup> siècle. La tapisserie présentée à Châteaudun mesure plus de 12 mètres de long.

Réemployant le vocabulaire esthétique de l'art populaire, l'artiste dessine à l'aide de traits simples des personnages naïfs, d'aplats de couleur. Les bordures sont enrichies de détails qui complètent la narration principale.

Ainsi, les personnages centraux de ce récit ne sont pas de grandes figures de l'histoire humaine, mais les castors et les humains, la rivière et ses habitants. Considéré comme un grand transformateur de son environnement, le castor ralentit, complexifie le parcours de l'eau et hydrate les terres

depuis huit millions d'années. En construisant des barrages, le castor crée des zones humides qui favorisent l'installation d'autres espèces animales et protège des civilisations contre les sécheresses et les inondations, en limitant les crues. Mais, progressivement, l'emprise des terres agricoles et le contrôle humain des flux pour des usages variés ont mené à la simplification des cours d'eau et à la quasi-disparition de l'espèce.

Cette tapisserie a été tissée par l'atelier britannique Dash & Miller à partir d'un dessin à l'aquarelle réalisé par l'artiste. Elle est le fruit d'un travail minutieux de transcription et d'interprétation. De nombreux détails ont été ajoutés à la main par des brodeuses basées en Sud-Gironde, accompagnées par Émeline Daudet et Suzanne Husky. Chaque séquence est enrichie de textes rédigés par le philosophe Baptiste Morizot, coconcepteur de la frise.





AXE STRATÉGIQUE N°4

FAIRE DIALOGUER LE PATRIMOINE  
AVEC LE MONDE QUI L'ENTOURE

✕ Le CMN inscrit les monuments dans des écosystèmes vivants, convaincu que le patrimoine ne doit pas être figé, mais actif et connecté au monde contemporain. Sa diversité de sites, d'expertises et de métiers le positionne comme un acteur clé pour la création, la recherche et l'enseignement, intrinsèquement lié à la création et aux grandes questions contemporaines.

Comment aller plus loin pour favoriser les rencontres, les échanges, le croisement des disciplines ? Comment poursuivre nos efforts pour offrir une programmation artistique et culturelle ambitieuse et renouveler le regard sur le patrimoine ?

La diversité des monuments, des sites et des publics a amené le CMN à construire une programmation culturelle plurielle, qui constitue aujourd'hui un des marqueurs forts de l'établissement et de son identité.

Le CMN propose ainsi environ

450 manifestations chaque année dans toute la France, notamment :

– des expositions patrimoniales conçues en partenariat avec de grandes institutions ou confiées à des commissaires sur des thèmes en lien avec l'histoire, les fonds du CMN ou les saisons culturelles nationales et internationales ;

– des cartes blanches à des artistes contemporains ;

– des expositions photographiques, principalement issues de la collection du CMN ;

– une programmation spectacle vivant en lien avec les opérateurs culturels des territoires, et en particulier une programmation musicale en partenariat avec près de 80 festivals en région ;

– des spectacles nocturnes et des animations participatives ;

– des expositions jeune public itinérantes.

Cette programmation est toujours pensée et mise en œuvre pour révéler les monuments et permettre

une nouvelle approche, un nouveau regard par une démarche sensible et artistique.

Elle peut aussi incarner le CMN tout entier et créer l'événement, invitant à la (re)découverte des sites, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir faire venir des publics qui n'étaient encore jamais venus dans un monument, mais également inciter ceux qui sont déjà venus à revenir, attirés par une exposition ou un concert qui s'y déroule.

L'invitation faite à des artistes et des créateurs d'investir des sites patrimoniaux, pour y présenter leurs œuvres ou en imaginer de nouvelles, est un axe majeur qui sera préservé et approfondi : le CMN s'affirme là encore davantage comme un opérateur artistique et culturel autant que patrimonial, proposant de découvrir la France, de comprendre son histoire et de se projeter vers l'avenir grâce aux monuments révélés par des artistes.

Au-delà de l'approche purement artistique et culturelle, il s'agit aussi avec CMN 2030 de

continuer à s'ouvrir à toutes les pratiques, qu'elles soient culturelles, sportives, culinaires, savantes ou amatrices.

Renforcer les dynamiques  
partenariales en France  
et à l'international

✦ Les partenariats enrichissent l'action du CMN. Si des collaborations existent déjà, elles doivent être consolidées et étendues :

– avec les établissements publics et opérateurs de l'État en poursuivant les partenariats réguliers et en en imaginant de nouveaux pour expérimenter de nouvelles dynamiques ;

– avec les organisateurs des grands événements qui se tiennent sur des sites du CMN (Rock en Seine au domaine national de Saint-Cloud, les Francofolies de La Rochelle ou le Printemps de Bourges dans le palais Jacques-Cœur, pour citer les plus importants) ;

– dans la même lignée, il faudrait prolonger et renforcer les partenariats avec des médias culturels autour de projets



Panthéon, carte blanche à Raphaël Barontini, drapeaux et bannières pavoisant la partie ouest de la nef principale  
© Raphaël Barontini - ADAGP. Photo Benjamin Gavaudo - CMN

artistiques dans des monuments, comme cela a déjà été réalisé avec Arte et FIP.

Progressivement, le CMN devra être encore davantage perçu comme un partenaire ouvert à la coconstruction de projets, que l'on soit artiste, structure culturelle, établissement d'enseignement supérieur ou de recherche, collectivité territoriale ou entrepreneur.

Nourrir la créativité  
en décloisonnant les disciplines

✦ Le CMN ambitionne de développer un programme de résidences pluridisciplinaires pour artistes, scientifiques et penseurs. Ces résidences, en s'appuyant sur l'histoire et l'architecture des monuments, deviendront des espaces

d'inspiration, d'expérimentation et de réflexion. L'objectif est double : nourrir la création et la recherche tout en enrichissant les monuments eux-mêmes, leurs équipes et leurs publics. En 2025, des résidences de philosophes et d'auteurs exploreront des thématiques comme l'écologie et l'eau (à Aigues-Mortes) ou le paysage (à Carcassonne). Ces projets incluent des rencontres avec les publics locaux pour partager et coconstruire de nouveaux imaginaires.

Le CMN est partenaire dès janvier 2025 des Nuits de la lecture organisées par le Centre national du livre, dont la thématique porte sur les patrimoines, avec un programme de résidences de cinq auteurs dans cinq monuments.

Les résidences, aux formats variés (d'une journée à plusieurs mois en

immersion), seront adaptées en fonction des opportunités. Si nécessaire, des espaces d'hébergement pourront être aménagés, en complément des sites déjà équipés comme Saorge ou Villers-Cotterêts.

Ce programme renforcera la visibilité du CMN auprès des milieux artistiques, culturels et scientifiques et s'inscrira dans une démarche d'hospitalité élargie, en lien avec les ambitions de CMN 2030.

Décloisonner les disciplines, c'est aussi multiplier les collaborations avec des architectes et des designers et poursuivre la dynamique d'innovation et d'expérimentation portée par l'incubateur du patrimoine du CMN : faire avec et se laisser pénétrer par le monde.





AXE STRATÉGIQUE N° 5

S’APPUYER SUR LA FORCE  
DU RÉSEAU – UNE MAISON,  
110 MAISONS

✕ Le Centre des monuments nationaux, c’est un ensemble, un réseau – 110 monuments un peu partout en France, tous uniques, tous différents avec une multitude de fils rouges qui les relient entre eux :

– Des familles de sites : les sites préhistoriques et archéologiques, les châteaux, les fortifications, les villas contemporaines...

– Des familles de métiers : de la conservation et restauration à l’ouverture à la visite, en passant par l’édition, la médiation numérique, la mise en tourisme, le développement économique, l’entretien des jardins...

– Des personnages qui les ont construits, sillonnés, habités, aimés ou qui y ont été emprisonnés : François I<sup>er</sup>, Eugène Viollet-le-Duc, Marie-Antoinette, George Sand, Victor Hugo...

– Des labels : Jardins remarquables, patrimoine de l’Unesco...

*Fluidifier le fonctionnement en réseau, favoriser le sentiment d’appartenance et le partage des savoirs et des bonnes pratiques*

✦ Le siège à Paris, avec environ 350 agents, travaille en soutien direct des monuments en mutualisant les fonctions support et d’expertise : conservation, programmation culturelle, ressources humaines, finances, informatique, communication...

Les 35 administrateurs et leurs équipes, répartis sur tout le territoire, sont le cœur du CMN et de véritables multi-instrumentistes : ouverture au public, travaux, programmation culturelle, relations institutionnelles, lien avec le territoire local...

Le CMN n’existerait pas sans les monuments ni celles et ceux qui les font vivre et en prennent soin au quotidien.

Les organisations en réseau sont plus complexes que les autres en matière de gestion opérationnelle, mais elles offrent également de grandes opportunités : de mutualisation, de partage des connaissances, d’expérimentation, d’inspiration...

La façon de faire fonctionner ce grand collectif, indivisible et solidaire, doit être aujourd’hui largement repensée dans un contexte (économique, technologique, sociétal et générationnel) qui a, lui aussi, grandement évolué.

Comment fluidifier la diffusion de l’information et favoriser l’intelligence collective dans nos pratiques de travail pour que la voix de chacun puisse être entendue ? Comment nous améliorer dans notre fonctionnement, notamment entre le siège et les monuments ? Comment faire progresser nos procédures et nos méthodes pour gagner en efficacité ? Comment encourager le partage des bonnes pratiques et développer encore plus l’entraide au sein du réseau ?

Le CMN a mis en place ces dernières années des réseaux métiers : chargés de communication, chargés des publics, référents RH, responsables des librairies-boutiques...

Il s’agira avec CMN 2030 de les renforcer et plus largement de favoriser les moments d’échange et de convivialité, à tous les niveaux : au sein du siège, entre le siège et le réseau, entre les monuments.



Fonctionner en réseau, c’est aussi être solidaire. Cette valeur est au fondement de l’établissement avec le système de **péréquation** : c’est le principe d’une mise en commun des ressources et le fait que **les ressources plus importantes des monuments les plus fréquentés bénéficient à tout le réseau du CMN**. C’est ce qui permet à certains monuments dont l’activité économique est moindre de recevoir des crédits en fonction de leurs besoins.

*Faire évoluer le modèle économique du CMN pour préserver la solidarité financière*

✦ Le modèle de financement du CMN repose pour l’essentiel, d’une part, sur les apports de l’État et, d’autre part, sur ses ressources propres tirées de ses activités, qui financent 70 % des coûts de fonctionnement courant (dépendances de fonctionnement

et de personnel).

Au fondement du modèle de péréquation constitutif du CMN se trouvent les caractéristiques suivantes :

– le statut d’un établissement public de l’État à caractère administratif ;

– un niveau élevé de financements publics, mais une capacité à générer un volume considérable de recettes propres (120 M€ en 2024) ;

– un vaste maillage territorial à travers le regroupement, au sein d’une entité unique, d’une centaine de monuments et sites contribuant au rayonnement et à l’identité de la France ;

– une insertion au cœur d’une économie touristique nationale.

Un des enjeux de CMN 2030 est de **renforcer notre modèle économique** pour préserver cette solidarité

financière et créer des marges de manœuvre pour l’avenir.

Un des leviers est d’augmenter de manière raisonnée le nombre de monuments « excédentaires », en développant la fréquentation, mais aussi d’autres ressources propres comme les concessions, les locations événementielles ou la valorisation des bâtiments inoccupés.

En 2023, 5 monuments seulement participent positivement à la péréquation. Ce chiffre devra au moins doubler d’ici à 2030.

Le CMN doit également continuer à faire valoir son expertise, pour laquelle il est souvent sollicité sur le plan national et international.

Il doit enfin parvenir à diversifier ses sources de financement, dans le cadre de toutes les actions et transformations menées, qu’il s’agisse de la rénovation énergétique des bâtiments,

d’engagements forts en lien avec la citoyenneté ou de l’exploitation agricole et paysagère de ses parcelles.

L’équilibre économique passe par ailleurs par une réflexion sur les dépenses et un retour d’expérience organisé sur les opérations d’investissement, notamment celles qui concernent les travaux, pour être certain de garder une bonne maîtrise des budgets, des calendriers et des évolutions de périmètre.

Cela doit également porter sur la façon dont nous pensons l’adéquation entre les usages des visiteurs et notre organisation, en particulier en ce qui concerne les modalités d’ouverture des monuments, pour répondre au mieux à nos missions de service public tout en assumant notre vocation touristique.



Cité et remparts de Carcassonne  
© Philippe Benoist



Installer une marque CMN forte et lisible, tout en développant la notoriété de chaque monument

De nombreux agents se sont exprimés pendant la consultation CMN 2030 en faveur d'une plus grande lisibilité de la marque et du nom.

La désignation institutionnelle « Centre des monuments nationaux » est pleine de paradoxes : « centre » (après avoir été une « caisse ») ne fait pas justice au réseau de monuments nationaux qui le constituent ; « monuments » ne reflète pas toujours la richesse du patrimoine dont le CMN est responsable, les monuments cachant parfois, aussi, des maisons, des grottes ou des parcs, sans oublier de très riches collections mobilières ; « nationaux », enfin, ne doit pas occulter la dimension d'ancrage local inhérente au monument.

Le taux de notoriété de la marque CMN reste d'ailleurs faible, d'autant qu'il peut être confondu avec d'autres.

À titre d'exemple, en 2023, moins de la moitié des visiteurs (44 %) savait que le château de Vincennes faisait partie d'un réseau de 110 monuments, 53 % à la basilique Saint-Denis et 48 % à la Cité de Carcassonne<sup>4</sup>.

Au-delà de la réputation de la marque CMN et de sa lisibilité, celle de nos monuments est très variable, comme l'Arc de Triomphe ou la grotte de Font-de-Gaume, l'une des dernières grottes ornées de peintures visitables en France.

Fluidité des interactions, sentiment d'appartenance, convivialité, solidarité financière, développement des ressources, bonne articulation entre valeurs et identité à l'extérieur, notoriété : voilà tout ce sur quoi l'institution ne cessera de travailler pour faire vivre encore plus fort le réseau du CMN, une maison, 110 maisons.

Les mots des agents

DE NOMBREUSES PROPOSITIONS POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA CONNAISSANCE MUTUELLE, LE PARTAGE, LA MUTUALISATION ET FLUIDIFIER LES MODES DE FONCTIONNEMENT



- « Il faudrait expliquer la notion de péréquation ; trouver une nouvelle définition pour cette solidarité du réseau. Réaffirmer l'originalité et la fierté du mode de financement de l'établissement. Le dire. Le redire. »
- « Il faudrait une plateforme d'échange de matériels et mobiliers non utilisés dans les monuments qui pourraient servir à d'autres monuments. »
- « Il faudrait que les agents du siège se déplacent plus souvent dans les monuments [...] »
- « Il faudrait mettre en place davantage d'interactions et de collaborations transverses par métier, au moins sur des monuments confrontés à des problématiques similaires (ex. : monuments à forte fréquentation, même région...), et sur différentes modalités (outils numériques, réunions en physique...). »
- « Il faudrait organiser une opération "Vis ma vie" au sein de laquelle un agent pourrait, sur volontariat, échanger pour quelques jours ses missions avec celles d'un de ses collègues. Par exemple, un agent de la DAJF va jardiner à Nohant et vice-versa. »
- « Il faudrait organiser plus de moments d'échange entre directions et départements du siège, notamment entre Sully et Domino, dans des réunions et aussi dans des moments informels. »
- « Il faudrait recentrer le projet sur les monuments et laisser de l'autonomie. »
- « Il faudrait partir du terrain : voir ce qui marche dans les monuments et pourquoi ça marche et en tirer des leçons. »
- « Il faudrait faire réseau autour de la programmation pour plusieurs monuments. »

Les mots des agents

DES ATTENTES DE VALORISATION DU CMN EN RENFORÇANT SA MARQUE, LES PARTENARIATS ET LA DIMENSION SCIENTIFIQUE

- « Il faudrait ouvrir des bourses de recherche, pour des doctorants en alternance, par exemple, qui pourraient s'appuyer sur le réseau pour leur objet d'étude. »
- « Il faudrait connecter le réseau CMN avec les grands réseaux européens chargés du patrimoine et répondre aux appels à projets européens. »
- « Il faudrait développer la coopération et les partenariats à l'échelle européenne et internationale (valorisation des savoir-faire, colloques, échange d'agents, jumelages, etc.). »
- « Il faudrait pour commencer que le nom Centre des monuments nationaux soit davantage connu et qu'il ne soit plus confondu avec la RMN ou les monuments historiques. C'est le prérequis pour que le terrain de jeu et l'expertise qu'il représente soient appréciés à leur juste valeur. »
- « Il faudrait que la marque CMN soit plus forte pour favoriser le sentiment d'appartenance de ses agents et la visibilité de l'établissement en externe. »
- « Il faudrait une connexion avec des institutions européennes pour concevoir des projets communs, valoriser la certification "Itinéraires du Conseil de l'Europe", éduquer les jeunes au patrimoine européen... »
- « Il faudrait créer une direction de la recherche scientifique, avec un responsable pour chaque grande période chronologique, secondé par des chargés locaux de recherches qui suivraient, accompagneraient et valoriseraient les projets. »
- « Il faudrait que le CMN valorise la recherche accomplie par son personnel. »

<sup>4</sup> Étude des publics CMN de la haute saison, Gece, 2023.



## LES 10 CHANTIERS CMN 2030

- 1 CONSTRUIRE UN « PACTE D'HOSPITALITÉ » AVEC NOS VISITEURS
- 2 METTRE EN ŒUVRE UN PLAN GLOBAL D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE VALORISATION DES CARRIÈRES
- 3 AMPLIFIER NOS ACTIONS ENVERS LES JEUNES
- 4 CRÉER DES RÉSIDENCES PLURIDISCIPLINAIRES
- 5 DÉVELOPPER UNE « ÉCOLOGIE DE LA CONSERVATION » AVEC UNE NOUVELLE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE À 360°

- 6 IMPLIQUER SYSTÉMATIQUEMENT LES VISITEURS ET LES HABITANTS DANS LA CONSTRUCTION DE NOS NOUVEAUX PROJETS
- 7 DÉVELOPPER DE NOUVEAUX USAGES DANS NOS MONUMENTS AU SERVICE DES TERRITOIRES
- 8 FAIRE DU CMN UNE MARQUE FORTE, VISIBLE ET QUI NOUS RESSEMBLE
- 9 « FAIRE VIVRE LE RÉSEAU » POUR FLUIDIFIER NOS MODES DE FONCTIONNEMENT, FAVORISER LE PARTAGE ET LA MUTUALISATION
- 10 RENFORCER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CMN POUR ASSURER SA SOLIDARITÉ FINANCIÈRE



Visiteurs à l'abbaye de Cluny © Moteur & Action - CMN

## 1 CONSTRUIRE UN « PACTE D'HOSPITALITÉ » AVEC NOS VISITEURS

Offrir à tous une qualité d'accueil distinctive avant, pendant et après la visite, dans tous les monuments et dans toutes les conditions de visite. Ce pacte d'hospitalité reposera sur un socle commun portant sur la facilité d'accès aux monuments, la qualité de la médiation, le confort matériel ou le niveau de service. Il s'appuiera sur une connaissance plus fine et régulièrement actualisée des publics pour s'adapter continuellement à leurs besoins et à leurs aspirations.

## 2 METTRE EN ŒUVRE UN PLAN GLOBAL D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE VALORISATION DES CARRIÈRES

La qualité de l'accueil des publics ne se conçoit pas sans celle des conditions de travail des agents du CMN. Une approche systématique sera mise en œuvre pour continuer à améliorer les espaces de travail, les outils et équipements, à favoriser la transmission des savoir-faire et le partage des connaissances, à assurer l'égalité des femmes et des hommes et à reconnaître l'engagement des équipes.

## 3 AMPLIFIER NOS ACTIONS VERS LES JEUNES

Rendre le patrimoine encore plus accessible aux jeunes et aux scolaires par des activités attractives et adaptées à leurs centres d'intérêt. L'objectif est d'augmenter très sensiblement leur fréquentation et de nourrir leur curiosité pour la culture, le patrimoine et ses métiers, en les impliquant de manière plus active et immersive.

## 4 CRÉER DES RÉSIDENCES PLURIDISCIPLINAIRES

Inviter des artistes, philosophes ou scientifiques à investir les monuments pour multiplier les regards et développer les imaginaires. Ces résidences, offrant les monuments comme matière à penser et à rêver, visent tout autant à stimuler la création qu'à révéler différemment leur histoire et leur apport aux questions contemporaines.



Cité internationale de la langue française, salle de la Bibliothèque magique  
© Benjamin Gavaudo - CMN





Abbaye de Beaulieu-en-Rouergue  
© L'adieu de Tadao Cern © Marc Domage - CMN

## 5 : DÉVELOPPER UNE « ÉCOLOGIE DE LA CONSERVATION » AVEC UNE NOUVELLE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE À 360°

Développer une nouvelle économie de la conservation, c'est d'abord faire évoluer les doctrines d'intervention en donnant la priorité à l'entretien et à la réparation, en favorisant la restauration conservatoire. C'est aussi valoriser l'apport du patrimoine au développement durable, s'adapter au changement climatique et mettre l'accent sur le patrimoine vert et hydraulique. Cette démarche sera portée par une programmation pluriannuelle assurant la cohérence de tous les types de travaux (« programmation à 360° »).

## 6 : IMPLIQUER SYSTÉMATIQUEMENT LES VISITEURS ET LES HABITANTS DANS LA CONSTRUCTION DE NOS NOUVEAUX PROJETS

Impliquer activement les visiteurs et les habitants dans la définition des nouveaux projets, afin de renforcer les liens avec le patrimoine national pour mieux répondre à leurs attentes. Ce chantier reposera sur le déploiement de méthodologies d'association adaptées aux différents contextes et enjeux, pour faire du public un acteur à part entière de l'évolution des sites.

## 7 : DÉVELOPPER DE NOUVEAUX USAGES DANS NOS MONUMENTS AU SERVICE DES TERRITOIRES

Faire des monuments des lieux ancrés dans la vie quotidienne et diversifier leurs usages pour améliorer leur contribution citoyenne, favoriser leur entretien et développer de nouvelles ressources. Cette initiative vise à faire du monument un lieu de vie dynamique, en harmonie avec son territoire et augmentant son impact économique et social.



Visiteuse à la basilique cathédrale Saint-Denis  
© Benjamin Gavaudo - CMN



Utilisateurs avec leurs casques  
© Excurio





Guides des Éditions du patrimoine  
© Colombe Clier - CMN



Forteresse de Salses  
© Eric Sander - CMN

## 8 FAIRE DU CMN UNE MARQUE FORTE, VISIBLE ET QUI NOUS RESSEMBLE

Renforcer l'identité et la visibilité de l'établissement, affirmer ses valeurs et sa singularité en soutenant l'identité propre à chaque site. Cette marque doit incarner l'esprit unique du réseau pour mettre en lumière sa vitalité, assurer son attractivité pour les publics, les partenaires et les professionnels.

## 9 « FAIRE VIVRE LE RÉSEAU » POUR FLUIDIFIER NOS MODES DE FONCTIONNEMENT, FAVORISER LE PARTAGE ET LA MUTUALISATION

Simplifier, clarifier, fluidifier les modes de fonctionnement entre le siège et les monuments est incontournable pour un réseau aussi vaste et complexe que le CMN. Les transversalités devront se développer entre toutes ses composantes. Ce chantier reposera aussi sur le partage des connaissances et des outils, une culture professionnelle commune.

## 10 RENFORCER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CMN POUR ASSURER SA SOLIDARITÉ FINANCIÈRE

La pérennité du modèle économique de solidarité financière du CMN nécessite un renforcement de la capacité des monuments excédentaires à générer des ressources pour l'ensemble du réseau et une augmentation raisonnée de leur nombre. Ces objectifs reposent à la fois sur une gestion des dépenses au plus proche des usages et sur une nécessaire créativité pour développer les recettes (valorisation de bâtiments inoccupés et de l'expertise, gestion commerciale active, nouvelles formes de mécénat...), dynamique qui ne peut reposer seulement sur les leviers de la fréquentation et de la tarification.



Restauration de la chapelle Jean de Bourbon  
© Moteur & Action - CMN

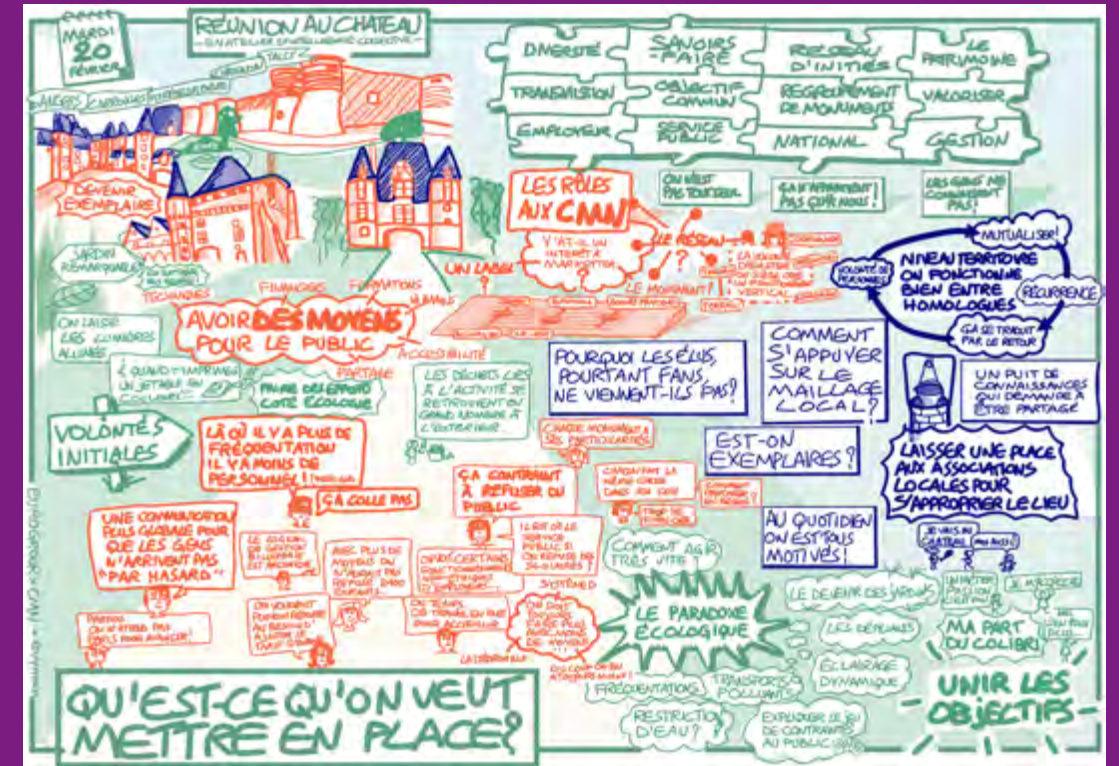


# RETOURS SUR LES ATELIERS

Panthéon



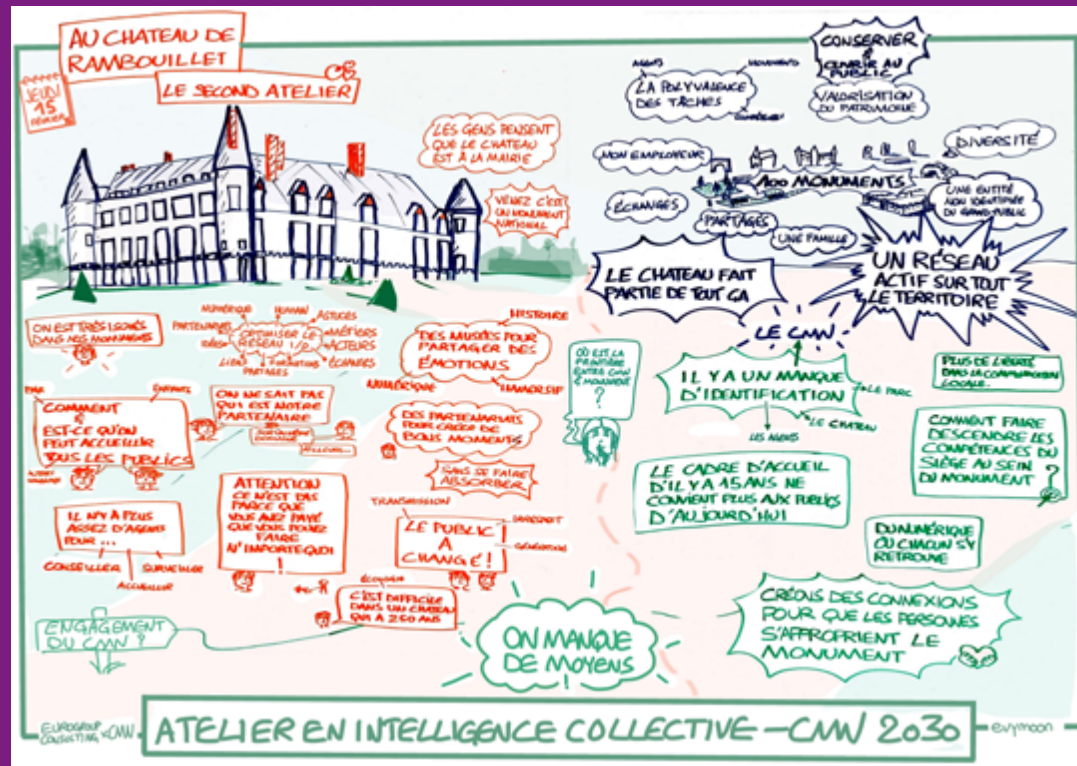
Domaine national du château d'Angers



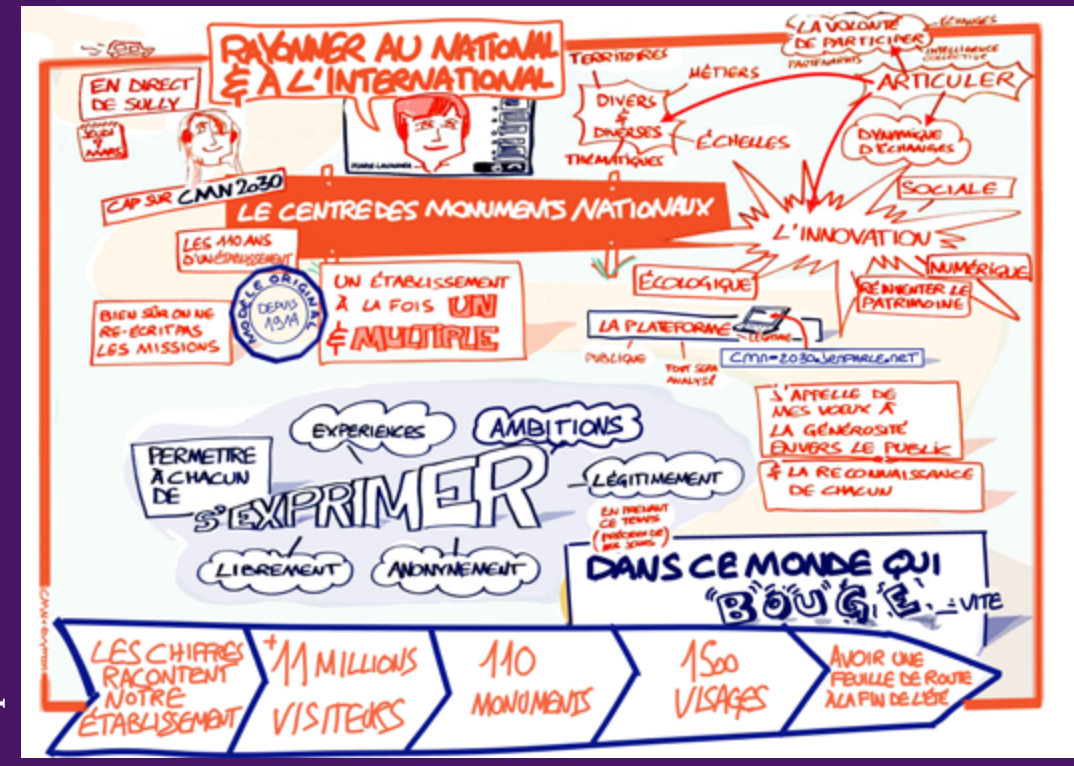
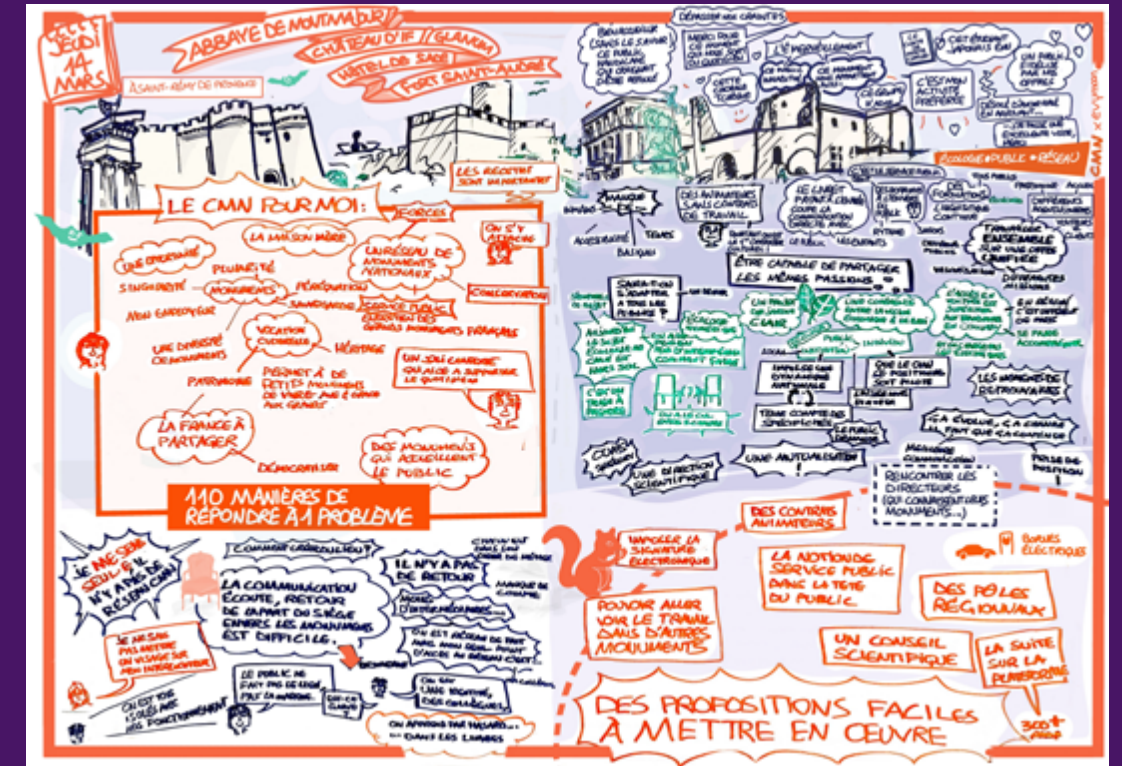
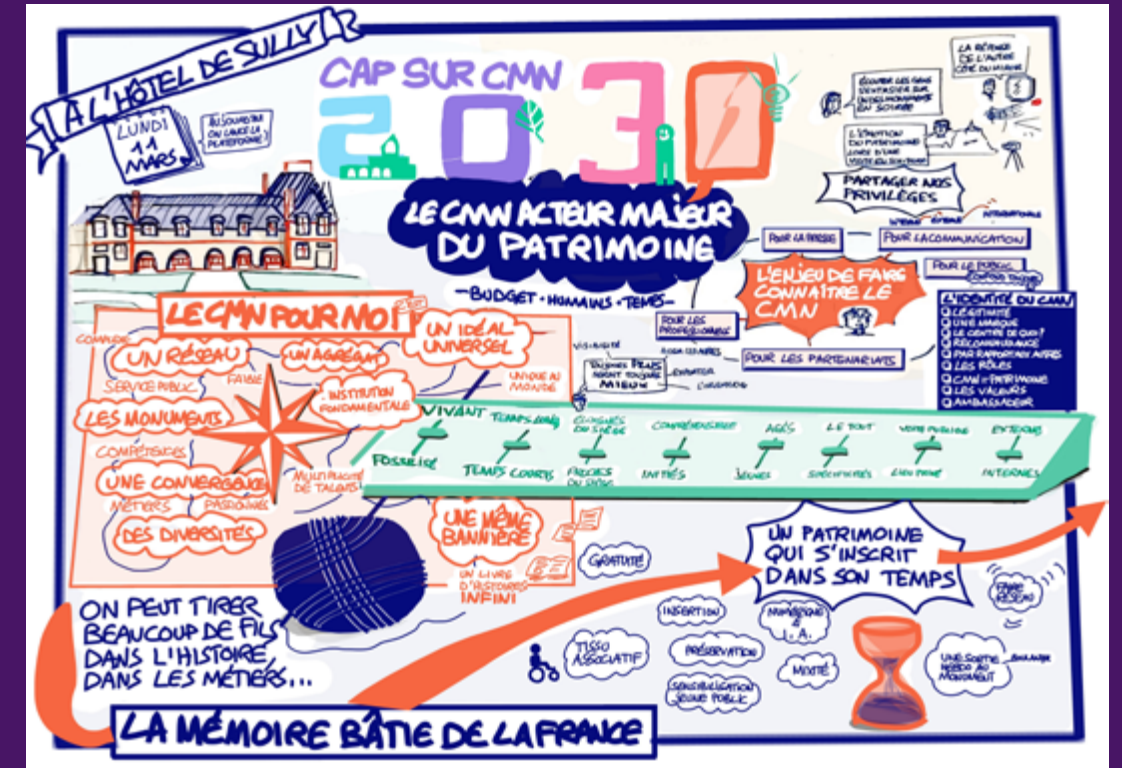
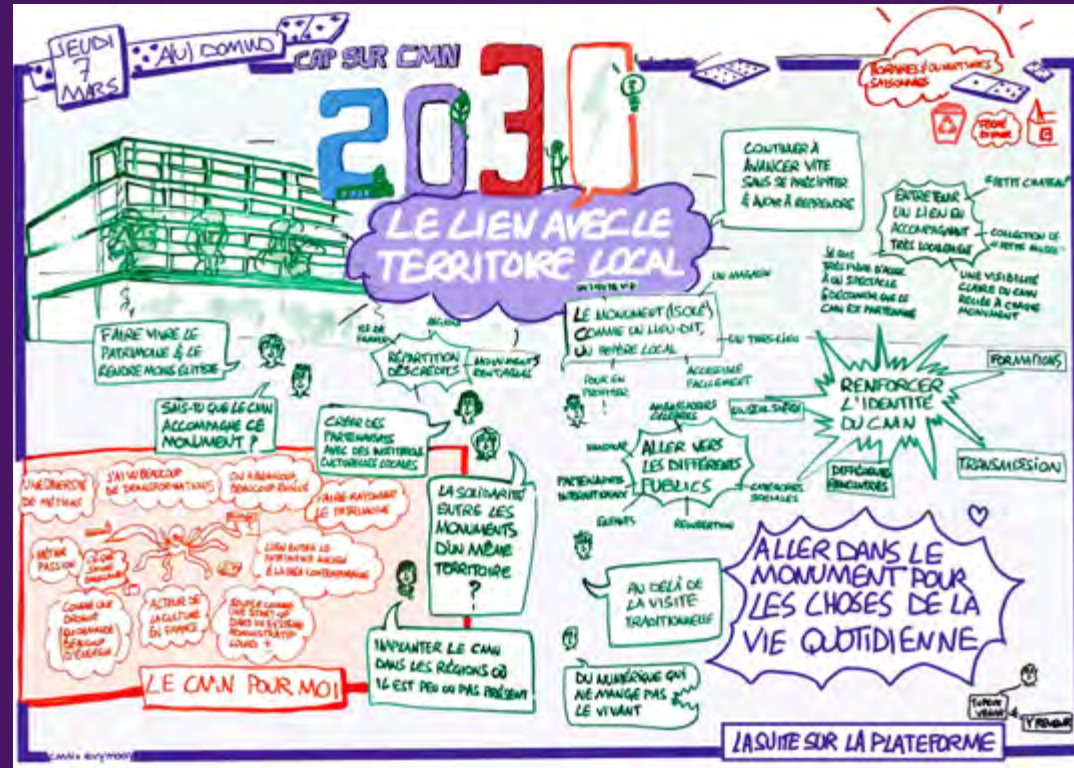
Tours de la Rochelle



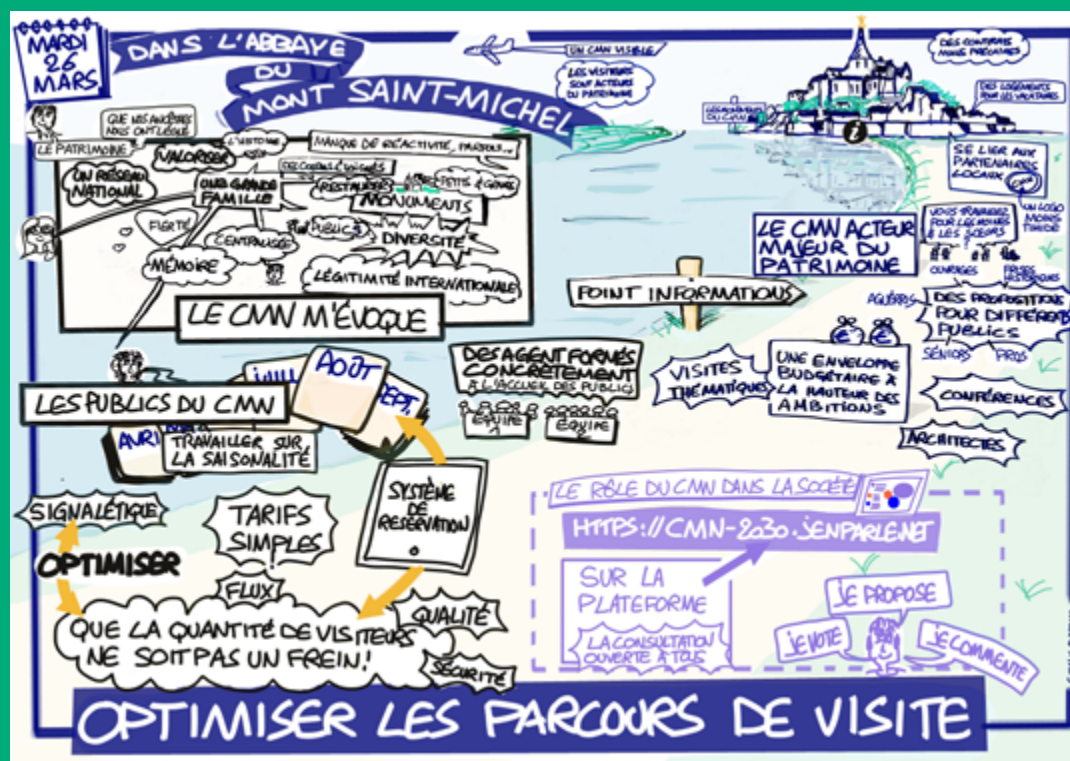
Château de Rambouillet



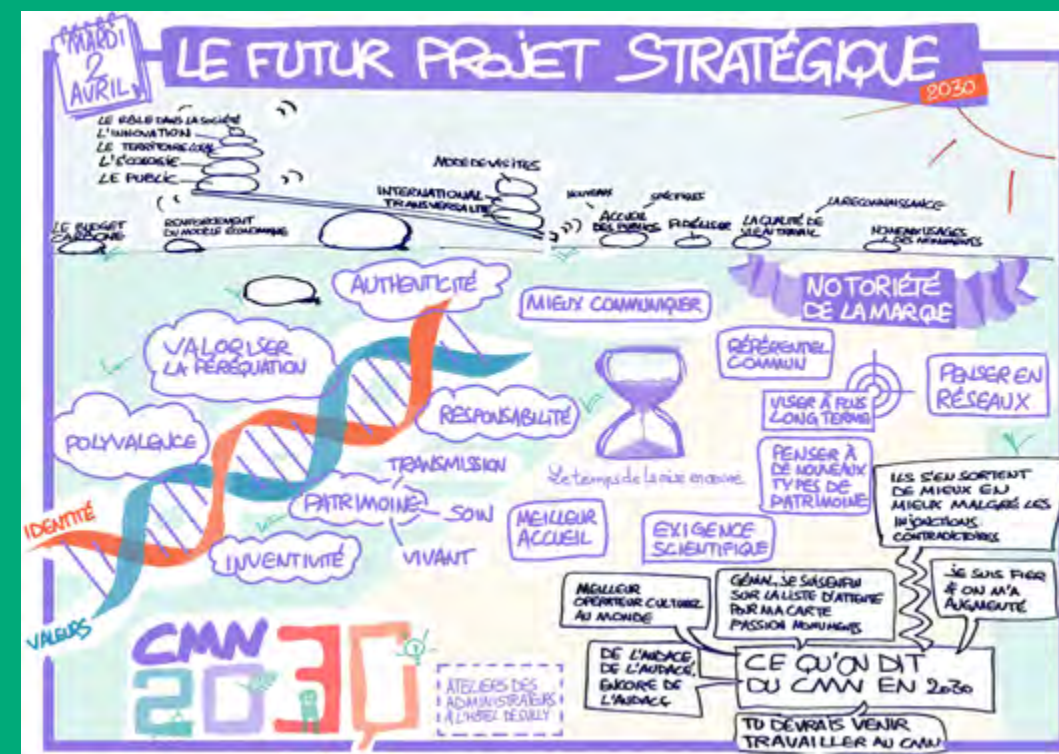








Séminaire du 2 et 3 avril 2024



Séminaire du 2 et 3 avril 2024

