

Au terme de huit années de mise en œuvre, le bilan du plan national pour le patrimoine de 2003 est paradoxal. L'ampleur des modifications du cadre réglementaire et conceptuel qui ont été menées au cours de cette période est en effet indéniable. Mais cette ambition ne semble avoir eu d'égal que l'absence de maîtrise du changement et de vision stable du rôle et du positionnement du CMN dans la politique du ministère.

L'attribution au CMN de la compétence de maîtrise d'ouvrage, décidée en 2003 mais effective depuis 2010 seulement, a été ainsi particulièrement longue à mettre en œuvre et plus coûteuse en emplois publics qu'elle ne l'avait été initialement envisagée. Les vicissitudes rencontrées par le CMN au cours de cette décennie mettent en lumière les risques attachés à la succession et l'enchevêtrement de réformes mal articulées entre elles et dont conséquences pour les opérateurs concernés ont été sous-estimées au profit de la conception et de l'annonce des projets eux-mêmes.

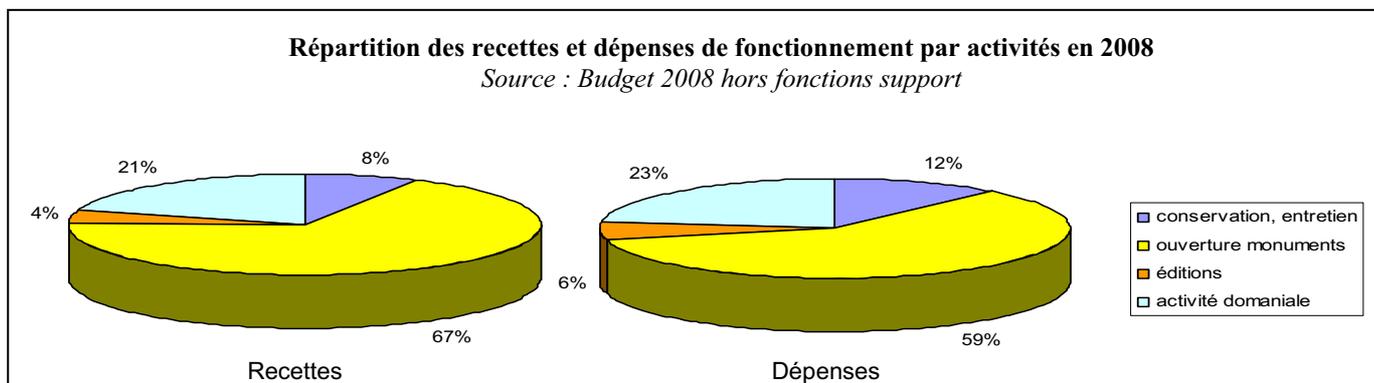
II. LE CMN ET SON ENVIRONNEMENT

Au terme de huit années de réforme et de près d'un siècle d'existence, le CMN est un établissement composite, qui cumule des fonctions variées sans qu'aucune le distingue clairement parmi les opérateurs culturels.

A la fois cause et symptôme du défaut de réflexion stratégique partagée sur son avenir, le CMN ne dispose toujours pas de contrat de performance. Cette absence semble d'autant plus préjudiciable qu'au-delà du plan national pour le patrimoine de 2003, deux réformes sont intervenues au cours de la période, dans lesquelles le CMN n'a pour l'instant pas trouvé sa place : la recomposition du paysage des opérateurs culturels et la nouvelle politique immobilière de l'Etat. Autant d'éléments qui rendent nécessaire de clarifier le rôle du CMN.

A. LE CMN AUJOURD'HUI : UN ETABLISSEMENT COMPOSITE

Le CMN cumule aujourd'hui quatre fonctions : opérateur culturel intégré, opérateur mutualisateur de recettes et de compétences, prestataire du ministère et caisse.



Dans le prolongement des réformes statutaires de 1995 et 2000, le CMN s'est affirmé au cours de la décennie comme opérateur culturel à part entière. Si la lettre de mission du président Vallet en juin 2002 donne la priorité à l'amélioration de la gestion de l'établissement, elle n'en indique pas moins que « le Centre doit assurer la promotion [des

monuments nationaux] auprès d'un public diversifié, développer par une offre adaptée l'accueil des touristes, des jeunes, du public de proximité. Il animera les monuments dont il a la charge dans un esprit d'ouverture, et dans le respect de leur identité, de leur histoire, de la réalité dans laquelle ils s'inscrivent ».

Le transfert de la maîtrise d'ouvrage sur les monuments nationaux, destiné à favoriser la cohérence entre conservation des monuments et présentation au public par une approche globale des sites, constitue à ce titre l'ultime étape d'un processus d'intégration « verticale » que la parenthèse de 2006 n'a en quelque sorte que différé de quelques années.

L'établissement a franchi un pas supplémentaire dans ce domaine en 2009, avec la création d'une « direction scientifique » destinée selon la présidente²⁶ à « *mettre en valeur et développer les compétences internes du CMN existant en matière de conservation des collections et des ressources scientifiques* ». Celle-ci est justifiée par le directeur de l'architecture et du patrimoine au cours du même conseil d'administration « *afin que le CMN, dans le cadre de ses missions pérennes de gestion de ses bâtiments, immeubles ou châteaux, se dote de compétences scientifiques* ». Au-delà de l'expertise, cette entité vise avant tout à asseoir la légitimité de l'établissement en matière culturelle, comme en convient la présidente en réponse au constat de la modeste taille de la direction : « *Il faut faire preuve de pragmatisme. La première étape vise à reconnaître une compétence scientifique à l'Etablissement et à organiser les équipes déjà en place (...). Puis des décisions s'imposeront en termes d'effectifs au fur et à mesure de sa mise en place.* »

Défini comme opérateur culturel par ses compétences en matière de conservation et valorisation des monuments, le CMN se définit également par l'hétérogénéité de son parc et sa fonction de redistribution « horizontale » des recettes entre grands et petits monuments. Cette dimension est évoquée dans la lettre de mission de l'actuelle présidente et, comme évoqué dans la suite du rapport, défendue avec force. Cette mission n'est cependant pas consacrée par les textes statutaires de l'établissement, et se trouve exposée à une remise en cause.

L'hypothèse de faire du CMN un « prestataire » du ministère en matière de maîtrise d'ouvrage des monuments historiques comme l'EMOC l'est pour les grands chantiers semble aujourd'hui écartée. Avec 80 monuments historiques en maîtrise d'ouvrage directe, le CMN n'en est pas moins devenu en 2010 l'un des principaux opérateurs de maîtrise d'ouvrage des monuments historiques du ministère de la culture, qui en comptait 345 en juin 2008 (dont 255 rattachés à la DAPA et 90 aux autres directions et opérateurs du ministère), à équidistance des opérateurs culturels maîtres d'ouvrage – Louvre, Versailles et Pompidou – par son caractère intégré, et des DRAC par l'éclatement de ses implantations sur les territoires. Si la compétence reconnue au CMN sur les monuments nationaux emporte aujourd'hui un large consensus, les interrogations exprimées lors du vote de la loi de finances pour 2007 sur l'articulation avec les autres acteurs – services et opérateurs – de la maîtrise d'ouvrage demeurent d'actualité²⁷.

²⁶ Procès-verbal du conseil d'administration du 18 février 2009, page 10

²⁷ Voir notamment l'intervention de M. Philippe Marini, rapporteur général de la commission des finances du Sénat sur le PLF 2007 sur « *la création d'un maître d'ouvrage supplémentaire, en concurrence avec deux autres maîtres d'ouvrage au sein des services du ministère de la culture : le service national des travaux, d'une part, qui a une compétence nationale, et les directions régionales des affaires culturelles, d'autre part, qui exercent la maîtrise d'ouvrage sur de nombreux monuments, notamment sous la responsabilité d'un conservateur régional. Nous préférons de beaucoup une réforme globale du système de maîtrise d'ouvrage, car la proposition qui*

L'établissement conserve par ailleurs deux activités de « prestation » pour le compte du ministère : celle de l'agence photographique et, plus largement, l'activité édition. Ces activités relèvent d'une logique de spécialisation fonctionnelle et de mutualisation des moyens dans un champ – le patrimoine en général – qui excède celui des seuls monuments nationaux.

Ces deux activités n'ont pas échappé aux remises en question au cours de la période. D'abord à l'occasion de la création de la Cité de l'architecture et du patrimoine (CAPA) en 2003²⁸, dont les missions de « *promouvoir la connaissance du patrimoine et de l'architecture* » et « *participe[r] à la valorisation de la recherche* » dans ce domaine sont proches. Plus récemment, la gestion du fonds de la médiathèque du patrimoine qui, antérieurement confiée à l'agence photographique du CMN, a été déléguée à la RMN, après une mise en concurrence de plusieurs candidats. Plus largement, le rapprochement du CMN et de la RMN a été évoqué à plusieurs reprises dans le cadre de la révision générale des politiques publiques. Si la mesure énoncée jusqu'ici demeure centrée sur une mutualisation des achats dont la plupart des interlocuteurs s'accordent à minimiser l'intérêt, un élargissement de la réflexion à la mise en commun des compétences communes des deux établissements en matière éditoriale et photographique n'est pas à exclure.

Enfin, si la fonction historique de « caisse » du CMN destinée à percevoir pour le compte du ministère et à lui reverser les droits d'entrée et d'utilisation des monuments nationaux a été abolie par le statut de 1995 qui a érigé les recettes de billetterie et commerciales en ressources propres conservées par l'établissement et donné toute sa portée au principe d'autonomie financière, la « parenthèse budgétaire » de 2006-2007 a montré que cette fonction n'avait pas totalement disparu.

La coexistence de plusieurs dimensions au sein d'un même opérateur n'est pas en soi critiquable. L'expérience des réformes menées au cours des dix dernières années a toutefois montré que le maintien de certaines fonctions – et notamment la fonction de caisse – pouvait porter atteinte aux autres activités et à l'intérêt de l'établissement.

B. L'ABSENCE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Alors même que le transfert de la compétence de maîtrise d'ouvrage sur les monuments nationaux au CMN était conçu en 2003 comme l'aboutissement logique de l'évolution de l'établissement et de son affirmation comme opérateur culturel, celui-ci n'a abouti qu'en 2010, après des atermoiements nombreux et largement étrangers à l'établissement lui-même. Le temps de la réforme a semblé d'autant plus long pour l'établissement qu'il n'a été, au cours de cette période, guidé par aucun document stratégique.

1. L'échéance sans cesse repoussée du contrat d'objectifs et de moyens

La nécessité de conclure un contrat fixant les objectifs et moyens assignés à l'établissement par ses administrations de tutelle est prévue dès le décret statutaire de 1995. Celui-ci indique, sans toutefois en préciser la fréquence, que « *la politique culturelle de*

nous est soumise aboutit à un enchevêtrement supplémentaire de compétences, dans un monde de la culture où les choses sont déjà relativement complexes ».

²⁸ Loi n°2003-517 du 18 juin 2003 relative à la rémunération au titre du prêt en bibliothèque et renforçant la protection sociale des auteurs, article 8 (codifié à l'article 142-1 du code du patrimoine) et décret n°2004-683 du 9 juillet 2004 relatif à la CAPA.

l'établissement public, ses activités et les investissements relevant de sa compétence font l'objet d'un cahier des charges conclu avec le ministre chargé de la culture. Ce cahier des charges fixe les objectifs de l'établissement et prévoit les moyens et les emplois devant être affectés à son fonctionnement ». Le document est renommé « contrat d'objectifs et de moyens » par la réforme de 2000 et doit désormais être également conclu avec le ministre chargé du budget.

Conformément au statut, la lettre de mission du ministre au président Vallet du 7 juin 2002 prévoit l'élaboration d'un projet d'établissement, « *qui devra être présenté en conseil d'administration avant la fin de l'année [qui] puisse servir de base au contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens qui sera conclu avec la tutelle avant la fin du premier semestre 2003. Ce contrat illustrera la relation nouvelle, fondée sur la confiance, la responsabilité et l'autonomie, que je veux voir s'instaurer, comme pour tous les grands établissements, entre le ministère et le Centre* ».

Un projet d'établissement est effectivement entrepris par l'établissement mais n'est achevé que fin 2003, et destiné à couvrir la période 2004-2008.

Le conseil d'administration de septembre 2006 précise toutefois que le projet de 2003 « *tient compte exclusivement de la compétence actuelle du CMN conformément au décret statutaire de 1995 modifié [en 2000]. Les conséquences de l'attribution de nouvelles compétences à l'établissement seront intégrées dans le projet d'établissement dans les semaines à venir. Chacun des programmes existants sera ainsi modifié. Le projet d'établissement dans la déclinaison pour l'année 2007 sera soumis à l'approbation du conseil d'administration à l'occasion de sa réunion de début janvier* ».

Le ministère de la culture a par ailleurs précisé, dans sa réponse au questionnaire de la Cour : « *Les tutelles n'ont pas été associées à ces diagnostics. Les orientations du projet ont été arrêtées en tenant compte des seules contraintes d'organisation du CMN. Ainsi le ministère a indiqué à l'établissement que son projet, pourtant très complet, ne pouvait être considéré comme un document stratégique pouvant remplacer un contrat de performance. (...). Il faut cependant souligner que ce projet a permis au ministère d'avoir une bonne visibilité du fonctionnement interne de l'établissement et de son évolution (...). A la suite de ce premier travail, l'établissement a commencé à réfléchir à la démarche de contrat de performance nécessaire pour instaurer un document stratégique partagé avec les tutelles* ».

La négociation du contrat de performance, lancée en 2006, a abouti à la présentation d'un premier document de diagnostic au conseil d'administration du 28 avril 2006, prévoyant la finalisation du document pour la fin 2006.

Le PAP 2007 mentionne : « *Un contrat de performance est en cours d'élaboration pour la période 2007/2009 avec le ministère de la culture et de la communication. Il devrait être approuvé d'ici la fin du 1^{er} trimestre 2007* ». Un an plus tard, le PAP 2008 indique : « *La démarche de formalisation d'un contrat de performance a été engagée en 2006. La mise en place de la réforme sur la maîtrise d'ouvrage a interrompu ce travail qui devrait reprendre à l'automne 2007* ».

Le PAP 2009 est plus précis, mais l'incertitude demeure : « *La rédaction d'un contrat de performance 2007-2009 a été lancée en 2006 : sa première partie (diagnostic) a été présentée au CA de l'établissement en avril 2006. La mise en œuvre de la réforme sur la maîtrise d'ouvrage n'a pas permis la finalisation du contrat (...). La stabilisation du*

périmètre d'activité et des missions de l'établissement devrait désormais permettre de relancer le processus d'élaboration d'un contrat de performance, avec un objectif de signature à la fin du 1^{er} semestre 2009. Un nouveau projet d'établissement 2009-2011 sera par ailleurs présenté aux tutelles d'ici la fin de l'année 2008. »

Ce nouvel objectif est confirmé dans la lettre de mission de la présidente datée du 17 février 2009 : « *Vous vous attacherez à créer les conditions d'un dialogue de gestion fructueux avec mes services, notamment par le biais de l'élaboration puis de la mise en œuvre d'un contrat triennal de performance, dont je souhaite qu'il puisse être signé avant la fin du premier semestre 2009* ». Dans le PAP 2010, on lit encore : « *L'absence de décision sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage n'avait pas permis sa finalisation, le périmètre des missions du CMN devant être clairement défini afin de pouvoir fixer les objectifs stratégiques. La stabilisation du périmètre d'activité du CMN devrait permettre de relancer le contrat en septembre 2009* ».

Dans cette perspective, l'établissement a effectivement entrepris en septembre 2008 l'élaboration d'un nouveau « projet d'établissement 2009-2013 », destiné à constituer la base de discussion du futur COM entre l'opérateur et ses tutelles. Le projet, qui devait être présenté au conseil d'administration de novembre 2008²⁹, n'a toutefois à ce jour fait l'objet d'aucune présentation. Au cours de la phase contradictoire, le ministère a fait part de l'engagement pris par l'établissement d'établir un « diagnostic » sous la forme d'un projet à transmettre à ses tutelles fin janvier 2010, précisant toutefois « *qu'à ce jour, malgré les nombreuses relances, [il] est toujours en attente de progrès pour cette phase de diagnostic.* ».

L'établissement a quant à lui indiqué partager la volonté de faire aboutir le contrat avant la fin de l'année, mais suspendu la transmission du diagnostic à la finalisation des schémas directeur de développement de monuments (voir *infra*), reportée en novembre 2010. Aucune précision n'a été apportée sur la mise au point des objectifs et indicateurs censés structurer le document.

2. Le fonctionnement du conseil d'administration

L'absence de document stratégique n'a pas empêché un dialogue nourri entre l'établissement et ses tutelles au cours de cette période, à travers deux leviers : le conseil d'administration et les mouvements de personnels.

A raison de trois séances par an d'une durée de 4 à 5 heures, le conseil d'administration a incontestablement constitué un lieu d'échanges ouverts au cours de la période. A défaut d'être débattue, l'évolution des missions et du périmètre de l'établissement a fait l'objet d'une information systématique jusqu'en 2008. Les échanges entre l'établissement et les administrations de tutelle ont aussi été favorisés par des mouvements de personnels. Outre le président Vallet, plusieurs directeurs financiers successifs avaient exercé antérieurement des responsabilités aux bureaux du budget ou des opérateurs de la direction des affaires générales du ministère de la culture tandis que le responsable des aménagements était issu de la direction de l'architecture et du patrimoine.

Comme en témoignent les faits évoqués précédemment, ces échanges nourris n'ont toutefois pu se substituer à la fixation d'orientations générales pour l'établissement par l'Etat.

²⁹ Echéance mentionnée dans « la lettre » de novembre 2008, qui restitue la synthèse des travaux d'un séminaire des cadres et administrateurs de l'établissement intervenu en septembre 2008.

Aussi, en pratique, la première attribution du conseil d'administration consistant à « *déterminer les objectifs de l'établissement et approuver son programme* » (article 9 du statut) a-t-elle eu une portée limitée.

Face à ce bilan mitigé de l'exercice de la tutelle, l'affirmation de rôles plus distincts entre l'établissement et les représentants de l'Etat au sein du conseil d'administration apparaît nécessaire. Elle suppose néanmoins l'exercice par l'Etat de sa prérogative principale de fixation des missions et orientations assignées à l'établissement.

3. Les autres documents stratégiques

a. Place dans les documents de performance

L'absence de contrat de performance n'a pas empêché l'intégration du CMN dans les objectifs et indicateurs de performance du PAP. Le CMN contribue ainsi aux trois objectifs et à quatre des huit indicateurs du programme « Patrimoines », et à un objectif et un indicateur du programme « Transmission des savoirs et démocratisation de l'accès à la culture ».

Conformément à sa qualité de maître d'ouvrage des travaux sur les monuments nationaux, le CMN contribue à l'objectif n°1 du programme 175 « Améliorer la connaissance et la conservation des patrimoines » à travers l'indicateur de développement des programmes de travaux, au même titre que le SNT, les DRAC et les autres établissements publics maîtres d'ouvrage (Versailles, Louvre et Grand Palais). Le CMN n'est en revanche pas associé à l'indicateur de « qualité de la maîtrise d'ouvrage Etat » auquel ne contribuent que le SNT, l'EMOC et les DRAC.

Conformément à sa qualité d'opérateur culturel, le CMN contribue à l'objectif n°2 du programme 175 « Accroître l'accès du public au patrimoine national » à travers deux indicateurs : la fréquentation des institutions patrimoniales et architecturales et le taux de satisfaction du public des institutions et des sites patrimoniaux .

Le CMN contribue également à l'objectif n°3 du programme 175 « Elargir les sources d'enrichissement des patrimoines publics », assorti d'un indicateur de taux de ressources propres, sans indication sur leur destination.

Enfin, le CMN contribue à l'objectif n°2 du programme 224 « Favoriser un accès équitable à la culture notamment grâce au développement de l'éducation artistique et culturelle » à travers l'indicateur d'accessibilité des lieux culturels aux personnes en situation de handicap. En revanche, son activité n'est pas prise en compte dans l'indicateur de la « part des enfants et adolescents ayant bénéficié d'une action d'éducation artistique et culturelle ».

b. Les lettres de mission

Au-delà, ce sont finalement les lettres de mission adressées aux présidents successifs de l'établissement par le ministre qui ont tenu lieu d'orientations stratégiques au cours de la période.

Signée le 7 juin 2002, la lettre de mission de M. Vallet était fortement marquée par le contexte de crise à la tête de l'établissement et centrée sur la modernisation de la gestion et l'apaisement social. Le nouveau président était invité à élaborer « *avant la fin de l'année* » un projet de modernisation de l'établissement ordonné autour de deux priorités : renforcer la

marge d'initiative et l'autonomie de gestion des monuments, d'une part, améliorer le dialogue interne, les conditions de travail et réduire les emplois précaires permanents, d'autre part. Cette orientation visait à permettre à l'établissement de « *retrouver la plénitude de ses missions, mettre en œuvre sa propre modernisation, et, à travers cette voie, retrouver, j'en suis persuadé, sa sérénité.* »

La lettre de mission adressée à Mme Lemesle le 17 février 2009 insiste davantage sur l'intégration des missions et la croissance des moyens. Elle invite à « *mener une politique ambitieuse, en termes quantitatifs et qualitatifs, en direction de l'ensemble des publics* », assortissant cette orientation d'une cible de fréquentation fixée à 9 millions de visiteurs. Cette ambition est toutefois enserrée dans l'objectif d'équilibre financier de l'établissement par la maîtrise des coûts et l'accroissement des ressources propres. Enfin, l'intégration de la fonction de maître d'ouvrage doit être achevée et accompagnée d'une « *organisation rénovée et optimisée des relations entre le siège et les monuments.* »

C. UNE DIFFICILE INTEGRATION DANS LA POLITIQUE DES PATRIMOINES

Alors que le ministère peine à formuler les orientations stratégiques assignées à l'établissement, deux réformes sont aujourd'hui à l'œuvre à l'échelle ministérielle et interministérielle dans lesquelles le CMN a vocation et intérêt à jouer un rôle pour ne pas les subir et demeurer façonné « de l'extérieur », en creux de mouvements exogènes.

1. La recomposition des opérateurs culturels du patrimoine

Le premier mouvement concerne la recomposition des opérateurs du ministère de la culture. Dans le domaine du patrimoine – monuments et musées – ce mouvement est déjà ancien et a été largement subi par le CMN dont le parc s'est réduit à mesure qu'étaient transformés certains monuments en opérateurs culturels (Chambord et Fontainebleau, érigés en établissements publics) ou étendu le champ d'intervention de certains autres (Le Louvre avec les Tuileries, la CAPA avec le Palais de Chaillot). Ce processus connaît toutefois aujourd'hui un nouveau souffle sous un double effet : la mise en place d'une direction générale des patrimoines, regroupant en son sein les anciennes directions de l'architecture et du patrimoine et des musées de France, susceptible d'estomper la frontière qui séparait traditionnellement monuments et musées ; et la recomposition des musées nationaux services à compétence nationale dans le cadre de la RGPP.

Dès 2002³⁰, le président du CMN avait envisagé de profiter de la décentralisation pour explorer « *d'autres pistes concernant notamment les châteaux-musées qui pourraient être regroupés avec les autres monuments historiques. Il s'agit d'un sujet à aborder avec prudence, en relation étroite avec nos amis de la direction des musées de France, responsables de ces châteaux-musées. Il existe en tout cas des opportunités de fond ainsi que des opportunités psychologiques à saisir. Les énergies ébranlées par ce qui risque d'être vécue comme une forme de dessaisissement seraient en effet très utilement remobilisées sur des objectifs ambitieux* ».

³⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 6 novembre 2002.

En janvier 2008³¹, le président positionne la question du rattachement des châteaux-musées sur un terrain résolument stratégique : « *Je ne considère pas que le CMN, la RMN ou tout autre établissement public, soient en concurrence pour une quelconque course aux SCN (...). Les critères de décision doivent, de mon point de vue, essentiellement être sous-tendus par le projet politique qui orientera la réforme (...). Le rattachement de châteaux-musées au CMN n'a de sens que si ceux-ci sont reconnus comme participant de la politique monumentale de l'Etat* ».

Dans cette perspective, le président défend le rattachement des quatre châteaux-musées (Compiègne, Malmaison, Pau et, à l'époque, Fontainebleau) comme pouvant trouver « *très logiquement leur place au sein du réseau des monuments nationaux, aux côtés d'autres palais ou demeures royales et impériales (vestiges du palais de la cité, domaine national de Saint-Cloud, châteaux de Vincennes, Pierrefonds, Coucy) ou de châteaux meublés (Castelnau, Carrouges, Bouges, Champs-sur-Marne, Jossigny, Aulteribe...)* ». Est également évoqué le rattachement au CMN des deux musées-châteaux de la préhistoire des Eyzies-de-Tayac et des antiquités nationales de Saint-Germain-en-Laye en raison de leur lien avec des sites déjà gérés par le CMN.

La position de l'établissement est toutefois mesurée. Le président l'exprime en ces termes à son conseil d'administration le 25 avril 2008 : « *Pour sa part, l'établissement n'était candidat à rien, cette décision n'est donc pas une menace pour l'établissement. Son plan de charge est, quoiqu'il en soit, déjà suffisamment lourd* ».

De fait, depuis cette date, le CMN est demeuré en retrait des réflexions. Parallèlement, deux « grands projets » ont été mis à l'étude auxquels il n'a pas été associé : la création d'un musée de l'histoire de France annoncée par le président de la République en janvier 2009³² et la création d'un nouvel opérateur culturel issu de la fusion du Grand Palais et de la RMN³³. Le premier a vocation à « *proposer un parcours chronologique qui restitue les grands moments de notre histoire (...), réunir le millier de musées historiques et valoriser la recherche en histoire* » ; le second à conjuguer la mission de valorisation des espaces et la mise en œuvre d'un projet artistique, culturel et scientifique.

La position du ministère sur l'avenir des châteaux-musées a été récemment stabilisée lors de l'annonce de la création de la maison de l'histoire de France le 12 septembre 2010³⁴. Celle-ci pose néanmoins la question de l'articulation de ce troisième réseau culturel avec le CMN. La question des liens entre le CMN et le futur RMN-GP, et notamment des rapprochements sur les fonctions communes que sont l'édition et l'agence photos, apparaît quant à elle suspendue aux travaux en cours sur le statut du nouvel établissement.

³¹ Note du président du CMN à la DMF, 24 janvier 2008.

³² Lettre de mission du ministre de la culture à Jean-François Hébert du 22 septembre 2009, qui fait suite au rapport remis par Hervé Lemoine sur la « maison de l'histoire de France » en avril 2008 et à l'annonce du président de la République lors du discours de Nîmes du 13 janvier 2009.

³³ Lettre de mission du président de la République à Jean-Paul Cluzel du 3 novembre 2009.

³⁴ La MHF devrait ainsi regrouper le Musée de la préhistoire des Eyzies-de-Tayac, le Musée d'archéologie de Saint-Germain-en-Laye, le Musée du Moyen-Âge de Cluny, le Musée de la Renaissance d'Ecouen, les châteaux de Pau, de Fontainebleau et de la Malmaison, le Musée de Compiègne et le Musée des plans reliefs aux Invalides.