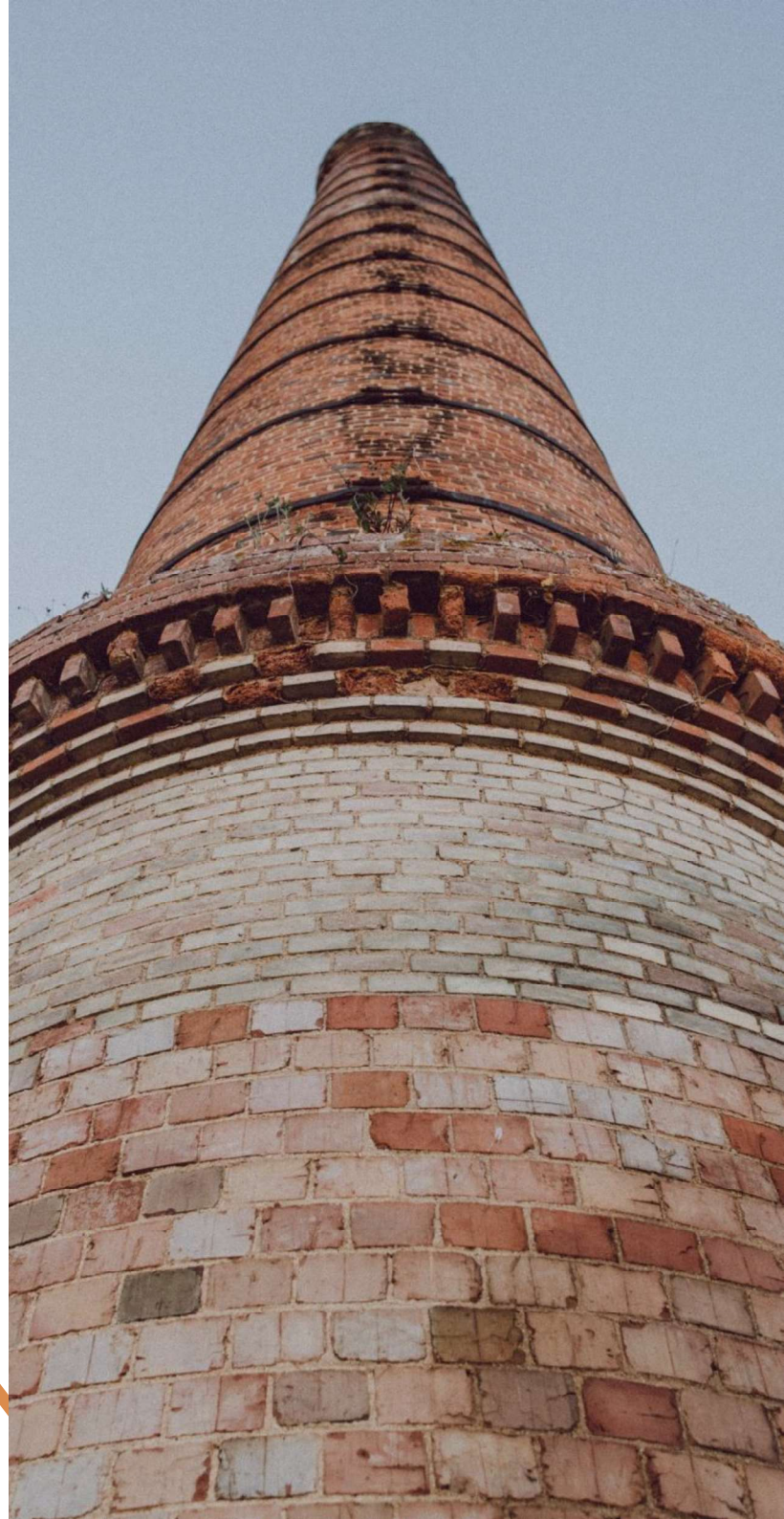
Réinventer
le patrimoine

ETUDE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE

DOSSIER 2 – Les clés de la valorisation du patrimoine

Freins et facteurs de succès



NOVA CONSULTING

DÉTAIL DES FREINS IDENTIFIÉS PAR LES ACTEURS DU PATRIMOINE LORS DES ENTRETIENS

Réinventer le patrimoine

1. UNE ACCULTURATION DES COLLECTIVITÉS ENCORE INSUFFISANTE	**Des conditions contractuelles souvent inadaptées à la réalité des opérateurs** : anticipation du modèle économique, allotissement, durée, etc.	***3 ans*** *Durée de la convention de mise à disposition de l'Abbaye aux Dames*
2. UNE COMPLEXITÉ D'OBTENTION DES SUBVENTIONS PUBLIQUES	**Une baisse structurelle des subventions publiques à laquelle s'ajoute une complexité d'obtention** (méconnaissance, complexité des candidatures et lenteur de versement des fonds…)	***- 9%*** *Réduction du budget consacré au Patrimoine entre 2012 et 2017*
3. DES RÉTICENCES DES FINANCEURS PRIVÉS	Des **difficultés à obtenir des financements privés** pour soutenir les coûts d'exploitation et dégager une capacité d'investissement suffisante : • Une problématique de mise en relation entre porteurs de projets et financeurs • Des réticences des banques sur des projets risqués • Des réticences des mécènes sur des projets non fléchés / auprès d'acteurs privés moins professionnalisés	***54,5%*** *Taux de ressources propres des institutions patrimoniales et architecturales*
4. UN DÉFICIT D'INNOVATION DANS L'OFFRE CRÉÉE	**De mauvais positionnements, dimensionnement et programmation commerciale de l'offre** peuvent impacter négativement le modèle économique et le montage juridique lié	***45*** *Ecart de dimensionnement (# clés) entre les études réalisées pour la Chartreuse de Neuville*
5. UN DÉFICIT DE STRUCTURATION DE LA FILIÈRE DES OPÉRATEURS	**Un marché morcelé entre quelques acteurs nationaux** ayant peu de velléité à opérer des sites de taille modeste et **des acteurs locaux** insuffisamment incités à prendre en gestion plusieurs sites	***12*** *Nombre de sites en gestion par l'opérateur Kleber Rossillon*
6. DES CONTRAINTES JURIDIQUES IMPORTANTES	**La complexité de l'empilement normatif freine notamment le développement de nouveaux modèles économiques** (normes ERP, normes monuments historiques…)	***23%*** *Part des monuments historiques jugés « en péril »*
7. UN DÉFICIT DE PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS	**Le manque d'expérience ou l'inexpérience de gestionnaires de sites nuit à l'efficience de gestion des sites et est considéré comme un risque et donc un frein à l'investissement de Mécènes** dans des projets de Patrimoine	***11*** *Projets lauréats du Dispositif Réinventer le Patrimoine bénéficiant d'une expertise*

Sources : Entretiens, Observatoire Nova Consulting

Copyright © 2020 by Nova Consulting. All rights reserved.

DÉTAIL DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉS PAR LES ACTEURS DU PATRIMOINE LORS DES ENTRETIENS

Réinventer le patrimoine

INVESTISSEMENT

A – TROUVER DES SOURCES DE FINANCEMENT

1. RÉINVENTER UN MÉCÉNAT LOCAL

Capitaliser sur l'appétence des mécènes pour les projets au niveau local ou régional (89% les privilégient selon Admical, 2018) et sur la fédération de grands mécènes individuels

Candidature Capitale Européenne de la Culture, Toulouse 2013
Création d'un Club de Mécènes

2. DÉVELOPPER UNE LOGIQUE D'INVESTISSEMENT À MOYEN TERME

Attirer des acteurs privés dans une logique d'investissement moyen terme autour de projets touristiques valorisants : démontrer une rentabilité économique (TRI…)

Fonds d'investissement Occitanie Tourisme
Fonds de cofinancement de 101 M€

3. PRIVILÉGIER LE RECOURS À L'ENDETTEMENT

Développer des Business Plans robustes à présenter aux acteurs bancaires afin de bénéficier de prêts en échange d'un revenu pérenne

Château de Vibrac, Charente Maritime
Recours à l'endettement dans le cadre du projet de la plateforme Dartagnans

4. VALORISER LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES PRÉVISIONNELLES

Expertiser les enjeux d'impacts économiques directs et indirects d'un projet pour justifier les financements privés et publics demandés

Etude des retombées économiques du Patrimoine en Occitanie réalisée par Nova Consulting

B – OSER INVENTER DE NOUVEAUX MONTAGES

5. CONSIDÉRER L'OPTION DE VENTE AVEC CHARGES

Envisager l'option de vente avec charges permettant **une gestion privée tout en conservant une notion d'intérêt public**

Centre Hospitalier Gérard Marchant, Toulouse
Une cession avec cahier des charges prescriptif envisagée pour une partie du patrimoine foncier de l'hôpital

6. TROUVER L'ADÉQUATION ENTRE LE PROJET ET LES MONTAGES JURIDIQUES

Appréhender finement les enjeux du site et du projet dans une optique de déployer le montage juridique le plus adapté via l'émergence de véhicules innovants

Domaine de l'Isle-Briand, Le Lion d'Angers
Gestion par un GIE portant un projet de développement

Copyright © 2020 by Nova Consulting. All rights reserved.

DÉTAIL DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉS PAR LES ACTEURS DU PATRIMOINE LORS DES ENTRETIENS

Réinventer le patrimoine

INVESTISSEMENT

A – AUGMENTER LA FRÉQUENTATION

7. DÉPLOYER UNE POLITIQUE AMBITIEUSE DE COMMUNICATION

Consacrer une part significative du budget à la communication du projet (environ 10%) afin d'accroître sa notoriété, de doper sa fréquentation et d'attirer les investisseurs potentiels

Cité du Vin – Bordeaux
Stratégie de communication ambitieuse, menée en collaboration avec la ville de Bordeaux et les professionnels du vin

8. DÉVELOPPER UNE RELATION CLIENT / PROSPECTS HORS DU SITE

Mettre en place des outils CRM à même de professionnaliser la gestion de la relation client, ainsi que le traitement d'opportunités commerciales

Musée du Louvre Lens – Lens
Acquisition d'un outil CRM dans un contexte de baisse structurelle de la fréquentation du site

B – REHAUSSER LA DEPENSE PAR VISITEUR

9. AUGMENTER LA DÉPENSE MOYENNE VIA UNE EXPÉRIENCE GLOBALE

Offrir au visiteur une expérience enrichie pour **capter une dépense boutique, restauration ou hôtellerie** qu'il pourrait effectuer hors du site

Abbaye de Royaumont – Asnières-sur-Oise
Développement d'un offre hôtelière de qualité

10. ENRICHIR L'EXPÉRIENCE VISITEUR SUR LE SITE AU-DELÀ DU CŒUR DE L'OFFRE

Créer des **services annexes** (boutique, restauration) mais également des **expériences** afin d'attirer un public diversifié et le faire rester plus longtemps (hôtellerie) ou revenir sur le site (évènements ponctuels)

Puy du Fou
Création de six hôtels à thème ainsi qu'un centre de congrès thématisé

C – DEVELOPPER LES REVENUS ANNEXES

11. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE MARQUE ET DE PRODUITS DÉRIVÉS

Prolonger l'expérience du site en **vendant son image** à travers des produits dérivés portant **l'évocation de l'univers du site**, permettant de capitaliser sur la **valorisation des droits** d'image du site

Domaine de Chambord
Développement d'une véritable stratégie de marque (produits dérivés, partenariats et des contrats de licences de marque…)

6. METTRE EN AVANT LES RETOMBÉES POUR LE TERRITOIRE POUR FINANCER LE PROJET

Valoriser la présence du site patrimonial dans l'attractivité d'un territoire afin **d'attirer des financements** pour mettre en place de nouvelles offres et bénéficier d'un **effet de levier**

Musée Cécile Sabourdy de Vicq-sur-Breuilh
Co-financement du projet de musée par des partenaires grâce à la mise en avant des retombées économiques

Copyright © 2020 by Nova Consulting. All rights reserved.

EN COMPLÉMENT, 4 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉS PAR LES PORTEURS DE PROJETS

Réinventer le patrimoine

DÉVELOPPER UN CONCEPT FORT

Une nécessité de développer des **concepts programmatiques forts et innovants** pour **se démarquer dans un univers fortement concurrentiel** et attirer de manière pérenne un visitorat important

Le Château de la Bourbansais développe une offre diversifiée de parc animalier, jardins, jeux et spectacles

PENSER LOCAL

Capitaliser sur les ressources et les compétences locales pour permettre la mise en œuvre du projet :

- **Intégrer les PME et les acteurs locaux** (institutionnels, économiques, touristiques) **dans une logique de co-construction**

Le Louvre Lens a fait appel au chef étoilé lensois Marc Meurin pour développer une offre de gastronomie sur le site

PENSER EN RÉSEAU

Une opportunité identifiée autour de la mise en réseau des sites patrimoniaux permettant :

- D'accroître leur **force de frappe**,
- De booster leur **notoriété**
- **D'optimiser leur gestion via la mutualisation** des ressources et des compétences

Semitour Périgord

La Semitour est un regroupement de 12 sites dans le Périgord accueillant près de 800 000 visiteurs par an

FAVORISER LA PROFESSIONNALISATION

Une nécessaire montée en compétence des équipes notamment en gestion de projet, pouvant être permise de deux manières :

- **Formation et échanges de bonnes pratiques** entre les porteurs de projet
- **Mobilisation de compétence externes** clés

Formation dispensée par A. Noyon (Chartreuse de Neuville) aux porteurs de projet Réinventer le patrimoine

Copyright © 2020 by Nova Consulting. All rights reserved.