



Réinventer
le patrimoine

Construire un projet économique
de transformation du patrimoine

Guide méthodologique



Les 10 étapes clés du guide RLP

Texte introductif : A destination des porteurs de projets, ce guide vise à faciliter la création d'activités économiques - touristiques, culturelles ou sociales - au sein de bâtiments patrimoniaux, dans l'objectif d'en confier tout ou partie de la gestion à un opérateur privé. Chaque projet est unique et spécifique en fonction de son contexte. Nous proposons ici 10 grandes étapes à suivre pour garantir la mise en œuvre d'un projet durable et économiquement viable.

1

LA NAISSANCE DE L'IDÉE

1/
Les fondamentaux :
4 prérequis à valider
avant de se lancer
dans la démarche

GO / NO GO

2/
Réfléchir collectivement
aux projets souhaitables
et aux hypothèses
d'usage

3/
Définir une
gouvernance en
charge du suivi et de
l'animation de la
démarche

GO / NO GO

2

DE L'IDÉE AU PROJET

4/
Etudier le potentiel
architectural du site
patrimonial et les usages
possibles

5/
Réaliser une étude de
marché et rechercher
les équilibres
économiques

6/
Activation
Tester des
hypothèses
d'usage pour
aider la prise de
décision

6 bis/
Tester des
opérateurs pour
valider/
invalider le
projet, et le
réajuster

7/
Choisir le projet définitif
et le définir en vue de sa
mise en œuvre

GO / NO GO

3

DU PROJET À L'ÉQUIPEMENT

8/
Réaliser une étude de
programmation du futur
équipement

9/
Définir le montage
juridique et financier en
lien avec les opérateurs
potentiels

GO / NO GO

10/
Contractualiser avec le
ou les opérateurs
retenus et recrutement
de la maîtrise d'œuvre

Etapes du schéma :

1/
Les fondamentaux :
4 prérequis à valider
avant de se lancer
dans la démarche

2/
concertation

3/
Gouvernance de projet

GO / NO GO

GO / NO GO

Acteurs concernés : collectivités locales (élus et services techniques) et services de l'Etat

Introduction : Toute opération de transformation du patrimoine implique de répondre, avant de se lancer, à plusieurs questions fondamentales :

- ✓ Ai-je la compétence pour entreprendre cette démarche ?
- ✓ Ai-je la maîtrise du bien immobilier concerné ?
- ✓ Quels sont mes moyens, humains et financiers, pour mener cette opération ?
- ✓ Qui pourra quotidiennement suivre et piloter le projet dans mon organisation ?

Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas remplie, le projet ne peut pas se lancer.

Une maîtrise d'ouvrage est « une personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. Il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé ». (extrait de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée relative à la maîtrise d'ouvrage publique dites « Loi MOP »)

Toute opération de transformation et de réaffectation d'un édifice patrimonial portée par une collectivité territoriale est régie par les grands principes de la Loi MOP. La responsabilité de la collectivité est à ce titre engagée et celle-ci doit veiller au bon déroulement et à l'efficacité du projet mené, dans un but d'intérêt général et de maîtrise des finances publiques.

Pour s'engager dans ce type d'opération, le porteur de projet doit être administrativement compétent, et avoir la maîtrise foncière de l'emprise concernée par le projet (propriété du bien immobilier concerné et de ses éventuelles emprises non bâties).

Si la collectivité ne dispose pas en interne des capacités techniques et humaines nécessaires au bon déroulement du projet, de sa conception à la mise en œuvre, celle-ci a la possibilité de se faire accompagner par des prestataires externes spécialisés ou des collectivités partenaires.

L'orchestration et le suivi des prestations externes représente néanmoins un engagement humain conséquent, impliquant l'intervention au sein des services d'une ou plusieurs personnes disponibles et compétentes pour piloter ce type d'opération complexe. La qualité du travail avec les prestataires et donc des résultats obtenus dépendra fortement de la collectivité à mobiliser des moyens pour le déploiement du projet.

Etape 2 – La concertation

Etapes du schéma :

1/
Les fondamentaux

GO / NO GO

2/
Réfléchir collectivement
aux projets souhaitables
et aux hypothèses
d'usage

3/
Gouvernance de projet

GO / NO GO



*Famillisté Remix – événement de co-construction
du projet de développement – octobre 2020*

Acteurs concernés : collectivités locales, représentants de l'Etat, Architecte des Bâtiments de France, associations, universités, laboratoires, entreprises, citoyens, mécènes, opérateurs privés, etc.

Introduction : Autour d'un « noyau dur » de personnes qui portent le projet au quotidien, il est important de réunir des acteurs publics et privés afin de concevoir et co-construire une vision et un contenu, ancrés dans le lieu et son territoire.

Ce temps de concertation permettra une meilleure acceptation du projet par l'écosystème local et favorisera une implication de partenaires (et de bénévoles pour certains projets) qui soutiendront le projet durant ses différents cycles de vie.

De nombreux acteurs d'horizons différents peuvent être impliqués pour un projet de transformation du patrimoine : collectivités locales, représentants de l'Etat, Architecte des Bâtiments de France, associations, entreprises, citoyens, mécènes, etc. Il convient prioritairement d'identifier les parties prenantes pour les associer à la réflexion dans une perspective de réalisation d'un projet de territoire et non d'un seul acteur.

Il est nécessaire de créer les conditions de la confiance entre les acteurs engagés pour favoriser le partage d'une vision commune et l'émergence d'un projet de valorisation ancré localement. Le processus de co-construction doit permettre d'animer un espace d'échanges dans lequel chaque acteur peut exprimer sa vision et ses attentes : quel projet souhaitable ? quels interdits ? quelle valeur ajoutée pour le territoire ? Pour animer le débat et créer l'émulation, il est possible de débiter avec des idées éventuellement très contrastées.

Les acteurs réunis définissent la vision commune du projet, fondée sur l'histoire, l'identité, et le potentiel de transformation du lieu. Cette vision est mise en récit : le site raconte une histoire porteuse de sens et d'une charge émotionnelle forte. Cet imaginaire garant de l'esprit des lieux confèrera une valeur supplémentaire à l'expérience de visite et aux usages futurs.

Les projets de valorisation, de surcroît s'ils se situent en secteur rural ou à l'écart des zones fortement touristiques, doivent être bâtis sur un concept fort et différenciant. Souvent multi-usages du fait de leurs volumes importants (grandes surfaces bâties, jardins...), il est également déterminant qu'ils soient dotés d'une cohérence d'ensemble pour en faciliter l'appropriation et la pérennité.

Les projets de valorisation patrimoniale, et en particulier cette étape préalable de co-construction, s'inscrivent dans le temps au-delà des mandats électoraux. Animer et fédérer une communauté d'acteurs autour d'une vision partagée et d'un projet de valorisation peut parfois prendre plusieurs années selon les territoires et contextes locaux

Etapes du schéma :

4/
Etudier le potentiel
architectural du site
patrimonial et les usages
possibles

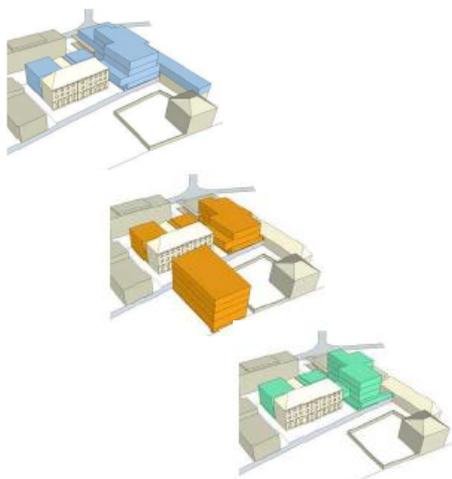
5/
Etudier le marché

6/
Test usagers

6bis/
Test opérateurs

7/
Projet de site

GO / NO GO



Acteurs concernés : collectivités locales, DRAC, ABF, DREAL, SRA, Bet, architectes, géomètres, programmistes

Introduction : un niveau de connaissance minimum du monument à réhabiliter est requis pour réfléchir à son devenir (plan, état des surfaces, repérage des circulations, etc.). Certaines contraintes ou caractéristiques architecturales pourront en effet venir orienter ou dicter le futur projet de site.

En parallèle de l'étude de marché, un premier diagnostic sommaire du site est nécessaire pour déterminer les potentiels de transformation par espaces et identifier les parties facilement exploitables, contraintes ou inexploitable. De cet état des lieux découlera un premier tri des activités possibles ou non sur site.

Selon l'intérêt patrimonial du bien, son niveau de protection et l'environnement dans lequel il se situe, des évaluations patrimoniales, historiques, architecturales, sanitaires, paysagères, environnementales et archéologiques sont nécessaires afin notamment d'analyser la capacité des bâtiments à accueillir une nouvelle activité dans le respect de ses valeurs patrimoniales.

Il s'agit de vérifier le potentiel de transformation et d'aménagement du site avant de déployer trop de temps et de moyens à la définition d'un projet qui s'avérerait en définitive infaisable sur ce site. A contrario, cette étape de discussion et d'études techniques peut faire émerger des pistes d'aménagement et de valorisation que le porteur de projet n'avait pas envisagées jusqu'à présent.

Ces étapes préalables engagent les porteurs de projet à rencontrer divers interlocuteurs et services compétents de l'Etat pour obtenir les autorisations permettant le bon développement du projet : services de la DRAC, et notamment l'ABF si le bien est protégé, DREAL (aspects environnementaux notamment), SRA (Service régional de l'Archéologie), mise en conformité des documents d'urbanisme, etc. d'où la nécessité de les associer dès l'amont. A noter que ces acteurs peuvent également être impliqués dès l'étape 2 de concertation, afin de les sensibiliser pleinement à la démarche.

Les projets de mise en tourisme de monuments patrimoniaux sont complexes dans la mesure où ils croisent des enjeux de préservation du caractère historique et esthétique du bâti, avec la nécessité de répondre aux exigences réglementaires (ERP notamment) et aux exigences de confort de la clientèle.

Les opérations de rénovation peuvent avoir un coût très élevé qui impacte le compte d'exploitation de l'équipement. Il faut donc anticiper au mieux la structure des coûts travaux pour garantir la viabilité de ces projets de long terme, notamment en vue de la recherche d'opérateurs investisseurs et d'exploitants. Il est également important de s'assurer que les prix restent justes et corrélés à la qualité des prestations.

La rénovation du patrimoine historique peut être un vecteur essentiel dans le procédé de développement durable, notamment sur les notions de lien entre passé et futur et de transmission intergénérationnelle, ainsi qu'en opposition à l'étalement urbain. Les chantiers sont l'occasion d'employer des matériaux qui correspondent à une logique constructive locale, frugale et durable (matériaux biosourcés, réemploi de matériaux...).

Etape 5 – L'étude de marché

Etapes du schéma :

4/
Connaître le site

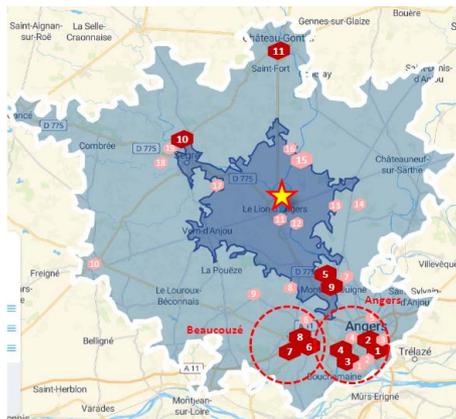
5/
Réaliser une étude de marché et rechercher les équilibres économiques

6/
Test usagers

6bis/
Test opérateurs

7/
Projet de site

GO / NO GO



Cartographie de l'offre hôtelière milieu de gamme autour du projet du château de l'Isle Briand

Acteurs concernés : collectivités locales (élus et services techniques), bureaux d'études spécialisés (le cas échéant)

Introduction : Un marché correspond à l'environnement dans lequel va s'insérer le nouvel équipement touristique, culturel ou social en cours de définition (clientèles potentielles, concurrences, opportunités, etc.). Un marché peut être national, régional, saisonnier, diffus, de niche, etc.

Une étude de marché a pour principal objectif de réduire les risques d'échec d'un projet peu adapté à son environnement et aux attentes du marché, et participera activement à la définition du projet de site. L'étude de marché fournira également de nombreux éléments nécessaires à l'établissement d'un compte d'exploitation prévisionnel (fréquentation prévisionnelle, tarif moyen, etc.).

La baisse des financements publics oblige donc à être plus innovant dans la définition de l'offre et du positionnement marketing du projet. La diversification des activités permet à la fois d'accroître la dépense par visiteur, facteur d'autofinancement, et d'augmenter l'attractivité du site auprès des clientèles.

L'équilibre économique du projet dépendra du volumes de clientèle qui se déplacera effectivement sur site et/ou des dépenses consenties par celles-ci pour accéder à l'offre de services proposée. En dessous d'un certain seuil de fréquentation, la nouvelle offre restera structurellement déficitaire.

Les cibles touristiques : la réhabilitation de l'ancien suscite un fort intérêt auprès des clientèles, notamment internationales, car elle véhicule une histoire et une authenticité souvent absentes des produits neufs. Néanmoins il est fondamental de valider l'adéquation de l'offre envisagée avec les attentes et pratiques des clientèles ciblées et de mettre en place une stratégie de communication efficace.

Les cibles résidentielles : l'enjeu de la création d'une destination est majeur pour les sites éloignés des zones touristiques, qui doivent également capitaliser sur l'importance de la captation des visiteurs locaux potentiellement « repeaters ». Les sites patrimoniaux ont tout intérêt à prévoir une programmation multi-cible et à être modulables, pour attirer ces cibles qui consisteront par ailleurs des ambassadeurs du lieu.

D'autres publics potentiels peuvent être opportuns : cibles professionnelles, associatives, institutionnelles, étudiants dans le cadre de formation, scolaires, etc.

L'hôtellerie, la restauration et la location d'espaces demeurent des activités fortement rentables pour les sites patrimoniaux qui arrivent à trouver le positionnement en accord avec le projet porté par l'institution. A cet égard, le haut de gamme n'est pas nécessairement la stratégie à privilégier.

Une majorité de sites patrimoniaux en France manque d'une stratégie marketing ambitieuse en matière de communication (part peu significative du budget communication sur le budget global), de gestion de la relation client (outils CRM et actions de conquête et de fidélisation de publics peu développés) et de stratégie de marque (produits dérivés permettant de prolonger l'expérience de visite).

Etape 6 – La phase de test

Étapes du schéma :



GO / NO GO



Activation temporaire à la Briqueterie de la Grève sur Mignon

Acteurs concernés : porteur de projets, prestataires extérieurs, ABF, Services de sécurité et incendie, habitants, touristes, associations, mécènes, etc.

Introduction : L'étape dite « d'activation » consiste à tester de façon éphémère, sur le site de projet, une à plusieurs offres de services envisagées à terme. Par exemple : un espace d'exposition, un point de restauration, une signalétique d'orientation et de cheminement, etc.

Ne requérant ni investissements trop conséquents ni aménagements définitifs, cette étape de préfiguration permettra de recueillir l'avis des usagers du site, y compris de la population locale, et de faire évoluer le projet si nécessaire (ajustement de la politique tarifaire, élargissement des plages horaires, changement de niveau de gamme, etc.).

On constate le besoin de trouver un équilibre entre les temps longs nécessaires pour mener les études, concevoir les projets, obtenir les autorisations et réaliser les travaux, et l'importance de faire vivre les sites, les ouvrir, les rendre attractifs pour des partenaires et investisseurs, et chercher, le plus tôt, à en faire des moteurs de développement local. Ce constant est d'autant plus prégnant pour les monuments qui se situent dans des territoires éloignés des grandes métropoles françaises, avec des besoins importants de redynamisation.

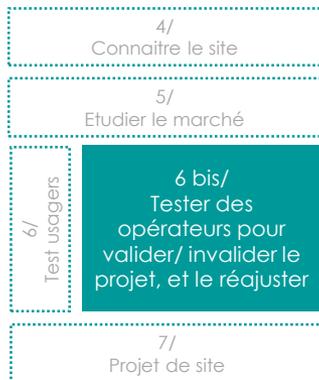
Il est possible de faire de l'expérience de terrain un vrai outil de programmation. Cela permet la mise en mouvement de monuments qui ont parfois perdu toute fonction, par une approche en maîtrise d'usage, pouvant participer à faire évoluer les programmes définis initialement en pérennisant certaines activités si celles-ci s'avèrent pertinentes.

Ces activations s'adressent principalement, dans un premier temps, aux besoins des habitants de proximité, et sont mises en œuvre par / pour les citoyens. L'art et la culture, peuvent apporter une réponse à ces besoins locaux. Parallèlement, la dimension culturelle et artistique offre des perspectives pour favoriser l'appropriation d'un projet et porter son ambition. De même, les activations de type « tiers-lieu temporaire », peuvent apporter des réponses aux transitions majeures que nous rencontrons : transition écologique (circuit-courts, permaculture, emploi de matériaux frugaux), numérique (espace de coworking fibré, services digitaux), importance du « faire », avec la perte de savoir-faire et l'envie de les redécouvrir (fab-lab, manufactures, etc.).

Parallèlement, ces approches temporaires s'inscrivent tout à fait dans les nouvelles évolutions des pratiques touristiques, marquées par la dimension prise par l'évènementiel, le « hors des sentiers battus » et l'expérience à vivre.

Etape 6bis – Le test opérateurs

Etapes du schéma :



GO / NO GO



Identification d'investisseurs hôteliers pour des projets d'hôtellerie patrimoniale

Acteurs concernés : collectivités locales (élus et services techniques), investisseurs, gestionnaires, mécènes

Introduction : « Réinventer le patrimoine » a pour objectif de faire éclore des projets dont l'exploitation pourra être déléguée à des opérateurs privés. Un opérateur privé est une personne morale (entreprise, association, fondation, EPL, etc.) capable de prendre le relais d'une collectivité publique pour l'aménagement ou l'exploitation d'un équipement, et de mener des projets en propre.

Un acteur privé ne se positionnera sur la gestion d'un site patrimonial que si son équilibre économique est assuré, et s'engagera plus volontiers aux côtés d'une collectivité s'il est associé en amont du projet. Cette phase de « test » consiste ainsi à interroger des opérateurs potentiels sur leur intérêt pour le projet ainsi que sur les conditions d'un éventuel engagement de leur part.

Le réseau des opérateurs gestionnaires privés du patrimoine en France est globalement faiblement structuré. Selon les activités visées par ces projets de mise en tourisme, les acteurs sont parfois peu nombreux, pas nécessairement au fait des opportunités et souvent peu rompus à l'exercice de recherche de l'équilibre entre préservation du patrimoine et rentabilité économique.

Le niveau des investissements requis pour la réhabilitation de sites patrimoniaux ainsi que les contraintes liées à leur exploitation peuvent être dissuasifs pour des opérateurs de gestion privés. Cependant, un projet appuyé sur une vision pertinente et une ambition nationale voire internationale, adopté localement et confirmé par une étude de marché, peut rencontrer des investisseurs prêts à le soutenir. Il est en revanche plus difficile de trouver un ou plusieurs exploitants dotés des compétences nécessaires et prêts à prendre le risque d'exploitation. La prospection d'exploitants potentiels a plus de chance de se concrétiser si elle est prioritairement menée localement auprès d'acteurs connaissant déjà bien les spécificités du territoire et motivés dans une logique quasi « affective ».

Pour le porteur de projet, il est important de considérer l'ensemble des sources de financement publiques et privées potentielles, et d'identifier les acteurs les plus réceptifs aux enjeux d'animation territoriale, notamment parmi les banques et investisseurs privés.

Compte tenu des travaux et de l'entretien régulier qui sont nécessaires, les rendements financiers des projets de valorisation patrimoniale sont généralement plus faibles que pour des projets traditionnels, notamment dans le secteur hôtelier. Dans ce contexte des familles d'investisseurs tels que les fonds à impact, ciblent des opérations capables de générer un retour positif, ayant un impact social et environnemental. Ces acteurs sont à-même d'accompagner financièrement des projets jugés moins rentables ou assurant un retour sur des temps plus longs par des partenaires classiques.

Etapes du schéma :

4/
Connaître le site

5/
Etudier le marché

6/
Test usagers

6bis/
Test opérateurs

7/
Choisir le projet définitif
et le définir en vue de sa
mise en œuvre

GO / NO GO

Acteurs concernés : collectivités locales
(élus et services techniques) et
partenaires associés

Introduction : De la « vision » de départ issue de l'étape de co-construction aux phases de « test », le champ des possibles se réduit progressivement quant au projet de réaffectation le plus adapté pour la transformation du site patrimonial.

La démarche consistera à ce stade à trancher entre les différents scénarios esquissés en phases amont, en répondant aux grandes questions suivantes : le projet a-t-il une grande lisibilité et un concept fort pour les clientèles et publics ciblés ? Quelles activités pourront être implantées sur site ? Comment s'articuleront-elles entre elles ? Selon quels principes économiques ? Et quelles seront les grandes lignes de son modèle économique ?

Un projet de site doit être considéré comme un fil directeur d'aménagement et de développement qui présidera au déroulement des étapes dites opérationnelles de mise en œuvre et d'exploitation.

En effet sur des sites patrimoniaux souvent de très grandes dimensions (de plusieurs milliers de m² à plusieurs hectares d'emprises), la tentation est forte d'intervenir au fil de l'eau, périmètres par périmètres, au gré des enveloppes travaux disponibles. Si le phasage des travaux est souvent nécessaire au déploiement d'opérations d'aménagement très coûteuses, le projet final ne doit pas être perdu de vue, au risque de perdre en cohérence et en lisibilité.

Pour passer de « l'idée » (intention), au « projet » (offre de produits et services), l'équipe projet devra donc se prononcer sur le positionnement du futur équipement et sur son contenu : nature des prestations proposées, clientèles cibles, volumes attendus, politique tarifaire, image de marque, spécificités vis-à-vis de la concurrence, etc. Par la suite, l'ensemble des propositions d'aménagement devront rester cohérentes avec ce projet de site.

Enfin, production ultime de cette étape, le compte d'exploitation prévisionnel aidera le porteur de projet à visualiser les équilibres économiques du futur équipement ainsi que les niveaux de performance à atteindre pour assurer sa rentabilité (niveaux de charges et de recettes).

Le projet de site associé au compte d'exploitation prévisionnel servira de base de dialogue avec les opérateurs privés en vue d'une future prise de gestion.

Dans l'hypothèse où le compte de résultat resterait déficitaire, le porteur de projet devra envisager de nouvelles orientations et/ ou rechercher des leviers d'optimisation.

Etapas du schéma :

8/
Réaliser une étude de
programmation du futur
équipement

9/
Montage juridique et financier

10/
Maîtrise d'œuvre

GO / NO GO

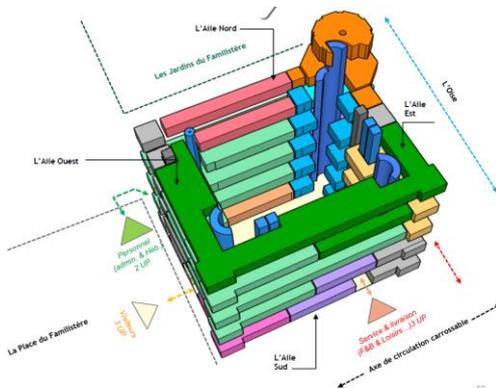


Schéma fonctionnel spatial pour le projet de
Familistère Campus - Familistère de Guise

Acteurs concernés : collectivités locales (élus et services techniques), Maîtrise d'Œuvre (architecte, paysagiste, scénographe...), ABF, AMOs, BETs, Programmiste

Introduction : Un programme architectural et technique détaillé est la définition précise du projet à construire, en termes d'objectifs à atteindre, de besoins à satisfaire et de performances à obtenir.

Sur la base du projet de site, le « programme » est donc le document de référence qui guidera l'ensemble des étapes de maîtrise d'œuvre. Il consistera à traduire spatialement et techniquement l'ensemble des orientations données au projet. Cette étape est fondamentale et demande du temps.

La rédaction d'un document programme consiste à traduire des objectifs touristiques, culturels, sociaux et économiques en termes d'espaces, d'organisation fonctionnelle, de surfaces, de qualité d'ambiances. Il étudie les conditions de faisabilité de l'opération dans l'édifice patrimonial à restructurer, et en évalue les coûts.

La rédaction d'un programme comprend plusieurs étapes :

- ✓ Les études pré-opérationnelles : Les études préalables de la phase pré-opérationnelle ont pour principal objet d'exprimer clairement la vision du projet et d'en mesurer les conséquences opérationnelles (calibrage et dimensionnement des espaces, estimation des coûts de l'opération, etc.). Cette étape aboutit à la rédaction d'un pré-programme.
- ✓ Les études opérationnelles : les études opérationnelles aboutissent à la rédaction d'un document programme et plus généralement le dossier de consultation des concepteurs. Le document programme est fondamental car il constitue le cahier des charges qui s'imposera aux concepteurs en phase de consultation et ensuite en phase de conception à l'équipe de maîtrise d'œuvre qui sera retenue puis en phase travaux pour les entreprises.

Tout document de programme doit présenter de façon détaillée mais sans pour autant définir de solution, l'ensemble des sujets suivants :

- ✓ Définition du contexte, des enjeux et des objectifs généraux de l'opération
- ✓ Présentation du site et des contraintes techniques
- ✓ Expression des besoins (tableau des surfaces, schéma fonctionnel, exigences qualitatives)
- ✓ Exigences générales du maître d'ouvrage (maintenance et exploitation, modularité des espaces, calendrier des travaux, exigences de phasage, etc.)

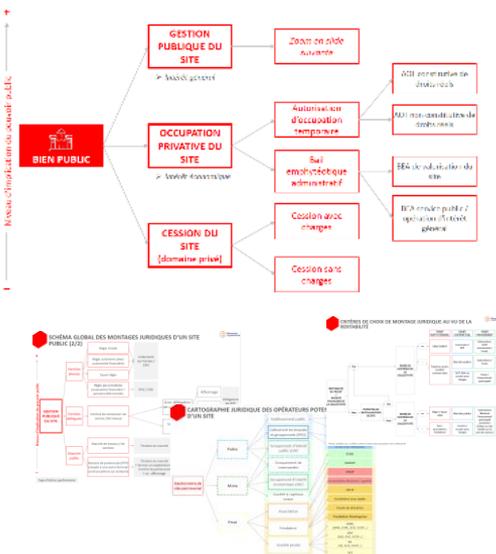
Etapes du schéma :

8/
Programmation

9/
Définir le montage
juridique et financier en
lien avec les opérateurs
potentiels

GO / NO GO

10/
Maîtrise d'œuvre



Acteurs concernés : collectivités locales (élus et services techniques), opérateurs privés

Introduction : un montage juridique et financier est une disposition contractuelle qui organise les relations et les engagements entre un propriétaire et un ou plusieurs exploitants. Par exemple, une collectivité publique peut choisir d'exploiter en direct un service public, d'en déléguer la gestion à un tiers, ou d'envisager une cession.

Ces différentes orientations peuvent donner lieu à la création de structures de gestion (EPCC, EPA, SLP, SEM, associations, etc.) et doivent s'accompagner d'une réflexion spécifique. Le choix d'un mode de gestion aura en effet des incidences financières sur l'opération et incite donc à ouvrir un dialogue avec les opérateurs pressentis avant d'arrêter un choix.

Dans le cadre d'un projet de valorisation patrimoniale, le montage juridique et financier est un outil au service du projet. Il est bâti sur-mesure une fois que le concept a réuni l'adhésion des parties prenantes et que la faisabilité technique et économique a été avérée.

La réalisation d'une étude de faisabilité économique préalablement à la réflexion sur le montage juridique se révèle en effet indispensable, car elle l'impacte directement (portage du risque, niveau d'investissement, attentes de rentabilité et capacité à attirer un opérateur). Le porteur de projet doit partir de l'exploitation pour dimensionner l'investissement et le montage juridique.

La viabilité économique d'un projet de valorisation patrimoniale repose sur l'adéquation du montage juridico-financier, l'équilibre entre le potentiel d'attractivité de la destination et le coût de l'investissement. Le soutien des pouvoirs publics locaux est très souvent nécessaire pour contribuer financièrement à l'opération et faciliter l'inscription du projet dans le développement touristique du territoire. La viabilité de nombreux projets s'est par ailleurs appuyée en grande partie sur des mécanismes de défiscalisation (Loi Malraux).

Dans le cadre de biens publics, les propriétaires recherchant un modèle économique pérenne exploitent rarement les sites patrimoniaux et font souvent appel à des opérateurs privés principalement via des baux emphytéotiques de longue durée ou par autorisation d'occupation temporaire. Au-delà des avantages financiers que ce type de partenariat mixte peut offrir (faciliter l'obtention de subventions publiques par exemple), il permet à la collectivité de rester propriétaire du bien tout en confiant à un professionnel sa gestion et son entretien.

La mixité des usages et la diversité des centres de profit favorisent le maintien d'une fréquentation toute l'année et répartie entre la semaine et les week-ends, d'optimiser la rentabilité de l'exploitation et de limiter le risque. Elle impose de sécuriser la gouvernance opérationnelle en amorçage et en cours d'exploitation du site par plusieurs entités.

Pour aller plus loin : voir les dossiers 3 & 4 de la rubrique [Ressources](#) du site de Réinventer le Patrimoine.

Etapes du schéma :

8/
Programmation

9/
Montage juridique et financier

10/
Contractualiser avec
le ou les
opérateurs retenus et
recrutement de la
maîtrise d'œuvre

GO / NO GO



Chantier sur le site du Fort Saint-Nicolas de Marseille (Acta Vista)

Acteurs concernés : collectivités locales (élus et services techniques), opérateurs privés, équipes de maîtrise d'œuvre, AMOs

Introduction : La finalisation du projet vise à contractualiser la réalisation du projet avec les investisseurs et le ou les opérateurs, afin d'engager la maîtrise d'œuvre.

Le porteur de projet peut choisir de porter lui-même les travaux d'aménagement du site puis d'en confier l'exploitation à un opérateur privé par différents contrats (Bail, DSP, AOT, etc.). Une délégation de l'investissement et de l'exploitation à un opérateur privé est également possible si le modèle économique du projet le permet.

Afin de définir le contrat de l'opérateur, le porteur de projet doit énoncer des attentes et des objectifs clairs vis à vis du projet. Les fonctions doivent être attribuées à des opérateurs (publics ou privés) compétents dans les tâches qui leur seront confiées (construction et aménagement, gestion d'équipements y compris de service public, etc.).

Par ailleurs, une mission de maîtrise d'œuvre comprend tout ou partie des éléments de conception, d'assistance, de direction et de contrôle définis par voie réglementaire. Ces éléments de mission peuvent varier en fonction du maître d'ouvrage, de la nature de l'opération, et de l'ouvrage concerné.

Les différentes phases de la réalisation d'un projet de bâtiment sont les suivantes :

- ✓ Faisabilité du projet architectural et autorisation
 - Sélection d'un architecte
 - Etudes d'esquisse – ESQ
 - Etudes d'avant-projet – AVP
 - Avant-projet sommaire – APS
 - Avant-projet définitif – APD
 - Dossier de demande de Permis de Construire – DPC
- ✓ Conception détaillée du bâtiment
 - Etudes de projet – PRO
- ✓ Planification de la construction
 - Etudes et plans d'exécution – EXE
 - Plans d'exécution
- ✓ Sélection des entreprises de la construction
 - Assistance aux contrats de travaux – ACT
 - Dossier de consultation des entreprises – DCE
- ✓ Le chantier
 - Direction de l'exécution des travaux – DET
 - La gestion du chantier
 - Ordonnancement, coordination et pilotage du chantier – OPC
- ✓ Livraison du bâtiment au maître d'ouvrage
 - Assistance aux opérations de réception – AOR