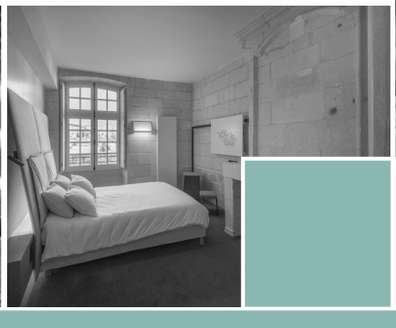
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE LA CULTURE



ÉTUDES ÉCONOMIQUES

ANALYSES

Valorisation touristique des monuments historiques

Synthèse

DIRECTION GÉNÉRALE DES PATRIMOINES
MINISTÈRE DE LA CULTURE

DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

GROUPE Caisse des Dépôts

Date de parution : Mai 2018

Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin
Édition : 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

Synthèse

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

Équipe 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.

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 bâche 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 de 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 apparait 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 économiques[1].

- **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).

Trois 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.

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

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 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 *Chateauform'* : 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 Hôtels 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 évènements 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.
Chateauexpérience 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 évènementielle (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.

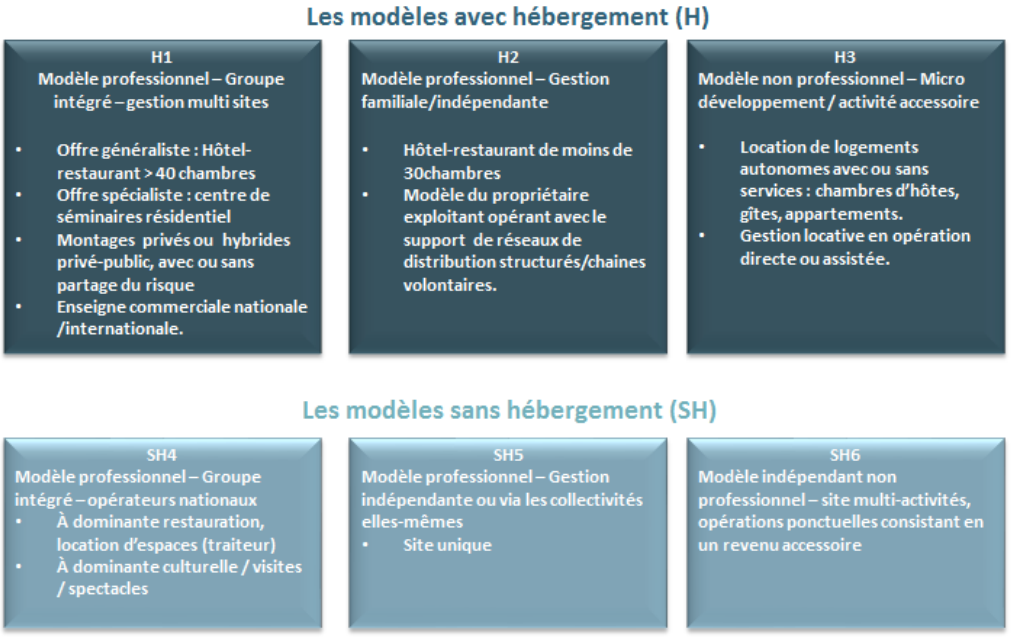
Ces tendances laissent entrevoir de nombreuses opportunités pour cette filière d'équipements touristiques marchands dans les sites patrimoniaux. Néanmoins, pour développer de telles activités il est nécessaire dans un premier temps de posséder des données plus précises sur les profils de la demande et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



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.

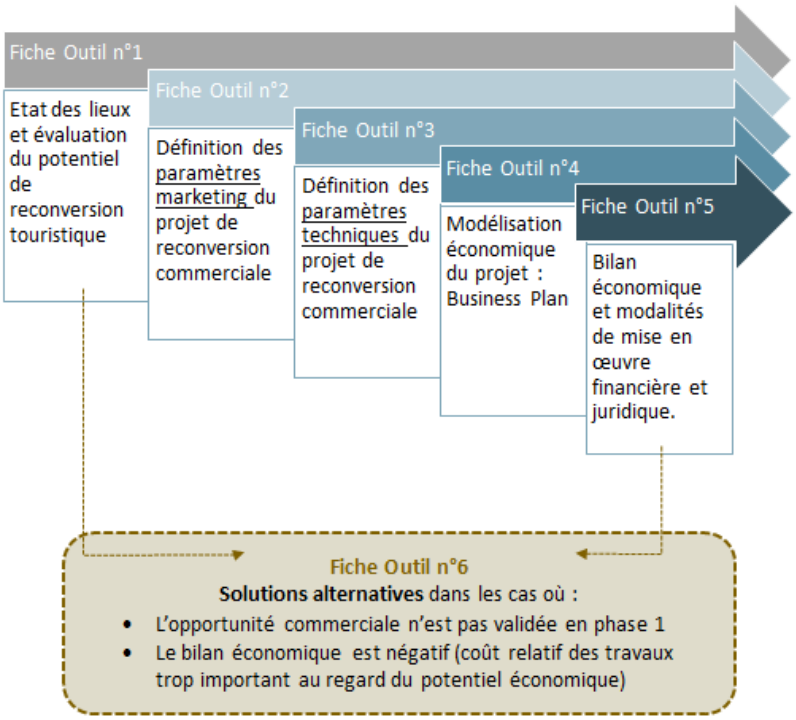
Des critères techniques et financiers sont aussi prépondérants :
- le budget de réhabilitation du bâti pour un usage ERP ;
- le budget lié à la restauration et à la valorisation du monument historique.

Des critères immatériels enfin sont facilitants ou inhibants :
- la qualité du porteur de projet (résidant 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.**

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.

DIRECTION GÉNÉRALE DES PATRIMOINES
MINISTÈRE DE LA CULTURE

DGE
DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES

GROUPE
Caisse des Dépôts