

CENTRE DES  
MONUMENTS NATIONAUX

# CMN 2030



## « LE PATRIMOINE SE RÉACTIVE, SE RÉINVENTE AU QUOTIDIEN »

**LE CMN S'EST BEAUCOUP RÉINVENTÉ CES DIX DERNIÈRES ANNÉES. POUVEZ-VOUS RACONTER CE QUE FAIT LE CMN ET QUELLES PROBLÉMATIQUES VOUS ONT FORCÉE ET VOUS FORCENT TOUJOURS À RÉFLÉCHIR À VOTRE FUTUR ?**

✕ 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, et œuvre au quotidien pour conserver, animer et transmettre ces patrimoines naturels et culturels nationaux à tous les publics. Notre établissement est complexe, riche de ses monuments et des millions de visiteurs que nous accueillons tous les ans. Dans nos métiers, nous le savons bien, des monuments vides d'êtres humains sont bien souvent condamnés à disparaître à moyen terme. Comment habitons-nous, comment animons-nous dans le sens le plus littéral ces 110 monuments – et ce, y compris par d'autres usages que purement culturels ou touristiques ?

**CETTE IDÉE D'UN PATRIMOINE QUI S'ADAPTE AUX SOUBRESAUTS DE L'ÉPOQUE VA À L'ENCONTRE DE BIEN DES IDÉES REÇUES. QUELLE SERRAIT VOTRE VISION DU PATRIMOINE ?**

✧ Je crois que le patrimoine est, par essence, organique : il se réactive, se réinvente au quotidien. Lorsqu'on visite un monument, on y



**MARIE LAVANDIER**  
Présidente du Centre  
des monuments nationaux

***« Comment veiller à ce que ce patrimoine, inscrit dans notre époque, soit investi par toutes et tous ? C'est tout l'enjeu du grand chantier qu'est CMN 2030. »***

ajoute un regard, une compréhension chaque fois renouvelée. Par ailleurs, le patrimoine a évolué au fil des siècles, et cette mutation se poursuit et s'enrichit d'autant plus au contact et avec le concours des philosophes, artistes et architectes qui étudient ces monuments, mais aussi sous l'influence de chacun de ceux qui y travaillent. Le patrimoine ne consiste pas à figer un passé pour mieux le transmettre. Ma conviction est que la culture, l'art et le patrimoine embrassent les enjeux du présent et de l'avenir. Ils offrent des outils de compréhension et d'appréhension du monde tel qu'il va et tel qu'il vient. Comment veiller à ce que ce patrimoine, inscrit dans notre époque, soit investi par toutes et tous ? C'est tout l'enjeu du grand chantier qu'est CMN 2030.

**QUELLES SONT LES IDÉES FORTES QUI SONT RESSORTIES DE CETTE CONSULTATION ?**

✧ CMN 2030 a vocation à révéler et interroger ces mutations dans le respect de notre maison. Cette consultation est un trésor. Elle est le résultat de milliers de témoignages, d'idées, d'envies exprimées. Je tiens tout particulièrement à saluer l'engagement dont nos agents et le public ont fait preuve pour participer à cette entreprise. En résultent une raison d'être et des valeurs actualisées et partagées, cinq grands axes stratégiques et dix chantiers emblématiques. Ils seront nos guides à court et à moyen terme.

Prenons le champ de l'hospitalité. Elle est notre première vitrine, notre manière de dire « bienvenue chez nous » à toutes et tous. Certains de nos sites peuvent être intimidants : au-delà de les rendre accessibles physiquement et concrètement à toutes et tous, nous allons réfléchir à des moyens de dépasser cette barrière informelle et inconsciente de nos publics. Un autre point ressorti avec force de cette consultation est la question du « faire réseau ». Comment pouvons-nous nous appuyer sur la force du réseau pour préserver le modèle unique du CMN et son intégrité financière ? La bonne nouvelle, c'est que nous sommes une seule et unique maison, avec 110 monuments et leurs équipes (75 métiers), et donc 110 réponses possibles à un problème.



# CMN 2030 : LES 10 CHANTIERS EMBLÉMATIQUES SUR LESQUELS NOUS NOUS ENGAGEONS

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

Offrir à tous une qualité d'accueil distinctive avant, pendant et après la 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 est évidemment liée à celle des conditions de travail des agents du CMN. Une approche systémique sera mise en œuvre pour continuer à améliorer les espaces de travail, les outils et équipements, favoriser la transmission des savoir-faire et le partage des connaissances, assurer l'égalité des femmes et des hommes, mais aussi 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.

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

Une nouvelle écologie de la conservation, c'est d'abord faire évoluer les doctrines d'intervention en donnant la priorité à l'entretien et à la réparation et 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

Objectif : renforcer leurs 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.

## 8. FAIRE DE LA MARQUE CMN UNE MARQUE FORTE, VISIBLE ET QUI NOUS RESSEMBLE

Renforcer l'identité et la visibilité de l'établissement, affirmer ses valeurs et sa singularité tout en soutenant l'identité propre à chaque site. Cette marque doit incarner l'esprit unique du réseau pour mettre en lumière sa vitalité et 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 et diversifier les recettes (valorisation de bâtiments inoccupés et de l'expertise, gestion commerciale active, nouvelles formes de mécénat...), dynamique qui ne peut reposer uniquement sur les leviers de la fréquentation et de la tarification.

# NOS GRANDS AXES STRATÉGIQUES

## ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

### 1. PRÉPARATION

JANVIER 2024

20 entretiens de diagnostic  
internes et externes  
1 analyse documentaire

### 2. CONSULTATION COLLECTIVE

FÉVRIER - AVRIL 2024

Ateliers  
217 agents 34 monuments  
Questionnaire interne : 488 réponses  
1 questionnaire visiteurs  
1 plateforme de consultation en ligne

6 thèmes :  
- Les publics du CMN  
- Un acteur majeur du patrimoine  
- L'écologie au CMN  
- Le lien avec le territoire  
- Le CMN dans la société  
- Faire réseau

### 3. IDENTIFICATION DES AXES ET CHANTIERS PRIORITAIRES

AVRIL - JUILLET 2024

6 groupes de travail 68 agents pour analyser la faisabilité des propositions 114 projets initialement identifiés

### 4. CONSOLIDATION ET DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE

JUILLET - SEPTEMBRE 2024

10 chantiers prioritaires sélectionnés pour leur capacité de transformation stratégique 3 webinaires avec les agents

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

Garantir une **expérience de qualité** distinctive de bout en bout pour tous nos publics, dans tous nos monuments et toutes les conditions de fréquentation.

Renforcer notre offre auprès des **scolaires** et des **publics du champ social** et augmenter leur fréquentation.

Améliorer les **conditions de travail**, le **bien-être au travail** et offrir des **parcours professionnels** attractifs à nos agents.

Renforcer la **diversité et l'inclusion** au sein de l'établissement.

« C'est le patrimoine, un héritage, c'est la France à partager. »

## 4. FAIRE DIALOGUER LE PATRIMOINE AVEC LE MONDE QUI L'ENTOURE

Renforcer les **partenariats** en France et à l'international.

Nourrir la créativité en **décloisonnant les disciplines**.

Accueillir la **création et les questions contemporaines** dans la programmation.

« C'est un réseau formé d'une grande diversité de sites qui favorise l'accès à la culture au plus grand nombre. Afin d'être au service des publics, on nous encourage à en intégrer le maximum de typologies. »

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

Repenser la doctrine d'intervention en inventant une nouvelle écologie de la conservation donnant la **priorité à l'entretien**.

Faire du CMN un **laboratoire de l'adaptation** au changement climatique.

Au-delà de la réduction de l'**impact** de nos activités, valoriser l'**apport du patrimoine en faveur de l'environnement**.

Mobiliser le capital culturel du CMN au profit d'une meilleure **diffusion des savoirs**.

« Le CMN est un gardien de l'Histoire, de l'histoire de l'art et de l'architecture. »

## 3. INVENTER DE NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION POUR ET AVEC LES TERRITOIRES

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

Développer les **démarches participatives** et de coconstruction avec les visiteurs et les habitants.

Proposer de **nouveaux usages** dans nos monuments pour qu'ils soient « **habités** » et **valorisés**.

« La redistribution, c'est l'avantage du CMN, cette capacité de mutualiser pour redonner vie à certains monuments ou les maintenir en vie en fonction de leur taille, de leur capacité d'accueil. »

## 5. S'APPUYER SUR LA FORCE DU RÉSEAU : 1 MAISON, 110 MAISONS

Préserver la **solidarité financière** entre monuments en renforçant le modèle économique du CMN.

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

**Fluidifier le fonctionnement en réseau.**

Favoriser le **partage des connaissances** et des bonnes pratiques.

## NOS VALEURS COMMUNES

PASSION

EXPERTISE

INVENTIVITÉ

PARTAGE

RIGUEUR SCIENTIFIQUE

SOLIDARITÉ

« Un réseau avec des forces, 110 manières de répondre à un problème, d'apporter des solutions. Un réseau assez diversifié et polyvalent. »

# 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, 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. »

## CARTE D'IDENTITÉ DU CMN

Créé en  
**1914**

+DE **1 493**  
agents

**59 %**  
de femmes

**75**  
métiers différents

**110**  
monuments

**83**  
parcs et jardins

**3 100** HA  
d'espaces verts

**163 600**  
biens culturels

**11**  
MILLIONS  
de visiteurs

dont  
**504 K**  
scolaires

**#1** L'ARC DE TRIOMPHE  
est le monument le plus visité

#2 L'abbaye du Mont-St-Michel #3 La Sainte-Chapelle  
#4 Le Panthéon #5 Château et remparts de Carcassonne



**DE 67 À 400 000 ANS**

l'âge de nos monuments



**400 /AN**  
manifestations  
culturelles

**80 /AN**  
festivals organisés  
dans nos monuments

+  
**DE 360**  
tournages

**700**  
titres au catalogue  
des Éditions du  
patrimoine

Budget : **230 M€**

Ressources  
propres : **120 M€**

Taux d'autonomie  
financière : **70 %**