

**Allocution prononcée
par Madame Isabelle Lemesle,
Président du Centre des monuments nationaux (France)**

**A l'occasion du
FORUM EUROPEEN DES DIRECTEURS DU PATRIMOINE**

« Patrimoine et tourisme : enjeux et risques »

3-4 juin 2010 – Maison de l'Amérique latine

Sur le thème :

**« Le Centre des monuments nationaux,
premier opérateur culturel et touristique public français :
modèle de péréquation, offre en réseau
et gestion des flux touristiques »**

Monsieur le Directeur général,
Mesdames et Messieurs les Présidents,
Mesdames et Messieurs,
Chers amis,

C'est un honneur et un réel plaisir pour moi d'être parmi vous aujourd'hui pour vous présenter, au travers de l'expérience du Centre des monuments nationaux que j'ai l'honneur de présider, les enjeux, les risques et les clés de la conservation et de l'ouverture au public du patrimoine national français.

Avant d'entrer dans le vif du propos, deux mots pour *remercier* très chaleureusement les organisateurs de ce forum, en particulier Philippe Bélaval, Directeur général des patrimoines du ministère de la culture et de la communication et Isabelle Maréchal, Chef du service des patrimoines, grâce auxquels des acteurs majeurs de la gestion du patrimoine culturel d'un grand nombre de pays de l'Union Européenne se retrouvent pendant deux jours pour confronter leur expérience et avancer ensemble au service du patrimoine qui leur est confié.

Notre mission s'inscrit, comme chacun le sait ici, dans une *double temporalité*, qui en fait tout l'intérêt et toute la complexité, puisqu'il s'agit tout à la fois de transmettre aux générations futures un patrimoine en bon état de conservation et de l'offrir en partage, aujourd'hui, à la connaissance et à la délectation d'un nombre croissant de visiteurs.

Concilier développement de la fréquentation et conservation patrimoniale, voilà le défi qui constitue, dans les 100 monuments dont l'Etat, propriétaire, lui a confié la responsabilité, *la mission du Centre des monuments nationaux*, – que j'appellerai le CMN, si vous me le permettez, pour plus de commodité – établissement public créé en 1914 et placé depuis un demi-siècle sous la tutelle du ministre de la Culture et de la Communication.

Qu'est-ce qu'un « monument national » ? C'est un monument propriété de l'Etat, affecté au ministère chargé de la Culture, qui bénéficie de la protection la plus complète au titre de la législation française sur les « monuments historiques » et qui a été remis au CMN spécifiquement en vue du développement de sa fréquentation, dans le respect de sa conservation.

Ces *deux missions*, qui peuvent paraître contradictoires, sont en réalité éminemment complémentaires.

En tant que maître d'ouvrage, le CMN 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.

Ensuite, il doit mettre les monuments en valeur, en développer l'accessibilité au plus grand nombre - non seulement aux personnes en situation de handicap mais aussi aux publics éloignés économiquement, socialement ou géographiquement de la Culture - en assurer la diffusion de la connaissance, par tous les moyens qu'offre la médiation culturelle, pour tous les publics, et veiller à la qualité de l'accueil.

Menées en cohérence par un *opérateur unique*, ces missions ne s'opposent pas, elles se complètent et permettent de considérer le monument comme un tout pour agir avec plus de rapidité, d'efficacité et de pertinence dans tous les domaines. C'est pourquoi nous élaborons

actuellement, pour chacun des monuments placés sous notre responsabilité, un schéma directeur de développement qui fixe, à cinq ans, les grandes orientations, les grands objectifs à atteindre dans tous les domaines de notre action.

Je prends un exemple concret : nous célébrerons bientôt le *11^e centenaire de la fondation de l'Abbaye de Cluny*. A l'occasion de l'inauguration, dans les premiers jours de juillet prochain, d'une magnifique exposition conçue par Neil Stratford sur l'apogée de l'art roman à Cluny, nous ferons converger : l'aboutissement des travaux de restauration du transept, menés en partenariat avec les collectivités locales, l'installation de postes supplémentaires de réalité augmentée, l'aménagement d'un nouvel accueil, une présentation revue des collections permanentes, la mise en place d'une signalétique nouvelle et la parution de 3 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.

Cette double mission constitue d'abord, naturellement, un *enjeu culturel*.

Depuis les grottes préhistoriques des Eyzies, ou le site archéologique romain de Glanum, jusqu'aux villas contemporaines de Le Corbusier et de Mallet-Stevens, aux portes de Paris et de Lille, en passant par les remparts moyenâgeux de Carcassonne ou le château Renaissance d'Azay-le-Rideau, mais aussi l'Arc de Triomphe ou l'abbaye du Mont Saint-Michel, « Merveille du monde occidentale » qui surplombe la baie du même nom, le Centre des monuments nationaux conserve, restaure, gère, anime et ouvre à la visite un patrimoine d'une très grande richesse et d'une belle diversité. Sous le timbre des Editions du Patrimoine, il est également un éditeur public qui rassemble une vingtaine de collections enrichies, chaque année, par la publication d'une quarantaine de titres.

« *Rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France* », nous sommes bien là au cœur de la mission fondatrice du ministère chargé de la Culture dont le Centre des monuments nationaux est, en matière patrimoniale, l'opérateur privilégié.

Mais l'enjeu est également économique.

Avec près de 9 millions de visiteurs accueillis en 2009 sur l'ensemble de son réseau, le Centre des monuments nationaux est le *premier opérateur culturel et touristique public français*. L'impact économique de son action est donc considérable avec 43 M€ de recettes issues de la fréquentation + des recettes indirectes, le touriste culturel dépensant deux fois plus que le touriste balnéaire.

La fréquentation des monuments nationaux varie de 1 à 1000 d'un monument à l'autre. Le plus important de nos monuments, l'Arc de triomphe, accueille plus d'1,5 million de visiteurs par an, alors que le moins fréquenté en reçoit moins de 2 000.

Sur la centaine de monuments que rassemble le Centre des monuments nationaux, 7 concentrent 64 % de la fréquentation et 71% 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 dont on parle ont une fréquentation annuelle qui va de 500 000 à 1 600 000 visiteurs, alors que 8% des monuments du CMN ont une fréquentation supérieure à 200 000 visiteurs et 64% une fréquentation inférieure à 100 000 visiteurs.

Or, de quoi vit le CMN ? Si ses dépenses d'investissement et d'entretien, qui se montent à environ 39 M€ par an sont intégralement subventionnées par le ministère de la Culture et de la Communication – exception faite naturellement de quelques grand mécénats, je pense par exemple aux Fondations Velux qui financent 5 des 10 M€ de travaux de restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle du Palais de la Cité ou encore au Groupe Dassault qui vient de s'engager à hauteur de 800 000 euros pour la restauration des quatre reliefs de l'Arc de triomphe - en revanche, les dépenses de fonctionnement de l'établissement qui se montent à 77 M€ (hors entretien), sont couvertes à 73 % par des recettes propres, à savoir aux deux tiers par les droits d'entrée qui représentent plus de 40 M€, à un quart par les recettes commerciales (boutiques et occupation domaniale) et à 5% par les recettes éditoriales.

Il faut en déduire, d'une part que 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) qui visitent les sites les plus connus, sachant que plus la notoriété des sites est grande et plus la présence des touristes étrangers est forte. Un exemple : l'Arc de triomphe qui a accueilli 80% de touristes étrangers en 2009.

Nous sommes donc là – si je mets à part la fonction de conservation patrimoniale tout entière à la charge de l'Etat – devant un formidable *système de péréquation* qui joue, en matière d'animation culturelle et de développement touristique du territoire, un rôle majeur.

Mais il faut en déduire aussi que, pour le Centre des monuments nationaux, développer les ressources propres est une nécessité vitale et que ce développement doit d'abord viser celui de la fréquentation, même si nous ne ménageons pas nos efforts pour accroître les recettes domaniales – je pense en particulier aux tournages de cinéma et aux études en cours sur l'installation de lieux de restauration et d'hébergement dans les monuments - et accroître les recettes commerciales issues du réseau de nos près de 70 boutiques.

L'enjeu culturel et économique est donc clair : *le développement de la fréquentation est notre credo*. Alors quels sont les risques ? J'en vois deux, qui sont d'évidence : l'abandon, même partiel, de la mission de conservation patrimoniale et la prééminence de l'économique sur la mission de service public culturel.

Mais sont-ce là des risques réels ? Dans l'absolu, oui, indiscutablement. Mais pour le Centre des monuments nationaux, aujourd'hui, résolument, non !

Pourquoi ? Parce que les monuments nationaux sont propriété de l'Etat, parce qu'ils sont placés sous la responsabilité d'une institution publique qui agit au nom du ministère chargé de la Culture et qui, à ce titre, est porteuse de valeurs qui, au quotidien, déterminent et encadrent son action.

Je prendrai deux exemples.

Le premier, pour illustrer la capacité de l'Etat à réduire la fréquentation d'un site touristique et la ramener à un niveau compatible avec sa conservation.

En 1991, vous en vous souvenez sans doute, l'Etat a pris la décision de clôturer les principaux sites d'alignements mégalithiques de Carnac (Morbihan) dont la fréquentation incontrôlée avait totalement anéanti la végétation, mettant directement en danger la stabilité des mégalithes. Cette décision essentielle était courageuse, très difficile à expliquer localement à une population qui, de toute éternité, avait pris l'habitude de se promener librement, en toute saison sur le site.

Aujourd'hui, celui-ci a retrouvé sa magnificence. Sa visite est libre d'octobre à mars, et organisée sous forme de conférences le reste du temps. Le CMN a arrêté un projet de valorisation du site sur les cinq prochaines années, avec notamment le remplacement de certaines clôtures grillagées par des murs végétaux ou en pierre, et la création d'un cheminement piéton de 4 km qui permettra une déambulation qui s'écarte des routes pour une meilleure découverte du site. Parallèlement, nous travaillons désormais, avec les acteurs locaux, à un projet commun de candidature pour l'inscription sur la liste du patrimoine mondial par l'UNESCO.

Très clairement, la préservation du site l'emporte, en l'espèce, sur toute autre considération.

Le deuxième exemple se rapporte à l'étude que nous menons actuellement sur la possibilité d'accueillir des structures d'hébergement dans les monuments nationaux. L'approche est totalement nouvelle sur ce périmètre. La méthode est simple : d'abord une étude d'opportunité économique, puis le cas échéant une étude de faisabilité technique et, in fine, un choix qui résulte de la capacité du projet à s'insérer dans le schéma directeur de développement du monument.

Cette étude est en cours. Elle porte sur une vingtaine de monuments. Les conclusions en seront connues à l'automne.

Très clairement, il s'agit ici d'étudier, en application d'une convention conclue entre le ministre chargé de la Culture et le ministre chargé du Tourisme, la possibilité de dégager des recettes domaniales supplémentaires permettant de financer la politique culturelle de l'établissement, et d'animer les monuments, tout en facilitant la conservation de bâtiments aujourd'hui non ouverts à la visite. En aucune manière il ne s'agit de vider des monuments de leurs collections ni de leur public pour y développer une activité commerciale.

En conclusion, je dirai que le statut et le mode de gestion des structures en charge de la conservation et de l'ouverture au public des monuments sont incontestablement un élément important de notre réflexion d'aujourd'hui.

Parce que le Centre des monuments nationaux, alors même qu'il est résolument engagé dans une démarche dynamique de développement des ressources propres, est l'opérateur patrimonial du ministère de la Culture et de la Communication, son approche des enjeux et des risques est nécessairement empreinte du rôle fondamental de l'Etat qui, en France, depuis au moins Louis-Philippe, est le protecteur naturel des richesses patrimoniales.

La question du sens que nous donnons à notre action me paraît donc devoir être au cœur de notre débat.

Je vous remercie.