



Culture
Patrimoine
Tourisme
*Nouveaux usages,
nouvelles opportunités*



Chiffres clés



60 %

La part des touristes dans la fréquentation des établissements culturels.

La compétitivité touristique de la France passe par le tourisme et le patrimoine.



+ 214

Le nombre de nouveaux musées de collectivités locales en 20 ans...

mais sur la même période la part des français ayant visité un musée ou une exposition dans l'année a baissé de 10 %*.

(*40 % en 1997, 29 % en 2018. Source Ministère de la Culture)

3 leviers

pour réaliser le plein potentiel de nos territoires



Repenser une nouvelle génération de lieux culturels hybrides, s'adressant autant aux habitants qu'aux touristes



Construire des modèles économiques diversifiés et résilients



Inscrire la démarche de création de lieux dans le cadre de l'aménagement global d'un quartier culturel

Table des matières

4

Le tourisme et la culture, un enjeu majeur pour la relance

Le secteur du tourisme a démontré sa résilience face aux crises

La France peut compter sur le tourisme extérieur aussi bien qu'intérieur

Le tourisme culturel est un des premiers atouts de la destination France

6

Une difficulté croissante à agir sur le développement local par les projets culturels

Le défi de l'essaimage et de la taille critique

Le défi de l'expérientiel et de la qualité de visite

Le défi de la convergence entre touristes et habitants

8

Un capital culturel sous-exploité et une nouvelle donne technologique

Des aspirations nouvelles

Un patrimoine « à revisiter »

Une nouvelle donne technologique

10

Vers des lieux culturels augmentés, fondés sur l'expérience

Envisager une nouvelle génération de lieux culturels à destination des habitants comme des touristes

Privilégier l'hybridation des activités pour un agenda impactant

12

Des modèles économiques à consolider

Au-delà de l'investissement, anticiper le cycle de vie du projet

Résoudre l'équation économique du patrimoine

14

Prendre la focale de l'aménagement et développer les valorisations croisées

Où se situe la valeur ?

Vers de nouvelles méthodes de modélisation du projet urbain

16

Nous contacter

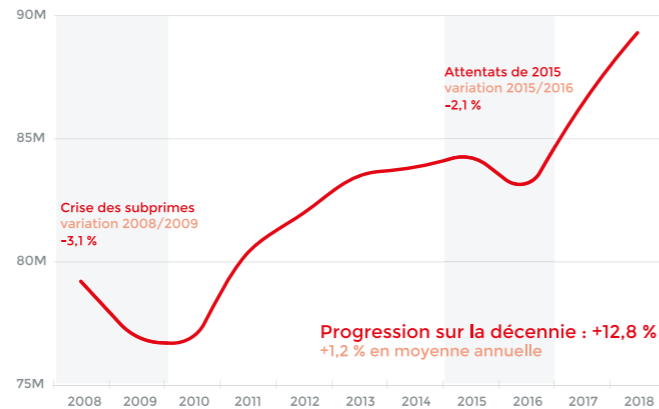
Le tourisme et la culture, un enjeu majeur pour la relance

Le secteur du tourisme a démontré sa résilience face aux crises

La France est historiquement la première destination touristique mondiale et les crises passées n'ont pas entravé cette dynamique de croissance. Les arrivées internationales ont en effet augmenté de 12,8 % depuis 2008¹ et ce malgré la crise financière de 2008 ou les attentats de 2015. Ainsi, si les arrivées internationales ont diminué de 2,1 % entre 2015 et 2016, elles atteignent un nouveau record en 2017². Et même si la crise sanitaire se distingue en conjuguant un choc d'offre et de demande d'ampleur inédite, la destination France présente une situation plus favorable que les autres pays européens et a vu ses recettes liées au tourisme international augmenter de 21 % en juillet 2021 par rapport à juillet 2020³.

Arrivées internationales en France

Source : OCDE, overnight visitors (tourists)



¹ OCDE
² Ibid – 86,9 millions de voyageurs soit +2,84 % par rapport à 2015
³ Atout France (2021) – Note de conjoncture – septembre 2021

Le tourisme culturel est un des premiers atouts de la destination France

Le tourisme culturel est un important facteur d'attractivité pour la France et pour le développement économique de ses territoires. Avec près de 44 000 monuments et sites protégés, 45 biens classés par l'UNESCO, 8 000 musées dont 1 200 labellisés « Musée de France », et 500 festivals⁷, l'offre culturelle et patrimoniale est l'un des principaux atouts touristiques de la France. Elle occupe, qui plus est, une place importante dans les activités des touristes étrangers puisque 49 % d'entre eux ont visité des sites culturels au cours de leur séjour en 2018⁸.

Le tourisme constitue également la première voie d'accès à la culture puisqu'il génère plus de 60 % de la fréquentation des sites culturels⁹. Il représente enfin un levier de développement économique considérable pour les territoires, le poids de ce secteur étant estimé à près de 100 000 emplois et 15 milliards d'euros de retombées économiques¹⁰.

Il est toutefois nécessaire de rester prudent quant à l'évolution du tourisme culturel en France en ces temps de post-pandémie. Différentes transformations, dont on ne peut encore évaluer les impacts quantitatifs comme qualitatifs, sont à l'œuvre : diminution durable du tourisme chinois, augmentation des publics touristiques européens, renchérissement des coûts de transport aérien, etc. Il semble aujourd'hui plus que nécessaire de penser une offre culturelle adaptée et ajustée, prenant en compte le territoire d'implantation comme le public voisin.

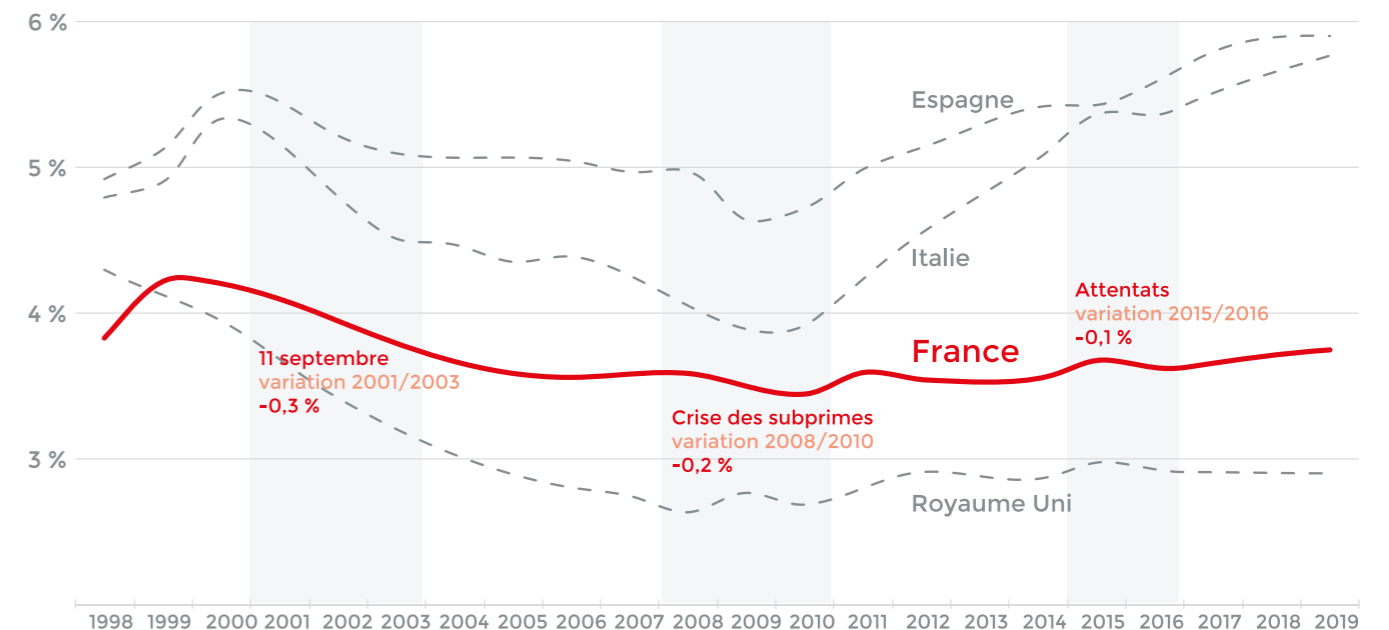
La France peut compter sur le tourisme extérieur aussi bien qu'intérieur

Si les baromètres valorisent souvent le tourisme international pour son impact sur la balance commerciale et son évolution dynamique, le tourisme interne demeure néanmoins le premier contributeur à l'économie du tourisme en France. La clientèle française représente en effet deux tiers des séjours réalisés en 2018, soit 4,6 points de PIB⁴. Un recentrage des touristes français sur la destination France a par ailleurs été observé avant même la crise de la covid-19 (+19 % à fin avril 2019 par rapport à fin avril 2018⁵) et la crise sanitaire semble avoir renforcé cette dynamique, notamment en faveur des zones de montagne et des espaces ruraux.

Cette part importante de la clientèle domestique peut expliquer la résilience du secteur touristique français qui semble mieux amortir les chocs que d'autres destinations européennes⁶. La contribution au PIB de l'activité touristique est cependant moins importante en période de relance et elle doit donc consolider sa place comme moteur de la reprise économique.

Contribution du tourisme au PIB

Source : WTTC World travel & tourism council



⁴ DGE (2019) – « La croissance de la consommation touristique en France se confirme en 2018 ». 4 pages de la DGE, n°91
⁵ Amadeus, Les entreprises du voyage, Orchestra (2019) – « Baromètre. Les tendances des ventes tourisme par les agences de voyages »
⁶ En l'absence de recul, l'impact de la crise de la covid-19 n'a pas été modélisé
⁷ Atout France (2018) – « Le tourisme culturel »
⁸ DGE (2019) – « Plus de 89 millions de touristes étrangers en France en 2018 »
⁹ DGE – « Le tourisme culturel » [consulté le 14/10/2021]
¹⁰ Ibid

Une difficulté croissante à agir sur le développement local par les projets culturels

Le défi de l'essaimage et de la taille critique

L'offre culturelle s'est enrichie ces dernières années grâce à l'ouverture régulière de nouveaux sites. Cependant, cette dynamique cache de fortes disparités de fréquentation entre les territoires, ce qui interroge la capacité des lieux culturels à devenir des locomotives du développement local. Si les métropoles et les villes touristiques semblent ainsi se démarquer grâce à la densité de leur offre (l'Île-de-France concentre 57 % de la fréquentation totale des musées en France¹¹), le visitorat de nombreux lieux de plus faible notoriété semble au contraire stagner, voire reculer, pour les 400 musées qui n'atteignent pas les 10 000 visiteurs annuels. L'analyse rétrospective sur 15 ans atteste ainsi que la croissance des fréquentations est inversement proportionnelle à la distribution par taille des musées¹². Le constat est sans appel : le club fermé des très grands sites capte l'essentiel de la croissance des flux de visiteurs.

Réorienter les flux vers des territoires sans image touristique préexistante s'avère donc difficile. Les retours d'expérience incitent en effet à la prudence sur la capacité à créer des équipements générateurs de flux et un « effet Bilbao », et ce qu'il s'agisse de périphéries de métropoles, de villes moyennes ou de territoires ruraux. Dans ces territoires, passé l'effet d'enthousiasme lié à l'inauguration, les fréquentations peuvent retomber rapidement et les gestionnaires doivent souvent repositionner leur offre vers un public de proximité plutôt que vers des touristes trop peu présents. Le défi de l'essaimage pose donc une question claire : comment repenser les lieux culturels pour garantir un accès équitable à la culture et s'adresser d'abord à un public local ? Quelle est la taille critique nécessaire pour garantir un effet « destination » et ainsi une pérennité de l'équipement culturel dans le temps ?

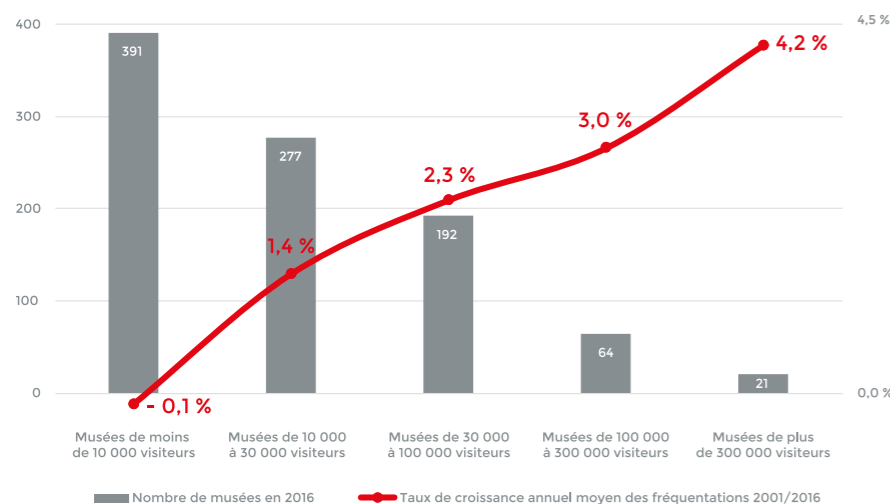
Le défi de l'essaimage et de la taille critique

Le défi de l'expérientiel et de la qualité de visite

Qu'il s'agisse de la création d'une expérience de visite, d'un propos engageant (le « *storytelling* »), de logique de divertissement ou encore d'accessibilité, les défis du tourisme expérientiel sont nombreux. Même si certains sites parviennent rapidement et efficacement à séduire des publics, à l'instar de l'Atelier des Lumières à Paris¹³ ou de la Cité du Vin de Bordeaux¹⁴, d'autres propositions touristiques et culturelles sont parfois en décalage avec l'attente et le souhait d'engagement du visiteur. Cette situation s'illustre par un décrochage progressif des dépenses culturelles et de loisirs en France, contrairement à l'Europe du Sud où elle se maintiennent, et à l'Europe du Nord où elles sont en croissance depuis 5 ans.

Un petit nombre de grands musées capte l'essentiel de la croissance des flux

Source : Ministère de la Culture



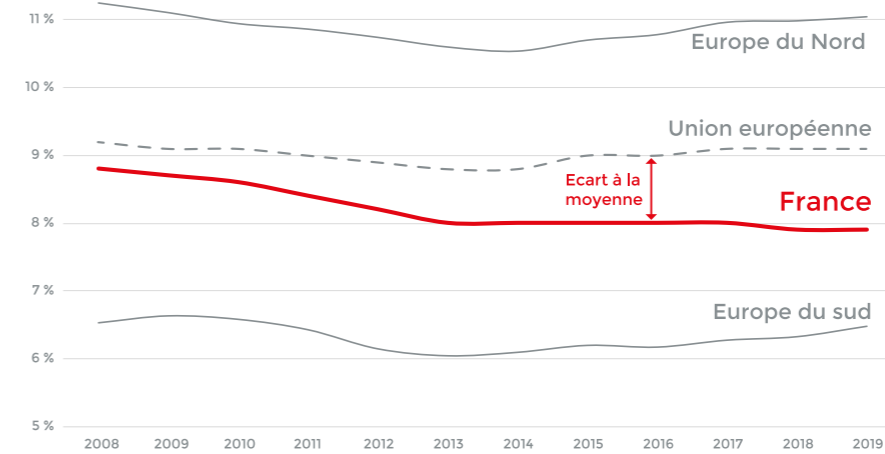
L'exemple le plus parlant en France est celui de la Cité de la Gastronomie de Lyon. Ce site pourtant récent n'a pas su proposer une offre et une programmation adaptées aux attentes de son visitorat potentiel. Le manque de cohérence programmatique et d'expériences, aussi bien au niveau des contenus culturels proposés que de la politique tarifaire retenue, a créé de larges difficultés à intéresser, diversifier et fidéliser les publics.

En outre, la concurrence continue de s'accroître entre activités culturelles et touristiques. Les musées et les sites patrimoniaux doivent en permanence se réinventer pour convaincre le visiteur de venir (ou de revenir), en proposant un accueil de qualité et de nouvelles expériences inédites, souvent onéreuses, à un public toujours plus exigeant. Le Puy-du-

Un décrochage progressif des dépenses culturelles et de loisirs en France

(% des dépenses des ménages)

Source : INSEE, Eurostat. Europe du Nord : Moyenne Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Danemark, Suède. Europe du sud : Moyenne Espagne, Portugal, Italie, Grèce



Fou a d'ailleurs parfaitement compris cette nécessité en créant un pôle de production audiovisuelle¹⁵, et en s'internationalisant : le parc d'attractions a ouvert en 2021 son premier parc à l'étranger, le Puy du Fou España¹⁶. Il projette également un nouveau concept de spectacle immersif au cœur de Shanghai, en Chine, en 2022¹⁷. Relever les défis de l'expérientiel nécessite par ailleurs d'adopter une approche holistique : depuis la prise de décision et le choix de la destination touristique, jusqu'au retour chez soi, l'expérience du visiteur doit être envisagée dans sa globalité. L'offre de transport, d'hébergement, de restauration est à penser au même titre que l'offre touristique et culturelle pour favoriser une expérience de visite complète et réussie.

Le défi de la convergence entre touristes et habitants

On assiste paradoxalement à un effet ciseau entre offre et demande : tandis que les collectivités inaugurent toujours plus de nouveaux lieux¹⁸, la part de français ayant visité un musée, une exposition ou un monument historique au cours de l'année diminue, et ce quel que soit le niveau de diplôme des visiteurs. Ce constat fait ressortir une double dif-

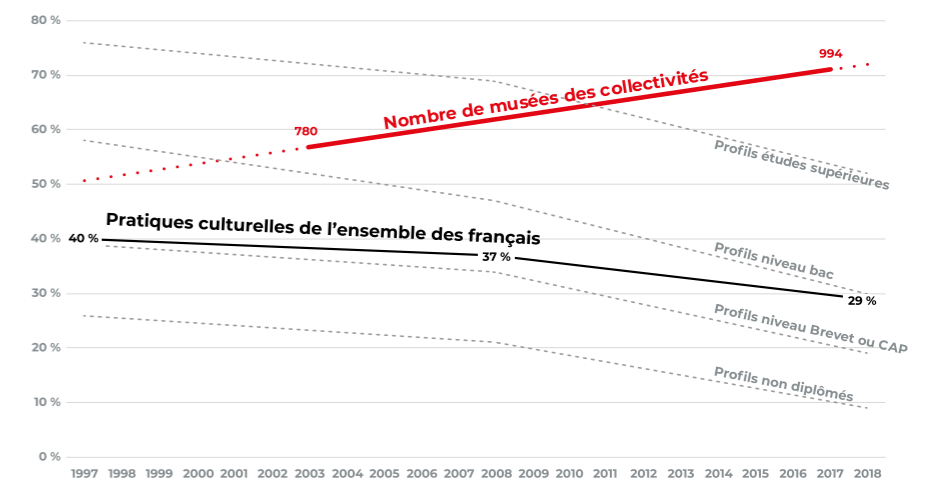
ficulté : fidéliser les publics de proximité afin de générer des revisites sur l'année, et attirer des publics extérieurs au territoire, qu'il s'agisse de touristes nationaux ou internationaux.

Comment repenser les convergences et les divergences entre les attentes des touristes, nationaux et étrangers, et le public local, pour construire différemment les offres culturelles et touristiques de demain ? Un véritable jeu d'équilibriste se joue entre une programmation culturelle à forte notoriété (de type « *blockbuster* ») visant à attirer largement, des propositions portant sur des thématiques de niche à destination d'un public d'avis et d'experts, et des événements fréquents et diversifiés pour séduire le public local.

Cette appréhension d'un tourisme « *glocal* » s'inscrit dans une tendance vers plus de porosité entre le touriste et la population locale : expérience gastronomique chez l'habitant, choix d'un hébergement authentique, accès à des espaces habituellement interdits au grand public (comme les coulisses d'un théâtre, les réserves d'un musée ou le toit d'un site patrimonial). Cette approche vise à faire du voisin un ambassadeur.

Un effet ciseau entre l'offre et la demande

(% de français qui ont visité un musée ou une exposition au cours de l'année)
Source : Ministère de la Culture, European group on museum statistics



¹¹ Patrimostat 2020

¹² Ministère de la Culture

¹³ Quotidien de l'Art – 400 000 visiteurs en seulement 3 mois d'exploitation suite à l'ouverture du site le 14 avril 2018,

¹⁴ 4^e musée le plus visité en France hors Île-de-France en 2019, avec une fréquentation s'élevant à 416 000 visiteurs, site de la ville de Bordeaux

¹⁵ La société Epique Studio a vu le jour pour constituer un pôle de production audiovisuel et ainsi mettre à disposition du secteur du cinéma et de l'image la collection de décors et de services du Puy du Fou

¹⁶ Un projet de 183 millions d'euros sur 30 hectares. *La Dépêche*, « Malgré la crise sanitaire, le Puy du Fou ouvre en Espagne son premier parc étranger », 26/03/2021

¹⁷ Infotravel – « Le Puy du Fou s'installe à Shanghai », mai 2021

¹⁸ Egmut – Le nombre de musées des collectivités augmente de près de 30 % entre 2003 et 2017

Un capital culturel sous-exploité et une nouvelle donne technologique

Des aspirations nouvelles

Les bouleversements introduits par la crise sanitaire ainsi que la prise de conscience de l'urgence climatique contribuent à faire évoluer les pratiques touristiques d'un tourisme de masse vers un tourisme sur-mesure. Ainsi, selon une étude menée en 2017 par le site Booking.com, 60 % des voyageurs déclarent privilégier les expériences. À ce titre, l'authenticité apparaît comme l'un des principaux facteurs d'attractivité des destinations touristiques : comme le souligne l'universitaire Kjell Olsen, la volonté de distinction pousse les touristes à vouloir se démarquer du tourisme ordinaire dans le choix de leur destination et les incite donc à s'orienter vers des territoires jugés moins touristiques¹⁹. Cela conduit, par exemple, à ce que le sociologue Pierre Py décrit comme un passage de vacances « mer, sable, soleil » à des séjours « patrimoine, paysage, loisirs »²⁰. La culture apparaît ainsi comme un déclencheur de séjours à l'image des festivals qui ont attiré 7,2 millions de participants en 2018 et se déroulent le plus souvent sur des territoires ruraux et peu touristiques.

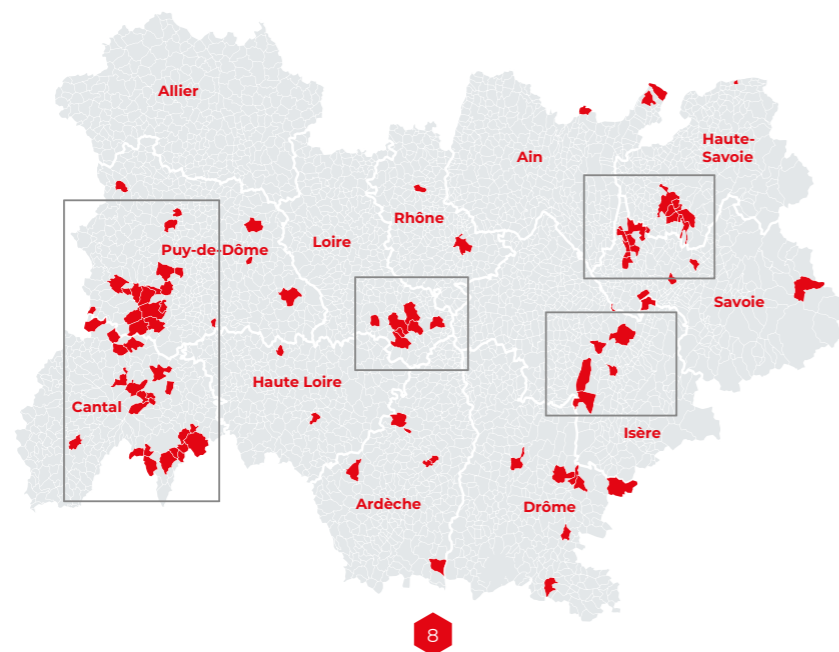
Le tourisme expérientiel représente également une opportunité intéressante, à l'instar du tourisme industriel qui permet de créer une nouvelle offre touristique valorisant aussi bien la mémoire d'un territoire (ex : musée du textile de Cholet), ses produits, son savoir-faire, ou ses fleurons contemporains (ex : site Airbus à Toulouse).

Un patrimoine « à revisiter »

La France offre un paysage culturel riche, aux potentiels très divers mais inégalement mis en tourisme. L'offre culturelle et patrimoniale s'est en effet largement renouvelée et enrichie ces dernières années à travers des lieux emblématiques, aussi bien publics à l'image du Louvre Lens, que privés comme la Bourse de Commerce – Pinault Collection, ou encore vitrines, à l'instar de La Place Ducale de Charleville-Mézières. Cette richesse patrimoniale et culturelle est présente à toutes les échelles du territoire, comme le montre l'analyse du capital culturel des 13 régions métropolitaines réalisée par la SCET pour l'Agence nationale de cohésion des territoires²¹. À travers une triple lecture, d'abord paysagère (présence de sites naturels majeurs), puis patrimoniale (densité de musées et de Monuments Historiques, présence d'AOC) et enfin événementielle (programmation de festivals), des regroupements de communes dotées d'un capital culturel important ont pu être identifiés. Cette analyse a révélé que ces intensités culturelles ne correspondent pas toujours aux destinations déjà matures. Ces « nouveaux » territoires du tourisme présentent un potentiel de déconcentration des flux touristiques, qui répond aussi bien au désir de la clientèle de sortir des sentiers battus qu'aux préoccupations montantes autour du « surtourisme »²². Ces territoires au capital culturel élevé restent inégalement mis en tourisme et interrogent donc la nécessité de nouvelles approches et de nouveaux opérateurs.

Cartographie des communes présentant le capital touristique le plus important en Auvergne-Rhône-Alpes

Sources : Ibid, INSEE, SCET



Une nouvelle donne technologique

Afin de rendre plus accessible, plus attractive et plus expérientielle l'offre culturelle et patrimoniale, certains acteurs du secteur font preuve de créativité et d'innovation en déployant de tout nouveaux dispositifs technologiques. Les innovations numériques facilitent fondamentalement la médiation entre l'objet culturel et le visiteur en créant des « expériences immersives » à l'instar de l'Atelier des Lumières dont l'exposition « Gustav Klimt » a attiré plus d'un million de visiteurs en 9 mois entre 2018 et 2019 (soit autant que la fréquentation totale du Grand Palais sur l'année 2018)²³. Même si le coût d'investissement peut être dissuasif pour les opérateurs, ces expériences dans lesquelles le numérique tient une place primordiale tendent à se démocratiser et posent les bases de nouvelles formes de lieux culturels dits « augmentés », « prolongés » et « valorisés ».

Les nouvelles technologies permettent désormais de métamorphoser les lieux culturels et patrimoniaux grâce à la projection d'une création numérique bidimensionnelle ou tridimensionnelle sur une architecture existante, ou encore à l'utilisation de la réalité augmentée voire de la réalité virtuelle dans un espace de visite. Cette notion d'« augmentation » recouvre aussi un accès facilité à l'information et aux services avant, pendant et après la visite, pouvant aller jusqu'à révolutionner la médiation traditionnelle.

Il ne faut toutefois pas imaginer que les nouvelles technologies ont vocation à remplacer tous les dispositifs traditionnels. Au contraire, c'est justement la complémentarité entre une approche *high tech* et une approche *low tech* qui garantit le succès et la cohérence d'un parcours de visite, d'un propos et d'une expérience visiteur et qui assure de toucher un public le plus large possible.



Ville du Havre, Dispositif de réalité virtuelle Timescope © Timescope

Les innovations digitales permettent également un prolongement des lieux culturels directement dans le foyer des visiteurs. Les confinements successifs liés à la pandémie de la covid-19 ont accéléré la digitalisation des sites touristiques et culturels, rivalisant d'ingéniosité pour produire des contenus innovants et accessibles à tous : visites virtuelles d'espaces publics comme de ceux habituellement fermés aux visiteurs, conférences retransmises en ligne en direct, podcasts, etc.

Le numérique est un outil supplémentaire de valorisation des lieux touristiques et culturels : il permet un gain de productivité et une potentielle monétisation du patrimoine et des savoir-faire existants. Les nouvelles technologies permettent désormais de développer des nouvelles pratiques de consommation de visite ainsi que de nouveaux canaux de promotion et de commercialisation de l'offre. Enfin, les innovations digitales favorisent, notamment par le biais de la numérisation, une meilleure gestion des collections et leur mise à disposition du grand public, de manière gratuite (*open content*) ou payante (création de NFT des œuvres mis à la vente).



Musée d'Art Moderne de Paris, dispositif tablette sur *La Fée Electricité* de Raoul Dufy © Elodie Ratsimbazafy



RMN-Grand Palais, Exposition Pompéi du 1^{er} juillet au 2 novembre 2020 © Rmn-Grand Palais - Photo Didier Plowly

¹⁹ Kjell Olsen, cité par Saskia Cousin et Bertrand Réau (2016), *Sociologie du tourisme*

²⁰ Pierre Py, *Le tourisme, un phénomène économique*

²¹ ANCT (2021) – *Etude des dynamiques territoriales du tourisme*

²² www.vie-publique.fr – Le terme de « surtourisme » (ou « overtourisme ») est apparu ces dernières années pour désigner le phénomène de saturation des sites touristiques par un nombre toujours croissant de visiteurs

²³ <https://korii.slate.fr/et-caetera/musees-numeriques-succes-democratisation-atelier-lumieres-micro-folies>

Vers des lieux culturels augmentés, fondés sur l'expérience

Envisager une nouvelle génération de lieux culturels à destination des habitants comme des touristes

Faire émerger une nouvelle génération de sites culturels apparaît primordial pour répondre aux enjeux contemporains. Ces « tiers-lieux » culturels permettent de développer une offre multiple agrégeant des espaces d'expositions, la mise en valeur d'un patrimoine, un agenda événementiel, des espaces de coworking, des offres de restauration, des espaces commerciaux éphémères ou pérennes, et des initiatives issues du tissu associatif local. Cette nouvelle génération de lieux doit s'appuyer sur une ingénierie de projet nouvelle, experte et multithématique : d'abord pour garantir l'exigence culturelle d'un lieu de référence appelé à rayonner et à devenir une vitrine du territoire, ensuite pour assembler une offre diverse qui puisse concerner effectivement tous les publics, de proximité ou de passage, quels que soient leur âge, leur niveau d'appréhension du contenu culturel ou leur pouvoir d'achat. Cette approche nouvelle permet au site touristique et culturel de glisser d'un statut d'équipement monofonctionnel à un lieu de vie pluridisciplinaire, hybride, foisonnant d'activités et générateur d'une économie diversifiée.

« Cette nouvelle génération de lieux doit s'appuyer sur une ingénierie de projet nouvelle, experte et multithématique.

Exigeant et populaire, ce nouveau concept de « lieu de destination » doit résonner avec plaisir autant qu'avec pédagogie, notamment grâce à des expériences immersives et numériques, ludiques, qui désacralisent le rapport au patrimoine, à l'art et aux œuvres. À travers ces nouveaux registres de médiation, il est possible de fédérer plus largement les publics, de rendre les pratiques culturelles plus spontanées, et de susciter l'émerveillement. Ces nouvelles expériences sont aussi conçues grâce aux incubateurs d'approches innovantes issus du tissu entrepreneurial et des *startups*.

Privilégier l'hybridation des activités pour un agenda impactant

L'hybridation des activités sert plusieurs objectifs, dont celui de la mutualisation des moyens pour atteindre une taille critique, favoriser la cohérence d'ensemble et assurer un haut niveau d'exigence culturelle.

L'hybridation, c'est aussi la capacité à élargir une programmation et à s'ouvrir au-delà de sa fonction initiale. L'Opéra de Lille est un bel exemple de site qui, tout en conservant une programmation lyrique internationale prestigieuse, a su attirer un public plus large grâce à une programmation pluridisciplinaire riche, constituée d'activités en famille, d'événements et de concerts destinés aux publics locaux peu habitués de l'opéra. Ces efforts de positionnement et de programmation ont permis de démultiplier l'intérêt des visiteurs et de fidéliser des publics de proximité.

La connaissance pointue des publics et des non-publics permet aux lieux touristiques et culturels d'orienter au mieux leur offre et d'adapter leur programmation afin d'éviter les écarts entre leurs propositions (logique de l'offre) d'une part, et les attentes et besoins des clientèles potentielles (logique de la demande) d'autre part. Certaines analyses de la demande peuvent d'ailleurs être mutualisées ou croisées entre sites et territoires pour assurer la globalité et la continuité de l'expérience touristique, et permettre des économies d'échelle entre plusieurs sites.

Enfin, l'hybridation des nouvelles technologies va de pair avec celle des activités. L'essor du « phygital »²⁴, rendu possible notamment grâce à la généralisation des smartphones et à l'apparition des lunettes de réalité augmentée, décuple les possibilités d'hybridation des activités dans le monde virtuel et physique. La richesse de l'expérience dépend désormais non seulement de la qualité des contenus, mais aussi, et surtout, de la créativité avec laquelle ces contenus sont présentés aux publics.

²⁴ www.e-marketing.fr – Le « phygital » est un terme apparu en 2013, contraction entre les mots « physique » et « digital », qui renvoie à une stratégie marketing

Des modèles économiques à consolider

Au-delà de l'investissement, anticiper l'exploitation et le cycle de vie du projet

Dans un contexte économique contraint, les lieux culturels doivent trouver de nouvelles pistes de financement. En effet, déjà (très) dépendant des subventions, le modèle économique des lieux culturels publics se trouve de plus en plus tendu, entre missions d'intérêt général qui s'intensifient et finances publiques toujours plus contraintes. Pour autant, actionner le levier de la tarification n'est pas réaliste, alors que plus d'un tiers des Français estimait en 2019 avoir renoncé à une visite en raison d'un prix trop élevé²⁵. Et si la part d'entrées gratuites s'élève à près de 40 % dans les musées français²⁶, celle-ci s'inscrit dans la moyenne européenne et reflète la vocation de service public de ces équipements, qui ont pour mission première de démocratiser l'accès aux arts et à la culture, notamment pour les plus jeunes et les publics dits « éloignés ».

Pour consolider leur modèle économique, les sites culturels développent d'autres pistes, comme la logique de fidélisation au travers d'offres d'abonnement ou d'adhésion pour les publics de proximité. Ils diversifient également leurs sources de revenus par le biais de la location d'espaces, de l'aménagement d'une boutique sur site et/ou en ligne, d'une offre – parfois multiple - de restauration, d'une programmation événementielle dynamique, et éventuellement d'une offre d'hôtellerie ou d'une logique de commercialisation de leur marque (« branding »). Les lieux investissent aussi de plus en plus, par effet de bord, d'autres fonctions de loisirs, à l'instar des *escape games*, des visites à thème, ou des expositions ludiques plus axées sur les familles, sur l'interactivité et sur l'expérience.

Enfin, certains lieux envisagent une cohabitation avec d'autres fonctions bénéficiaires, comme le *coworking*, les incubateurs ou les pépinières d'entreprises, dont les modèles économiques peuvent permettre une péréquation.

En actionnant tous ces leviers et de nouvelles approches d'ingénierie financière, il est possible de maximiser les ressources propres, et de construire un modèle économique soutenable et pérenne sur l'ensemble du cycle de vie du projet. Il s'agit de mettre en œuvre une véritable stratégie financière d'exploitation, c'est-à-dire d'incorporer dès le programme initial l'ensemble des contraintes pour orienter les coûts d'exploitation vers l'expérience visiteur et la qualité de visite.

Résoudre l'équation économique du patrimoine

Les coûts d'investissement des projets touristiques et culturels sont très conséquents et s'élèvent couramment à plusieurs dizaines ou plusieurs centaines de millions d'euros. Ils obligent à définir de nouveaux montages économiques, d'autant plus que ces projets sont régulièrement sujets à des dépassements significatifs de calendrier et de budget, avec un surcoût moyen observé de l'ordre de 30 % par rapport aux coûts prévisionnels²⁷. On retrouve ce niveau élevé d'investissement sur les sites patrimoniaux, et notamment sur ceux protégés au titre des Monuments Historiques (MH), pour lesquels la restauration MH est en effet complexe et nécessite l'intervention d'architectes du patrimoine et le savoir-faire d'entreprises spécialisées. Le coût des travaux de restauration évolue fréquemment autour de ratios compris entre 3 000 et 5 000 euros par mètre carré, soit près de 2 à 3 fois plus que les ratios classiquement observés sur des projets de construction neuve.

« Il est possible de maximiser les ressources propres et de construire un modèle économique soutenable et pérenne. »

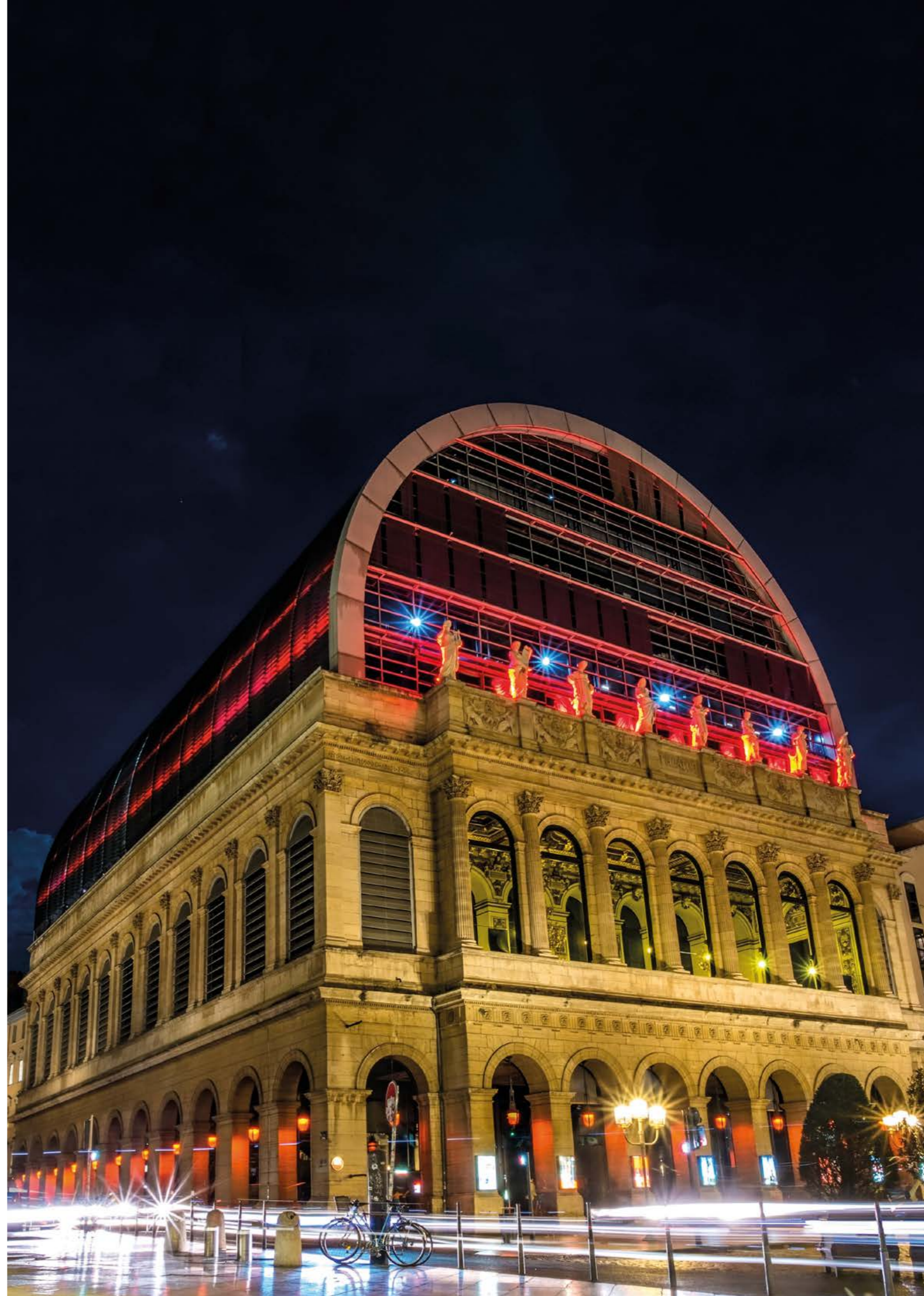
De facto, ces coûts Monument Historique (MH) supplémentaires rendent impossible la mobilisation d'opérateurs privés, qui n'ont pas la capacité d'absorber ces surcoûts dans leur plan d'affaires, à l'exception de sites exceptionnels, à très forte visibilité, ou localisés dans les grandes métropoles. Pour résoudre cette équation économique, une des solutions peut être de décorrélérer ce volet MH, en dissociant les murs de l'exploitation.

Pour compenser ces surcoûts coté propriétaire, il est opportun d'allonger la période d'amortissement. Le temps long est un atout économique pour les collectivités qui se placent naturellement dans une logique de long terme. En revanche, les acteurs privés ont besoin de visibilité à court ou moyen terme sur la rentabilité de leurs investissements. Cette différence temps court/temps long peut être un atout : le retour sur investissement des collectivités publiques peut être décalé dans le temps, alors que les acteurs privés réalisent leur plus-value à court terme, c'est d'ailleurs le modèle utilisé dans le cadre de certains partenariats public-privé.

²⁵ Patrimostat 2020 – 4 Français sur 10 ont renoncé à une visite au cours de l'année 2019 en raison d'un tarif jugé trop élevé

²⁶ Egmus

²⁷ Rapport de la cour des comptes – *Les grands chantiers culturels*, 2007



Prendre la focale de l'aménagement et développer les valorisations croisées



Où se situe la valeur ?

La réflexion est souvent centrée sur un équipement précis, qui n'intègre pas toujours la notion de renouvellement urbain des abords. C'est pourtant à cette échelle urbaine que peuvent aussi s'envisager des créations de valeurs croisées, dans une logique de quartier. **Dans quelle mesure un nouveau lieu culturel favorise-t-il des valorisations immobilières particulières, voire un développement commercial et économique adossé aux flux générés par l'équipement ? Comment capter la valeur ajoutée que le lieu va générer ?** La tendance s'observe également du côté des acteurs de l'urbanisme. Par exemple, les Sociétés d'Economie Mixte (SEM) d'aménagement, centrées sur l'investissement, sont de plus en plus amenées à intégrer des projets de culture et de tourisme dans leurs programmes, ce qui réinterroge leur approche. Nous voyons par exemple de plus en plus d'« objets culturels » intégrés dans des périmètres de ZAC (Zone d'Aménagement Concerté), ce qui questionne l'économie d'exploitation traditionnellement absente d'un bilan d'opération. L'enjeu est alors de s'interroger sur le juste détournement entre périmètre d'investissement et périmètre d'exploitation.

Vers de nouvelles méthodes de modélisation du projet urbain

Passer d'une logique de projet isolé à une logique de projet urbain d'ensemble façonne une nouvelle ingénierie de projet, capable d'intégrer toute la chaîne de valeur depuis le concept culturel et touristique jusqu'à l'aménagement d'ensemble. Elargir ainsi la réflexion de l'Opéra au « quartier de l'Opéra », du musée au « quartier culturel », de la résidence balnéaire au « front de mer » est une étape indispensable pour se placer au niveau de l'échelle urbaine et engager une réflexion économique vertueuse.

Ce changement de paradigme est un cercle vertueux : il permet d'envisager une véritable stratégie de création de valeur sur un site ou un quartier, d'envisager les complémentarités et synergies, et d'intégrer des pôles ayant des vraies symétries d'usages entre eux. Une analyse économique de chaque élément du programme permet de faire ressortir les pôles bénéficiaires et ceux déficitaires, mettant en exergue les péréquations possibles.

« Il s'agit de diversifier les sources de recettes d'exploitation pour consolider les flux financiers produits par le projet.

L'analyse économique globale qui s'ensuit révèle alors le point d'équilibre de la programmation urbaine, équilibre qui serait impossible à percevoir en s'intéressant à un seul bâtiment.

Il s'agit de diversifier les sources de recettes d'exploitation pour consolider les flux financiers produits par le projet. Diversifier les flux permet aussi d'être moins dépendant d'une seule activité et donc d'un seul marché. A ce titre, le montage des grands équipements sportifs de type aréna est parlant : ils sont aujourd'hui conçus comme des lieux de loisirs et de spectacles capables d'accueillir des événements majeurs de toute nature (matches sportifs mais aussi concerts ou productions de spectacle vivant).

Des déclinaisons issues de cette approche tirent parti de la valeur intrinsèque des sites et de leurs spécificités, que ce soit au niveau des métropoles ou de leurs périphéries, de villes de taille moyenne ou d'espaces ruraux, d'espaces littoraux ou de montagne, des territoires d'outre-mer.

Ces nouvelles méthodes de modélisation urbaine vont dans le sens d'une hybridation croissante entre politiques internes et externes. Qu'il s'agisse de vitalité des centres-villes, de redynamisation commerciale, d'attractivité résidentielle ou d'impact du télétravail, l'ensemble des champs du développement local peut désormais se rejoindre dans cette nouvelle génération de lieux et de quartiers culturels, créateurs de valeur et de singularité pour les habitants comme pour les touristes.

Nous contacter

Le Groupe SCET



Acteur d'intérêt général et filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, la **SCET** appuie depuis 1955 l'économie mixte et élargit son périmètre à l'ensemble des acteurs des territoires : acteurs publics nationaux, collectivités, entreprises publiques locales, bailleurs sociaux et porteurs de projets privés.

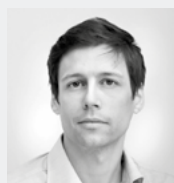
À travers ses quatre entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Aatiko Conseils** (conseil aux bailleurs sociaux), **CEI** (conseil immobilier), **le groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**

Agence de conseil et d'ingénierie culturelle, France Muséums accompagne les musées et sites patrimoniaux dans leur transformation en mobilisant, en France et à l'international, un savoir-faire et un réseau uniques au monde.

Notre histoire débute en 2007 par une aventure collective hors du commun : la naissance du premier musée universel du XXI^e siècle dans le monde arabe, le Louvre Abu Dhabi.

Forts de cette expérience, nous mettons notre méthodologie et notre réseau unique de musées nationaux français et de partenaires internationaux au service de tous types de projets culturels. Pertinentes pour la création de nouveaux lieux culturels aussi bien que pour la transformation de musées existants, **nos solutions de pointe s'adaptent à tout type de besoins et territoires.**

VOS CONTACTS



SCET
Directeur Tourisme, Culture & Patrimoine
Thomas LAMAND

✉ thomas.lamand@scet.fr
☎ 06 45 80 22 31



France Muséums
Directeur Général Adjoint
Stéphane-Arnaud ROISIN

✉ stephane.roisin@francemuseums.fr
☎ 06 07 63 29 89