



S2025-0708

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MONT SAINT-MICHEL

Exercices 2020 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 7 avril 2025.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
RECOMMANDATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	10
1 UNE GOUVERNANCE À LA RECHERCHE DE SON ÉQUILIBRE.....	15
1.1 Une nouvelle gouvernance pour la gestion coordonnée d'un site hors norme.....	15
1.1.1 Une gouvernance inclusive fondée sur la coopération.....	15
1.1.1.1 Le retour de l'État et la réunion de l'ensemble des acteurs	15
1.1.1.2 Un pacte financier pour les cinq premières années.....	18
1.1.1.3 Une tutelle déséquilibrée	19
1.1.1.4 Des objectifs rapidement fixés	20
1.1.2 Une articulation complexe et dégradée avec le CMN.....	21
1.1.2.1 L'abbaye, rouage essentiel du modèle CMN.....	21
1.1.2.2 Une alliance forcée et subtile entre l'EPIC et le CMN.....	23
1.1.2.3 De la coopération à la cohabitation	23
1.2 L'animation et la coordination face à la multitude des acteurs, à l'empilement des régimes de protection et aux difficultés à surmonter.....	24
1.2.1 La multiplicité des acteurs.....	25
1.2.2 Un empilement des régimes de protection	26
1.2.3 Des difficultés à surmonter	27
2 DES MISSIONS ÉLARGIES, ENCORE INÉGALEMENT DÉPLOYÉES, AVEC DES PREMIERS SUCCÈS.....	28
2.1 Des missions élargies pour une gestion coordonnée.....	28
2.2 Le passage de la délégation de service public à la concession, baptême du feu réussi pour l'EPIC	30
2.2.1 La reprise en main de la gestion du stationnement et des navettes	30
2.2.1.1 Le passage à la concession en 2022	31
2.2.1.2 Une nouvelle dynamique tarifaire	32
2.2.2 L'entretien des ouvrages hérités du RCM et la protection de l'environnement	34
2.2.2.1 Une tâche complexe dans la continuité du syndicat mixte	34
2.2.2.2 Une charge appelée à croître	35
2.2.3 La sécurité, une nouvelle compétence bien définie mais une mise en œuvre encore fragmentée	35
2.2.3.1 Une dévolution strictement encadrée	35
2.2.3.2 Une montée en puissance des dispositifs.....	36
2.2.3.3 Le besoin d'un Centre de supervision urbaine (CSU).....	36
2.2.4 Une mission centrale de rayonnement à poursuivre et à renforcer	37

2.2.4.1	Une stratégie de promotion touristique avec des premières avancées	37
2.2.4.2	Le centre d'information touristique (CIT) à repenser.....	38
2.2.4.3	Une programmation culturelle au rendez-vous des grands événements, mais en quête d'une meilleure coordination avec le CMN	39
2.2.4.4	Une concertation difficile pour offrir un meilleur accueil aux visiteurs.....	39
2.2.4.5	Une communication active au niveau national	40
2.2.5	La longue attente du plan de gestion UNESCO	41
3	UNE FORTE ÉVOLUTION DES MOYENS ET DES CHARGES QUI APPELLE UNE CONSOLIDATION	42
3.1	Une situation financière encore confortable, mais hypothéquée par l'envol des charges	42
3.1.1	Des ressources propulsées par le passage à la concession de service public	42
3.1.2	Une trésorerie relativement abondante, mais insuffisante face aux besoins d'investissements	44
3.1.3	L'envol parallèle des charges	47
3.2	Un cadre d'emploi contraint invitant à une mutualisation	49
3.2.1	Un établissement public sous-dimensionné en ressources humaines ?	50
3.2.1.1	Les mises à disposition de personnel : une solution qui a ses limites.....	51
3.2.1.2	L'évolution des dépenses de prestation de conseil	53
3.2.2	Les frais de mission/déplacement/réception et les avantages en nature	54
3.3	Une gestion rigoureuse avec des points d'attention	55
3.3.1	Un contrôle interne budgétaire et comptable qui se met en place.....	55
3.3.2	Une prévision budgétaire à améliorer	56
3.3.3	Une tenue des comptes à finaliser	58
3.3.4	La gestion de la commande publique	58
3.3.4.1	L'organisation de la commande publique au sein de l'établissement : une équipe restreinte épaulée par des prestataires de conseil	59
3.3.4.2	L'analyse d'un échantillon de marchés publics	59
4	CONDUIRE LES PARTIES PRENANTES À SE RÉENGAGER POUR FAIRE FACE AUX DÉFIS DE L'INVESTISSEMENT ET DU RAYONNEMENT	60
4.1	Un besoin élevé d'investissements à financer dans un contexte de désengagement partiel des collectivités et de l'État.....	60
4.1.1	Une série de projets difficiles à différer	60
4.1.1.1	Les projets incontournables liés au RCM.....	60
4.1.1.2	Les projets stratégiques pour le rayonnement	61
4.1.1.3	Les projets liés aux fonctionnalités de l'EPIC.....	61
4.1.2	Un réengagement sur l'investissement nécessaire dès 2025	62
4.1.2.1	L'année 2025 constitue une année charnière.....	62
4.1.2.2	Face à la baisse de la capacité d'autofinancement, des ressources extérieures sont indispensables pour mener à bien le plan d'investissement.....	63
4.2	Poursuivre l'ambition du rayonnement	64
4.2.1	Aller encore plus loin dans le lissage pour mieux développer la fréquentation.....	64

4.2.2 Répondre au besoin toujours pressant d'une stratégie commune pour le développement touristique, culturel et économique	66
4.2.3 Réhabiliter le site de la Caserne	66
4.3 Actionner le levier des ressources propres	68
4.3.1 Pousser plus loin l'instrument de la tarification	68
4.3.2 Porter le mécénat et les partenariats à la hauteur du site	69
4.3.3 Rehausser les recettes de valorisation du patrimoine et des activités commerciales	69
4.4 Bien calibrer le périmètre d'un éventuel domaine national du Mont Saint-Michel	71
4.5 Refonder la relation entre l'EPIC et le CMN pour une mutualisation effective	72
CONCLUSION.....	75
ANNEXES.....	76
Annexe n° 1. Emprise des espaces gérés par l'EPIC Mont Saint-Michel	77
Annexe n° 2. Site de La Caserne sur la commune de Beauvoir	Erreur ! Signet non défini.
Annexe n° 3. Les différentes protections de la baie du Mont Saint-Michel	Erreur ! Signet non défini.
Annexe n° 4. Lettre de mission du directeur général	81
Annexe n° 5. Les indicateurs de performance du contrat d'objectifs et de performance 2020-2025	86
Annexe n° 6. Composition du conseil d'orientation de l'établissement public du Mont-Saint-Michel	88
Annexe n° 7. Liste des suivis environnementaux	89
Annexe n° 8. L'évolution des modèles économiques de la gestion du stationnement et des navettes	Erreur ! Signet non défini.
Annexe n° 9. Décomposition de la rémunération du concessionnaire Keolis	92
Annexe n° 10. Évolution de la grille tarifaire durant la période sous revue	93
Annexe n° 11. Les éléments clés de la convention signée entre l'EPIC et le CMN	95
Annexe n° 12. Liste des ouvrages gérés par l'EPIC du MSM fixée par l'arrêté du 14 mars 2023	98
Annexe n° 13. Liste des provisions constituées par l'EPIC	101
Annexe n° 14. Évolution des effectifs de l'EPIC du Mont Saint-Michel ...	102
Annexe n° 15. Projection de la CAF en 2025	103
Annexe n° 16. Liste des conventions et des partenariats avec qui l'Établissement public du Mont-Saint-Michel a signé une convention de partenariat	104

SYNTHÈSE

« *Le Mont Saint-Michel est pour la France ce que la Grande pyramide est pour l'Égypte... Il faut que le Mont Saint-Michel reste une île, il faut conserver à tout prix cette double œuvre de la nature et de l'art* ». Cet appel de Victor Hugo pour la sauvegarde du site résonne encore.

L'établissement public industriel et commercial (EPIC) du Mont Saint-Michel, créé par le décret du 19 décembre 2019, sous la double tutelle des ministères de la culture et de la transition écologique, prend son origine dans les grands travaux de rétablissement du caractère maritime (RCM) du site entrepris entre 2005 et 2015 pour un montant de 185 M€ qui l'ont sauvé d'un ensablement inéluctable. L'accès au Mont a été entièrement modifié avec la suppression de la digue route qui y menait et la création d'une passerelle laissant passer les courants, ainsi que d'ouvrages hydrauliques et d'un système entièrement nouveau de stationnement et de navettes.

Porté par les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les régions Normandie et Bretagne ainsi que le département de la Manche, mais avec une contribution financière de l'État, un syndicat mixte a été mis en place pour mener à bien le RCM. Une fois les travaux terminés, celles-ci ne voulaient plus porter seules l'entretien et la gestion des ouvrages ainsi créés, estimant que le site national pourrait dégager les ressources nécessaires. Elles considéraient notamment que les recettes de l'abbaye, gérée par le Centre des monuments nationaux, pouvaient être mises à contribution au lieu d'alimenter le système de péréquation propre au Centre. L'idée a ainsi germé d'un établissement national capable de fédérer tous les acteurs, de réunir l'État et les collectivités territoriales au bénéfice d'une ambition partagée, à la hauteur de ce site hors norme, le plus visité hors Ile-de-France avec près de trois millions de visiteurs par an.

Deux visions se disputaient, l'une portée par les collectivités, mettant dans la même main les ouvrages du RCM et l'abbaye sur le modèle « *Chambord* »¹, et l'autre, défendue par le CMN, d'un regroupement de l'ensemble dans son périmètre. Au terme de laborieuses discussions et de trois missions de préfiguration, l'établissement public industriel et commercial du Mont Saint-Michel a été créé, préservant la gestion par le CMN de l'abbaye, avec une gouvernance inclusive associant l'État et les collectivités, et des missions très larges allant de l'entretien des ouvrages et la préservation de l'environnement, au rayonnement culturel, touristique et économique du site. Il s'agissait d'en comprendre toutes les dimensions qui en font la singularité : l'art et la nature y sont indissociables.

La mise en place de l'EPIC s'est appuyée sur un double pacte : un pacte financier en 2020 pour assurer le fonctionnement de l'établissement dans ses premières années, engageant les tutelles et les collectivités territoriales ; une convention de partenariat avec le CMN conclue en 2021 et courant jusqu'à la fin 2025.

L'établissement a montré sa valeur ajoutée. L'État et les collectivités travaillent ensemble dans un délicat équilibre. L'EPIC incarne désormais une vision partagée. Il a su emprunter la voie vers l'autofinancement (71 % en 2023) avec un nouveau modèle de

¹ Cf. rapport de la Cour des comptes sur le domaine national de Chambord, 2010-2022.

concession pour le stationnement et les navettes qui a permis de porter le budget de 5,3 M€ (budget initial) en 2022 à 16,8 M€ (compte financier) en 2023. Sa gestion est rigoureuse. Il a assis sa légitimité et sa crédibilité. Il reste contraint par un plafond d'emploi de 16 équivalent temps plein (ETP) qui le conduit à recourir à des mises à disposition de personnel par les collectivités territoriales contre remboursement, sources de fragilité.

En 2025, les deux pactes fondateurs viennent à échéance, le conseil d'administration devra être reconfiguré du fait du départ de la région Bretagne, le mandat de son directeur général arrivait à échéance : l'EPIC a rendez-vous avec lui-même. Il s'agit de retremper l'engagement des parties prenantes alors que les subventions de fonctionnement des collectivités territoriales s'éteindront et que des retraits de la gouvernance sont annoncés ou envisagés. Non pas par défiance vis-à-vis de l'EPIC, mais parce que ce dernier devrait subvenir à ses besoins, ou qu'il appartiendrait au CMN de contribuer davantage.

L'établissement est ainsi confronté à un triple défi :

- le défi de la gouvernance

Le délicat équilibre État-collectivités territoriales devra être maintenu en 2025, notamment dans la composition du conseil d'administration après le retrait programmé de la région Bretagne. Le ministère de la transition écologique (MTE) dans le prolongement de la réduction de moitié de sa subvention en 2025, pourrait saisir l'occasion de la révision du décret de 2019 pour se désengager totalement. La double tutelle conserve pourtant tout son sens compte tenu des enjeux environnementaux du site.

- le défi du financement

L'EPIC ne peut assurer seul les près de 30 M€ d'investissements qu'exige le vieillissement des ouvrages et des équipements. La montée des charges, notamment d'entretien, le niveau de la fréquentation qui détermine les ressources propres, ainsi que la diminution des subventions réduisent considérablement sa capacité d'autofinancement. Il est urgent pour les parties prenantes de conclure un nouveau pacte financier pour les années qui viennent et pour l'EPIC d'actionner tous les leviers des ressources propres.

- le défi de la mutualisation

Malgré des avancées, et des réalisations communes remarquables comme les célébrations du millénaire de l'abbaye en 2023, la coopération entre l'EPIC et le CMN se dégrade et se transforme en cohabitation. Cette situation nuit à la construction d'une politique touristique et culturelle d'ensemble ainsi qu'à l'amélioration des recettes. Elle bloque aussi la nécessaire réduction des coûts alors que des doublons existent sur les missions de rayonnement. La convention partenariale doit être refondée pour assurer une gestion pleinement intégrée, éliminant toute redondance.

L'inscription en cours du Mont Saint-Michel sur la liste des domaines nationaux, au-delà de ses mérites propres, devrait prendre en compte cette vision globale qui est la condition du développement du site et de la confiance entre les acteurs.

Les principes d'organisation qui ont présidé à la création de l'EPIC et au partenariat avec le CMN restent pertinents. Il s'agit de ne pas briser une dynamique constructive, fruit d'un effort collectif et de ne pas tout détruire pour chercher à améliorer.



Source : Revue Futura (photo Thomas Jouanneau – Agence Signatures).



Source : Cour des comptes.



Source : Cour des comptes.



Source : Photo libre de droit.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (secrétaire général du Gouvernement, ministère de la culture, ministère de la transition écologique, ministère des territoires et de la décentralisation, EPIC du Mont Saint-Michel) : Modifier le décret de 2019 pour tenir compte du retrait de la région Bretagne, en maintenant l'équilibre entre d'une part l'État, structuré autour des tutelles, le ministère de la culture et le ministère de la transition écologique et d'autre part les collectivités territoriales.

Recommandation n° 2. (ministère de la culture et ministère de la transition écologique, Centre des monuments nationaux, EPIC du Mont Saint-Michel) : Engager sans délai des négociations avec les autres membres du conseil d'administration de l'établissement sur le plan pluriannuel d'investissement 2025-2029 avec les financements correspondants.

Recommandation n° 3. (préfet de région, préfet de la Manche, EPIC du Mont Saint-Michel) : Mener une concertation sur la faisabilité juridique, technique et financière de la réhabilitation du site de La Caserne au vu des contraintes qui lui sont propres.

Recommandation n° 4. (ministère de la culture, CMN, EPIC du Mont Saint-Michel) : Transformer en 2025 la convention de partenariat en délégation de gestion de l'abbaye du Mont Saint-Michel afin de garantir une gestion unifiée du site et l'absence de doublons, tout en préservant le système de péréquation propre au CMN et ses compétences en matière de conservation et de restauration ainsi que les statuts des personnels.

INTRODUCTION

L'établissement public du Mont Saint-Michel est né de l'éternel combat entre la mer et la terre.

Créé par le décret du 11 décembre 2019², placé sous la double tutelle des ministres chargés de la culture et de la transition écologique, il a pris la suite en 2021 du syndicat mixte Baie du Mont Saint-Michel qui portait la grande opération de « *rétablissement du caractère maritime* » (RCM) du Mont, conduite depuis le début des années 2000 pour éviter l'ensablement de ses abords.

À la fin du XXème siècle, le dépôt des sédiments laissait présager que le Mont perdrait son caractère insulaire à l'horizon 2030. Pour préserver ce site inscrit au Patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO depuis 1979, le plus visité de France hors de la région parisienne avec plus de près de trois millions de visiteurs en 2023, si singulier dans notre imaginaire national, la grande entreprise du RCM fut lancée en 1995³. Cela comprenait la réalisation d'ouvrages importants : entre autres le barrage sur le Couesnon fonctionnant comme une chasse d'eau pour repousser la sédimentation, et une passerelle à la place de la digue-route qui bloquait les courants, elle-même associée à un nouveau système de stationnement et de navettes pour transporter les visiteurs, transformant ainsi radicalement l'accès au site. L'opération fut confiée à un syndicat mixte associant les collectivités territoriales concernées en 1997, lequel signait un protocole avec l'État la même année. Des moyens considérables furent alloués : 185 M€ dont 46 % à la charge de l'État et 54 % à celle des collectivités. Engagés en 2005, la réalisation des différents ouvrages s'achève dans les délais prévus et sont inaugurés par le Président de la République le 31 octobre 2015. Le RCM s'est avéré un succès : plus de 100 ha de fonds à caractère maritime ont été reconquis dans un rayon d'un km autour du Mont ; les eaux l'entourent complètement à nouveau plusieurs fois par an.

Le RCM avait une dimension technique. Le besoin s'est rapidement exprimé de l'accompagner d'une vision d'ensemble pour assurer le rayonnement du site ainsi rétabli, laquelle supposait de surmonter le « *labyrinthe d'organisations responsables* » signalé par l'UNESCO en 2011, aucun des acteurs n'ayant une maîtrise de l'ensemble mais chacun exerçant son influence. Une réflexion s'est donc engagée sur le développement touristique, économique et culturel, sur le portage juridique et le financement de la gestion du site, sur une gouvernance suffisamment fédératrice, sur l'articulation avec le Centre des monuments nationaux (CMN)⁴ gestionnaire de l'abbaye, et aussi sur la sécurité dans le contexte des attentats du Bataclan et de Nice.

Retenue très vite comme la formule la plus appropriée, la mise en place d'un établissement public national a fait l'objet de l'attention de plusieurs gouvernements successifs de l'engagement de deux Premiers Ministres élus de Normandie. Ainsi, Bernard Cazeneuve

² Décret n° 2019- 1138 du 11 décembre 2019 portant création de l'établissement public national.

³ Réunion de ministres sous la présidence du premier ministre le 20 février 1995.

⁴ Le centre des monuments nationaux est établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère de la culture qui gère, anime et ouvre à la visite une centaine de monuments nationaux et de propriétés de l'État, dont l'abbaye et les remparts du Mont Saint-Michel.

décide lors d'une réunion, le 20 avril 2017, en présence des collectivités territoriales concernées, le principe de sa création. Les missions et rapports de préfiguration se sont enchaînés pour en dessiner le contour⁵.

Un pacte financier est conclu sous l'égide de Matignon le 13 novembre 2020 pour les cinq premières années sur l'engagement des ministères de tutelle et des trois grandes collectivités territoriales (régions Normandie et Bretagne, département de la Manche).

Créé formellement le 1^{er} janvier 2020, l'EPIC devient pleinement opérationnel le 1^{er} août 2021⁶, au lendemain de la dissolution du syndicat mixte. Chargé de la coordination, de la gestion et du développement du site, il s'est vu confier des missions élargies correspondant aux nouvelles attentes. Doté d'une gouvernance associant l'ensemble des parties prenantes - État, collectivités territoriales, partenaires économiques - il a pour vocation de fédérer les acteurs du Mont Saint-Michel et de sa baie pour la conservation et le rayonnement du site, ainsi que pour rehausser la qualité de l'expérience des visiteurs. À cette fin, et en vertu du décret, le directeur général de l'EPIC cumule le poste d'administrateur de l'abbaye pour le compte du CMN.

Le directeur général a été nommé le 9 mars 2020 (renouvelé le 25 mars 2025). Le président du conseil d'administration l'a été le 5 août 2021.

Les enjeux que porte l'EPIC dépassent de loin sa dimension. Ses effectifs sont modestes (29 ETP au 31 décembre 2024, avec un plafond d'emploi limité à 16 ETP), tout comme son budget (5,3 M€ en 2022, 16,8 M€ en 2023). Mais l'établissement est en interaction avec des équipes plus nombreuses : concession parking-navettes (58 ETP), contrat d'exploitation pour le barrage sur le Couesnon (7 ETP), le CMN - abbaye (58 ETP) et les détachements de sécurité (une quarantaine d'ETP en haute saison), soit au total près de 200 emplois directs. Le Mont Saint-Michel génère lui-même directement des recettes importantes : près de 11 M€ pour les parkings et les navettes (EPIC) et 16 M€ pour la billetterie de l'abbaye (CMN) en 2023. Ses près de trois millions de visiteurs l'année constituent le moteur économique de l'espace qui s'étend de Cancale à Granville avec des retombées qui peuvent être chiffrées à plusieurs centaines de millions d'euros. Au-delà, sa dimension historique, patrimoniale et environnementale en font un enjeu national de premier ordre. La baie du Mont Saint-Michel s'avère l'un des espaces naturels les plus surveillés de France.

Plusieurs évènements ont marqué le site depuis la création de l'EPIC : 15 000 spectateurs pour la projection du spectacle de lumières projeté sur le Mont Saint-Michel pour le millénaire de l'abbaye en 2023 ; 30 évènements ont eu lieu et le Président de la République s'est déplacé à cette occasion ; 2 200 athlètes inscrits pour le Bayman (triathlon) 2023 ; passage de la flamme olympique en 2024.

⁵ Rapport conjoint de l'Inspection générale des finances, de l'Inspection générale de l'administration, du Conseil général de l'environnement et du développement durable et de l'inspection générale des affaires culturelles « Le RCM – Quelle gouvernance pour l'après 2015 ? », remis en mars 2014 à la demande des ministres concernés. Rapport final de la mission préparatoire à la préfiguration d'un établissement public industriel et commercial chargé de la gestion et du développement du site du Mont Saint-Michel de la préfète de la région Normandie et du président du CMN remis en, mars 2017 à la demande du Premier ministre. Note au premier ministre du 3 octobre 2017 d'Adolphe Colrat, inspecteur des finances, ancien préfet de la Manche. Note au ministre de la culture du 4 septembre 2019 de Christophe Beaux, dernier préfigurateur.

⁶ Son premier conseil d'administration d'installation s'est réuni le 4 mai 2021.

Le cadre d'intervention de l'EPIC a été d'emblée caractérisé par la complexité au regard de la multiplicité des acteurs et la juxtaposition des normes qui reflètent la singularité du site. L'établissement se trouve au cœur d'un écheveau dont il constitue le fil de liage.

Cinq ans après sa création, l'EPIC se trouve au milieu du gué. La transformation du syndicat mixte a rempli une grande partie de ses promesses. L'établissement a trouvé sa place, mais il est toujours à la recherche de son équilibre. Les défis et les contraintes à venir appellent une consolidation, ainsi que la réaffirmation de l'engagement des acteurs.

L'année 2025 amorce un nouveau cycle avec le renouvellement d'une partie du conseil d'administration, la redéfinition du partenariat avec le CMN, l'adoption d'un plan pluriannuel d'investissement et le lancement des travaux en vue du prochain contrat d'objectifs et de performance (COP).

Le présent rapport aborde successivement la gouvernance, les missions, les moyens et les perspectives de l'établissement public du Mont Saint-Michel.

Les dates clés

- 709 : premier oratoire édifié sur le mont Tombe, dédié à Saint-Michel à l'initiative de Saint Aubert, évêque d'Avranches, visité selon la tradition par l'Archange.
- 966 : établissement des bénédictins
- 1023 : construction de l'abbatiale
- 1337-1453 : guerre de cent ans, le Mont Saint-Michel résiste au siège anglais
- XVème siècle : construction de la Merveille
- 1789 : Révolution française, les moines quittent l'abbaye qui est transformée en prison d'État jusqu'en 1863
- 1862 : Napoléon III classe le Mont qui sera ouvert au public l'année suivante après des travaux de restauration
- 1879 : construction de la digue-route
- 1979 : inscription du bien Mont Saint-Michel et de sa baie au patrimoine mondial de l'UNESCO
- 1995 : début d'études et conception du rétablissement du caractère maritime (RCM)
- 2005 : début des travaux du RCM
- 2009 : mise en service du barrage du Couesnon
- 2012 : mise en service du nouveau parc de stationnement sur le site de La Caserne et du système de navettes (passeurs)
- 2014 : mise en service du pont-passerelle
- 2015 : achèvement des travaux du RCM
- 2017 : lancement des missions de préfiguration d'un établissement public national
- 2019 : décret portant création l'établissement public du Mont-Saint-Michel
- 2021 : création d'une navette Pontorson-Le Mont, en relai de la Région Normandie et la SNCF ; signature de la convention de partenariat entre l'établissement public du Mont Saint-Michel et le Centre des monuments nationaux ; dissolution du syndicat mixte et transfert de l'actif et du passif à l'établissement public
- 2022 : première année d'activité pleine de l'établissement public, transformation de la délégation de service public (Transdev) en concession (Keolis) pour le stationnement et les navettes.
- 2023 : année du millénaire de l'abbatiale, visite du Président de la République, premier contrat d'objectifs et de performance (2023-2025)
- 2024 : relai de la flamme olympique
- 2025 : le Rétablissement du Caractère Maritime (RCM) effectif, deviendra le Maintien du Caractère Maritime (MCM).

Les chiffres clés

- Près de 3 millions de visiteurs en 2023 (dont 1,5 pour l'abbaye), 705 000 véhicules stationnés en 2023 ; 53 000 voyageurs sur la navette gare de Pontorson - Mont Saint-Michel, 1,9 million de visiteurs dans les passeurs ; en 2024 : 2,7 millions de visiteurs (dont 1,48 million pour l'abbaye)
- 750 ha (en pleine propriété : 139 ha, dont 45 ha de roselières et en gestion, 611 ha relevant du domaine public maritime).
- 26 collaborateurs à l'établissement public en 2024, mais au total près de 200 personnels travaillant à des missions de service public sur le site (CMN – Abbaye, Keolis, Veolia, détachements de sécurité)
- 21,9 M€ de produits d'exploitation en 2023 en comptabilité générale (16,7 en comptabilité budgétaire).
- 11 M€ issus des stationnements et des navettes en 2023.
- 71 % d'autofinancement en 2023
- 30 M€ d'investissements prévus pour la période 2025-2029
- 6 505 ha de périmètre du bien Mont Saint-Michel et sa baie au patrimoine de l'UNESCO
- 191 858 ha de zone tampon UNESCO
- 108 ha de fonds à caractère maritime conquis depuis la mise en œuvre du barrage en 2009

1 UNE GOUVERNANCE À LA RECHERCHE DE SON ÉQUILIBRE

1.1 Une nouvelle gouvernance pour la gestion coordonnée d'un site hors norme

La particularité du Mont Saint-Michel est qu'il est inséparable de sa baie. De la *Revelatio*⁷, premier texte (IX^{ème} siècle) faisant état du Mont, jusqu'à Victor Hugo⁸, ce trait constitutif a été constamment relevé.

L'EPIC tire de cette singularité l'élargissement de ses missions et sa vocation à fédérer la multitude d'acteurs qui interviennent dans cet écosystème. Cette dimension doit être prise en compte à chaque instant pour réconcilier une gouvernance extraordinairement fragmentée jusqu'à la création de l'établissement.

Le syndicat mixte Baie du Mont Saint-Michel se limitait à l'achèvement, à l'entretien et à la gestion des infrastructures nécessaires au rétablissement du caractère maritime : barrage sur le Couesnon ; parc de stationnement, digue route et pont passerelle se substituant à la digue qui préexistait au pied du Mont, auxquelles s'ajoutaient des bâtiments et des propriétés foncières nécessaires à cette mission, notamment l'Anse de Modrey et l'Ile d'Aucy⁹. La raison d'être de l'EPIC est de coordonner la gestion et le développement de ce site ainsi sauvegardé, dans toutes ses composantes, touristique, économique, culturelle ou écologique. Il s'agit pour lui d'animer un collectif complexe associant tous les acteurs du Mont et de sa baie avec un équilibre subtil entre l'État et les collectivités territoriales et d'articuler son action avec le CMN.

1.1.1 Une gouvernance inclusive fondée sur la coopération

1.1.1.1 Le retour de l'État et la réunion de l'ensemble des acteurs

La bascule opérée dans la gouvernance entre le syndicat mixte et l'établissement public réside d'abord dans le retour de l'État, à égalité avec les collectivités territoriales, au sein du conseil d'administration avec neuf membres de part et d'autre, pour constituer au total 25 membres.

⁷ « Sur l'ordre de Dieu, comme pour préparer ce lieu à la vénération de son saint archange, la mer, jusque-là très éloignée, me mit peu à peu à monter, aplanissant par sa puissance l'immensité de la forêt et réduisant tout en forme de grève, offrant ainsi un chemin au peuple de la terre pour qu'il chante les merveilles de Dieu » *Revelatio ecclesiae sancti Michelis*, cité dans le rapport des quatre inspections (cf. note de bas de page 6).

⁸ « ...en regardant l'admirable horizon qui entoure le Mont Saint-Michel de sa circonférence où la mer se soude à la verdure et la verdure aux grèves », Victor Hugo, lettre à Adèle, dans « voyages en Normandie », 1836.

⁹ Cf. annexe n° 2.

Schéma n° 1 : Composition du conseil d'administration de l'établissement public



Source : Contrat d'objectifs et de performance 2023-2025.

Ce retour a été souhaité par les collectivités territoriales elles-mêmes qui ont appelé de leur vœu la création d'un établissement national. Elles s'étaient fortement engagées dans le RCM et avait fourni le gros de l'effort financier (54 %). Elles considéraient que le site devait dégager lui-même les ressources nécessaires à son fonctionnement et à son entretien grâce aux recettes de l'abbaye, des parkings et du service de navettes nouvellement mis en place. L'État ne s'est du reste jamais désengagé, non seulement pour le financement (46 %) mais aussi pour le pilotage des travaux qui à partir de 2006 a été confié, en vertu d'un protocole État-syndicat mixte, à un comité coprésidé par le président de ce dernier et le préfet de (l'ancienne) région Basse-Normandie.

Les collectivités territoriales, au premier chef la région Normandie en la personne de son président, Hervé Morin, et le département de la Manche en celle de son président, Philippe Bas alors, envisageaient un modèle de type Chambord, associant le château à son domaine dans un nouvel établissement public. Face à la résistance du CMN, qui ne voulait pas perdre l'un de ses monuments phares et qui au contraire se voyait bien gouverner l'ensemble, un compromis a été trouvé en 2018 sous l'autorité du premier ministre. La gestion coordonnée du site était confiée à l'établissement public national à naître, mais l'abbaye restait dans le giron du Centre avec l'idée d'une convention de gestion réglant cette dualité¹⁰, tout en donnant un siège au Centre au sein du conseil d'administration.

¹⁰ Cf. annexe n° 12.

Assurant cet équilibre délicat entre l'État et les collectivités territoriales, le décret prévoit que le président du conseil d'administration (non exécutif) est nommé par décret sur proposition du conseil d'administration parmi ses membres alors que le directeur général l'est également par décret, conduisant implicitement à organiser un binôme émanant des deux mondes ; c'est le choix déterminant fait au départ.

Une autre grande innovation dans la composition du conseil d'administration réside dans l'élargissement du cercle des collectivités territoriales aux communautés d'agglomération directement concernées : Avranches, Saint-Malo, pays de Dol.

Les opérateurs privés sont représentés chacun par un membre, en l'occurrence le président du groupe « La Mère Poulard », tandis que les personnalités qualifiées œuvrant dans le secteur du tourisme et de la culture le sont par la directrice générale de Beaux-Arts et Cie¹¹.

Si le décret constitutif de l'EPIC¹² prévoit la désignation de deux personnalités qualifiées à raison de leur compétence dans les domaines d'activité de l'établissement et notamment un opérateur privé exerçant sur le site¹³, le règlement intérieur du conseil d'administration encadre dans son article 10, la prévention des conflits d'intérêts notamment par l'obligation de déport.

Une partie des 25 membres du conseil d'administration sont nommés pour cinq ans¹⁴, et cette partie sera donc renouvelée pour la première fois en 2026.

Pour mieux ancrer l'EPIC dans son territoire, et en vertu du décret de 2019¹⁵, un conseil d'orientation a été créé, présidé par le directeur général de l'établissement, composé de « *représentants des principales catégories de personnes intéressées par le Mont Saint-Michel* ». Au nombre de 41, la liste est actualisée chaque année.

¹² Article 5 du décret du 11 décembre 2019.

¹² Article 5 du décret du 11 décembre 2019.

¹³ En l'espèce, ce sont la directrice du groupe Beaux-Arts & Cie (groupe de presse artistique et de services dans le domaine culturel) et le président du Groupe La Mère Poulard qui ont été nommés tous les deux par décrets du 28 avril 2021 pour la première et du 17 novembre 2023 pour le second.

¹⁴ Quatre membres sont concernés par des durées de mandat : deux personnalités qualifiées nommées par décret pour une durée de cinq ans et deux représentants du personnel élus pour une durée de cinq ans.

¹⁵ Article 14.

Schéma n° 2 : Composition du conseil d'orientation de l'établissement public

Source : Contrat d'objectifs et de performance 2023-2025.

Ce conseil¹⁶ est consulté sur les orientations générales de la politique touristique et culturelle de l'établissement ainsi que sur le rétablissement et le maintien du caractère maritime de la baie. Il s'agit d'un instrument utile pour favoriser la cohésion. La Cour relève qu'il s'est peu réuni, moins d'une fois par an. Il ne l'a pas été en 2024. Or, la régularité est en l'espèce essentielle pour favoriser la coopération. Elle le sera tout particulièrement en 2025, année charnière pour le développement du site. La Cour note que l'EPIC s'est engagé à le réunir au cours du premier semestre.

Dans la mesure où ce conseil peut être consulté sur les orientations générales de la politique culturelle et touristique de l'EPIC, sur celle du rétablissement et du maintien du caractère maritime de la baie du Mont Saint-Michel, mais également sur toute question relative aux activités de l'établissement, il est important que le conseil d'orientation soit consulté plus régulièrement, d'autant qu'il est composé d'entités publiques et privées non représentées au conseil d'administration.

1.1.1.2 Un pacte financier pour les cinq premières années

L'arbitrage interministériel en novembre 2020 sur l'accompagnement financier de l'établissement public pour la période 2021-2025 a joué un rôle fondateur dans la gouvernance en concrétisant les engagements de l'État et des collectivités territoriales.

Fruit de longues et laborieuses discussions, celui-ci prévoyait :

- une contribution du CMN de 1,675 M€ dont 1 M€ pris en charge par le ministère de la culture par une subvention annuelle au profit du CMN (*cf.* article 15 de la convention de partenariat visée *infra*). ;
- une subvention pour charge de service public du ministère de la transition écologique pour 1,5 M€ ;

¹⁶ *Cf.* annexe n° 7.

- une participation des trois collectivités territoriales à hauteur de 0,5 M€ chacune (cf. tableau n° 1 *infra*).

Parallèlement les collectivités territoriales ont signalé qu'elles cesseraient leur contribution au fonctionnement de l'EPIC à partir de 2025, estimant que les recettes combinées de l'EPIC et de l'abbaye devaient être suffisantes à l'avenir pour financer l'entretien et la gestion du site. La région Bretagne a même exclu toute contribution future à l'investissement.

Tableau n° 1 : Clé de répartition des subventions ministérielles et des collectivités territoriales sur la période 2021-2024 (en k€)

	2021	2022	2023	2024 ¹⁷
<i>Ministère de la culture et CMN</i>	2 475 ¹⁸	1 725	1 675	1 758
<i>Ministère de la transition écologique</i>	1 500	1 500	1 500	1 500
<i>Région Normandie</i>	100	500	500	500
<i>Région Bretagne</i>	100	500	500	500
<i>Département de la Manche</i>	-	500	595	313 ¹⁹
Total	4 175	4 725	4 770	4 488

Source : Cour des comptes à partir des données de l'établissement public du Mont Saint-Michel.

1.1.1.3 Une tutelle déséquilibrée

Celle-ci est conjointement exercée par les ministères de la culture et de la transition écologique, le premier à titre principal. C'est en l'espèce la direction générale du patrimoine et de l'architecture qui a l'ascendant. Celle-ci a l'avantage d'exercer aussi la tutelle du CMN, elle est à même d'assurer la cohérence de la gestion du site. Son directeur général siège avec la plus grande assiduité au conseil d'administration.

L'exercice de la tutelle n'en est pas moins déséquilibré, le ministère de la transition écologique étant resté en retrait. La cotutelle lui a été conférée pour des raisons de fond (le volet environnemental de la gestion du site) mais aussi pour mobiliser un financement additionnel que le ministère de la culture n'avait pas l'intention d'assumer seul. C'est la direction eau et biodiversité (DEB) qui exerce le suivi, alors que l'ampleur des enjeux dépassent son périmètre qui est celui de la préservation et de l'amélioration des habitats. De plus l'EPIC n'est pas vu comme un opérateur à part entière dans la conservation et la restauration des habitats comme les sont l'IFREMER²⁰ ou le conservatoire du littoral, qui relèvent eux aussi de la DEB. Celle-ci juge que le rôle de l'établissement se limite pour l'essentiel à la sensibilisation des publics et à la valorisation. Le ministère de la transition écologique estime enfin qu'il est désormais peu fondé à financer la gestion et l'entretien des infrastructures, ce qui incombe normalement au maître d'ouvrage, et donc à l'EPIC ou aux collectivités territoriales à travers la taxe GEMAPI²¹. Or, il est rappelé que ladite taxe telle que prévue à l'article 1530 bis du code général des impôts peut être instituée pour financer la gestion des milieux aquatiques et la prévention des

¹⁷ Montants issus du conseil d'administration du 10 décembre 2024 (budget rectificatif n° 2, 2024).

¹⁸ 800 k€ ont été attribués par le ministère de la culture en 2021 pour des travaux de dragage.

¹⁹ 300 k€ sont issus du département de la Manche et 13 k€ ont été versés par la direction régionale des affaires culturelles.

²⁰ Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer.

²¹ Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations.

inondations. Cette proposition est donc contestable puisque cette dernière concerne les risques d'inondation, et non d'ensablement de la baie et qu'il s'agit de surcroît de conserver un site national. Le ministère a décidé de réduire la subvention pour charge de service public de 1,5 M€ à 750 k€ pour 2025 au lieu des 2,4 M€ demandés par l'établissement en prévision de l'augmentation de la charge d'entretien des ouvrages.

Il s'agit du premier pas vers ce qui pourrait être un désengagement total.

La DEB²², estimant que l'EPIC « *n'apparaît pas stratégique pour la mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies portées par la DEB* » et qu'il s'agit au surplus d'un « *établissement public local dont le périmètre est très circonscrit* » et dont les enjeux environnementaux n'ont pas de dimension nationale », indique « *que la révision nécessaire du décret de 2019 en raison du retrait de la région Bretagne pourrait être l'occasion de se réinterroger sur l'exercice d'une tutelle par le ministère en charge de la transition écologique aux côtés du ministère de la culture* ».

Un tel retrait équivaudrait à un renoncement par rapport à l'affirmation de la dimension nationale du site qui concerne aussi bien sa dimension historique et culturelle que sa qualité environnementale.

1.1.1.4 Des objectifs rapidement fixés

Le directeur général de l'EPIC a reçu une lettre de mission détaillée en date du 2 décembre 2021²³ qui conforte son rôle d'animation et de coordination sur l'ensemble du site et lui fixe des objectifs ambitieux dans les domaines du maintien du caractère maritime et du rayonnement économique, touristique et culturel. Un contrat d'objectifs et de performance a été adopté en mars 2023²⁴ pour la période 2023-2025 les décline de façon précise autour de quatre axes et de 12 objectifs :

Tableau n° 2 : Axes et objectifs du contrat d'objectifs et de performance

Intitulé	Objectifs
<i>Axe n° 1 : Améliorer l'expérience visiteur dans l'accès et la venue au Mont Saint-Michel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - optimiser la gestion des transports publics et du stationnement dans l'accès au Mont Saint-Michel ; - améliorer l'accueil et l'orientation du public dès son arrivée sur le site ; - garantir la sécurité et la sûreté des visiteurs et du site du Mont Saint-Michel.
<i>Axe n°2 : Développer le site du Mont Saint-Michel et son rayonnement culturel, économique, touristique et environnemental</i>	<ul style="list-style-type: none"> - concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement touristique et développer les partenariats et offres commerciales de l'établissement public ; - porter une stratégie de communication promotionnelle tout en protégeant et préservant l'identité du Mont Saint-Michel ; - contribuer au rayonnement culturel du Mont Saint-Michel.

²² Note adressée à la Cour, reçue le 17 janvier 2025.

²³ Cf. annexe n° 5.

²⁴ Conseil d'administration du 13 mars 2023.

Intitulé	Objectifs
<i>Axe n°3 : Gérer et entretenir les infrastructures contribuant au rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel et mettre en place un aménagement durable compatible avec les objectifs de préservation du site et avec les objectifs de soutenabilité financière</i>	<ul style="list-style-type: none"> - entretenir et exploiter le barrage et les infrastructures hydrauliques pour garantir l'efficacité du dispositif ; - garantir le bon état d'utilisation des ouvrages d'accès au Mont Saint-Michel tout en veillant au choix économiquement le plus performant ; - mettre en œuvre un aménagement durable du site en prenant en compte sa dimension paysagère et la fragilité des milieux abrités au sein de la baie du Mont Saint-Michel.
<i>Axe n°4 : Mettre en place une organisation optimale et développer des outils de gestion et de pilotage de l'Etablissement public</i>	<ul style="list-style-type: none"> - consolider la gouvernance de l'établissement public et mettre en place une organisation optimale et un dialogue social de qualité ; - assurer la soutenabilité du modèle économique de l'Etablissement public ; - mettre en place les instruments de pilotage juridique et financier.

Source : Contrat d'objectifs et de performance (2023-2025).

Les indicateurs retenus²⁵ sont des indicateurs de performance et non d'activité ; ils sont correctement séquencés dans le temps et couvrent l'ensemble des missions de l'EPIC. Le suivi est annuel et correctement documenté. Un premier bilan a été soumis au conseil d'administration du 21 mars 2024 et un avenant a été approuvé lors de ce même conseil²⁶.

1.1.2 Une articulation complexe et dégradée avec le CMN

1.1.2.1 L'abbaye, rouage essentiel du modèle CMN

L'abbaye du Mont Saint-Michel et les remparts constituent l'un des principaux monuments gérés par le centre. Ils contribuent au prestige et à l'image de l'établissement, alors même que celui-ci a dû se délester d'autres ensembles de renom comme le château de Chambord dans le sillage de la loi de décentralisation (« loi Raffarin »)²⁷ laissant un traumatisme encore palpable, en particulier chez les personnels. L'abbaye emploie 58 agents.

Ils font partie des quatre sites contributeurs, avec en 2023 des recettes de 16,5 M€ et un solde d'exploitation hors investissement évalué à 5,7 M€.

²⁵ Cf. annexe n° 6.

²⁶ Cet avenant a eu pour objet d'identifier l'indicateur 1.1 relatif à l'augmentation du nombre de passagers de la liaison Pontorson – Le Mont Saint-Michel (non précisé dans le COP) et modifications des indicateurs 2.1 relatif à la mesure de l'évolution de la satisfaction des visiteurs (nombre de réclamations enregistrées et taux de satisfaction exprimé lors d'enquêtes ou sondage ; 3.1 (actualisation du fichier des ayants droit accédant au Mont Saint-Michel) ; 6.1 contribution de l'EPIC à une initiative collective en faveur d'une politique culturelle territoriale à l'échelle de la baie du Mont Saint-Michel ; 7.1 (dragages d'entretien du Couesnon et des voies d'eau en amont du barrage : recrutement d'un maître d'œuvre pour rédiger les procédures et le plan de dragage) ; 11.1.A sur le taux de ressources propres (2024 : 72,6 % - 2025 : 84,6 %) ; 11.1.B sur l'évolution des recettes d'exploitation du mécénat, des partenaires et parrainages, des droits, brevets et licences de marque (cibles annuelles : 210 k€ en 2024 – objectif issu du budget initial pour 2024 et 275 k€ en 2025, chiffre issu de la trajectoire financière pluriannuelle actualisée en janvier 2024) ; 11.2.B (réduction de la consommation d'énergie) ; 12.2 (approbation et mise en œuvre du plan d'actions du contrôle interne).

²⁷ Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

Tableau n° 3 : Monuments contributeurs du CMN (en k€ et en 2023)

<i>Monuments</i>	<i>Nombre de visiteurs (en milliers)</i>	<i>Recettes directes d'exploitation</i>	<i>Dépenses de fonctionnement</i>	<i>Solde d'exploitation hors investissement</i>
<i>Arc de Triomphe</i>	1 874	17 980	2 390	8 140
<i>Abbaye Mont Saint-Michel</i>	1 633	16 540	5 100 ²⁸	5 670
<i>Sainte Chapelle</i>	1 482	12 220	1 420	7 220
<i>Panthéon</i>	1 050	7 440	1 400	1 900

Source : CMN.

Le Centre gère une boutique située à l'intérieur de l'abbaye dont le chiffre d'affaires brut de 3,4 M€ en 2023²⁹. Le CMN qui gère, anime et ouvre à la visite une centaine de monuments nationaux et propriétés de l'État et qui a pour mission de les entretenir et de les restaurer, a ainsi acquis un savoir-faire hautement reconnu en matière de conservation du patrimoine dont le Mont Saint-Michel a bénéficié. Le Centre a veillé à conduire régulièrement des travaux de restauration, pour un montant total de 31 M€³⁰ (autorisations d'engagement - AE) et 28 M€ (crédits de paiement - CP) entre 2008 et 2023. Le dernier chantier, celui des façades et des toitures de la « Merveille », conduit entre 2020 et 2023 a représenté un investissement de 7,3 M€, dont 1 M€ venant du plan de relance.

Tableau n° 4 : Dépenses d'investissement du CMN sur le Mont Saint-Michel (en k€)

<i>Nature des dépenses</i>	<i>CF³¹ 2017</i>	<i>CF 2018</i>	<i>CF 2019</i>	<i>CF 2020</i>	<i>CF 2021</i>	<i>CF 2022</i>	<i>BR2 2023</i>	<i>BI 2024</i>	<i>TOTAL</i>
Travaux MH	1 720	1 088	511	1 337	2 138	4 149	4 297	1 184	16 425
<i>dont restauration des façades et couvertures de la Merveille</i>	<i>131</i>	<i>86</i>	<i>13</i>	<i>1 054</i>	<i>1 996</i>	<i>2 860</i>	<i>1 161</i>	<i>72</i>	<i>7 373</i>
<i>dont aménagement d'un local commercial dans le bastion de la tour Boucle</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>0,65</i>	<i>9</i>	<i>1 868</i>	<i>858</i>	<i>2 735</i>
Aménagement	25	6	19	67	17	77	694	152	1 057
<i>dont aménagement de points de distribution de tablettes à l'Aumônerie</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>589</i>	<i>136</i>	<i>725</i>
Entretien (uniquement investissement)	1	8	51	25	90	2	1	-	178
Signalétique	-	-	-	-	-	50	47	88	185
<i>dont refonte signalétique du parcours de visite Millénaire du Mont-Saint-Michel</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>5</i>	<i>44</i>	<i>88</i>	<i>137</i>
Publics	-	3	-	-	-	49	-	-	52
Équipement billetterie	-	12	22	4	-	9	-	-	47
Culturel	-	6	-	32	-	-	-	-	38
Collections	-	-	-	-	-	-	17	-	17
Autres	7	3	3	-	11	11	3	-	38
TOTAL	1 753	1 127	607	1 465	2 256	4 348	5 060	1 425	18 041

Source : CMN.

²⁸ Y compris 1,67 M€ versé à l'EPIC du Mont Saint-Michel.²⁹ Le résultat d'exploitation de la boutique en coûts complets est de 1,17 M€³⁰ Le CMN fait valoir que l'ensemble des investissements, y compris sur les dépenses non typés monument historiques sont de 33,8 M€ sur la période 2011-2023, conduisant à dégager un résultat modeste sur l'abbaye en coûts complets (nul en 2022 et de moins d'1 M€ en 2023).³¹ Compte financier.

Le Centre s'est attaché à améliorer la médiation et l'expérience des visiteurs. En 2023 un nouveau dispositif visuel et sonore, une tablette munie d'un casque, a été mis en place avec trois parcours au choix et des reconstitutions inédites en 3D ; 150 audiophones pour les visites de groupe ont été ajoutés ; la signalétique du parcours d'entrée a été entièrement refondue.

1.1.2.2 Une alliance forcée et subtile entre l'EPIC et le CMN

Face à la volonté du CMN et de son président, de conserver ses droits d'une part, et au souhait des grands élus de tout regrouper au sein d'un seul établissement public sur le modèle Chambord, de l'autre, un arbitrage a été rendu en février 2018 par le premier ministre assurant un délicat équilibre, plus tard inscrit dans le décret du 11 décembre 2019 et dans une convention de partenariat prévue par le même décret, signée sous l'égide du ministère de la culture en décembre 2021 pour une durée de quatre ans :

- le directeur général de l'EPIC exerce durant la même période de son mandat les fonctions d'administrateur de l'abbaye (article 12 du décret) dans le cadre d'une convention ;
- en vertu de la convention le CMN contribue à l'élaboration de la stratégie culturelle, touristique et commerciale définie par l'EPIC, et la met en œuvre pour ce qui le concerne. Chacun reste maître chez lui pour la gestion domaniale, pour la sécurité, la gestion des personnels et les travaux. Les deux établissements sont appelés à coopérer sur différents domaines comme les boutiques. Des mises à disposition de personnels sont favorisées ;
- une contribution financière du CMN est prévue sur une base forfaitaire d'un montant de 1,675 M€ dont 1 M€ pris en charge par le ministère de la culture au moyen d'une subvention annuelle au profit du Centre. Par ailleurs un intéressement financier est prévu avec une commission d'apporteur d'affaire pour les conventions d'occupation conclues à l'initiative de l'un ou de l'autre

1.1.2.3 De la coopération à la cohabitation

Les relations se sont vite tendues, le jeune EPIC cherchant à affirmer une gestion aussi unifiée que possible, et le CMN tenant à conserver son autonomie et sa visibilité dans un schéma de fonctionnement centralisé à Paris.

Des avancées ont cependant été constatées :

- les équipes apprennent peu à peu à se connaître, l'EPIC s'associant aux journées de cohésion du CMN et vice versa, comme pour le passage de la flamme pour les Jeux olympiques et paralympiques ;
- des projets ont été pensés ensemble même si leur exécution a suscité des divergences. Sont à signaler la concession pour l'exploitation d'un restaurant dans un bâtiment relevant du CMN, le logis Sainte Catherine, qui ouvrira en 2025 ; le lancement des travaux pour une boutique située dans une tour des remparts (la tour boucle).

Mais d'une façon générale la confiance s'est dégradée de part et d'autre. Les événements culturels ont été conduits de façon relativement séparée. Le sentiment du côté de l'EPIC est que l'autonomie du directeur général-administrateur est limitée sur l'emprise du CMN, le tout

remontant au siècle. Ce dernier reproche à l'EPIC de vouloir « *l'invisibiliser* ». Peu a été fait pour mutualiser les efforts, à rebours de la convention de partenariat. Aucune mise à disposition de personnels n'est notamment intervenue.

La double responsabilité du directeur général-administrateur s'avère peu opérante, compte tenu de l'organisation très centralisée à Paris du CMN laissant à l'échelon local peu de marge de manœuvre et alors même que l'appréciation des intérêts ne coïncide pas.

Un échange a eu lieu mi 2023 pour relancer la coopération. Le directeur général de l'EPIC a proposé en juillet dans une note au CMN que celui-ci délègue à l'établissement l'exercice de ses missions de développement économique, touristique et culturel pour une période limitée avec une clause de révision, avec mise à disposition payante de personnels et moyennant une répartition des bénéfices supplémentaires. Il était aussi suggéré que dans un second temps le CMN transfère à l'EPIC les emprises en dehors de l'abbaye dont il a la responsabilité, notamment les remparts. La présidente du CMN, Marie Lavandier, s'est opposée à cette approche et a réaffirmé ses prérogatives et le plein exercice de ses missions proposant en retour dans une note en octobre des expérimentations couvrant plusieurs champs (stratégie de marque, communication, domanialité, développement commercial, politique culturelle, accueil des visiteurs) mais avec des réserves qui sont apparues à l'EPIC comme une fermeture à la mutualisation et une remise en cause de sa mission d'animation et de coordination sur l'ensemble du site.

L'état des lieux prévu par la convention deux ans après sa signature a ainsi achoppé et aucun calendrier n'était prévu pour le démarrage des discussions sur son renouvellement.

1.2 L'animation et la coordination face à la multitude des acteurs, à l'empilement des régimes de protection et aux difficultés à surmonter

La mission de fédération propre à l'établissement est remplie auprès des acteurs locaux. Le directeur général, secondé par son adjoint, a su gagner la confiance des élus. Ceux-ci soulignent qu'il porte une vision et une ambition pour le site tout entier. L'EPIC sous son impulsion a multiplié les partenariats³², le mettant à l'épicentre de l'écosystème du Mont Saint-Michel. L'établissement public a permis d'amorcer un autofinancement avec le changement de portage de la gestion du stationnement et des navettes, ce qui a assis sa crédibilité (*cf.* § 2.2.1).

Une première étape importante a été franchie en 2021, avec l'adoption d'une marque reconnaissable et réussie de l'établissement public national associée à une signature fédératrice : « *Le Mont Saint Michel : la baie, le village, l'abbaye* ».

³² Cf. annexe n° 19.

Photo n° 1 : Logotype porté par l'établissement public du Mont-Saint-Michel³³



Source : Établissement public du Mont Saint-Michel

Proposée par un cabinet spécialisé, elle a fait l'unanimité au sein du conseil d'administration.

L'EPIC, en déployant ses missions nouvelles, a su aussi se montrer à l'initiative et s'affirmer comme le point de référence pour tout ce qui concourt à la conservation, à la sécurité et au rayonnement du Mont et de sa baie (*cf. infra*) face à un nombre d'acteurs important et diversifié. La démarche pluriannuelle est devenue systématique, ce qui est notable pour un jeune opérateur (investissements, trajectoire financière, indicateurs de performance).

1.2.1 La multiplicité des acteurs

La conservation et le développement du Mont Saint-Michel concerne un grand nombre de parties prenantes que l'on peut ranger en six catégories :

- les collectivités territoriales dans leurs différentes représentations, réparties entre la Bretagne et la Normandie : les communes du Mont-Saint-Michel, de Beauvoir et de Pontorson qui abritent le Mont lui-même et tous les aménagements d'accès et qui sont les premières affectées ; la communauté d'agglomération d'Avranches - Mont Saint-Michel qui porte les intercommunalités propres au site, le département de la Manche, les régions Bretagne et Normandie tout naturellement, mais aussi les communautés d'agglomération de Saint Malo et du pays de Dol qui bénéficient des retombées du site qu'il s'agisse de la fréquentation touristique elle-même ou des emplois qu'il procure à de nombreux administrés. Font partie de cet ensemble les structures intercommunales dédiées qui en sont l'émanation, notamment le syndicat mixte du littoral de la baie du Mont Saint-Michel, créé en 2020, chargé de la compétence gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations (GEMAPI)³⁴ ;
- l'État, dans toutes ses composantes. Au niveau central avec au premier chef le ministère de la culture au titre du patrimoine et le ministère de la transition écologique ainsi que son opérateur, le conservatoire national du littoral et des rivages lacustres. Au niveau territorial, qu'il s'agisse de la DRAC, du conservateur du patrimoine, auxquelles s'ajoutent dans leur

³³ Présentation du logotype présenté lors du conseil d'administration du 3 mars 2022 : le concept créatif repose sur le « mot image ». La graphie adopte la silhouette du Mont Saint-Michel. En étirant en hauteur la lettre du nom « Michel », la silhouette du Mont est révélée. La lettre « h » qui dépasse le reste des lettres vient se positionner à l'emplacement exact de la flèche. Le mot « Saint » vient s'enchevêtrer dans le nom « Michel » à la manière des maisons du village au pied du Mont. Le mot « Mont » vient se raccrocher au reste du nom à la manière d'une passerelle. La graphie intègre donc la passerelle, le village, la flèche, les voûtes, le gothique et la ligne d'horizon.

³⁴ Composé des trois intercommunalités Pays de Dol, Mont Saint-Michel-Normandie (Avranches) et Saint-Malo.

transversalité les autorités préfectorales – préfectures de région, et notamment celle de la région Normandie, en charge du plan d'action pour l'UNESCO ; préfecture de la Manche et sous-préfecture d'Avranches, laquelle joue un rôle particulier en matière de sécurité ;

- le CMN en tant que tel. Établissement public sous la tutelle du ministère de la culture, il conserve, gère et ouvre à la visite plus de 100 monuments allant de la préhistoire au XXème siècle, dont l'abbaye du Mont Saint-Michel et les principaux ouvrages situés sur le rocher comme les remparts, soit au total 70 % de la superficie de ce dernier. Dans son modèle économique fondé sur la péréquation, les recettes de l'abbaye sont essentielles à son équilibre ;
- les acteurs économiques. Ils sont nombreux et diffus. Dans la commune du Mont-Saint-Michel et dans l'environnement immédiat (Beauvoir, Pontorson), trois groupes familiaux cependant se taillent la part du lion, possédant la majorité des commerces, hôtels et restaurants qui servent la destination : les groupes « La Mère Poulard », Sodetour et Gaulois. Plusieurs acteurs économiques se sont regroupés au sein de l'association des commerçants actuellement présidée par le vice-président de la « La Mère Poulard ». Les acteurs économiques ne constituent pas cependant un front uni ;
- les religieux. La dimension spirituelle du Mont Saint-Michel ne s'est jamais éteinte, même durant la période pénitentiaire. Il est resté dans l'Histoire un lieu de pèlerinage. Les bâtiments abbatiaux abritent depuis 2001 une communauté des Fraternités monastiques de Jérusalem composée de cinq frères et de sept sœurs, succédant ainsi à des bénédictins. Elle assure la prière quotidienne (offices, messe) et l'accueil monastique. L'évêque de Coutances est représenté sur place par le recteur du Mont Saint-Michel ;
- les associations. Elles sont nombreuses et se partagent principalement entre celles qui se consacrent à la conservation du patrimoine, au domaine culturel, environnemental, religieux et économique et social. Beaucoup se retrouvent au sein du conseil d'orientation.

1.2.2 Un empilement des régimes de protection

Le Mont Saint-Michel ne se résume pas au rocher, au village ou à l'abbaye qui le surplombe. Il est inséparable de sa baie. Le site est un tout qui rend le cadre de l'action publique particulièrement complexe.

Patrimoine culturel et naturel d'exception, sujet aux plus hautes marées d'Europe, le Mont Saint-Michel se trouve à l'intersection de plusieurs régimes de protection particulièrement stricts relevant de plusieurs ministères auxquels s'ajoutent la contrainte particulière du référencement au patrimoine mondial par l'UNESCO :

- au titre de la protection du monument historique et des immeubles classés (loi de 1913³⁵) ; Cela concerne l'abbaye et plus de la moitié des immeubles du Mont, dont les rochers, et leurs abords (protection minimum de 500 m) ;
- au titre de la protection des sites classés (loi de 1930³⁶) ;

³⁵ Loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques.

³⁶ Loi du 2 mai 1930 ayant pour objet de réorganiser la protection des monuments naturels et des sites de caractère artistiques, historique, scientifique, légendaire ou pittoresque.

Cela couvre de larges secteurs du pourtour de la baie ainsi que le domaine public maritime.

- au titre de la loi de protection du littoral (loi de 1986³⁷) et des espaces protégés.

Il existe deux sites du réseau européen Natura 2000 dans la baie : un site d'intérêt communautaire (SIC) et une zone de protection spéciale (ZPS)³⁸.

- au titre de la loi littoral et des risques de submersion marine ;

Les abords du Mont sur la rive Sud font l'objet sont classés en zone N avec des contraintes particulièrement fortes contenues dans le PLUi de la communauté d'agglomération Mont saint-Michel-Normandie (cf. § 4.2.4).

- au titre du patrimoine mondial de l'UNESCO.

Bien que n'emportant pas en soi d'impact réglementaire direct, la reconnaissance internationale du bien dépend de la conservation de sa valeur universelle et donc à une série d'engagements à cet égard, et notamment à la définition de périmètres de zones protégées.

Cette superposition de régime détermine les différents schémas régionaux (cohérence écologique, climat, air, énergie, éolienne, aménagement et développement du territoire), ainsi que les plans et schémas départementaux (notamment habitat et vélo)³⁹. De plus, ces protections cumulatives avec celles relevant de la loi de 1913 nécessitent une coordination des services déconcentrés des ministères de tutelle concernés (direction régionale des affaires culturelles – DRAC, direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement – DREAL et direction départementale des territoires et de la mer - DDTM).

1.2.3 Des difficultés à surmonter

Outre la relation avec le CMN, l'EPIC va devoir surmonter trois difficultés dans son action, il s'agit de l'amélioration qualitative de l'offre touristique, le départ de la région Bretagne et le désengagement du ministère de la transition écologique.

L'amélioration de l'offre touristique fait partie intégrante des missions de l'EPIC. Elle passe par une remise en cause des pratiques et des habitudes qui peut bousculer les acteurs économiques. Il s'agit de rehausser l'expérience du visiteur et la qualité de l'offre sur le site. Ce qu'un préfet avait qualifié de « *tourisme de cueillette* » a été pointé par les préfigurateurs successifs. Les initiatives prises pour améliorer la qualité pour le visiteur peuvent susciter une opposition directe comme en témoigne un recours en justice⁴⁰. Les élus de plusieurs communes sont conscients de cet enjeu qualitatif et accompagnent cette démarche, comme le maire du Mont-Saint-Michel, premier édile non commerçant, ou ceux de Beauvoir et Pontorson. À la faveur d'une nouvelle génération d'entrepreneurs les choses évoluent mais il s'agit d'un sujet

³⁷ Loi n° 86-2 du 3 janvier 1986 relative à l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral.

³⁸ Les sites Natura 2000 définis par le code de l'environnement (article L. 414-1) procèdent de la directive 79/409/CEE « Oiseaux » et de la directive 92/43/CEE « habitats faune flore ». Ils obéissent à la convention de Ramsar, traité international signé en 1971 pour protéger les zones humides d'importance internationale particulièrement comme habitat des oiseaux d'eau.

³⁹ Plan local d'urbanisme intercommunal Avranches-Mont-Saint-Michel, rapport de présentation annexé à la délibération du 6 avril 2023 de la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel – Normandie, tome 1 et suivants.

⁴⁰ La suppression des stores des commerces dans la rue principale du village en 2023 avait par exemple donné lieu à un recours en justice, finalement perdu.

qui demeurera complexe et qui appelle un dialogue renforcé avec l'appui des élus et des représentants de l'État (préfet de la Manche et sous-préfet d'Avranches).

Le maintien à bord du ministère de la transition écologique dans la gouvernance s'avère essentiel au regard des missions mêmes de l'EPIC, dont la première, selon le décret constitutif, reste l'entretien et l'exploitation des ouvrages nécessaires au maintien du caractère maritime. C'est un enjeu de première importance.

Enfin, la sortie de la région Bretagne du conseil d'administration en 2025 appelle une modification du décret de 2019. La parité entre l'État et les territoires doit être conservée ; cet équilibre a fait ses preuves ces premières années de fonctionnement de l'EPIC.

La solution pourrait être de substituer une autre collectivité territoriale à la région Bretagne, en l'occurrence la communauté d'agglomération Granville Terre et Mer, ferait grand sens, celle-ci bordant la baie à l'Est et constituant le pendant du pays de Dol.

Recommandation n° 1. (secrétaire général du Gouvernement, ministère de la culture, ministère de la transition écologique, ministère des territoires et de la décentralisation, EPIC du Mont Saint-Michel) : Modifier le décret de 2019 pour tenir compte du retrait de la région Bretagne, en maintenant l'équilibre entre d'une part l'État, structuré autour des tutelles, le ministère de la culture et le ministère de la transition écologique et d'autre part les collectivités territoriales.

2 DES MISSIONS ÉLARGIES, ENCORE INÉGALEMENT DÉPLOYÉES, AVEC DES PREMIERS SUCCÈS

2.1 Des missions élargies pour une gestion coordonnée

L'EPIC couvre un champ élargi par rapport à celui de l'ancien syndicat mixte et réunit l'ensemble des missions concourant au rayonnement national et international du site, c'est-à-dire à sa protection, à son développement et à son accès, dans le sillage de l'inscription du bien Mont Saint-Michel et sa baie au patrimoine mondial de l'UNESCO en 1979, capitalisant notamment sur le succès du RCM et les actions jusque-là entreprises de mise en valeur historique et culturelle. Le décret constitutif⁴¹ lui attribue un champ d'action large et pluridisciplinaire que soutient le principe de la double tutelle. Ainsi que l'indique le contrat d'objectifs et de performance « *les missions de l'établissement public définissent le périmètre territorial de ses interventions* ».

⁴¹ Décret n° 2019-1338 du 11 décembre 2019 portant création de l'établissement public du Mont Saint-Michel.

Tableau n° 5 : Comparaison entre les missions du syndicat mixte Baie du Mont-Saint-Michel et celles de l'établissement public du Mont Saint-Michel

<i>Missions du syndicat mixte Baie du MontSaint-Michel</i>	<i>Missions de l'établissement public du Mont-Saint-Michel</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel ; - Amélioration des conditions d'accueil du public vers le site ; - La gestion, l'exploitation et la maintenance de tous les aménagements, équipements, ouvrages et infrastructures liés au projet et de ce fait, en est le maître d'ouvrage ; - La coordination, l'étude, l'organisation et la mise en place des différents modes de dessertes dans la Baie, en vue d'optimiser les flux de cette zone, dans la limite du domaine de compétence de chaque collectivité adhérente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion, l'exploitation, la maintenance et l'entretien des ouvrages nécessaires au rétablissement et au maintien du caractère maritime de la baie du Mont-Saint-Michel ainsi que des installations d'accueil, de stationnement et de transport permettant l'accès au Mont-Saint-Michel dont la liste est fixée par arrêté des ministres chargés du domaine et de l'environnement, sous réserve des compétences des collectivités territoriales et de leurs groupements en matière de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations ; - Assurer, sous l'autorité du préfet et sous réserve des pouvoirs de police dévolus au maire, la sécurité et la sûreté du site et des infrastructures concourant au rétablissement et au maintien du caractère maritime de la baie du Mont-Saint-Michel, dont la gestion lui est confiée ; - Dans le cadre d'une convention avec le Centre des monuments nationaux approuvée par le ministre chargé de la culture, il contribue à concevoir et met en œuvre la politique en matière de programmation culturelle, de promotion touristique et commerciale et de tarifs relative à l'abbaye du Mont-Saint-Michel. Cette politique est coordonnée avec le programme des travaux d'entretien et de restauration conduits par le Centre des monuments nationaux ; - De prendre des initiatives en lien avec sa mission pour contribuer au développement et à l'amélioration des services et offres touristiques, à l'accueil, à la promotion touristique et commerciale, à la programmation culturelle, aux stratégies publiques en matière de transport et plus généralement au développement économique.

Source : Décret du 11 décembre 2019 et rapport de la Chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute Normandie sur les exercices 2020 et suivants.

Il confie à l'EPIC le soin de définir la stratégie ou la politique dans les domaines très larges entrant dans sa compétence, de prendre les initiatives afférentes et de conclure toutes conventions utiles à cette fin. Il en résulte un mode d'action fondé sur la coopération avec les collectivités territoriales et les organisations existantes préconisé par la lettre de mission des ministres au directeur général (proposer des « *offres globalisées* » de prestations pour le public, en liaison avec le CMN). Le COP réaffirme cet objectif de « *mise en commun* » des énergies avec un « *collectif de partenaires publics et privés* ».

L'autofinancement se trouve au cœur de ce modèle, avec une forte attente de la part des collectivités territoriales contributrices au budget avec un enjeu sur la gestion du stationnement et des navettes.

2.2 Le passage de la délégation de service public à la concession, baptême du feu réussi pour l'EPIC

2.2.1 La reprise en main de la gestion du stationnement et des navettes

Cette gestion a été mise en place en 2009⁴² pour 13 ans par convention entre le syndicat mixte et l'entreprise Véolia Transport (puis Transdev) pour « *la construction et l'exploitation des ouvrages et services d'accueil liés au rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel* ». Le délégataire a créé à la demande du syndicat mixte une filiale *ad hoc*, VTMSM, puis depuis 2013 la Compagnie parcs et passeurs du Mont Saint-Michel (CPPMSM).

Transdev⁴³ a assuré la conception, le financement et la construction des infrastructures nécessaires outre leur exploitation et maintenance. L'investissement total a été de 43 M€. Le système retenu se singularisait par la configuration des navettes réversibles ou « *passeurs* » d'une capacité originellement prévue de 100 passagers, réduite à 72, à double cabine en raison de l'impossibilité de faire demi-tour sur la passerelle menant au Mont. S'y ajoutaient des navettes hippomobiles, les « *maringottes* ».

Le modèle économique prévoyait que le délégataire percevait l'intégralité des recettes et reversait trois types de redevance au syndicat mixte : une redevance d'occupation du service public, une redevance de contrôle et, en cas d'amélioration de la rentabilité économique de la délégation, une redevance de meilleure fortune (60 % de l'excédent brut d'exploitation excédentaire par rapport à celui prévisionnel, réajusté de l'inflation réelle)⁴⁴.

La relation conventionnelle s'est rapidement dégradée. L'entrée en fonction est intervenue avec plusieurs mois de retard en 2012. La délégation de service public s'est avérée chroniquement déficitaire, réduisant d'autant les redevances versées au syndicat mixte, d'autant que ce dernier devait compenser financièrement un certain nombre de dérogations tarifaires au profit de certaines catégories d'usagers (habitants des communes du voisinage, employés sur le Mont, etc.).

Les produits d'exploitation réels du délégataire ont été systématiquement inférieurs aux prévisions. Le délégataire affichait en outre des charges d'exploitation considérables, supérieures aux prévisions, et de façon opaque.⁴⁵

La qualité du service n'était pas non plus au rendez-vous. Une mauvaise organisation avec des temps d'attente excessifs, un manque d'attention pour le public, ont terni l'image du service.

⁴² Convention du 6 octobre 2009.

⁴³ Veolia transport a été fusionnée avec Transdev le 3 mars 2011, le groupe Véolia s'est ensuite retiré de l'actionnariat de Transdev.

⁴⁴ Cf. annexe n° 9.

⁴⁵ « *Le syndicat mixte n'a pas été en mesure de se faire justifier par le délégataire les charges d'exploitation de la fonction transports au cours de la période examinée* ». Rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de Normandie, 30 mars 2017, p 46.

Cette situation critique a conduit les élus locaux à lancer en 2020 une alerte, en soulignant le risque de voir l'EPIC dans l'incapacité d'assurer son autofinancement, ce qui était contraire à l'objectif⁴⁶.

2.2.1.1 Le passage à la concession en 2022

Le renouvellement de la délégation de service public a constitué la première priorité de l'EPIC. Les préfigurateurs avaient recommandé d'y mettre un terme.

La décision a été prise de laisser courir la délégation jusqu'à son terme pour éviter les pénalités. Un régime de la concession inversant le modèle précédent a été retenu : l'EPIC percevrait les recettes et reverserait une rémunération au concessionnaire, avec une part fixe et une autre variable en fonction de la qualité du service avec un référentiel prévu dans le contrat.

Une consultation a été lancée en février 2022 sous le régime de la concession de services en procédure ouverte ; remporté par l'entreprise Keolis, filiale de la SNCF. L'examen de la concession (passation et attribution)⁴⁷ par la Cour n'appelle pas d'observations particulières. Keolis⁴⁸, en tant que mandataire de l'EPIC, est chargée de collecter les recettes issues des services de stationnement et de transport. Ces recettes (y compris la TVA afférente) sont reversées à hauteur des montants encaissés. La rémunération du concessionnaire est constituée de trois parts : une part « *rémunération fréquentation* »⁴⁹, une part « *rémunération qualité de service* »⁵⁰ et une part « *rémunération fixe* »⁵¹.

L'établissement public a repris l'ensemble des infrastructures et les matériels laissés par le délégataire pour un montant total non amorti de 12,5 M€⁵², net des subventions publiques,

⁴⁶ Lettre au premier ministre du 19 décembre 2019 des présidents de la région Normandie, du département de la Manche et de la région Bretagne.

⁴⁷ Dans un premier temps, l'EPIC a lancé une procédure restreinte sous régime de la concession de services (limité à 5 candidats), seules deux candidatures ayant été reçues, ce dernier a décidé de relancer la procédure car il a considéré qu'au regard de la nature du contrat, deux candidatures ne permettaient pas « *une concurrence suffisante* ». À noter, l'ancien titulaire du contrat avait candidaté à la première consultation mais pas à la seconde où deux candidats ont répondu (EDEIS et Keolis).

⁴⁸ Keolis emploie 58 agents contre 69 pour Transdev et a mis en service cinq passeurs supplémentaires portant ainsi la flotte à 12 unités. En revanche les « *maringottes* » ont été supprimées car présentant un obstacle à la fluidité de la circulation sur la passerelle. Un service de navettes (autocars) Pontorson – le Mont (ligne 2) est également opéré par Keolis et fonctionne toute l'année. Il vient aussi en relai de la desserte ferroviaire Paris-Pontorson portée par la région Normandie avec un tarif préférentiel lancée en 2021, fonctionnant l'été puis étendue dans l'année, d'avril à octobre et à partir de 2024, à tous les week-ends de l'année. À ce titre, l'EPIC participe au comité de pilotage autorités organisatrices de mobilité (AOM), sous la responsabilité de la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel – Normandie, lequel vise à renforcer l'accès à ce territoire, enjeu souligné par tous les acteurs.

⁴⁹ Variable selon le niveau de fréquentation constaté.

⁵⁰ Variable selon le niveau de qualité de service atteint.

⁵¹ Fixée forfaitairement sur la durée du contrat.

⁵² Le montant payé à Transdev au titre du protocole de fin de la délégation de service public s'élève à 11,7 M€ (payé par l'emprunt souscrit par l'établissement public). Le montant représente la contraction des actifs (18,3 M€) et du passif (5,8 M€ pour le transfert des subventions reçues et 710 k€ TTC au titre des pénalités et autres frais).

qu'il a remis au concessionnaire. Le montant de l'actif repris de Transdev s'élève à 18,3 M€ (transfert de subventions reçues). Cette reprise a été financée par l'emprunt (cf. § 3.1.3).

La rémunération prévisionnelle prévue dans la concession signée le 12 septembre 2022, à verser par l'EPIC sur la toute la durée de la concession est présentée en annexe⁵³.

Les recettes elles-mêmes dépendent de la fréquentation et de la grille tarifaire.

2.2.1.2 Une nouvelle dynamique tarifaire

Il s'est agi d'emblée d'une priorité pour l'établissement, le conseil d'administration du 5 septembre 2022 a approuvé une nouvelle grille tarifaire applicable au 1^{er} janvier 2023 qui a refondé l'approche en adaptant la tarification à l'intensité de la fréquentation, pour mieux lisser cette dernière⁵⁴.

Ainsi, « une moyenne saison » a été créée passant ainsi à trois niveaux de tarifs selon le mois et le forfait de 24h qui préexistait a été abandonné au profit de tarifs progressifs en fonction de la durée de stationnement (tranches horaires de 3 h). La nouvelle grille introduit un certain nombre de gratuité (en soirée, à l'exclusion de haute saison) ou catégorielles (sorties scolaires).

Les bilans de l'année 2023 ont été satisfaisants, tant en impact financier, que de fréquentation en ailes de saison et ailes de journée.

Tableau n° 6 : Répartition recettes/fréquentations en 2023

	Recettes	Fréquentations
Basse saison	9,8 %	12 %
Moyenne saison	49,0 %	52,3 %
Haute saison	41,2 %	35,6 %

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

En 2024, la grille tarifaire applicable aux parkings publics n'a pas été revue à la hausse, par contre, la grille tarifaire d'accès à la caserne, dont les recettes sont marginales, par rapport aux premiers (572 k€ HT en 2023⁵⁵) a été refondue pour passer elle aussi à trois saisons⁵⁶.

Pour 2025, le conseil d'administration (CA) du 28 juin 2024 a revu la grille tarifaire des autocars : augmentation des tarifs en moyenne et haute saison, création d'une catégorie d'autocar à double étage, identification d'une quinzaine de jours « rouges » par an durant lesquels la réservation est obligatoire et les tarifs augmentés par l'application d'un coefficient de 1,5. Ces ajustements sont bienvenus : ils améliorent la rentabilité de l'EPIC et permettent de réguler les groupes en période de sur-fréquentation.

Pour 2025 toujours, le CA du 10 décembre 2024 a remanié à la hausse la grille tarifaire avec effet au 1^{er} janvier 2025⁵⁷. Un système d'incitation financière est mis en place pour

⁵³ Cf. annexe n° 10 (cf. tableau n° 39).

⁵⁴ Cf. annexe n° 11.

⁵⁵ 519 k€ en HT.

⁵⁶ Le tarif d'accès à La Caserne ne finance pas un emplacement de stationnement mais un ensemble de service, dont le transport interne sur le site, il est notamment utilisé par les clients des hôtels et restaurants.

⁵⁷ Cf. conseil d'administration du 10 décembre 2024 et annexe n° 11.

encourager les visites en dehors des heures de pointes (avant 10 h ou après 15 h). Cela se traduit par une réduction de deux euros en dehors de la plage 10 h – 15 h si l'utilisateur réserve en ligne. Les fondamentaux de la grille tarifaire 2023 sont maintenus avec néanmoins, une hausse en basse saison pour couvrir les coûts des passeurs (de 8 à 10 €).

Au total, les recettes issues de la concession ont évolué comme suit :

Tableau n° 7 : Évolution des recettes issues de la concession attribuée à Keolis (en k€)

<i>Nature des recettes</i>	2022⁵⁸		2023		2024⁵⁹
	HT	TTC	HT	TTC	
<i>Parking</i>	654	785	9 849	11 819	10 786
<i>Caserne</i>	29	35	519	571	
Total	683	820	10 368	12 390	

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

L'EPIC envisage un montant de recettes de 11,4 M€ HT en 2025.

La concession permet désormais de dégager une marge substantielle pour l'EPIC.

Tableau n° 8 : Marge d'exploitation de l'EPIC en 2023 et 2024 (en k€)

	2023⁶⁰	2024⁶¹
Chiffre d'affaires (HT)	10 534 609	10 421 401
<i>Rémunération du concessionnaire (HT)</i>	5 684 395	5 950 598
<i>Suivis qualité de la concession (HT)</i>	20 105	32 629
<i>Nettoyage, collecte et traitement déchets</i>	424 589	404 124
<i>Entretien des espaces verts</i>	296 545	259 969
<i>Intérêts d'emprunt</i>	356 594	332 785
Total charges	6 782 228	6 980 105
Marge d'exploitation	3 761 382	3 441 296
Rapport marge d'exploitation/chiffre d'affaires HT	36 %	34 %

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Au total, le passage à la concession a permis à l'établissement d'amorcer un autofinancement puisque les recettes des parkings et des navettes qui constituent l'essentiel de ses ressources propres (92 % en 2023) et ont pu représenter 70 % des recettes de l'EPIC en 2023. Cependant, cette évolution reste fragile au regard de la montée des charges et provisions ainsi que des amortissements inscrits et à inscrire à son bilan.

⁵⁸ Du 14 octobre au 31 décembre 2022.

⁵⁹ Montant issu du conseil d'administration du 10 décembre 2024 (budget rectificatif n° 2, 2024).

⁶⁰ Compte financier 2023.

⁶¹ CA du 10 décembre 2024, Budget rectificatif n° 2, 2024.

2.2.2 L'entretien des ouvrages hérités du RCM et la protection de l'environnement

2.2.2.1 Une tâche complexe dans la continuité du syndicat mixte

Les ouvrages et infrastructures hérités du rétablissement du caractère maritime de la baie sont recensés dans l'annexe à l'arrêté du 14 mars 2023⁶². Ce sont des constructions, des aménagements et des espaces, dont en particulier le barrage sur le Couesnon, les espaces publics de La Caserne et les ouvrages permettant l'accès au Mont.

Leur entretien et leur exploitation constituent la première mission de l'EPIC. La direction technique dont c'est la tâche comporte huit agents (8 ETP), dont trois faisaient partie du syndicat mixte dès sa création. La gestion du barrage lui-même, notamment l'opération des lâchers d'eau qui concourent au rétablissement du caractère maritime du Mont, est confiée au groupement d'entreprises Véolia eau/BRLe/STGS dans le cadre d'un contrat d'exploitation⁶³, laquelle y affecte de 5 à 7 agents.

L'EPIC a dû pallier le manque de capacité stratégique du syndicat mixte et établir à cette fin une documentation technique qui faisait défaut, ainsi qu'une programmation budgétaire.

Les opérations de dragage du Couesnon et des voies d'eau sont les plus conséquentes (4,7 km de linéaire en amont du barrage). Elles sont lourdes financièrement et techniquement. Elle nécessite la constitution d'un dossier « *loi sur l'eau* ». Un assistant à maîtrise d'ouvrage a été recruté en 2023, le maître d'œuvre le sera en 2025, avec pour mission notamment, la rédaction des procédures et du plan de dragage. L'obtention des autorisations préfectorales (instruction par les DREAL de Bretagne et de Normandie) ainsi que la rédaction du cahier des charges du marché de travaux sont prévues pour 2025-2026.

Au titre de son classement en zone Natura 2000⁶⁴, l'EPIC est également en charge de suivis environnementaux concernant la flore (mesures compensatoires notamment pour les roselières), les poissons (en particulier les civelles), les oiseaux, une colonie de phoques et d'autres espèces. Dix études⁶⁵ sont menées par an (indicateur COP), rythme respecté jusque-là.

Un suivi hydro-sédimentaire complète cet éventail d'actions appuyé par un comité d'experts scientifiques⁶⁶ réuni en tant que de besoin par l'EPIC.

La baie du Mont Saint-Michel est l'un des sites les plus surveillés de France. Le suivi, a représenté un coût total réalisé de 210 k€ en autorisations d'engagement et 188 k€ en crédits

⁶² Cf. annexe n° 13.

⁶³ Contrat notifié le 12 juillet 2017 (conclus pour une durée de 84 mois et prolongé de 3 mois, soit 87 mois, jusqu'au 18 mars 2025 par délibération du 10 décembre 2017) avec VEOLIA Eau Compagnie Générale des eaux / BRL Exploitation / STGS », dont le mandataire, « VEOLIA Eau Compagnie Générale des Eaux » lequel a été attributaire du nouveau marché dont le directeur général, a été autorisé à signer par délibération du 10 décembre 2024 pour un montant de 6 619 241,24 € HT (base du détail quantitatif estimatif du marché).

⁶⁴ Articles L. 414.1 à L. 414.7 et R. 414-1 à R. 414-29 du code de l'environnement consacrés à la désignation et à la gestion des sites Natura 2000 en France et directive 2009/147/CE du 30 novembre 2009 concernant la conservation des oiseaux sauvages.

⁶⁵ Cf. annexe 8 relative à la liste des suivis.

⁶⁶ Le comité de suivi scientifique et hydro-sédimentaire et environnemental.

de paiement en 2023. Ce suivi se fait sous la surveillance de la DREAL⁶⁷ et du Conservatoire du littoral avec lesquels l'EPIC travaille en bonne intelligence.

2.2.2.2 Une charge appelée à croître

Dix ans après l'achèvement des travaux du RCM les infrastructures vieillissent et leur entretien s'avère plus coûteux. L'envol des charges constatées depuis 2021 devrait se confirmer. Il s'agit d'un point de vigilance.

Tableau n° 9 : Coûts d'entretien des ouvrages hydrauliques et des suivis RCM sur la période 2020-2023 (en €) – crédits de paiement (CP) de fonctionnement

2021	2022	2023	2024 (BR 2)	2025 (BI)
456 362	1 411 151	1 582 220	1 822 000	2 063 599

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

À cela s'ajoutent les contentieux sur les travaux du RCM hérités du syndicat mixte qui pèsent sur le bilan (*cf. supra*) pour un montant total de près de 500 k€

2.2.3 **La sécurité, une nouvelle compétence bien définie mais une mise en œuvre encore fragmentée**

2.2.3.1 Une dévolution strictement encadrée

Le décret dispose que l'EPIC « assure, sous l'autorité du préfet et sous réserve des pouvoirs dévolus au maire, la sécurité et la sûreté des sites et des infrastructures » (art. 1 § 2). La lettre de mission précise que le directeur général définit « de manière unifiée comme l'ont souhaité les collectivités et l'État une politique de renforcement de la sécurité et de la sûreté globale du site permettant de garantir la cohérence de l'action des différents acteurs ». À cette fin, la loi engagement et proximité du 27 décembre 2019⁶⁸ prévoit expressément que les maires du Mont-Saint-Michel, de Beauvoir et de Pontorson peuvent transférer au directeur général de l'EPIC leurs prérogatives en matière de police de la circulation, de stationnement et de publicité (article 64).

Ce transfert a été réalisé le 8 mai 2023 par la signature d'une convention relative à l'organisation de la sécurité et de la sûreté sur le périmètre de l'agglomération du Mont Saint-Michel entre l'EPIC et les trois communes concernées. Même si le préfet de la Manche, partie à cette convention, n'a pas signé cette dernière, une réunion mensuelle de sécurité co-présidée par celui-ci ou le sous-préfet d'Avranches, d'une part, et le directeur général de l'EPIC, de l'autre, laquelle permet de coordonner l'ensemble des forces de sécurité.

⁶⁷ Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement.

⁶⁸ Loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique.

L'article 64 de la loi engagement et proximité prévoit un renouvellement annuel du transfert des pouvoirs de police susvisés ce qui constitue un élément de fragilité pour une gestion pérenne.

2.2.3.2 Une montée en puissance des dispositifs

Les attentats du milieu des années 2010 et le contexte d'un plan « *Vigipirate renforcé* » ont conduit à améliorer considérablement la sécurité du site, tout en conservant la vigilance vis-à-vis des mises en danger des promeneurs lors de leurs passages dans la baie elle-même (marées, sables mouvants).

Dès 2018 un système de vidéoprotection et un ensemble de filtrage avec obstacles escamotables, notamment une herse de sécurité à l'entrée de la digue route, ont été mis en place par la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel-Normandie, compétente en matière de tourisme. Celui-ci a été transféré en pleine propriété à l'EPIC en vertu d'une convention signée le 21 juin 2021. Ce système fait l'objet d'une mise à niveau technologique régulière. Le nombre de caméras est en augmentation et fait l'objet d'un indicateur de performance : 46 en 2022 et 2023, 48 en 2024, 50 prévues en 2025. Le dispositif de comptage est également appelé à évoluer pour mesurer au plus près le flux des visiteurs.

Un renforcement en personnels est également intervenu. Servent directement le site :

- les trois policiers municipaux du Mont-Saint-Michel ;
- un détachement du SDIS avec un effectif minimum de trois sapeurs-pompiers avec deux vigies pour surveiller les sables autour du Mont, placées dans la tour Nord et dans le clocher de l'abbaye. Le recours aux vigies a été supprimé depuis le second semestre 2024 ;
- la brigade de Gendarmerie de la baie, créée en mai 2024, dans le cadre des 200 brigades supplémentaires annoncées par le président de la République en 2022, avec un effectif de six militaires auxquels s'ajoutent dix réservistes en saison haute ;
- le dispositif Sentinelle, aux moments de forte fréquentation, qui peut compter jusqu'à dix militaires ;
- le service de sauvetage en mer, qui dépend de la Société nationale de sauvetage en mer. Peuvent être mobilisés à proximité : le détachement du SDIS à Pontorson, les pelotons d'intervention d'Avranches et Saint Lo, la brigade nautique de Granville.

Au total ce sont jusqu'à 40 agents qui peuvent être présents sur site durant les pics de fréquentation.

2.2.3.3 Le besoin d'un Centre de supervision urbaine (CSU)

La question des locaux est prégnante dans le contexte contraint qui est celui du Mont Saint-Michel. C'est ainsi que les sapeurs-pompiers ont été transférés du Mont vers le site de La Caserne en 2023 pour libérer un bâtiment historique (le « *logis Sainte Catherine* ») affecté à un restaurant dans le cadre de l'amélioration de l'accueil (cf. § 4.2.5), et que l'hébergement des réservistes de la gendarmerie se fait depuis des années dans des conditions très dégradées dans

une autre construction historique, « *Les Fanils* », proche des remparts, en grand besoin de réhabilitation.

Mais l'urgence concerne d'abord la création d'un centre de supervision urbaine (CSU) pour permettre la collecte, la surveillance et la gestion des données et des informations de façon centralisée et optimale. Il s'agit d'y regrouper tous les écrans de contrôles. La satisfaction de ce besoin unanimement constaté se heurte à la question des locaux et à celle de son financement, qui sont suspendus à la mise en œuvre très délicate du plan local d'urbanisme (PLUi) qui est pour l'instant bloquée (*cf. infra*). Si une solution se dessine avec la localisation dans un corps de ferme réhabilitée dans le secteur de La Caserne. Néanmoins, le ministère de la culture a indiqué qu'au regard « *des enjeux d'investissement considérables* » la prise en charge de ce projet par l'établissement n'allait « *pas de soi* » et n'est « *pas, à ce stade, validée par les tutelles* ». Il a également précisé par ailleurs que ce projet d'acquisition immobilière devait être développé et détaillé dans la partie stratégique du SPSI en cours d'élaboration, à l'aune de la problématique de soutenabilité du projet au vu des montants « *considérables* » du plan pluriannuel d'investissement (PPI) et de la stabilité du plafond d'emplois. La mise en place du CSU devrait s'accompagner d'une vidéo-surveillance H24, au moins durant les périodes de pointe, ce qui pose un problème d'effectifs.

Cela renvoie à la nécessaire mutualisation avec le CMN. Or, l'abbaye ne dispose pas d'une vidéosurveillance, ce qui interroge s'agissant d'un monument de cette importance, et ce qui pose aussi un problème de continuité dans la gestion de la sécurité du site.

2.2.4 Une mission centrale de rayonnement à poursuivre et à renforcer

2.2.4.1 Une stratégie de promotion touristique avec des premières avancées

Le décret prévoit que l'EPIC « *prend des initiatives pour contribuer au développement et à la qualification de services et offres touristiques, à l'accueil, à la promotion touristique* ». La lettre de mission au directeur général va plus loin : il s'agit de « *concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement touristique du site ainsi qu'un plan marketing et une stratégie de communication promotionnelle* ». Actant le constat selon lequel « *la gouvernance de la promotion touristique à l'échelle de la baie reste diffuse et ne permet pas au public d'accéder à une information globale sur les offres de services disponibles de Granville à Cancale* », le COP fixe comme objectif à l'établissement de « *fédérer les offices de tourisme pour renforcer l'activité commerciale à l'échelle de la baie* ».

Cette action s'inscrit dans le projet « *Destination Mont Saint-Michel-Normandie* » soutenu par Atout France. Elle se fonde sur une coopération entre l'EPIC et l'office de tourisme Mont Saint-Michel - Normandie mis en place par la communauté d'agglomération en 2017. L'ancien directeur de l'office a été nommé directeur du développement et de l'accueil touristique de l'établissement. Une mise en commun des stratégies de développement a été effectuée en 2023 conjuguée à un partage de prospects professionnels correspondant à des cibles de clientèles communes. Un plan d'action de prospection commerciale commun auprès des prescripteurs français devait être élaboré en 2024 ayant vocation à s'étendre en 2025 à des prescripteurs européens (tour-opérateurs, agences de voyage, compagnies aériennes et

maritimes). Ce travail censé associer au premier chef la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel-Normandie mais aussi les offices de tourisme des communautés d'agglomérations de Cancale et de Granville a pris du retard. Il est important qu'il soit mené à bien. Une convention de gestion pour l'accueil touristique au Mont Saint-Michel constitue la base de cette coopération à travers la mise à disposition payante de personnels de l'office sous un plafond de 7,81 ETP pour toutes les activités liées à l'accueil, à la promotion et à la vente de services, à la billetterie, à la boutique, comme à l'animation, notamment dans l'enceinte du centre d'informations touristiques (CIT)⁶⁹. Il s'agit d'un puissant facteur de synergie. Les sites internet comme l'offre restent cependant fragmentés. Le CMN mène aussi sa propre politique, même s'il convient de signaler la vente de billets pour l'abbaye au CIT depuis 2022.

Enfin, l'EPIC assure des prestations de visites spécifiques au bénéfice de scolaires, de visiteurs résidant dans la baie ou de personnes en situation de handicap. Il s'agit de prestations importantes dans leur principe, mais marginales quant au nombre (moins de 2000 visiteurs par an). Il a initié durant l'été 2024 des visites guidées consacrées à la flore et à la faune aux abords du Mont, marquant sa volonté d'élargir l'offre visiteur, en s'appuyant sur le patrimoine naturel dont la richesse est reconnue au travers d'un suivi scientifique.

2.2.4.2 Le centre d'information touristique (CIT) à repenser

Ouvert en 2014 dans le cadre des travaux du RCM, au cœur du site de La Caserne, le CIT avait été conçu comme le point de départ du parcours visiteur que la création de l'EPIC a voulu unifier. Il est à la fois un office d'information et de prévente (hôtels, excursions, etc.) et un lieu d'exposition permanente sur la flore et la faune de la baie. Une boutique mettant en valeur les produits locaux a été ouverte en 2023 (*cf. infra*). Le CIT dispose de quatre agents (4 ETP) permanents et de personnels saisonniers.

La fréquentation de cette grande construction où dominant le verre et le bois n'a cessé de se dégrader montrant un décalage croissant entre l'offre et l'attente du public :

Tableau n° 10 : Fréquentation du CIT depuis son ouverture (2016-2023)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 115 355	973 302	1 018 069	1 019 031	166 121	112 610	451 146	367 218

Source : EPIC du Mont Saint-Michel (données du syndicat mixte pour les exercices 2016 à 2020).

La réinvention de cet espace figurait déjà dans les préconisations des préfigureurs. Mais si l'offre de services a été enrichie comme indiqué plus haut, en particulier avec la vente des billets de l'abbaye, le concept lui n'a pas évolué. C'est assurément l'un des principaux enjeux pour l'avenir du site et l'amélioration du parcours visiteurs. L'idée d'en faire un lieu d'attraction ou de divertissement avec une expérience immersive, un moment caressé, n'a pas à ce stade prospéré. L'EPIC a missionné le cabinet *In-Extenso* en 2024 pour définir les besoins dont les premières conclusions remises en novembre ne permettent pas encore de trancher. La transformation du CIT ne figure pas à part entière dans le COP. Elle constitue pourtant l'un des grands enjeux pour les prochaines années, tant en termes de rayonnement que du point de vue

⁶⁹ Convention de gestion du 3 décembre 2023 complétée par une convention cadre en date du 19 décembre 2023.

financier. L'investissement requis, de l'ordre de 3,5 M€, est l'un des plus importants du plan prévisionnel envisagé pour la période 2025-2029 (*cf.* § 4.1.1.2).

2.2.4.3 Une programmation culturelle au rendez-vous des grands événements, mais en quête d'une meilleure coordination avec le CMN

La culture est l'un des domaines pour lesquels une politique unifiée prend tout son sens afin de mieux servir l'image du site et porter à son échelle des initiatives d'ampleur. La vocation de l'EPIC en vertu du décret et de la lettre de mission au directeur général est, dans ce domaine également, de fédérer.

La célébration du millénaire de l'église abbatiale en 2023 a été l'occasion de rapprocher les acteurs avec une programmation conjointe EPIC-CMN portant sur 30 manifestations couvrant tous les genres : musique classique, jazz, photographie, concerts de variété, danse, conférences publiques, expositions, mises en lumière du monument. Celle-ci a poussé la fréquentation au niveau record que l'on connaît (*cf.* § 4.2.1). Le passage de la flamme olympique au Mont Saint-Michel le 31 mai 2024 a aussi été l'occasion d'un programme conçu en commun associant différents spectacles de danse, cirque et acrobaties à différents endroits du site, dont l'abbaye.

Force est de constater qu'en dehors de ces moments forts, la tendance à aller chacun de son côté menace toujours. La lecture de la convention de partenariat qui confie à l'EPIC le soin de définir la stratégie n'est pas pleinement partagée. La programmation très centralisée à Paris du CMN, quels qu'en soient les mérites, constitue en l'espèce un frein.

Le site mériterait un parcours culturel depuis l'entrée sur le site de la Caserne et le CIT jusqu'à l'abbaye en apothéose, autour d'un grand artiste ou d'un thème comme cela se fait à Versailles. La capacité à offrir une offre culturelle de très haut niveau a un impact sur la fréquentation comme l'a montré l'année du millénaire en 2023.

Une autre piste est le développement d'une programmation culturelle territoriale à l'échelle de la baie, de Cancale à Granville, dont l'objectif figure dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) et qui fait son chemin, en partenariat avec la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel-Normandie, laquelle a permis le recrutement d'une cheffe de projet expérimentée dans la diffusion culturelle en milieu rural (avec une mise à disposition payante). L'objectif est d'élaborer un projet collectif fin 2025 pour le déploiement d'une première saison culturelle sur l'ensemble du territoire en 2026.

2.2.4.4 Une concertation difficile pour offrir un meilleur accueil aux visiteurs

Cet objectif a été implicitement fixé par tous les préfigureurs, soulignant le besoin de rehausser la soutenabilité et la qualité de l'offre. Il s'agit de rehausser globalement la qualité des prestations, notamment sur le Mont, dont le rapport qualité-prix est réputé médiocre, sans méconnaître le surcoût engendré par les caractéristiques du site (logistique, recrutement). C'est une préoccupation partagée par les élus. L'EPIC mène une action résolue mais dont l'effet d'entraînement est à la peine. Hormis le dialogue – laborieux – avec les opérateurs économiques du Mont, le directeur général de l'établissement mène des expérimentations pilotes visant

l'émulation, et en bonne intelligence avec le CMN. Il s'agit tout d'abord de la concession du logis Sainte-Catherine à une entreprise normande avec le concours d'un chef étoilé⁷⁰, le bâtiment ayant été au préalable restauré par le Centre. Une autre opération pourrait être envisagée dans le cadre d'une réhabilitation des Fanils, beau bâtiment du XVII^e siècle. L'ouverture de boutiques présentant des produits locaux et de qualité constitue un autre vecteur. Ainsi l'EPIC a été associé à partir de 2022 par le CMN à la conception d'un espace de vente dans la « *Tour Boucle* ».

L'EPIC a également travaillé à réunir les acteurs économiques autour d'un « *label qualité* » s'appuyant sur une charte d'engagement pour des manifestations éco-responsables ainsi que sur un référentiel d'attribution attestant de la traçabilité des productions locales et de leur caractère durable. Cette approche n'a pas encore prospéré. La politique de marque, s'y est substituée avec neuf conventions signées fin 2024, dont l'entreprise de vêtements Saint James. Un important travail de conviction demeure.

L'EPIC a enfin pour tâche de contribuer à l'amélioration de la mobilité et de l'accès au Mont Saint-Michel.

Le décret appelle l'établissement à s'engager dans les stratégies publiques en matière de transport. L'accès en transports en commun est une faiblesse du site qui handicape les visiteurs mais aussi les personnels. Depuis 2022 jusqu'en 2024 sept lignes de transport collectif, saisonnières ou annuelles, desservent le Mont Saint-Michel, dont deux avec le concours direct de l'établissement.

Il s'agit d'abord de la ligne estivale Bimodal, portée par la région Normandie, pour la desserte Paris-Pontorson-Le Mont Saint-Michel à un tarif préférentiel. Cela concerne ensuite la ligne publique NomaD, portée elle aussi par la région Normandie, sur le tronçon Normandie Granville-Le Mont Saint-Michel. Dans les deux cas la ligne n° 2 assure la liaison entre la gare de Pontorson et le site.

L'EPIC participe au comité de pilotage entre autorités organisatrices de mobilité (AOM) sous la responsabilité de la communauté d'agglomération d'Avranches-Mont Saint-Michel. Ces progrès restent cependant modestes par rapport aux enjeux de mobilité dans ce territoire, lesquels dépassent le sujet du Mont Saint-Michel.

Enfin, la politique d'ouverture du site aux vélos depuis 2022 connaît un grand succès, mais pose des problèmes de circulation sur la passerelle et de stationnement au pied du Mont.

2.2.4.5 Une communication active au niveau national

L'EPIC s'est engagé dans une stratégie de communication pour mieux répartir la fréquentation, informer sur le développement des services offerts au public ainsi que sur la richesse de l'environnement naturel et la programmation culturelle. Il est présent sur les médias régionaux et nationaux, ainsi que sur les réseaux sociaux. Il a refondu son site internet à l'été 2024.

⁷⁰ L'entreprise du patrimoine vivant, Mauviel 1830.

Des campagnes dans le métro et bus parisiens pour promouvoir la fréquentation en basse saison ont permis de relever significativement cette dernière (cf. § 4.2.1).

Photo n° 2 : Campagne du Mont Saint-Michel dans Paris et le métro parisien



Source : Site internet de l'EPIC du Mont Saint-Michel.

2.2.5 La longue attente du plan de gestion UNESCO

Le Mont Saint-Michel et sa baie figurent depuis 1979 parmi les tous premiers sites français inscrits au patrimoine mondial. Le Mont lui-même est également une composante du bien « *chemins de Saint Jacques de Compostelle* », inscrit en 1998. Le site UNESCO porte sur une zone de 6 560 ha à laquelle a été ajoutée en 2018 une zone tampon incluant 130 communes et d'une superficie de 191 858 ha.

La gestion de ce bien a donné lieu en 2016 à une première manifestation de cette aspiration à fédérer les acteurs du territoire avec la création de la « Conférence de la baie », organe consultatif réunissant l'ensemble des partenaires concernés sous la présidence du préfet de région. La gestation du plan de gestion et la création de l'EPIC ont dès lors progressé de façon parallèle, procédant toutes deux du même élan.

L'EPIC contribue à l'écriture du plan et participera à sa mise en œuvre mais il ne joue pas un rôle directeur. Ni le décret ni la lettre de mission ne l'instruisent en l'espèce. Il revient au préfet de Région de coordonner cette entreprise en s'appuyant sur le PETR⁷¹ Sud Manche-Baie du Mont Saint-Michel pour le pilotage, et un groupe de rédaction comprenant ce dernier ainsi que d'autres communautés de communes (PETR du pays de Saint-Malo, syndicat mixte du SCOT⁷² du pays de Fougères), de l'EPIC et de la DRAC Normandie.

Le calendrier a glissé, mais la conduite du processus est bien balisée désormais avec l'objectif d'une soumission par la France au comité du patrimoine mondial en janvier 2026 et, en amont, l'achèvement de la rédaction en mai 2025, avant consultations des parties prenantes. Une convention constitutive d'un groupement de commandes pour une assistance à maîtrise

⁷¹ Pôle d'équilibre territorial et rural.

⁷² Le schéma de cohérence territoriale (SCOT) est un outil d'aménagement.

d'ouvrage signée en 2023 par les collectivités précitées et l'EPIC, qui a désigné le PETR Sud Manche Baie du Mont Saint-Michel comme maître d'ouvrage unique de l'opération. Le coût total de la prestation a été estimé dans un premier temps à 120 k€, la DRAC en finançant la moitié. La participation de l'EPIC est envisagée à hauteur de 15 k€ et sera plafonnée à 10 % du coût total de l'opération. Un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) a été retenu en juillet 2024⁷³.

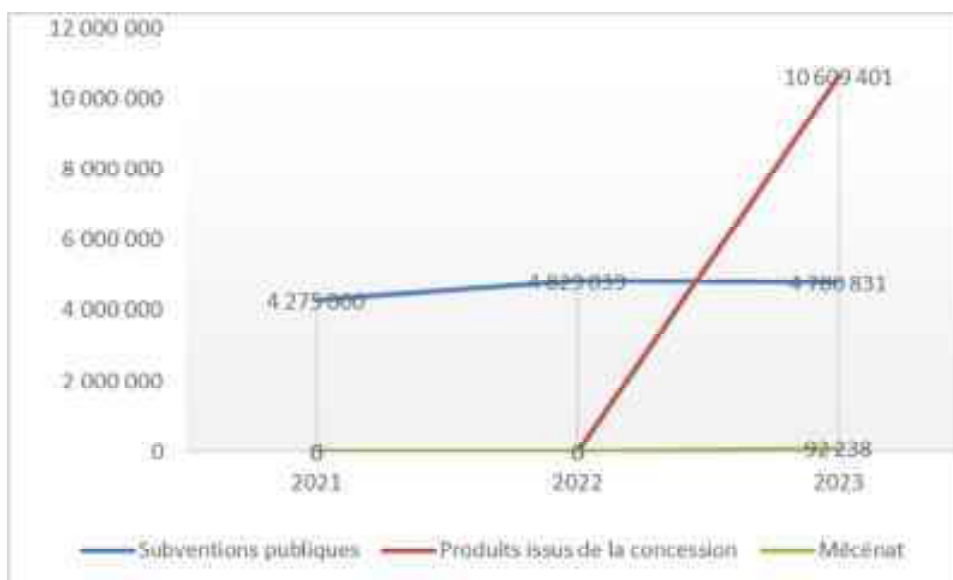
L'implication de l'établissement est pleinement justifiée au regard de ses responsabilités pour la protection du site et de son rôle fédérateur. Il a notamment participé à la rédaction du cahier des charges pour l'AMO. Le COP prévoit une interaction avec l'aménagement du CIT, dès 2024, qui n'a pas été suivi d'effet en raison du glissement du calendrier.

3 UNE FORTE ÉVOLUTION DES MOYENS ET DES CHARGES QUI APPELLE UNE CONSOLIDATION

3.1 Une situation financière encore confortable, mais hypothéquée par l'envol des charges

3.1.1 Des ressources propulsées par le passage à la concession de service public

Graphique n° 1 : Évolution des ressources durant la période (2021-2023)



Source : Comptes financiers 2021-2023, retraitement Cour des comptes.

⁷³ Marché de 117 050 € H.T.

Pour son financement, l'établissement public a pu compter, à l'instar des opérateurs du ministère de la culture, sur les subventions de ses tutelles, les ministères de la culture et de la transitions écologique, mais aussi de subventions conséquentes de collectivités territoriales, selon le pacte financier de 2020 (*cf.* tableau n° 1). Ces financements ont été stables jusqu'en 2024, ce qui mérite d'être signalé.

L'année 2025 marque une rupture : baisse de la subvention du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires et retrait des contributions des collectivités territoriales au fonctionnement, sans préjudice de leur participation aux investissements, sauf pour la région Bretagne (*cf.* § 4.1.2).

La caractéristique principale dans l'évolution des ressources est le développement de l'autofinancement à partir de 2023 à la faveur de la nouvelle concession, mais également dans l'essor de nouvelles activités commerciales (boutiques, autorisation d'occupation temporaire) ainsi les prémisses d'une politique de mécénat.

L'exercice 2023 est la première année pleine d'exécution de la nouvelle concession. La concession ayant pris effet le 14 octobre 2022. Le nouveau modèle économique permet à l'EPIC de dégager des ressources propres dont 92 % sont issues de la concession signée avec Keolis.

Les autres recettes de l'établissement public sont issues des produits vendus et comprennent notamment la vente des billets d'accès à l'Abbaye du Mont Saint-Michel. À noter, depuis mai 2023, l'EPIC achète le billet à un tarif « remisé » à 9,02 € et le revend sans plus passer par l'intermédiaire de l'office de tourisme du Mont-Saint-Michel au prix de 11 €⁷⁴. En 2023, 18 275 billets ont été vendus générant un chiffre d'affaires de près de 200 k€ avec une marge pour l'EPIC de 36 k€.

Tableau n° 11 : Évolution des recettes propres de l'établissement entre 2021 et 2023

<i>Nature des recettes</i>	2021	2022	2023
<i>Ventes de biens ou prestations de services (billetterie, ventes boutique, locations d'espaces, tournages, droits, brevets, marques)</i>		702 084	271 996
<i>Autres produits de gestion (redevances, divers autres produits...)</i>	4 891	225 529	600 937
<i>Produits perçus en vertu d'un contrat concourant à la réalisation d'un service public (Keolis Mont-Saint-Michel, SNCF voyageurs)</i>	-	-	10 609 401
Total	4 891	927 613	11 482 334

Source : Comptes financiers 2021-2023.

Tableau n° 12 : Évolution des mécénats/partenariats et parrainages

<i>Nature des recettes</i>	2021	2022	2023	2024 ⁷⁵
<i>Mécénats (entreprises et particuliers)</i>	-	-	31 000	248 000
<i>Partenariats et parrainages</i>	-	-	-	-
Total	-	-	31 000	248 000

Source : EPIC du Mont Saint-Michel et compte financier 2023.

⁷⁴ Le prix a été augmenté de 11 à 13 € en 2024.

⁷⁵ Conseil d'administration du 10 décembre 2024, budget rectificatif n° 2, 2024.

Comme le montre les tableaux n° 11 et 12 *supra*, les ressources propres de l'établissement ont bondi à partir de 2023, ce qui permet à l'EPIC de montrer une situation satisfaisante, puisque son résultat est passé de 169 k€ en 2022 à 1,6 M€ en 2023⁷⁶.

Ces très bons résultats de 2023 montrent que l'établissement a fait un choix stratégique en adaptant un nouveau modèle pour les services de transport et de parking, cependant ces recettes sont dépendantes de la fréquentation du site du Mont Saint-Michel et donc de la saisonnalité de l'activité (41 % des recettes liées à la concession sont enregistrées au mois de juillet et août)⁷⁷. L'établissement public doit donc diversifier davantage ses recettes en actionnant tous les leviers (*cf.* § 4.3) pour garantir sa soutenabilité financière dans la mesure où ses charges sont en constante évolution.

3.1.2 Une trésorerie relativement abondante, mais insuffisante face aux besoins d'investissements

Le développement de l'autofinancement consenti par le changement de modèle économique des stationnements et des navettes a permis une aisance dans la trésorerie dès 2023. Celle-ci découle également de la manière dont a été financé le rachat du matériel roulant à l'ancien délégataire, au moment du passage à la concession pour un montant de 13 M€⁷⁸. Pour mémoire, Transdev avait investi 43 M€ pour la réalisation des parkings et l'acquisition des véhicules. L'établissement public a effectivement contracté un emprunt inscrit au passif du bilan dans le tableau *infra*, afin de financer la reprise des biens de retour⁷⁹, ce qui lui a permis de maîtriser la rémunération du concessionnaire puisque c'est l'établissement public qui définit la politique tarifaire et en fixe les tarifs applicables pour l'accès aux parcs de stationnement et à la caserne.

Par délibération du 9 février 2022, le conseil d'administration a approuvé le principe d'un financement par l'emprunt de la dette résiduelle non amortie des investissements réalisés par le délégataire. Sa mise en œuvre s'est heurtée à la qualification d'organisme divers d'administration centrale (ODAC) donnée à l'EPIC⁸⁰. La loi de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014, a introduit une disposition générale d'interdiction d'emprunt pour les ODAC pour un prêt d'une durée supérieure à 12 mois auprès d'un établissement de crédit. La direction du budget a finalement autorisé en septembre 2022 l'établissement à contracter un emprunt à condition qu'il soit contracté auprès de la Banque des

⁷⁶ Les résultats de l'EPIC ont été de 566 k€ en 2021, 169 k€ en 2022 et 1 608 k€ en 2023.

⁷⁷ Annexe des états financiers 2023.

⁷⁸ En 2009, le syndicat mixte « *Baie du Mont Saint Michel* » avait contracté une délégation de service public relative à l'accueil du public et la gestion des transports et de parking avec une mise en exploitation commerciale effective en 2012.

⁷⁹ Biens de retour issus de la convention TRANSDEV : parcs de stationnement, bâtiments d'exploitation du système de stationnement et de transport, matériels roulants de transport, outils d'exploitation parking et navettes, mobilier urbain, signalétique et éclairage public

⁸⁰ L'EPIC du Mont Saint-Michel a été inscrit par l'INSEE dans la liste des ODAC au titre de 2021 en mai 2023. Un ODAC est une entité contrôlée et financée majoritairement par l'État, qui exerce une activité principalement non marchande. Un opérateur n'est pas forcément un ODAC, car la notion d'opérateur est issue de la LOLF et elle est inconnue de la comptabilité nationale. Mais près des trois quarts des opérateurs de l'État sont des ODAC au sens de la comptabilité nationale.

territoires (Caisse des dépôts et consignations), celle-ci n'étant pas considérée comme un établissement financier. L'emprunt de 11 762 860 € pour une durée de 15 ans à un taux fixe de 2,99 % a été approuvé le 20 octobre 2022 par le conseil d'administration. Le niveau de ce taux a fait débat, les collectivités territoriales signalant que le recours à des banques commerciales aurait permis de réduire le coût de l'emprunt⁸¹.

Cette question est susceptible de se reposer pour le financement du plan pluriannuel d'investissement 2025-2029 (*cf.* § 4.1.2). **À ce titre, l'EPIC pourrait envisager de se rapprocher de la Banque européenne d'investissement**, dont les activités de financement traduisent une volonté de réduire les émissions de gaz à effet de serre, ce qui pourrait rendre éligible le projet de l'EPIC, de renouvellement des navettes (motorisation électrique).

L'analyse du bilan durant la période sous revue corrobore l'impact du nouveau modèle économique de la concession de service public sur l'évolution de la trésorerie de l'établissement public, mais elle fait également apparaître les conséquences des contentieux en cours sur les provisions inscrites dans ce bilan.

Tableau n° 13 : L'évolution du bilan durant la période sous revue (en k€)

	2021	2022	2023
Actif			
<i>Immobilisations incorporelles</i>	0	2 671	2 463
<i>Immobilisations corporelles</i>	1	125 533	119 430
<i>Immobilisations en cours</i>	0	13 143	13 143
Total actif immobilisé	1	141 349	135 037
<i>Stocks</i>	0	63	89
<i>Créances d'exploitation</i>	100	1 097	478
<i>Disponibilités</i>	3 059	4 796	7 735
<i>Charges constatées d'avance</i>	0	17	46
Total actif circulant	3 159	5 973	8 349
Total actif	3 161	147 322	143 386
Passif			
<i>Capital et réserves</i>	566	133 031	129 334
<i>Provisions-charges</i>	1 190	1 190	2 358
<i>Dettes financières</i>	0	11 762	11 157
<i>Dettes d'exploitation</i>	1 405	1 338	536
Total Passif	3 161	147 322	143 386

Source : Comptes financiers 2021-2023.

La reprise de l'actif du syndicat mixte par l'EPIC du Mont Saint-Michel explique les évolutions des comptes de l'actif immobilisé entre 2021 et 2022.

L'évolution des créances d'exploitation (autre compte de l'actif) entre 2021 et 2022 s'explique par le fait que l'année 2021 était le premier exercice de l'établissement public en années incomplète (cinq mois) et donc peu d'autorisations d'engagement ont été effectuées. Les premiers marchés lancés par l'établissement n'ont généré des crédits de paiement qu'en 2022. De plus et surtout, l'actif et le passif du syndicat mixte ont été intégrés à l'établissement et les marchés en cours signés par le syndicat mixte lui ont été transférés en 2022, augmentant

⁸¹ Conseil d'administration du 5 septembre 2022. Le taux obtenu auprès de la Banque des territoires a été de 2,99 %, alors que des banques commerciales proposaient un taux compris entre 2,5 et 2,7 %.

très sensiblement les restes à payer pour cet exercice. En 2023, un nombre important de ces marchés a été liquidé, réduisant de plus de la moitié les créances d'exploitation. Le montant des restes à payer reste toutefois élevé et doit constituer un point d'attention dès lors que l'EPIC est emprunteur depuis décembre 2022⁸².

L'établissement public a précisé que sur les 18,8 M€ de restes à payer en clôture de l'exercice 2024, 12,8 M€ concernent la concession Keolis et 2,9 k€ concernent l'exploitation du barrage⁸³. Aussi, ces deux contrats représentent 84 % des restes à payer, le premier s'autofinçant par les recettes de stationnement et le second étant partiellement financé par les subventions de l'État.

Concernant les postes du passif qui ont connu une forte évolution, celui des provisions pour risques et charges est un point d'attention en raison de son montant (1,5 M€ en 2023) dans la mesure où l'issue des contentieux en cours, portant sur les ouvrages qui lui ont été transférés⁸⁴, déterminera la participation de l'EPIC dans les travaux liés à ces derniers.

Il existe un contentieux pour lequel une provision n'a pas été passée et qui concerne la réfection de la voirie pour laquelle des montants de l'ordre de 4 M€ sont envisagés : en attente d'un chiffrage définitif, la provision devrait être constituée sur l'exercice 2025.

L'issue des contentieux en cours des travaux pèsera nécessairement sur la trésorerie.

Le second poste qui a fortement évolué est celui des dettes d'exploitation, lesquelles correspondent à des comptes de tiers (facture à régler) qui n'ont pas été soldés au 31 décembre de l'année N. Elles ont alors constitué des charges rattachées à l'année N+1. La forte baisse de ce poste en 2023 (- 60 %) traduit une meilleure comptabilisation des charges de l'EPIC avant la clôture de l'exercice.

L'analyse du bilan conclut à une situation financière satisfaisante, qu'il s'agisse du fonds de roulement ou de la trésorerie⁸⁵ (cf. tableaux *infra*), qui peut toutefois être remise en cause par un besoin d'investissements estimé, lors du conseil d'administration du 10 décembre 2024, à plus de 30 M€ pour la période 2025-2029 (cf. § 4.1).

Tableau n° 14 : Évolution du fonds de roulement net global, du besoin de fonds de roulement et de la trésorerie nette entre 2021 et 2023 (en k€)

	2021	2022	2023
<i>Fonds de roulement net global (FRNG)</i>	1 754	4 634	7 812
<i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	-1 305	- 148	123
<i>Trésorerie nette</i>	3 059	4 796	7 735

Source : Comptes financiers 2021-2023, retraitement Cour des comptes.

⁸² Montant des intérêts en 2023 : 356 594,37 € (1^{ère} annuité réglée en décembre 2023 pour 989 506 €).

⁸³ Marché qui sera renouvelé en 2025 pour sept ans, augmentant considérablement les restes à payer.

⁸⁴ Cf. annexe n° 13.

⁸⁵ Augmentation de la trésorerie de près de 3 M€ entre 2022 et 2023 (+ 61 %).

Tableau n° 15 : Le fonds de roulement de 2021 à 2023

	2021	2022	2023
<i>Fonds de roulement net global (en k€)</i>	1 754	4 634	7 812
<i>Dépenses de fonctionnement (en k€)</i>	2 523	4 774	12 309
Nombre de jours	250	349	228
Nombre de mois	8	12	8

Source : Comptes financiers 2021-2023, retraitement Cour des comptes.

L'analyse du fonds de roulement (FDR) et du besoin de fonds de roulement (BFR) montre que si ce dernier était négatif en 2021 et 2022, il est positif en 2023. La conséquence est alors que sa charge devient plus élevée sur le FDR disponible, puisque ce dernier ne lui permet de financer que des investissements à court terme. Néanmoins, l'excédent du FDR, qui représente la trésorerie nette de l'EPIC, augmente de + 61 % entre 2022 et 2023.

La capacité d'autofinancement de l'EPIC connaît une forte augmentation en 2023 :

Tableau n° 16 : Évolution de la capacité d'autofinancement entre 2021 et 2023 (en k€)

2021	2022	2023
1 756	982	3 954

Source : Comptes financiers 2021-2023, retraitement Cour des comptes.

Si la situation financière de l'EPIC est satisfaisante durant la période sous revue au regard de l'amélioration de sa trésorerie, elle ne suffira pas à faire face à un besoin d'investissement élevé à court terme, et reste de surcroît dépendants de la concession de service public et donc de la fréquentation du site.

Ainsi, si l'année 2023 a connu une très forte fréquentation du site du Mont-Saint-Michel, l'année 2024 (du 1^{er} janvier au 1^{er} décembre 2024) a, elle, connu une baisse de fréquentation de 5,5 % par rapport à 2023 (même si le niveau de fréquentation de l'année 2024 reste supérieur à celui de 2019, avant la crise sanitaire). Le nombre de véhicules stationnés dans les parkings a également connu une baisse de 2,9 %⁸⁶.

Aussi, la question de la pérennité des recettes issues des parkings et donc du niveau de la trésorerie se pose et d'autres leviers sont donc nécessaires pour permettre à l'établissement de s'autofinancer. C'est notamment à cette aune qu'il a pris une première mesure à court terme, à savoir faire évoluer sa tarification pour l'accès au site à compter du 1^{er} janvier 2025 (cf. § 2.2.1.2), laquelle n'avait pas changé depuis 2023.

3.1.3 L'envol parallèle des charges

Le tableau *infra* relatif au compte de résultat révèle une montée des charges de l'établissement public sur la période de contrôle.

⁸⁶ Information issue du conseil d'administration du 10 décembre 2024.

Tableau n° 17 : Évolution des charges dans le compte de résultat durant la période sous revue (en €)

	2021	2022	2023
Charges de fonctionnement			
<i>Achats</i>	66	44 139	296 265
<i>Consommation de marchandises et approvisionnements, réalisation de travaux et consommation directe de service par l'organisme au titre de son activité ainsi que les charges liées à la variation des stocks</i>	1 457 509	4 132 004	10 132 079
Charges de personnel	201 178	887 021	1 093 655
Autres charges de fonctionnement	852 065	-288 486	402 832
Dotation aux amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles, dépréciations et provisions	1 190 000	6 611 394	8 041 119
Charges d'intervention			
<i>Dispositif d'intervention pour compte propre (transfert aux ménages, aux entreprises, aux collectivités territoriales, aux autres collectivités)</i>	12 983		
<i>Dotations aux provisions et dépréciations</i>	-	-	-
Charges financières			
<i>Charges d'intérêt</i>	-	-	384 326
Total des dépenses	3 713 801	11 386 072	20 350 278

Source : Comptes financiers 2021-2023.

L'exercice 2022 constitue le premier exercice complet de l'EPIC. L'analyse du compte de résultat montre que les dépenses de fonctionnement ont plus que triplé entre 2021 et 2022, confirmant que l'année 2022 est la première année représentative. Ces dépenses doublent en 2023. Le principal poste de dépenses de fonctionnement de l'établissement correspond aux dépenses issues du contrat de concession avec la société Keolis (sa rémunération a été de 6,4 M€ TTC, 5,68 HT en 2023) et le marché d'entretien du barrage dont l'établissement a la gestion (1,1 M€ en 2023). Les dépenses d'entretien des ouvrages, dont l'établissement public a la gestion, constituent en effet l'essentiel de ses charges de fonctionnement, lesquelles ont vocation par ailleurs à continuer d'évoluer (*cf. supra*).

En outre, les dépenses de personnel constituent aussi un point d'attention. En effet, si ces dernières ont plus que triplé entre 2021 et 2022 (+ 341 %), pour la raison évoquée plus haut⁸⁷, l'évolution entre 2022 et 2023 reste néanmoins conséquente, avec une hausse de 23 %. Celle-ci résulte du nombre des effectifs directement recrutés par l'établissement (passant de 13 à 14), ainsi que de l'augmentation des rémunérations⁸⁸.

Il faut aussi signaler l'impact des mises à disposition de personnel des partenaires de l'établissement public (*cf. infra* § 3.2.1) sur les charges de fonctionnement de l'établissement. En effet, si ces dernières ne sont pas incluses dans les charges de personnel car ne relevant pas de sa masse salariale, elles ont une incidence forte sur ses charges de fonctionnement. Ces mises à disposition de personnel ont représenté 36 % du personnel en 2023 (*cf. § supra*).

S'agissant des dotations aux amortissements, dépréciations et provisions, ce poste concerne la provision de 800 k€ pour des opérations d'entretien de voies d'eau⁸⁹ et des

⁸⁷ Cinq mois de charges de personnel en 2021 avec des prises de poste comprises entre le 1^{er} août - pour 6 salariés, au 1^{er} septembre - pour 2 salariés, au 1^{er} octobre – pour un salarié et trois salariés au 1^{er} novembre

⁸⁸ Les dix plus hautes rémunérations évoluant à la hausse pour deux d'entre-elles de 32 et 53 %. Pour les autres, l'évolution oscille entre 5 et 16 %. Un salarié ayant une baisse de rémunération de 28 % entre 2022 et 2023.

⁸⁹ Le dragage des voies d'eau en amont du barrage devant permettre au Couesnon de récupérer une partie de sa capacité de stockage en eau perdue depuis les travaux de rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-

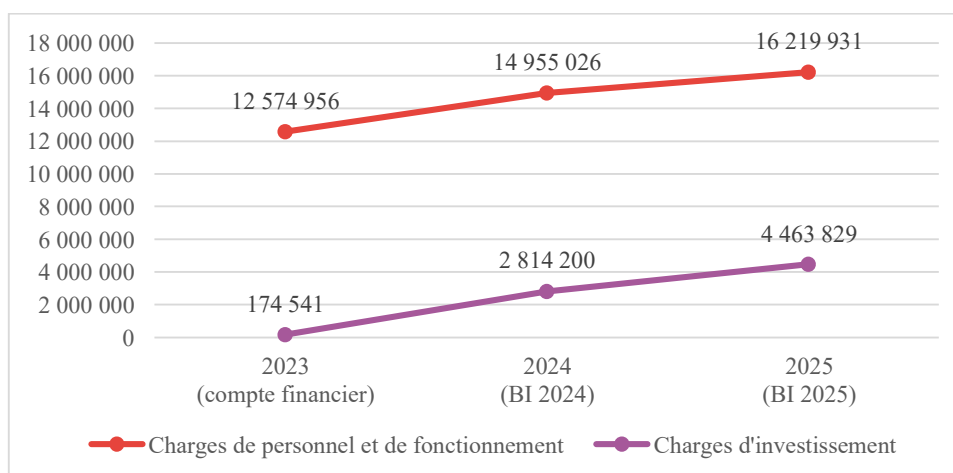
amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles (à la suite du transfert de l'actif du syndicat mixte du littoral de la Baie à l'EPIC – *cf. infra* sur l'analyse du bilan) pour les exercices 2022 et 2023.

Les autres charges de fonctionnement sont constituées principalement en 2021 de l'indemnité d'un montant de 653 k€ versée à l'ancien délégataire (Transdev) au titre de la perte d'exploitation liée à la crise sanitaire⁹⁰, ainsi que la rémunération de 165 k€ à la société Veolia pour plusieurs prestations⁹¹, dont les charges, engagées en 2021, n'ont pas été passées en paiement et sont donc négatives en 2022 puisque rattachées à 2021.

Pour 2024, le budget rectificatif voté révèle une augmentation des charges : 1,54 M€ de crédits de paiement (CP) en dépenses de personnel (contre 1,24 M€ en 2023), et 13,18 M€ CP en dépenses de fonctionnement (contre 11,33 M€ en 2023).

Pour 2025, la tendance se poursuit. Le budget initial voté le 10 décembre 2024 prévoit 1,84 M€ de CP en dépenses de personnel et 14,38 M€ en autres dépenses de fonctionnement, sans compter l'amorce d'un programme d'investissement très conséquent (*cf.* § 4).

Graphique n° 2 : Évolution et perspective d'évolution des charges (de personnel, d'entretien, de fonctionnement et d'investissement) en crédits de paiement de 2023 à 2025



Source : EPIC (conseil d'administration du 10 décembre 2024), retraitement Cour des comptes.

3.2 Un cadre d'emploi contraint invitant à une mutualisation

En tant qu'établissement public industriel et commercial, le personnel de l'établissement public du Mont Saint-Michel est constitué de salariés de droit privé, hormis son directeur

Michel du fait de la sédimentation naturelle. Une erreur d'imputation sur l'année 2021 d'un montant de 390 k€ a été corrigée sur l'exercice 2023.

⁹⁰ Indemnisation qui a fait l'objet d'un avenant n° 8 à la délégation de service public relatif au partage de perte d'exploitation durant la crise sanitaire.

⁹¹ Un nombre important de chasses d'eau au barrage en décembre 2021 (72 k€), l'entretien des espaces verts contigus au barrage (66 k€), révision des prix du marché (20 k€) et relevés topographiques laser (7 k€).

général, contractuel de droit public et de fonctionnaires territoriaux issus des mises à disposition d'agents. La fonction des ressources humaines (RH) représente au sein de l'EPIC un équivalent temps plein (ETP) qui est le responsable des RH, appuyé par la directrice administrative et juridique depuis janvier 2024.

3.2.1 Un établissement public sous-dimensionné en ressources humaines ?

Au 31 décembre 2023, l'EPIC comptait 26 collaborateurs, dont 17 sous contrat et neuf mis à disposition, dont quatre par le conseil départemental de la Manche, quatre par l'office du tourisme Mont-Saint-Michel – Normandie et un par la commune de Mont-Saint-Michel.

L'établissement⁹² a mis en place un organigramme cible visant à la création d'une dizaine de postes supplémentaires⁹³. Or, l'établissement a atteint son plafond d'emploi au 1^{er} janvier 2025. L'augmentation souhaitée des effectifs, qui correspond au développement des missions de rayonnement, encore à développer (cf. § 4.2.3) ne pourra se faire pour l'essentiel que par des mises à disposition.

De plus, l'EPIC connaît également des difficultés de recrutement du fait de son positionnement territorial, de l'insuffisance de transport en commun et d'une faible offre de logement. L'établissement a, dans le cadre de sa politique d'attractivité en matière de recrutement, instauré⁹⁴ un dédommagement des frais de déménagement (indemnité forfaitaire de changement de résidence fixée à 2 k€), ainsi qu'une prime de transport⁹⁵ (dont le montant annuel varie entre 200 et 400 € selon la distance entre le domicile et le lieu de travail)⁹⁶.

Reste la possibilité de mutualiser certains emplois avec le CMN, notamment en matière de communication, mécénat et programmation culturelle (cf. § 4.4). Le président du conseil d'administration a lui-même indiqué lors du conseil du 5 décembre 2023 : « *...nous disposons encore d'une capacité de mutualisation non négligeable du back-office ou de fonctions de soutien. Ainsi, comme la commune du Mont-Saint-Michel a confié à l'EPIC certaines fonctions, le CMN pourrait en faire autant. En effet, il existe aujourd'hui deux comptes de réseaux sociaux distincts, deux marques commerciales, etc. De plus, les mêmes fonctions support existent à la fois au CMN et à l'EPIC, d'où une marge de progression en ce domaine...* ».

⁹² En mars 2024 : trois salariés étaient directement rattachés au directeur général adjoint ; deux salariées rattachées à la directrice administrative et juridique, sept salariés rattachés au directeur technique, trois salariés rattachés à la direction de la communication, culture et partenaires et cinq salariés rattachés au directeur des publics et du développement touristique.

⁹³ Un directeur financier, un chef de projet « *structuration d'une offre culturelle de la baie* », un assistant comptable, un chargé de mission environnement, un ingénieur travaux et infrastructures, un chef de projet SI, un chargé de mission communication, un chargé de mission mécénat, une équipe en programmation culturelle EAC, un chargé de mission développement

⁹⁴ Délibération du conseil d'administration n° 2022/16 du 15 décembre mars 2022. Cette prime de transport a été élargie aux personnels mis à disposition par délibération du 5 décembre 2023.

⁹⁵ Sur le fondement de l'article L. 3261-4 du code du travail

⁹⁶ Distance résidence habituelle/au lieu de travail inférieure à 15 km : 200 € ; distance entre 15 et 30 km : 250 € ; distance entre 30 et 45 km : 300 € ; distance entre 45 et 60 km : 350 € ; distance supérieure à 60 km : 400 €.

3.2.1.1 Les mises à disposition de personnel : une solution qui a ses limites

Comme indiqué *supra*, des mises à disposition de personnel sont effectuées par les partenaires de l'EPIC à ce dernier, lesquelles sont encadrées par des conventions de mise à disposition. Celles-ci sont signées entre l'établissement public et le conseil départemental de la Manche⁹⁷, l'office de tourisme du Mont Saint-Michel – Normandie (OT)⁹⁸ et la ville du Mont-Saint-Michel⁹⁹. Elles prévoient le versement des rémunérations par ces derniers et l'établissement rembourse le montant des rémunérations et des charges sociales y afférentes.

Tableau n° 18 : Pourcentage des mises à disposition de personnel sur le total des effectifs de l'établissement public entre 2021 et 2023

	2021 ¹⁰⁰	2022	2023
<i>Personnel en propre de l'établissement public</i>	12	13	14
<i>Nombre total de mises à disposition de personnel</i>	5	7	9
<i>Effectif total</i>	17	20	23
% de mises à disposition de personnel sur l'effectif total	29 %	35 %	36 %

Source : EPIC du Mont Saint-Michel, retraitement Cour des comptes.

Le nombre total de personnel mis à disposition à l'établissement public atteint déjà 36 % en 2023 et pourrait dépasser largement les 50 % à partir de 2025, si l'organigramme cible était atteint et en l'absence d'évolution du plafond d'emploi. L'EPIC et la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel-Normandie envisage la mise à disposition, à temps partagé, d'un membre du personnel de cette dernière et l'EPIC est également en discussion avec la région Normandie et le département de la Manche pour d'autres mises à disposition¹⁰¹.

Lors du conseil d'administration du 28 juin 2024, les représentants du personnel ont signalé que si ces personnels constituaient « *un levier très intéressant* », ce dispositif peut néanmoins avoir ses limites notamment celle que « *les collectivités ne disposent pas*

⁹⁷ La convention signée le 15 octobre 2021 pour une durée de trois ans à compter du 1^{er} août 2021, soit, jusqu'au 31 juillet 2024 (dont les missions sont liées à la gestion administrative, technique, environnementale, ainsi que le développement économique du site du Mont-Saint-Michel) et dont les rémunérations correspondent au grade et à l'emploi des agents concernés (traitement de base, supplément familial, indemnités et primes liées à l'emploi). Ce dernier prend également directement en charge les dépenses liées aux frais de déplacement, de missions et à la formation des agents ainsi que la gestion des titres restaurant.

⁹⁸ Convention signée le 31 décembre 2021, renouvelée par avenant du 22 décembre 2022, dont sont issues des conventions de mise à disposition tripartites signée pour chacun des personnels mis à disposition de personnels par l'OT au sein du centre d'information touristique. Une convention-cadre de mise à disposition de personnel pour l'accueil touristique au Mont Saint-Michel et une convention de gestion pour l'accueil touristique au Mont Saint-Michel ont par ailleurs été signées les 19 et 23 décembre 2023 pour la mise à disposition d'un nombre maximal de 7,81 équivalent temps plein (ETP) à compter du 1^{er} janvier 2024, jusqu'au 31 décembre 2026.

⁹⁹ Mise à disposition d'un brigadier-chef principal de la ville de Mont-Saint-Michel à l'EPIC depuis le 1^{er} mars 2023 pour une durée d'un an (renouvelable tacitement pour la même durée) encadrée par une convention signée le 23 février 2023 qui prévoit également le remboursement par l'EPIC, des rémunérations et charges sociales y afférentes versées par la ville à son agent mis à disposition. L'EPIC prend également directement en charge les dépenses liées aux frais de déplacement, de missions et à la formation des agents ainsi que la gestion des titres restaurant. La ville met également à disposition depuis le 1^{er} février 2024 un agent technique.

¹⁰⁰ EPIC opérationnel au 1^{er} août 2021.

¹⁰¹ Cf. conseil d'administration du 10 décembre 2024.

nécessairement de tous les profils adaptés à nos besoins et à nos services » et que l'établissement public pouvait se « retrouver rapidement en défaut de moyens humains ». Ils ont enfin ajouté : « Dans la mesure du possible, une augmentation du plafond d'emploi nous paraît indispensable, en raison de la charge de travail, très conséquente ».

L'établissement dispose d'un plafond d'emploi de 16 équivalents temps plein (ETP) depuis son plein fonctionnement en 2022, lequel sera atteint selon son budget rectificatif n° 2, 2024 au 1^{er} janvier 2025. Face à ce constat, l'établissement a adressé une note en date du 24 juin 2024 au cabinet du ministre de l'économie et des finances, où il a demandé la création de 10¹⁰² emplois sous plafond ministériel pour 2025-2026.

Cette situation met l'établissement en situation de fragilité. Au risque sur la pérennité des mises à disposition s'ajoute un risque de renchérissement des coûts, les collectivités contributrices étant susceptibles à l'avenir de facturer des coûts de gestion, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Ces mises à disposition payantes représentent des charges de fonctionnement conséquentes et en forte augmentation en raison du recours accru à ce dispositif (67 % entre 2022 et 2023). De plus, les remboursements de rémunérations doivent s'accompagner du financement de certaines actions sociales qui bénéficient à ces personnels (chèques cadeau, chèques cultures, augmentation de la valeur faciale du chèque de jeuner...) ainsi que les coûts de formation et de recherche de candidats.

Tableau n° 19 : Évolution des dépenses relatives aux mises à disposition de personnel à l'établissement entre 2021 et 2023 (en k€)

	2021	2022	2023
<i>Dépenses de fonctionnement afférentes aux mises à disposition de personnel (salaires, charges sociales et autres coûts relatifs aux actions sociales)</i>	134	392	655

Source : Comptes financiers 2021-2023.

Le personnel mis à disposition de l'établissement public pourrait dépasser en 2025 ou 2026 les effectifs qu'il a en propre. Il s'agit tout d'abord de veiller à la maîtrise des effectifs et de jouer la carte de la mutualisation avec le CMN, source d'économies et qui devrait permettre de rester dans la limite des effectifs actuels. La dynamique des charges (*cf.* tableau n° 17) entame en effet la capacité de l'établissement à s'autofinancer.

Il n'en reste pas moins que la tutelle doit examiner la possibilité de rehausser le plafond d'emploi, le cas échéant, au moyen d'une meilleure répartition des effectifs entre ses opérateurs. Le ministère de la culture a indiqué reconnaître la part excessive du personnel mis à disposition mais renvoie au ministère de la transition écologique, le soin de contribuer au rehaussement du plafond d'emplois pour consolider la croissance de ce dernier.

¹⁰² Un directeur/directrice financier, un assistant/assistante comptable, un chargé/chargée de mission SI, un chargé/chargée de mission environnement, un chargé/chargée de mission mécénat, un chargé/chargée de mission communication numérique et digitale, un assistant/assistante à la programmation culturelle et artistique, un chargé/chargée de production culturelle et artistique, un assistant/assistante administratif pour la direction culturelle, un chargé/chargée de mission développement & évènementiel.

3.2.1.2 L'évolution des dépenses de prestation de conseil

En sus de ses personnes propres et des mises à disposition, l'établissement fait appel à des prestataires pour ses services support, sous-dimensionnés (une personne pour les ressources humaines, un juriste pour les marchés publics, un contrôleur de gestion et un gestionnaire comptable pour les finances). Le tableau n° 22 concernant les prestations de conseil montre notamment un besoin en matière de gestion de commande publique, où le montant total a bondi entre 2021 et 2022 de +171 %. De même, l'élaboration en 2022 d'une cartographie des risques en vue de la mise en place d'un contrôle interne budgétaire et comptable a dû être externalisée.

Ces prestations de conseil diminuent cependant en 2023 (-57 %), compensée par la hausse des mises à disposition de personnel des partenaires de l'établissement public (cf. tableau n° 18), celles-ci augmentant de 28 % entre 2022 et 2023.

Tableau n° 20 : Évolution de la masse salariale de l'EPIC entre 2021 et 2023 (en €)

Masse salariale	2021 ¹⁰³	2022	2023
Établissement public du Mont-Saint-Michel	208 124	954 203	1 130 330

Source : EPIC Mont Saint-Michel (bilan social 2021 à 2023).

Tableau n° 21 : Évolution de la masse salariale du personnel mis à disposition 2021-2023 (en €)

	2021	2022	2023
Conseil départemental de la Manche	126 413	260 158	240 885
Office de tourisme Mont-Saint-Michel - Normandie	-	128 187	236 701
Ville du Mont-Saint-Michel	-	-	44 870
Total	126 413	388 345	522 456

Source : EPIC Mont Saint-Michel (bilan social 2021 à 2023).

Tableau n° 22 : Évolution des prestations de conseil en RH, marchés publics et finances 2021-2023

En €	2021	2022	2023
Conseils en RH	16 776	7 860	8 136
Conseils en marchés publics	18 552	50 392	23 383
Conseils en finances	-	20 580	2 304
Total	35 328	78 832	33 823

Source : EPIC Mont Saint-Michel à partir des dépenses des fournisseurs de ce dernier et de la liste des dépenses.

L'établissement revalorise annuellement ses salaires afin de prendre en compte l'évolution des prix à la consommation¹⁰⁴. Des revalorisations catégorielles peuvent être décidées par l'établissement¹⁰⁵.

¹⁰³ Établissement public du Mont Saint-Michel opérationnel au 1^{er} août 2021.

¹⁰⁴ Le conseil d'administration a approuvé, lors de sa séance du 10 décembre 2024, la revalorisation de tous les salaires des salariés recrutés sous contrat de droit privé avant le 1^{er} janvier 2024 à hauteur de 3 %.

¹⁰⁵ Telle l'attribution de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA) ou la création d'une rémunération variable pour les cadres de direction en fonction de l'atteinte des objectifs. Applicable en 2025 sur

En outre, l'EPIC a décidé d'instaurer¹⁰⁶ pour tous ses salariés (ainsi que pour le personnel mis disposition) ayant au moins trois mois d'ancienneté, un intéressement en fonction de l'atteinte des objectifs issus du contrat d'objectifs et de performance de l'EPIC. La direction du budget a invoqué sa doctrine transversale applicable à tous les opérateurs, à savoir que l'intéressement soit versé sous réserve que le compte de résultat de l'EPIC soit bénéficiaire et que sa capacité d'autofinancement soit supérieure à celle de son budget initial. L'EPIC considère que ces prérequis pouvaient difficilement lui être appliqués dans la mesure où ce dernier est très dépendant de la fréquentation du site. De plus, cette position de la direction du budget restreint la politique de rémunération de l'EPIC alors même que ce dernier rencontre des difficultés pour recruter (*cf. supra*).

La gestion des RH constitue une fragilité de l'EPIC. Au-delà des difficultés de recrutement propres au territoire, le plafond d'emploi de 16 ETP paraît sous-dimensionné au regard de l'ensemble des missions confiées à l'EPIC. Sans atteindre l'organigramme cible de plus de 30 EPT, il s'agit de donner les moyens appropriés à l'établissement. La pratique de mise à disposition payante a ses limites, il ne serait pas sain que les effectifs couverts par ce dispositif représentent plus de la moitié des personnels.

La question du relèvement du plafond se pose. Pour les recrutements supplémentaires, hormis pour le directeur financier, il s'agirait de s'assurer qu'ils peuvent être mutualisés avec le CMN et, dans la mesure du possible, autofinancés.

3.2.2 Les frais de mission/déplacement/réception et les avantages en nature

Par délibération du 13 mars 2023, le conseil d'administration de l'établissement a approuvé son document unique de cadrage relatif aux dépenses des dirigeants. Un tableau de bord des dépenses des dirigeants¹⁰⁷ permet d'effectuer un suivi tout au long de l'année et d'alerter en cas de dépassement.

Trois véhicules de fonction sont attribués : au directeur général, l'adjoint au directeur général et au directeur technique¹⁰⁸.

L'EPIC ne met pas à disposition de logements de fonction.

S'agissant des frais de mission-déplacement, l'EPIC applique l'arrêté du 3 juillet 2006 déterminant les taux d'indemnité de mission prévus par l'article 3 du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006, sauf dérogation applicable aux dirigeants, adoptés par délibération du conseil

des objectifs fixés en 2024. De plus, chaque catégorie de personnel évolue selon la grille conventionnelle de la convention collective nationale des espaces de loisirs, d'attractions et culturels. En effet, par délibération de son conseil d'administration n° 2021/09, l'établissement public s'est inscrit dans le champ d'application de la convention collective nationale des espaces de loisirs, d'attractions et culturels (CNELAC IDCC 1790) qui détermine sa politique d'emploi, de recrutement et de rémunération.

¹⁰⁶ Délibération n° 2024/12 du 28 juin 2024.

¹⁰⁷ Tenu par le service comptabilité et est transmis, une fois par an, au moment de l'examen du compte financier, aux deux tutelles de l'EPIC.

¹⁰⁸ Le conseil d'administration a délibéré pour 40 % du coût total annuel de la location, l'entretien, l'assurance et le coût global du carburant utilisé pour des fins professionnels et personnelles. Les montants annuels sont les suivants : 3 819 € pour le véhicule attribué au directeur général, 2 800 € pour le véhicule attribué à son adjoint et 3 461 € pour le véhicule attribué au directeur technique.

d'administration. Il en est ainsi lors dans l'intérêt du service ou lorsque des circonstances particulières le justifient, le remboursement des frais d'hébergement réellement engagés par le dirigeant, peut faire l'objet d'une décision¹⁰⁹.

Les frais de réception sont également encadrés par cette même délibération¹¹⁰.

Tableau n° 23 : Évolution des frais de mission, déplacement et réception 2021-2024 (en €)

	2021	2022	2023	2024 ¹¹¹
<i>Frais de mission/déplacement (comptes 6251-6256)</i>	912	12 054	20 121	14 400
<i>Frais de réception (compte 6257)</i>	2 472	11 385	50 441	70 074 (en CP ¹¹²)

Source : Comptes financiers 2021 à 2023.

Si l'analyse des frais de mission/déplacement entre 2021 et 2022 montre une nette évolution dans la mesure où l'EPIC fonctionne en année entière à partir de 2022, l'évolution se confirme entre 2022 et 2023 (+ 67 %)¹¹³, mais baisse en 2024 (- 28 %). Les frais de réception augmentent de 343 % sur la période 2022-2023. La hausse en 2023 résulte d'une erreur d'imputation comptable¹¹⁴ et de la montée en puissance de l'EPIC. L'année 2024 confirme la forte progression qui correspond principalement aux événements liés au passage de la flamme olympique. Si le niveau des frais de réception demeure à un niveau approprié au regard des missions et de l'importance du site, cette évolution reste néanmoins à surveiller.

3.3 Une gestion rigoureuse avec des points d'attention

3.3.1 Un contrôle interne budgétaire et comptable qui se met en place

En application de l'article 215 du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique¹¹⁵, une charte du contrôle interne budgétaire et comptable a été élaborée en lien avec le cabinet KPMG, qui accompagne l'EPIC dans la mise en place de ce contrôle interne. Elle a été adoptée par le conseil d'administration de l'EPIC le 15 décembre 2022.

Ce document constitue le cadre de référence de l'organisation des travaux du contrôle interne. Ce cadre s'appuie sur les acteurs financiers¹¹⁶, en proposant : une gouvernance¹¹⁷, les

¹⁰⁹ Dans la limite de 12 nuitées par année civile.

¹¹⁰ Ils ne peuvent être engagées que pour l'accueil de personnalités étrangères à l'EPIC ou pour des manifestations au profit de ses agents si elles sont justifiées par un motif de service avéré.

¹¹¹ Budget rectificatif n° 2, 2024.

¹¹² Crédits de paiement.

¹¹³ La hausse s'explique par la prise en charge par l'EPIC de frais d'hébergement à l'hôtel et non dans un des domaines gérés par l'EPIC qui n'en disposait pour une résidence d'artiste (convention « artiste en territoire » 2023 signée avec la compagnie concernée, le 1^{er} septembre 2023).

¹¹⁴ Une prestation artistique a été imputée sur le compte 6257 (frais de réception).

¹¹⁵ Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012.

¹¹⁶ Les acteurs financiers étant le service financier, le contrôle de gestion et l'agence comptable.

¹¹⁷ Sont précisés les rôles respectifs du conseil d'administration, du comité de pilotage du contrôle interne et les référents du contrôle interne financier.

outils de pilotage de la maîtrise des risques¹¹⁸, les principes d'accessibilité et de transparence de l'information et de traçabilité des contrôles et d'évaluation.

Une cartographie des risques a été établie recensant cinq risques inhérents ou bruts¹¹⁹ (la passation et le suivi des concessions de service public, la taxation, les provisions pour risques et charges, la gestion du patrimoine immobilier et mobilier et les engagements hors bilan). A l'issue du travail analytique sur ces cinq processus, seul le risque relatif à la passation et le suivi de la concession qui présentait un risque résiduel maîtrisé n'a pas été retenu dans les quatre¹²⁰ risques nets¹²¹ qui devaient faire l'objet d'un suivi plus attentif. En effet, le risque relatif à la passation et le suivi des concessions présentait un risque résiduel maîtrisé et n'a donc pas été inclus parmi les risques nets.

Le conseil d'administration du 13 mars 2023 a adopté un plan d'action, qui prévoit un échelonnement sur 18 mois avec 15 principaux *process*¹²² qui seront étudiés et feront l'objet d'un protocole¹²³. Les mises à jour de la cartographie des risques et du plan d'action feront l'objet d'une information au conseil d'administration¹²⁴. Trois réunions du comité de pilotage se sont tenues en septembre 2023, en avril et septembre 2024¹²⁵. Le comité de pilotage d'avril 2024 a relevé que la provision pour risques et charges effectuée au titre de la verrière du centre d'information touristique (CIT) qui subit des infiltrations¹²⁶ doit dorénavant être une provision pour dépréciation. Le contrôle interne budgétaire et comptable, instauré au sein de l'EPIC et régulièrement communiqué au conseil d'administration, a fait l'objet d'une identification précise et rigoureuse des points d'attention et faiblesses dans la gestion de l'établissement.

3.3.2 Une prévision budgétaire à améliorer

Plusieurs phases ont caractérisé la première année d'exercice de l'EPIC dont le premier conseil d'administration qui s'est tenu le 4 mai 2021. En effet, le syndicat mixte préexistant a poursuivi ses missions et à ce titre, a encaissé les recettes et liquidé les dépenses sur le

¹¹⁸ Avec une cartographie des processus une cartographie des risques et la détermination des plans d'action et les modalités de *reporting*.

¹¹⁹ Risques qualifiés de théoriques, sans contrôle interne et qui s'opposent aux risques résiduels ou nets.

¹²⁰ La taxation, les provisions pour risques et charges, la gestion du patrimoine immobilier et mobilier et les engagements hors bilan

¹²¹ Risques qui sont associés au sous-processus après prise en considération de l'effet de la mise en œuvre des contrôles internes.

¹²² Ces *process* sont répartis en 15 blocs : emprunts, taxation, provisions pour risques et charges (échéance pour ces trois blocs : premier semestre 2023), préparation/suivi de l'exécution budgétaire, arrêté des comptes, engagements hors bilan, gestion du patrimoine immobilier et mobilier, suivi de la trésorerie, paie, régularité des marchés publics, passation et suivi des concessions, recettes de fonctionnement et régies.

¹²³ Sur le premier semestre 2023, seront traités : les emprunts, la taxation, les provisions pour risques et charges ; sur le second semestre : la préparation et le suivi de l'exécution budgétaire, l'arrêté des comptes, les engagements hors bilan, la gestion du patrimoine immobilier et mobilier. Au premier semestre 2024 : les systèmes d'information, la chaîne de la dépense (achats hors concession), le suivi de la trésorerie, la paie. Au second semestre 2024 : la régularité des marchés publics, la passation et le suivi des concessions, les recettes de fonctionnement et les régies.

¹²⁴ Lors de ce conseil d'administration du 13 mars 2023, il est notamment ajouté qu'à partir de 2025, il y aura un suivi des indicateurs du contrat d'objectif et de performance sous forme de tableaux de bord et qu'en 2026, seront effectués, une évaluation ciblée de trois processus sur 15 et un rapport annuel.

¹²⁵ Le 4^{ème} comité de pilotage se réunira en janvier 2025 et le 5^{ème} en juillet 2025.

¹²⁶ Cf. tableau n° 13 relatif au bilan.

fondement du budget voté par ses membres. À partir du 1^{er} août 2021, l'établissement est devenu opérationnel après la dissolution du syndicat mixte intervenue le 31 juillet 2021. Ainsi, son budget initial pour l'année 2021 a été voté en mai 2021 alors que l'établissement n'a été opérationnel qu'à partir du 1^{er} août 2021. C'est donc le syndicat mixte qui a pris en charge les sept premiers mois de l'année 2021.

Le tableau n° 24 *infra*, retrace les crédits votés durant la période sous revue. Des écarts importants existent entre les budgets votés (même s'ils ont fait l'objet de budgets rectificatifs) et leurs exécutions.

Pour l'exercice 2021, l'écart entre le prévisionnel et le réalisé est la conséquence d'une sous exécution budgétaire de 3,2 M€ imputable à la dissolution tardive du syndicat et au rattachement en fin d'exercice des charges engagées en 2021 mais non payées d'un montant d'1 M€.

Pour l'exercice 2022, le budget en année pleine initialement voté était déficitaire de près de 515 k€. Après deux budgets rectificatifs votés, le déficit a été augmenté à 12,5 M€ afin de tenir compte de la fin de la délégation de service public attribué à la société Transdev Normandie. Or, le compte financier 2022 a intégré l'emprunt contracté par l'EPIC (11,7 M€) auprès de la Banque des territoires.

En 2023, l'écart important entre le budget initial, même corrigé et le compte financier résulte de plusieurs marchés non engagés car non lancés ou décalés, de travaux pour la réparation de désordres climatiques d'un montant de 2,5 M€ (décalé à 2024), ainsi qu'un marché de réfection des ouvrages d'accès d'un montant de 420 k€ ou de la roselière pour 250 k€. D'autres facteurs sont à l'origine de ce décalage, notamment, un montant de marché moindre que le montant estimé¹²⁷. Au total, en 2023, ce sont près de 6 M€ d'autorisations d'engagement qui n'ont pas été exécutées par rapport au budget initial.

Tableau n° 24 : Les budgets initiaux et rectificatifs entre 2021 et 2023 (en k€)

	2021 ¹²⁸		2022				2023		
	Budget initial	Compte financier	Budget initial	Budget rectificatif 1	Budget rectificatif 2	Compte financier	Budget initial	Budget rectificatif 1	Compte financier
Dépenses									
<i>Autorisation d'engagement</i>	3 190	1 473	5 844	53 386	51 525	45 480	12 737	8 070	7 654
<i>Crédit de paiement</i>	3 190	1 115	5 844	17 055	18 127	17 190	14 435	14 170	12 749
Recettes	4 860	4 179	5 329	5 789	5 640	16 595	14 332	16 695	16 751

Source : EPIC du Mont Saint-Michel (conseils d'administration et délibérations y afférentes).

L'amélioration des prévisions budgétaires doit constituer une priorité pour l'EPIC avec une meilleure estimation des projets et travaux, indispensable à une plus grande visibilité sur les crédits et une gestion administrative plus efficiente. Cette amélioration vaut aussi pour les travaux de maintenance préventive ou de réparation, le rapport de 1 à 5 entre l'inscription au budget initial ne pouvant être justifié par les seuls aléas climatiques.

¹²⁷Notamment le marché d'entretien d'espaces verts (762 k€, contre 1,4 M€ budgété), le marché de suivi qualité du concessionnaire (114 k€ contre 150 k€ budgétés).

¹²⁸ Il n'y a pas eu de budget rectificatif en 2021.

Une association systématique en amont des pré-conseils et conseils budgétaires de la direction régionale des finances publiques (DRFiP) et une mise à disposition des documents budgétaires permettrait une meilleure analyse de la soutenabilité budgétaire de l'EPIC et de dépasser le seul contrôle comptable pour aller vers un véritable contrôle budgétaire.

3.3.3 Une tenue des comptes à finaliser

Le calendrier du transfert effectif des compétences entre le syndicat mixte et l'EPIC fait des exercices 2021 et 2022, des années de transition entre les deux structures. En effet, l'exercice 2021 a vu la mise en place des structures administratives (notamment le conseil d'administration), comptables et financières et dans la mesure où l'actif et le passif du syndicat mixte n'avaient pas été intégrés à l'EPIC, le bilan de ce dernier ne pouvait être intégralement réalisé. L'actif reste encore à fiabiliser.

C'est ainsi que le contrôleur budgétaire de l'EPIC mentionnait lors du conseil d'administration du 13 mars 2023 que ce dernier était « *toujours en situation de construction et d'élaboration* ». L'établissement public a indiqué que les travaux de fiabilisation de l'actif issu des biens de retour de la société Transdev ont été effectués en 2024 et la correcte imputation des éléments a permis de débiter les amortissements sur 2024, mais il reste un travail de fiabilisation de certaines données à effectuer.

3.3.4 La gestion de la commande publique

L'établissement public a fait appel tant à des mises à disposition de personnel qu'à des prestataires de conseils dans le domaine notamment des marchés publics. Si l'analyse des prestations de conseil (compte 6226) auxquelles a fait appel l'établissement est récapitulée dans le tableau *infra*, l'analyse de la gestion de la commande publique sur la période sous revue, fait l'objet d'une étude plus détaillée *infra* (§ 3.3.4.2) et en annexe¹²⁹.

Tableau n° 25 : Évolution du compte 6226 (honoraires) durant la période sous revue (en k€)

	2021	2022	2023
Compte 6226.	76	194	55

Source : Comptes financiers 2021-2023.

En 2022, qui constitue la première année pleine de l'établissement public, le montant des prestations de conseil a sensiblement augmenté par rapport à 2021 (+ 155 %) et a concerné pour l'essentiel, des honoraires en matière de commande publique. Mais en 2023 le montant des prestations de conseil baisse très nettement (-72 %).

¹²⁹ Cf. annexe n° 18.

3.3.4.1 L'organisation de la commande publique au sein de l'établissement : une équipe restreinte épaulée par des prestataires de conseil

Sur la période 2020 et 2023, le personnel affecté à la gestion de la commande publique est constitué d'un responsable juridique (dont le profil combine celui d'acheteur et de juriste) et à partir de 2024, la fonction de responsable juridique a été remplacée par celle de directrice administrative et juridique. À partir du mois d'août 2024, une chargée de mission (profil acheteur) a été recrutée pour renforcer le service. La part que représente les prestations de conseil en matière de marchés publics mentionnée *supra* sur la totalité des prestations de conseil doit s'analyser sous le prisme de cet effectif réduit.

Conformément à son décret constitutif¹³⁰, le conseil d'administration (CA) de l'EPIC a délibéré¹³¹ sur les conditions générales d'attribution des marchés publics en instaurant un règlement relatif à ces conditions, lequel fait office de guide de la commande publique¹³², et a mis en place une commission consultative des marchés¹³³ qui formule son avis préalable à la passation des marchés dont elle est saisie. En application de ce même décret¹³⁴, le CA a délégué certaines de ses attributions au directeur général et notamment en matière de marchés publics¹³⁵ dans les conditions généralement observées en la matière qui n'appellent pas d'observation particulière tant sur les montants retenus que sur l'information du conseil.

3.3.4.2 L'analyse d'un échantillon de marchés publics

Dans le cadre du contrôle, la Cour a procédé à l'analyse de la régularité des marchés signés par l'EPIC à partir de 28 marchés signés sur la période 2021-2023, représentant un nombre significatif des marchés signés sur cette période (36 au total). Cette analyse n'a pas révélé d'anomalies (seule une absence de visa du contrôleur budgétaire régional alors que celui-ci s'imposait au regard du document de contrôle relatif à l'EPIC a été relevée). En outre, il apparaît que bien que l'établissement public, créé fin 2019 et actif à partir du 4 mai 2021 et donc susceptible de lancer des marchés publics et accords-cadres après cette date, le document de contrôle relatif à l'établissement public établi en application de l'article 10 de l'arrêté du 17 novembre 2020, n'a été transmis à ce dernier que le 31 janvier 2022. Ainsi le contrôle budgétaire n'a pu intervenir sur les marchés de l'EPIC qu'à partir de février 2022.

¹³⁰ Alinéa 10 de l'article 10 du décret n° 2019-1338 du 11 décembre 2019.

¹³¹ Délibération n° 2021/12 du 16 décembre 2021.

¹³² Ce règlement (guide) précise que le conseil d'administration (CA) fixe les seuils au-dessus desquels les marchés ne peuvent être passés sans son autorisation. Le règlement décline également les procédures et les modalités de mise en concurrence applicables à l'EPIC.

¹³³ Laquelle est composée des représentants des deux tutelles et des collectivités territoriales participant au financement de l'établissement public, soit, les régions de Normandie et de Bretagne et le département de la Manche, le directeur général de l'EPIC et son adjoint, ainsi que toutes personnalités qualifiées)

¹³⁴ Article 10 du décret constitutif de l'EPIC.

¹³⁵ Délibération n° 2021/03 du 4 mai 2021. Dans ce cadre, le directeur général de l'EPIC est compétent pour signer les marchés publics dont le montant est inférieur à 500 k€ HT en matière de fournitures et services et 1 M€ HT en matière de travaux. Ce dernier doit rendre compte des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation (pour tous les marchés et convention dont le seuil de 40 k€ HT est dépassé)

4 CONDUIRE LES PARTIES PRENANTES À SE RÉENGAGER POUR FAIRE FACE AUX DÉFIS DE L'INVESTISSEMENT ET DU RAYONNEMENT

4.1 Un besoin élevé d'investissements à financer dans un contexte de désengagement partiel des collectivités et de l'État

4.1.1 Une série de projets difficiles à différer

Le dernier préfigurateur¹³⁶, avait signalé dans une note au ministre de la culture en date du 4 septembre 2019 que sa mission avait révélé une « *mauvaise surprise* » : « *les missions de l'EPIC seraient beaucoup plus coûteuses à l'avenir du fait du vieillissement et du tarissement des crédits initiaux. Ce besoin de financement grèvera d'emblée les comptes de l'EPIC* ».

Si le volume des investissements a pu être contenu dans les premières années, il devrait en aller autrement d'ici à l'horizon 2030. Pour les exercices 2022, 2023 et 2024 dans leur ensemble, le montant des investissements s'est élevé à 12 360 022 €, dont 11 720 206 € pour le rachat des navettes.

L'EPIC a élaboré une note sur les principaux axes des investissements pour les cinq prochaines années (2025-2029) présentée au conseil d'administration du 10 décembre 2024¹³⁷, qui constitue la base d'un plan pluriannuel d'investissements (PPI) et a suivi le guide méthodologique établi par la DGFIP.

Les principaux projets peuvent être classés en trois catégories :

4.1.1.1 Les projets incontournables liés au RCM

- le remplacement des navettes standard et les infrastructures de recharge (15 M€)

Les passeurs datent pour six d'entre eux de 2012 et pour les six autres de 2014. La durée d'amortissement prévue était de 15 ans. L'objectif de verdissement de la flotte exprimé par les parties prenantes conduit aussi au renouvellement à l'horizon 2028-2030. L'EPIC s'est entouré des services du pôle de compétitivité européen « *Next Move* » et de la société Keolis Conseil & Projets. Selon les conclusions la conception du pont-passerelle ne permet pas de s'affranchir des navettes à double cabine, qui sont des prototypes à 1 M€ l'unité. La recommandation a été celle d'une motorisation électrique et de véhicules neufs, dont la durée de vie serait le double par rapport à celle de véhicules rétrofités (15 ans contre 7-8 ans). Différer l'horizon emporterait le risque de pannes qui désorganiseraient l'ensemble de la desserte. Un des douze passeurs a

¹³⁶ Christophe Beaux.

¹³⁷ Un projet de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est également en cours d'élaboration, plus restreint que le PPI car ne comprenant pas les investissements relatifs au matériel roulant (navettes).

déjà été mis hors de circulation en 2024, en raison d'une panne de moteur, lequel doit être entièrement changé.

Le renouvellement du matériel roulant concerne aussi les cinq bus standard qui servent la ligne 2 « Pontorson - Mont Saint-Michel ».

- le remplacement du platelage du barrage sur le Couesnon (3,5 M€)

Les éléments en bois du balcon maritime de l'ouvrage achevé en 2009 avaient une durée de vie prévue de 15 ans qui a pu être allongée en raison du bon entretien. Vos rapporteurs ont pu constater sur place que l'état de certaines parties commence à poser des questions d'image et même de sécurité pour les visiteurs. Le renouvellement est prévu pour 2027-2028. Il s'agira d'effectuer la même opération pour le pont-passerelle, construit plus tard, vraisemblablement au début des années 2030, mais avec des coûts autrement importants.

- la restructuration du versant Ouest de l'esplanade du Mont et la création d'une rampe de mise à l'eau des véhicules de secours (1,8 M€)

Cette esplanade assure la jonction entre le pont-passerelle et l'entrée des remparts. Cette partie est dégradée et les travaux effectués font l'objet d'un contentieux. La remise en état est nécessaire tout comme des travaux complémentaires de sécurité, notamment la rampe précitée. Le montant de 1,8 M€ s'entend comme le reste à charge pour l'établissement après la remise en état préconisée par l'expert judiciaire.

4.1.1.2 Les projets stratégiques pour le rayonnement

- la refonte de l'éclairage public et la mise en lumière du Mont Saint-Michel (6,5 M€)

Le réaménagement de l'éclairage public sur les parkings qui date de 2014 et qui est consommateur d'électricité est souhaitable ainsi que celui du Mont lui-même qui de l'avis général est défaillant et pose entre autres des problèmes de sécurité. Une partie des coûts devraient être prise en charge par les communes concernées. La mise en lumière est actuellement quasi inexistante et constitue une anomalie pour un site de cette envergure. Celle-ci est considérée comme hautement souhaitable par la plupart des parties prenantes. Elle coûterait à elle seule 4,5 M€ HT (5,4 M€ TTC). Elle a vocation à être cofinancée par le CMN, qui a donné son accord de principe, et par des mécènes.

- La maintenance et la reconfiguration du CIT (3,7 M€)

Cela concerne la réfection des sanitaires (0,36 M€) et le repositionnement complet des dispositifs d'accueil et de médiation avec une refonte des espaces publics (hors sanitaires), avec une requalification des abords qui est devenu obsolète (pour un coût pouvant monter jusqu'à 3 M€). Le montant final dépendra du scénario retenu.

4.1.1.3 Les projets liés aux fonctionnalités de l'EPIC

- la restructuration et la rénovation des locaux administratifs (1,6 M€)

L'EPIC a récupéré les anciens locaux du syndicat mixte (site de La Caserne) qui même en jouant sur les surfaces par personnes aujourd'hui généreuses sont arrivés à saturation.

Plusieurs pistes sont à l'étude pour l'extension des surfaces : construction neuve ou réhabilitation d'un bâtiment existant, à proximité des bureaux actuels (1,1 M€). Ce projet comporte deux autres opérations : la rénovation des toitures des locaux existants (0,5 M€) et l'implantation de panneaux photovoltaïques sur celles-ci (0,2 M€).

- la contribution de l'EPIC à la construction du CSU (0,2 M€)

Il s'agit d'un projet hautement prioritaire, déjà anticipé en 2022, dont l'EPIC est prêt à assumer en totalité le financement au titre de sa compétence sécurité. Il s'agit d'aménager un espace d'une surface utile de 40 à 50 m² regroupant les écrans de la vidéosurveillance et le dispositif d'exploitation ainsi que le bureau du gestionnaire de sécurité.

Le montant total des investissements était évalué en décembre 2024 à 29,2 M€ en autorisations d'engagement (AE) et de 28,8 M€ en crédits de paiement (CP).

Il convient d'avoir également à l'esprit le coût du dragage décennal du Couesnon qui est une charge de fonctionnement. Celui-ci a pu être reporté en raison de la bonne performance des ouvrages qui ont réduit la vitesse de l'envasement. Cette opération devra cependant intervenir au début des années 2030 au plus tard, pour un coût total de l'ordre de 4,5 M€.

4.1.2 Un réengagement sur l'investissement nécessaire dès 2025

4.1.2.1 L'année 2025 constitue une année charnière

Les trois collectivités territoriales¹³⁸ qui ont annoncé accompagner financièrement l'EPIC dans son fonctionnement dans une première phase elles cesseraient leur subvention à ce titre à compter de cette année, soit un manque à gagner de l'ordre de 1,5 M€, et même totalement pour la région Bretagne.

Pour 2025 au moins, en raison des contraintes budgétaires, le ministère de la transition écologique a décidé de réduire sa subvention pour charge de service public (SCSP) de 1,5 M€ à 750 k€ alors que l'EPIC avait sollicité de la porter à 2,4 M€, notamment pour commencer à anticiper sur l'opération décennale de dragage précitée. Soit au total une baisse de la capacité d'autofinancement anticipée de 3,1 M€ par an¹³⁹ et de 2,2 M€ par rapport aux années précédentes, à comparer avec une capacité d'autofinancement (CAF) de 3,9 M€ en 2023.

La question du financement des investissements se pose dès 2025. Le conseil d'administration du 10 décembre 2024 a décidé de lancer une première tranche de travaux pour un montant total de 6,7 M€ en autorisations d'engagement (AE) et 4,5 M€ en crédits de paiement (CP) portant notamment sur les travaux suivants¹⁴⁰ :

¹³⁸ Le président de l'EPIC, président de la Région Normandie a confirmé lors du conseil d'administration du 5 décembre 2023 qu'en 2025 « sans doute, la région Normandie ne continuera pas à financer le fonctionnement de l'EPIC ».

¹³⁹ Si le ministère de la transition écologique confirmait son retrait, cette baisse serait de 3,9 M€.

¹⁴⁰ Le conseil d'administration du 10 décembre 2024 a instauré une commission des investissements pour piloter le plan pluriannuel d'investissement, elle comprend les représentants des tutelles et des collectivités territoriales (région Normandie, département de la Manche et la communauté d'agglomération du Mont Saint-Michel – Normandie).

- Ouvrages d'accès (digue-route + pont passerelle + terre-plein) : 544 k€ en AE et 1,9 M€ (CP) ;
- modernisation du centre d'information touristique : 3,7 M€ AE et 1,4 M€ en CP ;
- verdissement de la flotte : 275 k€ en AE et 45 k€ en CP ;
- CSU et vidéoprotection : 180 k€ en AE et 106 k€ en CP ;
- aménagement des voiries piétonnes et la refonte de la signalisation pour 900 k€ en AE et 600 k€ en CP ;
- réfection de l'étanchéité des bâtiments administratifs : 350 k€ en autorisations d'engagement AE ;
- refonte de l'éclairage public et la mise en lumière du Mont Saint-Michel pour 500 k€ en AE et 200 k€ en CP ;

La baisse des subventions, l'augmentation des charges et l'impossibilité d'emprunter pour financer ces investissements envisagés en 2025 entraîneront un prélèvement sur le fonds de roulement de 4,8 M€ et de 4,6 M€ sur la trésorerie, divisant de moitié cette dernière et posant clairement la question du financement de l'ensemble du plan d'investissement.

4.1.2.2 Face à la baisse de la capacité d'autofinancement, des ressources extérieures sont indispensables pour mener à bien le plan d'investissement

Au total sur la période 2025-2029, le plan pluriannuel d'investissement, qui reste à finaliser, représenterait une dépense de l'ordre de 30 M€.

La trajectoire financière de l'établissement public connaîtra une évolution contrastée avec d'une part, l'anticipation d'une augmentation des ressources propres, qui pourrait passer de 11 M€ en 2024 à 14 M€ en 2029, principalement par l'augmentation des tarifs de stationnement, ce qui constitue une projection réaliste et de l'autre, la baisse programmée des subventions qu'il s'agisse des tutelles (ministère de la transition écologique) ou des collectivités territoriales (subvention passant de 4,4 M€ en 2024 à 2,4 M€ en 2025).

La chute des subventions couplées à l'augmentation des charges a conduit à inscrire au budget initial une insuffisance d'autofinancement de 97 k€ par rapport à une capacité d'autofinancement (CAF) de 3,9 M€ en 2023¹⁴¹.

Dans cette hypothèse et si les subventions pour le fonctionnement restaient à l'aune de 2025, la trésorerie de l'EPIC ne pourrait être sollicitée au-delà de 10 M€, dont 5 M€ sont gagés sur 2025.

Resteraient 20 M€ à financer. Le recours à l'emprunt pour le renouvellement du matériel roulant, de l'ordre de 10 M€, ne pourrait être envisagé dans ces conditions qu'en cas de redressement de la CAF, alors même que le premier emprunt, contracté en 2022, ne s'éteindra qu'en 2037.

¹⁴¹ Cf. annexe n° 17.

Des financements fléchés des collectivités territoriales, de l'État, du CMN sont donc nécessaires, sans préjudice de mécénats ponctuels, variables selon les projets.

En amont du conseil d'administration du 10 décembre 2024, la région Normandie a indiqué son accord de principe pour financer sur crédits FEDER¹⁴² 2021-2027 des investissements liés à l'accueil du public ou à l'éclairage du site. Le département de la Manche¹⁴³ quant à lui s'est engagé à mettre à disposition 1,2 M€ pour financer les investissements sur quatre ans (2025-2028). La communauté d'agglomération Mont-Saint-Michel – Normandie a manifesté sa disponibilité à contribuer au financement de projets en faveur de l'amélioration de l'accueil des visiteurs¹⁴⁴. Enfin, le CMN envisage de participer à la mise en lumière¹⁴⁵.

Le moment est venu de procéder à un nouveau pacte entre les principaux acteurs, après celui de juillet 2020 sur le fonctionnement, cette fois-ci en matière d'investissement pour la période 2025-2029, pour déterminer la nature et la priorité des travaux, leur calendrier et la répartition de la charge.

Recommandation n° 2. (ministère de la culture et ministère de la transition écologique, Centre des monuments nationaux, EPIC du Mont Saint-Michel) : Engager sans délai des négociations avec les autres membres du conseil d'administration de l'établissement sur le plan pluriannuel d'investissement 2025-2029 avec les financements correspondants.

4.2 Poursuivre l'ambition du rayonnement

4.2.1 Aller encore plus loin dans le lissage pour mieux développer la fréquentation

Le Mont Saint-Michel reste certes au premier rang des sites les plus visités en dehors de l'Ile de France, mais sa fréquentation plafonne.

Tableau n° 26 : Les 5 sites les plus visités hors Ile-de-France (2023, en millions)

Site	Nombre de visiteurs
<i>Mont Saint-Michel (village et abbaye)</i>	2,9
<i>Parc du Puy du Fou</i>	2,5
<i>Cité de Carcassonne</i>	2,2
<i>Futuroscope</i>	2,0
<i>Chambord</i>	1,2

Source : Cour des comptes à partir de plusieurs sites.

¹⁴² FEDER : Fonds européen de développement régional.

¹⁴³ Lettre du président du conseil départemental en date du 4 décembre 2024.

¹⁴⁴ Courrier d'intention du président de la CA du Mont-Saint-Michel – Normandie en date du 6 décembre 2024.

¹⁴⁵ Compte rendu du conseil d'administration du 10 décembre 2024.

Le nombre de visiteurs du site a décliné depuis le début des années 2000, passant de 3,5 millions de visiteurs à 2,2 millions en 2013, principalement en raison des travaux du RCM qui ne permettent plus de stationner comme auparavant au pied du Mont et qui ont renchéri la visite avec la hausse des tarifs du parking. L'attrait du site s'est cependant rétabli au cours des toutes dernières années, après la crise covid. Les chiffres 2023 constituent un record en raison des manifestations culturelles pour le millénaire de l'abbaye. En 2024, les chiffres retombent au niveau de 2022. L'attractivité du site reste un sujet.

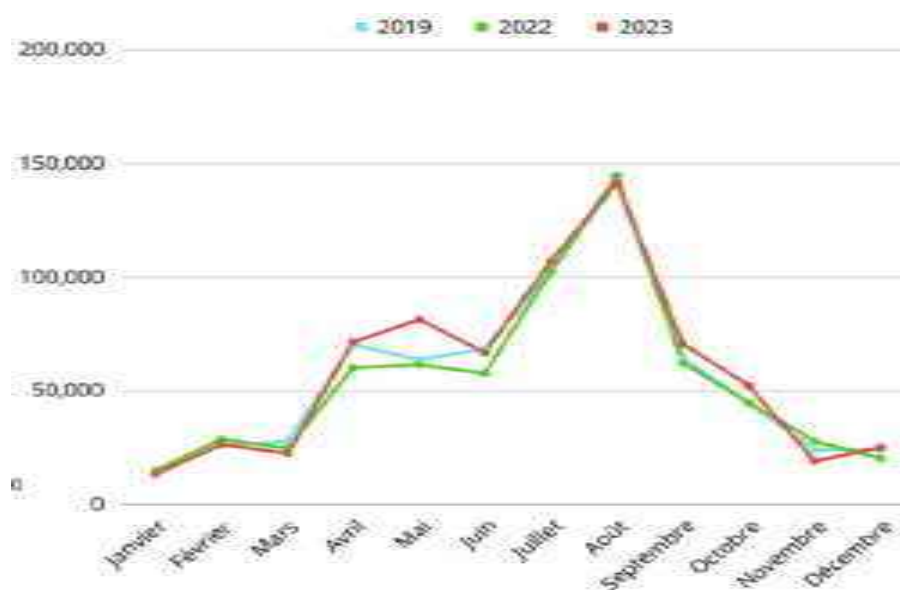
Tableau n° 27 : Fréquentation du Mont Saint-Michel (MSM) / Abbaye (2001 à 2024 en million)

	2001	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MSM	3,5	3,08	1,57	1,97	2,70	2,84	2,70
Abbaye	1,03	1,50	0,49	0,60	1,28	1,48	1,48

Source : Cour des comptes à partir des données du contrat d'objectif et de moyen, de l'EPIC du Mont Saint-Michel, du CMN, news tank culture et Gazette de la Manche, d'Ille-et-Vilaine et Mayenne du 9 janvier 2025.

L'afflux des visiteurs s'avère fortement saisonnier avec des pointes lors des « ponts » de mai et en août, faisant de l'étalement des visites un enjeu majeur pour l'établissement.

Graphique n° 3 : Fréquentation saisonnalisée du site du Mont Saint-Michel (nombre de véhicules parkings)



Source : EPIC du Mont Saint-Michel

Les efforts qui ont été réalisés avec la tarification, l'organisation de manifestations culturelles ou sportives en dehors des périodes de pointe, ainsi que les opérations de communication (campagne publicitaire dans le métro parisien en fin d'année) commencent à porter leur fruit comme le montre les derniers chiffres de l'année 2024. Ceux-ci affichent une augmentation de la fréquentation de 11 % entre septembre et décembre contre une baisse de 5 % du nombre de visiteurs pour toute l'année.

Ces efforts doivent être renforcés et faire l'objet d'une synergie avec le CMN et les autres acteurs.

4.2.2 Répondre au besoin toujours pressant d'une stratégie commune pour le développement touristique, culturel et économique

Cela concerne au premier chef la relation entre l'EPIC et le CMN.

Le fossé qui existe toujours entre la fréquentation du Mont (mesurée par les usagers des parkings) et ceux de l'abbaye ne s'est pas réduit. Il témoigne d'un manque de synergie persistant entre les deux opérateurs.

Les tutelles prescrivaient, dans leur lettre de mission, l'élaboration « *d'offres globalisées* ». Seul un abonnement annuel nominatif permettant l'accès permanent et illimité aux parkings et à l'abbaye (valable pour une ou deux personnes aux tarifs de 59 et 79 €) a été acté, mais non mis en pratique.

Une gestion unifiée du parcours du visiteur s'impose aujourd'hui pour promouvoir le site dans son ensemble. Le Mont Saint-Michel n'est pas affecté par le sur-tourisme, qui ne concerne qu'une quinzaine de jours par an et qui de surcroît peut être lissé (*cf. supra*).

Cela concerne en particulier :

- la mise en place d'un billet combiné parking-abbaye qui n'existe toujours pas ;
- l'harmonisation des tarifications, qui a commencé mais qui est insuffisante pour promouvoir l'étalement des visites (ailes de saison et ailes dans la journée) et les rehaussements nécessaires pour alimenter les ressources propres ;
- un parcours unifié du visiteur, depuis la baie et les parkings jusqu' à l'abbaye, en passant par le CIT ;
- une stratégie de communication intégrée reposant sur des principes et des messages communs, et des relations avec la presse ainsi qu'une présence sur les réseaux sociaux coordonnées ;
- une complémentarité entre les boutiques (celles du CMN, y compris au sein de la Tour Boucle, et celle de l'EPIC au CIT) accordant une place importante aux productions locales vis-à-vis desquelles une politique d'approvisionnement commune pourrait être mise en œuvre ;
- une politique de marque commune ;
- une programmation culturelle unifiée.

Cette action en commun donnerait beaucoup plus de visibilité et aurait un effet d'entraînement sur l'ensemble des opérateurs économiques pour lesquels le rehaussement de l'offre constitue le principal enjeu.

La coordination entre les offices de tourisme mériterait aussi d'être resserrée.

4.2.3 Réhabiliter le site de la Caserne

Ce site se trouve aux abords du Mont Saint Michel, il est le point de passage pour accéder au rocher. Il a été loti à partir des années 70 pour héberger des commerces ainsi que des services de restauration et d'hôtellerie pour délester le village désormais saturé. Avec le

RCM, ses 5000 places de stationnement et le système des navettes, La Caserne¹⁴⁶ est la porte d'entrée du site. Elle influe sur son image et constitue une composante incontournable de l'expérience du visiteur. Pourtant son état se dégrade. Les quatre inspections en faisaient déjà le constat en 2014.¹⁴⁷ Elles en faisaient de la réhabilitation un point majeur. Celle-ci n'apparaît plus comme une priorité aujourd'hui alors que des parcelles se transforment en friches.

Cet espace couvre une surface de 3,3 ha¹⁴⁸. Elle héberge les parkings, le CIT, les espaces techniques pour les navettes, le siège de l'EPIC et un ensemble de commerces, six hôtels et des restaurants. Les emprises appartiennent à l'État mais aussi à des personnes privées, au premier rang desquels les groupes « La Mère Poulard » et Sodetour.

L'aménagement de La Caserne se trouve depuis plusieurs années au cœur d'un imbroglio sur le PLUi. Le site¹⁴⁹ est classé en zone N avec risque de submersion et assujéti à des règles très strictes. Dans le sillage du RCM, les élus s'étaient entendus en 2017 avec les services de l'État et les opérateurs économiques sur une « charte » d'aménagement qui comportait des droits à construire. Le PLUi qui en a découlé, adopté en février par la communauté d'agglomération d'Avranches a été déféré devant le tribunal administratif de Caen par le préfet de la Manche. Invalidé en première instance en juin 2021, il a été rétabli par la Cour d'appel de Nantes en juillet 2023 moyennant des restrictions supplémentaires qui avaient été délibérées entre temps par les collectivités¹⁵⁰.

Il s'agit maintenant de dégager une compréhension commune et solide sur la nature des travaux et aménagements qui peuvent être réalisés, les opérateurs privés motivant le faible investissement réalisé par la difficulté d'obtenir des autorisations d'urbanisme.

Sous l'égide du préfet de la Manche, et avec l'appui des collectivités concernées, l'EPIC devrait contribuer à relancer la réflexion sur l'avenir de La Caserne et à identifier les aménagements possibles dans le respect de la classification de la zone, de façon à créer un climat plus favorable aux investissements. Cette démarche devrait associer étroitement les opérateurs économiques et conduire ainsi à dégager une vision partagée sur l'avenir du site et une visibilité sur les travaux qui pourraient être autorisés (réhabilitation, démolition, reconstruction avec extension mesurée, le cas échéant, changement d'affectation).

L'EPIC est appelé en outre à mener à bien trois projets structurants sur le site : le CSU, la rénovation et l'extension de ses bureaux (*cf.* remarques du ministère de la culture *supra* sur ce projet) et la reconfiguration du CIT.

¹⁴⁶ *Cf.* annexe n° 3.

¹⁴⁷ Rapport précité dans l'introduction, note de bas de page n° 6.

¹⁴⁸ Surface issue de la convention pour liquidation du syndicat mixte Baie du Mont Saint-Michel.

¹⁴⁹ *Cf.* annexe n° 4.

¹⁵⁰ Préfet d'Avranches.

Recommandation n° 3. (préfet de région, préfet de la Manche, EPIC du Mont Saint-Michel) : Mener une concertation sur la faisabilité juridique, technique et financière de la réhabilitation du site de La Caserne au vu des contraintes qui lui sont propres.

4.3 Actionner le levier des ressources propres

4.3.1 Pousser plus loin l'instrument de la tarification

L'EPIC s'est engagé dans une politique tarifaire dynamique (*cf.* § 2.2.1.2) avec une première modification substantielle à compter du 1^{er} janvier 2023 et une seconde votée par le conseil d'administration du 10 décembre 2024 entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2025, laquelle devrait dégager 1 M€ supplémentaires pour cette année¹⁵¹.

Force est de constater que la tarification du Mont Saint-Michel reste en deçà de celle des grands sites patrimoniaux comparables :

Tableau n° 28 : Différentes tarifications appliquées par des établissements publics culturels en décembre 2024

	Tarif entrée (plein tarif)
<i>Site du Mont-Saint-Michel (parkings)</i>	Moyenne de 4 € par personne ¹⁵²
<i>Abbaye du Mont Saint-Michel</i>	13 €
<i>Château de Chambord (château et jardins)</i>	19 €
<i>Château de Fontainebleau</i>	14 €
<i>Musée du Louvre</i>	17 €
<i>Château de Versailles</i>	21 €

Source : Site internet de chaque établissement public et EPIC du Mont-Saint-Michel.

N.B : Pour les monuments il s'agit du billet d'entrée seul.

Une marge de progression existe donc pour une différenciation plus poussée des tarifs avec le cas échéant, la création de « *jours rouges* »¹⁵³ pour les véhicules particuliers pour étaler davantage la fréquentation au mois d'août et lors des ponts des mois de mai et juin. La faisabilité d'une distinction entre ressortissants de l'Union européenne et de pays tiers mériterait aussi d'être explorée, la part de ces derniers étant importante.

¹⁵¹ Cf. compte rendu du conseil d'administration du 10 décembre 2024.

¹⁵² Les recettes issues des parkings sont de l'ordre de 11 M€ annuels pour environ 3 millions de visiteurs dont la très grande majorité viennent en voiture ou en autocar, de l'ordre de 90 %, soit 2,25 : une moyenne de 4 euros par personne.

¹⁵³ 86 jours en 2023 (le 16 août 2023 étant le pic du nombre de visiteurs avec 20 785 visiteurs) et 80 jours en 2024 (le 13 et 20 août 2024 ayant été les deux jours de pic de visiteurs : 20 281 visiteurs le 13 août et 20 044 visiteurs le 20 août 2024).

4.3.2 Porter le mécénat et les partenariats à la hauteur du site

Bien que l'EPIC ait engagé d'emblée une action dans ce domaine, avec le recrutement d'un agent dédié en septembre 2022, les résultats peinent encore à se manifester, d'autant que les mécènes sont davantage intéressés par des opérations qui concernent l'abbaye elle-même et qui confèrent ainsi une plus grande visibilité.

Tableau n° 29 : Comparaison des recettes issues du mécénat pour 2022 et 2023 (en €)

<i>Établissement culturel</i>	2022	2023	2024 ¹⁵⁴
<i>Établissement public du Mont Saint-Michel</i>	-	117 238	248 000
<i>Abbaye du Mont Saint-Michel¹⁵⁵</i>	6 594	nc	
<i>Domaine national de Chambord (mécénat financier, de compétence et en nature)</i>	2 900 000	-	

Source : EPIC du Mont Saint-Michel, CMN et rapport de la Cour (sur le domaine national de Chambord - période 2010-2022).

L'EPIC¹⁵⁶ se fixe des objectifs ambitieux : 275 k€ en 2025¹⁵⁷ et 715 k€ en 2028.

Un changement de paradigme ne proviendra que d'actions concertées entre l'EPIC et le CMN sur l'ensemble du site. Cela sera particulièrement le cas pour la mise lumière du Mont, projet à 6 M €. Cela concerne aussi la rénovation du bâtiment des Fanils et son affectation éventuelle à un hébergement hôtelier de luxe.

La politique de marque constitue une autre opportunité. Les premières recettes seront enregistrées en 2024, de l'ordre de 25 k€ dans l'attente du compte financier 2024. Elle peut s'appuyer sur le succès du logotype retenu par l'EPIC. La coexistence de deux marques (abbaye et établissement national) brouille cependant le message.

4.3.3 Rehausser les recettes de valorisation du patrimoine et des activités commerciales

L'établissement est déjà engagé sur ce levier avec les commissions du CMN pour les conventions d'occupation conclues à son initiative dans l'abbaye et le domaine public de ce dernier, en vertu de la convention de partenariat qui prévoit un intéressement financier, et les autorisations d'occupation temporaire (AOT) du domaine public qu'il gère, pour tournage de films ou pour l'installation et l'exploitation de bornes de recharge électrique dans les espaces de stationnement de La Caserne.

¹⁵⁴ Chiffre issu du budget rectificatif n° 2, 2024 (conseil d'administration du 10 décembre 2024).

¹⁵⁵ Ces chiffres ne tiennent pas en compte le mécénat de la Fondation Histoire et Patrimoine de Dassault de 1 M€ accordé en 2023 au bénéfice de l'Arc de Triomphe et de l'abbaye.

¹⁵⁶ Pour 2024, le chiffre communiqué est de 130 750 € (issu du document relatif aux ressources propres).

¹⁵⁷ Contrat d'objectifs et de performance 2023-2025 (pour 2024, l'objectif fixé est de 210 k€).

Tableau n° 30 : Évolution des produits issus de la valorisation du domaine entre 2022 et 2023 (en k€)

<i>Libellé</i>	2022	2023
<i>Valorisation du domaine (location d'espaces, occupation du domaine, tournages)</i>	235 396*	351 119

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

*Montant issu du compte financier 2022 (comptes 757 : redevances, produits divers).

L'EPIC se fixe un objectif de l'ordre de 450 k€ à l'horizon 2028.

La transformation des Fanils dans le cadre d'une concession (*cf.* § 4.3.2) serait aussi de nature à procurer le cas échéant une commission supplémentaire du CMN sur la redevance, ce que tient à relativiser le ministère de la culture au regard de la précocité du projet ainsi que le CMN sur la nature même de la convention qui serait conclue le cas échéant¹⁵⁸

D'un autre côté, le développement des recettes des activités commerciales est suspendu à la reconfiguration du CIT. Elles évolueront en fonction du retour des visiteurs. L'EPIC table sur un doublement des recettes le cas échéant, de 300 k€ en 2024 à 600 k€ en 2028.

La valorisation du domaine public maritime mérite enfin d'être recherchée compte tenu du caractère inséparable du patrimoine bâti et de son environnement naturel qui fait toute la singularité du Mont Saint-Michel. Le directeur général de l'EPIC a sollicité le préfet du département de La Manche en vue de la signature d'une convention de gestion permettant à l'établissement public d'asseoir ses prérogatives sur une zone délimitée dans un rayon de 3 km autour du rocher¹⁵⁹. Cette zone qui ne fait pas partie des espaces visés par les conventions de superposition ou les concessions actuelles serait donc empruntée au domaine public maritime. Cela permettrait en particulier à l'établissement d'organiser des manifestations évenementielles de grande portée utilisant le cadre du Mont Saint-Michel dans son ensemble.

Au regard de la complexité juridique et la spécificité du site, le préfet de La Manche a saisi le bureau de la gestion des espaces maritimes et littoraux de la direction de l'eau et de la biodiversité (DEB), laquelle a proposé en mars 2025 qu'une convention de superposition d'affectations soit signée entre l'État et l'EPIC, représenté par le préfet de La Manche, sur les dépendances du domaine public maritime (DPM) situées en dehors du périmètre des installations et ouvrages qui sont listés par l'arrêté du 14 mars 2023¹⁶⁰. Le préfet a d'ores et déjà indiqué que sa direction départementale des territoires et de la mer allait se rapprocher de l'EPIC afin qu'une telle convention soit rédigée en ce sens et définisse son périmètre précis. Le préfet, comme la DEB ont rappelé que si l'EPIC pouvait dans ce cadre, exiger une redevance domaniale dans le cadre d'une autorisation d'occupation du domaine public, une telle redevance ne pouvait être envisagée pour l'exploitation commerciale de l'image du Mont Saint-Michel.

¹⁵⁸ Le CMN estime que la rémunération en tant qu'apporteur d'affaires pour les occupations du domaine ne concernent pas les contrats à long terme, spécification qui ne figure en réalité pas dans la convention de partenariat ministère de la culture-CMN-EPIC du Mont Saint-Michel (*cf.* article 10 sur la gestion domaniale).

¹⁵⁹ Lettre en date du 9 janvier 2024.

¹⁶⁰ *Cf.* annexe n° 13 qui liste ces ouvrages.

4.4 Bien calibrer le périmètre d'un éventuel domaine national du Mont Saint-Michel

Selon le code du patrimoine « *les domaines nationaux sont des ensembles immobiliers présentant un lien exceptionnel avec l'histoire de la Nation et dont l'État est, au moins pour partie, propriétaire* ». ¹⁶¹ La liste des domaines nationaux et leur périmètre sont déterminés en conseil d'État sur proposition du ministre de la culture et après avis de la Commission nationale du patrimoine et de l'architecture (CNPA). Le code du patrimoine précise que « *ces biens ont vocation à être conservés et restaurés par l'État dans le respect de leur caractère historique, artistique, paysager et écologique* » ¹⁶².

L'inscription en domaine national emporte comme conséquence que les parties d'un domaine national, même détenues par des personnes privées, autres que celles déjà classées au titre des monuments historiques, sont, de plein droit, inscrites au titre des monuments historiques ¹⁶³. L'État peut exercer un droit de préemption en cas de cession de l'une des parties du domaine national appartenant à une personne autre que l'État ou l'un de ses établissements publics. Le classement en domaine national confère à ce dernier un droit de gestion et d'exploitation de son image et de sa marque. ¹⁶⁴

Le Mont Saint-Michel fait partie d'une nouvelle vague d'inscriptions pour lesquelles une procédure a été lancée en 2024. Il s'agit d'ajouter aux 21 domaines nationaux déjà créés, tous anciens domaines royaux, 29 monuments en raison de leur lien exceptionnel avec l'histoire de la nation ¹⁶⁵. La CNPA s'est prononcée favorablement sur le principe de l'inscription le 19 septembre 2024. Un exercice de délimitation du domaine s'est engagé, conduit par le bureau d'études *La Manufacture du patrimoine*, pour le compte du ministère de la culture, qui devrait aboutir mi-2025.

La définition du périmètre est une question sensible et délicate, tant le Mont lui-même est inséparable de sa baie. La CNPA s'est prononcée à ce stade sur l'inscription de l'abbaye et les remparts seulement. Les travaux devront déterminer si l'on s'en tient à ce périmètre étroit ou si l'on envisage des limites plus larges englobant les abords, au regard aussi des sujétions que cela entraînerait pour les opérateurs et les personnes privées. Il ne peut être envisagé de faire coïncider ce périmètre avec celui du bien UNESCO dans son ensemble. En revanche, une délimitation incorporant certains espaces transférés à l'EPIC serait pertinente et correspondrait à l'objectif d'une gestion intégrée du site.

Cela doit prendre en compte la valeur ajoutée de l'inscription par rapport aux nombreux régimes de protection déjà existants (cf. § 1.1.5), mais aussi de la cohérence d'un site qui ne fait qu'un tout.

Dix ans après la fin du RCM, la création du domaine national s'emboîte dans le plan de gestion UNESCO en cours d'élaboration. L'EPIC a assuré une gestion coordonnée du site qui

¹⁶¹ Article L.621-35 (loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine - article 75).

¹⁶² *Idem.*

¹⁶³ Code du patrimoine, article L.621-38.

¹⁶⁴ Code du patrimoine, article L.621-42.

¹⁶⁵ Le choix des 29 monuments s'est fondé sur le rapport de René Rémond remis au ministre de la culture en novembre 2003 sur les monuments qui devaient rester dans la propriété de l'État.

faisait défaut et a permis d'apporter par touches successives les éléments d'un projet d'ensemble. L'inscription sur la liste des domaines nationaux peut contribuer à conforter ce projet.

La gouvernance et l'étendue du droit à l'image, qui doit être bien cernée¹⁶⁶, découleront de la nature de l'inscription, laquelle doit être un levier supplémentaire pour une gestion plus intégrée du site. L'EPIC est légitime à jouer tout son rôle au regard de sa mission fédératrice, sans préjudice de l'identité des intérêts du CMN.

Le ministère de la culture marque sa préférence pour une délimitation stricte centrée autour de l'abbaye et de ses remparts, sans exclure l'ajout de quelques compléments concernant les abords.

Il convient de saisir l'occasion de l'inscription du Mont Saint-Michel dans la liste des domaines nationaux pour disposer d'une cohérence avec le périmètre d'intervention de l'EPIC et pour renforcer la gestion intégrée du site autour d'un projet de valorisation culturelle, environnementale et touristique et ce, en proposant un périmètre élargi de la délimitation sans que celle-ci intègre bien entendu l'ensemble du périmètre classé par l'UNESCO.

4.5 Refonder la relation entre l'EPIC et le CMN pour une mutualisation effective

La convention de partenariat expire le 31 décembre 2025. Cette année sera donc celle du bilan.

Ce travail a commencé en 2024. Il a donné lieu à des contacts¹⁶⁷, ainsi qu'à un échange de notes présentant des visions très différentes (*cf. supra*). Face à l'approche intégrée du directeur général de l'EPIC, la présidente du CMN a proposé de lancer des expérimentations sur une série de sujets pour relancer la coopération : stratégie de marque, charte de communication sur les sujets communs, coordination pour la valorisation du patrimoine, boutiques¹⁶⁸ (notamment la reprise de celle du CIT par le CMN), organisation du travail sur la programmation culturelle, réflexion commune sur les horaires d'ouverture.

Depuis, les discussions n'ont pas progressé. La coopération s'essouffle ; le « *labyrinthe de décisions* » reprend le dessus. Les promesses de la convention de partenariat n'ont pas été tenues : absence d'offres globalisées, pas de mise à disposition de personnels, juxtaposition des dispositifs, segmentation de l'expérience du visiteur, image brouillée pour le public.

La relance urgente de la coopération, notamment sur les domaines signalés par la présidente du CMN, est nécessaire mais elle doit aller au-delà de l'expérimentation et correspondre à l'ambition des tutelles et des collectivités pour le site du Mont Saint-Michel : celle d'une gestion intégrée. Au surplus, dans le contexte budgétaire actuel, le principe de zéro doublon s'impose : un seul responsable pour la communication, le mécénat, la valorisation du

¹⁶⁶ La réalité du droit à l'image au bénéfice de l'EPIC dépendra fondamentalement du potentiel des ouvrages et des espaces qui lui sont affectés.

¹⁶⁷ Notamment une réunion du directeur général de l'EPIC et de la présidente du CMN le 12 juillet 2024.

¹⁶⁸ Le montant moyen du panier visiteur est de 8 €.

patrimoine, les événements, un site internet commun, des offres globalisées comme un billet unique parking-abbaye, une programmation culturelle unifiée, une seule marque.

À cette croisée des chemins, cinq ans après la création de l'EPIC, trois scénarios antinomiques reviennent à l'esprit des différents acteurs :

- un recentrage des missions de l'EPIC sur les ouvrages dont il a la gestion, transférant le reste au CMN, et supprimant le cumul de fonctions de directeur général de l'établissement, administrateur de l'abbaye. Ce scénario supposerait une refonte du décret de 2019 ; il constituerait une régression et ne répondrait pas au besoin de mutualisation ;
- la réunion de l'EPIC avec l'abbaye selon un modèle Chambord. Cela permettrait une gestion unifiée du site avec les gains d'efficacité correspondants, mais cela aurait un impact significatif sur le CMN, tant sur son identité que sur son modèle économique ;
- la reprise de la gestion du site par le CMN dans son ensemble et la suppression de l'EPIC, avec deux variantes, l'une pour laquelle les ouvrages hydrauliques seraient transférés au ministère de la transition écologique et l'autre les englobant. Ce scénario risquerait d'annuler l'acquis de ces cinq années de fonctionnement de l'établissement. Il se heurterait vraisemblablement à une forte opposition des collectivités territoriales, lesquelles sont attachées à l'équilibre trouvé avec l'État dans la gouvernance actuelle au sein de l'EPIC.

Une autre route serait susceptible d'éviter les différents écueils : celle d'une délégation de la gestion de l'abbaye à l'établissement public du Mont Saint-Michel, assurant une pleine mutualisation, tout en conservant la spécificité de chacun.

L'EPIC aurait la responsabilité de l'ensemble pour une gestion unifiée, supprimant les doublons, ainsi que le cumul des deux fonctions directeur général/administrateur.

Le CMN garderait ses compétences reconnues pour la conservation du patrimoine, il resterait maître d'ouvrage pour tous les travaux de restauration sur l'abbaye et les remparts. Le Mont Saint-Michel continuerait à alimenter le système de péréquation, à un niveau à convenir, étant entendu que ces recettes sont indispensables à l'équilibre de son modèle économique.

Le Centre pourrait se voir garantir un revenu issu de la billetterie alors même que les recettes de l'ensemble du site (parkings et abbaye) seraient perçues par l'EPIC, comme cela avait été envisagé par les missions de préfiguration, avec une répartition des gains supplémentaires engendrés par les différentes actions menées pour développer les ressources propres. Cette formule constituerait un signal pour les collectivités territoriales et les encouragerait d'autant plus à se réengager.

Chacun y gagnerait. Ainsi, si la part des visiteurs du Mont Saint-Michel entrant dans l'abbaye, toutes choses égales par ailleurs, passait de 50 à 60 %, le surcroît de recettes pour ce monument serait au minimum de l'ordre de 2,5 M€¹⁶⁹, lesquels pourraient être répartis entre le CMN et l'EPIC, car ce surcroît serait le fruit d'une action commune, sans qu'il soit possible d'en détacher les mérites des uns et des autres, mais prenant en compte les charges respectives.

Enfin, dans ce scénario, les statuts des personnels ne seraient pas affectés.

¹⁶⁹ 3 millions de visiteurs x (60 – 50 %) x 13 € x 70 % de billets payants = 2,73 M€.

Recommandation n° 4. (ministère de la culture, CMN, EPIC du Mont Saint-Michel) : Transformer en 2025 la convention de partenariat en délégation de gestion de l'abbaye du Mont Saint-Michel, afin de garantir une gestion unifiée du site et l'absence de doublons, tout en préservant le système de péréquation propre au CMN et ses compétences en matière de conservation et de restauration ainsi que les statuts des personnels.

CONCLUSION

Après 1995 (conception du RCM), 2005 (lancement des travaux), 2015 (achèvement), 2020 (création de l'EPIC), 2025 s'inscrit dans les grandes étapes du développement et du rayonnement de ce site unique et universel qu'est le Mont Saint-Michel.

L'EPIC a répondu à un besoin de coordination et même de fédération de l'ensemble des acteurs, nationaux et de terrain, qu'ils soient publics ou privés. Dans ses premières années, il a su porter cette exigence. L'essai, malgré des imperfections, peut être considéré comme réussi. Il faut maintenant le transformer, c'est l'enjeu des cinq prochaines années.

Les décisions prises en 2025 seront déterminantes. Qu'il s'agisse du renouvellement de la gouvernance, du nouveau pacte financier sur le plan pluriannuel d'investissement, de la refondation du partenariat avec le CMN ou de l'inscription du site dans la liste des domaines nationaux, tout doit être entrepris pour une gestion encore plus intégrée, la seule à même de porter le rayonnement et les retombées économiques à la hauteur du site. L'équilibre entre l'État et les collectivités territoriales, et la confiance que peuvent avoir ces dernières sur la capacité du site du Mont Saint-Michel à s'autofinancer, sont au cœur de cette ambition.

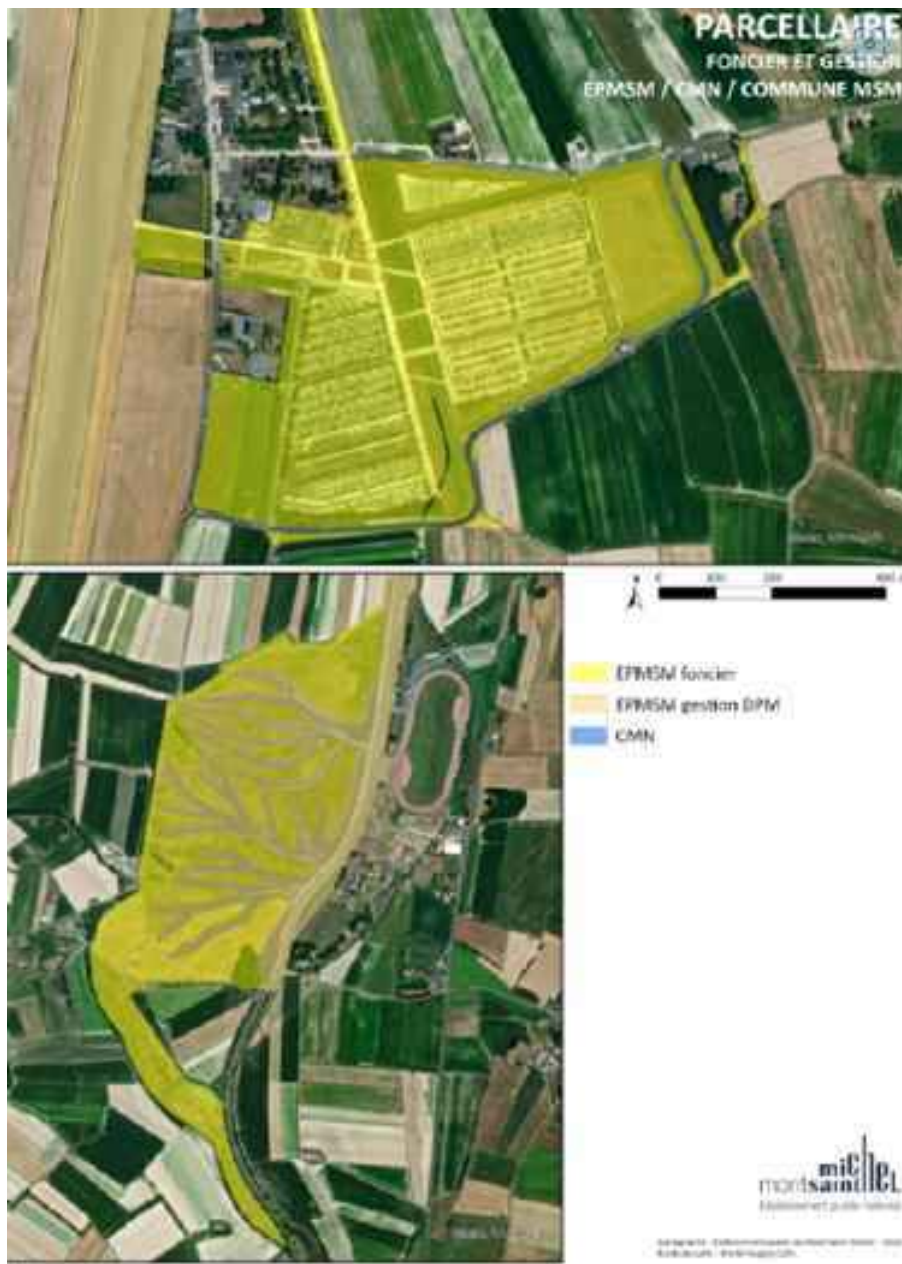
Si les décisions n'étaient pas au rendez-vous, les divisions reprendraient le dessus et compromettraient les acquis de ces dernières années. La question se poserait alors d'une organisation unifiée renforçant la dynamique fédératrice à l'œuvre.

L'abbaye ne doit pas devenir une forteresse.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Emprise des espaces gérés par l'EPIC Mont Saint-Michel.....	77
Annexe n° 2.	Site de La Caserne sur la commune de Beauvoir Erreur ! Signet non défini.	
Annexe n° 3.	Les différentes protections de la baie du Mont Saint-Michel .Erreur ! Signet non défini.	
Annexe n° 4.	Lettre de mission du directeur général	81
Annexe n° 5.	Les indicateurs de performance du contrat d'objectifs et de performance 2020-2025	86
Annexe n° 6.	Composition du conseil d'orientation de l'établissement public du Mont-Saint-Michel	88
Annexe n° 7.	Liste des suivis environnementaux	89
Annexe n° 8.	L'évolution des modèles économiques de la gestion du stationnement et des navettes Erreur ! Signet non défini.	
Annexe n° 9.	Décomposition de la rémunération du concessionnaire Keolis.....	92
Annexe n° 10.	Évolution de la grille tarifaire durant la période sous revue	93
Annexe n° 11.	Les éléments clés de la convention signée entre l'EPIC et le CMN.....	95
Annexe n° 12.	Liste des ouvrages gérés par l'EPIC du MSM fixée par l'arrêté du 14 mars 2023	98
Annexe n° 13.	Liste des provisions constituées par l'EPIC	101
Annexe n° 14.	Évolution des effectifs de l'EPIC du Mont Saint-Michel	102
Annexe n° 15.	Projection de la CAF en 2025	103
Annexe n° 16.	Liste des conventions et des partenariats avec qui l'Établissement public du Mont-Saint-Michel a signé une convention de partenariat.....	104

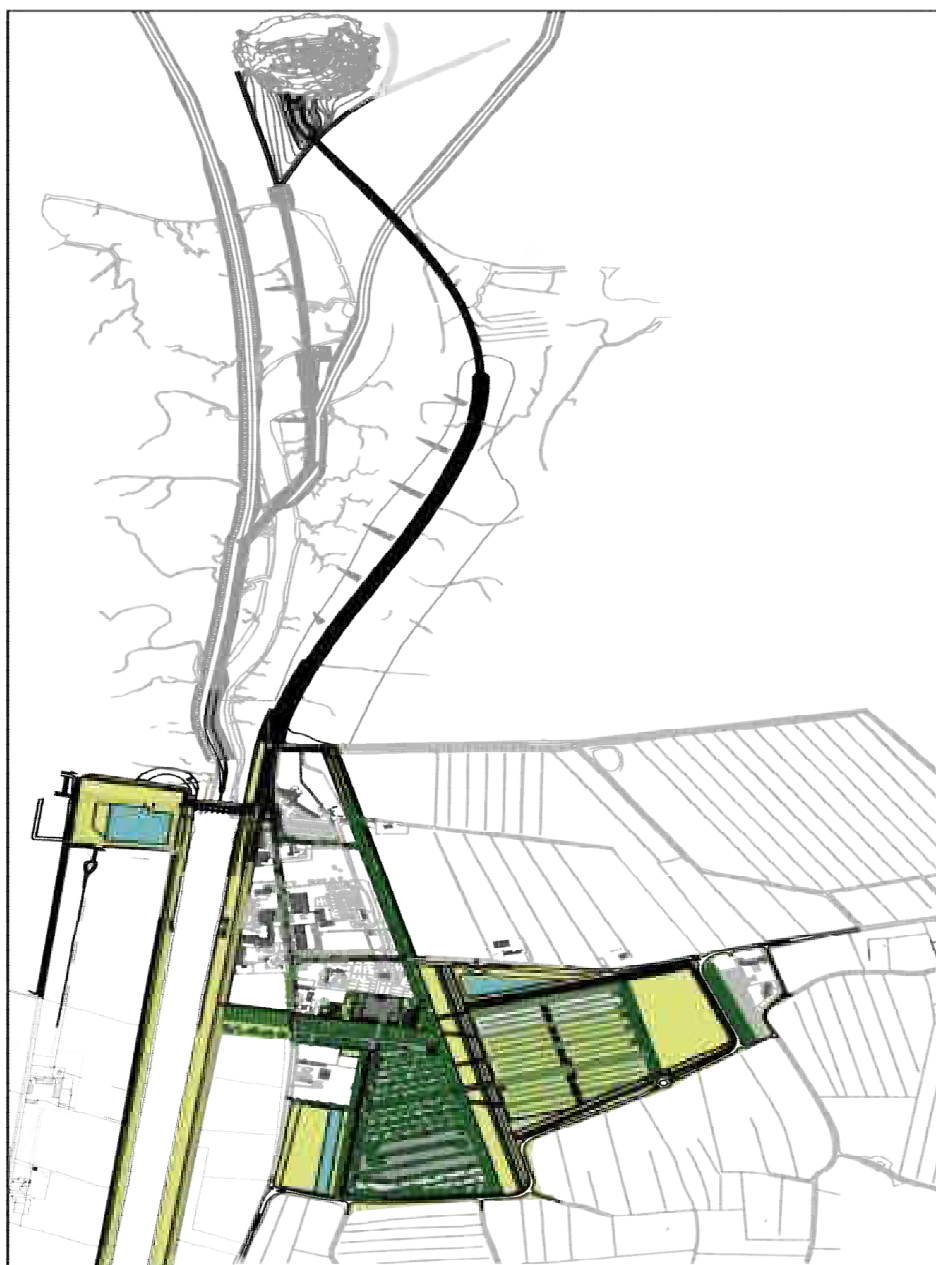
Annexe n° 1. Emprise des espaces gérés par l'EPIC Mont Saint-Michel





Annexe n° 2. Site de La Caserne sur la commune de Beauvoir

Carte n° 1 : Les emprises de La Caserne



SURFACE MINÉRALE

- BÉTON DÉSACTIVÉ SUR CHAUSSÉE ET CHEMINEMENTS
- ENROBÉ HYDRODÉCAPE (OUVRAGES D'ACCÈS)
- ENROBÉ NOIR
- BANDE ASPHALTE
- PLATELAGE BOIS
- CHEMINEMENT EN STABILISÉ
- CHEMINEMENT EN ENROBÉ LIANT VÉGÉTAL

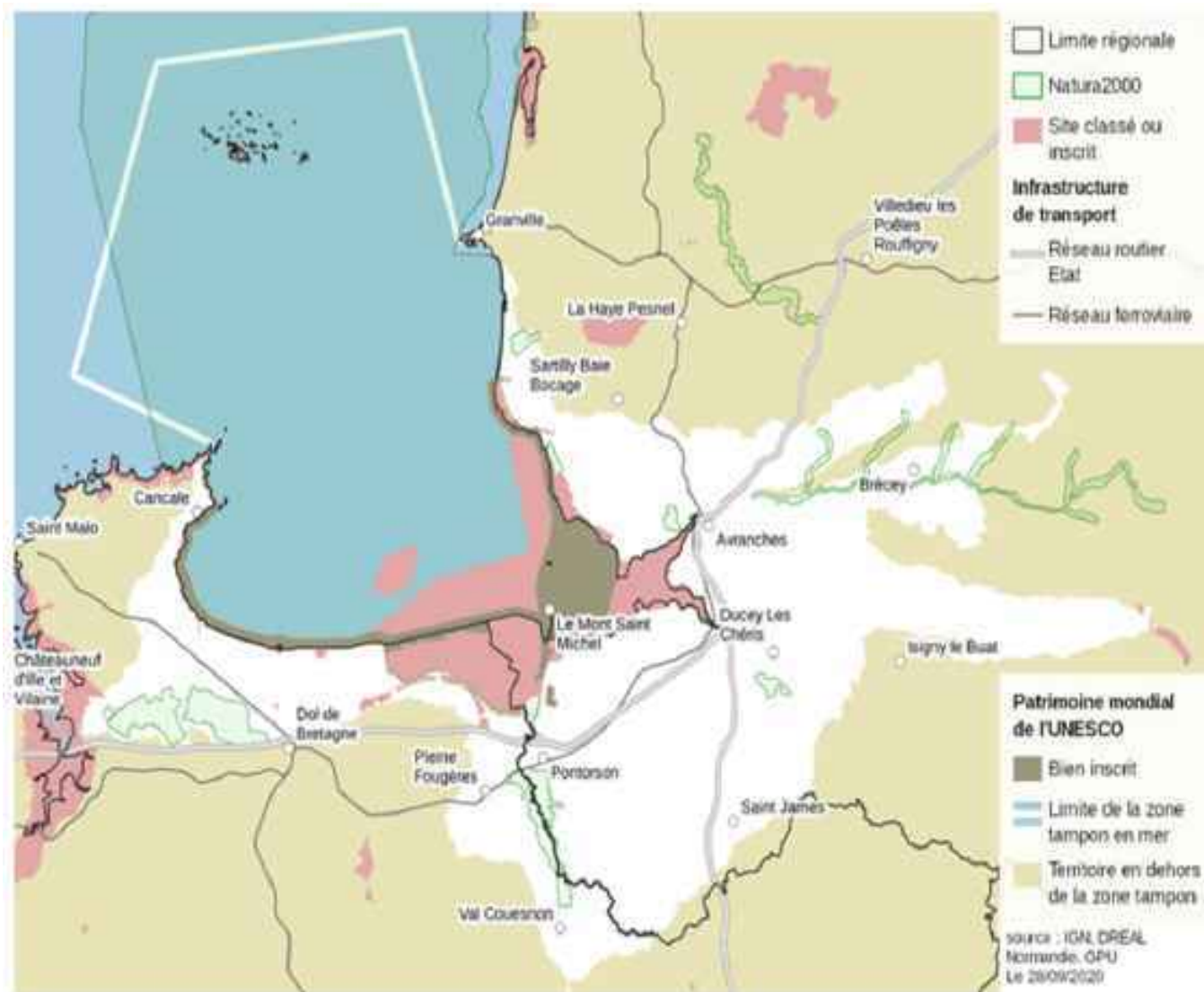
PLANTATION

- PELOUSE / PRAIRIE
- BANDE PLANTÉE (ARBUSTES, VIVACES, GRAMINÉES)
- ROSELIÈRES
- ARBRES DE HAUT JET
- ARBRES FRUITIERS
- ARBUSTES DE GRANDE TAILLE

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Annexe n° 3. Les différentes protections de la baie du Mont Saint-Michel

Carte n° 2 : Les différentes protections de la baie et du Mont Saint-Michel



Source : DREAL Normandie, IGN.

Annexe n° 4. Lettre de mission du directeur général



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La ministre de la Culture

La ministre de la Transition écologique

206-TU
REQU LE - 0 DEC. 2021

Référence à rappeler :
TI/2021/D/10001/MBU

Paris, le 02 DEC. 2021

Monsieur le Directeur général,

Par décret du 9 mars 2020 du Président de la République, vous avez été nommé directeur général de l'établissement public du Mont-Saint-Michel pour une durée de cinq ans. Cet établissement public national à caractère industriel et commercial étant placé sous la tutelle des ministères chargés de la Culture et de la Transition écologique, la présente lettre de mission fixe les objectifs prioritaires qui guideront votre action pendant ce mandat.

L'établissement que vous dirigez a pour principale mission d'assurer le rayonnement national et international du site du Mont-Saint-Michel en y associant les collectivités territoriales et les autres établissements publics concernés. À ce titre, il gère les équipements publics sur le site et notamment ceux qui ont été mis en place dans le cadre de l'opération de rétablissement du caractère maritime du Mont, suscite et coordonne les interventions des différents acteurs publics et privés et contribue au développement touristique, culturel, écologique, paysager et territorial du Mont-Saint-Michel.

L'îlot du Mont-Saint-Michel et sa baie sont inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1979. L'abbaye et ses remparts, propriété de l'État affectés au Centre des monuments nationaux, sont classés au titre des monuments historiques depuis 1862 et 1875, ainsi que plusieurs immeubles publics ou privés à l'intérieur de l'enceinte. Le Mont-Saint-Michel et sa baie font également partie de plusieurs sites classés au titre du code de l'environnement.

Monsieur Thomas VELTER
Directeur général
Établissement public du Mont-Saint-Michel
16, La Caserne Ardevon
50170 BEAUVOIR

Pour rétablir le caractère maritime du Mont menacé d'ensablement, des ouvrages hydrauliques et une passerelle ont été créés. Le stationnement des véhicules, situé au pied du Mont, a été reporté sur le continent et un système de navettes empruntant la passerelle permettant aux visiteurs de se rendre au Mont depuis les nouveaux parkings a été mis en place.

À compter de la dissolution du syndicat mixte de la baie du Mont-Saint-Michel, associant les régions Normandie et Bretagne, les départements de la Manche et d'Ille-et-Vilaine ainsi que les communes du Mont-Saint-Michel, de Pontorson et de Beauvoir, l'établissement public pourra accepter les biens, droits et obligations de celui-ci et assurera en conséquence la gestion, l'exploitation, la maintenance et l'entretien des ouvrages nécessaires au rétablissement et au maintien du caractère maritime du Mont-Saint-Michel ainsi que des installations d'accueil, de stationnement et de transport permettant l'accès au Mont.

Vous veillerez au bon déroulement des opérations de reprise des biens, droits et obligations du syndicat mixte par l'établissement public, vous assurant de la coordination des opérations de dissolution et de reprise, notamment pour ce qui concerne les personnels contractuels ou fonctionnaires et les biens dans toutes leurs dimensions (technique, comptable, etc.). La reprise des contrats de maintenance et d'entretien passés par le syndicat mixte et de la convention de délégation de service public pour les transports et les parkings devra notamment faire l'objet d'un soin particulier.

Vous contribuerez à la construction d'une stratégie en matière de desserte du Mont Saint Michel, en collaboration avec les autres autorités organisatrices de la mobilité concernées et en particulier les deux Régions chefs de file de cette compétence. Cette stratégie pourra être déclinée par un conventionnement entre ces différentes autorités.

Sous l'autorité du préfet, vous assurerez la sécurité et la sûreté du site et des infrastructures concourant au rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel. De manière unifiée comme l'ont souhaité les collectivités et l'État, vous définirez à ce titre la politique de renforcement de la sécurité et de la sûreté globale du site permettant de garantir une cohérence de l'action des différents acteurs.

Il vous incombera d'organiser et d'animer les différentes instances dont la création est prévue par le décret statutaire de l'établissement public du Mont-Saint-Michel. Outre le conseil d'administration et les instances représentatives du personnel et du dialogue social prévues par la loi et les conventions collectives applicables, nous pensons au conseil d'orientation, consulté notamment sur les orientations générales de la politique culturelle et touristique de l'établissement ainsi que sur la politique de rétablissement et de maintien du caractère maritime du Mont-Saint-Michel.

Le conseil d'administration comprend vingt-cinq membres dont neuf représentants de l'État, neuf représentants des collectivités territoriales, le président du Centre des monuments nationaux, le président d'Atout-France, la directrice du Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres, deux représentants du personnel élus et enfin deux personnalités qualifiées nommées par décret sur proposition du ministre chargé de la culture. Il vous appartiendra, aux côtés du président du conseil d'administration, de veiller à la préparation et au bon déroulement des séances dans un climat d'échanges positifs et porteurs pour l'établissement, et aux bonnes relations avec les institutions représentées, notamment avec les collectivités territoriales.

Vous vous appliquerez également à entretenir des relations fluides avec le Centre des monuments nationaux (CMN) conformément à la convention, inscrite dans le décret statutaire de l'établissement public industriel et commercial (EPIC), qui liera les deux établissements.

Vous concevrez et mettrez en œuvre une stratégie de développement touristique du site ainsi qu'un plan marketing et une stratégie de communication promotionnelle destinés à améliorer l'accès, la notoriété et la visibilité du site du Mont-Saint-Michel, à accroître sa fréquentation et les recettes tirées de son exploitation, dans le respect des valeurs patrimoniales et environnementales et des protections attachées au site, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accueil. Vous contribuerez au développement des services et à l'évolution de l'expérience du visiteur par des outils adaptés, notamment numériques.

Vous veillerez à mettre en œuvre un aménagement durable compatible avec les objectifs de préservation du site, prenant en compte sa dimension paysagère ainsi que la fragilité des milieux abrités au sein de la baie. Vous accorderez également une attention particulière à la préservation de la biodiversité présente sur le site.

Vous favoriserez la mise en valeur économique du site du Mont-Saint-Michel dans son ensemble. Vous vous attacherez, en liaison avec le CMN, à proposer des offres « globalisées » comprenant les prestations qui vous sembleront susceptibles de répondre aux attentes des publics.

Toujours en lien avec le CMN, vous contribuerez à concevoir et à mettre en œuvre la politique de l'établissement en matière de programmation culturelle, de promotion touristique et commerciale et de tarifs. Vous prendrez toutes initiatives pour contribuer au développement et à l'amélioration des services et offres touristiques, à l'accueil, dans un contexte de fortes contraintes sanitaires et sécuritaires et aux stratégies publiques en matière de transport, et plus généralement au développement économique et à la protection du site du Mont-Saint-Michel.

Vous aurez à cœur de coordonner la stratégie de mise en valeur du site, notamment l'éclairage qui nécessite une coordination constante avec les prestataires et affectataires afin de garantir durablement la qualité de présentation du site et la maîtrise de la consommation énergétique.

Vous gèrerez le centre d'information touristique qui constitue le point d'entrée du Mont, ainsi que le contenu et les supports d'informations. Vous mènerez une réflexion en lien avec le CMN relative à l'implantation d'une ou de plusieurs boutiques complémentaires en dehors de l'abbaye.

Vous définirez les orientations de la programmation culturelle globale du site afin d'en garantir la cohérence et la qualité. Ces orientations devront tenir compte de l'objectif de démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique, et notamment de la diversification de la fréquentation grâce à des visites destinées à différents publics : personnes éloignées de la culture, personnes en situation de handicap, etc. L'offre pédagogique pour le milieu scolaire devra également trouver toute sa place, notamment par la conclusion de partenariats avec les associations et les écoles. Cette programmation devra se construire en collaboration étroite avec les artistes et créateurs installés en Normandie en particulier en développant des liens avec les structures labellisées : Centres dramatiques nationaux, Orchestre et Opéra de Rouen Normandie, Centres chorégraphiques nationaux de Caen et du Havre, et grands ensembles musicaux nationaux conventionnés, Fonds régional d'art contemporain de Normandie, etc.

Dans ce cadre, vous vous assurerez que l'offre du musée est parfaitement intégrée au « pass Culture » dont vous savez qu'il constitue une priorité. Vous veillerez en particulier à ce que les événements destinés aux jeunes soient systématiquement référencés et valorisés, notamment dans le cadre d'Atouts Normandie, dispositif régional destiné aux jeunes Normands de 15 à 25 ans.

L'EPIC étant chargé d'assurer le rayonnement national et international du site du Mont-Saint-Michel, vous contribuerez à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de gestion du bien inscrit au patrimoine mondial de l'humanité au titre de sa préservation, de sa valorisation et de la coopération avec les autres sites michaéliques bénéficiant de la reconnaissance mondiale.

Le Mont-Saint-Michel est en effet inscrit sur la liste du patrimoine mondial comme bien culturel à un double titre : « le Mont-Saint-Michel et sa baie » en 1979 et « les Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle en France » en 1998. Coordonné par le préfet de la région Occitanie, le plan de gestion des Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle est en cours d'élaboration. Il doit concerner l'ensemble des composantes du bien « Les Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle » dont le Mont-Saint-Michel. Le plan de gestion du bien « le Mont-Saint-Michel et sa baie », quant à lui, dont le comité du patrimoine mondial a recommandé l'établissement en 2012, sera piloté et coordonné par le préfet de la région Normandie en lien avec les autres acteurs concernés en particulier l'EPIC dont le rôle sera de première importance au regard de ses missions. Dans ce cadre, il vous appartiendra de promouvoir une vision d'ensemble à la hauteur des exigences liées à la préservation et à la valorisation du patrimoine paysager du Mont-Saint-Michel dans une démarche de projet de territoire ainsi que de ses sensibilités environnementales.

Il vous appartiendra en outre d'assurer la soutenabilité du modèle économique de l'établissement, d'une part, en développant ses ressources propres, notamment les recettes commerciales liées aux transports et aux parkings mais aussi les recettes de mécénat et de location d'espaces ; d'autre part, en maîtrisant les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Vous vous efforcerez de mener l'établissement vers son autofinancement et de piloter au mieux les dépenses, en particulier en matière de programmation des opérations d'investissement mais aussi par rationalisation et mutualisation des achats.

De manière générale, le site insigne et prestigieux du Mont-Saint-Michel comporte une grande visibilité médiatique. L'établissement public devra être exemplaire à tous égards : respect des délais et des coûts qui seront inscrits dans un plan pluriannuel d'investissement, prise en compte des enjeux de transition écologique et de développement durable, maîtrise des dépenses de fonctionnement et exemplarité dans la politique d'achat.

Vous veillerez également à la gestion des emplois et des compétences et travaillerez à une gestion prospective des ressources humaines. Vous vous attacherez à la qualité du dialogue social et à l'association de l'ensemble des agents de l'établissement à sa réussite.

Vous maintiendrez les conditions d'un dialogue de gestion fructueux avec nos services.

Le ministère de la Culture s'est engagé dans une démarche de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité et de l'égalité entre les femmes et les hommes à l'égard de ses agents et dans ses relations avec ses partenaires et ses usagers, concrétisée par l'obtention, en novembre 2017, des labels « Égalité » et « Diversité ». Il convient que vous accordiez une vigilance particulière à la prévention des discriminations et à la mise en œuvre de procédures aptes à favoriser l'égalité et la diversité dont vous contrôlerez l'application.

Toutes ces orientations trouveront leur traduction dans le contrat d'objectifs et de performance que vous élaborerez en lien avec nos services, qui couvrira la période 2022-2024, et qui devra être adopté au premier semestre 2022.

Elles seront mises en œuvre en parfaite concertation avec le CMN, affectataire de l'abbaye et des remparts, dont vous êtes également l'administrateur conformément au décret statutaire de l'établissement public.

Certaines de pouvoir compter sur votre plein engagement, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur général, nos salutations distinguées.



Roselyne BACHELOT-NARQUIN



Barbara POMPILI

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Annexe n° 5. Les indicateurs de performance du contrat d'objectifs et de performance 2020-2025

Tableau n° 31 : Indicateurs énoncés dans le COP

Axes	Actions	Indicateurs
<i>Axe n° 1</i>	- Contribuer à la construction d'une stratégie en matière de desserte du Mont Saint-Michel en collaboration avec les autres autorités organisatrices de la mobilité concernées	- Augmentation du nombre de passagers de la liaison Pontorson – Le Mont Saint-Michel
	- Renouveler et optimiser la concession de service public chargée du stationnement et des transports publics et initier le verdissement du matériel roulant selon le scénario technique le plus approprié en garantissant la soutenabilité financière de l'opération	- Evolution de la marge d'exploitation générée par le nouveau modèle économique d'exploitation du stationnement et des transports
	- Mettre en place un dispositif d'accueil renforcé	- Mesure de l'évolution de la satisfaction des visiteurs Indicateur de qualité
	- Former les personnels du concessionnaire à l'excellence de l'accueil et identifier les objectifs qualité du nouveau concessionnaire	- Nombres d'heures d'information / formation dispensées par l'EP aux salariés Kéolis
	- Garantir une gestion efficace des barrières de filtrage permettant l'accès à la Caserne et au Mont Saint-Michel et veiller à une gestion cohérente des pouvoirs de police	- Actualisation du fichier des ayants droit accédant au Mont Saint-Michel
	- Améliorer les dispositifs de surveillance et de contrôle en lien avec les pouvoirs publics et déployer les procédures adéquates dans le domaine de la sécurité et de la sûreté	- Augmentation du nombre de caméras de vidéo-protection
<i>Axe n° 2</i>	- Créer de nouvelles expériences de visite et développer une offre adaptée aux publics spécifiques (locaux, jeunesse, PSH)	- Nombre global de visiteurs annuels bénéficiant d'une prestation de visite spécifique assurée par l'EPMSM
	- Fédérer les offices de tourisme pour renforcer l'activité commerciale à l'échelle de la baie	- Mise en œuvre d'actions communes – indicateur d'efficience
	- Mettre en œuvre le nouveau positionnement du Mont Saint-Michel et promouvoir un tourisme soutenable	- Taux de fréquentation en basse et moyenne saison -
	- Réunir les acteurs économiques et touristiques locaux autour d'un label « qualité » relatif à l'accueil, la relation-client, l'éco-responsabilité et la qualité des produits	- Nombre d'entreprises membres de la marque collective
	- Proposer une programmation culturelle globale du site en tenant compte de l'objectif de démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique	- Préfigurer une politique et une programmation culturelle territoriale

Axes	Actions	Indicateurs
	- Engager le site et les partenaires institutionnels dans le plan de gestion UNESCO	- Mise en œuvre du plan de gestion Unesco
Axe n° 3	- Dragages d'entretien du Couesnon et des voies d'eau en amont du barrage	- Dragages d'entretien du Couesnon et des voies d'eau en amont du barrage entre la description de l'action et le type d'indicateur
	- Assurer le suivi hydro-sédimentaire à la faveur d'un éclairage scientifique et d'une actualisation continue de nos connaissances	- Suivi des surfaces à caractère maritime
	- Assurer la réfection du terre-plein au pied du Mont Saint-Michel selon le scénario technique le plus approprié	- Assurer la réfection du terre-plein au pied du Mont Saint-Michel selon le scénario technique le plus approprié
	- Assurer la réfection des voiries d'accès de la digue-route et du pont-passerelle tout en veillant à l'accessibilité du site et mettre en place un dispositif de suivi topographique du pont-passerelle	- Suivi topographique annuel du pont-passerelle
	- Assurer les suivis environnementaux relatifs au RCM et réaliser une gestion écologique des parcelles et sites de l'établissement public	- Nombre de suivis écologiques liés au rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel
	- Coordonner la stratégie de mise en valeur du site tout en contribuant à l'amélioration de son entretien et de l'aménagement de « La Caserne »	- Tenue de réunions de coordination semestrielles relatives à l'élaboration ou la révision des documents d'urbanisme
Axe n° 4	- Assurer le bon fonctionnement des instances de gouvernance de l'établissement public	- Nombre annuel de réunions du Conseil d'orientation
	- Mettre en place une organisation des ressources humaines adéquate et garantir la qualité du dialogue social	- Nombre de convocations aux réunions périodiques du CSE sur une année civile
	- Développer les ressources propres issues notamment de la tarification du stationnement, du mécénat et des partenariats et développer une politique de valorisation commerciale ambitieuse	- Taux de ressources propres - Évolution des recettes d'exploitation du mécénat, des partenariats et parrainages, des droits, brevets et licence de marque
	- Maîtriser les dépenses de fonctionnement et d'investissement et optimiser le financement des investissements	- Rapport capacité d'autofinancement / remboursement des dettes financières - Réduction de la consommation énergétique
	- Garantir une bonne maîtrise des risques juridiques	- Présentation d'un rapport annuel d'analyse des risques contentieux
	- Mettre en place et développer les outils de contrôle interne budgétaire et comptable	- Approbation et mise en œuvre du plan d'actions du contrôle interne

Source : Contrat d'objectifs et de performance 2020-2025.

Annexe n° 6. Composition du conseil d'orientation de l'établissement public du Mont-Saint-Michel

Tableau n° 32 : Composition du conseil d'orientation

<i>Domaine culturel</i>	<i>Domaine religieux</i>	<i>Domaine environnemental</i>	<i>Domaine économique et social</i>	<i>Domaine transport-accessibilité</i>	<i>Collectivités territoriales, EPCI et parlementaires non représentés au CA</i>	<i>Offices de tourisme</i>
<ul style="list-style-type: none"> - association des guides de la Baie - association des guides conférenciers du Mont Saint-Michel - association Les amis du Mont-Saint-Michel - association Les chemins du Mont Saint-Michel - syndicat professionnel des guides de la baie du Mont-Saint-Michel 	<ul style="list-style-type: none"> - association du Prieuré d'Ardevon - Fraternités monastiques de Jérusalem - Recteur du sanctuaire du Mont-Saint-Michel 	<ul style="list-style-type: none"> - association Eau et Rivières de Bretagne - association Les Amis du site de Genêts, de ses environs, de la Baie (AGEB) - agence Normande de la Biodiversité et du Développement durable - groupement régional des associations de protection de l'environnement ; - France Nature environnement Bretagne - syndicat mixte espaces littoraux de la Manche 	<ul style="list-style-type: none"> - association des commerçants de Beauvoir - association Festi'Beauvoir - association des commerçants du Mont-Saint-Michel - association villageoise "Le Mont-Saint-Michel" - chambre d'agriculture d'Ille-et-Vilaine - chambre d'agriculture de la Manche - chambre de commerce et d'Industrie Ouest - Normandie - délégation Centre et Sud Manche - chambre de commerce et d'Industrie d'Ille-et-Vilaine - délégation consulaire de Saint-Malo - entreprise MSM 1888 - groupe GAULOIS -groupe SODETOUR 	<ul style="list-style-type: none"> - association des accidentés de la vie (FNATH) - association pour la défense et la promotion du chemin de fer et de l'intermodalité dans l'ouest de la région Normandie (ADPCR) - association HANDIBAIE - association des Usagers des Transports en Ille-et-Vilaine (Autiv) - association Vélacité Avranches 	<ul style="list-style-type: none"> - communauté d'agglomération « Fougères agglomération » - communauté d'agglomération « Granville Terre & Mer » - communauté de communes « Couesnon Marches de Bretagne » - communauté de communes « Villedieu intercom » - Madame la sénatrice de la Manche - Monsieur le député de la Manche (2^{ème} circonscription) 	<ul style="list-style-type: none"> - attitude Manche - office de tourisme « destination Granville Terre & Mer » - office de tourisme- « destination Mont-Saint-Michel - Normandie » - office de tourisme « destination Saint-Malo - baie du Mont-Saint-Miche »

Source : EPIC du Mont Saint-Michel (délibération du conseil d'administration du 10 décembre 2024).

Annexe n° 7. Liste des suivis environnementaux

Tableau n° 33 : Suivis environnementaux en AE et CP sur la période sous revue (en €)

	Réalisé en 2021		Réalisé en 2022		Réalisé en 2023		Budget rectificatif n°2		Réalisé	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Plan de gestion Anse de Moidrey - île d'Aucy			14 390	14 390	21 084	4 353	18 911	4 583	3 965	911
Installation de piézomètres							8 000	0	3 054	0
Station météo Moidrey							911	911	911	911
Suivi administratif du plan de gestion					3 672	0	10 000	3 672		
Pollinisateurs			3 000	3 000						
Cartographe des habitats naturels de l'Anse de Moidrey			9 390	9 390						
Coccinelles			2 000	2 000						
Invertébrés					17 412	4 353				
Faune benthique baie			14 604	14 604	53 346	7 639	0	18 308	61	18 370
Faune benthique 2024					17 124	0,00	0	6 849	61	6 911
Faune benthique 2023					19 098	7 639	0	11 458	0	11 458
Faune benthique 2022			14 604	14 604						
Faune benthique 2025					17 124	0				
Poissons			161 010	3 660	4 846	58 516	9 714	59 509	9 714	59 509
Civelles au barrage 2022-2025			155 520	0	0	51 840	3 784	55 624	3 784	55 624
Poissons migrateurs 2023 (saumon, anguille, lamproie)			3 660	0	3 944	3 944	1 840	1 840	1 840	1 840
Poissons migrateurs 2024 (saumon, anguille, lamproie)							4 090	2 045	4 090	2 045
Poissons migrateurs 2021 (saumon, anguille, lamproie)			1 830	1 830						
Poissons migrateurs 2022 (saumon, anguille, lamproie)			0	1 830	902	2 732				
Phoques	2 302	2 302	7 145	7 145	5 850	5 850	30 570	6 785	30 570	6 661
Matériel							570	570	570	570
Survols 2023-2025							30 000	6 214		
Survols 2018-2021	2 302	2 302								
Survols 2022			7 145	7 145						
Survols 2023					5 850	5 850				
Survols 2024									30 000	1 158
Survols 2024-2025									0	4 932
Oiseaux Mont-Moidrey			40 799	35 572	89 787	29 490	404	30 253	404	30 253
Oiseaux 2023 - 2025							404	30 253		
Suivi avifaune 2019-2021			14 664	14 664						
Suivi avifaune 2022			26 134	20 907	0	5 226				
Suivi avifaune 2023-2025					89 787	24 263			404	30 253
Amphibiens			9 544	9 544	9 991	9 482	27 492	27 49	27 492	27 492
Amphibiens 2024							27 492	27 492	27 492	27 492
Amphibiens 2022			9 544	9 544						
Amphibiens 2023					9 991	9 482				
Mesures compensatoires plantes ouvrage d'accès	2 553	2 553	19 241	13 961	7 078	7 078	0	5 280	0	5 280
Opération de transfert			12 672	7 392			0	5 280	0	5 280
Suivi floristique	2 553	2 553	6 569	6 569	7 078	7 078				
Mesures compensatoires roselières			160 540	61 300	5 094	66 278	252 529	76 667	252 529	87 809
Roselières 2020-2023			160 137	60 897	5 094	66 278	3 305	39 230	3 305	39 230
Roselières 2024-2026							249 224	37 436	249 224	48 579
Prestation			403	403						
Qualité du milieu					13 520	0	0	13 520	0	13 520
Qualité de l'eau							0	0		

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MONT SAINT-MICHEL

	Réalisé en 2021		Réalisé en 2022		Réalisé en 2023		Budget rectificatif n°2		Réalisé	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<i>Qualité des sédiments - Couesnon</i>					12 600	0	0	12 600	0	12 600
<i>Qualité des sédiments - Parking</i>					920	0	0	920	0	920
<i>Autres suivis Faune Flore</i>							8 440	0	8 440	0
<i>Chiroptères MSM</i>							8 440	0	8 440	0
<i>Entretien courant Aménagements hydrauliques</i>			35 283	34 464	62 362	57 310	98 938	103 990	92 458	10 103
Totaux	4 855	4 855	427 276	160 179	210 599	188 688	348 062	242 399	333 178	249 807

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Annexe n° 8. L'évolution des modèles économiques de la gestion du stationnement et des navettes

Tableau n° 34 : Évolution des recettes perçues par Transdev (en € HT et TTC)

Nature des recettes	2020		2021		2022	
	HT	TTC	HT	TTC	HT	TTC
Parking	3 969	4 763	5 573	6 688	7 396	8 875
Caserne	226	272	101	121	349	419
Total	4 196	5 035	5 675	6 810	7 746	9 295

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Tableau n° 35 : Redevances versées par le délégataire au syndicat mixte du littoral de la Baie et compensations tarifaires (en k€)

	2020 ¹⁷⁰	2021	2022
Redevance d'occupation du domaine public	nc	23	25
Redevance de contrôle	nc	60	60
Total		83	85

Source : EPIC du Mont Saint-Michel (redevances d'exploitation versée par Transdev à l'EPIC).

Tableau n° 36 : Rémunération qualité de service (RQS)¹⁷¹ annuelle prévisionnelle de Keolis de 2022 à 2027 (en k€ HT)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Service transport	162	738	732	730	740	586
Service stationnement	80	296	289	293	309	241

Source : Établissement public du Mont Saint-Michel.

La part fixe de la rémunération versée au concessionnaire par l'EPIC étant fixée forfaitairement (RF_n) pour chaque année du contrat, elle est calculée comme suit :
 $RF_n = RFS_n + RFT_n$.

Son montant est présenté dans le tableau *infra*, tel que prévu dans le contrat de concession.

Tableau n° 37 : Rémunération forfaitaire (part fixe)¹⁷² relative au service d'accueil et de stationnement (RFS) et au service de transport (RFT) annuelle prévisionnelle de Keolis de 2022 à 2027 (en k€ HT)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
RFS _n	267	768	711	711	764	554
RFT _n	498	1 905	1 812	1 822	1 810	1 379

Source : Établissement public du Mont Saint-Michel.

¹⁷⁰ Les sommes perçues en 2020 n'ont pu être communiquées du fait du changement de logiciel comptable par l'EPIC.

¹⁷¹ En valeur au 14 octobre 2022.

¹⁷² *Idem* ci-dessus sur la valeur.

Annexe n° 9. Décomposition de la rémunération du concessionnaire Keolis**Tableau n° 38 : Rémunération qualité de service (RQS)¹⁷³ annuelle prévisionnelle de Keolis de 2022 à 2027 (en k€ HT)**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Service transport</i>	162	738	732	730	740	586
<i>Service stationnement</i>	80	296	289	293	309	241

Source : Établissement public du Mont Saint-Michel.

La part fixe de la rémunération versée au concessionnaire par l'EPIC étant fixée forfaitairement (RFn) pour chaque année du contrat, elle est calculée comme suit :
 $RFn = RFSn + RFTn$.

Son montant est présenté dans le tableau *infra*, tel que prévu dans le contrat de concession.

Tableau n° 39 : Rémunération forfaitaire (part fixe)¹⁷⁴ relative au service d'accueil et de stationnement (RFS) et au service de transport (RFT) annuelle prévisionnelle de Keolis de 2022 à 2027 (en k€ HT)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>RFSn</i>	267	768	711	711	764	554
<i>RFTn</i>	498	1 905	1 812	1 822	1 810	1 379

Source : Établissement public du Mont Saint-Michel.

¹⁷³ En valeur au 14 octobre 2022.

¹⁷⁴ *Idem* ci-dessus sur la valeur.

Annexe n° 10. Évolution de la grille tarifaire durant la période sous revue

Tableau n° 40 : Tarifs généraux d'accès au Mont-Saint-Michel au 1^{er} janvier 2023 (hors lieu-dit « La Caserne ») en TTC

		BASSE SAISON				MOYENNE SAISON				HAUTE SAISON			
		Novembre-décembre-janvier-février (hors vacances scolaires)				Mars-avril-mai-juin-septembre-octobre et vacances scolaires de la Toussaint, Noël et d'hiver				Juillet-août			
		VL	Auto- car	Cam- ping- car	Moto	VL	Auto- car	Cam- ping-car	Moto	VL	Auto- car	Cam- ping car	Moto
Parc de station- nement	0-30'	0		0	0	0		0	0	0		gratuit	gratuit
	30'-3h	8 €		12 €	4 €	14 €		17 €	7 €	17 €		19 €	8,5 €
	3-6h	10 €		14 €	5 €	7 €		20 €	8,5 €	21 €		23 €	10,5 €
	6-24h	12 €		16 €	6 €	20 €		23 €	10 €	25 €		27 €	12,5 €
	Soirée 18h30 - 01h00	gratuit		gratuit	gratuit	gratuit		gratuit	gratuit	non applicable			
	0-1h		22,5 €				35 €				45 €		
	1h-24h		45 €				70 €				90 €		
	Journée supplémentaire : application de la grille tarifaire												
La gratuité soirée ne s'applique qu'aux VL, motos et camping-car pour un accès après 18h30 et une sortie avant 1h. Applicable uniquement en basse saison et moyenne saison													
	Tarifications spéciales	Carte d'abonnement annuel particuliers					36,50		Accès permanent et illimité affecté à un véhicule déterminé sur une année glissante Carte perdue ou abîmée : 10 €				
		Carte d'abonnement annuel entreprises					50,00						
		Minibus jusqu'à 9 places					Tarifs VL		Stationnement dans poches VL				
		Minibus jusqu'à 22 places					50 % des tarifs autocars pour 24 h – stationnement dans poche P7 – carte d'accès affectée à un véhicule déterminé.						
		Bus scolaire					Gratuit		Demande de gratuité à faire par l'école, le collège ou le lycée concerné.				
		Privatisation d'un passeur- journée					230		Prix pour un trajet, aller ou retour. Réduction – 12 % par conventionnement pour 10 privatisations par an.				
		Privatisation d'un passeur - soirée					266						

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Tableau n° 41 : Grille tarifaire relative à l'accès aux parcs de stationnement au 1^{er} janvier 2024 (en TTC)

		BASSE SAISON				MOYENNE SAISON				HAUTE SAISON			
		Du 1 ^{er} janvier au 29 février Du 4 novembre au 31 décembre				Du 1 ^{er} mars au 30 juin Du 1 ^{er} septembre au 3 novembre				Du 1 ^{er} juillet au 31 août			
		VL	Auto- car	Cam- ping-car	Moto	VL	Auto- car	Cam- ping-car	Moto	VL	Auto- car	Cam- ping car	Moto
Parc de station- nement	0-30'	gratuit		gratuit	gratuit	gratuit		gratuit	gratuit	gratuit		gratuit	gratuit
	30'-3h	8 €		12 €	4 €	14 €		17 €	7 €	17 €		19 €	8,5 €
	3-6h	10 €		14 €	5 €	17 €		20 €	8,5 €	21 €		23 €	10,5 €
	6-24h	12 €		16 €	6 €	20 €		23 €	10 €	25 €		27 €	12,5 €
	Soirée 18h30 - 03h00	gratuit		gratuit	gratuit	gratuit		gratuit	gratuit	15 €		16 €	7,5 €
	0-1h		22,5 €				35 €				45 €		
	1h-4h		45 €				70 €				90 €		
	Journée supplémentaire : application de la grille tarifaire												
		La gratuité soirée ne s'applique qu'aux VL, motos et camping-car pour un accès après 18h30 et une sortie avant 03h00. Applicable uniquement en basse saison et moyenne saison											

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

**Tableau n° 42 : Grille tarifaire relative à l'accès aux parcs de stationnement au 1^{er} janvier 2025
(en TTC)**

		BASSE SAISON			MOYENNE SAISON			HAUTE SAISON		
		Du 1er janvier au 28 février Du 3 novembre au 31 décembre			Du 1er mars au 30 juin Du 1er septembre au 2 novembre			Du 1er juillet au 31 août		
		VL	Camping-car	Moto	VL	Camping-car	Moto	VL	Camping-car	Moto
Parc de stationnement	0-30'	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit
	30'-3h	10 €	14 €	5 €	14 €	19 €	8 €	20 €	22 €	10 €
	3-6h	12 €	16 €	6 €	17 €	22 €	9,5 €	24 €	26 €	12 €
	6-24h	14 €	18 €	7 €	20 €	25 €	11 €	28 €	30 €	14 €
	Soirée 18h30 - 03h00	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	gratuit	15 €	16 €	7,5 €
	Réduction si réservation internet	- 2 €	- 2 €	- 1 €	- 2 €	- 2 €	- 1 €	- 2 €	- 2 €	- 1 €
	Journée supplémentaire : application de la grille tarifaire									
	La gratuité soirée ne s'applique qu'aux VL, motos et camping-car pour un accès après 18h30 et une sortie avant 03h00. Applicable uniquement en basse saison et moyenne saison									

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Annexe n° 11. Les éléments clés de la convention signée entre l'EPIC et le CMN

Tableau n° 43 : Récapitulatif des points clé de la convention signée entre l'EPIC et le CMN

Points clé	Dispositions prévues
Objet de la convention de partenariat	Définir conformément au décret constitutif, les modalités de collaboration entre l'EP et le CMN.
Missions de l'EP	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion, exploitation, maintenance et entretien des ouvrages relatifs au rétablissement du caractère maritime (RCM) de la baie du Mont-Saint-Michel, ainsi que des installations d'accueil, de stationnement et de transport permettant l'accès au Mont Saint-Michel ; - Assurer la sécurité et la sûreté du site et des installations afférentes au RCM ; - Contribuer à concevoir et mettre en œuvre la politique en matière de programmation culturelle, de promotion touristique et commerciale et de tarifs relative à l'abbaye du Mont Saint-Michel sachant que cette politique est coordonnée avec le programme des travaux d'entretien et de restauration réalisés par le CMN ; - Prendre des initiatives en lien avec sa mission pour contribuer au développement et à la qualification des services et offres touristiques, à l'accueil, à la promotion touristique et commerciale, à la programmation culturelle, aux stratégies publiques en matière de transports et plus généralement au développement économique. Dans ce cadre, l'EP doit arrêter les principes stratégiques de la politique commerciale, tarifaire et culturelle mis en œuvre par le CMN ; - Concevoir et mettre en œuvre un plan marketing et une stratégie de communication promotionnelle visant à améliorer l'accès, la notoriété et la visibilité du site du Mont-Saint-Michel, accroître sa fréquentation et les recettes tirées de son exploitation, faire évoluer l'expérience du visiteur. Dans ce cadre, il peut s'appuyer sur l'expérience et la connaissance du CMN qui lui fournit les études public réalisées, l'état des partenariats avec les tours opérateurs et toutes données nécessaires ; - Favoriser la mise en valeur économique du site du Mont-Saint-Michel dans son ensemble en proposant des offres « globalisées » comprenant les prestations de toute nature, susceptibles de répondre aux attentes des publics ; - Définir la politique tarifaire du site en concertation avec les différents acteurs concernés dont le CMN en proposant les éventuelles évolutions tarifaires pour l'accès à l'abbaye, qui seront, après concertation avec le CMN, mises en œuvre par décision de son président (le cas échéant, après avis de son conseil d'administration) ; - Gérer le centre d'informations touristiques (CIT) qui constitue le point d'entrée sur le site et le contenu des supports des informations fournies. Le CIT devant réserver une place importante à l'information liée à l'abbaye et peut vendre des billets d'accès à l'abbaye seule selon des modalités convenues dans le cadre d'un accord entre lui et le CMN ; - Assurer la gestion domaniale de l'ensemble immobilier qui lui est remis par l'État, délivrer les autorisations d'occupation et encaisser les redevances y afférentes.

<i>Points clé</i>	<i>Dispositions prévues</i>
<i>Missions du CMN¹⁷⁵</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser l'ouverture à la visite de l'abbaye et gérer les services de billetterie, d'accueil et de surveillance, ainsi que les boutiques situées dans le monument ; - Percevoir les produits issus de ses différentes activités (droit d'entrée et visites-conférences, expositions, manifestations artistiques et culturelles) ainsi que le produit des prises de vue et de tournage, les redevances pour service rendu, recettes issues des librairies-boutiques et dispositifs de médiation. - Entretenir, conserver et restaurer le monument sur lequel il exerce la maîtrise d'ouvrage des travaux ; - Mettre en œuvre le plan marketing établi par l'EP pour la part qui lui incombe ; - Proposer des offres « globalisées » comprenant les prestations de toute nature, susceptibles de répondre aux attentes des publics ; - Apporter à l'EP son expérience en matière d'accueil et d'information du public et de signalétique ; - Assure la gestion domaniale de l'ensemble immobilier mis à sa disposition par l'État et en concertation avec l'EP, délivre, dans le respect de la politique domaniale globale du site définie par l'EP, les autorisations d'occupation sur son domaine et fait son affaire des relations conventionnelles avec les occupants, au premier rang desquels, les Fraternités monastiques et encaisse les redevances correspondantes. - Sur proposition de l'EP, le CMN pourra accorder des autorisations d'occupation domaniale (tripartites) au sein de l'abbaye en contrepartie de mécénats consentis à l'EP ;
<i>Contribution financière du CMN à l'EP</i>	<p>Conformément au décret du 19 décembre 2019, le CMN verse à l'EP une contribution financière forfaitaire d'un montant de 1 650 000 € TTC dont 1 M€ est pris en charge par le ministère de la culture (par une subvention versée par ce dernier au CMN).</p> <p>L'EP et le CMN perçoivent une commission d'apporteur d'affaire pour les nouvelles occupations conclues sur le domaine public de l'autre, dont le montant est fixé à 30 % des recettes HT encaissées au titre de ces conventions.</p>
<i>Pilotage</i>	<p>En tant qu'administrateur de l'abbaye pour le compte de l'abbaye, le directeur général de l'EP assiste aux séminaires (qui réunit tous les administrateurs des monuments gérés par le CMN) et au comité de direction afin d'échanger et mener des réflexions sur la stratégie du CMN. L'EP et le CMN s'engageant à s'informer mutuellement de tout fait susceptible d'avoir une incidence sur leurs activités respectives.</p>
<i>Accueil du public</i>	<p>L'EP et le CMN doivent s'accorder pour mener conjointement une réflexion pour enrichir la médiation et mieux articuler le dispositif de visite avec les autres guides de la baie et du site hors abbaye.</p>

¹⁷⁵ Le CMN ayant pour mission d'assurer la conservation et la gestion des biens immobiliers situés sur le Mont Saint-Michel mis à disposition par l'État (abbaye, maisons, jardins et voies d'accès, tour et remparts, rochers).

<i>Points clé</i>	<i>Dispositions prévues</i>
<i>Action culturelle</i>	<p>L'EP définit la programmation culturelle globale du site afin d'en garantir la cohérence et la qualité, en coordonnant ses programmations avec celles du CMN lorsque chacun organise des activités ou événements culturels.</p> <p>Sur la base des orientations générales de l'année N+1, communiquées par l'EP, le CMN lui propose des projets d'expositions et d'événements culturels qu'il envisage de présenter au public, au sein de l'abbaye, pour l'année suivante.</p> <p>L'EP et le CMN se concertent le plus en amont possible pour arrêter la programmation culturelle définitive de l'abbaye, cela en se fixant pour objectif commun de garantir la cohérence de la programmation culturelle définitive de l'abbaye en fonction d'une stratégie d'ensemble définie par l'EP ou de ses éventuelles propositions de programmes, ainsi que des projets initiés par le CMN</p> <p>L'EP et le CMN devant se fixer comme objectif de garantir la cohérence de la programmation culturelle et événementielle de l'abbaye et d'assurer son intégration optimale dans une vision étendue à l'ensemble des partenaires de la baie.</p>
<i>Librairie-boutique</i>	<p>Le CMN exploite une librairie-boutique sur deux étages au sein de l'abbaye.</p> <p>L'EP mènera en lien avec le CMN, une réflexion sur l'implantation d'une ou plusieurs boutiques complémentaires en dehors de l'abbaye sachant que les parties devront se coordonner pour permettre la meilleure complémentarité possible de leurs offres commerciales et identifier toutes les pistes de mutualisation tant sur la sélection des articles, que sur l'exploitation.</p> <p>L'EP reçoit chaque année, un bilan de l'exploitation de la boutique implantée et est associée à la politique de référencement des articles proposés à la vente.</p> <p>Le CMN a d'ores et déjà déposé une marque semi-figurative dénommée « Abbaye du Mont-Saint-Michel », destinée à « logotyper » des produits dérivés destinés à la vente dans l'abbaye et en dehors, dans le cadre d'une politique de licence de marque. Ces produits sont proposés à la vente dans les boutiques du CMN et ses licenciés et ont vocation à être largement distribués, notamment dans un espace commercial géré par l'EP.</p>
<i>Sécurité et sûreté</i>	<p>L'EP assure la sécurité et la sûreté du site et des infrastructures concourant au RCM de la baie du Mont-Saint-Michel et le CMN fournit toutes les études réalisées sur la sécurité de la partie du site dont il assure la gestion. Il est responsable de la sécurité et de la sûreté au sein de l'abbaye. Cette responsabilité est assumée par l'administrateur du monument et le CMN met en œuvre les mesures globales arrêtées par l'EP. Le CMN tient informé l'EP des PV de la commission de sécurité et du suivi des éventuelles préconisations de celle-ci</p>
<i>Travaux d'aménagement</i>	<p>Le CMN assure la maîtrise d'ouvrage des travaux d'aménagement réalisés dans les espaces qui lui sont mis à disposition. Le programme de ces travaux est établi conjointement par le CMN et l'EP.</p>
<i>Gestion du personnel</i>	<p>Le CMN emploie des agents qui sont placés sous la responsabilité de l'administrateur, directeur général de l'EP. Les agents sont recrutés par le CMN, sur proposition de l'administrateur.</p> <p>Des mises à disposition sont favorisées entre les deux établissements publics.</p>

Source : Établissement public du Mont Saint-Michel.

Annexe n° 12. Liste des ouvrages gérés par l'EPIC du MSM fixée par l'arrêté du 14 mars 2023

I. - Ouvrages et infrastructures concourant au rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel

- La zone humide du barrage ;
- L'île d'Aucy ;
- L'anse de Moidrey ;
- Les espaces publics et leurs accessoires - Caserne nord ;
- Les espaces publics et leurs accessoires (zone de départ des navettes, cheminement piétons, verger ouest) sur les trois lieux dits « la Caserne » (commune du Mont-Saint-Michel et d'Ardevon-Pontorson), « la Bergerie » (commune d'Ardevon-Pontorson) et le « Bas-pays » (commune de Beauvoir) - Caserne sud ;
- Le barrage et ses accessoires ;
- Les aménagements hydrauliques ;
- Le terre-plein hydraulique ;
- La roselière de Genêts ;
- La digue-route et ses accessoires (hors voirie) ;
- Le pont-passerelle et ses accessoires ;
- Le terre-plein et ses accessoires.

II. - Installations d'accueil, de stationnement et de transport permettant l'accès au Mont-Saint-Michel

- Les bâtiments du siège de l'établissement public et mobiliers et équipements ;
- Les bâtiments d'exploitation du système de transport et de stationnement, ses équipements et matériels associés (bien de retour) ;
- Le parc de stationnement, ses équipements et matériels associés, voies d'accès et accessoires (bien de retour) ;
- Le centre d'information touristique, ses équipements, systèmes et matériels associés ;
- Le matériel roulant de transport ;
- Le matériel lié à l'activité hippomobile.

III. - Emprises foncières concourant au rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel et à son accès :

Référence Cadastre	Lieu d'implantation	Surface de la parcelle (m²)
<i>Commune de Saint-Georges de Gréhaigne (35)</i>		
A 930	Les Bords du Couesnon	126 604
<i>Commune de Beauvoir (50)</i>		
ZA 1	Le Bas Pays	650
ZA 4	Le Bas Pays	31 690
ZA 5	Le Bas Pays	12 720
ZA 59	Le Bas Pays	50
ZA 69	Le Bas Pays	19 054
ZA 76	Le Bas Pays	16 654
ZA 81	Le Cointe	655

<i>Référence Cadastre</i>	<i>Lieu d'implantation</i>	<i>Surface de la parcelle (m²)</i>
ZA 83	Les Mondrins	130
ZA 86	Le Bas Pays	822
ZA 90	Le Bas Pays	6 471
ZA 93	Le Bas Pays	7 599
ZA 95	Le Bas Pays	3 052
ZA 96	Le Bas Pays	648
ZA 106	Les Mondrins	1 485
ZA 107	Les Mondrins	30 240
ZA 109	Le Clos Lapeaux	506
ZA 112	Les Mondrins	462
ZA 115	Les Mondrins	140
ZA 116	Les Mondrins	3 727
ZA 119	Le Bas Pays	72 723
A 716	Les Vieilles digues	10 617
AB 42	Lit Majeur du Couesnon	1 027
AB 43	Lit Majeur du Couesnon	8 455
AB 44	Lit Majeur du Couesnon	1 604
AB 45	Le Cimetière	24 102
<i>Commune de Pontorson (50)</i>		
017 ZB 1	La Bergerie	3 290
017 ZB 2	La Bergerie	14 770
017 ZB 3	La Bergerie	10 470
017 ZB 4	La Bergerie	5 080
017 ZB 5	La Bergerie	7 360
017 ZB 7	La Bergerie	10 780
017 ZB 67	La Bergerie	2 960
017 ZB 90	La Bergerie	221
017 ZB 166	La Bergerie	44 109
017 ZB 168	La Bergerie	25 084
017 ZB 170	Le Clos au berge	258
017 ZB 171	Le Clos au berge	7 305
017 ZB 172	Le Clos au berge	182
017 ZB 174	La Bergerie	14 360
017 ZB 177	La Bergerie	5 465
017 ZB 178	La Bergerie	31 784
017 ZB 180	Le Clos au berge	192
017 ZB 182	Le Clos au berge	140
017 ZB 184	Le Clos au berge	228
017 ZB 186	La Bergerie	23
017 ZB 188	Le Clos au berge	453
017 ZB 189	Le Clos au berge	4 046
331 B 318	Anse de Moidrey	765 191
331 B 320	Anse de Moidrey	329
331 B 321	Anse de Moidrey	33 618
C 548	La Caserne	578
C 550	La Caserne	49
C 554	Le Grand Enclos	3 445
C 555	Le Grand Enclos	33
C 558	Le Grand Enclos	2 433
C 560	Le Grand Enclos	230

<i>Référence Cadastre</i>	<i>Lieu d'implantation</i>	<i>Surface de la parcelle (m²)</i>
<i>C 562</i>	Le Grand Enclos	12 420
<i>C 567</i>	La Caserne	1 050
<i>C 570</i>	La Caserne	1 278
<i>C 573</i>	La Caserne	24
<i>C 574</i>	Le Grand Enclos	354
<i>Commune du Mont-Saint-Michel (50)</i>		
<i>AC 142</i>	La Caserne	397

Annexe n° 13. Liste des provisions constituées par l'EPIC

- 2021 :

- provision pour gros entretien de 800 k€ pour des travaux de dragage.

- 2023 :

- provision de 782 k€ pour des travaux à réaliser pour la réfection du versant ouest du terre-plein, dont le contentieux a été suivi d'une médiation¹⁷⁶ (faisant suite à des désordres affectant la protection anti-corrosion de la charpente métallique de la structure mixte de la passerelle, aux dégradations constatées sur le terre-plein et sur sa protection hydraulique (résultant des travaux d'aménagement des ouvrages d'accès dans la baie du Mont Saint-Michel ;
- provision de 258 k€ pour des désordres sur les éléments vitriers du CIT ;
- 317 k€ en vue des travaux de dragage des voies d'eau en amont du barrage du Couesnon et une provision de 186 K€ pour des infiltrations d'eau dans les bâtiments administratifs et au CIT où des litiges sont en cours.

¹⁷⁶ La médiation a abouti le 17 septembre 2024 et l'EPIC était en attente du jugement d'homologation.

Annexe n° 14. Évolution des effectifs de l'EPIC du Mont Saint-Michel

Tableau n° 44 : Évolution des effectifs en propre de l'établissement durant la période sous revue

Effectif au 31/12	2021 ¹⁷⁷		2022		2023	
	cadre	non cadre	cadre	non cadre	cadre	non cadre
Salarié en contrat à durée indéterminée (CDI)	9	2	10	2	11	2
Salarié en contrat à durée déterminée (CDD)		1	1		1	
Totaux¹⁷⁸	9	3	11	2	12	2

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Tableau n° 45 : Évolution des équivalents temps plein travaillé (ETPT) de l'établissement durant la période sous revue

EPTP au 31/12	2021 ¹⁷⁹	2022	2023	2024
EPTP ¹⁸⁰	3,82	10,96 ¹⁸¹	13,77	16 ¹⁸²

Source : EPIC du Mont Saint-Michel.

Tableau n° 46 : Évolution du nombre d'ETP mis à disposition de l'établissement (2021-2024)

Effectif au 31/12	2021 ¹⁸³	2022	2023	2024 ¹⁸⁴
Personnel mis à disposition par le conseil départemental de la Manche				
Fonctionnaire A	2	2	2	4
Fonctionnaire B	2	1	1	
Fonctionnaire C	1	1	1	
Totaux	5	4	4	
Personnel mis à disposition par l'office du tourisme Mont-Saint-Michel – Normandie				
Non cadre				4
CDI		3	3	
CDD			1	
Totaux	-	3	4	
Personnel mis à disposition par la ville du Mont-Saint-Michel				
Fonctionnaire B	-	-	1	2 ¹⁸⁵
Totaux	-	-	1	
Personnel mis à disposition par la communauté d'agglomération Mont Saint-Michel – Normandie	-	-	-	1

Source : Cour des comptes à partir des données de l'EPIC du Mont Saint-Michel.

¹⁷⁷ Année incomplète : sur 5 mois (l'établissement public ayant été installé à compter du 1^{er} août 2021).¹⁷⁸ Non inclus : le directeur général et deux apprentis.¹⁷⁹ EPIC opérationnel au 1^{er} août 2021.¹⁸⁰ Emplois rémunérés par l'établissement.¹⁸¹ Plafond d'emploi autorisé : 15,5 ETP.¹⁸² Nombre qui est atteint en 2024 (conseil d'administration du 10 décembre 2024).¹⁸³ EPIC opérationnel au 1^{er} août 2021.¹⁸⁴ Données issues du CA du 10 décembre 2024.¹⁸⁵ Un agent de catégorie B et un agent de catégorie C.

Annexe n° 15. Projection de la CAF en 2025

Tableau n° 47 : Compte financier 2023 et évolution de la CAF en 2025

CHARGES	Montants CF 2023	Montants BI 2025	Ecart Montants BI 2025 / Montants CF 2023	PRODUITS	Montants CF 2023	Montants BI 2025	Ecart Montants BI 2025 / Montants CF 2023
Personnel	1 093 655,28	1 838 580	744 925	Subventions de l'Etat	3 188 333,34	2 477 620,00	- 710 713
Fonctionnement autre que les charges de personnel	19 256 622,24	22 203 851,17	2 947 229	Autres subventions	1 592 497,80	90 500,00	- 1 501 998
Intervention (le cas échéant)	0,00	0,00	-	Autres produits	17 177 553,38	19 554 828,09	2 377 275
TOTAL DES CHARGES (1)	20 350 277,52	24 042 431,17	3 692 154	TOTAL DES PRODUITS (2)	21 958 384,52	22 122 948,09	164 564
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)	1 608 107,00	0,00	0,00	Résultat prévisionnel : perte (4) = (1) - (2)	0,00	1 919 483,08	-3 527 590,08

	Montants CF 2023	Montants BI 2025	Ecart Montants BI 2025 / Montants CF 2023
Résultat prévisionnel de l'exercice (bénéfice (3) ou perte (-4))	1 608 107,00	-1 919 483,08	-3 527 590,08
+ dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	8 041 119,59	7 822 500,00	-218 619,59
- reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	0,00	0,00	0,00
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	0,00	0,00	0,00
- produits de cession d'éléments d'actifs	0,00	0,00	0,00
- quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs	5 695 218,32	6 000 000,00	304 781,68
= capacité d'autofinancement (CAF) ou insuffisance d'autofinancement (IAF)	3 954 008,27	-96 983,08	-4 050 991,35

Source : EPIC du Mont Saint-Michel

Annexe n° 16. Liste des conventions et des partenariats avec qui l'Établissement public du Mont-Saint-Michel a signé une convention de partenariat

ENTRE	ET	OBJET	DATE
<i>Fédération d'Ille-et-Vilaine de pêches et de protection du milieu aquatique</i>	Syndicat Mixte Baie du MSM	Convention de partenariat relative au suivi des populations de poissons migrateurs du Couesnon	11/06/2020
<i>SNCF VOYAGEURS</i>	Etablissement public MSM Région Normandie Transdev MSM	Convention relative à la commercialisation d'une offre estivale de transport bimodal pour la desserte Paris - Pontorson - Mont-Saint-Michel	30/06/2023
<i>Communauté d'Agglomération Mont-Saint-Michel - Normandie</i>	Etablissement Public du MSM	Convention portant transfert en pleine propriété des biens relatifs à la sécurité et à la sûreté du site du Mont-Saint-Michel	09/06/2021
<i>Office de Tourisme Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat "Accueil des cyclistes au Mont-saint-Michel été 2021"	02/07/2021
<i>Syndicat Mixte du Littoral de la Baie du Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de superposition d'affectations Ouvrage hydraulique - Digue des Polders de l'Ouest	04/11/2021
<i>Syndicat Mixte du Littoral de la Baie du Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de superposition d'affectations Dignes d'ancrage Est et Ouest du barrage du Couesnon	04/11/2021
<i>Centre des Monuments Nationaux</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat (collaboration en EPMSM et le CMN)	31/12/2021
<i>Office de Tourisme Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention-cadre de mise à disposition de personnels à but non lucratif pour l'accueil touristique au Mont-Saint-Michel 2021-2023	31/12/2021
<i>Office de Tourisme Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention-cadre de mise à disposition de personnels à but non lucratif pour l'accueil touristique au Mont-Saint-Michel 2024-2026	01/01/2024
<i>Conservatoire du Littoral</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de coopération 2021-2026	03/03/2022
<i>Conseil Départemental de la Manche</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mise à disposition du personnel	28/07/2021
<i>Conseil Départemental de la Manche</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mise à disposition du personnel	15/10/2021
<i>SODETOUR</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat pour la vente du livre "Artur et l'étoile bleu" au CIT	31/05/2022
<i>Centre des Monuments Nationaux</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mise à disposition d'un espace au CIT pour permettre l'exploitation d'une boutique éphémère	13/07/2022
<i>Comité Régional du Tourisme de Bretagne</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat dans le cadre de la mise en œuvre de Reflet 2022 et dans l'exploitation et la diffusion des résultats de cette étude	02/06/2022
<i>Mairie du MSM et Office de Tourisme MSM-Normandie</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat exposition 150e anniversaire de la ligne ferroviaire Vitré/Pontorson	24/01/2022
<i>Centre des Monuments Nationaux</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat concernant la mise en place d'un service de consigne / dépôts de bagagerie	04/08/2022
<i>BAYMAN</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat afin de mettre en commun les moyens nécessaires à la réalisation de la manifestation Bayman	12/09/2022
<i>Les Travailleurs de l'amer</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat financier 2023, don destiné à la préservation environnementale du site du Mont-Saint-Michel	17/03/2023
<i>Centre des Monuments Nationaux</i>	Etablissement Public du MSM	Convention constitutive d'un groupement de commandes (mise en œuvre d'un spectacle de mapping vidéo et/ou drones saison du millénaire)	27/03/2023
<i>CAISSE DES DEPOTS</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat pour contribuer à la réalisation du projet « Visites nature du Mont Saint-Michel »	04/04/2023
<i>CAISSE DES DEPOTS</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat pour contribuer à la réalisation du projet « Visites nature du Mont Saint-Michel »	22/01/2024
<i>ANTICIMEX</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de parrainage 2023	10/03/2023
<i>Mairie Mont Saint Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mandat relative aux accueils de tournages au Mont-Saint-Michel	31/03/2023
<i>DYSON</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de parrainage 2023	28/04/2023
<i>SNSM</i>	Etablissement Public du MSM	Convention poste de secours	22/06/2023
<i>Syndicat Mixte du Littoral de la Baie du Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de superposition d'affectations du Barrage de la Caserne	20/10/2022

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MONT SAINT-MICHEL

ENTRE	ET	OBJET	DATE
<i>PREFECTURE DE LA MANCHE + Les 3 Communes</i>	Etablissement Public du MSM	Convention relative à l'organisation de la sécurité et de la sureté sur le périmètre de l'agglomération "Mont-Saint-Michel"	A la signature du Pref50
<i>Conseil Départemental de la Manche</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mandat de maîtrise d'ouvrage pour l'accueil des cyclistes au Mont-Saint-Michel 2021-2023	27/07/2021
<i>Conseil Départemental de la Manche</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mandat de maîtrise d'ouvrage pour l'accueil des cyclistes au Mont-Saint-Michel 2023-2025	28/07/2023
<i>PARIS 2024</i>	Etablissement Public du MSM	Convention Collectivité-étape "Relais de la flamme"	22/05/2023
<i>CEREMA</i>	Etablissement Public du MSM	Convention d'attribution de subvention n° 2FVSM0121	07/08/2023
<i>COMPAGNIE RETOURAMONT</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de résidence "Artiste en territoire" 2023	01/09/2023
<i>ATOUT France</i>	Etablissement Public du MSM	Convention attribuant une subvention dans le cadre du plan Destination France pour le projet "Mont-saint-Michel Destination pour tous"	18/09/2023
<i>C'CHARTRES TOURISME SPL</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat 2023-2026 (Itinéraire de La véloscénie)	20/06/2023
<i>VEOLIA EAU</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	18/10/2023
<i>LEC (Lyonnaise Équipement et Contrôle)</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	12/10/2023
<i>HOPITAL PRIVÉ DE LA BAIE (Avranches)</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	24/10/2023
<i>Mairie du MSM</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mandat relative aux accueils de tournages au Mont-Saint-Michel	01/03/2024
<i>Conseil Départemental de la Manche</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de cofinancement relative à l'accueil du parcours de la flamme olympique Paris 2024 dans la Manche et au Mont-Saint-Michel	24/10/2023
<i>Communauté d'Agglomération Mont-Saint-Michel - Normandie</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat	17/09/2023
<i>TRICOTS SAINT JAMES</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	12/12/2023
<i>AXIANE MEUNERIE</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	18/12/2023
<i>Association Musiques et Festivals - Via Aeterna</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de Partenariat	04/10/2023
<i>FONDATION D'ENTREPRISE ENGIE</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	21/12/2023
<i>DERVENN</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de mécénat	06/02/2024
<i>Syndicat Mixte du Littoral de la Baie du Mont-Saint-Michel et Association syndicale autorisée des polders de l'Est du Couesnon</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de gestion et de concours Digue d'Ardevon (Baie du Mont-Saint-Michel)	08/12/2023
<i>Office de Tourisme Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de gestion pour l'accueil touristique au Mont Saint-Michel (Complémentaire à la CONV276)	31/12/2023
<i>Centre des Monuments Nationaux et Association R.O.C. en Baie • Festival Papillons de Nuit</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat relatif à l'organisation d'un concert le samedi 21 octobre 2023 à 21h dans la Merveille du Mont-Saint-Michel	31/01/2024
<i>SODETOUR</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de parrainage 2023-2025	24/11/2023
<i>Association Baie en Scène</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de Partenariat	19/09/2023
<i>GRDF</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de Partenariat	25/03/2024
<i>PETR Sud Manche PETR St Malo SM SCOT Fougères</i>	Etablissement Public du MSM	Convention constitutive d'un groupement de commandes pour une mission d'assistance a maîtrise d'ouvrage	07/05/2024
<i>Pass Culture</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat	30/04/2024
<i>Tricots Saint-James</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de licence de marque	17/05/2024
<i>Centre des Monuments Nationaux Communauté d'Agglomération Mont-Saint-Michel - Normandie</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de partenariat	10/06/2024
<i>Agence Plead</i>	Etablissement Public du MSM	Convention de parrainage	01/07/2024
<i>Fédération départementale des chasseurs de la Manche</i>	Etablissement public du MSM	Contrat d'adhésion annuelle pour une superficie de 54 ha - Année 2020	05/11/2019
<i>Fédération départementale des chasseurs de la Manche</i>	Etablissement public du MSM	Contrat d'adhésion annuelle pour une superficie de 54 ha - Année 2021	02/11/2020
<i>Fédération départementale des chasseurs de la Manche</i>	Etablissement public du MSM	Contrat d'adhésion annuelle pour une superficie de 54 ha - Année 2022	30/11/2021
<i>Fédération départementale des chasseurs de la Manche</i>	Etablissement public du MSM	Contrat d'adhésion annuelle pour une superficie de 54 ha - Année 2023	22/12/2022
<i>Fédération départementale des chasseurs de la Manche</i>	Etablissement public du MSM	Contrat d'adhésion annuelle pour une superficie de 54 ha - Année 2024	20/11/2023

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MONT SAINT-MICHEL

ENTRE	ET	OBJET	DATE
<i>Fédération départementale des chasseurs de la Manche</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat d'adhésion et de services complémentaires n°50A613	30/11/2021
<i>UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE</i>	Syndicat Mixte Baie du MSM	Contrat de collaboration de recherche, ayant pour objet "Valorisations cartographique et scientifique de données topographiques sur la petite baie du MSM sur la base de la réalisation de levés Lidar semestriels très haute résolution et d'orthophotographies"	25/04/2018
<i>UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE</i>	Syndicat Mixte Baie du MSM	Contrat de collaboration de recherche, ayant pour objet "Valorisations cartographique et scientifique de données topographiques sur la petite baie du MSM sur la base de la réalisation de levés Lidar semestriels très haute résolution et d'orthophotographies"	18/03/2021
<i>UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE</i>	Syndicat Mixte Baie du MSM	Avenant 1 au Contrat de collaboration de recherche, ayant pour objet "Valorisations cartographique et scientifique de données topographiques sur la petite baie du MSM sur la base de la réalisation de levés Lidar semestriels très haute résolution et d'orthophotographies"	02/02/2024
<i>UNIVERSITE DE CAEN NORMANDIE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de prestations de recherche-développement relatif aux "Transferts sédimentaires et évolution de la petite baie du Mont-Saint-Michel entre 2009 et 2021"	25/02/2022
<i>UNIVERSITE DE CAEN NORMANDIE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de prestations de recherche-développement relatif aux "Transferts sédimentaires et évolution de la petite baie du Mont-Saint-Michel entre 2009 et 2021"	05/02/2024
<i>CAISSE DES DEPOTS</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de prêt pour le financement de l'opération de reprise des biens de retour de la DSP	25/10/2022
<i>CAISSE DES DEPOTS</i>	Etablissement Public du MSM	Réaménagement du Contrat de prêt pour le financement de l'opération de reprise des biens de retour de la DSP	25/10/2022
<i>LE CINQUIEME REVE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de cession de droits (Film "Le Film MSM")	06/02/2023
<i>PILGRIM PRODUCTIONS</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat d'autorisation d'occupation et d'exploitation ou mis a disposition du domaine public propriété de bl'établissement public du Mont-Saint-Michel	02/03/2023
<i>PILGRIM PRODUCTIONS</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat d'autorisation d'occupation et d'exploitation ou mis a disposition du domaine public propriété de bl'établissement public du Mont-Saint-Michel	09/05/2023
<i>PILGRIM PRODUCTIONS</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat d'autorisation d'occupation et d'exploitation ou mis a disposition du domaine public propriété de bl'établissement public du Mont-Saint-Michel	16/11/2023
<i>LES TRAVAILLEURS DE LA MER</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licences de Marque	31/03/2023
<i>LES TRAVAILLEURS DE LA MER</i>	Etablissement Public du MSM	Avenant 1 au Contrat de licences de Marque	26/02/2024
<i>EVERROSE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de partenariat pour la réalisation et la commercialisation de reproductions authentiques des principaux monuments et sites patrimoniaux majeurs dans le monde en format numérique (NFT)	24/03/2023
<i>IRAISER</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de mise en place et paramétrage d'une plateforme de don en ligne - Solution Essential	19/04/2023
<i>LINK PRODUCTION</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat d'achat de droits et de cession de droits de diffusion et d'exploitation audiovisuelle	30/05/2023
<i>ASSOCIATION CORRESPONDANCES ET MUSIQUES</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de cession du droit d'exploitation du spectacle "Le concert secret des Dames" du 12/08/2023	02/08/2023
<i>ASSOCIATION CORRESPONDANCES ET MUSIQUES</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de cession du droit d'exploitation du spectacle "Le concert secret des Dames" du 12/08/2023	02/08/2023
<i>Mairie Mont-Saint-Michel</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licence de marque "Mont Saint Michel"	28/07/2023
<i>COMPAGNIE RETOURAMONT</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de cession d'exploitation d'un spectacle	28/08/2023

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MONT SAINT-MICHEL

ENTRE	ET	OBJET	DATE
<i>OFFICE FRANCAIS DE LA BIODIVERSITE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat Protocole d'engagement mutuel relatif à la sélection du lauréat dans le cadre de l'appel à projet « Restauration écologique en faveur de la biodiversité »	Attente signature
<i>ASSOCIATION DU PRIEURÉ</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de prêt à usage	15/09/2023
<i>ORANGE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de parrainage (définir les conditions du parrainage pour l'hiver 2023-2024 - du 01/12/2023 au 31/03/2024)	
<i>BIOVIVA</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licence de marque	25/01/2024
<i>AXIANE MEUNERIE</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licence de marque	08/03/2024
<i>ADADA</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licence de marque	06/05/2024
<i>JEANNETTE 1850</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de partenariat	06/05/2024
<i>LUNII</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licence de marque	14/05/2024
<i>MEGABLEU</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de licence de marque	25/01/2024
<i>Association L'Orchestre Régional de Normandie</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de cession du droit d'exploitation d'un spectacle (du 11, 12 et 13 juillet 2024)	10/06/2024
<i>Association Sukiyaki Office</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de cession du droit de représentation d'un spectacle (du 11, 12 et 13 juillet 2024)	En cours
<i>Syndicat Mixte du Littoral de la Baie du MSM</i>	Etablissement Public du MSM	Contrat de prêt à usage de terres	30/05/2024

Source : EPIC du Mont Saint-Michel