

ÉTUDES ÉCONOMIQUES

ANALYSES

Valorisation touristique des monuments historiques

Date de parution : Mai 2018

Couverture : Hélène Alias-Denis, Brigitte Baroin
  dition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-151564-2

Étude de faisabilité relative au développement
d'équipements touristiques marchands au sein
des sites patrimoniaux en France



Valorisation touristique des monuments historiques

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Christel BERLINGUE, Tourisme & Territoires
Bénédicte BRISSET, Fondation du Patrimoine
Véronique BRIZON, Tourisme & Territoires
Stéphane CREANGE, Ministère de la Culture, Sous-direction des monuments historiques et des espaces protégés
Magali DA SILVA, DGE, Sous-direction du tourisme
Christophe DE CHASSEY, Atout France
Quitterie DELEGUE, Ministère de la Culture, Sous-direction des monuments historiques et des espaces protégés
Emma DELFAU, DGE, Sous-direction du tourisme
Fabrice HILLAIREAU, DGE, Sous-direction de la prospective, des études et de l'évaluation économiques
Sophie HUBERSON, Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (SNELAC)
Stéphane JOUANNET, Demeure Historique
Alice METAYER MATHIEU, DGE, Sous-direction de la prospective, des études et de l'évaluation économiques
Ange MUCCHIELLI, DGE, Sous-direction de la prospective, des études et de l'évaluation économiques
Dominique PIANON, Caisse des Dépôts, Direction des Investissements et du Développement Local
Jérôme PICHONNIER, DGE, Sous-direction du tourisme
Anaïs PROSPERI, Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (SNELAC)
Alexandra PROUST, Demeure Historique
Isabelle RICHARD, DGE, Sous-direction du tourisme
Viviane SERRE-GARNIER, DGE, Sous-direction du tourisme
Emeline TREVESAIGUES, Ministère de la Culture, Sous-direction des monuments historiques et des espaces protégés

La coordination, la responsabilité technique et administrative des travaux ont été assurées par Magali DA SILVA et Betty RECH, DGE Sous-direction du tourisme.

La conduite des entretiens et la rédaction du rapport ont été réalisées par les cabinets conseils :

CBC XII

48, rue Vital
75 116 PARIS

HOTEL BOX CONSULTING

Chemin du jas d'esquive
635, route de Fontaube
13480 CABRIES

HATCO

24, avenue Mal de Lattre de Tassigny
13090 AIX EN PROVENCE

LE TOURISME DANS LE BON SENS

13, rue François Mauriac
92 700 COLOMBES

EQUIPE DE CONSULTANTS

Catherine BONAMY, CBC XII
Armelle BACHERE, Hôtel Box Consulting
Christian LAPORTE, Hatco
Camille MONCOND'HUY, CBC XII
Hermine de SAINT ALBIN, Le tourisme dans le bon sens

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les membres du Comité de pilotage (DGE, Ministère de la Culture, Caisse des Dépôts) pour leur aide et leur assistance, l'ensemble des personnes interrogées pour leur coopération et leur partage d'expérience.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE	9
<i>Le diagnostic.....</i>	9
Cadre de la valorisation des sites patrimoniaux.....	9
Les monuments historiques convertis au tourisme : états des lieux et retours d'expériences.....	9
Les acteurs de la valorisation des monuments historiques.....	12
Les profils de la demande de tourisme culturel.....	15
Les grands modèles économiques et leurs outils de développement.....	15
<i>Les recommandations opérationnelles.....</i>	17
<i>Les recommandations générales.....</i>	18
INTRODUCTION	19
<i>Tourisme et patrimoine, des solutions de développement alternatives et des enjeux d'attractivité à relever...</i>	19
<i>Objectifs de l'étude.....</i>	20
DONNÉES DE CADRAGE RELATIVES A LA VALORISATION DES SITES PATRIMONIAUX	21
<i>Les monuments historiques.....</i>	21
Une définition précise, des réalités diverses.....	21
La protection au titre des monuments historiques.....	23
Les contraintes inhérentes à l'ouverture au public d'un monument historique.....	25
La fiscalité des monuments historiques.....	26
<i>Les autres régimes de protection.....</i>	26
Les abords de monuments historiques.....	26
Les sites patrimoniaux remarquables.....	27
Les protections au titre du Code de l'environnement.....	27
LES MONUMENTS HISTORIQUES CONVERTIS AU TOURISME : ÉTAT DES LIEUX ET RETOURS D'EXPÉRIENCES.....	29
<i>L'importance de la localisation des biens.....</i>	30
<i>Des données immobilières déterminantes pour le choix de l'activité.....</i>	31
<i>Propriétaires publics ou privés : des enjeux de développement spécifiques.....</i>	32
<i>Une équation économique complexe.....</i>	33
<i>Les retombées économiques de la valorisation touristique du patrimoine.....</i>	33
Le tourisme patrimonial, secteur porteur de retombées économiques et sociales.....	33
L'impact économique de la valorisation touristique pour les monuments historiques.....	34
<i>La situation à l'international.....</i>	34
LES ACTEURS DE LA VALORISATION DES MONUMENTS HISTORIQUES.....	39
<i>Les acteurs publics.....</i>	39
L'État et ses opérateurs.....	39
Les services déconcentrés de l'État.....	41
Les institutionnels chargés du tourisme sur le territoire.....	42
<i>Les acteurs privés.....</i>	43
Les associations nationales de propriétaires et les fondations.....	43
Les opérateurs culturels.....	48
Les opérateurs de l'hôtellerie-restauration.....	49
Les groupes de gestion intégrés.....	51
Les réseaux volontaires.....	52
Les réseaux de distribution.....	53
De nouveaux opérateurs « hybrides ».....	55
<i>Les acteurs de l'investissement.....</i>	56
La Caisse des Dépôts.....	57
La Banque Publique d'Investissement.....	57

LES PROFILS DE LA DEMANDE	59
<i>Les caractéristiques et pratiques des touristes en France</i>	59
<i>Le patrimoine, élément essentiel du produit touristique « Destination France ».....</i>	60
Les motivations pour le patrimoine	61
Les activités pratiquées dont les visites culturelles	61
L'appétence pour le patrimoine, confirmée par les observatoires régionaux du tourisme	63
<i>Le patrimoine, vecteur de satisfaction des clientèles touristiques en France.....</i>	64
LES GRANDS MODÈLES ÉCONOMIQUES ET LEURS OUTILS DE DÉVELOPPEMENT	67
<i>Un modèle multi enseigne</i>	69
<i>Un modèle propriétaire.....</i>	74
<i>Un modèle non professionnel.....</i>	78
RECOMMANDATIONS OPÉRATIONELLES : COMMENT RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ?	83
<i>Les critères essentiels</i>	83
<i>Une boîte à outils opérationnelle</i>	85
RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS MARCHANDES AU SEIN DES MONUMENTS HISTORIQUES	95
CONCLUSION	103
ANNEXES	105
SIGLES	111
INDEX DES ILLUSTRATIONS	112
<i>Index des tableaux.....</i>	112
<i>Index des figures.....</i>	112
PERSONNES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE	113
BIBLIOGRAPHIE.....	117

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE

La France, première destination mondiale avec plus de 85 millions d'arrivées de touristes internationaux en 2017, bénéficie d'un secteur touristique, économiquement majeur, qui représente plus de 7 % de son PIB en termes de consommation touristique. Or, au niveau mondial, cette position de leader touristique est concurrencée par plusieurs pays (Espagne, Etats-Unis, pays d'Asie du Sud Est). Les enjeux sont donc de conserver cette position et atteindre les objectifs gouvernementaux de 100 millions de touristes et 60 milliards d'euros de recettes touristiques à l'horizon 2020.

Or, alors que l'attractivité touristique de la France s'est largement construite sur la richesse de son patrimoine culturel, notamment vis-à-vis des marchés internationaux, différentes contraintes pèsent sur l'avenir du patrimoine, au premier rang desquelles la question de son entretien et de sa conservation, avec un coût financier important qui peut mettre en péril un certain nombre de sites patrimoniaux.

Tourisme et patrimoine partagent les mêmes enjeux d'attractivité et de compétitivité. Le premier offre une perspective d'activité économique source de création de valeur. Le second, lorsqu'il dépasse la proposition de simple visite, offre la perspective d'activités marchandes sources de revenus plus élevés. Ces revenus contribuent à la conservation du monument et génèrent des retombées directes et indirectes durables sur les territoires. Dans une démarche de co-construction de l'avenir, les acteurs publics accompagnent la structuration de la filière du tourisme patrimonial à l'instar de la signature de la Convention cadre relative au tourisme culturel en 2018.

L'étude se place dans ce contexte et cherche à établir tout d'abord un état des lieux de l'offre touristique française au sein des monuments historiques pour ensuite permettre de proposer des recommandations d'actions pour les porteurs de projets et plus largement des stratégies d'actions pour le développement de la filière et l'encouragement des reconversions touristiques.

Le diagnostic

L'étude a permis de faire un diagnostic de la filière des sites patrimoniaux reconvertis au tourisme.

Cadre de la valorisation des sites patrimoniaux

Note de lecture : Le champ initial de l'étude, les sites patrimoniaux, s'est focalisé au cours des travaux de recherche sur les monuments historiques classés et inscrits. Le développement d'équipements touristiques marchands sera ainsi principalement analysé au sein des monuments historiques.

• Les monuments historiques

L'étude porte principalement sur les monuments historiques, dont les caractéristiques sont à connaître pour comprendre les enjeux de la valorisation. Les monuments historiques peuvent être classés, ce qui correspond au plus haut niveau de protection, ou bien inscrits. Les édifices ne sont pas les seuls biens à pouvoir être protégés au titre des monuments historiques : les immeubles non bâtis peuvent l'être également (jardin, parc, gisement archéologique ou grotte) ainsi que les objets mobiliers. Les 44 667 immeubles protégés au titre des monuments historiques en France présentent des caractéristiques architecturales et historiques diverses et sont répartis sur l'ensemble du territoire. 34 % des monuments historiques sont habités. Les propriétaires de monuments historiques sont des particuliers pour 49 % d'entre eux, des collectivités publiques pour 47 %, et l'Etat pour 4 %. La protection au titre des monuments historiques engendre, pour ces propriétaires, un certain nombre d'obligations mais également des avantages.

Les propriétaires et gestionnaires de monuments historiques doivent assurer la bonne conservation des biens. Les travaux menés sur ces monuments sont contrôlés par l'Etat et sont soumis à une autorisation délivrée par les services de l'Etat en charge des monuments historiques. Les travaux de restauration menés sur les immeubles classés sont obligatoirement confiés à des architectes en chef des monuments historiques ou à des architectes ayant une qualification équivalente définie dans le code du patrimoine. Pour les immeubles inscrits, la maîtrise d'œuvre des travaux doit être confiée à un architecte, mais aucune spécialisation n'est requise. Les propriétaires de monuments historiques ne peuvent vendre leur bien sans en faire part au préfet de région. Enfin, ils doivent veiller au respect de la bonne présentation du bien (à titre d'exemple, aucune publicité ne peut être apposée sur les monuments historiques). Les travaux effectués aux "abords" (déterminés par une distance de 500 m du monument historique, ou délimités par une décision expresse) du monument historique doivent, lorsqu'ils sont

visibles depuis le monument ou en même temps que lui, recevoir l'accord préalable de l'architecte des Bâtiments de France.

En contrepartie de cette servitude, les propriétaires et gestionnaires de monuments historiques peuvent demander l'aide et l'expertise de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) concernée pour définir et suivre les projets sur leur monument. Des subventions peuvent être versées par l'Etat pour aider au financement des travaux de restauration ou d'entretien. D'autres aides peuvent être accordées par les collectivités et par les fondations et associations de sauvegarde du patrimoine qui organisent des souscriptions et accordent des prix pour contribuer au financement des projets sur monuments historiques. Un dispositif fiscal permet également de faciliter et encourager le mécénat en faveur des monuments historiques. Les travaux sur monuments historiques peuvent aussi être financés en partie par les recettes perçues pour l'affichage d'une publicité sur la bache d'échafaudage installée sur le monument à l'occasion des travaux. Les propriétaires privés de monuments historiques bénéficient de mesures fiscales spécifiques leur permettant des déductions importantes.

Enfin, si l'ouverture au public d'un monument historique peut s'avérer complexe, du fait de la difficulté de faire coïncider les normes requises pour les établissements recevant du public (ERP) avec les caractéristiques architecturales du monument, il est parfois possible de déroger, dans une certaine mesure, à la réglementation ERP afin de ne pas dénaturer le monument (sous réserve que la sécurité du public soit bien assurée).

• **Les autres régimes de protection**

Il existe d'autres dispositifs en faveur de la protection du patrimoine culturel ou naturel. En particulier, les sites patrimoniaux remarquables, créés par la loi du 7 juillet 2016, en remplacement des secteurs sauvegardés, des aires de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine et des zones de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager, permettent de protéger et mettre en valeur le patrimoine architectural, urbain et paysager des territoires français. Les propriétaires d'immeubles situés dans ces sites peuvent bénéficier des avantages fiscaux prévus par la loi du 4 août 1962, dite loi Malraux.

Le code de l'environnement prévoit également plusieurs dispositifs de protection, notamment celui issu de la loi du 2 mai 1930, qui a permis de créer des ensembles protégés au titre des sites. Il s'agit de protéger des monuments naturels et des sites de caractère artistique, historique, légendaire ou pittoresque.

Les monuments historiques convertis au tourisme : états des lieux et retours d'expériences

• **De multiples réussites mais un manque de connaissance de l'offre**

Il existe en France de nombreux exemples de monuments historiques au sein desquels des équipements touristiques marchands ont été développés avec réussite. Les solutions créatives et innovantes mises en place permettent de lier enjeux patrimoniaux et enjeux touristiques. Le projet touristique se plaçant le plus souvent au service du projet culturel.

Cependant, la connaissance précise et nationale des monuments historiques mis en tourisme et de leurs activités marchandes fait défaut. Seuls sont répertoriés les monuments historiques dont les propriétaires privés font appel à l'aide fiscale de l'Etat consentie pour des ouvertures au public. Grâce à l'analyse d'une trentaine de sites il a néanmoins été possible d'établir un état des lieux des expériences de monuments historiques convertis au tourisme.

L'analyse a permis dans un premier temps d'établir la typologie des produits touristiques mis en place au sein des biens pour, dans un second temps, constater les données qui s'imposent au porteur de projet, les facteurs de réussites et les difficultés rencontrées lors d'une reconversion touristique d'un bien patrimonial.

• Les produits touristiques développés au sein de monuments historiques

La diversité de la nature des biens implique une diversité des solutions touristiques mises en places. Les produits peuvent être segmentés comme tels :

- hébergement (hôtelier, locatif) ;
- restauration individuelle ou de groupe ;
- location d'espaces commerciaux, de formation, de travail, évènementiels ;
- offre culturelle, de visite, d'animation, d'exposition.

La solution de la mixité d'activités marchandes est couramment retenue. L'offre hôtelière au sein d'un site patrimonial bénéficie d'un avantage compétitif d'attractivité auprès d'une clientèle nouvelle motivée par l'expérience proposée. Néanmoins, il apparaît que la mise en place de visites est l'offre touristique marchande la plus répandue au sein des monuments historiques.

- **Des données s'imposent aux porteurs de projet et définissent la nature et le potentiel réel de la reconversion touristique des monuments historiques**

La localisation du bien conditionne sa stratégie de développement :

- Le monument historique se situe au sein d'une destination touristique, proche de métropoles ou d'aires urbaines et est facilement accessible grâce à de grands axes de communication. Cet environnement très favorable va permettre au monument de bénéficier d'un marché touristique déjà présent et d'attirer, au moyen d'offres adaptées, des clients dont la motivation initiale n'est pas impérativement le patrimoine.
- Le monument fait partie intégrante d'une destination avec une importante offre patrimoniale et culturelle. Ce contexte permet au projet de s'inscrire au sein d'un réseau d'offres touristiques similaires et de bénéficier d'une clientèle nombreuse. Néanmoins, l'environnement concurrentiel impose de proposer une offre qui se démarque.
- Le monument historique situé dans des espaces peu fréquentés impose de viser une clientèle plus étendue et de créer une destination au moyen d'un système d'offres cohérent.

Une offre très adaptée, innovante et dont la commercialisation est maîtrisée, compense en partie le déficit d'implantation ou l'excès de saisonnalité.

Les données immobilières caractéristiques du monument historique - architecture, taille et état de conservation - commandent le choix de l'activité.

Les caractéristiques immobilières des monuments historiques sont des atouts mais aussi parfois des freins au développement de certaines activités touristiques. Il s'agit d'adapter les projets en fonction de ces caractéristiques pour proposer des produits cohérents avec le bien patrimonial. La mise en place d'une offre hôtelière, qui implique de nombreuses normes de sécurité et de confort, nécessite des bâtiments vastes de type abbaye, caserne, usine, dépendances et facilement adaptables.

De manière générale, une emprise foncière conservée, la persistance d'une activité de production, notamment agricole, sur le site sont des atouts.

Néanmoins, certains sites aux données immobilières de départ peu favorables peuvent les compenser en faisant preuve de créativité en édifiant par exemple des bâtiments neufs parfaitement intégrés au paysage.

Le statut du propriétaire détermine le type d'exploitation du monument.

L'implication du propriétaire, sa connaissance du marché touristique, sa marge de manœuvre, ses moyens financiers, tous ces éléments vont déterminer la réussite du projet mais également le type d'exploitation du projet touristique.

La gestion des projets est soit directe, soit confiée à un gestionnaire (spécialisé), principalement par contrat d'affermage ou de concession, par bail emphytéotique ou par autorisation d'occupation temporaire.

Les propriétaires publics exploitent rarement des équipements touristiques marchands. Ils font appel, spécifiquement pour l'hôtellerie, à des opérateurs privés.

Pour les propriétaires privés la capacité à dégager des profits repose beaucoup sur l'investissement et les ressources personnelles dont ils disposent. Les projets réussis sont le fait de propriétaires très entreprenants.

Dans tous les cas, la capacité du gestionnaire à conduire son projet avec une vision globale et une rigueur budgétaire est indispensable.

L'équation économique complexe appelle un investissement de long terme.

Les projets de mises en tourisme des monuments historiques impliquent de nombreux frais et investissements. La restauration et l'entretien des biens, la reconversion commerciale sont autant de dépenses que doit supporter le propriétaire selon ses moyens financiers de départs. Les subventions, l'emprunt, la philanthropie (mécénat, *crowdfunding*, parrainage, etc.) peuvent s'ajouter aux moyens de financements. Ces solutions dépendent du modèle économique envisagé pour l'activité marchande. S'associer à un opérateur professionnel portant un solide projet d'entreprise est l'alternative pour créer une activité économique rentable.

La complexité des montages juridico-financiers pour ce type de projets ainsi qu'une demande d'information et d'accompagnement des porteurs de projets ont fait l'objet de constatations récurrentes au cours de cette analyse.

- **La valorisation touristique des monuments historiques source de retombées économiques**

Le développement d'équipements touristiques marchands au sein de monuments historiques est à la fois une possibilité de générer de nouvelles sources de revenus, leviers potentiels de sauvegarde et de mise en valeur des biens autant qu'un outil de développement local. Le tourisme patrimonial génère annuellement en France 15 milliards d'euros de retombées économiques¹.

- **Le développement d'équipements touristiques marchands au sein de sites patrimoniaux est également un enjeu à l'international**

Le développement d'équipements touristiques marchands au sein de sites patrimoniaux est également un enjeu à l'international. La question des coûts d'entretien et de conservation des sites patrimoniaux a conduit dans certains pays la création d'institutions étatiques ou privées anciennes évoluant vers des partenariats public-privés (*Paradores, National Trust, etc.*). L'activité marchande, ainsi favorisée, a pour but soit de développer des territoires défavorisés, soit de financer la pérennité de sites prestigieux.

Ces institutions ont couramment recours au mécénat, à des opérateurs hôteliers, au bénévolat (pour assurer les fonctions non économiques) et aux adhésions pour financer et gérer ces lieux exceptionnels.

Une différence majeure, avec la situation française, tient au mode de transmission successorale qui favorise la conservation de vastes ensembles intégrés dotés de revenus (notamment en Angleterre).

Quatre idées pourraient être transposables en France, à court et à long terme :

- développer le bénévolat sur les fonctions non rentables pour capitaliser la fierté d'association ;
- créer des biens de rapport liés aux éléments d'intérêt collectif pour financer leur conservation ;
- encourager les projets sur les monuments emblématiques de chaque territoire, via les collectivités territoriales ;

Les acteurs de la valorisation des monuments historiques

- **Le secteur public accompagne les acteurs et gère simultanément des sites**

L'Etat, a une double compétence - culturelle, au titre du patrimoine, et économique, au titre du tourisme - sur le développement marchand des monuments historiques. Les ministères de la Culture, de l'Economie et des Finances et enfin de l'Europe et des affaires étrangères ainsi que leurs opérateurs (Atout France et le Centre des Monuments Nationaux) œuvrent à animer la stratégie de développement de la filière du tourisme culturel.

Le Centre des Monuments Nationaux assure notamment la gestion d'une centaine de monuments nationaux.

Les services déconcentrés de l'Etat sont les relais au sein des territoires de cette politique et ils accompagnent les porteurs de projets. Les DRAC, services déconcentrés du ministère de la Culture, assurent des fonctions de conseil et d'expertise. Les DIRECCTE, placées notamment sous l'autorité du ministère de l'Economie et des Finances, sont les relais en régions des politiques en faveur du développement des entreprises touristiques.

Les institutionnels chargés du tourisme ; conseils régionaux du tourisme, conseils départementaux du tourisme, agences de développement touristique et offices de tourisme sont également, par leur proximité, leur connaissance du territoire et du marché, des accompagnateurs efficaces du développement des entreprises touristiques, pouvant notamment coordonner les acteurs locaux et dans certains cas gérer des sites patrimoniaux.

- **Les acteurs privés sont soit des associations qui exercent un rôle de lobbying et d'appui soit des opérateurs culturels ou touristiques qui gèrent des monuments**

Le groupe national d'information et de concertation du patrimoine, présidé par le ministère de la Culture, regroupe une fondation et les six principales des 8 000 associations répertoriées consacrées au patrimoine, animées par des centaines de milliers de bénévoles. Instance de concertation et de réflexion, saisie pour avis sur les textes en projet, elle organise les échanges d'information entre l'Etat et ses membres.

Deux d'entre elles, la Demeure Historique, les Vieilles Maisons Françaises, représentent les propriétaires gestionnaires de monuments qu'elles conseillent dans leurs actions de sauvegarde, de restauration, de commercialisation et de fiscalité. Elles ont créé en leur sein des fondations qui accordent des aides financières en complément des aides publiques, développent le mécénat privé d'entreprise ou de particuliers. Elles éditent des

¹ Agence Régionale du Patrimoine PACA, *Étude nationale des retombées économiques et sociales du patrimoine*, 2009.

revues, des rapports et des fiches techniques, organisent des colloques, conférences et visites pour leurs adhérents.

Les Maisons Paysannes de France, *l'Union Rempart*, *Patrimoine environnement*, *Sauvegarde de l'Art Français* (dédié au patrimoine religieux rural) et *la Société pour la Protection et l'esthétique en France* (connue sous le nom de sa revue *Sites&Monuments*) sont dédiées au plan national à la sauvegarde et à la valorisation du patrimoine bâti ou paysager. Leur champ d'intervention porte sur l'identification et le recensement, la sensibilisation et l'éducation de la population au patrimoine, ainsi que le conseil technique et scientifique dédiés aux différents bâtis, ruraux, vernaculaires, religieux, etc. Au plan local, de nombreuses autres associations poursuivent des buts similaires.

La Fondation du Patrimoine, premier organisme privé indépendant, promeut et met en valeur le patrimoine modeste et méconnu, non protégé au titre des monuments historiques et ne faisant l'objet d'aucune exploitation commerciale.

L'attribution du label « Fondation du Patrimoine » permet de bénéficier de déductions fiscales incitatives pour les travaux. Les critères d'attribution tiennent à l'intérêt patrimonial, à la qualité du projet de restauration, à la visibilité depuis la voie publique.

Le mécénat populaire est l'action phare de cette fondation qui dispose d'une plateforme de dons en ligne. Pour les propriétaires publics et associatifs, elle organise des campagnes d'appel à dons sur des projets de restauration de bâti ou de paysage. En fonction de la collecte obtenue, la fondation peut compléter l'aide au moyen de partenariats avec des collectivités publiques et des mécènes locaux ou nationaux. Les propriétaires privés de monuments protégés peuvent également signer une convention pour mobiliser des mécènes.

L'implication des bénévoles permet un fonctionnement du siège et de ses antennes régionales à un coût salarial réduit. La Fondation recense 6 000 adhérents et à un budget de 32M€, chiffres modestes en comparaison du *National Trust* au Royaume-Uni.

Quatre principaux opérateurs culturels privés proposent leur savoir-faire dans la mise en valeur et l'exploitation touristique de sites :

- *Culturespaces* exploite huit sites patrimoniaux en France (et quatre musées).
- *Kléber Rossillon* se distingue par une forte croissance et le souci d'une offre expérientielle dans chacun de ses neuf sites.
- *Alfran* gère cinq sites et a rejoint le Groupe Lefèvre qui lui apporte sa connaissance des enjeux de préservation de bâti ancien.
- *Tous au Château* développe les parcours ludiques dans ses trois sites qui disposent de chambres d'hôtes.

Ces opérateurs disposent en interne de toutes les compétences de gestion pour une activité rentable grâce à des activités complémentaires adaptées au visitorat : accueil, action culturelle, action commerciale, et plus marginalement travaux. Ils agissent dans le cadre de délégation de gestion de longue durée (12 à 50 ans) afin d'amortir les investissements, ou en gestion directe. Des contrats encadrent ces activités, soit de droit privé - bail commercial ou mandat de gestion, soit de droit public - délégation de service public, bail emphytéotique, autorisation d'occupation temporaire.

A noter : Stéphane Bern s'est vu confier par le Président de la République, en septembre 2017, une mission de recensement des monuments en péril, et de recherche de modes de financement innovants permettant de financer les travaux de restauration nécessaires sur ces monuments.

Les opérateurs touristiques de l'hôtellerie restauration utilisent le bâtiment historique comme support d'image haut de gamme alternatif à des offres commerciales classiques.

Le savoir-faire métier dans le secteur de l'hôtellerie-restauration est déterminant pour la réussite du projet, c'est pourquoi plusieurs acteurs de ce secteur se sont spécialisés dans la gestion de telles activités au sein de sites patrimoniaux. Trois groupes d'acteurs se distinguent : les groupes de gestion (chaînes intégrées), les réseaux volontaires, les réseaux de distribution.

Les groupes de gestion intégrée disposent d'une charte produit hôtelier standardisée à laquelle le bien historique doit se conformer pour être éligible. La propriété des murs et l'exploitation peuvent être distinctes.

Les groupes généralistes internationaux s'intéressent à des produits emblématiques porteurs de publicité, stratégiques et de grande ampleur, tels les Hôtels-Dieu à Lyon ou à Marseille. Le propriétaire, public ou privé, des murs réalise les travaux puis met à disposition le bien contre rémunération. Les groupes de moindre importance ou d'hôteliers indépendants opèrent en opportunité sur des biens de petite capacité et jusqu'à 80 chambres dans des lieux atypiques soigneusement décorés. C'est le concept de boutique-hôtel dans le secteur de l'hôtellerie de luxe. Les grands groupes y créent également leurs marques.

Par ailleurs, des groupes spécialistes disposent de modèles d'exploitation pour répondre à une demande spécifique de prestation tout inclus avec hébergement de type hôtelier pour groupes d'affaires, tels que *Chateaufarm'* : lancement de produits, formation de cadres, clients grands comptes, conventions, congrès, etc.

Dans le secteur de la restauration, l'activité traiteur trouve un cadre d'exception dans les monuments historiques. Plusieurs sociétés de restauration collective généralistes disposent du savoir-faire d'intervention dans des sites patrimoniaux au travers de prestations haut de gamme et certains se sont spécialisés sur ce segment dont *Potel et Chabot* et *Butard Enescot*.

Les réseaux volontaires regroupent sous une même enseigne commerciale des propriétaires-exploitants disposants de biens souvent de petite taille. Ils offrent à leurs adhérents des services mutualisés en échange du respect des valeurs de la marque et de la charte produit. Quatre réseaux disposent d'une notoriété attachée au patrimoine historique construite sur l'authenticité du produit, l'expérience unique, la qualité des relations clients. *Relais et Châteaux* associe 550 hôtels, d'environ 30 chambres, ou de tables d'exception dans 60 pays dont 150 établissements en France. Son ambition est de regrouper les plus beaux boutique-hôtels et les plus prestigieux chefs étoilés pour créer un lien entre le client et le propriétaire. *Château et Hôtels Collection* regroupe 585 hôtels de charme et table d'exception en France et en Italie sous la gouvernance du chef Alain Ducasse. *Les Relais du Silence* sont 210 bâtiments authentiques situés dans un environnement remarquable et calme en Europe dont 136 en France. *Symboles de France* ou *Historic Hotels of Europe* est un groupement de l'hôtellerie indépendante et de caractère avec 82 hôtels de charme en France.

Les réseaux de distribution d'hébergements généralistes tels que *Airbnb* ou *Booking*, cherchent à flécher les offres historiques, patrimoniales et d'exception pour optimiser leur rendement. Ils y trouvent des leviers de diversification, d'enrichissement de leur image et de leur catalogue, de mutualisation de leurs frais de structure dans la bataille pour la maîtrise des canaux de distribution, engagée entre grandes chaînes hôtelières et géants du web.

De nouveaux entrants, issus de start-ups, proposent des applications de commercialisation d'hébergement au sein de sites patrimoniaux, de locations saisonnières de villas ou appartements de luxes, assorties de services de conciergerie personnalisés, à savoir *One Fine Stay* (racheté par *AccorHotels*), *Luxury Retreats* ou encore *The Collectionnist*.

Dans le secteur de l'événementiel, *Bedouk* organise des événements clés en mains.

Maeva.com, segment de location de vacances en ligne en France et en Europe, vise le créneau haut de gamme en proposant des appartements de caractère, protégés au titre des monuments historiques, dans un but potentiel de produit vitrine au profit du groupe *Pierre & Vacances – Center Parcs*.

Pierres d'Histoire propose le double concept du séjour d'exception au cœur de l'histoire et de la sauvegarde pour héberger. Il s'agit de conseiller le propriétaire, financièrement apte, sur la réhabilitation adaptée à l'usage futur d'unité locative haut de gamme et de petite taille. Un service de conciergerie vient compléter l'offre.

Les opérateurs hybrides, touristiques hôteliers et culturels, créent des réseaux spécialisés qui proposent aux propriétaires de monuments des prestations de mise en tourisme.

Bienvenueauchâteau réunit 142 propriétaires-exploitants-occupants et propose des séjours dans 500 chambres d'hôtes de charme ainsi que des circuits en partenariat avec une agence de voyage.

Chateauxexpérience est un site de commercialisation qui donne de la visibilité aux châteaux privés, propose des visites, de l'hébergement et, aux propriétaires, des services d'accompagnement à la mise en place d'un projet marchand.

Patrivia est une plateforme de billetterie en ligne au service du patrimoine qui contracte avec 150 monuments.

Enfin l'apparition d'un nouvel écosystème innovant a vu l'émergence d'opérateurs tels que *Dartagnans* et *Adopteunchateau*. Ces deux acteurs se servent des méthodes marketing pour encourager les investissements au sein des sites patrimoniaux et notamment intéresser les jeunes générations.

Dartagnans est une plateforme de financement participatif spécialisée dans le patrimoine. En deux ans, cette structure a accompagné 200 porteurs de projet, collecté 4 millions d'euros avec un montant moyen de collecte de 10 000 €. Elle rassemble 100 000 membres et 45 000 donateurs, soit autant que la Fondation du Patrimoine.

Dartagnans, avec *Adopteunchateau*, viennent de tester le rachat de monuments en multipropriété avec le château de la Motte Chandeniers (19 000 contributeurs issus de 115 pays pour 1,6M€), plus importante campagne de *crowdfunding* européenne, tous secteurs confondus et mondiale pour le secteur du patrimoine. Ils deviennent donc gestionnaires d'un site patrimonial auquel les actionnaires de la société nouvellement créée ont un accès gratuit illimité et bénéficieront de tarifs préférentiels pour les offres qui seront développées à terme.

Adopteunchateau.com est un réseau de personnes morales ou physiques dont le but est de gérer, administrer, sauvegarder des châteaux et fortifications. Il apporte l'ingénierie des projets de restauration, les outils d'analyse archéologique et historique et la recherche de financement pour la sauvegarde de monuments en péril.

• Les acteurs de l'investissement

La Caisse des Dépôts (CDC) et sa filiale **BpiFrance** participent ensemble à la plateforme d'investissement France Développement Tourisme.

L'investissement de la CDC, en fonds propres et quasi fonds propres, vise exclusivement des projets immobiliers. Les projets soutenus doivent être financièrement autonomes, équilibrant leur fonctionnement à long terme, les recettes d'exploitation et les éventuelles plus-values en cas de cession, devant couvrir les charges de fonctionnement et les charges financières, et permettre une rémunération de l'investisseur.

En matière de patrimoine, la CDC peut investir sur des projets de sites historiques ou culturels de visite seule, avec ou sans composante événementielle (affaires ou agrément), avec ou sans composante hébergement.

BpiFrance gère le fonds France Investissement Tourisme (FIT) qui finance les entreprises du tourisme-loisirs avec des programmes de développement ambitieux. Le fonds prend des participations minoritaires dans les entreprises pour des montants compris entre 0,5 et 5 millions d'euros, en fonds propres et quasi fonds propres.

Les profils de la demande de tourisme culturel

Le patrimoine et la culture constituent des éléments essentiels du produit touristique « destination France » en termes d'attractivité et de pratiques touristiques. Néanmoins, l'analyse des profils de clientèles touristiques au sein des sites patrimoniaux est caractérisée par un manque de données précises et d'outils de statistiques au niveau national. Les données quantitatives restent parcellaires et insuffisantes pour avoir une image précise du marché.

Néanmoins, en recoupant plusieurs données (enquête nationale auprès des visiteurs étrangers, enquête mensuelle de suivi de la demande touristique française, enquêtes des observatoires régionaux du tourisme), des grandes tendances, confirmées par les entretiens, se dégagent :

- Le patrimoine et plus largement le tourisme culturel sont au fondement de l'attractivité touristique de la France à l'échelle internationale. La demande de produits touristiques culturels est élevée en France.
- « L'art de vivre à la française » suscite un intérêt réel dans lequel le patrimoine a toute sa place.
- Les touristes de manière générale recherchent de plus en plus un tourisme d'expériences autour de la gastronomie, des savoir-faire, des événements culturels.
- La part de clientèle française pratiquant des activités liées au patrimoine culturel est assez stable alors que la part de clientèles étrangères montre des progressions importantes.
- Une offre de qualité et adaptée aux clientèles potentielles est nécessaire.

Ces tendances laissent entrevoir de nombreuses opportunités pour cette filière d'équipements touristiques marchands dans les sites patrimoniaux. Néanmoins, pour développer de telles activités il est nécessaire dans un premier temps de posséder des données plus précises sur les profils de la demande et donc aux investisseurs de réaliser une étude de marché.

Les grands modèles économiques et leurs outils de développement

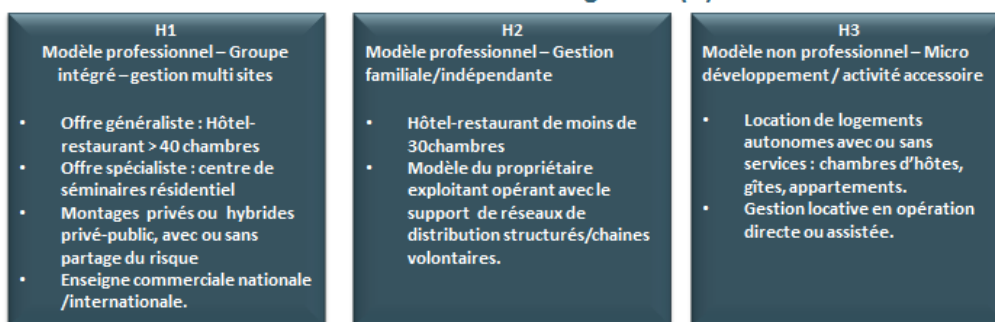
Les modalités opérationnelles des activités marchandes sont catégorisées par une segmentation croisée entre produit et mode de gestion.

Pour le choix du produit, l'objectif de rentabilité et son impact sur la réorganisation du bâti font de l'hébergement l'option discriminante. Ainsi l'échelle financière et l'implication potentielle du propriétaire déterminent trois modèles de gestion :

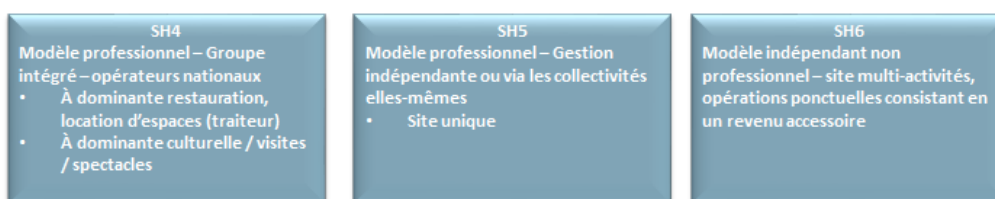
- un modèle multi-sites ou multi-enseignes,
- un modèle propriétaire exploitant,
- un modèle non professionnel.

Six modèles en résultent qui couvrent les opportunités de mise en tourisme, avec ou sans hébergement.

Les modèles avec hébergement (H)



Les modèles sans hébergement (SH)



Ces six modèles, détaillés dans six tableaux, précisent les grandes lignes de chaque segment :

- les paramètres de base (caractéristiques de la demande par profil d'activité et par paramètres du produit) ;
- le profil des clientèles ;
- les facteurs de succès ;
- les freins au développement (manque de vigilance dans l'appréciation par exemple ou éléments bloquants dans le programme par exemple) ;
- les montages juridiques les plus fréquents et les opérateurs potentiels ;
- des exemples d'opérations existantes.

Ces analyses accompagnent le porteur de projet dans la mise en œuvre d'activités touristiques marchandes pour tenir compte de la complexité du site historique.

En résumé :

H1 - Le modèle intégré généraliste, multi-sites, avec offre hôtelière s'appuie sur la qualité intrinsèque du territoire de destination, la qualité du bâti, le niveau de confort pour un potentiel a minima de 40 chambres et une restauration de qualité. Ce modèle est géré par des opérateurs hôteliers disposant déjà d'une puissance commerciale.

H1 - Le modèle professionnel intégré, spécialiste tourisme d'affaires s'appuie sur la proximité des moyens de communication, la localisation au sein d'un bassin économique puissant générant du tourisme d'affaires, le potentiel d'espaces de réunion (au moins 50% des surfaces), la convivialité des espaces propices aux échanges, la qualité des abords immédiats.

SH4 - Le modèle professionnel intégré basé sur l'évènementiel ou la restauration sans hébergement, s'appuie sur un bassin de population suffisant dans l'aire d'influence, la qualité des infrastructures de communication, la qualité et le prestige du bâtiment, la qualité et la créativité de la restauration. Des opérateurs spécialisés sur ces segments assurent la gestion des biens.

SH4 - Le modèle professionnel intégré, sans hébergement également mais avec des activités culturelles, capitalise sur la localisation, la qualité historique du monument, de ses collections, la richesse de son histoire, la qualité du programme d'animations. Des opérateurs culturels privés gèrent les biens.

H2 - Le modèle professionnel indépendant (propriétaire exploitant) d'un hôtel restaurant vise à proposer un séjour « expérientiel » à partir de l'identité du monument, de son authenticité. La dimension humaine est au cœur du concept. Il s'appuie sur un niveau qualitatif catégorie 4 ou 5*, un restaurant partie intégrante de l'offre, un environnement de qualité. L'ensemble est sécurisé par un concept de multi-activités. Ces opérations s'inscrivent souvent au sein de réseaux volontaires pour bénéficier d'un support logistique et d'un positionnement d'image.

SH5 - Le modèle professionnel indépendant, multi activités, sans hébergement, en gestion indépendante, s'appuie sur un modèle économique qui associe plusieurs activités complémentaires à même d'enrichir l'expérience de visite.

H3 - Le modèle non professionnel, activité accessoire, à dominante locative pour le propriétaire, repose sur la qualité de l'ensemble architectural, la qualité touristique de la destination, la qualité des services hôteliers proposés (chambres d'hôtes par exemple) de niveau 4* ou en adéquation avec la qualité du lieu. Les réseaux touristiques de distributions peuvent servir d'intermédiaires.

SH6 - Le modèle non professionnel sans hébergement, multi activités, capitalise sur la localisation, l'originalité du monument, la qualité et l'originalité des visites et des animations.

Les modèles les plus professionnels sont les plus visibles sur le marché touristique, ils ont ainsi un fort effet d'entraînement sur l'offre. Les modèles les moins professionnels sont souvent générateurs de revenus accessoires et sont également les plus nombreux : ainsi la prise en considération de ceux-ci est essentielle.

Les recommandations opérationnelles

Pour tout projet marchand au sein d'un monument historique, il convient d'évaluer d'abord l'aptitude potentielle de celui-ci à accueillir cette activité touristique, puis de choisir le modèle économique le plus adapté, avec ou sans hébergement, multi ou mono établissement, professionnel ou non professionnel.

Pour un passage à l'état de projet, des fiches outils précisent les étapes à franchir et les acteurs à mobiliser.

• **Onze critères principaux déterminent la faisabilité générale d'un projet de développement touristique**

Deux premiers critères fondamentaux :

- la qualité de la localisation au regard de l'activité ciblée et la connexion à une zone de chalandise raisonnablement porteuse, saisonnière ou annuelle ;
- le capital immobilier du bien et son potentiel relatif d'adaptation à l'usage commercial envisagé : les surfaces disponibles, le nombre potentiel de chambres, les espaces communs mobilisables intérieurs et extérieurs.

Des critères qualitatifs permettent ensuite d'affiner le projet et ont la capacité de pondérer les deux premiers points :

- l'environnement et l'accessibilité immédiats ;
- la force et l'originalité du concept ;
- l'attrait culturel et historique.

Des critères techniques et financiers sont aussi prépondérants :

- le budget de réhabilitation du bâti pour un usage ERP ;
- le budget lié à la restauration et à la valorisation du monument historique.

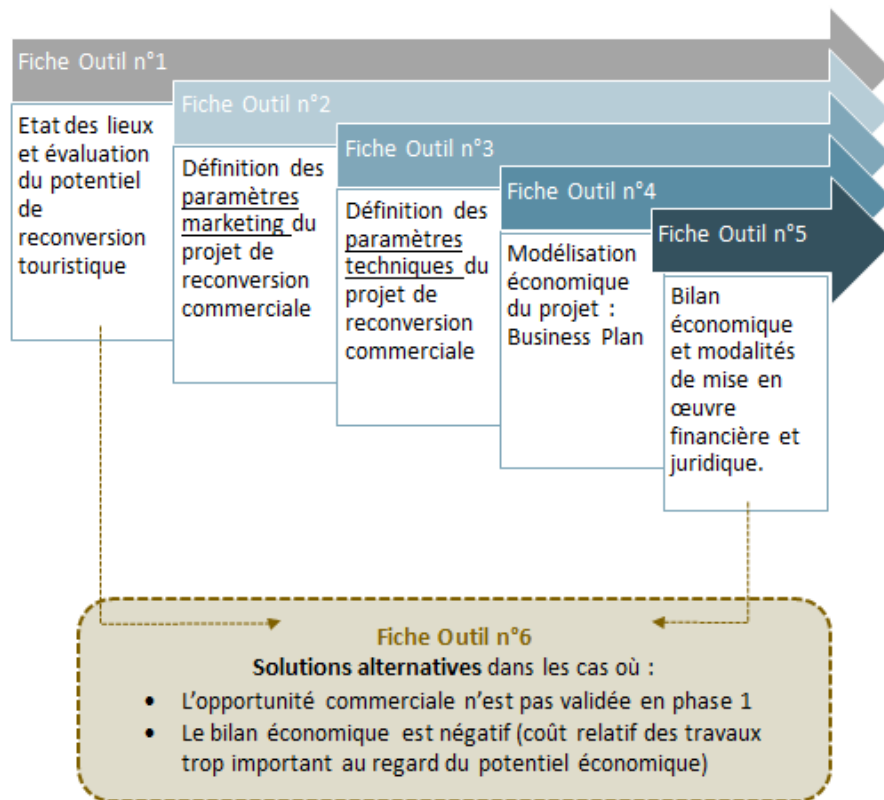
Des critères immatériels enfin sont facilitants ou inhibants :

- la qualité du porteur de projet (résident ou non) et sa capacité en tant qu'investisseur, exploitant et gestionnaire de travaux ;
- les caractéristiques statutaires du bien (public, privé) qui conditionnent les montages juridico-financiers ;
- les réglementations relatives aux monuments historiques, ERP, urbanisme ;
- la contribution du site à la stratégie du territoire, porteur ou non, bénéficiant d'un soutien local fort ou faible.

Le plan d'affaires (business plan) de l'opération est construit après l'évaluation de chacun des onze critères.

• **Guide technique**

Un guide de procédure technique est proposé dans l'étude, définissant les différentes étapes à franchir pour structurer un projet de reconversion d'un monument historique en équipement touristique marchand, dans la perspective de sécuriser les investissements et d'attirer des partenaires financiers.



Les recommandations générales

Ces recommandations sont établies à la suite du diagnostic de cette étude et des constats qui illustrent la situation et les enjeux de la filière. Elles s'appuient également sur les préconisations de la Convention cadre relative au tourisme culturel, plus précisément celles visant à favoriser le développement des services et équipements touristiques marchands au sein des sites patrimoniaux.

- 1. Développer et valoriser les données relatives aux monuments historiques proposant des activités touristiques marchandes et les monuments historiques potentiels pour développer ce type d'activités afin d'encourager les projets.**
- 2. Créer un pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine » ayant un rôle de catalyseur, de promoteur et de défenseur de la filière.**
- 3. Créer un dispositif national d'accompagnement des porteurs de projets et renforcement du portage des collectivités publiques à tous les échelons.**
- 4. Soutien à l'émergence de projets touristiques patrimoniaux structurant à l'échelle des territoires en favorisant, au sein de France Tourisme Ingénierie, l'accompagnement de ce type de projets et en encourageant l'investissement par la Caisse des Dépôts.**

INTRODUCTION

Tourisme et patrimoine, des solutions de développement alternatives et des enjeux d'attractivité à relever

Le tourisme est un secteur économique majeur en France, il représente 7,1 % du PIB en 2016 (dont 4,8 % grâce aux visiteurs français et 2,3 % pour les visiteurs étrangers). Les Français ont effectué sur le territoire national plus de 171 millions de voyages pour motif personnel². A l'international, la France est la première destination avec 82,6 millions d'arrivées de touristes en 2016³, mais elle est confrontée aujourd'hui à une concurrence de plus en plus forte des pays matures tels que les Etats-Unis, l'Espagne, l'Italie ou l'Allemagne, mais également de pays émergents, notamment en Asie et Asie du Sud-Est (Chine, Thaïlande, Inde). Pour illustration, la France se positionne cinquième en termes de captation de recettes touristiques internationales (quatrième en 2015)⁴.

Au niveau mondial, le secteur du tourisme est en constante progression. En 2016, le nombre de touristes internationaux était de 1,2 milliard (soit une hausse de 3,9 % par rapport à 2015) et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit que ces arrivées augmenteront de 3,3 % par an pour atteindre un chiffre proche des 2 milliards à l'horizon 2030⁵. Dans ce contexte, les enjeux d'attractivité de l'offre touristique française sont devenus majeurs pour le secteur. L'importance de disposer d'une offre diversifiée et de qualité, suscitant l'envie auprès des visiteurs français et internationaux de découvrir ou redécouvrir la France, a d'ailleurs été soulignée à l'occasion de la clôture des Assises du tourisme en juin 2014.

La mise en valeur du patrimoine, constitutive du caractère unique du paysage touristique français est donc un impératif pour conforter la France dans sa position de leader mondial pour les arrivées touristiques.

L'offre culturelle française, d'une grande variété et de qualité, est un de ses principaux atouts touristiques grâce à son patrimoine culturel composé de ses 44 000 monuments historiques, 800 sites patrimoniaux remarquables, 40 sites culturels inscrits sur la liste du Patrimoine Mondial de l'UNESCO, 8 000 musées dont plus de 1 200 ont le label «Musées de France», mais également grâce à une programmation culturelle dense (plus de 500 festivals, des saisons de théâtres, de concerts, de danse, etc.), sans oublier ses parcs et jardins d'exception, et la valorisation de son patrimoine scientifique et technique.

Le tourisme culturel patrimonial génère ainsi annuellement environ 15 milliards d'euros de retombées économiques sur les territoires⁶.

Pourtant, alors que l'attractivité touristique de la France s'est largement construite sur la richesse de son patrimoine historique et culturel, notamment vis-à-vis des marchés internationaux, cet actif est aujourd'hui menacé. Différentes contraintes pèsent sur l'avenir du patrimoine, au premier rang desquelles la question de son entretien et de sa conservation, avec un coût financier très important qui peut mettre en péril un certain nombre de monuments historiques.

Tourisme et patrimoine partagent les mêmes enjeux d'attractivité et de compétitivité, dans une démarche de co-construction de leur avenir. Le premier offre une perspective d'activité économique source de création de valeur. Le second, lorsqu'il dépasse la proposition de simple visite, offre la perspective d'activités marchandes sources de revenus plus élevés. Ces revenus contribuent au financement de la conservation des biens et génèrent des retombées directes et indirectes sur le territoire.

Longtemps exclu de toute logique économique, **le patrimoine culturel français se révèle une richesse non délocalisable exploitable économiquement.** Conscient du poids du tourisme culturel et de la nécessité d'accompagner la filière, dès 2009, les ministères chargés de la culture et du tourisme ont signé une convention cadre relative au tourisme culturel pour promouvoir une exploitation « économique, raisonnable et respectueuse » du patrimoine historique national. Cette convention a été actualisée le 19 janvier 2018, lors du deuxième Conseil Interministériel du tourisme. La volonté est de doter la France d'une stratégie plus offensive pour accroître les retombées économiques touristiques à travers la valorisation des sites et événements culturels.

² Mémento du tourisme, DGE, 2017, *nombre de voyages personnels des Français en France métropolitaine 2016*.

³ Mémento du tourisme, DGE, 2017, *poids économique de la consommation intérieure dans le PIB en 2016*.

⁴ Organisation mondiale du tourisme, *Faits saillants OMT du tourisme*, édition 2017.

⁵ Organisation mondiale du tourisme, *Faits saillants OMT du tourisme*, édition 2017.

⁶ Ministère de la Culture, 2012.

A ce jour, les initiatives de reconversion touristique de monuments sont nombreuses et témoignent, a minima, d'une véritable appétence des investisseurs pour ce secteur. Les propriétaires, publics et privés, recherchent, chaque fois qu'il est possible, de nouvelles solutions de valorisation de leur monument historique parmi lesquelles le développement de services touristiques marchands (hébergement, restauration, activités de loisirs) constitue une opportunité économique valorisante. D'une part, il constitue un levier générateur de nouvelles ressources financières : en effet, la baisse durable des fonds publics, a rendu indispensable la nécessité pour les propriétaires de sites patrimoniaux de trouver de nouvelles équations économiques, passant quelquefois par la mise en place de nouveaux montages juridiques et financiers. D'autre part, il constitue également un levier de retombées économiques induites sur le territoire.

La richesse du patrimoine historique peut, de toute évidence, jouer un rôle de catalyseur de la demande touristique dès lors que les offres sauront, dans leur diversité et par leur qualité, rencontrer les attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et à la recherche d'expériences insolites et innovantes. L'évolution récente des modes de consommation montre, en effet, des attentes nouvelles. Les touristes veulent « voyager autrement », retrouver une forme d'authenticité et d'identité comme l'atteste le bouillonnement d'offres créatives et innovantes faisant la part belle aux concepts « expérientiels » tant dans le secteur de l'hébergement qu'en restauration ou en événementiel.

Dans ce champ d'expériences, les monuments historiques disposent des fondamentaux nécessaires pour s'inscrire dans ces tendances de consommation touristique :

- ils ont souvent vécu plusieurs « vies » au cours des siècles et nous racontent une histoire ;
- ils offrent un cadre authentique et non artificiellement reproduit ;
- ils sont entièrement non standardisés, uniques donc « non reproductibles » ;
- ils sont ancrés, enracinés dans leur territoire et peuvent être le reflet des identités de leur « terroir ».

Il reste toutefois à trouver les designers de talent capables de « mettre en tourisme » ces sites afin que la reconversion rencontre les attentes de la clientèle de demain et assure ainsi la rentabilité des investissements. Réussir à rendre attractifs et rentables des monuments historiques, par la valorisation touristique, demeure malgré tout un défi.

Objectifs de l'étude

Cette étude nationale poursuit trois objectifs principaux :

- Renseigner le lecteur sur les données de cadrage s'appliquant aux sites patrimoniaux avec une focalisation sur les monuments historiques, et le cadre administratif et fiscal sous l'angle de sa contribution au soutien financier pour la préservation, la valorisation du patrimoine.
- Identifier et analyser les expériences de reconversion touristique des monuments historiques. Il s'agit en particulier d'appréhender les ressorts de la demande pour ce type d'opérations, de présenter les grands modèles économiques opérationnels, d'évaluer les éléments de risques et les facteurs clés de succès sur lesquels s'appuyer pour bâtir un référentiel de bonnes pratiques utiles aux nouveaux entrants sur ce marché.
- Formuler des préconisations et recommandations concrètes pour améliorer l'accompagnement des porteurs de projets qui souhaitent entreprendre des travaux de reconversion touristique en recherchant la production de revenus capables de couvrir tout ou partie des coûts de restauration du patrimoine bâti. L'objectif de la démarche est de donner les clés de lecture pour favoriser la réalisation de projets touristiques marchands au sein de bâtiments dont ce n'est pas l'usage premier, via des dispositifs d'accompagnement existants ou à créer.

Plus généralement l'étude vise à définir des recommandations pour valoriser la filière dans son ensemble et encourager les projets de reconversion touristique.

Les travaux s'appuient, d'une part, sur la documentation existante émanant du ministère de la Culture, des observatoires touristiques nationaux et régionaux, de la Fondation du patrimoine, de la Demeure Historique, de la littérature spécialisée (Revue Espaces, Atout France, etc.) et, d'autre part, sur l'analyse de la quarantaine d'entretiens menés dans le cadre de l'étude auprès de propriétaires, d'exploitants et d'opérateurs touristiques dans le champ des différentes activités marchandes repérées.

DONNÉES DE CADRAGE RELATIVES A LA VALORISATION DES SITES PATRIMONIAUX

Note de lecture : le champ initial de l'étude, les sites patrimoniaux, s'est focalisé au cours des travaux de recherche sur les monuments historiques qu'ils soient classés ou inscrits. Le développement d'équipements touristiques marchands sera ainsi principalement analysé au sein des monuments historiques.

Les monuments historiques

Une définition précise, des réalités diverses

Un monument historique est un immeuble ou un objet mobilier protégé au titre des monuments historiques⁷. Son intérêt au point de vue de l'histoire, de l'art, de l'architecture, de l'archéologie, de l'ethnologie, de la science ou de la technique a justifié son inscription ou son classement au titre des monuments historiques, le classement étant le niveau de protection le plus élevé.

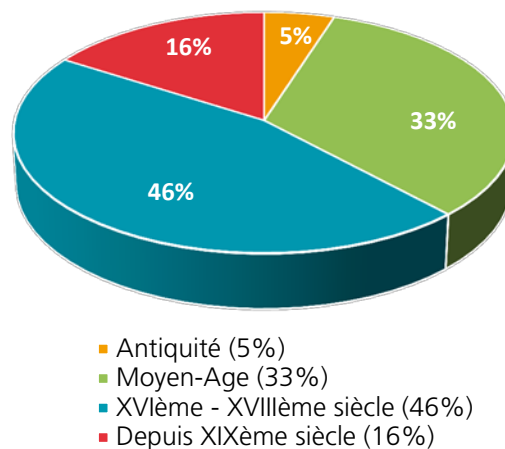
Tout monument historique a donc bénéficié d'une procédure d'inscription ou de classement, et a été désigné comme tel soit par la liste publiée au Journal officiel du 18 avril 1914, soit par les arrêtés ou les décrets ultérieurs portant inscription ou classement au titre des monuments historiques.

Le bien protégé au titre des monuments historiques peut être un objet mobilier, un édifice ou un immeuble non bâti (jardin, parc, gisement archéologique ou grotte).

La France compte **44 667 monuments protégés au titre des monuments historiques**. Ces bâtiments ont été construits depuis le XIX^{ème} siècle pour 16 % d'entre eux, entre le XVI^{ème} et le XVIII^{ème} siècle pour 46 %, à l'époque médiévale pour 33 %, dans l'Antiquité pour 5 %. Au total, 34 % des monuments historiques sont habités.

Figure 1 - Répartition des monuments protégés au titre des monuments historiques selon la période de construction

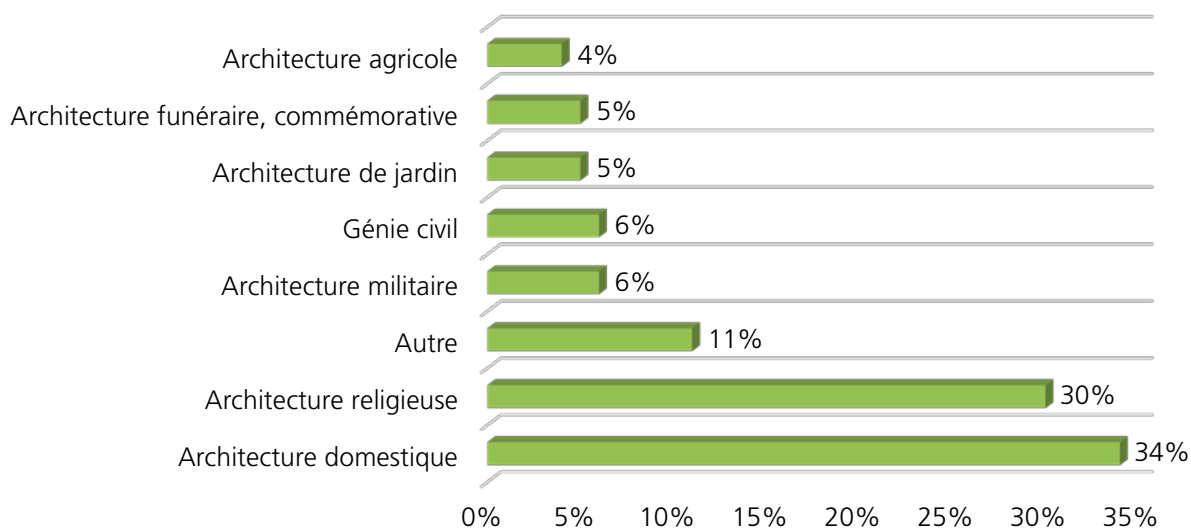
Source : Rapport « 54 Suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos patrimoines », Martin Malvy, mars 2017.



⁷ Code du patrimoine, Livre VI.

Figure 2 - Répartition des monuments protégés au titre des monuments historiques par type d'architecture

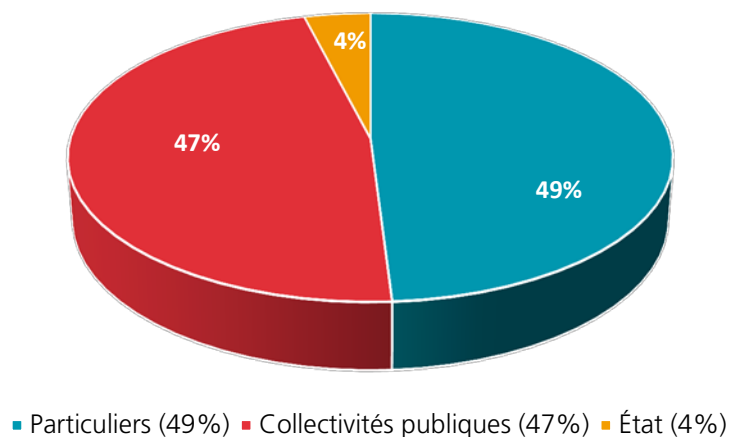
Source : Ministère de la Culture, 2017.



Ces sites relèvent de catégories architecturales diverses selon leurs attributions originales : 34 % relèvent de l'architecture domestique, pour 30 % religieuse mais aussi militaire, de génie civil, agricole et funéraire.

Figure 3 - Répartition des monuments protégés au titre des monuments historiques selon le statut des propriétaires

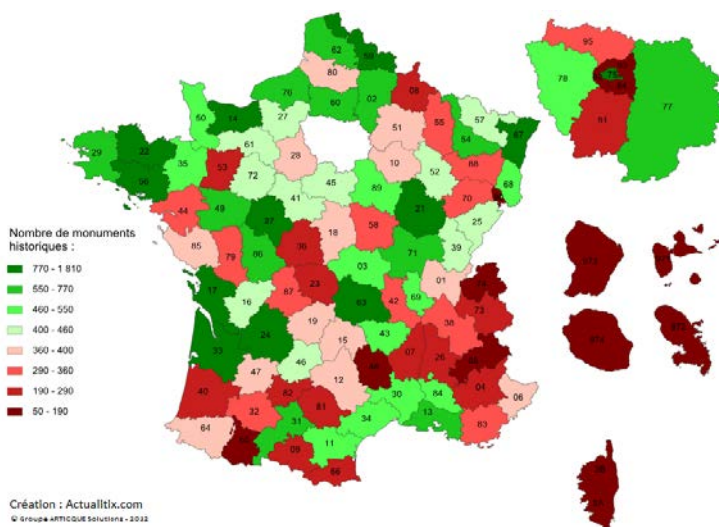
Source : Rapport « 54 Suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos patrimoines », Martin Malvy, mars 2017.



Les monuments historiques sont la propriété de particuliers pour 49 %, de collectivités publiques pour 47 % (collectivités locales, établissements publics, etc.) et enfin de l'Etat pour 4 %.

La localisation géographique des monuments sur le territoire est très diffuse dans sa répartition et dans sa densité. Le département de Paris dénombre à lui seul 1 800 monuments historiques, onze départements (en vert foncé sur la figure 6) possèdent entre 770 et 1 810 monuments historiques tandis que sept départements (en rouge foncé) dont trois en Ile-de-France ont moins de 190 monuments historiques.

Figure 4 – Répartition géographique des monuments historiques



Source : INSEE 2010

Quant à l'état de conservation de ces monuments, dans un de ses rapports, le ministère de la Culture, en 2007, estimait à 22 % l'effectif des monuments classés en bon état et à 23 % ceux présentant un état défectueux. Cette situation est considérée comme « préoccupante, dans la mesure où 65 % des monuments en péril se situent dans des communes de moins de 2 000 habitants, particulièrement démunies en moyens de financement et de compétences en matière de maîtrise d'ouvrage ou de conduite d'opérations »⁸.

La protection au titre des monuments historiques

Une base de données administrée par les services du ministère de la Culture recense les monuments historiques. Elle est consultable par tous⁹.

La protection au titre des monuments historiques implique une responsabilité partagée entre les propriétaires et la collectivité nationale au regard de la conservation du bien et de sa transmission aux générations futures. De ce fait, plusieurs obligations découlent de cette protection :

- **La bonne conservation du bien** : le propriétaire d'un bien protégé au titre des monuments historiques se doit de veiller à sa bonne conservation. S'agissant des immeubles classés, l'autorité administrative peut, en cas de manquement, mettre en demeure le propriétaire défaillant, qu'il soit public ou privé, et faire exécuter d'office les travaux, selon les dispositions décrites aux articles L.621-11 et suivants du Code du patrimoine.
- **Des travaux contrôlés par l'État** : aucune intervention (destruction, déplacement, même en partie, travail de restauration, de réparation ou de modification quelconque) sur un bien protégé ne peut se faire sans l'autorisation des services de l'État chargés des monuments historiques¹⁰ (cf.infra). Les travaux sur des monuments historiques s'exécutent sous le contrôle scientifique et technique de ces services.

⁸ Rapport sur l'état du parc monumental français, ministère de la Culture et de la Communication, Direction de l'architecture et du patrimoine, décembre 2007, p.28.

⁹ Voir le site : <http://www.culture.gouv.fr/culture/inventai/patrimoine/>

¹⁰ La demande d'autorisation de travaux s'effectue via le formulaire Cerfa n°15459*01. L'autorisation est délivrée par le préfet de région (DRAC).

Les immeubles classés ne peuvent pas non plus faire l'objet de constructions ou d'installations temporaires de plus de 20m² et d'une durée supérieure à un mois sans autorisation de l'autorité administrative¹¹.

A noter aussi que les effets mobiliers attachés à perpétuelle demeure, au sens des articles 524 et 525 du Code civil, à un immeuble protégé ou à une partie d'immeuble protégée, ne peuvent en être détachés sans autorisation de l'autorité administrative.

- **Une maîtrise d'œuvre spécifique pour les immeubles classés** : les travaux de restauration portant sur un immeuble classé sont obligatoirement confiés à un architecte spécialisé : architecte en chef des monuments historiques (ACMH) ou autre architecte ayant une qualification équivalente¹². Le recours à l'ACMH est obligatoire lorsque l'immeuble classé appartient à l'État. Pour les immeubles inscrits, la maîtrise d'œuvre des travaux doit être confiée à un architecte, mais aucune spécialisation n'est requise.
- **Aliénation du bien** : lors de la vente de son bien protégé au titre des monuments historiques, le propriétaire a l'obligation de faire connaître au nouvel acquéreur l'existence du classement ou de l'inscription, et d'informer le préfet de région. Quant aux objets mobiliers protégés et appartenant à une personne publique, ils ne peuvent être cédés qu'à une autre personne publique. L'exportation définitive des objets mobiliers classés est interdite, et le déplacement des objets mobiliers protégés est soumis à déclaration.
- **Le respect de la bonne présentation du bien** : la publicité est interdite sur les monuments historiques¹³. Cependant, par dérogation à l'article L.581-4 du Code de l'environnement qui instaure cette interdiction, l'autorité administrative peut autoriser, dans le cadre de travaux sur l'immeuble protégé, l'installation d'une bâche d'échafaudage comportant un espace dédié à l'affichage publicitaire. Les modalités de cette disposition sont décrites aux articles L.621-29-8 et R.621-86 et suivants du Code du patrimoine.

La protection au titre des monuments historiques présente également **des avantages pour les propriétaires ou les gestionnaires de biens classés ou inscrits**.

Tout d'abord, dans le cadre du contrôle scientifique et technique, la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) peut épauler le propriétaire dans la définition et le suivi de son projet, grâce à la documentation qu'elle peut lui fournir, à son expertise et à ses avis¹⁴. Par ailleurs, les études et les travaux sur un monument historique peuvent bénéficier d'aides financières de l'État et des collectivités territoriales.

S'agissant des **subventions versées par l'État**, via les DRAC, elles ne présentent pas un caractère automatique. Le taux de subvention peut être modulé lors de l'examen de la demande de subvention en fonction des disponibilités budgétaires de l'État l'année considérée, de l'urgence sanitaire de l'opération, des capacités contributives du porteur de projet, et de l'ouverture au public du bien. Le dossier de demande de subvention doit être adressé à la DRAC l'année précédant celle de la réalisation du projet.

Les subventions pour la réalisation de travaux peuvent donner lieu au versement d'un acompte préalable au démarrage des travaux, dont le montant ne peut dépasser 20 % du montant total de la subvention.

Des **fondations et associations**, telles que la *Fondation du patrimoine*, peuvent également apporter leur aide. Elles organisent des campagnes de souscription pour recourir au financement participatif, mais également des prix et des concours qui récompensent des projets culturels et/ou portant sur des monuments historiques (Concours « Patrimoine en péril », Concours René Fontaine, Prix de sauvegarde *Vieilles Maisons Françaises*, Concours Pèlerin « Un patrimoine pour demain », Concours Europa Nostra, etc.).

En outre, les mesures incitatives édictées dans la loi du 1^{er} août 2003 relative au **mécénat**, aux associations et aux fondations facilitent l'obtention de mécénats pour le financement d'opérations sur des monuments historiques. Les entreprises et les particuliers qui participent financièrement à la conservation des monuments et des œuvres d'art protégés au titre des monuments historiques peuvent en effet déduire de leur imposition une partie de cette participation.

Le **parrainage**, qui implique des contreparties un peu plus importantes (promotion commerciale), est également un moyen de financer une opération sur un monument historique (article 39-1-7 du Code général des impôts).

¹¹ Même Cerfa que précédemment.

¹² Articles R.621-26, R.621-28 et R.621-29 du Code du patrimoine.

¹³ La publicité est également interdite, en agglomération, aux abords des monuments historiques et dans le périmètre des sites patrimoniaux remarquables (cf. article L.581-8 du Code de l'environnement), sauf si le règlement local de publicité en dispose autrement.

¹⁴ Articles R.621-18 à 21 du Code du patrimoine.

Les plateformes de financement participatif (*crowdfunding*) sont aujourd'hui des acteurs importants du financement de projets. Les plateformes généralistes du type *KissKissBankBank*, *Ulule*, etc. permettent de faire financer, via des dons, des projets de tous types. Mais il existe également des plateformes de financement spécialisées dans la culture et le patrimoine. Une des plus importantes en France est *Dartagnans*, dédiée exclusivement aux acteurs du secteur (cf. infra).

A noter également que la mesure, évoquée plus haut, concernant la publicité sur monument historique, peut se révéler, selon le potentiel de visibilité du monument, un moyen très efficace de financer des travaux. Les recettes perçues dans le cadre de l'affichage publicitaire sur la bâche d'échafaudage installée au moment de travaux doivent en effet être affectées au financement des travaux en question.

Les contraintes inhérentes à l'ouverture au public d'un monument historique

L'ouverture au public d'un immeuble bâti ou non bâti, qu'il soit protégé au titre des monuments historiques ou non, doit répondre aux règles d'accessibilité¹⁵ et de sécurité contre l'incendie et la panique qui s'appliquent à tout établissement recevant du public (ERP).

Les ERP sont des bâtiments dans lesquels des personnes extérieures sont admises. Peu importe que l'accès soit payant ou gratuit, libre, restreint ou sur invitation. Une entreprise non ouverte au public, mais seulement au personnel, n'est pas un ERP.

Les ERP sont classés en catégories qui définissent les exigences réglementaires applicables (type d'autorisation de travaux ou règles de sécurité par exemple) en fonction des risques.

Les ERP ont l'obligation de tenir un registre de sécurité qui indique notamment les vérifications techniques, les formations suivies par le personnel et les travaux réalisés.

Depuis le 22 octobre 2017, les ERP ont l'obligation de tenir un registre public d'accessibilité mentionnant les dispositions prises pour permettre à tous, notamment aux personnes handicapées, de bénéficier des prestations de l'ERP. Le contenu du registre public d'accessibilité varie selon la catégorie et le type d'ERP, et selon que l'ERP répond ou non aux normes d'accessibilité¹⁶.

Représentant à la fois le maire et l'État, les commissions consultatives départementales de la protection civile délivrent les avis nécessaires à l'ouverture au public (ou à la réouverture) des ERP¹⁷. Ces commissions sont amenées à se prononcer sur un ERP au moment de sa création, après la réalisation de travaux au sein de celui-ci, ou bien à l'issue de visites périodiques ou inopinées. L'avis défavorable de la commission entraîne l'impossibilité, pour l'ERP, d'accueillir du public.

S'agissant en particulier des questions liées à la sécurité, les propriétaires et gestionnaires d'ERP doivent se rapprocher des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) qui sauront émettre les préconisations ad hoc en amont du passage de la commission de sécurité.

Les dérogations réglementaires pour les monuments historiques

Les monuments historiques sont bien souvent peu adaptés à l'application de certaines règles de sécurité et d'accessibilité du fait de leur nature et/ou de leur caractère ancien et antérieur à toute réglementation incendie (espaces exigus, peu éclairés, absence d'issue de secours, etc.). C'est pourquoi la législation autorise des dérogations à la réglementation ERP afin de ne pas dénaturer les monuments, et dans la mesure où la sécurité du public est bien respectée¹⁸.

Dans le cas particulier de travaux d'aménagement nécessaires à la mise en accessibilité d'un monument, qui peuvent être de nature à porter atteinte à la bonne conservation de celui-ci, des dérogations sont également possibles sous certaines conditions¹⁹, notamment la mise en place de mesures compensatoires (qui sont obligatoires pour des ERP publics et fortement encouragées pour les ERP non publics). Les biens concernés par ces dérogations sont les monuments classés ou inscrits au titre des monuments historiques, mais aussi les immeubles situés aux abords d'un monument historique, ceux situés dans un site patrimonial remarquable, et ceux identifiés par les Plans Locaux d'Urbanisme, en application de l'article L.151-19 du Code de l'urbanisme.

¹⁵ Articles L.111-7-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation.

¹⁶ Le contenu et les modalités de diffusion et de mise à jour du registre public d'accessibilité sont fixés par l'arrêté du 19/04/2017.

¹⁷ Articles R.123-34 et suivants du Code de la construction et de l'habitation.

¹⁸ Article R.123-13 du Code de la construction et de l'habitation.

¹⁹ Article R.111-19-10 du Code de la construction et de l'habitation.

La fiscalité des monuments historiques

Les propriétaires privés de monuments historiques bénéficient de **mesures fiscales spécifiques leur permettant des déductions importantes** décrites à l'article L.623-1 du Code du patrimoine :

- La part du coût des travaux restant à la charge du propriétaire pour un monument historique ou labellisé par la *Fondation du patrimoine* est déductible à 100 % du montant des revenus déclarés lorsque le monument est ouvert à la visite.
- Lorsque le monument n'est pas ouvert à la visite, la déduction du montant des revenus déclarés s'élève à 100 % de la part restant à la charge du propriétaire si les travaux sont subventionnés par l'État. S'ils ne le sont pas, la déduction s'élève à 50 %.
- Les autres frais (frais de gérance, rémunération des gardiens, dépenses d'amélioration, intérêts de dette contractés pour la conservation du monument) sont déductibles à 100 % si le monument est ouvert à la visite, à 50 % dans le cas contraire.
 - Un immeuble est considéré comme ouvert à la visite dès qu'il est ouvert, soit cinquante jours par an dont vingt-cinq jours non ouvrables (dimanches, jours fériés) au cours des mois d'avril à septembre inclus, soit quarante jours, durant les mois de juillet, août et septembre.
 - La durée minimale d'ouverture au public peut être réduite lorsque sont conclues des conventions sur l'organisation de visites scolaires entre le propriétaire et le responsable de la structure éducative à raison d'un minimum de vingt participants et de dix jours maximum par an.
 - Un jour d'ouverture correspond à l'accès au bien par le public pendant une durée d'au moins six heures²⁰.

Depuis 2009, l'accès à ce régime fiscal est soumis à condition : le propriétaire doit prendre l'engagement de conserver l'immeuble pendant une durée d'au moins quinze ans.

- Ce système est complété par une exonération de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les sommes encaissées à titre de droit d'entrée ainsi que sur les produits dérivés. Toutefois, la loi laisse au propriétaire l'option d'assujettir à la TVA ce type de prestations afin de bénéficier, en contrepartie, de la déduction de la TVA sur les travaux d'entretien et de restauration des parties du monument ouvertes au public.
- Enfin, les propriétaires de monuments historiques peuvent être exonérés de droits de succession ou de donation sur leurs immeubles ainsi que sur les biens meubles ou immeubles par destination qui en constituent le complément historique ou artistique, en contrepartie d'une ouverture au public (au moins 60 à 80 jours par an). Toute demande d'exonération fait l'objet d'une double instruction par les ministères chargés de la culture et du budget et aboutit à la conclusion d'une convention à durée indéterminée entre le demandeur et l'État.

Les autres régimes de protection

Outre la protection des monuments historiques, la France dispose de plusieurs autres dispositifs en faveur de la protection du patrimoine culturel ou naturel :

- les abords de monuments historiques ;
- les sites patrimoniaux remarquables ;
- les protections au titre du Code de l'environnement.

Les abords de monuments historiques

Les immeubles ou ensembles d'immeubles qui forment avec un monument historique un ensemble cohérent ou qui sont susceptibles de contribuer à sa conservation ou à sa mise en valeur sont protégés au titre des abords.

²⁰ Arrêté du 27 février 2008 fixant les conditions d'ouverture au public des monuments historiques.

Cette protection s'applique à tout immeuble, bâti ou non bâti, situé dans un périmètre délimité par l'autorité administrative dans les conditions fixées à l'article L. 621-31 du Code du patrimoine. En l'absence de périmètre délimité, la protection au titre des abords s'applique à tout immeuble, bâti ou non bâti, visible du monument historique ou visible en même temps que lui et situé à moins de 500 mètres de celui-ci.

Les travaux portant sur des biens protégés au titre des abords, qui seraient susceptibles de modifier l'aspect extérieur de ce bien, sont soumis à l'accord de l'architecte des Bâtiments de France (ABF) territorialement compétent.

Les sites patrimoniaux remarquables

Avant la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, il existait à la fois des secteurs sauvegardés, des zones de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager (ZPPAUP), et des aires de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine (AVAP). À présent, l'ensemble de ces régimes de protection sont regroupés et remplacés par celui applicable aux sites patrimoniaux remarquables. Ce dispositif a pour objectif de protéger et mettre en valeur le patrimoine architectural, urbain et paysager des territoires français.

Les sites patrimoniaux remarquables, aujourd'hui au nombre de 800, répartis sur toute la France, sont définis comme « *les villes, villages ou quartiers dont la conservation, la restauration, la réhabilitation ou la mise en valeur présente, au point de vue historique, architectural, archéologique, artistique ou paysager, un intérêt public* ». Les enjeux patrimoniaux identifiés par le biais de ces sites sont retranscrits dans un plan de gestion du territoire qui peut prendre deux formes : soit un plan de sauvegarde et de mise en valeur (PSMV), qui est repris dans le cadre du document d'urbanisme, soit un plan de valorisation de l'architecture et du patrimoine (PVAP) qui s'inscrit dans le cadre d'une servitude d'utilité publique. Chacun d'eux constitue un facteur de lisibilité pour les porteurs de projets et les habitants.

Les sites patrimoniaux remarquables bénéficient d'avantages fiscaux issus de la loi Malraux.

L'article 199 du Code général des impôts prévoit en effet une réduction d'impôt sur le revenu dont peuvent bénéficier les contribuables du fait des dépenses qu'ils supportent en vue de la restauration d'un immeuble bâti situé en site patrimonial remarquable ou dans des quartiers relevant de la politique de la ville. La réduction d'impôt est égale :

- à 30 % du montant des dépenses de travaux lorsque l'immeuble est situé dans un site patrimonial remarquable doté d'un plan de sauvegarde et de mise en valeur (PSMV) approuvé, ou dans un quartier relevant de la politique de la ville ;
- à 22 % du montant de ces mêmes dépenses lorsque l'immeuble est situé dans un site patrimonial remarquable sans PSMV approuvé, mais doté d'un plan de valorisation de l'architecture et du patrimoine (PVAP) approuvé, ou à défaut si la restauration de l'immeuble a été déclarée d'utilité publique.

La limite des dépenses éligibles est de 400 000 € sur une période de quatre ans.

Ces réductions d'impôt s'appliquent aux dépenses effectuées pour des locaux d'habitation ou pour des locaux destinés, après travaux, à l'habitation. Ces avantages fiscaux s'appliquent également aux locaux non affectés à l'habitation, n'ayant pas été destinés originellement à l'habitation, et dont le produit de la location est imposé dans la catégorie des revenus fonciers.

Les protections au titre du Code de l'environnement

La loi du 2 mai 1930, codifiée dans les articles L.341-1 à 22 du Code de l'environnement, encadre la protection de certains monuments naturels ou de sites de caractère artistique, historique, légendaire ou pittoresque.

Ces ensembles protégés au titre des sites peuvent être, comme pour les monuments historiques, inscrits ou classés, le classement étant le plus haut niveau de protection.

Les biens situés en sites classés ne peuvent ni être détruits ni être modifiés dans leur état ou leur aspect, sauf autorisation spéciale²¹. S'agissant des sites inscrits, ils ne peuvent faire l'objet de travaux sans que l'administration n'ait été informée 4 mois à l'avance²². Les contrevenants à ces dispositions s'exposent aux sanctions mentionnées à l'article L.341-19 du Code de l'environnement.

A noter que la localisation d'un bien dans une zone de protection spéciale ou dans une zone spéciale de conservation (réseau *Natura 2000*) peut également induire des contraintes sur les travaux envisagés sur ce bien. Il

²¹ Article L.341-10 du Code de l'environnement.

²² Article L.341-1 du Code de l'environnement, dernier alinéa.

en va de même pour les biens situés dans une zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique (ZNIEFF).

A plus forte raison, l'implantation d'un immeuble au sein d'un grand site de France²³, ou encore d'un parc naturel régional, implique le respect d'un certain nombre de dispositions.

Synthèse

L'état de conservation d'une partie des monuments historiques en France est défectueux.

La protection au titre des monuments historiques comprend des avantages fiscaux et des facilités pour l'obtention de subventions et aides financières pour la conservation de ces biens. Néanmoins, les investissements nécessaires, souvent très importants, s'inscrivent dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques et notamment de diminution des disponibilités des dépenses des collectivités territoriales, ce qui contraint les propriétaires à trouver de nouvelles sources de revenus pour garantir la conservation des sites. Le développement d'activités touristiques marchandes peut ainsi constituer une réponse. Cependant, développer de telles activités implique de prendre en compte plusieurs éléments :

- Les monuments historiques se caractérisent par leur diversité tant typologique, qu'historique. Il apparaît alors une première condition matérielle empêchant d'établir une méthode unique de valorisation touristique.
- Les conditions de restauration et d'utilisation de ce type de bien (contrôle des travaux, norme ERP) ajoutent également à la complexité des projets de reconversions.

²³ Voir notamment le site <http://www.grandsitedefrance.com/label.html> .

LES MONUMENTS HISTORIQUES CONVERTIS AU TOURISME : ÉTAT DES LIEUX ET RETOURS D'EXPÉRIENCES

En préambule, il n'existe pas de statistique nationale permettant de connaître le nombre exact de monuments historiques mis en tourisme en France.

Seules données chiffrées disponibles, le nombre de monuments historiques privés ouverts au public chaque année ayant fait l'objet d'une demande d'agrément fiscal, constitue une information très parcellaire. Les données des DIRECCTE font état de 1 519 ouvertures à la visite de monuments historiques en 2017 (sur 21 800 monuments historiques privés²⁴). La déclaration d'ouverture au public appartenant au propriétaire et n'étant pas obligatoire, un certain nombre de propriétaires ou d'exploitants ne font pas appel à l'aide de l'État pour les soutenir dans le financement de leurs travaux, ce qui ne permet pas d'identifier de manière exacte les activités, marchandes ou non, menées au sein des monuments historiques en France. Elles ne donnent également pas d'indication sur la présence ou non d'activités payantes, ni sur la nature des activités marchandes qui sont développées simultanément ou indépendamment de l'ouverture au public.

En recoupant ces données avec l'analyse des sources existantes et les entretiens menés, il est néanmoins possible de faire un état des lieux des expériences de monuments historiques convertis au tourisme.

Les monuments qui ponctuent le territoire français sont extrêmement divers en raison d'une part de leur période d'édification (cf. Figure 1), et d'autre part de leur architecture (cf. Figure 2). Cette richesse est à l'origine d'un paysage très polymorphe en termes de « produits touristiques » que l'on peut segmenter de la manière suivante.

Tableau 1 – Gamme de prestations envisageables associées au secteur marchand au sein d'un monument historique (liste non exhaustive)

Hébergements	Restauration - Boissons	Location d'espaces permanente ou temporaire	Offre de visite et d'animation culturelle
<p><u>Hôtellerie</u></p> <p>5* - Luxe 4*-3* - Intermédiaire 2* - Budget Auberge de Jeunesse – offre d'hébergement à bas prix Village de Vacances <u>Locatif à service / location sèche</u> T1 à T3 type résidence de tourisme en gamme Eco/Moyen/Haut Gîtes Chambres d'hôtes Hébergements Légers de Loisirs (écolodges, toiles, chalets, etc.) <u>Hébergements spécifiques</u> Internat Centre de formation</p>	<p><u>Individuels</u></p> <p>Restaurant gastronomique / terroir Brasserie Salon de thé / glacier Café terrasse Paniers repas, vente à emporter Restauration rapide, food-truck Table d'hôtes</p> <p><u>Groupes</u></p> <p>Réunions – séminaires de travail et de motivation (Incentive) Événementiels d'entreprise (lancement de produit, etc.) Banquets / Mariages Événements familiaux</p>	<p><u>Classiques</u></p> <p>Espaces commerciaux (boutiques, vitrines) Salles de réunions Salle à manger avec cuisine relais (traiteur)</p> <p><u>Spécifiques</u></p> <p>Tournages de films Privatisations Centre de recherche / formation Espace de co-working</p> <p><u>Événementiels</u></p> <p>Festivals, concerts, théâtre</p>	<p><u>Activités</u></p> <p>Parcours patrimoniaux et scénographique Découverte de l'histoire du site, des collections Animations, ateliers pédagogiques Expositions Événements culturels</p>

²⁴ Sur les 44 600 monuments historiques, plus de la moitié sont publics et sont constitués majoritairement d'édifices de culte qui n'entrent pas dans l'objet de cette étude.

La reconversion touristique totale ou partielle d'un monument historique implique que son évaluation s'opère prioritairement par le prisme des critères propres à l'économie touristique concernée : hébergement, et/ou restauration, et/ou événementiels, et/ou activités culturelles diverses.

Dans la très grande majorité des cas, le monument historique est perçu comme un « réceptif touristique »²⁵ alternatif à des offres commerciales standardisées, qui se différencie par son caractère historique et patrimonial. Cette spécificité peut générer un supplément d'attractivité pour la destination, ou permettre de compléter l'offre existante sur le territoire par une clientèle nouvelle motivée par l'expérience historique et patrimoniale proposée.

Par ailleurs, la diversité des expériences touristiques que proposent les propriétaires rencontrés dans le cadre de l'étude montre que la solution adoptée est souvent celle d'une mixité d'activités marchandes à la manière de la prison Sainte-Anne à Avignon, située dans un site patrimonial remarquable, qui va être réhabilitée en un projet pluriel mêlant activités culturelles, artistiques, logements et commerces. A la manière des *resorts*, de nombreux monuments historiques proposent une diversité d'activités touristiques. Le but étant d'attirer, de diversifier les clientèles et d'allonger les durées sur les sites, donc les recettes.

Un certain nombre de données de départ s'imposent aux porteurs de projet et vont définir la nature et le potentiel réel de la reconversion touristique du monument. Des exemples étrangers peuvent également inspirer une démarche de mise en valeur marchande en France.

L'importance de la localisation des biens

Les monuments historiques sont situés dans des environnements très différents, ce qui les rend inégaux face au marché et donc à la demande :

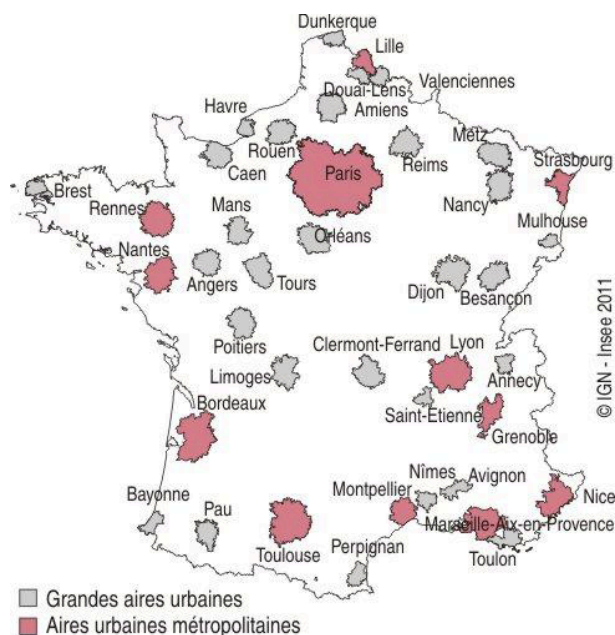
- **Le monument est situé dans une zone où les flux touristiques sont avérés.** Inséré dans une destination touristique qui attire par elle-même, il va pouvoir bénéficier de ce marché « captif » déjà présent, et attirer des personnes dont la motivation première n'est pas le patrimoine.
L'abbaye de Fontfroide, au sein du pays cathare, à proximité immédiate des plages de Narbonne et de grandes voies de circulation, a su capter, d'une part, une clientèle familiale locale et une clientèle touristique grâce à une offre de visite numérique, des visites nocturnes, un restaurant ouvert toute la journée, et, d'autre part, une clientèle à la recherche de manifestations culturelles de qualité avec, à titre d'exemple, des concerts de Jordi Savall ou de chants grégoriens.
- **Le monument est situé dans une région identifiée comme une destination culturelle et patrimoniale** (exemple : la vallée de la Loire, l'Aude, la vallée de la Dordogne, l'Alsace, etc.). Il pourra attirer des touristes dont l'appétence pour le patrimoine est avérée, mais devra en même temps faire face à une concurrence accrue et trouver les moyens de se démarquer.
Le château de Troussay a ainsi choisi d'affirmer sa différence : c'est « le plus petit des châteaux de la Loire ». Ouvert à la visite, il propose aux touristes ses chambres d'hôtes et ses gîtes avec un accueil très personnalisé du propriétaire lui-même. Il accueille par ailleurs des événements familiaux et des événements professionnels.
- **Le monument se situe en dehors des flux touristiques principaux, dans une région où le tourisme est plus diffus.** Le gestionnaire doit alors proposer une offre produit suffisamment forte/innovante pour attirer les clients, ou bien mettre en place une offre d'activités diversifiées qui génère à elle seule des flux de visiteurs pour le monument.
Le château de Kergroadez, dans le Finistère, est aujourd'hui au cœur d'un écosystème qui comprend, sur le site même, des visites, des espaces réceptifs et événementiels, et à proximité immédiate une offre de restauration et trois offres d'hébergement répondant aux attentes de toutes les catégories de clientèles touristiques. Le monument, sous l'impulsion de son propriétaire, est devenu une destination à part entière, l'offre étant commercialisée par un tour-opérateur également créé par le propriétaire.

À cet égard, le premier item à considérer par les porteurs de projets est la préexistence d'une « destination touristique » à laquelle le monument historique pourra raisonnablement se greffer : le monument appartient ou non à une zone de chalandise raisonnablement porteuse (flux d'affaires, de tourisme de séjour, flux de congrès réuniions, événementiels de tous ordres, flux de passages, etc. qu'ils soient annuels ou saisonniers). La préexistence d'une zone de marché primaire de destination reste le facteur clé de l'ambition d'une marchandisation du site, au même titre que pour tout autre lieu touristique.

²⁵ Au sens de lieu accueillant du public.

Le degré de fertilité touristique de la localisation des monuments historiques va logiquement se référer aux grandes zones d'influence métropolitaines (46 % des emplois nationaux sont concentrés dans les 12 métropoles de plus de 500 000 habitants), ainsi qu'à celles des principales stations / zones touristiques du territoire, par opposition aux zones interstitielles de tourisme diffus.

Figure 5 : Les aires urbaines métropolitaines et les grandes aires



Source : IGN Insee 2011

Néanmoins, les expériences montrent qu'un concept particulièrement innovant est susceptible de créer sa propre destination et peut compenser en partie le déficit de son implantation géographique ou corriger une saisonnalité touristique importante.

Des données immobilières déterminantes pour le choix de l'activité

Les monuments historiques présentent une hétérogénéité extrême en raison de leur architecture et de leur(s) usage(s) domestique, religieux, militaire ou industriel au fil des siècles (cf. Figure 2).

La configuration du bâtiment limitera, de fait, les options de reconversion touristique (faisabilité ou non de création d'unités d'hébergement aux normes de confort actuelles, garantie des normes de sécurité en matière d'accessibilité et de sécurité incendie exigibles pour tout monument destiné à recevoir du public, etc.). Le potentiel touristique d'un château fort défensif, comme celui de Castelnaud-la-Chapelle en Dordogne, ne peut être qu'essentiellement culturel et ancré autour d'offres de visites et d'animations, tandis qu'une abbaye comme celle de Fontevraud, disposant d'un important potentiel bâti est à même d'accueillir de la restauration et de l'hôtellerie.

Ainsi, parce que chaque type d'activité touristique répond à des codes et à des normes « produits » assez clairement définis, dès lors que l'on s'inscrit dans le cadre d'un usage marchand qui vise la rentabilité, le potentiel de reconversion du bâtiment est une donnée de départ incontournable.

A titre d'illustration, on peut citer le cas de l'imposant château fort de Sedan. Construite à partir de la première moitié du XV^{ème} siècle, cette forteresse de 35 000 m² abrite depuis 2006 un hôtel 4 étoiles de 54 chambres avec un restaurant gastronomique. Le reste du monument accueille les visiteurs pour des visites libres ou guidées, des expositions temporaires et des animations.

Autre exemple : l'abbaye cistercienne de Fontfroide. Situé dans l'agglomération de Narbonne, cet ensemble religieux du XII^{ème} siècle, dans un état de conservation remarquable, accueille aujourd'hui plus de 110 000 visiteurs par an. Il propose également une offre de restauration et des visites avec dégustation du vin produit par

le domaine viticole attenant. Deux gîtes sont disponibles à la location et la SCI propriétaire réfléchit actuellement à la pertinence de créer un hébergement marchand dans les anciennes cellules des moines.

La capacité d'accueil du monument (les m² disponibles) introduit un facteur supplémentaire, qui aura un impact direct sur le potentiel de développement touristique marchand (nombre de chambres, de couverts, etc.), sur le montant prévisionnel d'investissement et sur la rentabilité de l'exploitation.

Par ailleurs, l'ampleur du monument fera qu'il portera ou cristallisera des enjeux locaux plus ou moins importants au plan politique, ou bien d'aménagement urbain ou de stratégie de destination (ex : Hôtel-Dieu à Lyon, Maison centrale de Clairvaux, caserne d'Arras, etc.).

Enfin, les monuments historiques présentent des états de conservation très variés ; ces états sont la résultante de plusieurs facteurs : les vicissitudes de l'histoire, l'usage ou les usages successifs du monument qui ont pu motiver des modifications parfois substantielles du bâti, les moyens financiers des propriétaires au fil des siècles et leur implication dans l'entretien et la conservation.

Parallèlement, compte-tenu de l'importance du coût des travaux nécessaires pour la restauration ou la conservation d'un monument historique, les propriétaires publics et privés sont la plupart du temps tenus de planifier des tranches de travaux sur plusieurs années, ce qui implique une approche gestionnaire et de long terme, pas toujours soutenable.

L'état de conservation du monument historique a un fort impact sur un projet de développement d'activités marchandes en son sein.

Propriétaires publics ou privés : des enjeux de développement spécifiques

Les monuments historiques appartiennent à l'État (4 % du total), aux collectivités publiques (47 %) et à des propriétaires privés (49 %) (cf. Figure 3). Le statut du propriétaire conditionne sa marge de manœuvre en termes de développement marchand, ainsi que sa réactivité et son degré d'implication comme porteur de projet. **Les facteurs humains sont à prendre en compte, au même titre que les facteurs réglementaires.**

Les monuments historiques publics peuvent être valorisés et gérés directement par les affectataires ; ainsi le Conseil départemental d'Indre-et-Loire exploite dix monuments parmi lesquels la Cité de Loches et le château de Candé.

Les monuments historiques publics peuvent aussi être confiés à un gestionnaire privé dans le cadre d'un contrat de gestion avec plusieurs cas de figure (cf. annexe 2) dont les trois principaux modes de gestion sont :

- le contrat de concession, qui peut se décliner sous forme d'affermage ou de concession ;
- le bail emphytéotique²⁶ ;
- l'autorisation d'occupation temporaire.

Les propriétaires publics, d'une façon générale, n'ont pas vocation à développer et à gérer eux-mêmes des équipements touristiques marchands, en particulier lorsqu'il s'agit d'hébergement, exigeant une compétence professionnelle hôtelière. Aussi, ils n'hésitent pas à faire appel à des opérateurs privés, à l'exemple de la ville de Sedan qui a confié la gestion de l'activité hôtelière de son château à la société France Patrimoine.

Le Centre des monuments nationaux (CMN), établissement public sous tutelle du ministère de la Culture, ouvre à la visite près de 100 sites appartenant à l'État et répartis dans toute la France. La mission première de l'établissement est de conserver, restaurer et entretenir les monuments placés sous sa responsabilité en y conduisant des opérations visant à prévenir leur dégradation et à étendre leur durée de vie, de rendre ces monuments accessibles au plus grand nombre et de contribuer à l'éducation artistique et culturelle des jeunes publics. Le CMN n'a pas aujourd'hui vocation première à gérer des équipements marchands tels que de l'hébergement hôtelier.

Quant aux propriétaires privés, lorsqu'ils décident de reconvertir le monument et de développer une activité touristique marchande, ils s'inscrivent généralement dans une posture résolument entrepreneuriale (notamment

²⁶ Contrat de longue durée (entre 18 et 99 ans) conférant à un opérateur un droit réel librement cessible, saisissable et susceptible d'hypothèque.

les nouveaux accédants et les jeunes repreneurs). Dans ces cas de figure, le monument reconverti est une véritable entreprise qui doit à minima permettre à son propriétaire d'en vivre et, de manière plus ambitieuse, de pouvoir dégager des profits. Le succès repose dès lors sur la personnalité du porteur de projet et son investissement personnel. Toutefois, pour cette catégorie de propriétaires, les enjeux d'exploitation sont rarement uniquement économiques : ce sont aussi des projets de vie, une volonté de transmission aux générations futures motivant souvent de telles initiatives.

Les entretiens, menés au cours de cette étude, ont révélé que pour les propriétaires peu rompus aux pratiques de la gestion et du marketing, il peut s'avérer difficile de définir et mettre en œuvre un projet de développement marchand. Une des solutions peut consister à s'associer avec des opérateurs professionnels apportant les compétences manquantes.

Un monument historique privé peut donc dégager une activité économique rentable, à condition que son propriétaire s'investisse personnellement et que son projet d'entreprise soit solide, sous réserve d'un potentiel touristique.

Une équation économique complexe

Le caractère patrimonial des monuments historiques induit des coûts importants pour leur entretien, leur restauration et d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une reconversion à but commercial (impact des normes pour les bâtiments recevant du public).

En conséquence, l'équation économique est complexe, voire impossible, si l'on raisonne uniquement sur des schémas « investisseurs » classiques qui vont principalement rechercher un rendement financier. La mise en œuvre de projets économiques, nécessite bien souvent un écosystème spécifique qui permette de répondre à des critères d'investissement de long terme, et aux obligations réglementaires liées aux monuments historiques.

La partie patrimoniale de l'investissement est généralement prise en charge par le propriétaire du monument historique selon un financement mixant dette bancaire et subvention, sous réserve que l'investissement requis ne s'avère pas hors de proportion avec les capacités financières du propriétaire. La philanthropie peut venir compléter les montages financiers (mécénat, *crowdfunding*, parrainage).

La diversité des situations (importance des montants des investissements en regard de la taille du projet et de l'état de conservation du monument, besoin d'adaptation du monument, travaux, etc.) implique des montages juridiques complexes qui seront développés en parties 5 et 6.

Les retombées économiques de la valorisation touristique du patrimoine

Le tourisme patrimonial, secteur porteur de retombées économiques et sociales

Une étude de référence sur le patrimoine a été menée en 2009 par l'Agence Régionale du Patrimoine Provence-Alpes-Côte-d'Azur, avec l'aide du ministère de la Culture via les DRAC (suite à une première étude menée uniquement sur la région PACA en 2003 qui a permis d'établir la méthode) intitulée « Étude nationale des retombées économiques et sociales du patrimoine ». Son principal enseignement est d'avoir mis au jour la réalité de ce secteur d'un point de vue économique et social en analysant sur la base de 3 396 monuments ouverts au public (publics ou privés) les retombées économiques directes (chiffres d'affaires billetterie, boutique, autres) et les retombées sociales directes en nombre d'emplois.

L'estimation de l'impact économique du tourisme patrimonial, qui se fonde sur une méthodologie mise au point par l'économiste Xavier Greffe, comprend certaines limites. D'une part, « *A ce jour, aucune étude n'a été réalisée à l'échelle des régions pour évaluer le montant de ces dépenses touristiques liées au tourisme patrimonial* » et, d'autre part, « *Les données disponibles convergent pour dire qu'environ un tiers des touristes visitent des sites patrimoniaux, mais cela ne signifie pas qu'ils viennent pour des raisons purement patrimoniales.* ». Dans l'étude, Xavier Greffe utilise un ratio « activités patrimoniales et motivation patrimoniale » qui constitue un croisement de deux données. La première est issue des enquêtes Sofres annuelles sur la demande touristique des Français (en France et à l'étranger) et il s'agit du pourcentage de personnes qui citent parmi les activités

pratiquées « les visites de ville ou de village, visites d'un monument, visites d'un musée ou d'une exposition, manifestation culturelle » (24,6 %). La deuxième est un pourcentage donné par Claude Origet du Cluzeau dans son ouvrage sur le tourisme culturel pour isoler, parmi les 24,6 %, les touristes dont la motivation est strictement patrimoniale » (50 %). En multipliant les deux données, l'auteur atteint un ratio de 12,3 %, utilisé pour estimer les emplois et les dépenses indirects liés au tourisme patrimonial, et la part de taxe de séjour qui peut lui être attribuée.

Le secteur du patrimoine en France est donc évalué dans cette étude à 33 000 emplois directs et 500 000 emplois au total (directs, indirects et induits), 500 millions d'euros de recettes directes et 15 milliards d'euros de retombées économiques liées au tourisme patrimonial ; 21 milliards d'euros de retombées économiques si l'on ajoute les chiffres d'affaires liés à la restauration du bâti et à la valorisation du patrimoine.

Dans une étude réalisée pour la Demeure Historique « Le rayonnement économique des monuments historiques privés » de mars 2011, Xavier Greffe souligne que « Les études scientifiques sont rares et ne débouchent pas sur les chiffres le plus souvent exagérés qu'on leur prête. Elles posent des problèmes de méthode délicats, car elles reposent bien plus sur l'attribution d'effets indirects que directs, ce qui interpellera sur la validité des relations de cause à effet alors supposées. Les chiffres sont souvent complexes à interpréter, car il faut par exemple convertir des heures en équivalents emplois à temps plein, estimer de manière indirecte les dépenses des visiteurs, etc. Enfin, les extrapolations permettant de dégager des résultats d'ensemble écrasent les différences entre différents types de monuments, ce qui fragilise leurs conclusions. ».

L'impact économique de la valorisation touristique pour les monuments historiques

De manière individuelle pour chaque monument historique, quelles sont les retombées économiques générées par la mise en place d'activités marchandes au sein des sites ? Il apparaît après analyse que les revenus dégagés (typologie et ordre d'échelle) sont très divers. Il est également difficile d'établir des « recoupements » tant les situations sont uniques.

Un élément se démarque avec la billetterie : les visites payantes des monuments historiques sont les activités les plus répandues. La mise en place d'une billetterie pour la visite demande des investissements (matériels et financiers) moindres pour les gestionnaires de bien en comparaison de la mise en place d'une offre d'hébergement ou de restauration. Sur le long terme cependant, le modèle hôtelier génère des retombées économiques plus importantes et davantage de création d'emplois²⁷.

La situation à l'international

Des pays occidentaux, confrontés comme la France aux coûts d'entretien et de conservation de leurs sites patrimoniaux, ont mis en place des solutions qui vont de la création d'institutions dédiées à des partenariats public-privé.

L'Italie ou les Pays-Bas ont ainsi récemment mené des opérations destinées à la sauvegarde de leur patrimoine historique.

La politique touristique culturelle italienne de 1974 a été révisée en 2015 avec une réforme fiscale en faveur des rénovations patrimoniales culturelles. Dans ce cadre, l'*Agenzia del Demanio* a annoncé début 2017 le don de 103 sites patrimoniaux à des repreneurs proposant un projet de développement touristique solide. L'agritourisme italien est l'autre versant de l'offre touristique et culturelle transalpine. Cette filière très structurée a également pour but de valoriser le patrimoine rural.

Le ministère des affaires économiques des Pays-Bas dirige une politique touristique fondée sur trois piliers : la culture, la nature et le carrefour européen. En 2013, Amsterdam a bénéficié de 675M€ d'investissements, notamment pour des institutions culturelles (*Rijksmuseum*, Musée Van Gogh, *Stedelijk Museum*, etc.). Des sociétés, en partenariat public-privé, sont dédiées à la conservation des bâtiments à valeur patrimoniale dans les grandes villes. La *Stadsherstel Amstel* est ainsi propriétaire de 300 maisons et 30 édifices remarquables rénovés en centres de conférence, restaurants ou lieux culturels couplés à des unités d'habitation, des locaux commerciaux ou tertiaires.

²⁷ CDC, Etude tourisme « Analyse du potentiel et des modalités d'investissements dans les équipements touristiques », 25 avril 2016.

Le Royaume-Uni, avec le *National Trust*, l'Espagne, avec les *Paradores* et le Portugal, avec les *Pousadas*, disposent d'institutions pour développer des équipements touristiques marchands au sein de monuments patrimoniaux majeurs.

National Trust

Le *National Trust* est un organisme associatif fondé en 1895 pour conserver et mettre en valeur des monuments et des sites d'intérêt collectif. Son budget annuel est de 475 millions d'euros pour 5 000 salariés et quelque 67 000 bénévoles. 11 % du budget de l'association est affecté chaque année à sa communication.

Il regroupe 300 monuments, 200 jardins et plus de 300 cottages, 250 000 hectares de terre, 1 200 kilomètres de côtes. Ses biens sont principalement des monuments et des jardins ouverts à la visite, avec boutique, salon de thé ou restaurant. Des cottages de moindre importance sont mis en location saisonnière.

Ses principaux atouts tiennent :

- D'une part au rôle des 67 000 bénévoles très impliqués dans l'accueil des visiteurs et l'entretien quotidien des monuments, issus d'une population attachée à son patrimoine culturel.
- D'autre part, au mode de financement du *National Trust* : l'organisme s'assure que les sites qui lui sont légués disposent des revenus couvrant leurs frais d'entretien. Il vend également certains sites mineurs mais rentables pour contribuer à l'entretien des sites majeurs.

Ce modèle s'appuie essentiellement sur le mécanisme d'adhésion (« *membership* ») avec 3,8 millions d'adhérents en 2011 et le bénévolat. En contrepartie, le *National Trust* accorde à tous ses adhérents la gratuité dans l'ensemble des sites du réseau.

Au Royaume-Uni, au-delà du *National Trust*, le *Landmark Trust* met en valeur des monuments plus modestes grâce à des hébergements marchands allant de la chambre d'hôtes à de l'hébergement de plein air pour des prix moyens de 50 € avec un taux d'occupation de 84 % en 2015.

En Espagne, les *Paradores* constituent un organisme d'État qui assure la pérennité de monuments ou sites prestigieux et complète l'offre touristique territoriale privée en contrepartie d'aides parfois importantes. Au Portugal, les *Pousadas* ont évolué, pour des impératifs économiques, vers un partenariat public-privé.

Les Paradores

L'origine des *Paradores* remonte à 1910, dans l'objectif de créer un réseau hôtelier, inexistant alors en Espagne. Ils deviennent à partir de 1928 un véritable réseau qui connaîtra sa plus grande expansion dans les années 1960. En 2009, l'État investit 170 millions d'euros pour rénover des établissements et en construire deux nouveaux. En 2012, les *Paradores*, victimes de la crise économique, enregistrent un important déficit financier. L'État tente alors la privatisation du réseau, sans succès puisqu'aucun repreneur ne se présente. Il ferme alors plusieurs établissements et diminue la masse salariale. Le retour à l'équilibre économique est atteint en 2014.

Le réseau des *Paradores* compte 94 établissements dont 15 châteaux et enceintes, 14 couvents, 12 palais et 6 édifices singuliers. Les *Paradores* sont toujours situés dans des lieux au cadre historique ou naturel unique. Ce ne sont pas toujours des monuments historiques puisque 47 établissements comprennent des bâtiments de construction récente. Le réseau accueille 1,2 millions de clients dont 65 % de touristes nationaux.

Le club des amis des *Paradores* compte 700 000 membres.

Les Pousadas

Le réseau des *Pousadas* est issu de l'Entreprise Nationale du Tourisme – ENATUR créée dans les années 1940. Son but est de rénover le patrimoine national en utilisant les savoir-faire traditionnels afin de proposer un hébergement touristique haut de gamme.

En 2003, le groupe hôtelier Pestana rentre au capital d'ENATUR, ce qui permet de redynamiser le réseau en créant une plateforme de commercialisation et en ouvrant de nouveaux établissements. En 2016, le réseau compte 37 établissements classés selon quatre concepts : historique, design, nature, charme. 70 % du chiffre d'affaires est généré par la clientèle étrangère. Les Français représentent 20 % de la clientèle. Le réseau emploie 7 000 collaborateurs.

Des réseaux européens (*Europa Nostra, European Historic Houses, etc.*) s'emploient également à structurer l'action d'associations ou de fédérations nationales du domaine (*Fondation du patrimoine, Demeures historiques, Vieilles maisons françaises, etc.*) auprès des services de la commission européenne. Le Royaume-Uni y est davantage présent que la France.

Ailleurs dans le monde, les Etats-Unis reprennent la plupart des dispositifs existants. Les actions en faveur du patrimoine culturel comme les actions de solidarité relèvent du domaine du privé. Elles prennent la forme de fondations charitables ou de trusts, largement appuyés sur le bénévolat, sur le mécénat et bénéficient d'avantages fiscaux.

La principale différence à l'étranger tient au droit successoral qui facilite la transmission de grandes demeures, meublées de leurs collections, ou de vastes domaines. Par ailleurs, le bénévolat de la population y est davantage développé.

Synthèse

Facteurs de réussite et difficultés rencontrés dans la mise en œuvre des projets de valorisation touristique au sein de monuments historiques

Facteurs de réussite	Difficultés rencontrées
<p>L'investissement personnel et le savoir-faire du porteur de projet</p> <p>Une localisation du site favorable</p> <p>Un site adapté au projet (m², état de conservation)</p> <p>Une solide étude de marché et un positionnement clair</p> <p>Une offre innovante et originale (en capitalisant sur l'histoire du site)</p>	<p>La prise de risque capitalistique, le portage des investissements</p> <p>L'impératif de rentabilité</p> <p>Les dépenses d'entretien</p> <p>L'accessibilité (notamment à l'échelle des derniers kilomètres)</p> <p>Les contraintes réglementaires</p> <p>Les normes (hôtelière et ERP) peu adaptées aux monuments historiques</p>

Trois idées, issues ou complétées des exemples étrangers, peuvent inspirer la France

- L'investissement dans les monuments historiques emblématiques améliore l'attractivité des territoires et engendre des retombées économiques. Cette démarche doit encourager les collectivités, à soutenir les projets de reconversions touristiques à court terme.
- La structuration, à plus long terme, d'une filière sur le tourisme patrimonial permettrait d'en connaître les impacts économiques et sociaux à encourager, moyen pour l'Etat de soutenir la démarche, subsidiairement aux collectivités.
- Le bénévolat permet déjà dans certains territoires, comme lors de Journées Européennes du Patrimoine, de créer du lien social autour d'un projet. Il développe la fierté de l'appartenance et assure des fonctions non économiques. Il favorise le développement d'activités qui peuvent devenir rentables par la suite.

LES ACTEURS DE LA VALORISATION DES MONUMENTS HISTORIQUES

Les acteurs de la valorisation des monuments historiques œuvrent, d'une part, à animer la stratégie de développement de la filière tourisme culturel et, d'autre part, à apporter aux propriétaires/porteurs de projet les ressources matérielles, financières, et d'ingénieries nécessaires au développement d'activités marchandes au sein des sites. En effet, les monuments historiques appartiennent pour environ la moitié à des propriétaires privés, pour 47 % à des collectivités publiques et 4 % à l'Etat (cf. Figure 3).

Les acteurs publics

L'État et ses opérateurs

Plusieurs acteurs de l'État élaborent la stratégie de développement et la structuration de la filière du tourisme culturel.

- **Ministère de la Culture**

Selon le décret relatif à ses attributions, le ministère de la Culture a pour principale mission de « rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité et d'abord de la France ».

À ce titre, le ministère de la Culture conduit la politique de sauvegarde, de protection et de mise en valeur du patrimoine culturel dans toutes ses composantes et encourage la création des œuvres de l'art et de l'esprit.

Il définit, coordonne et évalue la politique du gouvernement relative aux arts du spectacle vivant et aux arts plastiques. Il est également responsable de la politique de l'architecture.

- **Ministère de l'Économie et des Finances**

Le ministère de l'Économie et des Finances a pour mission de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie française. En son sein, la Direction générale des entreprises (DGE) propose et met en œuvre des actions propres à créer un environnement favorable au développement de l'industrie touristique. Dans cet objectif, la DGE comprend un service dédié au soutien du secteur du tourisme.

Les ministères chargés de la culture et du tourisme ont signé, en 2009, une convention cadre pour promouvoir une exploitation « économique, raisonnable et respectueuse » du patrimoine historique national. Cette convention cadre a été actualisée en janvier 2018, lors du deuxième Conseil Interministériel du tourisme.

- **Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**

Depuis 2014, la conduite de la politique touristique française est partagée entre le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et sa Mission Promotion du tourisme et le ministère de l'Économie et des Finances par l'intermédiaire de la DGE.

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères est compétent pour « définir et mettre en œuvre la politique de développement international de la France, notamment au titre du commerce extérieur et du tourisme ». Par ailleurs, « Pour l'exercice de ses attributions en matière de tourisme, le ministre de l'Europe et des affaires étrangères dispose de la Direction Générale des Entreprises. »²⁸.

- **Atout France**

Atout France, créé en 2009, est l'opérateur de l'État en charge du tourisme sous la cotutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et du ministère de l'Économie et des Finances. Il s'agit d'un groupement d'intérêt économique (GIE) avec pour mission :

- la promotion de la destination France, de ses marques mondiales, de ses destinations et de ses produits touristiques notamment via son site internet www.france.fr ;
- l'adaptation de l'offre française à la demande touristique nationale et internationale, et l'accompagnement des partenaires français, privés comme publics, en vue d'accroître leur compétitivité économique. Pour cela, Atout France possède tout un volet conseil et ingénierie lui permettant l'analyse et la compréhension des différents aspects du secteur du tourisme.

Pour son action, Atout France dispose de 33 bureaux dans 30 pays.

²⁸ Articles 1^{er} et 2^{ème} du décret n°2017-1074 du 24 mai 2017.

Cluster Tourisme et Culture

Atout France dispose de plusieurs filières spécialisées dont le « Cluster tourisme et culture ». Son objectif est de définir une stratégie de développement de la filière en France et de promouvoir l'offre à l'international. Ce Cluster est composé, en 2018, de 51 adhérents répartis entre sites patrimoniaux (par exemple le Château de Versailles), musées (tels que le musée d'Orsay), gestionnaires culturels (*Culturespaces*), offices de tourisme et collectivités territoriales.

- **Centre des monuments nationaux**

Le Centre des monuments nationaux est un opérateur culturel et touristique de l'Etat (établissement public du ministère de la Culture). Ce dernier lui confie la gestion d'une centaine de monuments historiques. Répartis dans toutes les régions de France, représentatifs de toutes les périodes - de la Préhistoire à l'époque contemporaine - le réseau du Centre des monuments nationaux offre une richesse patrimoniale d'une très grande variété. Grâce à ce patrimoine, de renommée nationale et internationale – pas moins de 17 sites inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO - et avec 9,5 millions de visiteurs en 2017 sur l'ensemble de son réseau, le Centre des monuments nationaux est le premier opérateur culturel et touristique public français. Il rassemble aussi bien des monuments emblématiques parisiens comme l'Arc de Triomphe ou la Sainte Chapelle, des sites incontournables des principales destinations françaises tels que l'abbaye du Mont Saint-Michel, la Cité de Carcassonne ou le château d'Azay-le-Rideau dont certains dépassent le million de visiteurs, mais aussi des sites moins connus. Le CMN est investi de plusieurs missions dont la conservation, la restauration et l'entretien des monuments et des collections, et bien sûr l'ouverture au public de ses monuments avec un objectif d'accessibilité au plus grand nombre par le développement d'outils de médiation, et de manifestations variées. Le CMN développe une logique de partenariats ambitieuse, notamment avec les territoires, et représente ainsi un acteur majeur d'une politique publique territoriale et nationale du patrimoine.

En son sein, la direction du développement économique a pour objectif de générer des ressources et d'augmenter les capacités d'autofinancement de l'établissement. L'établissement gère en propre 74 boutiques-librairies dans ses monuments, et s'attache à développer les recettes hors-billetterie (ces ventes représentaient 17 % des recettes propres du CMN en 2016, contre 66 % pour les droits d'entrée). Il développe aussi les recettes liées aux tournages dans les monuments (335 tournages en 2016). En revanche, le CMN n'a pas vocation à assurer en propre des activités de restauration ou d'hébergement dans les lieux patrimoniaux qui lui sont confiés. Toutefois, des concessions sont passées avec des prestataires extérieurs, notamment pour la restauration.

Le numérique, une priorité de l'action stratégique du CMN

Depuis 2012, l'établissement travaille régulièrement avec des start-up, pour répondre à des appels à projets ou pour expérimenter des solutions innovantes. Après avoir créé un pôle numérique, qui a permis de structurer le foisonnement d'initiatives et d'encourager l'innovation au sein de son réseau, le CMN a décidé de créer son propre programme d'incubation de start-up, actuellement en phase d'étude et de montage avec le groupe Scintillo. En effet, le CMN, par la grande diversité de sites et lieux qu'il gère (en taille, en contenu, en contexte touristique), peut servir de laboratoire aux nouvelles approches culturelles et touristiques ouvertes par le numérique.

L'incubateur pourra faire émerger des projets dans de nombreux domaines : la médiation avec l'enjeu du plurilinguisme et la nécessité de tenir des discours adaptés à chaque visiteur dans différents types de monuments, le commerce (billetterie et boutique en ligne...), le marketing (gestion de la relation client, big-data), le confort du public sur place (virtualisation des files d'attente) et l'accessibilité ou encore la formation et l'éducation, la conservation et l'entretien.

Une première promotion de jeunes pousses du patrimoine est prévue courant 2018.

- **Institut de France**

L'Institut de France et ses cinq Académies (française, Beaux-Arts, Inscriptions et Belles lettres, Sciences, Sciences morales et politiques) sont des personnes morales de droit public à statut particulier, placées sous la protection du président de la République.

L'Institut de France est propriétaire de biens patrimoniaux sur le territoire national et contribue au travers de ses « fondations musées » à soutenir des projets de valorisation du patrimoine. Grâce à leurs actions, les fondations musées assurent la conservation de plusieurs châteaux, propriétés et musées ouverts au public et la mise en valeur des collections qu'ils renferment. 17 monuments, appartenant en propre à l'Institut ou aux Académies, sont gérés en direct. D'autres sont gérés, dans le cadre d'une délégation de service public. Soit par des opérateurs privés tels que *Culturespaces* (cf. infra) pour la Villa Ephrussi de Rothschild et le musée Jacquemart-

André ou la société *Kléber Rossillon* (cf. infra) pour le château de Langeais. Soit par un opérateur public pour la Villa Kérylos confiée au Centre des monuments nationaux.

A noter : les collectivités locales (régions, départements, communes) sont propriétaires de près de la moitié des monuments historiques. La majorité d'entre eux sont des édifices de culte qui n'entrent pas dans l'objet de cette étude. Les autres monuments, principalement des châteaux et des édifices sont le plus souvent ouverts à la visite. En application de l'article 97 de la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales (LRL), l'Etat a proposé de transférer la propriété d'une partie de ses biens aux collectivités locales qui le souhaitent. Seulement une soixantaine de ces biens ont été transférés, les collectivités locales reculant devant le coût de conservation de ces monuments historiques.

Comme les propriétaires privés, les collectivités locales peuvent recourir à des sociétés privées pour l'exploitation de leurs monuments historiques. C'est notamment le cas de la Citadelle des Baux de Provence, appartenant à la commune, confié en gestion à *Culturespaces*.

Les services déconcentrés de l'État

- **DRAC**

Depuis 1992, les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) constituent des services déconcentrés du ministère de la Culture. Elles sont chargées de mettre en œuvre, sous l'autorité du préfet de région et des préfets de département, la politique culturelle définie par le gouvernement. Elles exercent également une fonction de conseil.

Au sein des DRAC, les conservations régionales des monuments historiques (CRMH) veillent à la protection, la conservation, la restauration et la mise en valeur des monuments historiques.

Elles instruisent les dossiers de protection au titre des monuments historiques, et recensent et étudient les objets mobiliers à protéger. Elles élaborent, sur les plans technique, juridique et financier, les programmes de travaux sur les monuments historiques classés relevant du ministère de la culture. Sur l'ensemble des monuments historiques, qu'ils appartiennent à l'État ou non, les CRMH assurent également le contrôle scientifique et technique des travaux en liaison avec les architectes en chef des monuments historiques (ACMH), les architectes des Bâtiments de France (ABF), les conservateurs des monuments historiques (CMH) et les conservateurs des antiquités et objets d'art (CAOA).

Les DRAC peuvent également épauler le propriétaire dans la définition et le suivi de son projet, grâce à la documentation qu'elles peuvent lui fournir, leur expertise et leurs avis.

Les DRAC peuvent subventionner des projets liés à l'étude, à l'entretien, à la réparation et à la restauration d'immeubles, d'objets mobiliers et d'orgues protégés (classés ou inscrits) au titre des monuments historiques n'appartenant pas à l'État. La subvention de l'État n'a pas de caractère obligatoire et peut être attribuée en fonction de plusieurs facteurs : disponibilités budgétaires, urgence sanitaire de l'opération, capacités contributives du porteur du projet, participations éventuelles des autres collectivités, ouverture ou présentation au public. Le taux de subvention est variable en fonction de ces critères, et du niveau de protection du bien protégé.

Dans les domaines de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, du paysage et de l'architecture, les DRAC sont représentées au niveau départemental par les unités départementales de l'architecture et du patrimoine (UDAP). Ces services sont placés sous l'autorité d'un chef de service, architecte des Bâtiments de France.

L'ABF est également le conservateur des monuments appartenant à l'État et affectés au ministère de la Culture.

- **DIRECCTE**

Les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) sont des directions régionales, placées auprès du Préfet de région, pour favoriser le développement des entreprises et de l'emploi, améliorer la qualité du travail et des relations sociales, assurer la loyauté des marchés et la sécurité des consommateurs.

Elles sont issues du regroupement de huit directions ou services (issus d'une part, du ministère de l'Économie et des Finances et d'autre part, du ministère du Travail, de l'emploi et de la santé) en une seule entité au niveau de la région. Parmi elles figure la délégation régionale au tourisme (DRT). C'est au travers des DRT que la DGE assure le suivi de l'action de l'Etat en faveur de l'économie touristique au sein des territoires.

Les DIRECCTE sont notamment chargées de la réception des déclarations fiscales d'ouverture au public des monuments historiques.

Les institutionnels chargés du tourisme sur le territoire

- **Les comités régionaux du tourisme (CRT)**

La région définit les objectifs à moyen terme du développement touristique régional et en fixe les modalités et conditions de mise en œuvre via son Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs (cf. art. L. 131-1 du Code du tourisme). Responsable des données relatives à l'activité touristique sur son territoire, la région coordonne les initiatives publiques et privées dans les domaines du développement, de la promotion et de l'information touristique (cf. art. L. 131-2 du Code du tourisme).

La loi NOTRe²⁹ a, de façon générale, renforcé le rôle de la région en matière de développement économique. En effet, elle donne à la région la compétence exclusive pour définir et octroyer des aides aux entreprises dans la région (cf. art. L. 1511-2 du Code général des collectivités territoriales). La région est donc responsable de la politique de soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire. Elle a également reçu pour mission d'élaborer un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui doit fixer les orientations régionales pour une durée de cinq ans en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aide à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises.

- **Les comités départementaux du tourisme (CDT)**

Le département établit, en tant que de besoin, un schéma d'aménagement touristique départemental qui prend en compte les orientations définies par le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs. Le comité départemental du tourisme (CDT) constitué par le département est notamment responsable de la mise en œuvre du schéma d'aménagement touristique départemental.

Le CDT prépare et met en œuvre la politique touristique du département en contribuant notamment à assurer l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques, en collaboration avec les professionnels, les organismes et toute structure locale intéressée à l'échelon départemental et intercommunal (cf. art. L. 132-4 du Code du tourisme). Notamment, les CDT étudient l'adéquation entre les projets touristiques et la demande effective d'un territoire donné grâce à leurs connaissances précises des clientèles touristiques. Ils vérifient également si les projets s'intègrent dans le marché touristique local et comment les inscrire dans d'éventuels réseaux/circuits touristiques. Les CDT, ou ADT (agence de développement touristique) peuvent accompagner des porteurs de projet dans la définition de leur positionnement. Il s'agit en effet d'une étape clé qui permet ensuite de décliner le projet en multi-activités. La diversité des offres et des produits dans un monument est primordiale : il convient de valoriser le déplacement du visiteur et de répondre à ses besoins (divertissement, offre culturelle, restauration, hébergement). D'une façon générale, le CDT a un rôle de facilitateur auprès des porteurs de projet.

Le Comité départemental du tourisme de l'Aube accompagne ainsi des porteurs de projets, publics et privés, comme c'est le cas pour le château de Vaux. Ce monument, peu connu du territoire, a ainsi réuni plus de 10 000 visiteurs en un week-end à l'occasion d'un évènementiel. En Touraine, les porteurs de projets sont très souvent des structures familiales que le CDT accompagne pour définir leur positionnement, leurs opérations de marketing et, si nécessaire, préparer les montages financiers.

- **Les offices de tourisme (OT)**

Les communes, et plus souvent les intercommunalités auxquelles la compétence tourisme a désormais été transférée, peuvent instituer des offices de tourisme et en déterminer le statut (cf. art. L.133-1 et L.134-5 du Code du tourisme).

Selon l'article L.133-3 du Code du tourisme, un office de tourisme peut exercer des missions de deux ordres : d'une part, des missions obligatoires, telles que l'accueil, l'information des touristes et la promotion touristique de la commune ou du groupement de communes ; d'autre part, des missions facultatives, telles que la commercialisation de prestations touristiques ou encore la gestion de sites de visite.

²⁹ Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République, 17 août 2015.

Enseignements et retours d'expériences appréhendés par les CDT

Les CDT sont des accompagnateurs pertinents en amont de tous projets de développement touristique marchand. Leur bonne connaissance du territoire, du marché touristique dans toutes ses composantes, leur permet d'identifier les facteurs de réussite ainsi que les facteurs d'échec.

Facteurs de réussite	Facteurs d'échec
Le rôle de facilitateur des collectivités L'appropriation du patrimoine par les habitants et le rôle du bénévolat Le travail en amont avec les architectes des Bâtiments de France La privatisation d'un site public	Un positionnement mal défini Un manque de compétences en marketing et en gestion des réseaux sociaux Une absence de suivi par les banques Un blocage politique Un accompagnement des institutions publiques qui peut être de qualité inégale

L'appropriation du patrimoine par les acteurs publics, mais aussi par les habitants, constitue un véritable enjeu. Tout projet nécessite une collaboration étroite avec les maires des communes et villes où se trouvent le monument, et avec les architectes des Bâtiments de France.

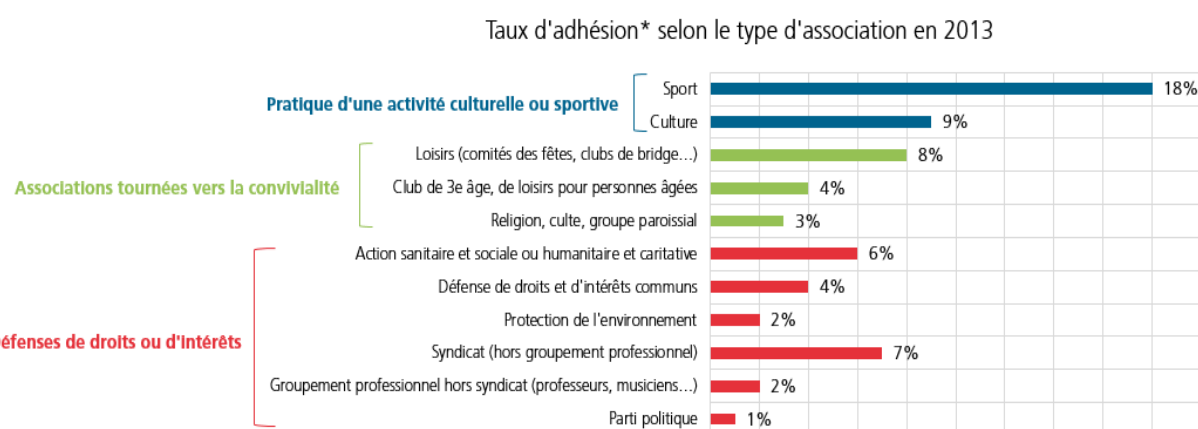
La gestion d'activités touristiques marchandes, telles que la restauration et l'hébergement, sont des métiers à part entière qu'il convient de déléguer à un opérateur privé lorsque l'on est un propriétaire public.

Les acteurs privés

Les associations nationales de propriétaires et les fondations

Le monde associatif est particulièrement développé en France, plus de quatre Français sur dix sont membres d'une ou plusieurs associations³⁰. Les associations culturelles arrivent en seconde place en nombre d'adhérents, immédiatement après les associations sportives. L'adhésion à une association n'entraîne pas forcément une participation active, mais démontre néanmoins une implication croissante de la population dans la vie citoyenne, et l'intérêt pour la culture.

Figure 5 – Taux d'adhésion selon le type d'association en 2013



*Le taux d'adhésion est calculé en rapportant, pour une population donnée, le nombre de personnes membres d'au moins une association à l'ensemble de cette population.

Source : Insee, Enquête SRCV-Silc 2013

³⁰ Insee Première, N°1580 – janvier 2016.

On recense en France plus de 8 000 associations dédiées au patrimoine³¹ avec plusieurs missions telles que : étude et inventaire, conseil et coordination, sauvegarde et restauration, animation et sensibilisation. Déployées sur l'ensemble du territoire français, ces associations regroupent plusieurs centaines de milliers de bénévoles. Les sept principales associations et fédérations nationales forment le groupe national d'information et de concertation sur le patrimoine (GNICP).

- **Le groupe national d'information et de concertation sur le patrimoine**

Ce GNICP a été créé par un arrêté en date du 20 janvier 2005, renouvelé en 2009 et en 2016. Dédié à la sauvegarde du patrimoine, il rassemble six associations et une fédération, toutes reconnues d'utilité publique. Il est présidé par le Ministre chargé de la culture ou son représentant.

Figure 6 - Membres du groupe national d'information et de concertation sur le patrimoine

Ministre de la Culture	
La Demeure Historique <i>Reconnue d'utilité publique par décret du 29 janvier 1965</i> Président : M. Jean de Lambertye	
Maisons Paysannes de France <i>Reconnue d'utilité publique par décret du 20 mars 1985</i> Président : M. Bernard Duhem	
Patrimoine Environnement LUR-FNASSEM <i>Fédération reconnue d'utilité publique par décret du 11 janvier 1983</i> Président : M. Alain de La Bretesche	
Union REMPART <i>Reconnue d'utilité publique par décret du 13 juillet 1982</i> Président : M. Henri de Lépinay	
Société pour la Protection des Paysages et de l'Esthétique de la France – Sites et Monuments <i>Reconnue d'utilité publique par décret du 7 novembre 1936</i> Président : M. Alexandre Gady	
Sauvegarde de l'Art Français <i>Reconnue d'utilité publique par décret du 22 novembre 1925</i> Président : M. Olivier de Rohan Chabot	
Vieilles Maisons Françaises <i>Reconnue d'utilité publique par décret du 2 mai 1963</i> Président : M. Philippe Toussaint	

La mission première du GNICP est d'organiser les échanges d'informations entre les services de l'État et ses sept membres ; c'est une instance de concertation et de réflexion. Les présidents de chaque membre se réunissent au moins deux fois par an à Paris. Ils adressent des courriers co-signés aux plus hauts niveaux de l'État (Présidence de la République, Premier ministre, parlementaires, etc.).

³¹ Fédération Patrimoine Environnement, 2017.

Par ailleurs, l'article 1 du décret de création dispose que le groupement : « est saisi pour avis sur les projets de lois et de textes réglementaires relatifs au patrimoine ». A titre d'exemple, le GNICP est intervenu pour la protection de la citadelle de Lille (contre l'extension d'un stade de football), et sur le dossier de reconversion de l'Hôtel de la Marine à Paris.

Enfin, ce groupe national d'information et de concertation sur le patrimoine s'inscrit dans une démarche de lobbying : une place lui est réservée dans les processus de rédaction d'actes légaux.

- ***La Demeure Historique***

La Demeure Historique est une association fondée en 1924. Elle représente les propriétaires-gestionnaires de monuments privés, qu'ils soient protégés ou non au titre des monuments historiques. Elle regroupe à ce jour plus de 3 000 châteaux, manoirs, abbayes et hôtels particuliers répartis sur l'ensemble du territoire français.

Ses domaines d'intervention sont le conseil et la coordination, la sauvegarde et la restauration. La première mission de *la Demeure Historique* est de permettre aux propriétaires de sites privés d'assurer la pérennité de leur monument. C'est en ce sens que l'association propose à ses adhérents des modules de formation ou encore des guides et fiches techniques qui permettent d'aborder les aspects commerciaux, financiers, marketing relevant de la mise en œuvre d'un projet.

La seconde mission de *la Demeure Historique* est de sensibiliser les pouvoirs publics et l'opinion à la nécessité de sauvegarder le patrimoine d'intérêt historique et culturel.

La vie de l'association a été rythmée par plusieurs évolutions. En 2008, *La Demeure Historique* crée la « *Fondation Demeure Historique pour l'Avenir du Patrimoine* ». Cette fondation accorde des aides financières pour des projets de restauration en complément des subventions publiques. Elle octroie également des bourses d'études pour les métiers d'art afin de soutenir les savoir-faire liés à la conservation du patrimoine. En 2015, un groupe des jeunes repreneurs est créé en lien avec le réseau européen existant « *Next Gen* ». Cette instance permet la tenue de réunions pour partager les expériences des plus jeunes propriétaires (18 à 45 ans) et de réfléchir aux enjeux et aux solutions pour la pérennité des monuments historiques.

La Demeure Historique publie des rapports et *la Revue de La Demeure Historique*, à raison de cinq numéros par an et un numéro hors-série « *Côté jardins* », permettant ainsi un accompagnement opérationnel des propriétaires gestionnaires.

- ***Les Vieilles Maisons Françaises***

Créée en 1958, l'association *Vieilles Maisons Françaises (VMF)* est reconnue d'utilité publique en 1963. Elle regroupe aujourd'hui 18 000 adhérents. Sur le territoire national, l'association se décline en 95 délégations départementales et 13 délégations régionales. Elle assure un rôle de sauvegarde et de partage des connaissances auprès de publics variés. L'association conseille ses adhérents en matière de fiscalité, d'assurance, de protection, de restauration et les accompagne également dans la promotion de leurs produits commerciaux lorsqu'ils en disposent (location de salle, tournage de films, etc.). Elle attribue le label « *VMF Patrimoine historique* » aux demeures disposant d'une qualité architecturale particulière.

Par ailleurs, la *Fondation VMF* a été créée en 2009. Abrisée par la *Fondation du patrimoine*, elle complète l'action de l'association et soutient des projets de restauration en développant le mécénat privé auprès des entreprises et des particuliers. Les aides attribuées par la *Fondation VMF* sont supérieures à 2 500 €, sans critère d'éligibilité strict, et s'adressent à des immeubles protégés ou non, de toute période historique.

Enfin, l'association édite une revue, à raison de six numéros par an. Chaque numéro de la *Revue VMF* est dédié à un territoire ou une ville de France dont il dresse un portrait des lieux et des acteurs qui font vivre le patrimoine, l'architecture et les jardins. Cette revue est également un guide pour les adhérents puisqu'elle propose des éléments de veille juridique et fiscale.

- ***Maisons Paysannes de France***

L'association *Maisons Paysannes de France* a été créée en 1965. En 2016, elle comptait 8 294 adhérents et plus de 500 bénévoles actifs³². Comme son nom l'indique, elle opère en faveur de la préservation et de la sauvegarde du patrimoine rural. Ses actions permettent de conserver les spécificités du patrimoine rural et de réaliser des restaurations respectueuses de chaque bâti, avec l'objectif de limiter l'utilisation de matériaux non appropriés qui génèreraient à terme des désagréments esthétiques et structurels.

La sensibilisation du public est également une des missions de cet organisme. Ainsi, l'association organise de nombreuses actions en région via ses 81 délégations départementales et régionales. Au niveau local, ces délégations sont invitées à participer à des instances de protection ou d'études sur des thèmes variés tels que les économies d'énergie, la revitalisation des centres-bourgs, la préservation des paysages.

L'association est également productrice de travaux de recherche concernant la connaissance du patrimoine rural (publications, fiches techniques, conférences, colloques).

³² Rapport d'activité 2016 « *Maisons Paysannes de France* ».

- ***Union Rempart***

L'Union Rempart est un mouvement associatif de sauvegarde du patrimoine et d'éducation populaire créé en 1966 à l'initiative du Touring Club de France. Elle compte aujourd'hui 170 associations membres. Elle est administrée par un Conseil composé de quinze membres, appartenant chacun à une association ou à une union membre. L'Union Rempart et ses associations membres agissent en faveur de monuments historiques, mais également en faveur de patrimoines ancillaires (lavoirs, pigeonniers, etc.). Au-delà de chantiers de restauration par des bénévoles, l'Union et ses membres développent des actions dans le domaine de la pédagogie du patrimoine, de l'insertion, de la formation, de l'animation du patrimoine ou de l'édition.

Les chantiers gérés par les associations membres de l'Union Rempart se déploient sous forme de « Missions Patrimoine ». Toute personne peut participer bénévolement à un chantier de rénovation, qu'elle dispose de compétences techniques ou non. L'Union Rempart crée ainsi des dynamiques citoyennes autour d'éléments patrimoniaux en péril.

- ***Patrimoine Environnement***

Cette instance est une fédération qui résulte de la fusion en 2013 de la « Fédération Nationale des Associations de Sauvegarde des Sites et Ensembles Monumentaux » avec la « Ligue Urbaine et Rurale pour l'aménagement du cadre de la vie française ». Elle réunit des personnes physiques et morales œuvrant pour la protection du patrimoine bâti et paysager. Patrimoine-Environnement s'articule autour d'une équipe nationale et d'un conseil d'administration ainsi que de 13 délégations régionales.

La fédération n'est pas spécialisée dans un type de patrimoine, et elle mène des actions transversales. Ses fonctions sont multiples : conseil et assistance aux adhérents, intervention auprès des pouvoirs publics, conseil dans le cadre de recours juridiques, édition de la revue annuelle « Patrimoine et cadre de vie », coordination des Journées du Patrimoine de Pays et des Moulins, organisation du concours national « Meilleur Petit Journal du Patrimoine » organisé à l'intention des établissements scolaires – un prix est remis chaque année au lauréat.

- ***Sauvegarde de l'art français***

Cette association à but non lucratif a été créée en 1921 dans un souci de conservation du patrimoine religieux français. Elle intervient notamment au profit d'églises et de chapelles situées dans des zones rurales. L'association *Sauvegarde de l'art français* octroie des aides financières qui peuvent intervenir dès le démarrage des travaux afin de faciliter les avances de fonds parfois lourdes à supporter par le maître d'ouvrage. En amont de ces aides, un comité d'action se réunit et émet un avis sur les travaux proposés et les montants à allouer.

L'association fonctionne aujourd'hui encore notamment grâce au legs d'une partie de la fortune de sa présidente de l'époque, Aliette de Rohan-Chabot, marquise de Maillé, qui avait établi la condition suivante : que les fonds soient employés à sauvegarder des églises et des chapelles rurales antérieures au XIX^{ème} siècle.

Enfin, l'association est à l'initiative de l'opération « Plus grand musée de France » lancée en 2013 en partenariat avec la junior entreprise de l'École du Louvre. Le but est de mener un travail de terrain en région afin d'identifier des monuments religieux en péril, et de construire un programme de financement et de travaux pour ne pas laisser ces richesses patrimoniales en déshérence.

- ***Société pour la Protection des Paysages et de l'Esthétique en France***

Créée en 1901, la *Société pour la Protection des Paysages et de l'Esthétique en France* a pour objectif la protection du patrimoine naturel et bâti en France. Reconnue d'utilité publique en 1936, elle est aujourd'hui plus connue sous le nom de *Sites & Monuments* et édite la revue trimestrielle du même nom. Plusieurs groupes de travail (groupe de travail cimetières, église, forêt, patrimoine ferroviaire, patrimoine mondial, etc.), spécialisés dans les grands domaines de la protection du patrimoine, apportent leur expertise au soutien d'actions de défense du patrimoine et réfléchissent à l'amélioration des instruments législatifs et réglementaires afférents.

Les actions de l'association prennent place dans la sphère politique à des échelons locaux ou régionaux où elle participe à des instances publiques consultatives. Récemment mobilisée au sujet de la loi dite Patrimoine ou de Transition Energétique, l'association veille à faire respecter les lois et les règles de protection au titre des sites patrimoniaux.

- **Autres associations spécialisées et/ou locales**

Parallèlement à ce regroupement d'associations nationales, il existe une multitude d'associations dédiées à la sauvegarde et à la valorisation du patrimoine. Elles sont souvent spécialisées sur un type de bien patrimonial ou elles agissent à des échelles locales. Leurs interventions peuvent être très variées :

- identification et recensement d'éléments patrimoniaux (patrimoine vernaculaire, châteaux, etc.) ;
- participation aux réflexions du secteur via des instances de conseil ;
- sensibilisation au patrimoine auprès de divers publics et développement d'une conscience patrimoniale ;
- sauvegarde du patrimoine ;
- valorisation du patrimoine (remise en usage des sites, ouverture au public, développement de projets économiques).

Il apparaît que toutes les associations patrimoniales ont pour objectif la lutte contre les menaces de destruction du patrimoine, afin de valoriser le territoire d'une part, et soutenir l'économie locale (tourisme) d'autre part.

Ces associations, qu'elles opèrent à un échelon communal, cantonal ou encore départemental, sont des acteurs à prendre en compte dans la valorisation économique des monuments historiques, car elles peuvent parfois être moteurs dans le développement de projets.

- **La Fondation du patrimoine**

La *Fondation du patrimoine* joue un rôle déterminant en matière de valorisation du patrimoine. Créée par la loi du 2 juillet 1966 et reconnue d'utilité publique par un décret du 18 avril 1997, la *Fondation du patrimoine* est le premier organisme privé indépendant qui vise à promouvoir la conservation et la mise en valeur du patrimoine non protégé au titre des monuments historiques.

Pour remplir ses missions, la Fondation s'appuie sur différents outils complémentaires.

- Pour les propriétaires privés (personnes physiques) d'édifices non protégés, l'attribution du label de la *Fondation du patrimoine* leur permet de bénéficier de déductions fiscales incitatives pour des travaux extérieurs (façade, toiture, huisserie, etc.) : l'intérêt patrimonial du bâtiment, la qualité du projet de restauration, la visibilité du bien depuis la voie publique (sans obligation de visite). Le propriétaire a par ailleurs l'obligation de conserver l'édifice au moins quinze ans après la réalisation des travaux et il lui est interdit de l'exploiter à des fins commerciales (type chambres d'hôtes). Parallèlement, la Fondation a développé une labellisation ne donnant pas lieu à une déduction fiscale, mais à une subvention directe de la fondation (en moyenne 12 % du coût des travaux) qui s'adresse aux personnes aux faibles ressources et non-soumises à l'impôt.
- Pour les propriétaires privés de monuments historiques, la Fondation peut les accompagner dans la mise en œuvre d'une campagne de mobilisation de mécènes, dans le cadre d'une convention publiée au Bulletin officiel du ministère de la Culture. Les dons versés par des particuliers ou des entreprises, afin de soutenir des travaux de conservation du bien, ouvrent droit à une réduction d'impôts au titre de l'impôt sur le revenu des personnes physiques ou de l'impôt sur les sociétés.
- Pour les propriétaires publics et associatifs, la *Fondation du patrimoine* organise depuis plus de 20 ans des campagnes d'appel aux dons pour des projets de restauration et de valorisation du patrimoine bâti ou naturel, protégé ou non au titre des monuments historiques, en milieu rural ou en ville. Particuliers, entreprises, associations, collectivités peuvent participer.

Par ailleurs, si le porteur de projet a su réaliser une belle collecte et entraîner un réel engouement populaire, la *Fondation du patrimoine* peut apporter une aide financière complémentaire, grâce à des partenariats développés avec des collectivités publiques et des mécènes locaux et nationaux. L'aide globale, collecte et aide directe, couvre en moyenne 20 % du montant des travaux. Ce mode de financement concerne un nombre croissant d'édifices : 362 en 2006 et 874 édifices en 2016.

Le modèle de la *Fondation du patrimoine* que l'on connaît aujourd'hui est hybride, mi-privé, mi-public. La participation financière du secteur public reste décisive pour assurer la continuité de son activité, mais les ressources privées demeurent majoritaires dans le budget global et sont en constante augmentation (64 % en 2011 contre 57 % en 2009³³).

La forte implication des bénévoles permet à la Fondation, et notamment à ses antennes régionales, de fonctionner avec une charge salariale raisonnable (seulement 63 salariés dont 17 au siège national). Tout comme au *National Trust* (cf. supra), l'une des clés de la réussite de la fondation est l'implication de bénévoles qualifiés et motivés.

Si la *Fondation du patrimoine* est l'un des acteurs centraux de la sphère de la préservation patrimoniale en France, son champ d'intervention se limite toutefois le plus souvent aux monuments non protégés au titre des monuments historiques et surtout ne permet pas le développement d'activités économiques marchandes.

Il peut être intéressant de rappeler l'intention initiale qui était de créer une structure entièrement privée, similaire à celle du *National Trust* en Angleterre où les ressources de cotisations élevées sont couplées à une forte notoriété dans l'opinion publique.

Ce modèle n'a pas abouti pour plusieurs raisons :

- La *Fondation du patrimoine* n'a pour l'instant jamais mené de politique d'acquisition de monuments historiques ;
- En 2011, la *Fondation du patrimoine* comptabilisait seulement 6 000 adhérents ;

³³ Rapport public annuel de la Cour des comptes, 2013.

- Le budget annuel de *la Fondation du patrimoine* (32 millions d'euros) est sans commune mesure avec celui de l'association britannique (près de quinze fois supérieur).

- **La mission confiée à Stéphane Bern par le Président de la République**

En septembre 2017, le Président de la République a confié à l'animateur Stéphane Bern une mission de recensement des monuments en péril et de recherche de moyens de financement innovants pour la réalisation des travaux de restauration nécessaires sur ces monuments.

Cette démarche en faveur du patrimoine, et notamment des monuments historiques, comprend nécessairement une réflexion sur la valorisation économique des monuments.

Elle a par ailleurs d'ores et déjà donné lieu à la création d'un loto du patrimoine qui permettra de financer, à hauteur des 15 à 20 millions d'euros attendus, les projets de travaux sélectionnés (au nombre de 250 en 2018).

Les opérateurs culturels

Actuellement, on recense **quatre principaux gestionnaires privés de sites patrimoniaux en France** : *Alfran*, *Culturespaces*, *Kléber Rossillon* et *Tous au château* auxquels il faut ajouter de nouveaux venus sur le marché. Ces sociétés proposent leur savoir-faire dans la mise en valeur et l'exploitation de sites culturels et touristiques publics et privés.

Tableau 2 – Les opérateurs touristiques spécialisés dans les sites culturels (par ordre alphabétique)

Société	Date de création	Sites gérés	Logo
Culturespaces	1990	Hôtel de Caumont Centre d'Art (13) Villa & Jardins Ephrussi de Rothschild (06) Château des Baux-de-Provence (13) Théâtre Antique d'Orange (84) Arènes de Nîmes (30) Maison Carré (30) Tour Magne (30) Carrière de lumières (13) Musée Jacquemart-André (75) Musée Maillol (75) Cité de l'Automobile (68) Musée d'art et d'histoire d'Orange(84)	
Kléber Rossillon	1995	Château de Castelnaud (24) Château et parc de Langeais (37) Château de Murol (63) Jardins suspendus de Marqueyssac (24) La Caverne du Pont d'Arc (07) Musée de Montmartre (75) Train de l'Ardèche (07) Vélorail des gorges du Doux (07)	
Alfran	2003	Cassinomagus, Chassenon (16) Château d'Azay-le-Ferron (36) La Tour-Forteresse Oubliée, Monthoiron (86) Médiévalys, Dol de Bretagne (35) Vélorail de Chauvigny (86)	
Tous au château	2014	Château de la Ferté Saint Aubin (45) Château de Beaumesnil (27) Château de Saint Brisson sur Loire (45)	
Autres concepts		Histoire de jouer / Le château des énigmes (3 sites en France) Opérel (2017 – pas de site en exploitation)	

- **Culturespaces**

Culturespaces est l'acteur historique dans le secteur de gestion déléguée de sites culturels. La société anime et gère depuis 1991 des monuments, musées et sites historiques qui lui sont confiés en délégation de service public (DSP) par des propriétaires publics (dont l'Institut de France). *Culturespaces* dispose des compétences nécessaires à l'exploitation de sites culturels : de la conception de parcours de visite et d'ateliers pédagogiques, au développement d'espaces de boutique ou de restauration, à la gestion globale du personnel. La société assure également le montage et l'accueil d'événements ainsi que la communication et la promotion des sites auprès de différents publics.

- **Kléber Rossillon**

La société *Kléber Rossillon* propose une approche globale pour les sites dont elle a la gestion : toutes les dimensions historiques, architecturales, géographiques et humaines sont prises en compte pour la valorisation du monument. Ses compétences variées lui permettent d'assurer une gestion commerciale rentable grâce à des activités multiples (visites, boutiques, restauration, événementiel), de mettre en œuvre des programmes de sauvegarde et de restauration du bâti, de déployer une programmation culturelle (expositions et reconstitutions historiques) ainsi qu'une politique commerciale et marketing à destination de publics divers.

La société s'emploie à construire un « projet de monument » qui n'est pas exclusivement réalisé en fonction du seul intérêt historique du bâtiment, mais qui prend également en compte des aspects marketing (la clientèle visée) ainsi que les aspects expérientiels, fondamentaux aujourd'hui pour gagner des parts de marché.

- **Tous au Château**

Cet opérateur est spécialisé dans la gestion touristique sur mesure de châteaux et s'attache à respecter l'histoire des lieux tout en les valorisant auprès du public. Les modalités de collaboration diffèrent selon les cas, en fonction du statut du propriétaire (public ou privé). La stratégie de la société s'appuie sur les économies d'échelle réalisées entre les sites. *Tous au Château* développe par ailleurs le concept innovant de visites et de découverte : « Château des Jeux », où des parcours ludiques sont spécialement élaborés. Parallèlement aux visites, la société développe une offre d'hébergement en gîtes.

- **Alfran**

Cette société se positionne à la fois sur la gestion de sites, sur l'accompagnement en communication, mais également sur la réalisation de missions de conseil (audit et faisabilité). Depuis 2010, la société *Alfran* a rejoint le groupe Lefèvre, entreprise occupant une place centrale dans la restauration du patrimoine bâti. Les compétences d'exploitant de la société *Alfran* sont enrichies par une forte connaissance du bâti ancien et des enjeux de préservation des monuments anciens.

- **Opérel**

Cette société n'a pas encore de site en gestion. Elle est composée d'un regroupement de trois acteurs : *Cultural*, société spécialisée dans les visites guidées, *Hopscotch*, groupe de conseil en communication et *Rêver d'ailleurs* société qui propose des salles et des lieux inédits en location.

Le développement d'équipements touristiques marchands et la diversification des activités (visites, expositions temporaires, animations, événementiel) et des services (boutique, restauration) décidés par ces exploitants privés prennent en compte plusieurs données : l'accessibilité, la localisation du monument, les surfaces disponibles, le positionnement du monument dans son environnement et son territoire, la nature du contrat qui lie le propriétaire à l'exploitant.

L'hôtellerie, reconnue comme une piste de développement marchand, est considérée par ces acteurs comme un métier à part entière qui nécessite des compétences spécifiques, différentes des compétences nécessaires à la gestion culturelle d'un bien. Le risque d'exploitation est par ailleurs plus élevé compte tenu des investissements à porter. Un produit hôtelier, au sein d'un monument historique, attire enfin une clientèle à la recherche d'une « expérience » différente de celle attendue dans un monument simplement ouvert à la visite.

Les opérateurs de l'hôtellerie-restauration

Dans le secteur hôtelier, encore plus que dans le champ du tourisme culturel, le monument historique joue principalement le rôle d'écrin immobilier. Son caractère historique ne constitue pas en soi un élément incontournable mais plutôt un critère qualitatif susceptible de valeur ajoutée pour l'activité qui sera développée en son sein.

Ainsi, parce que dans la grande majorité des cas le monument historique est perçu comme une solution touristique alternative à des offres commerciales plus classiques, le champ des opérateurs est naturellement vaste, le caractère historique n'imposant pas en lui-même, de compétences très spécifiques. En revanche, **un**

savoir-faire métier relatif à l'activité économique développée sera déterminant pour la réussite du projet (cf. infra).

Ainsi, la gestion d'un projet associant tourisme et patrimoine appelle le plus souvent l'intervention de plusieurs partenaires avec essentiellement deux cas de figure :

- **Le propriétaire des murs est aussi l'exploitant du bien** : Il s'agit d'une gestion hôtelière indépendante, le plus souvent familiale ; ce sont souvent des opérations hôtelières de petite dimension. Le modèle économique de ces unités tire avantage d'une commercialisation regroupée sous une bannière commerciale nationale voire internationale en intégrant des réseaux hôteliers volontaires. Certains affichent une stratégie de positionnement clairement associée au patrimoine sans se limiter à des monuments historiques tels que *Relais et Châteaux*, *Châteaux et Hôtels Collection*, etc.
- **Le propriétaire des murs est dissocié de l'exploitant du bien** : c'est le cas le plus fréquent lorsqu'il s'agit d'un bien immobilier appartenant à une collectivité publique ou à un investisseur institutionnel. Les biens concernés sont généralement stratégiques au plan de l'aménagement urbain, parfois de grande ampleur et donc nécessitent un investissement lourd que ne pourrait supporter une seule entité. Dans ce cas, l'exploitation touristique du bien se réalise selon le schéma suivant :
 - Le propriétaire des murs (public ou privé) réalise les travaux nécessaires à la mise en tourisme du bien qu'il met ensuite à disposition selon différentes modalités juridiques possibles et contre une rémunération (loyer)
 - L'exploitant est un professionnel du secteur, il met son savoir-faire au profit de l'exploitation commerciale du site qu'il occupe. Les revenus tirés de l'exploitation lui permettront de servir le rendement locatif attendu par le propriétaire en contrepartie de l'occupation des lieux.

Le bail emphytéotique

Le bail emphytéotique est un bail de longue durée (entre 18 et 99 ans) qui confère au preneur un droit réel immobilier susceptible d'hypothèque ou de cession. L'emphytéote (le preneur) verse un loyer modeste, voire symbolique, fixé en fonction des travaux et des améliorations prises en charge. Une redevance peut simultanément être versée, à condition de ne pas constituer l'essentiel de la rémunération du propriétaire bailleur. Preneurs comme bailleurs peuvent être des personnes de droit privé (personnes physiques ou morales à but lucratif ou non) ou de droit public (collectivités territoriales, établissements publics).

Cet outil juridique s'avère un moyen adapté à tout monument historique dont le propriétaire ne dispose pas des revenus suffisants, des compétences ou du temps nécessaires à la préservation du bien. Il peut également être utilisé pour éviter le morcellement d'un ensemble historique ou artistique, pour des raisons notamment financières. Le propriétaire peut limiter l'emphytéose au bâtiment principal, à une ou des dépendances ou bien encore au jardin. (Source : Revue de la Demeure Historique n°207)

Hôtels et Patrimoine a ainsi contracté avec les collectivités publiques pour l'exploitation touristique du château fort de Sedan, forteresse du XVe siècle afin d'y implanter un hôtel 4 étoiles de 54 chambres dans les anciens magasins.

Le bail emphytéotique administratif, dit de valorisation (art. 2341-1 du Code général de la propriété des personnes publiques) vise les biens immobiliers appartenant au domaine public ou au domaine privé de l'État ou de certains établissements publics et a pour objet leur restauration, leur réparation ou leur mise en valeur. Le preneur peut être une collectivité ou un établissement public, ou bien une personne privée (particulier ou entreprise).

Quel que soit le cas de figure, le monument historique est avant tout un support d'image pour l'activité qui sera développée. C'est pourquoi les intervenants sont dans la plupart des cas des professionnels de l'hôtellerie avant d'être des spécialistes du patrimoine et sont appréciés au regard de leur capacité à produire des rendements financiers à partir de l'exploitation du site.

Sans visée exhaustive, et hormis les propriétaires exploitants qui développent indépendamment leur propre modèle économique, le secteur se segmente en trois grands groupes d'acteurs susceptibles de contribuer au développement d'activités touristiques pérennes au sein de monuments historiques :

- Les groupes de gestion (chaines intégrées) : hôteliers généralistes et spécialistes et de restauration ;
- Les réseaux volontaires ;
- Les réseaux de distribution.

Les groupes de gestion intégrés

Ce sont des sociétés intervenant sur plusieurs unités, le plus souvent dans le cadre d'une « charte produit » clairement définie à laquelle le bien historique doit se conformer sous peine de ne pas être éligible. La pertinence du produit et de sa localisation priment sur le caractère « historique ». Chaque opérateur se distingue en fonction de son modèle économique (business model) et de son positionnement commercial.

Parmi les groupes hôteliers généralistes, les projets emblématiques développés en région se sont adossés aux compétences de groupes hôteliers internationaux comme Intercontinental. Exemples : Hôtel-Dieu à Marseille, Hôtel-Dieu à Lyon.

Des groupes de plus petite dimension opèrent également sur ce marché au gré des opportunités et portent généralement des concepts de boutique hôtels (hôtels urbains de plus petite capacité ou entre 50-80 chambres) associant des projets de décoration très aboutis et des lieux atypiques (Lov Hôtel collection, Cheval Blanc, Elegancia, etc.). Si les boutiques-hôtels ont longtemps été le domaine des hôteliers indépendants, l'hôtellerie internationale est entrée sur ce secteur de l'hôtellerie de luxe : le groupe AccorHotels avec M'Gallery (70 hôtels), le groupe Marriott International avec Autograph, le groupe Hyatt avec Andaz, et enfin l'espagnol NH Hoteles avec NH Collection, etc.

Le projet du Grand Hôtel, situé dans les bâtiments du Grand et Petit Contrôle au sein du Château de Versailles est une illustration de ce type d'opportunité en milieu historique. En effet, le groupement constitué par *Lov Hôtel collection* et *Alain Ducasse Entreprise* a été retenu pour réaliser un projet hôtelier (2 800m²) au sein de bâtiments appartenant à l'Établissement public du château de Versailles, dans le cadre d'une concession de 40 ans.

Parmi les groupes hôteliers spécialistes

Ces groupes proposent et développent chacun des modèles d'exploitation très ciblés correspondant à un segment de demande spécifique (par exemple sur le tourisme d'affaires). Généralement sous forme de prestations tout inclus et « clés en main » telles qu'elles peuvent être proposées dans des complexes de loisir avec hébergement de type hôtelier (*resort*).

La société Chateauform'

Chateauform' est un concept lancé en 1996 positionné comme « spécialiste des séminaires chics ». La société propose un concept 100 % groupes affaires pour l'accueil dans un style informel de tous types de réunions : lancements de produits, formations de forces de vente, invitations clients, incentives, convention, congrès, etc.

La société opère selon un modèle économique très codifié, favorisant une optimisation des coûts d'exploitation :

- Un prix tout compris ;
- Un couple résident « maitres de maison d'hôtes », avec un chef cuisinier « maison » ;
- Un aménagement favorisant convivialité et échanges (salles de réunion rondes, TV en salon, pas en chambres, salles de jeux de cartes, karaoké, etc.) ;
- Une privatisation exclusive du site, avec une équipe événementielle en support ;
- Une décoration simple, d'esprit maison ;
- Une opération limitée aux seuls jours ouvrés (fermé le week-end et vacances scolaires).

Les critères d'éligibilité des sites sont drastiques au premier rang desquels la qualité de la localisation du bien qui doit se trouver dans le périmètre accessible d'une grande métropole. De même les critères produit en termes de disponibilité d'espaces/configuration sont exigeants pour une mise en œuvre efficace du concept de séminaire résidentiel.

Chateauform' opère aujourd'hui dans ce concept une quarantaine de maisons (75 % en France, essentiellement en Ile-de-France) : manoir, ferme fortifiée, château, ancienne abbaye cistercienne, villa aristocratique... Il constitue le produit générique du groupe, pour l'accueil de réunions d'entreprises.

Parmi les groupes de restauration, l'activité traiteur est celle qui opère le plus largement au sein de monuments historiques pour offrir un cadre d'exception aux manifestations, événements et soirées professionnelles ou privées. Les opérateurs les plus visibles sur ce segment sont :

- **Potel et Chabot**

Potel et Chabot est un traiteur haut de gamme, organisateur d'événements privés et d'événements d'entreprise. Acteur majeur de la gastronomie française *Potel et Chabot* œuvre depuis sa création pour la transmission de ses savoir-faire et la perpétuation de l'art de recevoir en France et dans le monde. Enfin, pour la transmission, la sauvegarde et la promotion des savoir-faire dans les univers que sont le luxe, la gastronomie et l'artisanat, *Potel et Chabot* affirme son intérêt pour la culture française en étant membre de plusieurs associations et institutions qui contribuent à son rayonnement : le *Comité Colbert*, le *Comité Vendôme*, le *French Luxury*, *Les Amis du Louvre*, le *Comité des Champs-Élysées*, *l'Orchestre de Paris*, etc.

Fort de 400 employés fixes, jusqu'à 1 500 en période de forte activité, 6 200 réceptions et d'un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros, le siège se situe à Paris mais la société dispose en France d'une plateforme logistique à Bezons, six pavillons prestigieux à Paris, des implantations en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur et en Aquitaine.

- **Butard Enescot**

Créé en 1995, *Butard Enescot* est un traiteur haut de gamme, organisateur d'événements privés et d'événements d'entreprise qui développe une image de qualité irréprochable, de création culinaire et authenticité. Pour la partie événementielle la société dispose d'un directeur artistique, de trois sites en propre et d'une bibliothèque de 800 lieux de réceptions classés en trois rubriques : historiques et culturels, atypiques et corporate.

Plus généralement, des sociétés de restauration collective généralistes, dont la recherche de sites à forte valeur patrimoniale ne constitue pas un élément stratégique de leur positionnement commercial mais une opportunité, disposent du savoir-faire pour intervenir dans des sites historiques. Elles opèrent dans tous types de sites et monuments, et parfois dans des structures implantées au sein de bâtiments historiques. Par exemple, la division « Prestige » de *Sodexo* organise des événements au sein de lieux uniques tels que l'Opéra-comique, le 1^{er} étage de la Tour Eiffel ou encore la Maison des Polytechniciens.

Les réseaux volontaires

Il s'agit de réseaux commerciaux regroupant sous une même enseigne commerciale ou label un ensemble de propriétés le plus souvent de petite taille et avec un statut de propriétaire-exploitant.

Ils offrent un ensemble de services mutualisés (représentation commerciale, centrale de réservation, distribution, centrale d'achats, formations internes, etc.) à l'ensemble de leurs adhérents qui en contrepartie s'engagent à respecter les valeurs de la marque et la charte produit édictée par la marque.

Dans le champ des monuments historiques, les réseaux qui font référence ou se sont construits une notoriété directement attachée au patrimoine sont :

- **Relais & Châteaux**

Créée en 1954, *Relais & Châteaux* est une association de plus de 550 hôtels et tables d'exception, tenus par des indépendants.

L'association se positionne comme une marque d'excellence et de prestige et ne recouvre que des hôtels de catégorie 4 et 5 étoiles. Son réseau international est constitué de 550 membres dans 60 pays dont 150 en France.

Les établissements ne prennent pas obligatoirement place au sein de monuments historiques : néanmoins, en France, en Italie et en Espagne, les hôtels se trouvent le plus souvent dans des châteaux. La taille moyenne des propriétés est de l'ordre de 30 chambres ; le propriétaire des lieux est au cœur du produit, la marque mettant en avant le lien qui se crée entre le propriétaire des lieux et le client. Cette notion de partage d'expériences est fondamentale lorsque le lieu a une histoire à raconter (châteaux, biens historiques) ou lorsque le propriétaire des lieux est le chef, le plus souvent étoilé au guide *Michelin*.

Fort de la taille de son réseau, *Relais & Châteaux* a développé le concept de « routes du bonheur », qui permet d'organiser des itinérances entre plusieurs hôtels.

- **Châteaux et Hôtels Collection**

Ce groupement est né en 1998 suite au rachat de « Châteaux & Hôtels indépendants » par Alain Ducasse (enseigne de 474 membres) qui est renommé, en 2008, *Châteaux & Hôtels Collection*. Aujourd'hui, la marque regroupe 585 adresses d'hôtellerie de charme et de restauration gourmande, principalement en France et en Italie.

- **Les Relais du Silence, enseigne du groupe Société Européenne d'Hôtellerie (SEH)**

SEH est une coopérative hôtelière qui regroupe quatre marques et environ 550 hôtels : *Ptit Dej*, *Interhôtel*, *Qualys Hotel* et *Relais du Silence*.

Les 210 *Relais du Silence* se positionnent sur un segment haut de gamme fondé sur une hôtellerie de charme et de caractère reconnus aussi pour la qualité de leur table. Ils sont développés au sein de châteaux, manoirs, moulins, chalets, fermes ou mas, toujours remarquablement situés, avec un impératif : le calme. La France compte 136 *Relais du Silence* sur son territoire, le reste étant réparti en Europe

- ***Symboles de France***

Symboles de France est un groupement dont la volonté est de représenter l'hôtellerie française, indépendante et de caractère et en Europe au travers du label européen *Historic Hotels of Europe* (80 Hôtels de charme en France – 500 Hôtels en Europe - 17 pays).

Historic Hotels of Europe et *Symboles de France* proposent une sélection homogène de 82 hôtels de caractère. Les lieux d'exploitation sont le plus souvent des monuments historiques (châteaux, manoirs, abbayes) converties en hôtels de charme.

Les réseaux de distribution

Les réseaux de distribution d'hébergement sont généralistes et distribuent tous types de biens dont des sites patrimoniaux via Internet.

Constatant l'appétence des touristes pour le patrimoine et plus généralement le développement d'un tourisme d'expériences, ces réseaux réfléchissent à cibler plus directement ce type d'offres (historiques, patrimoniales, d'exception) pour optimiser leur rendement. C'est le cas pour des plateformes d'hébergement en ligne entre particulier de type *Airbnb* et des opérateurs de plateforme en ligne tels que *Booking* qui sont aujourd'hui des opérateurs incontournables de la distribution d'hébergements touristiques à l'échelle internationale.

Ces réseaux généralistes voient, dans la prise en compte de ces unités trop petites pour une gestion par eux-mêmes, plusieurs leviers de développement pour leurs réseaux de distribution à savoir :

- un levier de diversification de leur modèle ;
- un levier d'enrichissement de leur catalogue, de leur image, sur des concepts valorisants non standardisés ;
- un levier d'optimisation de leur plateforme de distribution et de mutualisation de leurs frais de structure dans la concurrence mondiale engagée entre grands acteurs mondiaux du web et grandes chaînes hôtelières pour la maîtrise des canaux de distribution.

Par ailleurs, de nouveaux entrants, souvent issus de start-up, proposent aussi d'accompagner les propriétaires de monuments historiques. Ils ont développé des solutions logicielles ou des applications pour faciliter la commercialisation d'hébergement au sein de sites patrimoniaux. Des plateformes de locations saisonnières de villas ou d'appartements de luxe s'intéressent à cette clientèle, comme : *One Fine Stay* (plutôt urbain), *Luxury retreats* ou *The Collectionnist* (à l'international). Ces derniers peuvent être adossés à des fonds d'investissement liés à l'industrie du luxe. Ils offrent des services de conciergerie personnalisés et de très haut niveau.

Dans le secteur de l'évènementiel, *Bedouk* peut faciliter l'organisation d'évènements « clés en mains ».

Airbnb, une volonté d'engagement en faveur du patrimoine, avec plusieurs exemples d'actions menées dans le champ patrimonial, telles que :

- Concours « maisons de France » lancé en 2016 visant à sélectionner dans chaque région les maisons les plus typiques (qualité patrimoniale représentative de la région) et les hôtes qui deviendraient ambassadeur *Airbnb* de la région (reconnus pour leur accueil et leur souci de prescrire la région), suivi d'un « Tour de France » pour remettre les « plaques ambassadeur » avec en parallèle la publication du rapport sur les retombées *Airbnb* dans la région.
<https://maisonsdefrance.byairbnb.com/>
- Rénovation d'un village typique de la région du Latium en Italie : Civita.
Suite à un appel au secours du maire, relayé par le président de la région, pour « sauver ce village de la ruine » et demander un classement sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, *Airbnb* a relayé une pétition, suivie d'un projet de réhabilitation très qualitative de la Domus Civita avec l'intervention de designers, transformée en résidence d'art, et mise en location sur *Airbnb*. "Our aim is to celebrate the heritage of these areas through art and design, while providing concrete ways for the towns to sustain their cultures and traditions."
Collaboration entre *Airbnb* et le village de Civita , [Description du projet Civita](#)
- *Airbnb* a noué un partenariat avec le groupe Châteaux Hôtels Collection dont les établissements ont des caractéristiques patrimoniales fortes (sans être forcément protégés au titre des monuments historiques), autour d'un ADN commun (promotion de lieux uniques, authentiques, avec le propriétaire sur place qui accueille).
- Lancement d'un programme européen pour un tourisme inclusif et responsable : un propriétaire de château, un office de tourisme, toute personne peut candidater pour soumettre un projet innovant et être soutenu (5 M€ prévus).

Maeva.com, groupe Pierre & Vacances – Center Parcs

La marque « *maeva.com* » est une plateforme internet du *groupe Pierre & Vacances* sur le marché de la location de vacances en ligne en France et en Europe avec l'objectif d'un leadership. *Maeva.com*, précédemment connue comme exploitant de résidences de vacances, devient ainsi un site généraliste de location de vacances.

Pour asseoir rapidement cette nouvelle stratégie, le groupe a racheté en 2016 l'entreprise « La France du Nord au Sud » lui donnant une couverture nationale.

Maeva.com comporte ainsi deux volets opérationnels :

- Un volet classique de plateforme de distribution généraliste, en concurrence avec d'autres.
- Un volet plus spécifique de gestion locative exclusivement centrée sur les offres de particuliers à particuliers via « *Maeva Particuliers* »

Dans ce cadre, le *groupe Pierre & Vacances* souligne son réel intérêt à développer et distribuer une niche d'appartements de caractère (protégés au titre des monuments historiques), anticipant d'en faire un « produit-vitrine » potentiel.

Sur l'ensemble de la plateforme, l'objectif à terme rapproché est de passer du stock actuel de 2 000 appartements à plus de 20 000 tous niveaux de gamme confondus.

Au-delà des réseaux clairement identifiés sur le marché comme plus ou moins « spécialistes » de l'hébergement à caractère patrimonial, l'appétence pour ce secteur génère également un mouvement assez créatif de diversification des modèles de gestion traditionnels aptes à « fabriquer les solutions sur mesure » que ce type d'investissement requiert, avec en particulier :

- **l'émergence de micro développements innovants** : la société *Pierres d'Histoire* qui offre aujourd'hui une solution pour des monuments de petite taille ou avec des dépendances susceptibles de recevoir de toutes petites unités en termes d'hébergement.
- **des modèles opportunistes**, le plus souvent liés à des histoires personnelles comme le château de Kergroadez.

Pierres d'Histoire

Pierres d'Histoire apporte un usage nouveau dans un monument trop petit pour être un hôtel ou faire du réceptif. C'est un modèle hybride entre la location saisonnière et l'hôtellerie. Il repose sur deux fondamentaux :

- le premier commercial : « Proposer un séjour d'exception au cœur de l'histoire » supposant que le bien doit s'inscrire au sein d'un monument qui a une histoire ou dans des lieux qui ont une histoire. Il propose un service sur mesure plutôt haut de gamme que le client peut construire à la demande
- le second d'investissement : « Sauvegarder pour faire habiter » car à l'origine ce sont des bâtis en mauvais état voire en ruine que le projet consiste à réhabiliter pour leur permettre de retrouver un usage. Le concept s'identifie au modèle du *Landmark Trust* anglais et, comme lui, il suppose que le propriétaire des murs ait la capacité financière de réinvestir dans le bien pour le rénover. Dans ce cadre, le rôle de *Pierres d'Histoire* est d'accompagner le propriétaire dans le projet d'investissement et en particulier d'orienter les choix d'investissement pour que le bien soit conforme à l'usage futur auquel on le destine, à savoir une unité locative de charme de niveau plutôt haut de gamme.

Jeune société, elle a ouvert son premier site en 2016 à Courances et dispose aujourd'hui de cinq lieux et neuf unités d'hébergements :

- Hameau du château de Courances (91) : trois petites demeures d'exception au cœur du parc historique
- La Marcotte (77) : maison de cinq chambres avec piscine extérieure
- La Poterne (77) : tour de garde avec deux chambres ayant vue sur le château de Fleury
- Domaine de Ravenoville (50) : pigeonnier avec deux chambres, manoir avec quatre chambres
- Moulin de Pézenas (34) : moulin avec deux grandes suites et trois chambres

Pierres d'Histoire propose en addition de la location des hébergements des services de type conciergerie inclus : maitresse de maison, ménage à partir de 3 jours, livre d'expériences (compilation de tout ce qui est à faire au plan culturel, touristique, sportif, bibliothèque, vélos) et des services à la carte (cuisine à la carte, livraison de courses, ménage, garde d'enfants, chauffeur privé, chef à domicile, etc.)

De nouveaux opérateurs « hybrides »

A la frontière des opérateurs culturels et des opérateurs hôteliers, on note l'existence de quelques réseaux spécialisés qui se focalisent sur les monuments, et proposent à leurs propriétaires des prestations plus ou moins étendues qui vont dans le sens d'une mise en tourisme.

- ***BienvenueauChâteau*** : à l'origine initiative publique du CRT des Pays de la Loire, cette association loi 1901 créée depuis 2002 réunit 142 propriétaires exploitants de châteaux et demeures privés encore habités. La structure propose des séjours en chambre d'hôtes de charme. Très implanté dans les régions Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire, le réseau s'étend désormais sur la France entière. Le site internet reçoit 10 000 visiteurs mensuels (étrangers à 40 %) et propose plus de 500 chambres au total. Les réservations sont effectuées directement auprès des propriétaires. Un partenariat avec l'agence de voyages *Horizon Tourisme* permet de monter des circuits sur-mesure. (www.bienvenueauchateau.com)
- ***Chateauxexpériences*** : ce site de commercialisation regroupe 12 châteaux privés. Il a été créé par le propriétaire du Château de Barbirey, et propose des services d'accompagnement à la mise en place d'un projet commercial, au recrutement d'intendant sur place, à la gestion des annonces sur les plateformes en ligne d'hébergement entre particuliers ou de professionnels. (www.chateauxexperiences.fr)

- **Revedechateaux** : cette plateforme créée par les *Vieilles Maisons Françaises* pour donner de la visibilité aux châteaux propose soit de simples visites, soit d'autres activités y compris de l'hébergement. La plateforme est désormais gérée par *Châteauxexperiences*. (www.revedechateaux.com)
- **Patrivia** : cette plateforme de billetterie en ligne, fondée en septembre 2016 à partir de fonds propres par quatre jeunes entrepreneurs, est la première du genre au service du patrimoine. Elle a déjà contracté avec plus de 150 monuments et vient de conclure un partenariat avec l'entreprise *Wonderbox* (coffrets-cadeaux) et *Vieilles Maisons Françaises*.

Enfin, deux acteurs très récents, nés au même moment, témoignent d'un souffle nouveau qui vient « bousculer » le secteur du patrimoine en France.

- **Dartagnans**

La société, créée en 2015, est le fruit de trois principaux constats : le nombre de monuments en péril est élevé, la sauvegarde du patrimoine coûte cher, et les financements publics provenant des collectivités territoriales baissent, du fait de la diminution de leurs moyens. Dans le même temps, les monuments peinent à attirer de nouveaux publics, en particulier les jeunes, et aucune offre digitale simple ne met à portée de clic ce patrimoine extrêmement riche.

L'ambition des fondateurs est de créer la plus grande communauté de passionnés engagés dans la préservation et la valorisation du patrimoine et du tourisme culturel en France. L'activité a démarré par la mise en ligne d'une plateforme de financement participatif spécialisée dans le patrimoine. Lancée en septembre 2015, la plateforme *Dartagnans* a déjà accompagné 200 porteurs de projets et collecté plus de 4 millions d'euros, avec un montant moyen par collecte de 10 000 €. La plateforme rassemble la plus grande communauté d'internautes dédiée au patrimoine : 100 000 personnes, avec 45 000 donateurs actifs (soit autant que la *Fondation du patrimoine*).

Aujourd'hui, *Dartagnans* propose un panel d'offres et de services pour aider les acteurs du patrimoine, de l'art et de la culture à trouver des financements grâce au mécénat 2.0. Les fondateurs ont l'intention d'aller plus loin : en s'associant avec *Adopte un Château* (cf. infra), ils viennent de racheter en multipropriété le château de La Mothe-Chandeniers dans la Vienne. En deux mois et demi de collecte, et avec 19 000 contributeurs originaires de 115 pays, une somme de 1,6 million d'euros a été rassemblée pour racheter collectivement ce château en ruine. C'est la plus importante campagne de *crowdfunding* en France et en Europe tous secteurs confondus, et la plus importante sur le patrimoine dans le monde. Chaque donateur est devenu actionnaire de la société créée, statut qui lui donnera l'exclusivité des premières visites du site, un accès gratuit et illimité et des tarifs préférentiels pour accéder aux événements. *Dartagnans* devient donc gestionnaire d'un site patrimonial qui proposera des visites, des animations, et pourquoi pas demain des hébergements. (www.dartagnans.fr)

- **Adopte un château**

Cette association créée en novembre 2015 annonce fièrement la couleur sur sa page d'accueil de site internet : « En 2018, continuons de révolutionner le patrimoine ! ». Les statuts précisent son objet : « Réseau de personnes morales ou physiques ayant pour but de gérer, administrer, sauvegarder des châteaux et fortifications. L'association a pour but d'apporter de l'ingénierie dans les projets de restauration ; d'apporter des outils d'analyse et d'étude historique et archéologique sur les monuments ; de rechercher de nouvelles formes de financements pour le sauvetage des monuments en danger et de mettre en commun du matériel ». (www.adopteunchateau.com)

Ces nouveaux entrants dans le secteur du patrimoine, qui représentent aussi une nouvelle génération d'entrepreneurs, sont porteurs d'innovation tant dans le mode de financement du patrimoine, que dans le rajeunissement des cibles et, enfin, dans les produits ou expériences à vivre grâce au patrimoine. Leur action vise à dépoussiérer le patrimoine en mettant à son service les outils et méthodes actuels du marketing (production de vidéos communicantes et virales, système de paiement en ligne sécurisé, bon usage des réseaux sociaux, etc.). Leur approche décomplexée a aussi pour effet d'intéresser les jeunes souvent assez peu concernés par ce secteur, et in fine rendre le patrimoine plus accessible.

Les acteurs de l'investissement

Pour financer les projets de reconversion touristiques des monuments historiques, les porteurs de projets peuvent se tourner vers le mécénat, le parrainage, le financement participatif, les subventions publiques mais également vers des acteurs spécialisés dans l'investissement. La Caisse des Dépôts (CDC) et sa filiale BpiFrance participent ensemble à la plateforme d'investissement France Développement Tourisme, mise en place à l'occasion de la

Conférence annuelle du tourisme de 2015, et confortée par les annonces du récent Comité Interministériel du Tourisme de janvier 2018.

La Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts est un investisseur avisé de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique des territoires.

La CDC a pour ambition de contribuer à l'attractivité des territoires, notamment via des actions visant à renforcer et diversifier l'offre touristique, par la modernisation ou la création d'hébergements et d'équipements en lien avec les opérateurs exploitants du secteur, que les projets concernent des propriétaires publics ou privés.

La CDC est un acteur de longue date dans le domaine du tourisme, mais les Assises du Tourisme de 2015 ont amplifié son action, entre autres mesures, par la mobilisation d'une enveloppe d'investissement de 400 millions d'euros de fonds propres au service des projets territoriaux.

Cette enveloppe a été portée à 500 millions d'euros sur les cinq prochaines années par le récent Comité Interministériel du Tourisme (CIT de janvier 2018).

L'investissement de la CDC, en fonds propres et quasi fonds propres, vise exclusivement des projets immobiliers. La CDC n'est pas actionnaire de sociétés qui détiennent un fonds de commerce.

La CDC intervient dans le cadre de sociétés immobilières créées «ad hoc», de type SAS ou SCI.

Les investissements peuvent également être « intermédiés » par des sociétés foncières spécialisées par secteurs, destinations, ou opérateurs.

La CDC se positionne comme accompagnateur des projets, venant compléter un tour de table, dans une position minoritaire aux côtés de partenaires pouvant, soit apporter du numéraire, soit apporter l'actif en nature s'ils en sont propriétaires. Elle peut également intervenir dans le cadre de délégations, concessions, ou baux emphytéotiques.

Les investissements sont menés conjointement avec des partenaires, et sont financés par recours à la dette bancaire.

Les projets soutenus doivent être financièrement autonomes, équilibrant leur fonctionnement à long terme, les recettes d'exploitation et les éventuelles plus-values en cas de cession, devant couvrir les charges de fonctionnement et les charges financières, et permettre une rémunération de l'investisseur.

En matière de patrimoine, la CDC peut investir sur des projets de sites historiques ou culturels de visite seule, avec ou sans composante événementielle (affaires ou agrément), avec ou sans composante hébergement.

Les opérations financées peuvent se rapporter soit à de la rénovation, adaptation et extension de monuments historiques ouverts à la visite, soit à la création ou rénovation de bâtiments dédiés à l'hébergement et la restauration, que les activités se situent au sein du bâti historique lui-même ou à ses abords.

Dans le cadre de son action, la CDC, a notamment investi dans l'aménagement du complexe hôtelier au sein du château fort de Sedan en 2003.

La Banque Publique d'Investissement

Bpifrance, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'État, accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres.

Bpifrance assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation, à la croissance externe et à l'export.

Géré par Bpifrance, le fonds France Investissement Tourisme (FIT) finance les entreprises du tourisme. Lancé en octobre 2015 également dans le cadre des Assises du Tourisme, le fonds France Investissement Tourisme investit dans les entreprises du tourisme-loisirs pour accompagner leur développement et leur mutation, et de manière ciblée, dans des entreprises plus jeunes présentant un programme de développement ambitieux. Doté de 100 millions d'euros à l'origine, 200 depuis le CIT de janvier 2018, il prend des participations minoritaires dans les entreprises du secteur pour des montants compris entre 0,5 et 5 millions d'euros, en fonds propres et quasi fonds propres.

Bpifrance répond aux besoins de fonds propres des entreprises du secteur, visant à la croissance quel que soit leur stade de maturité : investissement matériel, transformation digitale, croissance externe. En complément de l'apport en capital, Bpifrance favorise l'accélération de la croissance des entreprises au travers de dispositifs d'accompagnement extra-financiers.

Pour aller plus loin : Concernant le financement des projets et à l'instar des autres banques qui interviennent sur le secteur du tourisme via leurs produits génériques, BpiFrance propose également des produits de prêts spécialement dédiés au tourisme et peut intervenir également en garantie.

Synthèse

La filière du tourisme culturel est animée par une multiplicité d'acteurs très hétérogènes dans le développement d'activités marchandes au sein des monuments historiques et/ou dans le montage des projets.

Il ressort de cet état des lieux que les acteurs publics s'attachent désormais à soutenir la valorisation touristique marchande des sites patrimoniaux grâce à une politique incitative. Néanmoins, ils disposent de moyens d'action limités (aides financières) dans l'accompagnement des porteurs de projet.

Concernant les acteurs privés, on observe que beaucoup d'associations se consacrent à la protection et à la valorisation des sites patrimoniaux. La question touristique n'apparaît toutefois que très peu dans leurs préoccupations, alors même que l'on compte plusieurs opérateurs culturels soutenant des valorisations touristiques marchandes au sein de ces biens. À l'inverse, il existe en France plusieurs opérateurs de l'hébergement, de la restauration et de l'événementiel spécialisés dans l'exploitation du patrimoine culturel.

Enfin, des acteurs proposent des services d'accompagnement pour les porteurs de projets en termes de solutions de distribution, de gestion mais également de financement. Ces initiatives doivent être encouragées et les porteurs de projets incités à se tourner vers ces nouvelles solutions.

LES PROFILS DE LA DEMANDE

L'« expérience touristique patrimoniale » est emblématique de la destination France, notamment pour les visiteurs étrangers, cependant il n'existe pas d'étude et peu de données précises dédiées au tourisme au sein des monuments historiques pour illustrer les caractéristiques de la demande, les flux engendrés et leurs évolutions. Pour déterminer les profils de la demande, il s'agit d'opérer une approche pointilliste à partir de sources multiples.

Les caractéristiques et pratiques des touristes en France

Le rapport Martin Malvy « *54 suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos patrimoines* »³⁴ de 2017, rappelle les principales caractéristiques des clientèles touristiques en France ainsi que leurs pratiques touristiques.

La France reçoit chaque année environ 85 millions de touristes étrangers, dont 80 % sont européens. Les arrivées de touristes issus de marchés lointains (Chine, Inde, Russie) sont en augmentation significative et pourraient, à terme, constituer près de 50 % du marché touristique. Les clientèles étrangères fréquentent essentiellement trois régions : l'Île-de-France, la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur et la région Centre-Val de Loire. Ces régions sont très bien desservies par voies aériennes ainsi que ferroviaires. De plus, ce sont des régions où l'hébergement de catégorie supérieure est bien représenté. Les touristes issus de marchés lointains apprécient particulièrement les hébergements en 4-5 étoiles. Dans les autres régions, les clientèles étrangères représentent entre 15 à 20 % des clientèles touristiques.

Quant aux caractéristiques des clientèles européennes, on observe une multiplication des courts séjours et des *repeaters* (touristes étant déjà venus une fois en France). Les primo visiteurs européens privilégient les séjours urbains ou au sein de destinations touristiques majeures alors que les *repeaters* reviennent pour découvrir les territoires régionaux, des sites touristiques secondaires. En effet, cette clientèle se déplace en avion, train mais également en voiture. Ce dernier type de clientèle peut donc constituer une cible pour les sites patrimoniaux secondaires et/ ou isolés.

En 2016, les touristes étrangers ont réalisé en France environ 562 millions de nuitées, pour les deux tiers dans l'hébergement marchand et leur durée de séjour est en moyenne de 6,8 jours³⁵.

Les touristes réservent de plus en plus leurs voyages sur internet et sont très influencés par les réseaux sociaux. De manière générale, les touristes montrent une forte appétence pour les nouvelles technologies. La communication via ces canaux nécessite une attention particulière pour les porteurs de projets touristiques.

Les voyages individuels se développent également de manière exponentielle. Les attentes des touristes changent, ils sont à la recherche d'authenticité. L'expérientiel est également devenu une composante très importante durant les voyages. Ces segments constituent donc une opportunité pour le développement d'activités touristiques au sein des monuments historiques.

Cette approche des clientèles étrangères ne doit pas faire oublier que le tourisme en France est majoritairement porté par la demande intérieure. Les Français, lorsqu'ils voyagent pour motifs personnels, choisissent pour une très large part de séjourner dans les régions françaises. En 2016, sur 194 millions de voyages pour motifs personnels (plus d'un milliard de nuitées), 171 millions (887 millions de nuitées) concernent des voyages en France métropolitaine, soit 88 % (80 % si on regarde les nuitées)³⁶.

31 % de ces touristes français ont séjourné dans un hébergement marchand (11 % en location, gîte ou chambre d'hôte et 10,6 % en hôtel) et le mode de transport le plus utilisé lors de ces voyages est la voiture avec 81 % du total des départs³⁷.

En 2015, les principaux postes de dépenses des touristes en France (toutes clientèles confondues et hors dépenses liées aux transports) étaient l'hébergement et les dépenses liées à la restauration³⁸. Ces types d'activités touristiques sont ainsi à privilégier au sein de monuments historiques.

Enfin, le tourisme d'affaires (événements *corporate*, *incentives*, congrès, foire et salons) en France génère 7,5 milliards d'euros par an, soit 1/6 du total des recettes touristiques françaises³⁹. Cette offre touristique très

³⁴ Rapport « *54 suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos patrimoines* », Martin Malvy, mars 2017.

³⁵ Le 4 pages de la DGE n°71, DGE, juin 2017.

³⁶ Mémento du tourisme, DGE, 2017, nombre de voyages personnels des Français en France métropolitaine 2016.

³⁷ Mémento du tourisme, DGE, 2017.

³⁸ Le 4 pages de la DGE n°62, DGE, décembre 2016.

³⁹ Atout France, filière tourisme d'affaires – rencontres et événements professionnels.

développée en (la destination est classée 4^{ème} du palmarès *ICCA-International Congress and Convention Association*) constitue un élément fort d'attraction pour les clientèles d'affaires étrangères comme françaises. Les Français ont effectué plus de 16 millions de voyages professionnels en 2016.

Ce secteur d'activités touristiques générateur d'importantes retombées économiques ne doit donc pas être négligé lors des études de marché pour des projets de reconversions touristiques de monuments historiques.

Le patrimoine, élément essentiel du produit touristique « Destination France »

Le patrimoine et la culture constituent des éléments essentiels du produit touristique « Destination France ». Le patrimoine bâti est présent sur l'ensemble du territoire, dans les grandes et les petites villes, comme dans les zones rurales. Il contribue fortement au décor, qualitatif et porteur d'histoire, que les voyageurs viennent chercher lors de leurs séjours en France. Ce riche patrimoine culturel représente un capital à valoriser, auprès de cibles de clientèles variées, tant françaises qu'européennes ou plus lointaines.

Pour Martin Malvy, il est acquis que les étrangers apprécient « *cet art de vivre que l'on nous reconnaît et qui occupe une place centrale dans l'attractivité de la France* », même si l'image de la France qui s'impose à l'étranger semble être d'abord celle de Paris avec ses grands musées. Deux demandes émergent particulièrement : la recherche de liens entre patrimoine et création artistique pour faire rêver et surprendre, et de liens entre patrimoine et éco-tourisme.

L'observation annuelle⁴⁰ du nombre de visiteurs dans les plus grands sites confirme cet attrait pour les monuments. Ces chiffres soulignent la part très importante des sites culturels (musées et monuments) dans les sites les plus visités en France, et leur concentration sur Paris et l'Île-de-France. On peut souligner les chiffres de fréquentation enregistrés par le Puy du Fou, un parc de loisirs et un grand spectacle centrés sur l'histoire et le patrimoine, une offre atypique pour un parc de loisirs, mais qui suscite l'intérêt du grand public.

Figure 7 – Monuments, sites culturels et récréatifs les plus fréquentés en France

Monuments, sites culturels et récréatifs les plus fréquentés (entrées totales)

Rang	Site ou événement	Commune	2012	2013	2014	2015	2016
1	Disneyland	Marne-la-Vallée	16 000 000	14 900 000	14 200 000	14 800 000	13 400 000
2	Musée du Louvre	Paris	9 660 609	9 201 157	9 134 612	8 422 000	6 989 000
3	Domaine de Versailles ¹	Versailles	7 278 745	7 527 121	7 700 000	7 357 903	6 701 193
4	Tour Eiffel	Paris	6 270 000	6 740 000	7 097 302	6 917 000	5 934 000
5	Centre Pompidou	Paris	3 800 000	3 745 000	3 450 000	3 060 000	3 335 509
6	Musée d'Orsay	Paris	3 579 130	3 467 320	3 480 609	3 439 832	2 997 622
7	Site du Mont-Saint-Michel	Mont-Saint-Michel	2 300 000	2 200 000	2 257 000	2 331 640	2 254 254
8	Cité des sciences et de l'industrie de La Villette	Paris	2 641 356	2 642 255	2 676 000	2 013 046	2 196 194
9	Le Puy du Fou (grand Parc + Cinéscénie)	Les Épesses	1 600 000	1 740 000	1 912 000	2 050 000	2 150 000
10	Parc du Futuroscope	Chasseneuil-du-Poitou	1 730 000	1 460 000	1 650 000	1 830 000	1 900 000
11	Parc Astérix	Plailly	1 722 000	1 620 000	1 700 000	1 850 000	1 850 000
12	Museum d'histoire naturelle	Paris	2 040 313	1 934 308	nd	910 900	1 586 450
13	Grandes eaux musicales et nocturnes de Versailles	Versailles	1 384 316	1 455 704	1 437 500	1 560 000	1 401 970
14	Château des Ducs de Bretagne	Nantes	1 276 675	1 301 825	1 448 212	1 324 507	1 380 790
15	Zoo parc de Beauval	Saint-Aignan	1 001 889	910 000	912 000	1 100 000	1 350 000
16	Arc de Triomphe	Paris	1 732 280	1 775 054	1 751 046	1 760 694	1 342 361
17	Cimetière américain d'Omaha	Colleville-sur-Mer	1 413 516	1 248 411	2 126 940	1 733 574	1 314 605
18	Musée de l'armée	Paris	1 404 739	1 375 014	1 525 030	1 410 191	1 206 065
19	Abbaye du Mont-Saint-Michel	Mont-Saint-Michel	1 246 983	1 184 365	1 223 257	1 259 873	1 174 124
20	Cathédrale de Reims	Reims	1 000 000	1 500 000	1 500 000	890 000	1 153 871
21	Musée du quai Branly	Paris	1 310 148	1 307 326	1 495 817	1 301 277	1 151 922
22	Musée de la musique	Paris	188 183	199 221	nd	1 203 056	1 139 674
23	Galerias nationales du Grand Palais	Paris	1 518 927	1 423 626	1 855 346	1 738 089	1 130 556
24	Basilique Sainte Madeleine de Vézelay	Vézelay	917 557	917 557	848 956	856 435	1 023 413
25	Casino théâtre Barrière	Toulouse	618 795	900 000	900 000	950 000	983 946

¹ Domaine de Versailles (château + Domaine de Marie-Antoinette + spectacles jardins).

Sources : Atout France, ministère de la Culture / Direction générale des patrimoines / département de la Politique des publics.

En revanche, de telles données brutes de fréquentation apportent très peu d'éléments sur les motivations des visiteurs. Comment préciser les caractéristiques de cette demande pour le patrimoine, évaluer les flux engendrés et connaître leurs évolutions ?

⁴⁰ Chiffres Clés du Ministère de la Culture et le Memento du Tourisme, DGE, 2017.

Les enquêtes généralistes sur les clientèles touristiques peuvent renseigner sur l'appétence des touristes pour la culture et le patrimoine français, en général à travers deux données : les motivations de venue ou les raisons du choix de la destination et les activités effectivement pratiquées durant le séjour.

Les motivations pour le patrimoine

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), 37 % des déplacements internationaux relèveraient du tourisme culturel.

En 2010, une étude conduite par *TNS Sofres* montre que la motivation culturelle est la première raison de visite des touristes étrangers en France, 55 % des touristes étrangers viennent en France sur une motivation culturelle (visite de ville et visite de monuments).

Claude Origet du Cluzeau dans son ouvrage « Le tourisme culturel » (réédité en 2013 chez De Boeck), précise concernant les clientèles étrangères : « *Il est clair que pour tous ces visiteurs venus de loin, la motivation culturelle joue un rôle déterminant et elle se traduit par des arrivées massives sur les sites dédiés à la culture, surtout les plus connus... La perception de la France comme destination culturelle est indéniable, à l'instar de l'Italie, la principale concurrente de la France sur ce terrain. Quant à la pratique du tourisme culturel, prioritaire lors du premier ou des premiers voyages, elle tend à perdre du terrain au fur et à mesure de la répétition des visites sur la France* ».

Pour la France, Atout France examine les marchés émetteurs pour connaître les attentes, les critères de choix et les motivations des voyageurs, leur perception de la France, les perspectives de croissance et les freins, et formule ensuite des recommandations pour mieux les faire venir. Les études ainsi menées ont porté ces dernières années sur les nouveaux marchés lointains émergents, les « BRICs » - Brésil, Russie-Ukraine, Inde et Chine –, car ceux-ci connaissent des croissances à deux chiffres depuis 10 ans.

Une étude spécifique sur les attentes des clientèles internationales en matière de tourisme culturel, présentée en 2013 par Atout France aux 8^{èmes} Rencontres européennes et internationales Patrimoine et Tourisme, cite par ailleurs une enquête réalisée par Roland Berger sur les clientèles touristiques de ces BRICs. Ces analyses pointent l'appétence de ces clientèles pour le patrimoine culturel, notamment lorsqu'elles viennent en France. Il est possible de dégager quelques particularités par nationalité :

- Les touristes chinois ont un rapport particulier au patrimoine : la protection du patrimoine est une notion relativement nouvelle, mais les Chinois montrent un intérêt croissant pour la trentaine de sites inscrits sur la liste du Patrimoine Mondial de UNESCO que compte désormais leur pays. En voyage à l'étranger, 59 % des touristes de la classe moyenne chinoise désirent visiter des sites culturels ou historiques. Ceux qui voyagent en Ile-de-France apprécient à près de 97 % de visiter des monuments patrimoniaux.
- Pour la classe moyenne et moyenne supérieure au Brésil, la France est une des destinations les plus attractives en Europe grâce à son patrimoine culturel. Les principaux critères de choix de la France comme destination touristique sont de loin la culture et le patrimoine (les monuments) pour 72 % des sondés.
- La classe moyenne d'Ukraine et de Russie en voyage à l'étranger désire à 58 % visiter des monuments et lieux historiques. L'attractivité du patrimoine historique est le premier point fort de la France selon eux.
- Pour les Indiens, la culture et les visites de villes (monuments) sont des éléments prioritaires de motivation pour voyager en France. En Ile-de-France ils se consacrent particulièrement à la visite des musées et monuments.

Les activités pratiquées dont les visites culturelles

Le plus souvent, le patrimoine est englobé dans une notion plus large de « visite culturelle » qui inclut également les visites de musées et d'expositions, parfois aussi les visites de villes ou villages.

L'observation de la demande touristique est faite en France à travers deux enquêtes de grande ampleur, menées annuellement par la DGE et la Banque de France, sur lesquelles il est possible de s'appuyer : l'une consacrée aux touristes étrangers en visite en France (EVE) et l'autre aux voyages des Français effectués en France et ailleurs (SDT).

- La première est le « Suivi de la demande touristique » des Français (SDT), qui observe depuis 1990 via une enquête mensuelle réalisée auprès de 22 000 résidents, leurs comportements en matière de voyage en France et à l'étranger.

Cette enquête aborde entre autres les activités pratiquées par les Français lors de leurs voyages pour motifs personnels, parmi lesquelles la catégorie « activités culturelles » (dont visites de villes, visites de monuments, de musées et expositions, et manifestation culturelle). Les données 2014 sur cette dernière question ont été présentées par la DGE dans une étude publiée « *Le tourisme, un moyen important d'accès à la culture* » (« Le 4 pages de la DGE », novembre 2015). Celle-ci montre que, dans l'année, un Français sur trois a profité d'un déplacement pour découvrir une ville, 13,8 % des Français ont visité un musée, une exposition, un monument ou un site historique, et 6,6 % ont assisté à une manifestation culturelle (festival, concert, etc.), ces chiffres étant en légère augmentation ces dernières années. Sur trois ans, les trois quarts des Français ont réalisé au moins une activité culturelle à l'occasion d'un séjour touristique. Les activités culturelles sont plus fréquentes lors des séjours à l'étranger. Un Français sur vingt-cinq est un touriste « culturivore » c'est-à-dire qu'il a réalisé dix démarches culturelles touristiques en trois ans – hors visite de ville.

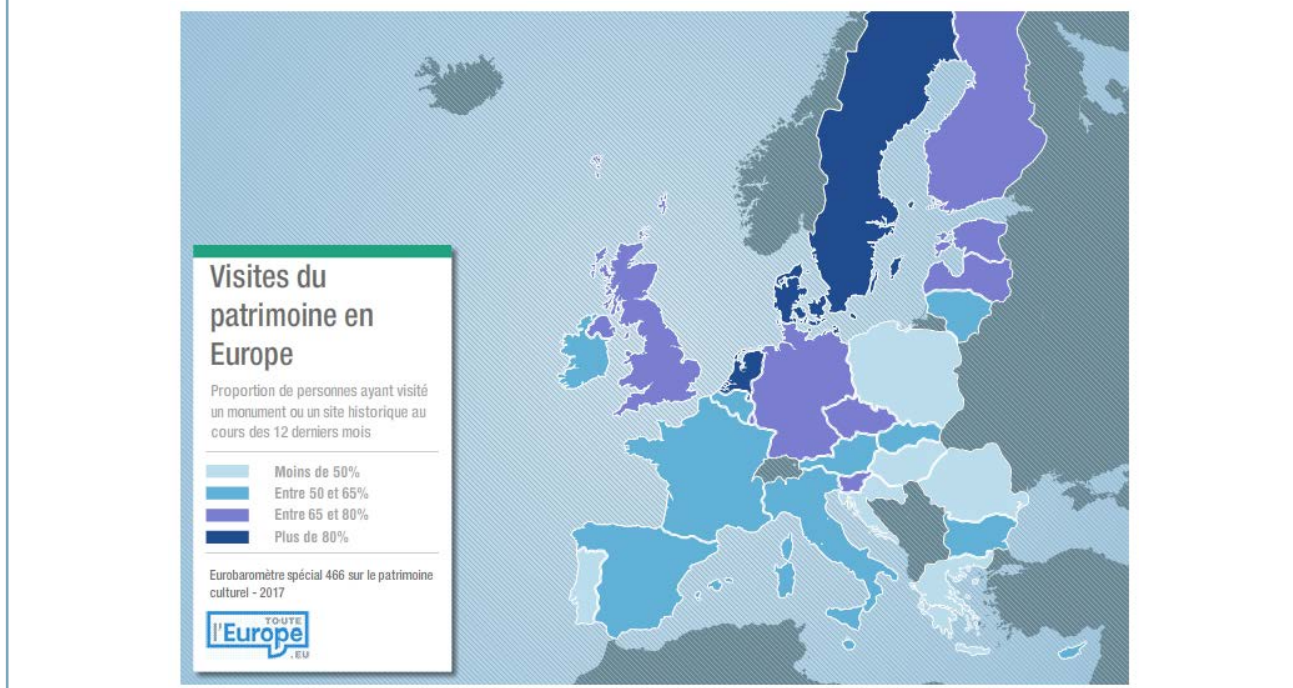
Enfin, les Journées Européennes du Patrimoine, dont le succès ne se dément pas depuis 35 ans (plus de 12 millions de visiteurs pour l'édition 2017) démontrent aisément cet attachement et cet intérêt des Français pour leur patrimoine.

- La deuxième grande enquête nationale est l'« Enquête auprès des visiteurs étrangers » (EVE), réalisée chaque année depuis 2005 par la DGE en sortie de territoire auprès de 80 000 visiteurs. Celle-ci interroge sur les activités principales pratiquées par les touristes internationaux pendant leur séjour en France en isolant la « visite de sites culturels ». En 2016, près de 57 % des visiteurs étrangers ont indiqué avoir réalisé des visites de sites culturels pendant leur séjour en France, toutes nationalités confondues. Il s'agit de la deuxième activité la plus pratiquée après « vacances, loisirs » (67 %), suivie ensuite de l'activité « achats shopping » (34 %) et « gastronomie » (31 %).

Le *Credoc* (*Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie*) a également publié une étude en 2011, réalisée à partir de l'enquête EVE, intitulée « Les pays émergents soutiennent le tourisme culturel en France », où il est démontré que les touristes étrangers ont des comportements de visite assez différents selon qu'ils sont déjà ou non venus en France, qu'ils y ont ou non des attaches leur permettant de trouver un hébergement en dehors de l'hôtellerie classique, et selon qu'ils voyagent à deux, en famille ou bien en groupe organisé. Le tourisme culturel dans les grands sites, monuments et musées est incontournable pour ceux qui ne sont jamais venus en France, notamment pour les jeunes Européens venant en groupes informels ou pour les clients des tour-opérateurs venant des pays émergents peu familiers avec la France (Russes, Chinois par exemple). Une fois arrivés en France, ces « nouveaux venus » sont ceux qui fréquentent le plus les lieux majeurs de la culture (monuments et musées). Au contraire, les touristes *repeaters* (qui sont déjà venus en France) diversifient leurs activités et se tournent vers des activités touristiques moins culturelles (rencontres, shopping, tourisme de nature, etc.).

Enfin, l'*Eurobaromètre*, outils de statistique de la Commission Européenne, a publié en février 2018 une étude concernant les visites du patrimoine culturel en Europe. L'étude indique que 61 % des Européens ont visité un monument ou site historique en 2017 ; il s'agit de l'activité liée au patrimoine culturel la plus pratiquée devant « assister à un événement traditionnel » ou « visiter un musée ou une galerie ». Selon l'étude, les Français suivent la moyenne européenne car 61 % de la population indique avoir visité un monument ou site historique en 2017.

Figure 8 – Visites du patrimoine en Europe, Eurobaromètre, 2018



A travers ces enquêtes, on note la part importante des visites de monuments, plus largement de la visite culturelle, dans un séjour touristique en France, en particulier pour les visiteurs étrangers. Il existe donc un important marché touristique culturel en France sur lequel se positionner pour proposer des offres touristiques patrimoniales.

L'appétence pour le patrimoine, confirmée par les observatoires régionaux du tourisme

Pour connaître leurs clientèles touristiques, les observatoires régionaux du tourisme mènent des enquêtes variées au sein de leur territoire, parfois de grande ampleur (entre 10 et 20 000 questionnaires chaque année). Il s'agit d'enquêtes clientèles globales, à travers lesquelles on peut lire l'importance du patrimoine dans les motivations de venue, et la part d'activités pratiquées relevant du patrimoine.

Certains observatoires peuvent faire des extractions sur les résultats pour isoler les touristes culturels et regarder plus spécifiquement quels sont leurs comportements et consommations. C'est le cas en Ile-de-France (la dernière enquête date de 2015), en Bretagne (enquête Reflet 2016), en Centre-Val de Loire (la dernière date de 2014), ou encore dans les anciennes régions de l'Aquitaine et du Languedoc-Roussillon.

Il est cependant assez difficile de pouvoir établir des comparaisons entre territoires, car la terminologie change d'une région à l'autre, le périmètre du tourisme culturel ou patrimonial étant plus ou moins large, d'ailleurs souvent révélateur de spécificités locales. Par exemple, la région Ile-de-France parle de « visites culturelles », la région Centre de « touristes visitant les monuments et les châteaux », la Bretagne d'activités de « visite de monuments », et de touristes « venus pour le patrimoine », la Lorraine de « visite de monuments, musées et entreprises », et l'Aquitaine de visite de « monuments, musées, grottes » distincte de celle de « sites préhistoriques », et de motivation pour le « patrimoine culturel (villages, châteaux) ».

Pour autant, lorsqu'on observe ces différentes enquêtes, des traits communs apparaissent, qui définissent les contours des « consommateurs » de patrimoine :

- une surreprésentation des touristes étrangers ;
- des clientèles plus âgées que la moyenne ;
- des visiteurs le plus souvent en couples ;
- de catégories socio-professionnelles supérieures ;
- qui dépensent plus que la moyenne lors de leur séjour ;
- qui montrent aussi un intérêt fort pour la gastronomie ;
- qui séjournent davantage en hébergement marchand (surtout hôtel et chambre d'hôte).

Pour préciser cette approche, un focus sur la région Centre-Val de Loire, particulièrement réputée pour la qualité et le nombre de ses sites patrimoniaux a été effectué. Cette région propose une analyse spécifique sur les clientèles « visitant les monuments et les châteaux ».

Focus sur les clientèles du Centre-Val de Loire, une région particulièrement connue pour ses monuments⁴¹

En 2014, le comité régional du tourisme en partenariat avec les agences et comités départementaux du tourisme, les observatoires économiques et les prestataires du tourisme régional, a réalisé une étude à visée marketing permettant d'améliorer la connaissance des principales clientèles touristiques. Cette enquête s'est appuyée sur 13 000 questionnaires auto-administrés en six langues disponibles dans les hébergements, monuments, sites de loisirs et offices de tourisme, et un questionnaire en ligne post-séjour avec 3 800 réponses.

- **Résultats globaux :**

Les Français représentent la majorité des séjours (69 %) et parmi ces Français, un quart vient d'Île-de-France.

Pour les séjours des étrangers, les Européens sont très largement majoritaires (86 %) avec en tête les Allemands, les Néerlandais, les Britanniques et les Belges (ce qui est globalement conforme à la répartition des visiteurs étrangers en France). Le CRT note toutefois que les clientèles lointaines (Chinois et Japonais notamment), sont sous-représentées car elles répondent peu aux enquêtes.

44 % sont des primo-visiteurs.

Pour les étrangers, l'inscription du Val de Loire sur la liste du Patrimoine Mondial de l'UNESCO ou la réputation de la région contribuent à la décision pour un séjour sur cinq.

Plus de huit touristes sur dix visitent au moins un monument ou château pendant leur séjour en région (84 %), et plus de la moitié visitent un parc ou jardin. Un quart des visiteurs ont comme activité pendant leur séjour la dégustation de vins, produits du terroir et la gastronomie

Les 2/3 des touristes fréquentant la région sont âgés de 45 ans et plus.

La durée de séjour diffère beaucoup entre Français et étrangers : 4,4 nuits pour les Français contre 6,7 pour les étrangers.

La région a de plus en plus de touristes itinérants (+6 points par rapport à 2010), et une présence croissante de camping caristes (+11 points).

- **Profil des touristes ayant coché « Visites de monuments, de châteaux... » à la question sur les activités pratiquées :**

Leur durée moyenne de séjour est de 5,8 nuits, légèrement au-dessus de la moyenne des touristes en Val de Loire. Près d'un séjour sur deux est un long séjour (6 nuits et plus).

Ils dépensent 66 €/nuit/personne en moyenne, ce qui est légèrement supérieur aussi à la dépense moyenne constatée.

Plus du tiers des séjours en hébergement marchand sont réalisés en hôtellerie mais on note une croissance des séjours en chambres d'hôtes.

Près du tiers des séjours sont réalisés par des touristes itinérants (logeant dans différents lieux ou modes d'hébergement), qui sont plus actifs lors de séjours plus longs, et aussi plus dépensiers (70 € par nuit et par personne).

La fréquentation des clientèles âgées de 65 ans et plus est en forte augmentation, +5 points en 2014 par rapport à 2010.

Le patrimoine, vecteur de satisfaction des clientèles touristiques en France

TCI Research a mené en 2017, pour le compte de la DGE et en lien avec le dispositif Qualité France, une enquête sur la satisfaction des clientèles touristiques en séjour en France, qui est une mise à jour d'une enquête déjà menée en 2015 (exploitation ciblée du baromètre international TRAVELSAT®).

Cette étude révèle que la France s'améliore nettement en termes de qualité de l'accueil et de rapport qualité-prix notamment dans l'hébergement et la restauration. Néanmoins, sur ces deux segments, les destinations d'Europe du Sud restent plus concurrentielles.

Cette indication est importante dans l'optique où l'on cherche à développer des équipements d'hébergements - restauration dans les lieux de patrimoine : en raison de coûts d'investissement augmentés par la nature

⁴¹ Source : Enquête 4V/Comité Régional du Tourisme Centre-Val de Loire, en partenariat avec les organismes et observatoires départementaux du tourisme – avril à novembre 2014.

patrimoniale du bâti, ces produits sont souvent positionnés haut de gamme donc plus chers, ils exigent en réponse une qualité d'accueil irréprochable.

Par ailleurs, La richesse du patrimoine historique se démarque en France avec des scores supérieurs aux destinations d'Europe du Sud. La satisfaction des touristes est élevée et progresse de manière soutenue notamment grâce à l'accueil dans les sites, l'entretien et la mise en valeur du patrimoine historique. De même, la France conserve une avance concurrentielle sur la moyenne européenne concernant la diversité de ses activités culturelles et la qualité des spectacles (théâtre, opéra, concert, etc.).

Il résulte de l'analyse de la satisfaction par marché les tendances suivantes :

- Les marchés d'Amérique du Nord, les clientèles russes, espagnols, britanniques, italiens ainsi que les seniors sont ceux qui sont les plus satisfaits et notent le plus favorablement les aspects culturels et patrimoniaux de la destination France. La richesse et diversité de l'offre patrimoniale ainsi que sa gestion sont plébiscitées.
- Les Français sont plutôt critiques vis-à-vis de leurs séjours en France par rapport à d'autres destinations, la satisfaction globale est en baisse. Néanmoins par rapport à 2015, les aspects liés à la culture et au patrimoine tels que l'accueil dans les lieux patrimoniaux sont mieux perçus.
- De manière générale, les clientèles touristiques pointent des prix ainsi qu'une gestion de files d'attente pour les activités culturelles moins favorables que ceux des autres destinations européennes.

Cette enquête de satisfaction révèle que la qualité de l'offre patrimoniale et culturelle est perçue, par les clientèles étrangères comme un domaine où excelle la France malgré quelques améliorations nécessaires.

Il s'agit donc de s'appuyer sur cette reconnaissance pour proposer des offres touristiques marchandes au sein des monuments historiques. Les activités doivent proposer un accueil de très grande qualité pour que l'expérience réponde aux attentes des clientèles.

Synthèse

Les données quantitatives restent parcellaires et insuffisantes pour avoir une image précise du marché.

Pour autant, des grandes tendances, confirmées par les entretiens, se dégagent :

- Une appétence certaine pour le patrimoine et plus largement le tourisme culturel qui sont au fondement de l'attractivité touristique de la France à l'échelle internationale.
- Un intérêt réel pour « l'art de vivre à la française » dans lequel le patrimoine a toute sa place.
- Une recherche d'un tourisme d'expériences autour de la gastronomie, des savoir-faire, des événements culturels, en concordance d'image avec le patrimoine.
- une part de clientèle française pratiquant des activités liées au patrimoine culturel assez stable alors que la part de clientèles étrangères montre des progressions importantes.
- La nécessité de proposer une offre de qualité et adaptée aux clientèles ciblées et potentielles

Ces tendances laissent entrevoir de nombreuses opportunités pour la filière d'équipements touristiques marchands dans les monuments historiques. Néanmoins, pour développer de telles activités il est nécessaire dans un premier temps de posséder des données plus précises sur les profils de la demande.

LES GRANDS MODÈLES ÉCONOMIQUES ET LEURS OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

Afin de cerner plus précisément les modalités opérationnelles des activités marchandes développées au sein des monuments historiques et pour appréhender les problématiques rencontrées par les porteurs de projet, les expériences actuelles ont été catégorisées selon les modèles économiques les plus fréquemment rencontrés. Cet exercice de cadrage repose sur une segmentation croisée faisant intervenir d'une part le type de produit/prestation marchande développé au sein du bâtiment, et d'autre part le mode de gestion retenu pour le bien.

La dimension « produit »

Dans l'objectif d'une valorisation touristique du monument historique visant à produire une contribution financière à son coût de réhabilitation-entretien, l'offre d'hébergement est par essence le mode de valorisation le plus rentable. A ce titre, elle doit être, autant que possible, privilégiée ou optimisée.

C'est pourquoi il convient de retenir comme premier critère de classement, la présence ou non de la composante « hébergement » au sein du modèle économique (cf. Figure 9).

La dimension « modèle de gestion »

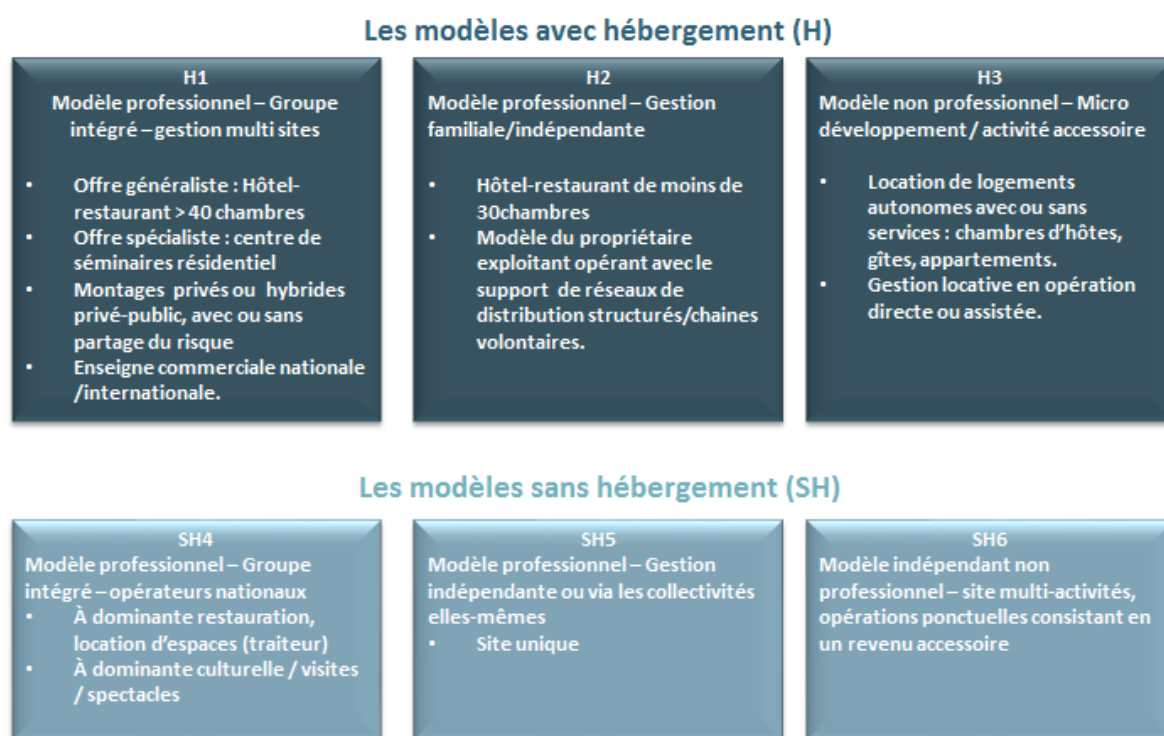
La nature même du monument dans ses critères de taille, de potentiels de développement et de coût de réhabilitation constitue autant d'éléments qui vont impliquer la mobilisation de ressources financières plus ou moins importantes, ce qui de fait laisse entrevoir des potentiels de rendement financier très largement corrélés au potentiel de reconversion du bâtiment.

Ainsi, l'échelle financière des projets, mais également le choix du propriétaire du bien à s'impliquer ou non dans l'opération, vont ensemble déterminer trois grands modèles de gestion :

- Un modèle multi-sites/multi-enseignes pour une gestion regroupée de plusieurs biens ;
- Un modèle propriétaire-exploitant dans le cadre d'une gestion familiale pour son compte propre ;
- Un modèle non professionnel lorsque l'activité touristique ne constitue qu'un revenu accessoire pour le propriétaire du bien.

A partir de ces deux dimensions, six modèles économiques sont aptes à couvrir largement, sinon de manière exhaustive, les opportunités de mise en tourisme des monuments historiques.

Figure 9 – Cartographie des modèles économiques



La diversité des situations, tant sur le plan patrimonial que de la propriété, ne saurait toutefois être fidèlement illustrée par ces modèles types dont le principal objet est de donner les grandes lignes synthétiques des modèles les plus fréquemment rencontrés. Le portrait de chaque modèle précise :

- **les caractéristiques types de la demande associée à chaque profil d'activité et les paramètres de produit qui en découlent ;**
- **les facteurs clés de succès** pour ce modèle : les éléments qui permettent de sécuriser le projet commercial et de pérenniser le modèle d'exploitation et dont l'évaluation amont doit nourrir la décision d'investissement ;
- **les freins au développement** : les points de vigilance dans l'appréciation d'un projet, les éléments de programme qui empêchent sa réalisation ou qui méritent l'intervention de partenaires extérieurs comme facilitateurs ;
- **les montages juridiques** les plus fréquemment rencontrés ;
- des exemples d'opérateurs et/ou d'opérations existantes.

Ces analyses seront le support des outils et solutions à mettre en place pour accompagner les porteurs de projet dans la mise en œuvre d'activités économiques à vocation touristique, en dépit de la complexité engendrée par le caractère historique des sites considérés.

Liste des sociétés et personnalités interrogées

Hôtels & Patrimoine, Chateauform', Relais & Châteaux, Relais du Silence, Pierres d'Histoire, Château de Kergroadez, Château de Courcelles le Roy, Château de Marsac, Airbnb France, Groupe Pierre et Vacances – Center Parcs.

Un modèle multi enseigne

Tableau 3 – MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ AVEC HÉBERGEMENT - OFFRE GÉNÉRALISTE

Modèle <u>H1</u>	MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ OFFRE GÉNÉRALISTE : Hôtel-restaurant Site à fort potentiel
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Typologie de localisation : métropole, destination touristique reconnue, moyens de transport efficaces. Localisation qui permet a priori une activité à l'année avec un mix affaires/tourisme aux saisonnalités complémentaires. • Nature des activités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hébergement de standard 4 à 5 étoiles (*). ○ Restauration : de bonne qualité à visée gastronomique. ○ Séminaires : activité de complément au tourisme d'agrément – salons de réception à l'attention de la cible professionnelle (entreprises) et privée (mariages). • Taille de l'unité / volume total bâti : <ul style="list-style-type: none"> ○ A minima 40 chambres. ○ Enseigne internationale : a minima 60 chambres sauf à justifier d'un site exceptionnel à forte image. Les enseignes commerciales internationales ne s'intéressent pas aux petites unités car il n'est pas possible pour elles de développer un modèle d'exploitation rentable.
Profil de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Le profil de la demande cible pour ce type d'établissement sera comparable à la demande hôtelière existante sur la destination d'accueil : l'établissement pourra prendre sa part de marché naturelle sur son marché de référence, le caractère historique du bâtiment lui conférant potentiellement un attrait supplémentaire en particulier pour deux segments de demande spécifique : <ul style="list-style-type: none"> ○ Loisirs : Courts séjours/week-end. ○ Affaires : Passage, séminaires résidentiels ou non. • Plus le niveau de gamme sera élevé plus le pourcentage de clientèle étrangère sera important : généralement 50 % et plus selon la notoriété de la destination. • Vocation à accueillir une part potentiellement importante de groupes « affaires » (réunions, conférences, événements professionnels) en raison du caractère souvent prestigieux ou atypique du lieu d'accueil. Un segment de marché en outre stratégique pour équilibrer le business model de ces exploitations. • La recherche d'une catégorie 4* minimum.
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'attractivité intrinsèque du territoire d'implantation : s'inscrire au sein d'une destination touristique établie tant pour le loisir que pour le tourisme d'affaires. • Qualité du bâti – site remarquable – compatibilité architecturale pour la mise en œuvre d'un programme hôtelier équilibré (nombre de chambres, restaurant, salons en capacité suffisante, etc.). • Niveau de confort : développer une activité hôtelière au sein d'un monument ancien ne justifie pas un manque de confort. Le client doit par conséquent retrouver ici comme ailleurs toutes les fonctionnalités usuelles d'une chambre d'hôtel. • Restauration de qualité - Une distinction dans un guide gastronomique national est généralement une très bonne locomotive commerciale, sans toutefois être incontournable. • Puissance commerciale de la marque de l'opérateur d'hébergement, ressources et moyens du siège.
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité et coût de la rénovation du fait des fortes contraintes architecturales qui pèsent sur l'équilibre du montage financier. Cet élément peut nécessiter la mise en œuvre en péréquation d'un programme immobilier annexe plus rentable (ex : programme de logements).
Modèle d'opération cible	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtel-restaurant à service complet.
Modèles types de montage financier	<ul style="list-style-type: none"> • Montage 100 % privé, murs et fonds : Propriété unique murs et fonds : modèle du propriétaire non exploitant (groupes d'investisseurs, fonds d'investissement) qui confie la gestion à un tiers exploitant dans le cadre d'un mandat de gestion. (ex : Hôtel-Dieu à Marseille avec le <i>groupe AXA</i> propriétaire,

et *Intercontinental* la société gestionnaire).

- **Montage privé, dissociant murs et fonds :**

Le propriétaire des murs investit dans les travaux et donne à bail le bien à un preneur gestionnaire qui développera le fonds de commerce dans le cadre d'un bail civil ou commercial contre le versement d'un loyer foncier. Ce loyer doit a minima couvrir les charges de financement relevant de l'investissement (acquisition + travaux).

- **Partenariat Montage Public/Privé :**

Montage identique au précédent dissociant murs et fonds, mais dont le propriétaire public s'organise pour transférer les travaux et la gestion immobilière dans le cadre d'un bail emphytéotique, d'une convention d'occupation, d'une concession de travaux, d'une délégation de service public, etc.

Montage 100 % Privé : Propriétaire non exploitant – Groupe AXA

- Exemple de reconversion d'un patrimoine classé du secteur tertiaire : Hôtel-Dieu à Marseille
- Hôtel 5* de 172 chambres et 22 suites avec un lieu de conférences de 1 000 m², un spa de 1 000 m², un restaurant gastronomique, une brasserie et un parking sous-terrain.
- Un site immobilier de grande qualité au cœur de la cité phocéenne – 100 millions d'euros d'investissement.
- Un potentiel immobilier de 25 000 m² intégrant un programme annexe de 85 logements permettant d'améliorer le bilan de promotion.
- Une gestion par un groupe hôtelier international – Enseigne « Intercontinental ».



Crédit : © Atout France / Cédric Helsly. Hôtel Intercontinental Marseille-Hôtel-Dieu

Montage Public/Privé : Groupe Hôtels & Patrimoine

- Couvent Royal de Saint-Maximin (67 chambres 4*)
- Abbaye école de Sorèze (72 chambres 2 et 3*)
- Château Fort de Sedan (54 chambres 4*) – Propriété ville de Sedan – Bail emphytéotique

Exemples
d'opérations

Tableau 4 - MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ AVEC HÉBERGEMENT - OFFRE SPÉCIALISTE

MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ OFFRE SPÉCIALISTE : Centre de séminaires résidentiel Site à fort potentiel – capacité au-delà de 40 chambres	
Modèle <u>H1</u>	
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Typologie de localisation : environs d’une métropole, zone d’affaires puissante : <ul style="list-style-type: none"> ○ à 45 min d’un aéroport international ou d’une gare TGV. ○ cibles : grandes aires métropolitaines telles que Paris, Lyon, Lille, Bordeaux, Nantes, Marseille, Nice. Le concept se nourrit de son environnement économique local/régional – zone de chalandise de proximité. • Nature des activités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hébergement de standard 3/4 étoiles aménagé dans le site patrimonial ou préférablement ses annexes. ○ Restauration : de bonne qualité sans visée gastronomique. ○ Séminaires : activité principale avec une surface d’accueil minimum de 1 500m². • Taille de l’unité / volume total bâti : 3 500 m² minimum. • Minimum : 40 chambres, idéalement 60-80 chambres. • Qualité des extérieurs parcs et jardins.
Profil de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises du bassin économique local/régional. • Si la région d’implantation possède elle-même une attractivité majeure (ex : Paris pour sa centralité, la Côte-d’Azur pour sa notoriété touristique internationale), un potentiel d’attraction d’une clientèle affaires extrarégionale. • Demande la plus fréquente pour une occupation de la chambre sur la base d’une personne • Fréquentation sur les jours ouvrés du lundi au jeudi, hors période de vacances.
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité de moyens de communication efficaces (aérien, ferroviaire, routier, maritime/fluvial). • Localisation au sein d’un bassin économique puissant générateur de tourisme d’affaires. • Amplitude de l’espace réunion : environ 50 % de la totalité du site. • Convivialité des espaces propices aux échanges. • Qualité de l’environnement voisin qui doit refléter la même image/ambiance que le site (présence de jardins, espaces extérieurs qualitatifs propices à l’organisation d’activités en extérieur).
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Taille du site patrimonial ou impossibilité de réalisation du cahier des charges (nombre de chambres, dimensions des salles pas assez importantes). • Montant des travaux trop élevé. • Vis-à-vis d’une collectivité : usage exclusivement privatif du site, pas de visites envisagées pour le public.
Modèle d’opération cible	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtel de groupes. • Prestation hôtelière « tout inclus ».
Modèles types de montage financier	<ul style="list-style-type: none"> • Montage 100 % privé : <ul style="list-style-type: none"> ○ Distinction murs et fonds : l’investisseur immobilier propriétaire des murs donne à bail le bien à un preneur gestionnaire qui développera le fonds de commerce dans le cadre d’un bail commercial contre le versement d’un loyer foncier. Ce loyer en théorie doit couvrir les charges de financement relevant de l’investissement (acquisition et travaux). ○ Le propriétaire des murs prend en charge le financement des travaux sur la base du cahier des charges édicté par l’opérateur gestionnaire qui en contrepartie garantit le rendement locatif. • Montage Public/Privé : Bail emphytéotique.
Opérateurs	<p><i>Chateauform’</i> est le modèle type le plus abouti développé sous forme de réseau commercial : il propose un bail ferme de 12 ans avec versement d’un loyer au prorata des marges d’exploitation. Concept de gestion assez strict avec ouverture uniquement sur les jours ouvrés et exclusivement pour la clientèle d’affaires.</p>
Exemples d’opérations	<p>Concept « La Maison » de <i>Chateauform’</i> : environ 40 unités en France (75 %) et en Europe (Suisse, Espagne, Belgique, Italie, Allemagne). C’est le produit générique du groupe. <i>Chateauform’</i> développe d’autres concepts ouvrant des utilisations potentielles différentes de sites patrimoniaux avec ou sans hébergement (city, campus, collègue).</p>

Tableau 5 – MODÈLE PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT – SEGMENT MICE (réunions, congrès, événements professionnels)

Modèle SH4		MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ OFFRE SPÉCIALISTE NON RÉSIDENTIELLE : Evènementiel
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Typologie de localisation : à proximité d'un bassin de population important, d'une métropole d'affaires ou d'une destination touristique reconnue avec moyens de transports développés et efficaces. • Nature des activités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Manifestations à la journée du type lancement de produit, défilés de mode, etc. ○ Soirées de gala ○ Mariages, banquets 	
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des infrastructures de transport pour rejoindre facilement le lieu de la manifestation. • Qualité/prestige du bâti et des espaces extérieurs (jardins, parc) – Cohérence d'image/ambiance • Qualité et créativité de la restauration 	
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • De l'amplitude des espaces disponibles et de la qualité architecturale des lieux dépendront le modèle économique et le niveau de gamme. 	
Modèle d'opération cible	<ul style="list-style-type: none"> • Location de salles • Traiteur Organisateur de Réceptions (TOR) 	
Modèles types de montage financier	<ul style="list-style-type: none"> • Montage 100 % privé : Propriété unique murs et fonds : modèle du propriétaire exploitant souvent issu des métiers de la restauration avec sites d'accueil en propre, à bail, ou en convention d'occupation (exclusive ou non). • Montage Public/Privé : Convention d'occupation, contrat d'affermage (cf. annexe 2). • Montage 100 % Public : la propriété appartient à la collectivité qui loue le bien à la demande (modèle de la location de salle des fêtes). 	
Modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Sites propriétaires (rares, acteurs de taille importante). • Rarement les propriétaires des sites sont ceux qui développent l'activité commerciale. Dans la plupart des cas, le propriétaire se contente de mettre à disposition les lieux contre rémunération. • Recherche de baux d'occupation de sites exclusifs dédiés (convention d'occupation signée généralement avec des collectivités locales ou des propriétaires). • Référencement/agrèments non exclusifs auprès de propriétaires de sites (grande majorité) • Chiffre d'affaires moyen : 75 % des TOR (Traiteurs Organisateur de Réceptions) réalisent un CA inférieur à 750 000 d'euros et 8 % réalisent un CA supérieur à 2 millions d'euros. 	
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 1 600 entreprises pour 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 8 000/8 500 offres périphériques considérées comme interférant sur ce marché (restaurants, charcutiers-traiteurs, société de restauration collective, etc.) • Profession fragmentée qui se structure en : <ul style="list-style-type: none"> ○ Grands acteurs : <i>Potel & Chabot-Saint Clair (luxe), Butard Enescot-Raynier Marchetti, Lenôtre, Dalloyau, Fauchon Réceptions, Hédiard, Moma Group</i> ○ Acteurs de taille moyenne : <i>Riem Becker, Noura, Fleurs de Mets, Duval, Eurosites</i> (racheté par <i>Chateaufarm'</i> en diversification), <i>Elior</i>, etc. ○ Un grand nombre de petits acteurs régionaux • Fédérations/ associations commerciales : <i>Traiteurs de France</i> (une quarantaine de TOR à travers la France), <i>1001 traiteurs.com</i>, ... 	
Synthèse	<p>Une solution opérationnelle pour les sites ne disposant pas des surfaces requises pour permettre le développement d'un hébergement associé de taille suffisante ou pour lesquels le propriétaire (privé ou public) souhaite limiter l'investissement.</p> <p>A titre d'exemple le traiteur <i>Potel et Chabot</i> opère dans six lieux prestigieux de réception faisant partie du patrimoine culturel ou architectural parisien : l'hôtel d'Evreux, le Pavillon Cambon Capucines, le Pavillon d'Armenonville, le Pavillon Gabriel, le Pavillon Kléber et le Pavillon des Loges.</p>	

Tableau 6 – MODÈLE PROFESSIONNEL SANS HEBERGEMENT – SEGMENT CULTUREL

Modèle SH4	
MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ OFFRE SPÉCIALISTE NON RÉSIDENTIELLE : Activités culturelles	
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} Marché : la zone de chalandise primaire (marché local / régional). • Marché extrarégional voire international selon le caractère exceptionnel du site et des collections présentées ou de la zone d'implantation (destination touristique). • Activités principales : visites, ateliers découverte, animations ponctuelles, expositions permanentes et temporaires. • Activités accessoires de complément : boutique, restauration, location d'espaces et organisation d'évènements professionnels et privés.
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • La localisation : agglomération/ville importante ou moyenne, destination touristique. • La qualité des collections, la scénographie. • La qualité patrimoniale du monument et la richesse de son histoire • La qualité du programme d'animations pour séduire une clientèle locale et une clientèle touristique
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Éloignement des flux touristiques et un environnement avec une faible densité de population. • Données historiques très générales et avec intérêt limité à l'échelle du territoire ou de l'histoire de France.
Modèle de gestion cible	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture au public avec un projet autour du site patrimonial élaboré par un opérateur spécialisé dans la gestion de monuments et musées.
Éléments clefs du business model	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle économique – Répartition des activités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Visites (billetterie) ○ Boutiques ○ Restauration ○ Activités annexes (privatisation, location d'espaces, etc.)
Modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de Service Public d'une durée moyenne entre 15 et 20 ans dans le cadre d'un contrat de concession • Contrat d'affermage • Régie intéressée • Bail emphytéotique administratif (BEA) • Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) • Bail commercial <p>Les différents types de contrats sont décrits en annexe 2.</p>
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Culturespaces</i> : société privée créée en 1990 qui propose aux institutions publiques et aux collectivités locales un service global de gestion, culturelle et économique, de leurs monuments historiques et musées. Actuel : 13 sites - 2 millions de visiteurs accueillis par an. • <i>Kléber Rossillon</i> : société privée créée en 1995 qui propose aux institutions publiques et aux collectivités locales, ainsi qu'à des propriétaires privés, un service global de gestion, culturelle et économique, de leurs monuments historiques et musées. Gère actuellement huit sites culturels – 1,4 million de visiteurs/an. • <i>Alfran</i> : société privée qui propose un service global de gestion et d'animation. Gère actuellement trois sites. • <i>Tous au château</i> : société privée qui propose un service global de gestion et d'animation. Gère quatre monuments historiques.
Synthèse	<p>Une solution opérationnelle pour les sites recevant déjà un certain nombre de visiteurs par an (en général supérieur à 80 000 visiteurs) lorsque le propriétaire n'a pas la disponibilité ou le savoir-faire pour assurer une mise en tourisme et un développement professionnel et rentable. Une solution qui permet de dégager des revenus complémentaires avec la perception d'une redevance d'occupation ou d'un loyer, notamment pour financer les travaux nécessaires à la conservation du monument historique</p>

Un modèle propriétaire

Tableau 7 – MODÈLE PROFESSIONNEL INDÉPENDANT - OFFRE GÉNÉRALISTE : Hôtel-restaurant

MODÈLE PROFESSIONNEL INDÉPENDANT OFFRE GÉNÉRALISTE : Hôtel-restaurant Site à potentiel – capacité inférieure à 30 chambres	
Modèle H2	
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Typologie de localisation : destination touristique reconnue, moyens de transports efficaces. • Nature des activités principales : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hébergement ; ○ Restauration ; ○ Activités évènementielles/réceptions (mariages, réunions, séminaires résidentiels). • Taille de l'unité / volume total bâti : pas de minimum, mais de la taille dépendra le modèle de gestion. Dans la plupart des cas, ces unités comptent en général moins de 30 chambres pour rester dans un volume d'investissement à taille humaine (petite hôtellerie de charme qui constitue le fonds de commerce des groupes tels que <i>Relais et Châteaux</i>, <i>Châteaux et Hôtels collections</i> mais également hôtellerie non classé Atout France).
Profil de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Dominante tourisme d'agrément (week-end, vacances) : 85 % de la demande. • Forte proportion de clientèle étrangère en fonction du niveau de gamme (5*) et de l'image/notoriété de la destination d'accueil : environ 80 % pour <i>Relais & Châteaux</i> et 50 % pour les <i>Relais du Silence</i> qui gardent un positionnement plus franco-européen. • Le profil des clients suit plus ou moins le profil de la demande de la destination touristique elle-même. • Marchés de complément : manifestations familiales et/ou évènementiel porté par la structure le plus souvent autour de l'art, de la musique, etc.
Facteurs clefs de succès	<p>Les éléments qui participent à la construction de l'expérience client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La force du produit / proposer un séjour « expérientiel » : identité du bâti, force évocatrice, authenticité, ancrage dans le terroir local, valeur culturelle. La force du produit pourra compenser l'éventuelle faiblesse de la destination. • L'hôte est le propriétaire des lieux. Cette dimension humaine est au cœur du concept et de l'expérience. Le propriétaire reste le mieux placé pour accueillir, transmettre, partager sa passion pour le patrimoine et sa connaissance intime des lieux. • Niveau qualitatif attendu catégorie 4 et 5* ou de niveau équivalent. • Confort des équipements : le caractère ancien ne suffit pas à contenter la clientèle qui reste exigeante en termes de confort : literie, salle de bains, chauffage/climatisation. • Ancrage territorial au travers des activités, mais surtout au travers de la restauration qui doit être de qualité et travailler avec les producteurs locaux. • Le restaurant fait partie intégrante de l'expérience et contribue pleinement au séjour. Les exceptions admises concernent principalement Paris lorsqu'il est possible de monter des partenariats avec des restaurants. • Qualité de l'environnement qui doit refléter la même image que le site. • Créativité du concept, du produit qui permet d'enrichir l'expérience du client au-delà du seul intérêt patrimonial architectural/historique. • Sécuriser le modèle économique autour d'un concept de multi-activité : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développer une activité viticole (très porteur vis-à-vis d'une clientèle étrangère) ; ○ Créer un Spa destination c'est-à-dire un spa suffisamment important en surface et en proposition de prestations pour qu'il puisse justifier à lui seul le déplacement au sein de l'établissement. Dans ce cas, ce point de vente aura la capacité commerciale d'augmenter la durée moyenne de séjour ; ○ Créer un lieu de restauration plus accessible sur la base de la notoriété du chef pour exister sur le marché local à l'année. • Créer un concept d'activité intégré qui justifie à lui seul le séjour : stages, ressourcement, cours de cuisine, etc.

Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité et coût de la rénovation si on s'insère dans le site patrimonial lui-même – fortes contraintes réglementaires pouvant empêcher la réalisation du projet. • Rendement locatif limité au regard des coûts d'investissement. • Modèle de gestion fragile en-deçà de 30 chambres • Isolement des propriétaires : manque de visibilité commerciale des unités dont aucune aujourd'hui n'est intégrée dans des grands groupes hôteliers, car de trop petite taille. Visibilité dépendante du réseau commercial d'affiliation ou d'un label. • Difficulté de désolidariser murs et fonds hormis sur les sites d'exception à forte valorisation immobilière (centre-ville métropoles), ce qui limite les types de montage et potentiellement les capacités d'investissement. • Peu de sociétés de gestion sont spécialisées « Patrimoine », ce qui implique une difficulté pour rassurer les banques lorsque le rapport entre besoin en financement et rendement est tendu.
Modèle d'opération cible	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtel-restaurant en management familial • Modèle entrepreneurial individuel
Modèles types de montage financier	<ul style="list-style-type: none"> • Montage 100 % privé : modèle du propriétaire exploitant souvent issu des métiers de la restauration (propriété unique murs et fonds). C'est la grande majorité des cas. Ces opérations se retrouvent le plus souvent dans les réseaux volontaires (<i>Relais & Châteaux, Châteaux et Hôtels Collection, Relais du Silence</i>) ce qui leur permet de bénéficier d'un support logistique (site Internet, centrale de réservation, centrale d'achats, formations, etc.) et d'un positionnement d'image. • Montage 100 % privé : modèle du propriétaire non exploitant (propriété unique murs et fonds) : modèle qui a aujourd'hui peu de solutions, car s'il existe des sociétés de management disposées à proposer des mandats de gestion, elles ne sont pas clairement identifiées par les réseaux. • Montage 100 % privé : modèle du bail commercial (propriété des murs distincte de celle du fonds) : modèle rare, car difficile à mettre en œuvre dans le cadre de petites structures hôtelières qui génèrent peu de profits et donc en conséquence un rendement locatif potentiellement insuffisant pour rémunérer les murs. C'est pourquoi les preneurs se positionnent sur des hôtels de plus de 50 chambres (ex : Hôtels & Patrimoine) ou proposent des formats de type locatif générant peu de charges d'exploitation (ex : <i>Pierres d'Histoire</i>). • Montage Public/Privé : Convention d'occupation
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaires exploitants : l'ensemble des affiliés aux réseaux <i>Relais & Châteaux, Châteaux et Hôtels Collection, Relais du Silence, etc.</i> • Propriétaires non exploitants (contrat de management) - Exemple : <i>Active hôtel experts</i>, société présidée par Philippe Souterbicq, qui assure, pour le compte de la congrégation religieuse des Marianistes, la gestion de deux biens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Maison d'accueil Val Vignes (Alsace) ○ La maison de l'Abbaye (Antony)
Exemples d'opérations	<p>Exemples de sites multi-activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Château de Kergroadez • Château de Courcelles-le-Roy

Tableau 8 – Étude de cas : Château de Kergroadez

Château de Kergroadez Propriétaire exploitant	
Descriptif du bien	<ul style="list-style-type: none"> • Surface bâtie : 220 m² • État du bien avant travaux : des travaux de mise hors d'eau importants à faire ; une architecture relativement complexe – un château très peu adapté à une transformation pour un usage hôtelier d'où le choix d'utiliser un mix d'hébergements dans un rayon de 10 kms (gîtes d'étape, village de vacances et hôtel 4* de 27 chambres avec restaurant gastronomique et spa)
Le projet de rénovation	<ul style="list-style-type: none"> • Restauration des éléments architecturaux du monument, des toitures et des ouvertures. • Aménagement de salles au rez-de-chaussée en salles de réception. • Rénovation des intérieurs dans leur ensemble • Achat de mobilier ancien
Projet commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Standard qualitatif. • Grille tarifaire. • Cible clientèles : week-end/séjour et vacances pour différents types de clientèles. • Taux d'occupation moyen.
Modèle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire exploitant.
Synthèse	<p>Le propriétaire-entrepreneur, par sa créativité et une prise de risque importante, a réussi à créer l'écosystème qui lui permet de faire fonctionner l'ensemble du site tel un <i>resort</i> touristique « éclaté » » (soit un complexe hôtelier qui propose à sa clientèle des activités de loisirs et de restauration en plus de l'hébergement mais sans que l'unité de lieu des activités soit respectée). En s'appuyant sur plusieurs associations qu'il a créées, de nombreux événements et animations sont organisés toute l'année, qui utilisent le château comme contenant, autour de 6 thématiques (Patrimoine - Nature - Cuisine - Musique - Spectacle – Jeux), permettant d'attirer toutes sortes de publics, et de les fidéliser. La création d'un tour operator dédié permet d'aller chercher les clientèles, notamment étrangères, et de leur proposer des séjours complets.</p> <p>Expérience personnelle unique qui ne constitue pas un modèle reproductible, mais démontre quelques vérités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le patrimoine est un support, un atout déclencheur qui peut susciter l'envie, la curiosité de se rendre sur place ; • mais il n'est pas suffisant pour justifier un fonctionnement à l'année et une rentabilité face aux investissements à conduire, sans des recettes complémentaires ; • le développement du concept de multi-activités agrégeant marché local, marché extrarégional, mixité résidentielle, visite à la journée et autre est indispensable à l'économie globale du projet.

Tableau 9 – MODÈLE PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT – GESTION INDÉPENDANTE

Modèle SH5		MODÈLE PROFESSIONNEL INDÉPENDANT OFFRE SPÉCIALISTE À DOMINANTE NON RÉSIDENNELLE : Multi-activité
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> Bonne intégration dans le territoire : Partenariats locaux avec institutionnels et professionnels du tourisme. 1^{er} Marché : la zone de chalandise primaire (marché local / régional). Activités principales : visites culturelles/thématiques, ateliers découverte, animations ponctuelles, expositions temporaires. Activités accessoires de complément : boutique, restauration, location d’espaces et organisateurs d’évènements professionnels et privés. 	
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> La localisation : agglomération/ville importante ou moyenne. La qualité de la visite : collections, scénographie, outils de médiation innovants etc. La qualité patrimoniale du monument et la richesse de son histoire. La qualité des animations pour séduire et faire revenir une clientèle locale. 	
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> Concurrence de monuments se positionnant sur la même période historique avec des offres de visites similaires dans l’environnement proche du projet Environnement non porteur sur le plan culturel pouvant nécessiter un repositionnement ou un changement de destination. 	
Modèle d’opération cible	<ul style="list-style-type: none"> Opérateurs privés et propriétaire exploitant dans le cadre d’une société dédiée. 	
Éléments clefs du business model	<ul style="list-style-type: none"> Modèle économique : association d’activités complémentaires enrichissant ensemble l’expérience de visite <ul style="list-style-type: none"> Visites culturelles/thématiques – visites guidées ou autre supports de visite innovants Boutiques Restauration légère Activités annexes (ateliers) Privatisation d’espace 	
Modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> SCI (société civile immobilière) pour un monument privé SARL (société à responsabilité limitée) pour un monument privé Association loi 1901 pour un monument public ou privé SEM (Société d’Économie Mixte) pour un monument public Régie directe pour un monument public <p>Les différents types de contrats sont décrits en annexe 2.</p>	
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> Propriétaire exploitant, association, collectivité publique avec l’appui de ses services administratifs. Exemple d’opérations : abbaye de Fontfroide, château de Gizeux, château de Vaux le Vicomte. 	
Synthèse	<p>Une solution envisageable essentiellement sous l’angle d’une gestion directe du monument.</p>	

Un modèle non professionnel

Tableau 10 – MODÈLE NON PROFESSIONNEL – ACTIVITÉ ACCESSOIRE à dominante locative

Modèle H3	MODÈLE NON PROFESSIONNEL (activité accessoire pour le propriétaire) OFFRE A DOMINANTE LOCATIVE
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Typologie de localisation : la destination doit justifier d'un flux touristique préexistant ou se greffer sur un circuit/itinéraire touristique. • Nature des activités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Hébergement autonome ○ Location d'espaces • Taille de l'unité / volume total bâti : a priori pas de minimum
Profil de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Tourisme d'agrément – loisirs de séjour • Courts séjours/week-end • 1 semaine en vacances scolaires • 50 à 60 % de clientèle étrangère
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'ensemble architectural, valeur historique : le site doit raconter une histoire. • Qualité touristique de la destination / authenticité : catalogue d'activités possibles dans les environs du site justifiant le séjour. • Qualité et fiabilité des services hôteliers proposés à la carte : accueil, literie, linge de maison, vaisselle de qualité professionnelle de catégorie 4* ou de niveau comparable en rapport avec la qualité des lieux.
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité et coût de la rénovation selon l'état du bien au démarrage du projet. • Hétérogénéité des offres ou appréciation erronée des attentes clients. • Limite du dispositif : dans l'esprit du <i>Landmark Trust</i> développé en Angleterre, <i>le propriétaire du bien doit avoir les capacités d'investir dans les travaux</i> (cf. Paragraphe « La situation à l'international »). • Contraintes administratives associées à la conversion d'un bien en un usage touristique, recevant du public. • Risque vis-à-vis des perspectives de rendement attendues qui peuvent s'avérer peu attractives. • Coût des charges foncières et connexes en regard du potentiel de revenu.
Modèle d'opération cible	<ul style="list-style-type: none"> • Location de meublés de tourisme • Gîtes • Chambres d'hôtes
Modèles types de montage financier	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle du propriétaire exploitant (100 % privé) : la location de tout ou partie de la propriété relève le plus souvent d'une activité complémentaire à une activité principale (souvent agricole/viticole). Ces biens sont commercialisés au travers des opérateurs de plateforme d'hébergement en ligne (type <i>Airbnb</i>, <i>Abritel</i>, etc.) ou de réseaux volontaire (gîtes de France, etc.) et au travers des CDR et CRT. Les gîtes de France sont présents sur l'ensemble des régions françaises selon différents types d'hébergement dont des chambres d'hôtes. Ils ont également développé différentes thématiques dont « charme et châteaux ». • Modèle du propriétaire non exploitant (100 % privé) : le bien est confié à une agence immobilière spécialisée en location de meublés touristiques, laquelle reverse au propriétaire les gains perçus de la location après déduction d'un pourcentage au titre de la commercialisation et autres prestations de services (accueil, ménage, etc.). Le propriétaire perçoit un revenu au prorata de l'occupation du bien. Ces mêmes agences utilisent les différents réseaux de distribution sur Internet. Le taux de commission moyen des agences est de l'ordre de 15 % des recettes de location perçues au titre de la commercialisation du bien. • Modèle du bail commercial – Modèle spécifique de <i>Pierres d'Histoire</i> (propriété des

	<p>murs distincte de celle du fonds) : Modèle rare car difficile à rentabiliser dans le cadre de structures de petites capacités. <i>Pierres d'Histoire</i> propose la gestion locative d'un bien dans le cadre d'un bail commercial avec loyer garanti. Modèle expérimenté auprès de propriétaires privés, mais extension possible à des biens publics.</p>
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> • SAS Pierres d'Histoire : neuf unités en cours d'exploitation dans le cadre de baux commerciaux généralement contractés pour 12 ans. Société jeune en phase de développement dont l'équilibre économique se construira avec l'extension progressive du réseau qui permettra la mutualisation des services hôteliers et de conciergerie, proposés à la carte. D'après son dirigeant, l'équilibre s'opère dès que cinq maisons sont exploitées dans un rayon de 20 km. Modèle abouti qui propose aux propriétaires de biens une solution globale pour la mise en tourisme de tout ou partie de leur propriété, de la mise en place du projet de rénovation (cahier des charges, aménagements intérieurs, choix des matériaux), à la gestion locative du bien. Le bail commercial généralement est de 12 ans, car <i>Pierres d'Histoire</i> investit dans le mobilier et la décoration des unités de location. • Les intermédiaires et réseaux support qui manifestent un intérêt marqué pour la dimension Patrimoine : Plateforme d'intermédiation de particulier à particulier (<i>Airbnb</i> et <i>Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs</i>). Ces plateformes ou réseaux ne prennent aucun risque d'exploitation et n'investissent pas dans le bien. <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Airbnb</i> : Plateforme d'intermédiation entre particulier qui traite le volet commercialisation du bien, sans la gestion des services hôteliers et de conciergerie (que d'autres acteurs proposent comme <i>Bnbsitter</i>). À noter cependant que la puissance de ce réseau mondial en fait désormais un partenaire incontournable des agences immobilières qui proposent de la gestion locative et de nombreux hôtels (en particulier le réseau <i>Châteaux Hôtels Collection</i>) qui sont également commercialisés via cette plateforme. ○ <i>Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs</i> : réseau support avec gestion locative déléguée - stratégie d'optimisation de la plateforme de distribution <i>Maeva.com</i> (accès à l'ensemble des canaux de distribution) en intégrant des logements isolés. Le propriétaire est libre de l'agencement mais peut bénéficier d'une assistance et d'un classement qualitatif, et de préconisations tarifaires. Le contrat de gestion locative est d'une année renouvelable. L'opérateur gère la commercialisation et la relation client (arrivée, départ, services), et le propriétaire perçoit un loyer en fonction des revenus locatifs réalisés, net d'un coût préétabli de l'opérateur pour le service rendu. Des plateformes comme <i>One fine Stay</i>, <i>Luxury retreats</i>, <i>The Collectionnist</i> proposent aussi de gérer le patrimoine et proposent des services de conciergerie.
Exemples d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Le Hameau de château de Courances (cf. ci-après)

Tableau 11 – Étude de cas : Hameau du Château de Courances (Ile-de-France)

Château de Courances (Ile de France) Exploitant <i>Pierres d'Histoire</i>	
Le concept	<p>Concept commercial : « Proposer un séjour d'exception au cœur de l'histoire »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au cœur de l'histoire : le bien doit s'inscrire au sein d'un monument qui a une histoire ou dans des lieux qui ont une histoire. • Séjour d'exception : un service sur mesure plutôt haut de gamme que le client peut construire à la demande • Les Maisons <i>Pierres d'Histoire</i> sont des unités locatives proposées avec un panel de services à la carte (conciergerie, service hôtelier, restauration à domicile, garderie, activités etc.) <p>Concept d'investissement : « Sauvegarder pour faire habiter »</p> <ul style="list-style-type: none"> • À l'origine, ce sont des bâtiments en mauvais état ou en ruine ; le projet permet de les réhabiliter et de leur retrouver un usage.
Descriptif du bien	<ul style="list-style-type: none"> • 3 maisons – 5 chambres – 9 personnes • Surface bâtie : 220 m² • État du bien avant travaux : architecture simple. Hors d'eau Hors d'air, pas d'aménagement intérieur.
Le projet de rénovation	<ul style="list-style-type: none"> • Projet intégrant beaucoup de reprises en sous-œuvre et de changements de distribution • Montant des travaux réalisés par le propriétaire : 400 000 € (soit 1 800 €/m²) • Montant de l'investissement exploitant : 130 000 €
Projet commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Standard qualitatif 4* • Grille tarifaire : de 70 € à 120 € la nuit/personne • Cible clientèles : week-end/séjour • Taux d'occupation moyen : 50 % en année 1
Modèle de gestion	<p>Bail commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durée 12 ans • Loyer annuel versé : 36 000 € • Rendement investisseur (hors foncier) : 9 % annuels
Avant	 <p>© <i>Pierres d'Histoire</i></p>
Après	 <p>© <i>Pierres d'Histoire</i></p>

Synthèse

L'attrait de ce dispositif est principalement de proposer une solution de prise en charge globale aux propriétaires de « châteaux en voie de disparition ». Même si le rendement locatif ne s'inscrit pas dans des niveaux de rendement usuellement requis, le propriétaire a en revanche la certitude en fin de bail de retrouver un bien rénové en bon état d'entretien.

Principal argument : conserver un patrimoine bâti à valeur historique, le préserver de la destruction, plutôt que de vouloir réaliser un profit financier important.

Sa principale limite est de s'adresser uniquement aux propriétaires disposant des moyens financiers suffisants pour engager des travaux de rénovation.

Sont a priori exclus de cette solution :

- les biens trop dégradés ;
- les biens isolés dans des environnements dégradés.

Tableau 12 – MODÈLE NON PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT – MULTI ACTIVITÉS

Modèle SH6		MODÈLE NON PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT OFFRE SPÉCIALISTE NON RÉSIDENNELLE : Multi-activités	
Paramètres de base des projets	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} Marché : la zone de chalandise primaire (marché local / régional) et secondaire • Activités principales : visites, ateliers découverte, animations ponctuelles, expositions temporaires • Activités accessoires de complément : boutique, restauration légère, location d'espaces et organisation d'évènements professionnels et privés 		
Facteurs clefs de succès	<ul style="list-style-type: none"> • La localisation : agglomération/ville importante ou moyenne • L'originalité du monument (en particulier architecturale) • La qualité et l'originalité de la visite et des animations pour attirer une clientèle locale 		
Éléments de risque et freins au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement non porteur sur le plan culturel pouvant nécessiter un repositionnement ou un changement de destination. • Éloignement des zones touristiques, des zones urbaines. 		
Modèle de gestion cible	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion en direct. 		
Éléments clefs du business model	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle économique (<i>Business Model</i>) – Répartition des activités <ul style="list-style-type: none"> ○ Visites culturelles, ○ Boutique, ○ Animations grand public, ○ Activités annexes (ateliers, location d'espaces, etc.), ○ Exploitation viticole, forestière, agricole. 		
Modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire exploitant. • Structure associative. 		
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire exploitant ou association qui se voit confier la mise en tourisme du monument. 		
Synthèse	Une solution envisageable uniquement par un propriétaire ou une association. Les recettes permettent uniquement de couvrir les dépenses d'entretien courant du monument.		

Synthèse

Face à la grande diversité des profils de monuments historiques et des typologies d'exploitation marchandes en leur sein, l'effort préconisé d'une segmentation par type de « modèle économique » apparaît comme un prérequis. Elle permet de rationaliser et de rendre pérennes les projets de développements touristiques y afférents, à l'aune d'une grille de critères objectifs (insertion dans un marché préétabli, potentiel procuré par le monument historique, montant d'investissement requis, etc.).

Les modèles économiques « les plus professionnels » au sens de l'exposition aux marchés ne seront pas nécessairement les plus nombreux, mais, étant assurément les plus visibles, ils devront aussi être les plus exemplaires par leur effet de communication, d'entraînement et de durabilité.

Les modèles dits « les moins professionnels », fréquemment entrepris sur une base de revenus accessoires, seront les plus nombreux et nécessitent d'être pris en compte selon une grille de lecture adaptée.

Dans ce contexte, si les outils à concevoir et à organiser pour favoriser le développement d'activités marchandes auprès d'une population élargie et diverse de monuments historiques seront de même nature pour tous les modèles, il faut admettre que l'utilisation des « boîtes à outils » propres à chacun obéira à des « algorithmes » différenciés.

RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES : COMMENT RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ?

Pour tous les projets de développement d'activités touristiques marchandes au sein de monuments historiques, quel que soit leur modèle économique, la démarche sera globalement la même. En premier lieu, il convient de valider, à travers une grille de critères, l'opportunité du projet, c'est à dire évaluer l'aptitude potentielle du monument à accueillir un projet touristique.

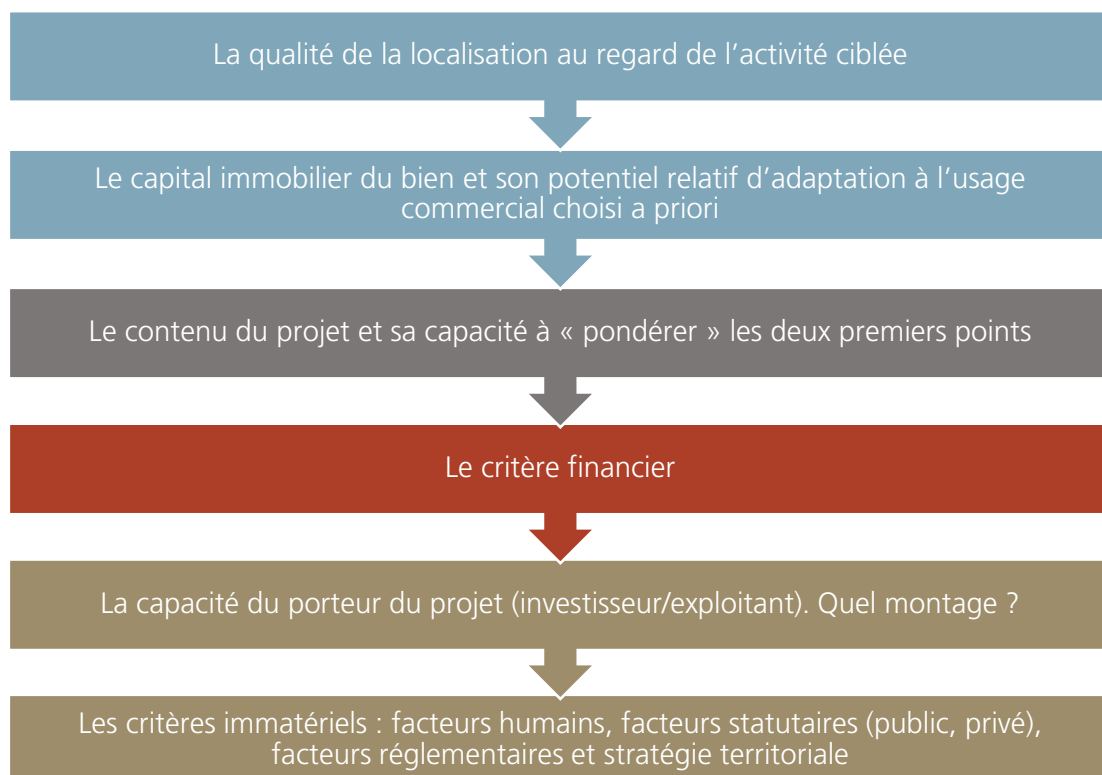
En second lieu, il s'agit de choisir le modèle économique adéquat : avec ou sans hébergement, multi ou mono établissement, professionnel ou non professionnel.

Enfin, pour un passage de l'état de projet à la réalisation, une boîte à outils précise l'ensemble des étapes utiles, ainsi que les acteurs à mobiliser.

Les critères essentiels

La faisabilité générale d'un projet de développement touristique au sein d'un monument historique s'apprécie au regard d'un faisceau de critères que l'on peut schématiquement séquencer de la façon suivante :

Figure 10 – Enchaînement des critères à prendre en compte pour la faisabilité de reconversion touristique d'un monument historique



DEUX CRITERES FONDAMENTAUX

- Implantation au sein d'une destination touristique où il existe déjà un flux de demande : zone de chalandise raisonnablement porteuse, saisonnière ou annuelle, associée à une bonne accessibilité générale.
- Patrimoine adapté ou facilement convertible au projet commercial ciblé : potentiels de clés requises (nombre de chambres), surfaces des restaurants, bars, salons, espaces de loisirs/ détente, disponibilité d'espaces extérieurs (parc, jardins, terrasses ou cours), facilités de parking, etc.

Le croisement entre ces deux premiers critères est naturellement effectué par les opérateurs du marché pour décider de s'engager ou non dans un projet de reconversion touristique.

DES CRITERES QUALITATIFS

Ces critères permettent d'affiner le positionnement. Il s'agit de critères parfois moins objectifs et qui permettent de pondérer les deux premiers :

- Qualité du site, son environnement local incluant son accessibilité immédiate.
- Créativité du projet commercial (force du concept, originalité, innovation, etc.).
- Degré qualitatif et attrait du monument historique considéré, en termes d'espaces hébergement, restauration, salons de réception, espaces communs, jardins et espaces extérieurs, attributs historiques et culturels.

DES CRITERES TECHNIQUES ET FINANCIERS

- Etablissement d'un budget estimatif d'investissement pour réhabiliter le monument historique dans son intégrité immobilière (selon un audit technique des accès, du bâti, des couvertures, des planchers, des menuiseries, des réseaux, des équipements techniques en place, des annexes, des extérieurs, etc.) dans l'optique d'un « Etablissement Recevant du Public » (hors projet hôtelier/touristique).
- Évaluation utile de l'investissement potentiel attaché à la condition monument historique à prendre en compte dans les montages futurs.

DES CRITERES IMMATERIELS FACILITATEURS OU INHIBITEURS

- Facteurs humains : âge, motivations, ressources, compétences, disponibilité du porteur de projet, situation de résident ou non au sein du site patrimonial ;
- Facteurs statutaires : public, privé, associatif, cessible ou non cessible ;
- Facteurs règlementaires : règles juridiques spécifiques à la conservation des monuments historiques, contraintes d'urbanisme, normes ERP, sécurité, hygiène, accessibilité, etc. ;
- Stratégie territoriale : importance relative du monument historique au sein du territoire en termes de levier potentiel de développement, de communication, d'animation du « centre-bourg ».



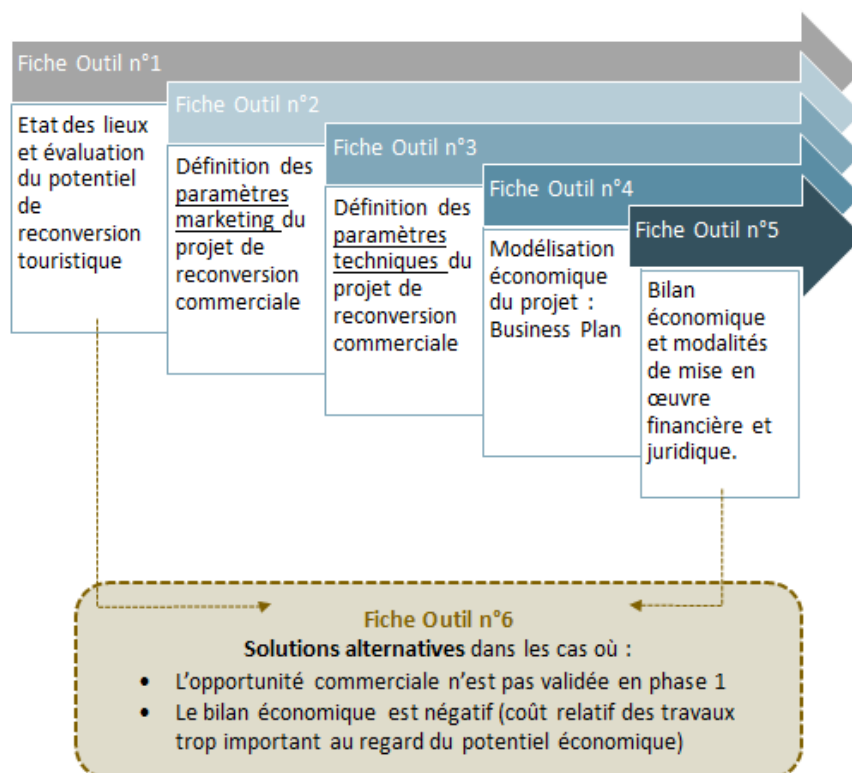
L'évaluation successive de chacun de ces critères permettra de construire le plan d'affaires (business plan) de l'opération future.

BUSINESS PLAN

Une boîte à outils opérationnelle

Cette boîte à outils est directement destinée aux porteurs de projets, qu'ils soient publics ou privés. Elle donne lieu à des fiches outils d'ordre méthodologique qui, comme un guide de procédures techniques, permettent de cibler les informations et données à rechercher pour sécuriser un investissement destiné à rendre un monument historique apte à accueillir des activités touristiques marchandes.

Figure 11 – Déclinaison des fiches outils



FICHE OUTIL 1	ÉTAT DES LIEUX ET ÉVALUATION DU POTENTIEL DE RECONVERSION TOURISTIQUE DU MONUMENT HISTORIQUE
Objectifs	Valider l'opportunité commerciale de reconversion touristique du bien au regard des paramètres de base du projet. Il s'agit d'obtenir un avis préalable permettant d'éclairer la décision de poursuivre le processus d'étude détaillée.
Acteurs	De préférence un intervenant extérieur au projet, susceptible d'avoir un regard extérieur et une analyse « dépassionnée » et objective du potentiel réel du bien dans une stratégie de reconversion touristique.
Destinataire	Le propriétaire du bien ou plus généralement le porteur de projet .
Méthodologie	<p>Evaluer les paramètres objectifs du projet selon une approche AFOM (atouts-faiblesses / opportunités-menaces) des critères stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les paramètres du site d'implantation : l'attractivité touristique de la destination, son accessibilité (les moyens de communication en place), sa zone de chalandise (évaluation des flux), les caractéristiques de la clientèle touristique. • Etat des lieux sommaire de l'opportunité foncière : <ul style="list-style-type: none"> ○ Contexte administratif du bien : servitudes, maîtrise du foncier (titres de propriété, disponibilité), droits à construire, etc. ○ Nature du monument et trame du bâti existant, facteur de contraintes ou non. ○ Taille du monument, potentiel des annexes, qualité de l'environnement naturel/parc/jardins. ○ Etat de conservation du monument. ○ Qualité historique du bâtiment et éventuellement des collections qui lui sont attachées (meubles, œuvres d'art, etc.) : le site est-il labellisé ? Fait-il partie d'un réseau ? ○ Nature de la protection du bâtiment (monument historique, abords des monuments historiques, site patrimonial remarquable, protection au titre des sites). • Analyse critique du porteur de projet : capacités réelles (savoir-faire, disponibilité, contraintes et motivations, présence ou non sur place), temporalité du projet, capacités financières mobilisables. • Prise en compte de l'environnement politique / territorial du projet : accompagnement possible des collectivités publiques (expertise, aide financière), enjeux locaux par rapport au monument, volonté des élus de s'associer à la sauvegarde du patrimoine, appropriation du site par les habitants. <p>Conclure sur le potentiel de reconversion et la stratégie de positionnement produit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si l'opportunité est validée : pour quel produit / quel positionnement commercial ? <ul style="list-style-type: none"> ○ culturel (visites) ○ location d'espaces ○ activité de restauration exclusive ○ hébergement dominant <p>Il est nécessaire d'avoir un positionnement clair et défini en fonction de l'opportunité et des critères précédents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si le potentiel touristique est non avéré, il est possible d'envisager des usages alternatifs (fiche outils 6).
Acteurs à mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Un cabinet de conseil spécialisé dans l'ingénierie touristique des monuments historiques, pour l'étude d'opportunité. • Le comité départemental du tourisme et/ou le comité régional du tourisme pour un accompagnement en ingénierie. • La direction régionale des affaires culturelles compétente pour un premier avis dans le cadre du contrôle scientifique et technique.
Point de vigilance	Dans le cas d'un bien de statut public, le portage clair du projet est un prérequis déterminant. Il est nécessaire d'identifier le porteur de projet en amont.

FICHE OUTIL 2	DÉFINITION DES PARAMÈTRES MARKETING DU PROJET DE RECONVERSION COMMERCIALE
Objectifs	Valider les choix de positionnement du projet et le cahier des charges produit afférent, à partir de l'étude de marché et du ciblage des clientèles.
Acteurs	L'étude de marché est élaborée par le porteur du projet impliqué dans la réalisation du projet de reconversion touristique : il peut s'agir du propriétaire des murs ou du gestionnaire pressenti pour l'exploitation du bien.
Destinataires	<p>Tout ou partie du document servira de base de travail aux différentes parties intervenant dans la suite du processus d'évaluation de la faisabilité du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'architecte du projet ; • Si nécessaire le représentant du gestionnaire pressenti si celui-ci ne pilote pas l'étude de marché ; • Les différents partenaires financiers sollicités : co-investisseurs, partenaires bancaires, organismes publics susceptibles de contribuer au financement par le biais de subventions.
Méthodologie	<p>Les items à renseigner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'opportunité foncière : ses caractéristiques, ses contraintes, ses atouts. • Analyse des paramètres d'environnement du projet et évaluation des zones de chalandise potentielles : localisation, accessibilité, environnement touristique, environnement économique. • Analyse du marché de référence selon l'activité ciblée (hôtellerie, restauration, site de visite et musée, etc.) : <ul style="list-style-type: none"> ○ profil d'offre en volume et qualité, modes de gestion, acteurs en présence (réseaux commerciaux), positionnement tarifaire ; ○ volume et nature de la demande pour la destination (affaires/loisirs, saisonnalité, etc.) et en particulier vis-à-vis de l'activité ciblée. • Synthèse des forces et faiblesses du projet vis-à-vis de son environnement général et de son environnement concurrentiel • Bilan stratégique et recommandations de positionnement cible tenant compte également des paramètres d'état des lieux conduits en première étape (fiche 1). Le dossier doit contenir les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ cahier des charges « produit » ; ○ positionnement commercial cible / niveau qualitatif ; ○ clientèles cibles ; ○ partenariats commerciaux à considérer en support de positionnement ; ○ partenariats territoriaux utiles au projet.
Acteurs à mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Un cabinet de conseil spécialisé dans l'ingénierie touristique des monuments historiques, pour l'étude de marché. • Le comité départemental du tourisme et/ou le comité régional du tourisme pour un accompagnement en ingénierie. • Les opérateurs ou réseaux potentiellement partenaires du projet notamment lorsqu'il s'agit d'établissements portés par un propriétaire individuel.
Point de vigilance	Prise en compte des projets en cours ou à venir dans l'analyse du marché. Rationalité d'analyse.

FICHE OUTIL 3	DÉFINITION DES PARAMÈTRES TECHNIQUES DU PROJET DE RECONVERSION COMMERCIALE
Objectifs	Valider la faisabilité architecturale du cahier des charges « produit » au sein du site patrimonial, identifier le cas échéant les ajustements nécessaires et estimer le budget d'investissement nécessaire.
Acteurs	Un architecte qualifié pour la reconversion de monuments anciens et dans les projets de rénovation.
Destinataire	<ul style="list-style-type: none"> • Le propriétaire des murs public ou privé qui aura à sa charge le coût de la transformation du bâtiment. • L'exploitant pressenti pour ajustement du cahier des charges dans le respect de son modèle d'exploitation.
Méthodologie	<p>L'étude de faisabilité architecturale passe par les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic technique du site et des bâtiments. • Eventuellement relevé de surfaces si non disponible. • Evaluation des contraintes techniques pour la réalisation du cahier des charges « produit » en fonction des normes attachées à chaque type d'activité commerciale (ERP). • Configuration des espaces avec la gestion des contraintes. • Budget d'investissement cible en distinguant : <ul style="list-style-type: none"> ○ les investissements liés aux travaux de gros œuvre et de second œuvre requis par le monument dans son ensemble ; ○ les travaux et aménagements nécessaires pour adapter le monument à son nouvel usage commercial ; ○ les investissements directement attachés à l'exploitation commerciale : matériels et équipements spécifiques, dotation mobilière, etc.
Acteurs à mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Un architecte qualifié pour la reconversion de monuments anciens. • Le représentant de la direction régionale des affaires culturelles, responsable du contrôle scientifique et technique. • Les collectivités territoriales pour l'évaluation des contraintes administratives et urbaines. • Le Conseil de l'Architecture, de l'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) pour un accompagnement dans l'état des lieux du bâti (relevés).
Point de vigilance	Qualité de la documentation technique. Existence d'une étude historique du monument.

FICHE OUTIL 4	MODÉLISATION ÉCONOMIQUE DU PROJET D'INVESTISSEMENT : BUSINESS PLAN
Objectifs	Démontrer la faisabilité économique et financière de l'opération de reconversion touristique et valider les conditions de sa réalisation pour cadrer le risque d'investissement.
Acteurs	Le plan d'affaires (business plan) est élaboré par le porteur du projet impliqué dans la réalisation des résultats financiers : propriétaire/exploitant ou exploitant par délégation/mandat.
Destinataire	Les différents partenaires financiers sollicités : co-investisseurs, partenaires bancaires, organismes publics susceptibles de contribuer au financement par le biais de subventions.
Méthodologie	<p>Ce business plan fait la synthèse des études précédentes (fiches 2 et 3) qui présentent l'ensemble des items nécessaires à la compréhension du projet et à la justification des options prises pour construire le bilan d'exploitation. Il présente :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les hypothèses d'exploitation retenues et validées par le gestionnaire pressenti : <ul style="list-style-type: none"> • Modalités d'exploitation : périodes d'ouverture, activités disponibles selon le schéma saisonnier, listing et format des points de vente, etc. • Bases de recettes : positionnement tarifaire, fréquentation cible, segmentation clientèle cible, ventes annexes, etc. • Bases de charges : effectif salarié nécessaire, estimation masse salariale, charges de fonctionnement (énergie, coûts directs, gestion commerciale et administrative, ...) 2. Compte d'exploitation prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de l'équilibre économique de l'opération commerciale indépendamment du coût d'investissement. • Evaluation des retombées économiques pour le territoire. • Evaluation des revenus d'exploitation pouvant in fine contribuer à la conservation du patrimoine.
Acteurs à mobiliser	Les réseaux partenaires dans l'exploitation future du site sollicités pour un soutien en ingénierie financière de projet.
Point de vigilance	Qualité des études antérieures menées en fiches 2 et 3. Veiller à ce que le temps d'étude ne soit pas trop long pour éviter le risque d'obsolescence des données.

Objectifs

Evaluer le degré de cohérence économique entre le montant d'investissement à engager et le surplus monétaire produit par l'opération, et valider les modalités contractuelles de sa mise en œuvre réglant les droits et responsabilités mutuels des parties engagées dans le projet.

Evaluer le bilan économique de l'opération




A partir du compte d'exploitation prévisionnel et de l'évaluation budgétaire du coût d'investissement, il s'agit de faire la synthèse du « potentiel raisonnable de contribution de l'exploitant » exprimé en « taux d'effort » (capacité de rendement locatif) au financement des travaux.

Dans le cas où le potentiel de rendement locatif s'avère insuffisant pour couvrir le financement des dépenses d'investissement, trouver les solutions alternatives qui permettent éventuellement de compenser le déficit de rendement.

Ainsi plusieurs cas de figure peuvent se présenter selon le bilan économique :

1. **Le bilan économique est cohérent ou l'écart acceptable : feu vert pour le projet.**
2. **Le bilan économique est déficitaire mais le projet répond à d'autres objectifs d'investissements : le projet nécessite de s'inscrire dans une stratégie touristique de destination (territoriale) pour aboutir.**
3. **L'écart entre le potentiel économique et le coût d'investissement est irréconciliable : le projet touristique ne peut aboutir, il s'agit de trouver des solutions alternatives pour valoriser le bien.**

Méthodologie

1. Cohérence ou écart acceptable	2. Ecart substantiel	3. Ecart élevé
<p>« Business Plan de projet »</p> <p>↓</p> <p>Approche Micro économique Critère financier direct dominant</p> <p>Projet économiquement autonome</p>	<p>« Business plan de projet pour un territoire »</p> <p>↓</p> <p>Approche Hybride Critère économique indirect influent ou dominant</p> <p>Contribution à une stratégie de territoire</p>	<p>« Business Plan de projet en sauvegarde »</p> <p>↓</p> <p>Approche non directement économique Critères immatériels ou non directement économiques dominants</p> <p>Recherches de solutions alternatives hors champ touristique dans les domaines Culturel, Social, Historique, Mémoirel, etc.</p>
		

Valider les options de mise en œuvre du projet à la fois sur le plan du financement et du montage juridique :

- Allocation des investissements entre parties : subventions mobilisables en fonction de l'engagement politique local et des stratégies de développement territorial.
- Validation d'un tour de table financier : mobilisation d'acteurs publics ou privés, et de financeurs affinitaires autour du projet.
- Stratégie de financement (bancaire, aides et subventions, mécénat, financement participatif, etc.)
- Choix des structures et des modalités du montage juridique et financier réglant les droits et responsabilités des parties (privées et/ou publiques) notamment entre propriété immobilière et exploitant-opérateur, et le cas échéant activités associatives.
- Choix des types de contrats et validation de leur paramétrage, dans la diversité des contrats publics (DSP, contrat de partenariat-PPP, BEA, AOT, structures ad hoc de type SEM, GIP, Association, etc.) et/ou des contrats privés (bail commercial, location gérance, contrat de mandat, etc.), avec ou sans création de droits réels et de propriété commerciale.

Tous les modèles juridiques sont présentés en annexe 2.

Acteurs à mobiliser	<ul style="list-style-type: none">• Avocats / fiscalistes.• Service du patrimoine ou service juridique des collectivités locales.• Caisse des Dépôts / Banque Publique d'Investissement (BPI).• <i>Fondation du patrimoine</i>, diverses plateformes de <i>crowdfunding</i> (<i>Dartagnans</i>).
Point de vigilance	Valider l'adéquation entre le projet personnel / familial et les conséquences des modalités juridiques pressenties.

Lorsque le **potentiel touristique d'un monument n'est pas avéré**, il est intéressant de rechercher des usages alternatifs capables de générer une économie marchande autre que touristique.

FICHE OUTIL 6	RECHERCHER DES USAGES ALTERNATIFS NON TOURISTIQUES
Objectifs	<p>Identifier un ou des usages marchands, prenant acte du bilan de la situation (cf. fiche outil 1) à savoir le manque ou la faiblesse de potentiel touristique marchand.</p> <hr/> <p>1. Quels usage(s) alternatifs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locatif professionnel <ul style="list-style-type: none"> - centre de formation professionnelle (exemple du Domaine de La Mazure avec la création de la société Langues et Nature – Château des Langues en Mayenne) ; - création d'espaces de co-working ; - location de bureaux ; - accueil d'entreprises en résidence. • Locatif(s) résidentiel(s) à l'année • Création d'un lieu d'hébergement spécifique : <ul style="list-style-type: none"> - résidence sénior ; - centre de vacances. • Création d'activités capitalisant sur la présence d'un domaine foncier avec des bois et des étangs : <ul style="list-style-type: none"> - location de la chasse avec un niveau de prestations adapté au lieu et à la taille du territoire de chasse : un rendez-vous de chasse aménagé, des services associés pour les locataires ? - exploitation d'étangs pour la pêche avec élevage piscicole et vente de poisson ? • Valorisation du domaine agricole <ul style="list-style-type: none"> - visite à la ferme, vente des produits du domaine suivant l'activité agricole transformés ou non, accueil de scolaires et centres de loisirs, accueil de camping-caristes, etc. - développement d'une activité de permaculture et vente des produits du domaine. • Création d'un équipement sportif haut de gamme : club équestre, golf. <p>2. Estimer la faisabilité de l'usage retenu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérification qu'il s'agit bien d'une réponse à une demande des entreprises et /ou des habitants du territoire et sur quels périmètres • Confirmation de la disponibilité et de l'adéquation du foncier avec le projet envisagé ; • Prise en compte de l'état de conservation du monument et des bâtiments concernés ; • Prise en compte des éléments protégés au titre des monuments historiques à prendre en compte dans le projet. <p>3. Vérifier si la première analyse critique du porteur de projet (cf. fiche outil 1) (compétences, disponibilités, contraintes et motivations), de la temporalité du projet, la capacité financière mobilisable est maintenant en adéquation avec le nouvel usage alternatif envisagé ?</p> <p>4. Vérifier le contexte immobilier (les paramètres intrinsèques) du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le foncier : espaces disponibles, maîtrise du foncier (titres de propriété, disponibilité pour le projet alternatif envisagé ; • L'environnement politique : accompagnement possible des collectivités publiques, enjeux locaux à prendre en compte, volonté politique. <p>5. Conclure sur le potentiel de reconversion et la stratégie de positionnement produit.</p>
Méthodologie	
Acteurs à mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Un bureau d'étude ayant des références dans la reconversion de sites historiques. • La Chambre de Commerce et d'Industrie pour étudier les besoins économiques du territoire. • Le représentant de la direction régionale des affaires culturelles, responsable du contrôle scientifique et technique.

**Point de
vigilance**

Ces usages alternatifs généreront des retombées économiques qui contribueront à l'entretien du monument. Toutefois, selon leur nature et leur dimension entrepreneuriale, les usages alternatifs seront, ou pas, suffisamment contributifs pour porter des projets de rénovation et de conservation. Les fiches outil 2 à 5 peuvent être reprises à ce stade pour un suivi méthodologique.

RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS MARCHANDES AU SEIN DES MONUMENTS HISTORIQUES

Le développement d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques constitue une solution économique pour la conservation du patrimoine culturel mais c'est également un outil de développement durable pour les territoires et un levier pour contribuer à l'attractivité touristique de la France. Une stratégie de valorisation touristique « active » du patrimoine définissant un cadre d'objectifs et de valeurs à l'échelle nationale, serait de nature à impulser une dynamique, à éveiller l'intérêt des acteurs de ce marché, à encourager et canaliser les initiatives des propriétaires, à attirer des compétences professionnelles, et enfin à drainer les ressources et flux financiers qu'appelle ce secteur.

Le constat établi concernant la filière touristique au sein des monuments historiques est le suivant :

- La demande de produits touristiques culturels est élevée en France. S'agissant des clientèles étrangères, des marges de progression importantes sont enregistrées. Néanmoins, l'analyse des profils de clientèles touristiques au sein des monuments historiques est caractérisée par un manque de données précises et d'outils de statistiques au niveau national.
- La France dispose d'une offre touristique marchande au sein de monuments historiques qui se distingue par la diversité des solutions et activités touristiques mises en places (visites, restauration, tourisme d'affaires, hébergements) avec de belles réussites riches de créativité et d'innovation. Ces expériences apparaissent comme de nouvelles sources de revenus, leviers potentiels de valorisation du patrimoine et vecteurs d'attractivité et de retombées économiques pour les territoires.
- La filière est cependant caractérisée par le manque de données globales et par la complexité de mise en place des projets de reconversion touristiques des monuments historiques. La prise en compte de la sauvegarde du patrimoine est délicate entre un marché multiforme avec des acteurs publics protecteurs dont la mission est parfois mal comprise et des initiatives entrepreneuriales avortées ou qui peinent à se mettre en place.
Les projets de mise en tourisme nécessitent la réalisation d'une équation économique équilibrée qui est intrinsèquement difficile à atteindre du fait des contraintes architecturales voire parfois réglementaires attachées aux monuments historiques, requérant de fait des stratégies d'investissement et de positionnement sur mesure. Ces modèles économiques spécifiques impliquent des montages juridico-financiers complexes pour lesquels il s'est avéré difficile d'établir des modèles transposables.
- Les porteurs de projets manifestent un besoin d'accompagnement de la part des acteurs du secteur tout au long des projets. De nombreux acteurs œuvrent au développement de la filière et plusieurs opérateurs touristiques spécialisés existent sur le marché, mais il est nécessaire de structurer la filière pour répondre aux besoins de la demande et des entrepreneurs. Plusieurs exemples internationaux sont riches d'enseignements et peuvent inspirer les pratiques françaises en ce sens.

Ainsi les principaux enjeux identifiés sont :

- Sensibiliser les acteurs aux enjeux du développement d'équipements touristiques au sein des sites patrimoniaux en France
- Promouvoir l'utilité du projet touristique au service du projet culturel
- Valoriser les opérateurs spécialisés dans l'exploitation touristique des biens patrimoniaux
- Encourager les projets économiques au sein des monuments historiques
- Accompagner les porteurs de projets

Grâce à ces éléments et à la lumière des préconisations de la Convention cadre relative au tourisme culturel plus précisément celles consistant à favoriser le développement des services et équipements touristiques au sein des sites patrimoniaux, l'étude propose des recommandations d'actions qu'il serait intéressant de mener :

1. Développement et valorisation des données relatives aux monuments historiques et autres sites bénéficiant de labels reconnus par le ministère de la Culture proposant des activités touristiques marchandes et potentiels pour développer ce type d'activités.

Le constat récurrent de cette étude est le manque de données sur le tourisme patrimonial. L'objectif premier est ainsi de multiplier la création des données exploitables par tous les acteurs de la filière pour la développer par la suite.

L'enjeu consiste d'abord à connaître l'offre existante. Le ministère de la Culture peut fournir la liste des monuments historiques (publics et privés) ainsi que des autres sites bénéficiant de labels reconnus par le ministère de la Culture et d'identifier, parmi eux, les sites déjà convertis au tourisme dont il a connaissance. La base de données qui serait créée à partir de cette liste permettrait d'identifier l'ensemble des sites faisant l'objet, pour tout ou partie, d'un usage touristique.

Cette base permettrait, d'une part, de connaître de manière exhaustive l'offre touristique de ce type en France et donc mieux pouvoir communiquer. D'autre part elle permettrait d'éclairer les futurs porteurs de projets sur les bonnes pratiques et écueils à éviter.

Afin d'établir cette base de données, les ministères chargés du tourisme et le ministère de la Culture s'appuieraient sur les différents échelons touristiques territoriaux, les associations patrimoniales et tout autre type de structure disposant des données concernant les monuments historiques proposant des activités touristiques en France.

Les données rassemblées relatives aux monuments historiques convertis au tourisme seraient accessibles sur un site dédié et/ou sur la plateforme DATAtourisme existante. En effet, en décembre 2017, la première plateforme open data dédiée à l'information touristique, DATAtourisme⁴², a été créée en France. Celle-ci a notamment été conçue pour récolter toutes les données touristiques relatives au patrimoine culturel.

Par la suite l'enjeu serait de développer la filière en encourageant les projets. Il s'agirait alors d'envisager la création d'une base déclarative où les propriétaires de monuments historiques (public et privés) ou de sites bénéficiant de labels reconnus par le ministère de la Culture avec des potentialités touristiques pourraient se signaler. En 2011, le CMN et Atout France ont conduit une « étude sur les conditions de création de structures d'hébergements » afin d'établir la faisabilité de reconversion hôtelière au sein de certains sites gérés par le CMN. En s'inspirant de cette étude, il s'agit de créer une liste des monuments les plus à même d'accueillir des activités touristiques marchandes. Cette base indiquerait l'état des biens, les surfaces potentiellement disponibles, le nombre de visiteurs, la localisation dans un bassin touristique ou non, etc. Cet outil renforcerait ainsi la connaissance des acteurs concernés et permettrait de susciter des manifestations d'intérêts émanant de porteurs de projets, des opérateurs et des investisseurs.

Le pôle d'excellence dédié au tourisme patrimonial (cf. infra) assurerait la communication quant à cette base dans le but d'encourager les propriétaires à communiquer sur les potentialités touristiques de leur bien.

2. Création d'un pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine » ayant un rôle de catalyseur, de promoteur et de défenseur de la filière.

Les porteurs de projets identifient difficilement les différents acteurs de la filière. Ils manifestent également un besoin d'accompagnement plus important lors des reconversions touristiques des monuments. Un des enjeux serait de créer un pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine » qui aurait le rôle de catalyseur, d'accompagnateur. Il permettrait également la mise en relation des différents acteurs et donnerait une plus grande visibilité à la filière.

A la manière des cinq pôles d'excellence tourisme déjà existant (œnotourisme, montagne en été, écotourisme, tourisme de savoir-faire et tourisme nocturne), une personnalité qualifiée serait désignée pour animer et fédérer les acteurs de la filière du tourisme patrimonial en France. Atout France, au travers du Cluster Tourisme et Culture assisterait ce fédérateur dans des missions de communication.

⁴² <http://www.datatourisme.fr/>

3. Création d'un dispositif national d'accompagnement et renforcement du portage des collectivités publiques à tous les échelons.

Les porteurs de projets disposent aujourd'hui d'une multitude d'outils d'accompagnements sur des points précis pour la conduite de projet de mises en œuvre d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques. Le ministère de la Culture, par exemple, propose un guide des travaux au sein des monuments historiques, la DGE propose des outils facilitant les procédures de déclaration d'ouverture au public de monuments historiques. Pour certaines démarches telles que les montages juridico-financiers aucun outil d'accompagnement n'est disponible. L'objectif serait de mettre en place un dispositif national d'accompagnement global pour ce type de projet. Cet outil unique référencerait tout ce qui est utile à un entrepreneur dans le montage et la pérennisation de son projet.

Par ailleurs, l'article I – 1 de la Convention cadre relative au tourisme culturel détermine la création dans chaque DRAC et DIRECCTE d'un référent « tourisme culturel ». Ces référents sont progressivement mis en place en 2018. Ils devront être rapidement en mesure d'accompagner les projets de valorisation patrimoniale et touristique.

Ainsi, afin de renforcer l'accompagnement des collectivités publiques aux porteurs de projets, des réunions annuelles entre ces référents « tourisme culturel » et des porteurs de projets de développement d'activités touristiques marchandes au sein de sites patrimoniaux pourraient être envisagées. De telles rencontres permettraient aux collectivités d'aider les porteurs de projets dans leurs démarches, d'assurer un suivi et d'encourager les propriétaires de monuments historiques à des reconversions touristiques. Les CRT, CDT/ADT et OT pourraient être associés à ces rencontres pour assurer un accompagnement plus spécifique et quotidien aux porteurs de projets.

4. Soutien à l'émergence de projets touristiques patrimoniaux structurant à l'échelle des territoires en favorisant, au sein de France Tourisme Ingénierie, l'accompagnement de ce type de projets et en encourageant l'investissement par la Caisse des Dépôts.

Une des actions promue par le Conseil Interministériel du Tourisme (CIT) est celle du soutien de l'investissement dans les projets touristiques, en particulier le CIT du 19 janvier 2018 a annoncé un travail de renforcement et de mobilisation de l'investissement pour la construction et la réhabilitation de l'offre touristique. En ce sens plusieurs actions ont été lancées sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour favoriser l'identification et l'émergence de projets touristiques patrimoniaux :

- L'accompagnement en ingénierie pour les porteurs de projets est renforcé grâce à la création d'un guichet national unique pour le tourisme « France Tourisme Ingénierie ». Cet outil dédié notamment à revitaliser le tourisme dans les territoires associe Atout France, la Caisse des Dépôts et la future Agence nationale des territoires. Au sein de « France Tourisme Ingénierie » il est suggéré de favoriser l'accompagnement des projets dédiés au développement d'activités touristiques au sein des monuments historiques dans le but d'apporter une expertise supplémentaire au service des porteurs de projets territoriaux.
- Le financement des projets touristiques par la Caisse des Dépôts est amplifié, le Groupe dispose d'une enveloppe de 500 M€ sur 5 ans pour investir en fonds propres dans les projets touristiques sur les territoires et notamment sur les projets patrimoniaux et culturels. Il s'agit de communiquer sur cette enveloppe d'investissement pour encourager les projets à même d'engager une dynamique nationale.

Actions	Objectifs	Déploiement	Acteurs
RECOMMANDATION N° 1 : CONSTITUER UNE BASE DE DONNÉES RELATIVES AU TOURISME AU SEIN DES MONUMENTS HISTORIQUES			
<p>Création d'un inventaire national des monuments historiques (publics et privés), ainsi que des autres sites bénéficiant de labels reconnus par le ministère de la Culture (jardins remarquables, architecture contemporaine remarquable, maison des illustres), proposant des activités touristiques marchandes.</p> <p>Cet inventaire constituera une base de données de l'offre existante en France. Il référencera notamment la localisation et les activités touristiques développées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier de manière exhaustive les monuments historiques développant déjà des activités touristiques marchandes. • Permettre des retours d'expériences, véhiculer des bonnes pratiques (innovation) pour inspirer les futurs investisseurs et viabiliser les projets. • Améliorer la promotion de l'offre existante grâce à sa connaissance précise. • Conduire, à terme, une étude précise des clientèles ainsi qu'une étude des retombées économiques de la valorisation touristique des sites patrimoniaux. 	<p>Les données rassemblées seront accessibles depuis un site dédié et/ou depuis la plateforme nationale DATAtourisme / rubrique « Patrimoine naturel et culturel ».</p> <p>L'inventaire sera également disponible sur un site internet dédié, animé par un pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine » à créer (cf. infra).</p>	<p>Chefs de file : ministères chargés du tourisme et ministère de la Culture</p> <p>Acteurs associés : ministère des Armées (DPMA), les différents échelons touristiques territoriaux (CRT/CDT-ADT), les associations patrimoniales (<i>La Demeure historique, Vieilles maisons françaises</i>, etc.), tout type de structures disposant de sites patrimoniaux proposant des activités touristiques.</p>
<p>Création d'une base déclarative de données sur les monuments historiques (publics et privés) ainsi que sur les autres sites bénéficiant de labels reconnus par le ministère de la Culture, présentant un potentiel de développement d'activités touristiques marchandes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les projets. • Identifier de nouveaux sites potentiels. • Faciliter les nouveaux usages. • Faire émerger des intérêts de la part des entrepreneurs, des investisseurs. • Faciliter la mise en relation entre propriétaires de monuments historiques et investisseurs. 	<p>La base de données sera disponible sur le site internet du pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine » à créer (cf. infra).</p>	<p>Chefs de file : Pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine » (cf.infra).</p> <p>Acteurs associés : ministère de la Culture, DRAC, DIRECCTE, les différents échelons touristiques territoriaux, les associations patrimoniales (<i>La Demeure historique, Vieilles maisons françaises</i> etc.), le comité des parcs et jardins.</p>

Actions	Objectifs	Déploiement	Acteurs
RECOMMANDATION N° 2 : CRÉER UN PÔLE D'EXCELLENCE « TOURISME ET PATRIMOINE »			
<p>Création d'un pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine ». Cette structure constituera un lieu d'échanges et de réflexions entre les professionnels de la filière. Il s'agira également, avec l'appui de Atout France, d'un outil stratégique et opérationnel de promotion de la filière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Animer le réseau des professionnels dans un but de structuration de la filière. • Créer un rendez-vous professionnel sur le tourisme patrimonial. • Communiquer sur la filière, sensibiliser les acteurs quant au rôle positif du tourisme pour le patrimoine culturel. • Encourager les projets de reconversion touristiques des sites patrimoniaux. • Communiquer sur la base de données déclarative des biens patrimoniaux présentant un potentiel de développement d'activités touristiques marchandes (cf. supra) pour encourager les propriétaires à communiquer leurs données. 		<p>Chefs de file : Le fédérateur du pôle d'excellence, Atout France</p> <p>Acteurs associés : Le cluster Tourisme et Culture de Atout France appuiera le fédérateur dans les actions de communication du pôle d'excellence.</p>

Actions	Objectifs	Déploiement	Acteurs
RECOMMANDATION N° 3 : IDENTIFIER ET RÉFÉRENCER LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES PORTEURS DE PROJETS			
<p>Création d'un guide pratique d'accompagnement des porteurs de projets pour le développement d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un outil unique de référence. • Présenter dans le guide toutes les procédures susceptibles d'être mises en œuvre pour le développement d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques. 	<p>Déploiement numérique : sur les sites internet de la DGE, du ministère de la Culture, du pôle d'excellence « Tourisme et Patrimoine », des DRAC, des DIRECCTE, etc.</p>	<p>Chef de file : ministère de l'Économie et des Finances (DGE) Acteurs associés : ministère de la Culture, groupe Caisse des Dépôts, Agence France entrepreneurs</p>
<p>Mise en place de référents « tourisme culturel » dans chaque DRAC et DIRECCTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de rencontres régionales destinées à promouvoir le développement d'activités touristiques au sein des sites patrimoniaux. Ces rendez-vous se tiendront en présence des principaux acteurs régionaux de la filière : les professionnels concernés (porteurs de projets, investisseurs, opérateurs privés, etc.) et les institutionnels chargés du tourisme sur le territoire (CRT, CDT/ADT, OT). • Mettre en relation les propriétaires, les professionnels avec les acteurs de l'accompagnement de projets aux niveaux régional et départemental. • Favoriser la coopération entre les acteurs touristiques et les acteurs culturels. • Assurer un suivi régional des projets touristiques au sein des sites patrimoniaux (objectifs de conseils et d'expertises) • Communiquer sur les opportunités de développements touristiques et sur le guide pratique d'accompagnement des porteurs de projets. 	<p>Régional et départemental</p>	<p>Chefs de file : les deux référents « tourisme culturel » au sein de chaque région (au sens de l'article I – 1 de la Convention cadre relative au tourisme culturel qui détermine la création dans chaque DRAC et DIRECCTE d'un référent « tourisme culturel »).</p> <p>Acteurs associés : CRT / CDT-ADT, OT, Directions Régionales de la Caisse des Dépôts.</p>

Actions	Objectifs	Déploiement	Acteurs
RECOMMANDATION N° 4 : FAVORISER L'ÉMERGENCE DE PROJETS STRUCTURANTS À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES			
<p>Favoriser, au sein de « France Tourisme Ingénierie », l'accompagnement des projets dédiés au développement d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques, afin d'identifier et d'accompagner des projets d'investissement structurants, à l'échelle des territoires.</p> <p>Communiquer sur la capacité d'investissement en fonds propres de la Caisse des Dépôts dans les projets de la filière Patrimoine et Culture, dans le cadre de l'enveloppe dédiée mise en place pour les cinq prochaines années (conformément aux CIT de janvier 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les projets de reconversion touristique. • Identifier, dans les territoires, les opportunités de mise en tourisme de sites patrimoniaux. • Permettre une expertise et un accompagnement en ingénierie touristique des projets. • Accompagner financièrement certains des projets identifiés. • Référencer dans la base déclarative (Cf. supra) les projets non sélectionnés. 	National	<p>Chefs de file : Groupe Caisse des Dépôts, Atout France,</p> <p>Acteurs associés : Régions, DIRECCTE, DRAC, ministère de l'Économie et des Finances, ministère de l'Europe et des affaires étrangères et ministère de la Culture.</p>

CONCLUSION

L'étude réalisée a permis de confirmer le contexte actuel dans lequel la reconversion touristique des monuments historiques en France peut s'envisager.

Tout d'abord, on note une appétence avérée de la part des touristes nationaux comme internationaux pour le patrimoine au sens large. Cet intérêt pour des lieux enracinés dans l'histoire, dans un territoire, une famille donne une valeur ajoutée naturellement associée à toute activité touristique « hébergée » au sein d'un monument historique. Cette valeur procure au touriste de façon immédiate une image singulière et spécifique, généralement qualitative voire exceptionnelle ou d'exception (au sens unique).

Le marché des monuments historiques « convertis » au tourisme est multiforme. Il recoupe des cas de figure très diversifiés, que l'on peut toutefois segmenter en six modèles distincts. Tous ont un point commun : la complexité de mise en œuvre des projets qui nécessite une réflexion « sur-mesure », chaque monument étant par nature unique. Cette complexité est aussi induite par les exigences de conservation, les obligations de mise aux normes dans le cadre d'un changement d'usage, et par la pression politique, économique et sociale qui peut s'appliquer à ces bâtiments « hors normes ».

Néanmoins, partout en France une multitude d'expériences réussies témoignent de la créativité et de l'esprit d'innovation de leurs porteurs, de l'audace et de la confiance de leurs accompagnateurs (financiers ou techniques). Ces réussites sont autant de démonstrations encourageantes qui prouvent que l'on peut considérer l'introduction d'activités marchandes au sein des monuments historiques à la fois comme un levier potentiel de sauvegarde du patrimoine en péril, mais également comme un outil de développement durable des territoires grâce aux retombées économiques que ces reconversions induisent et plus largement comme un vecteur d'attractivité touristique. Dans tous les cas, les acteurs du marché ont bien souvent témoigné de leur isolement et ont exprimé leurs fortes attentes en termes d'accompagnement et de soutien, et ce, tout au long de la vie des projets.

Les dispositifs d'aide et de financement dédiés au tourisme patrimonial actuellement en place restent parcellaires et souffrent d'un manque de lisibilité et de gouvernance globale. Il existe au niveau de l'Etat et des collectivités territoriales des acteurs mobilisables au gré de projets individuels. Par ailleurs, plusieurs acteurs privés œuvrent à la valorisation du patrimoine (gestionnaires de biens) dont certains sont spécialisés sur l'exploitation touristique des sites patrimoniaux. De nouveaux acteurs avec des solutions innovantes pour le développement d'activités touristiques au sein des sites patrimoniaux méritent d'être valorisés et encouragés.

Ainsi, au-delà de la boîte à outils destinée aux porteurs de projets eux-mêmes, il est nécessaire de mener une stratégie en faveur du tourisme culturel, qui viserait à faciliter en France la reconversion touristique de monuments historiques confrontés à des enjeux critiques de conservation. L'enjeu est de contribuer à l'émergence et la réussite du plus grand nombre de projets de reconversions touristiques en France.

Une telle stratégie appelle un management technique compétent, professionnel et homogène sur le territoire. Cet accompagnement répondrait aux enjeux de la filière surtout lorsque des financements rares et importants sont en jeu : combinaison des temps courts et des temps longs, rigueur dans l'instruction des dossiers, mise au point d'innovations financières, maillage de référents territoriaux pour un accompagnement concret au plus proche des porteurs de projets.

La Convention cadre relative au tourisme culturel annonce la tenue annuelle d'un comité de pilotage réunissant les acteurs institutionnels de cette filière. Cette réunion serait l'occasion de sensibiliser les acteurs aux enjeux et à l'importance de s'impliquer dans le développement des projets de reconversion touristiques des sites du patrimoine mais également de débiter la mise en place de cette stratégie grâce aux recommandations d'actions exprimées dans l'étude.

Notons que la bonne mobilisation du groupe restreint d'opérateurs sollicités durant l'étude (propriétaires privés, publics, réseaux commerciaux, CDT/ADT) est très positive. Ces acteurs ont exprimé des attentes claires pour un secteur du patrimoine qui mérite d'être renforcé et soutenu car il peut fortement contribuer à la performance de la France sur le plan touristique.

ANNEXES

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE DES ENQUÊTES TERRAIN.....	106
Les entretiens	106
La consultation des CDT et des ADT	107
Cartographie.....	108
ANNEXE 2 : MODÈLES JURIDIQUES DE GESTION DE PROJETS DE RECONVERSIONS TOURISTIQUES AU SEIN DE SITES PATRIMONIAUX	109

Annexe 1 : Méthodologie des enquêtes terrain

Les entretiens

Dans le cadre d'une démarche qualitative, une quarantaine d'entretiens ont été menés avec des propriétaires privés et des propriétaires publics de monuments historiques représentatifs (châteaux, abbayes, friches industrielles essentiellement) dans le but de mettre en exergue d'une part les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'offres touristiques marchandes, et d'autre part les meilleures façons d'anticiper les difficultés que ce soit au cours de la mise en œuvre du projet ou de son exploitation.

Des entretiens ont également été conduits avec des opérateurs du tourisme et des investisseurs directement impliqués dans la valorisation de biens patrimoniaux protégés au titre des monuments historiques.

La synthèse de ces entretiens a fait émerger sept points majeurs, mis en avant par l'ensemble des propriétaires :

- La localisation du monument : la localisation d'un monument historique, dès lors qu'il est envisagé de l'ouvrir au public, de maintenir son ouverture, ou bien d'y développer une activité économique autre, est un critère majeur.
- L'offre touristique : l'offre ou les offres culturelles sont à développer en direction de publics variés. La visite libre d'un monument est un produit d'appel relativement simple à mettre en œuvre ; un prix raisonnable permet à tous les publics d'accéder au monument. Toutefois, sur cette base, il est économiquement vital de greffer d'autres activités génératrices de revenus.
- Les activités annexes : les activités annexes à l'offre culturelle sont indispensables. Elles doivent d'autant plus être envisagées lorsque la localisation du site n'est pas favorable. Ce sont généralement, dans les monuments historiques ouverts au public, des activités réceptives : mariages, banquets, repas de famille et événements d'entreprises.
- De nouvelles vocations : de nombreux monuments sont situés dans des environnements touristiques et économiques non ou peu porteurs, il est alors indispensable d'identifier d'autres vocations sources de revenus qui permettront d'atteindre un modèle économique stable.
- Le profil des propriétaires : le profil du propriétaire est un indicateur fondamental sachant que pour déployer un réel projet d'entreprise, il faut y accorder beaucoup de temps et disposer des bonnes compétences professionnelles, et il convient de se faire accompagner sur les aspects techniques.
- Les réseaux et la coopération avec les partenaires : les institutionnels du tourisme et les réseaux touristiques sont des facilitateurs capables de guider et d'accompagner les propriétaires et les porteurs de projet.
- Les travaux et l'accueil du public dans les monuments historiques : l'accompagnement des DRAC est indispensable pour la faisabilité du projet, en particulier lorsque celui-ci s'accompagne d'un changement de destination du monument et d'une ouverture au public. Le travail très en amont du projet avec les DRAC est un moyen de mettre en place un dialogue constructif, gage de réussite pour la suite.

La consultation des CDT et des ADT

Pour compléter cette démarche qualitative, les comités départementaux du tourisme (CDT) et les agences de développement touristique (ADT) ont été sollicités dans l'objectif d'identifier des initiatives réussies de développement d'offres touristiques marchandes, au sein de sites protégés au titre des monuments historiques, dans leur territoire.

Un questionnaire a été envoyé par voie dématérialisée à tous les CDT et ADT avec le concours de Tourisme & Territoires, entre le 27 mars et le 21 avril 2017. Les ADT et les CDT pouvaient donner jusqu'à trois exemples de développement touristique marchand dans un monument. Pour chaque cas, les informations suivantes étaient demandées :

- description du ou des produit(s) développé(s) ;
- qualité de l'implantation du site (proximité avec des points d'attractivité / accessibilité) ;
- facteurs de réussite et délais de réalisation ;
- impact du projet sur le développement économique du territoire (dynamique en termes d'emplois, de fréquentation touristique, d'image,...).

Parallèlement à ces initiatives réussies, les CDT et les ADT pouvaient signaler des exemples de projets non-aboutis, et préciser les raisons pour lesquelles le ou les projets n'avaient pu être mis en œuvre.

La forte mobilisation des ADT et des CDT (40 répondants sur 100) a permis la constitution d'un échantillon de quelque cinquante-deux sites. Ce relevé, bien que non-exhaustif, a permis d'enrichir les réflexions portant sur les facteurs de réussite et d'échec de projets.

Les résultats obtenus ont été très variés tant dans la nature des sites renseignés que dans le contenu des projets touristiques s'y développant. Ce panorama de l'offre existante et en projet au sein de sites patrimoniaux reflète la grande diversité du patrimoine français. Pour autant, tous les cas sont singuliers et la réussite d'un développement touristique dépend à la fois de facteurs exogènes (image de la destination, accessibilité...), mais aussi de facteurs endogènes au site, comme par exemple sa valeur patrimoniale ou son état de conservation.

La synthèse des informations remontées par les CDT/ADT a fait émerger des facteurs clés de réussite :

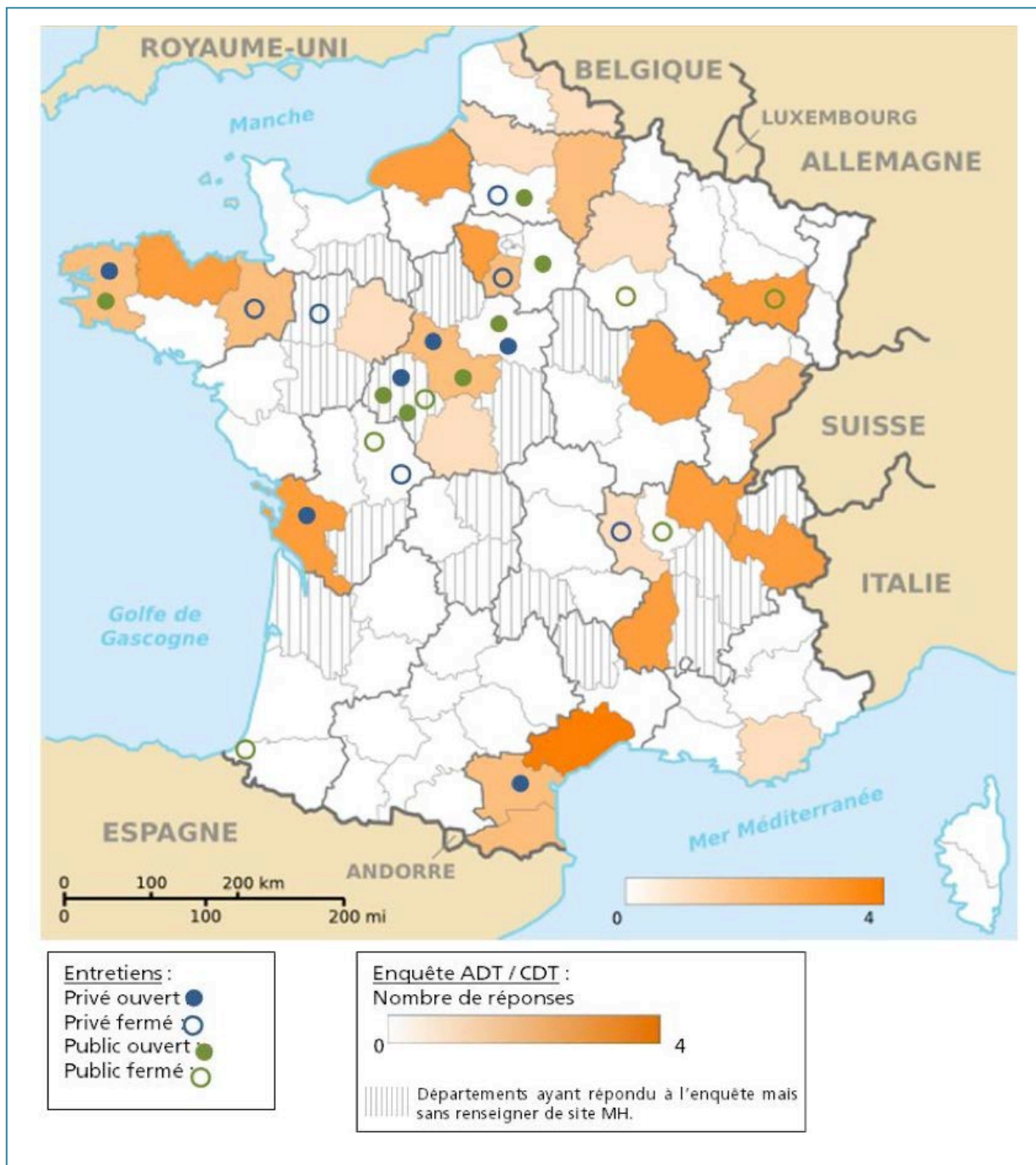
- la volonté d'entreprendre du propriétaire ;
- l'obtention de financements publics français (État, collectivités) et européens (importants notamment dans les zones rurales) ;
- l'accompagnement et le soutien politiques des élus locaux ;
- l'accompagnement du porteur de projet (qu'il soit public ou privé) par des professionnels du tourisme (expertise marché / ingénierie) et par des architectes des Bâtiments de France (rénovation du bâti) ;
- l'inscription dans des réseaux de promotion déjà existants ou dans une démarche de labellisation (ex : « *Relais & Châteaux* », la marque « Qualité Tourisme », le label « Pays d'Art et d'Histoire », etc.) ;
- le positionnement du projet en complémentarité avec l'offre du territoire et son inscription dans une stratégie de destination ;
- l'étude approfondie de la clientèle ciblée afin de s'inscrire dans un marché et de conduire une stratégie en conséquence ;
- l'originalité du contenu : insolite et ludique, et une utilisation des nouvelles technologies à bon escient ;
- le déploiement d'un plan de communication pertinent et d'envergure.

La synthèse a également mis en exergue des faiblesses pour de tels projets de développement :

- les contraintes importantes liées au site lui-même et qui, parfois, ne permettent pas le développement de certaines activités nécessitant une surface minimum (chambres, cuisines de restaurant,...).
- les surcoûts financiers, souvent liés à la mise aux normes d'accessibilité dans un établissement recevant du public (ERP), mal estimés par les propriétaires.
- le désengagement des collectivités locales dans le portage financier du projet. Le patrimoine n'est pas toujours perçu comme une priorité alors qu'il pourrait devenir le support de retombées économiques importantes.
- le manque d'animation du réseau des partenaires lorsque le projet est complexe et s'étend sur plusieurs mois ou années.

Cartographie

La carte ci-dessous situe les monuments ayant fait l'objet d'un entretien. Les entretiens ont été menés avec des propriétaires et des sociétés gestionnaires de monuments publics ou privés. Elle indique également les départements dont les agences de développement touristique et les comités départementaux du tourisme ont répondu au questionnaire.



Annexe 2 : Modèles juridiques de gestion de projets de reconversions touristiques au sein de sites patrimoniaux

Autorisation d'Occupation Temporaire ou Convention d'Occupation Temporaire (AOT)

Décision ou contrat qui permet à une collectivité publique d'accorder à un tiers un droit réel sur son domaine public afin que ce dernier construise un ouvrage qu'il exploite ou qu'il lui loue. A l'issue du titre d'occupation, les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier existant sur la dépendance domaniale occupée doivent être démolis, soit par le titulaire de l'autorisation, soit à ses frais, à moins que leur maintien en l'état n'ait été prévu expressément par le titre d'occupation ou que l'autorité compétente ne renonce en tout ou partie à leur démolition.

Bail commercial

Contrat de location d'un immeuble au sein duquel le locataire exploite un fonds commercial, industriel ou artisanal. La durée minimale est de 9 ans. Le loyer originaire est fixé librement entre le bailleur et le locataire. Il peut ensuite être révisé de façon triennale, mais dans le respect d'un plafond légal interdisant des augmentations excessives. Les baux commerciaux prévoient le plus souvent une indexation du loyer sur la base de l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou l'indice trimestriel des loyers des activités tertiaires pour les activités tertiaires autres que les activités commerciales ou artisanales.

Bail emphytéotique administratif (BEA)

Contrat de longue durée, entre 18 et 99 ans, conférant à un opérateur un droit réel librement cessible, saisissable et susceptible d'hypothèque. Le loyer est généralement faible. En fin de bail, le bailleur devient propriétaire des améliorations et des constructions réalisées pendant la durée du contrat.

Bail à construction

Contrat proche du bail emphytéotique, mais s'en distinguant par l'obligation, pour le preneur, d'édifier et d'entretenir des constructions qui reviendront gratuitement à la collectivité délégante en fin de bail.

Contrat de concession

Contrat qui peut être décliné sous forme d'affermage : le délégataire/gestionnaire se rémunère sur son exploitation ; les travaux sont à la charge de la collectivité publique délégante, ou sous forme de concession. Dans ce second cas, le délégataire/gestionnaire prend en charge la réalisation des travaux.

Fondation

Personne morale de droit privé à but non lucratif, comme les associations. Elle poursuit la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. Il s'agit d'affecter des biens à la réalisation d'une tâche ou d'une œuvre d'intérêt général dans un but désintéressé grâce à une libéralité (donation, legs). Un décret peut lui accorder la personnalité juridique en la déclarant d'utilité publique.

Groupement d'intérêt public (GIP)

Personne morale de droit public, à caractère administratif ou industriel et commercial, qui a pour objet de favoriser la coopération des personnes morales publiques et privées qu'elle regroupe en son sein, pour gérer des équipements ou des activités d'intérêt commun.

Groupement d'intérêt économique (GIE)

Personne morale de droit privé qui permet la coopération entre personnes publiques et privées. Elle a pour objet de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, sans toutefois réaliser des bénéfices sauf à titre accessoire.

Société d'économie mixte (SEM)

Société anonyme dont une partie du capital est détenue par l'État ou par des collectivités territoriales, directement ou non, et par des partenaires économiques et financiers privés.

Société d'économie mixte à opération unique (SEMOP)

Société commerciale anonyme composée d'au moins deux actionnaires. Les collectivités territoriales, leurs groupements ou l'État, les constituent, en tant qu'actionnaire, avec un opérateur privé. Ce sont donc des sociétés d'économie mixte (SEM).

La SEMOP se distingue cependant des SEM par les caractéristiques suivantes :

- L'entité publique peut être minoritaire, détenir au minimum 34% des actions. Sa participation ne peut pas être supérieure à 85 %.

- La présidence du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est obligatoirement exercée par un élu désigné à cet effet, tandis que la direction des opérations et la représentation de la société est assurée par un membre de l'opérateur privé. Les droits de vote sont obligatoirement attribués proportionnellement à la participation de chaque actionnaire.
- La SEMOP ne peut pas créer de filiale ou participer de façon minoritaire à d'autres sociétés commerciales.
- Pour l'attribution du contrat, la SEMOP fait l'objet d'un unique appel à concurrence par l'entité publique. Il concerne le choix de l'opérateur privé. À l'issue du processus de consultation, simultanément, la SEMOP est constituée et un contrat de concession ou de marché public est signé entre la SEMOP et cette entité.
- Un document dit de « préfiguration » doit être inclus dans le dossier de consultation. Il doit spécifier les principales caractéristiques de la SEMOP envisagée ainsi que « le coût global (...) et sa décomposition ».

Société publique locale (SPL)

Composée d'au moins deux actionnaires publics, elle peut réaliser des opérations d'aménagement, des opérations de construction ou exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial ou toutes autres activités d'intérêt général. Ces sociétés exercent leurs activités exclusivement pour le compte de leurs actionnaires et sur le territoire des collectivités territoriales et des groupements de collectivités territoriales qui en sont membres.

SIGLES

ABF : Architecte des Bâtiments de France
ACMH : Architecte en Chef des Monuments Historiques
ADT : Agences de développement touristique
AVAP : Aire de mise en Valeur de l'Architecture et du Patrimoine
BPI : Banque Publique d'Investissement
CAUE : Conseil de l'Architecture, de l'Urbanisme et de l'Environnement
CDT : Comité Départemental du Tourisme
CRT : Comité Régionaux du Tourisme
DGE : Direction Générale des Entreprises
DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles
DH : Demeure Historique
ERP : Établissement Recevant du Public
EVE : Enquête auprès des Visiteurs Etrangers
GIP : Groupement d'Intérêt Public
MH : Monument Historique (classé ou inscrit)
MICE : Meeting, Incentive, Convention & Events
OT : Office de Tourisme
PSMV : Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur
PVAP : Plan de Valorisation de l'Architecture et du Patrimoine
SARL : Société A Responsabilité Limitée
SAS : Société par Actions Simplifiées
SCI : Société Civile Immobilière
SDIS : Service Départemental d'Incendie et de Secours
SDT : Suivi de la Demande Touristique
SEM : Société d'Économie Mixte
TOR : Traiteur Organisateur de Réceptions
VMF : Vieilles Maisons Françaises
ZNIEFF : Zone Naturelle d'Intérêt Écologique, Faunistique et Floristique
ZPPAUP : Zone de Protection du Patrimoine Architectural, Urbain et Paysager

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Index des tableaux

TABLEAU 1 – GAMME DE PRESTATIONS ENVISAGEABLES ASSOCIEES AU SECTEUR MARCHAND AU SEIN D’UN MONUMENT HISTORIQUE	29
TABLEAU 2 – LES OPÉRATEURS TOURISTIQUES SPECIALISÉS DANS LES SITES CULTURELS (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE).....	48
TABLEAU 3 – MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ AVEC HÉBERGEMENT - OFFRE GÉNÉRALISTE.....	69
TABLEAU 4 - MODÈLE PROFESSIONNEL INTÉGRÉ AVEC HÉBERGEMENT - OFFRE SPÉCIALISTE	71
TABLEAU 5 – MODÈLE PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT – SEGMENT MICE (REUNIONS, CONGRES, EVENEMENTS PROFESSIONNELS).....	72
TABLEAU 6 – MODÈLE PROFESSIONNEL SANS HEBERGEMENT – SEGMENT CULTUREL.....	73
TABLEAU 7 – MODÈLE PROFESSIONNEL INDÉPENDANT - OFFRE GÉNÉRALISTE : HOTEL-RESTAURANT	74
TABLEAU 8 – ÉTUDE DE CAS : CHATEAU DE KERGROADEZ	76
TABLEAU 9 – MODÈLE PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT – GESTION INDÉPENDANTE	77
TABLEAU 10 – MODÈLE NON PROFESSIONNEL – ACTIVITÉ ACCESSOIRE A DOMINANTE LOCATIVE.....	78
TABLEAU 11 – ÉTUDE DE CAS : HAMEAU DU CHATEAU DE COURANCES (ILE-DE-FRANCE)	80
TABLEAU 12 – MODÈLE NON PROFESSIONNEL SANS HÉBERGEMENT – MULTI ACTIVITÉS.....	82

Index des figures

FIGURE 1 - RÉPARTITION DES MONUMENTS PROTÉGÉS AU TITRE DES MONUMENTS HISTORIQUES SELON LA PÉRIODE DE CONSTRUCTION	21
FIGURE 2 - RÉPARTITION DES MONUMENTS PROTÉGÉS AU TITRE DES MONUMENTS HISTORIQUES PAR TYPE D’ARCHITECTURE	22
FIGURE 3 - RÉPARTITION DES MONUMENTS PROTÉGÉS AU TITRE DES MONUMENTS HISTORIQUES SELON LE STATUT DES PROPRIÉTAIRES.....	22
FIGURE 4 - RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES MONUMENTS HISTORIQUES	23
FIGURE 5 - LES AIRES URBAINES MÉTROPOLITAINES ET LES GRANDES AIRES	31
FIGURE 5 - TAUX D’ADHÉSION SELON LE TYPE D’ASSOCIATION EN 2013	43
FIGURE 6 - MEMBRES DU GROUPE NATIONAL D’INFORMATION ET DE CONCERTATION SUR LE PATRIMOINE	44
FIGURE 7 - MONUMENTS, SITES CULTURELS ET RÉCREATIFS LES PLUS FREQUENTES EN FRANCE	60
FIGURE 8 - VISITES DU PATRIMOINE EN EUROPE, EUROBAROMÈTRE, 2018	63
FIGURE 9 - CARTOGRAPHIE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES	67
FIGURE 10— ENCHAÎNEMENT DES CRITERES À PRENDRE EN COMPTE POUR LA FAISABILITÉ DE RECONVERSION TOURISTIQUE D’UN MONUMENT HISTORIQUE	83
FIGURE 11 - DÉCLINAISON DES FICHES OUTILS.....	85

PERSONNES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Nous remercions l'ensemble des personnes consultées dans le cadre de cette étude pour leur disponibilité et leur partage d'expériences.

Tableau 1 – Liste des Monuments Historiques développant une offre touristique

Personnes consultées	Monuments	Départements
Mme Laure d'Andoque	Abbaye de Fontfroide ()	Aude (11)
M. de Grailly	Château de Panloy	Charente Maritime (17)
Mme Leticia Petrie	Manoir de Kerazan	Finistère (29)
M. Franck Jaclin	Château de Kergroadez	Finistère (29)
M. Géraud de Laffon	Château de Gizeux	Indre et Loire (37)
Mme Coulon	Forteresse de Chinon Domaine de Candé	Indre et Loire (37)
Mme Isaure de Sainte-Marie	Château de Troussay	Loir et Cher (41)
M. Bouilleux	Château de Chambord	Loir et Cher (41)
M. Jacques Guyot	La Ferté Saint Aubin	Loiret (45)
M. Fendler	Château de Chamerolles	Loiret (45)
Mme Leticia Petrie	Château de Chantilly	Oise (60)
Mme de Massé	Château de Fontainebleau	Seine et Marne (77)

Tableau 2 – Liste des Monuments Historiques fermés au public

Personnes consultées	Monuments	Départements
M. Valembois	Maison Centrale de Clairvaux	Aube (10)
M. Roussel	Château de Rocher Portail	Morbihan (35)
Mme Beuzelin	Château de Plessis les Tours	Indre et Loire (37)
M. de Meaux	Château de Gatellier	Loire (42)
M. Le Marie	Château de la Mazure	Mayenne (53)

M. Bricout	Sucrerie de Francières, friche industrielle	Oise (60)
Mme Mathon-Sikora	Fort de Socoa	Pyrénées-Atlantiques (64)
M. Luc Fabres	Hôtel-Dieu de Lyon	Rhône (69)
M. Bouvier	Château de Dissay	Vienne (86)
Mme Guyonnet	Prieuré de Villesalem	Vienne (86)
Mme Heiderich	Château de Xertigny	Vosges (88)
M. Girinon	Domaine des Tourelles	Essonne (91)

Tableau 3 – Liste des gestionnaires de monuments historiques ouverts au public

Personnes consultées	Monuments	Structures
M. Archambeaud	Hôtel de Caumont, Villa Ephrussi de Rothschild, Château des Baux de Provence,...	Culturespaces (75)
M. Jacques Galland	Château de Castelnaud, Jardins de Marqueyssac, Château de Langeais, ...	Kléber Rossillon (24)
M. Bertrand Cognie	Tour forteresse de Monthoiron, Cassinomagnus, ...	Alfran (37)
M. Lancelot Guyot	Château Beaumesnil, Château de Saint Brisson-sur-Loire, ...	Tous au château (45)
M. Philippe Gimet		Opérel (75)
Mme de Baritault	Villa Cavrois, Hôtel de Lunas, Château de Cadillac, Château d'Oiron, ...	Centre des Monuments Nationaux
Mme Leticia Petrie	Château de Kerazan, Château de Chantilly, Abbaye de Chaalis, ...	Institut de France
M. Fendler	Château de Chamerolles	Conseil Départemental du Loiret
Mme Coulon	Château de Chinon	Conseil Départemental d'Indre-et-Loire

Tableau 4 – Liste des opérateurs/investisseurs/agence immobilière, etc.

Personnes consultées	Métiers	Structures
M. Bouvier	Investisseur immobilier	Histoire et Patrimoine
M. Imbert	Opérateur-exploitant	Pierres d'Histoire
M. de Maleissye	Agence immobilière	Cabinet Le Nail
Mme Balouka, M. Battandier, M. Beaurain	Opérateur exploitant, Plateforme commerciale	Pierre & Vacances – Center Parcs Société Européenne Hôtelière
M. Stéphane Barrant	Opérateur-exploitant	– Relais du Silence
M. Olivier Gourio	Opérateur exploitant	Groupe Hotels et Patrimoine
M. Jean-Jacques Devert	Opérateur-exploitant	Chateauform
M. Jean-François Ferret	Réseau	Relais & Châteaux
Mme Juliette Langlais, Mme Sarah Prot	Plateforme commerciale	Airbnb
Romain Delaume	Plateforme de financement participatif	Dartagnans

BIBLIOGRAPHIE

- *Le marché du tourisme de groupe*, Atout France, Marketing touristique, 2016.
- *Les touristes indiens : comment bien les accueillir ?* Atout France, Marketing touristique, 2017
- *Analyse du potentiel touristique de la classe moyenne brésilienne*, Atout France, Marketing touristique, 2014.
- *Analyse du potentiel touristique des classes moyennes russes et ukrainienne*, Atout France, Marketing touristique, 2012.
- *Les touristes chinois : comment bien les accueillir ?* Atout France, Marketing touristique, 2015.
- *Le luxe français, une référence mondiale pour les visiteurs internationaux*, Atout France, Marketing touristique, 2015.
- *Histoire et Tourisme - Nouveaux regards, nouveaux projets*, Atout France, Ingénierie et développement touristique, juin 2013.
- *Valoriser le patrimoine culturel de la France*, Françoise BENHAMOU, David THESMAR, Conseil d'Analyse Economique, 2011.
- *Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France*, CCI Paris Ile-de-France et Institut Montaigne, juin 2014.
- « Les pays émergents soutiennent le tourisme culturel en France », *Consommation et modes de vie n° 238*, CREDOC, mai 2011.
- « Les attentes des clientèles au niveau international sur le tourisme culturel », *8^{ème} rencontres européennes et internationales Patrimoine et Tourisme*, Christian DELOM, Atout France, juillet 2013.
- *Enquête de satisfaction des clientèles touristiques en France*, TCI Research, DGE, janvier 2016.
- *Memento du Tourisme*, DGE, décembre 2016.
- Données détaillées EVE (enquête auprès des visiteurs étrangers), DGE, 2015.
- « Le tourisme, un moyen important d'accès à la culture », *Le 4 pages de la DGE*, Etudes Economiques, novembre 2015.
- *Rapport d'information. Dépenses fiscales relatives à la préservation du patrimoine historique bâti*, par Vincent EBLE, Sénat Session ordinaire de 2015 - 2016, octobre 2015.
- *L'adéquation de l'offre touristique française à la demande étrangère*, par Chloé GONZALEZ, DGCIS Dossier, sous-direction de la Prospective, des Etudes Economiques et de l'Évaluation, mai 2012.
- « Des hôtels de charme dans des monuments historiques », *Usage marchand du patrimoine*, Olivier GOURIO, Revue Espaces n°296, octobre 2011.
- « L'hébergement, levier de développement des sites patrimoniaux ? », *Juristourisme n°180*, Xavier GREFFE, novembre 2015.
- *Le rayonnement économique des monuments historiques privés*, Xavier GREFFE, Demeure Historique, mars 2011.
- *Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir*, Institut Montaigne, mars 2017.
- *Enquête sur les Européens, les patrimoines de l'Europe et le patrimoine européen*, IPSOS / Ministère de la Culture et de la Communication, mars 2007.
- *54 suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos Patrimoines*, Martin MALVY, Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International, février 2017.
- *L'innovation dans le tourisme. Cultures numériques et nouveaux modes de vie*, Cyrille MANDOU, Brice DUTHION, Tourisme Compétences & Métiers, De Boeck Supérieur, novembre 2016.
- *Chiffres clés. Statistiques de la Culture et de la Communication 2017*, Ministère de la Culture et de la Communication, mai 2017.
- *L'innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives*, MKG Consulting, Etudes Economiques, DGE, mai 2016.
- *Rapport sur la valorisation du patrimoine culturel*, Alberic de MONTGOLFIER, remis à Monsieur le Président de la République, octobre 2010.
- *Rapport d'information. Monuments historiques : une urgence pour aujourd'hui, un atout pour demain*, par Philippe NACHBAR, Sénat Session ordinaire de 2006 – 2007, octobre 2006.
- « Marque et labels, nouveaux maîtres des territoires touristiques ? », *pré-actes 6^{ème} rencontres de Mâcon Tourisme et Territoires*, par Jean RIEUCAU, septembre 2007.
- *Etude nationale des retombées économiques et sociales du patrimoine*, Ministère de la Culture, 2009.

Crédits photographiques (de gauche à droite) : © Phovoir.fr ; © Abbaye Fontevraud/N. Matheus ;
© Atout France/Cédric Helsly ; © Abbaye Fontevraud/David Darrault.

L'attractivité touristique de la France tient pour une grande part à la richesse de son patrimoine. Ainsi, à la lumière de l'objectif de la convention interministérielle relative au tourisme culturel qui préconise la coconstruction de l'avenir du tourisme et du patrimoine, le développement d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques peut constituer une solution économique et stratégique. La présente étude permet d'appréhender de manière globale les enjeux et leviers d'actions du développement d'activités touristiques marchandes au sein des monuments historiques. Cette analyse propose une présentation opérationnelle des bonnes pratiques et des montages juridico-financiers disponibles pour les porteurs de projet dans un but d'encourager les projets économiques. Plus largement, des recommandations d'actions stratégiques sont formulées pour engager une dynamique nationale en faveur du développement de la filière.