

# les cahiers techniques



**L'équipement  
à thème :  
de son intégration  
au territoire  
à sa mise en œuvre**



*Journée technique  
du 12 décembre 2000  
Centre d'Amaury*

## AVANT - PROPOS

Mettre en pratique les ambitions du développement durable passe par une mobilisation du plus grand nombre d'acteurs pour mettre au point et développer de nouvelles méthodologies.

Espace naturel régional donne accès aux informations et méthodes contenues dans ce présent document au moyen d'un téléchargement sur le site internet d'Espace naturel régional : <http://www.enr-lille.com>

Ce document peut être sauvegardé sur disque ou imprimé pour une utilisation personnelle et non commerciale. Si vous souhaitez le diffuser à des fins pédagogiques ou enrichir ce document par une contribution, merci de prendre contact avec Espace naturel régional pour vous inscrire dans un partenariat contractuel : [c.dufour@enr-lille.com](mailto:c.dufour@enr-lille.com)

*«Le contenu des Cahiers techniques, notamment les méthodes qui y sont développées, a été conçu avec de nombreux partenaires et est protégé par le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 qui interdit expressément toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, à usage collectif sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits (art.L.122-4 de ce code). La reproduction ou la représentation, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.»*

Accès au sommaire général

Accès au début du chapitre

## Éléments de navigation dans le document

*Pour un meilleur confort visuel, il est préférable de passer en plein écran.*

prestations de transport et d'hébergement, notamment en matière de loisirs périurbains qui ne justifient ni hébergement, ni consommation d'un titre de transport.

- le produit n'est plus défini par une proximité mais par une accessibilité. Les zones de chalandise augmentent : un territoire est capable d'aller chercher beaucoup plus loin ses clients grâce à l'amélioration des infrastructures de transport.
- l'espace de consommation est caractérisé par une accessibilité immédiate. On veut tout, tout de suite. Il faut donc être capable de répondre à la demande.
- le produit proposé ne doit pas se limiter à une simple prestation. De plus en plus, le produit se caractérise par un triptyque ludique, culturel et ludico-sportif.

Il faut cesser de penser la " stratégie touristique " comme par le passé. Il s'agit maintenant d'orienter la réflexion vers une stratégie du loisir en intégrant toutes ces caractéristiques et élaborer des produits ludico-sportifs-culturels de proximité et de très court séjour afin de répondre aux attentes de la clientèle.

Les équipements à thème peuvent-ils répondre à ces attentes ?

### Attentes principales des clientèles en Nord-Pas de Calais

*Pour les touristes ...*

Concernant la clientèle **française** en France, les activités les plus pratiquées sont la marche et les visites culturelles. Le touriste de découverte est assez infidèle et réclame une gamme étoffée pour l'inciter à revenir dans un territoire et découvrir d'autres choses. Dans le Nord-Pas de Calais, les **Français** viennent pour des courts séjours ou des excursions. Leurs centres d'intérêt sont la campagne et le tourisme urbain.

Les **Britanniques** sont attirés essentiellement par la ville et la campagne. Ils sont amateurs de culture, de visites de monuments et de musées (notamment sur le thème militaire). Très curieux, ils estiment les sites attractifs et souhaitent souvent revenir pour en découvrir toujours plus. Dans le Nord-Pas de Calais, ils apprécient les ambiances et les paysages. Leur première motivation est la restauration, le shopping et ensuite, seulement, les balades à bicyclette ou à pied, sur la côte ou dans la campagne. 25 % d'entre eux souhaitent visiter des attractions, des musées, des monuments. 6 % sont friands d'expositions, de festivals, d'événements sportifs.

Accès à la page précédente

Accès à la page suivante

## Préface

Jean-Luc BÉGHIN, Directeur du Parc naturel régional Scarpe-Escaut  
Directeur adjoint d'Espace naturel régional

## Introduction

Yves DELMAIRE, consultant, Atelier Z

## Partie 1 - Les attentes touristiques en matière d'équipement à thème

Rémi DUFLOT, Sophie DUMORTIER, service développement,  
observatoire du tourisme, Comité régional de tourisme Nord - Pas de Calais

## Partie 2 - L'intégration au territoire d'un équipement à thème (p.20)

- 2.1. Projet de territoire et détermination de filières de développement : le choix d'équipements "structurants"

Jean-Louis THOMAS, Directeur du Parc naturel régional Avesnois

- 2.2. L'implication de la population au sein d'un équipement à thème

Marc Goujard, directeur de l'Écomusée de la région de Fourmies-Trélon

## Partie 3 - Les médiations au sein d'un équipement à thème

- 3.1. Démarche et moyens de découverte dans un territoire

Yves DELMAIRE, consultant Atelier Z

- 3.2. Type et choix de la muséographie et de la scénographie intérieure

Franco AMADEI, Cabinet Présence France

## 5 **Partie 4 - L'équipement à thème comme support de l'animation d'un territoire** 46

- 4.1. Politique d'animation et d'éducation au territoire à travers les équipements du Parc naturel régional Scarpe-Escaut 47

Dominique BRUGGEMAN, Espace naturel régional, directeur de l'ADEPSE

- 4.2. Activités pédagogiques dans un équipement à thème : l'exemple de la Maison du papier d'Esquerdes 52

Martine MAGNIER, Espace naturel régional, Parc naturel régional des Caps et marais d'opale

## 9 **Partie 5 - La mise en œuvre du projet. De l'idée à la réalité, de l'investissement au fonctionnement : la viabilité d'un équipement** 56

J.M. ZABIEGALA – Béture conseil

## 20 **Partie 6 - L'appui du Comité départemental du tourisme aux équipements à thème** 60

Olivier DELORY, CDT Nord

## 25 **Conclusion** 63

Hervé BEHAGUE, Responsable du service tourisme au Conseil régional Nord-Pas de Calais

## 34 **Bibliographie** 67

## 35 **Annexe** 68

Exemple de Cahier des charges pour la réalisation d'une étude des conditions de faisabilité technique, juridique et financière d'un équipement thématique

Document réalisé par BETURE CONSEIL, Agence Nord et Est

## 41 **Participants à la Journée technique du 12 /12/ 2000** 75

Espace naturel régional remercie tous les intervenants pour leur contribution active.



### Préface

À la demande du Conseil régional - Nord Pas de Calais, Espace naturel régional - organisme associé en charge de l'animation de la politique des Parcs naturels régionaux et du développement de programmes régionaux -, a été missionné pour organiser plusieurs journées techniques valorisant les expériences réalisées par les Parcs naturels régionaux du Nord - Pas de Calais, journées qui sont autant d'occasions de débattre et d'avancer ensemble sur certaines thématiques.

La première journée portait sur "*les produits de terroir et la certification*" au Centre régional de ressources génétiques à Villeneuve d'Ascq. La seconde sur la "*spatialisation des projets de territoire*" au Nouveau Siècle à Lille. La troisième sur les équipements à thème et leur intégration dans les projets de territoire s'est déroulée au Centre d'Amaury, un des plus anciens équipements des Parcs naturels régionaux du Nord - Pas de Calais.

Dans un contexte de multiplication de projets d'équipement liés à la valorisation du patrimoine, il est important que les actions menées au sein des Parcs naturels régionaux du Nord - Pas de Calais, - parfois heureuses, parfois évolutives dans le temps en raison de l'histoire de chacun des Parcs - puissent être exprimées et aussi complétées par les propos de professionnels (responsables de promotion et de commercialisation touristique, gérants ou animateurs d'équipements, monteurs ou concepteurs de projets, scénographes-muséographes) et de l'ensemble des participants.

À travers le compte rendu de cette journée technique du 12 décembre 2000, l'idée est non seulement de retracer les propos de chacun des intervenants mais aussi de tenter de modéliser, de synthétiser, certaines expériences pour les rendre pédagogiques et exploitables par les porteurs de projet.

Jean-Luc BEGHIN  
Directeur du Parc naturel régional Scarpe-Escaut  
Directeur adjoint d'Espace naturel régional



### Introduction

C'est aux États-Unis, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, que voient le jour les premiers Parcs nationaux. Ils absorbent très vite et "naturellement" des villages historiques, des demeures de personnages célèbres qui racontent eux-mêmes leur histoire par acteur interposé. Très logiquement en sort une morale de l'histoire. On dira : "get across the message" (faire passer le message). C'est là qu'il faut chercher l'origine du "thème".

Le thème n'est pas un sujet. Son objectif n'est pas de répéter une leçon. Il est d'intéresser et de créer des liens avec le vécu propre du visiteur, quelle que soit son origine, en utilisant des éléments descriptifs sensibles, critiquables, réels... L'être humain sera, plus que l'objet, le rapporteur de l'aventure humaine.

Revenons en France. Le palais du Louvre est pris par le peuple et son mobilier déclaré Bien national. Ce qui faisait naguère la délectation des puissants devient soudain une propriété publique, ce qui légitime sans grand problème de transition le concept "d'édification des populations" qui entre dans la définition des musées de collections qui participeront dès lors à une sorte de culte de "l'objet patrimonial", aidés en cela par un système d'éducation centralisé. Le critère de rareté éclipsera pour longtemps tous les autres.

La notion de représentativité contribue - tardivement certes - à casser le culte de l'objet au profit du système de vie. Le Musée des arts et traditions populaires, sous l'impulsion de Georges-Henri Rivière, expose au début des années 70 des objets provocants car usuels, comme le rituel militaire de la quille. Pourtant, cette révolution culturelle demeure un regard clinique porté sur le vivant ! Il faudra encore 30 ans pour entamer ce qu'il convient de nommer le monopole des musées nationaux.

Les Musées de société, les Centres de culture scientifique, technique et industrielle - qu'on pourrait davantage qualifier de musées des relations entre les personnes - ont largement contribué à élargir les champs de l'expérience, des domaines, des médiations... Mais ce sont dans les ou au fond des territoires d'exception que sont les Parcs naturels régionaux qu'il faut chercher l'évolution la plus significative des "Maisons à thème". Cela n'a pas été sans mal. Lors d'une étude sur les maisons de parc, un expert écrivait en 1986 : "le souci pédagogique ne peut passer qu'après le plaisir". Le plaisir est-il fait de nostalgie ? Pendant 10 ans, les paysages ruraux se sont couverts de maisons de bûcherons, de pêcheurs, d'artisans, de mineurs dont, faute de conserver l'activité, on conservait le décor...



Héritier de cette tendance, mais en parfait contre-pied, le musée de la civilisation de Québec/Hull - qualifié comme un musée de la personne - est le symbole de l'équipement à thème centré sur les publics. Il raconte et écoute. L'exposition qui a remporté le plus de succès était articulée sur un système de karaoké : "Je vous entends chanter". Le visiteur s'expose...

Depuis les années 90, des facteurs déterminants sont venus malmener les lieux de conservation et accélérer leur nécessaire mutation. Les visiteurs ont eu le temps de s'accoutumer à de nouveaux langages : celui de la proximité, celui de la télévision et du cinéma, celui des modèles américains très présents dans les parcs d'attractions ! On comprendra tout de la technique du thème en lisant les sous-titres de films : Alien : "dans l'espace, nul ne vous entend crier"... Les structures d'accueil s'y essaient. La Coupole d'Helfaut nous promet d'aller : "Des années noires aux années lumières". Moins hardi dans ses objectifs d'apprentissage, mais soucieux du confort des visiteurs, Nausicaa avertit : "La mer est sur la terre"...

Le marketing est passé par là. La prise en considération des publics est aujourd'hui irréversible. Elle doit son accélération à quelques facteurs très simples :

- l'offre culturelle s'est diversifiée, y compris et surtout grâce à l'audiovisuel,

- les musées de collection dans lesquels on ne peut rien faire, rien toucher, n'intéressent plus les enfants ni les familles,

- les notions de paysage et de patrimoine sont l'objet d'âpres débats,

- le besoin d'expression l'emporte aujourd'hui sur le besoin d'admiration...

Cela ne va pas sans poser des questions de fond ! Question d'une définition du patrimoine à conserver, celle du sentiment à privilégier (la nostalgie ou le fantasme étant dominants), celle des moyens à déployer.

Il convient d'y ajouter, comme le faisait remarquer crûment le rapporteur du colloque d'Auvers-sur-Oise de 1996 sur l'interprétation des patrimoines, que " le royaume rural français est un pays très préoccupé par son héritage royal... ". Est-ce à dire que la France est réduite à choisir entre les châteaux, les abbayes, les fermes, et les industries défuntes ? Les succès signalés du tourisme industriel, du tourisme de nature, du festival des jardins de Chaumont-sur-Loire semblent plutôt prouver que les problèmes à surmonter sont la définition de bonnes stratégies de communication et l'élargissement de la notion de patrimoine.

Rien n'empêche en effet un signifiant culturel et paysager de s'exposer de manière dynamique, vivante, voire décalée. Ainsi, le pont du Gard interroge-t-il autant sur

l'écologie des garrigues et l'évolution climatique que sur l'architecture des aqueducs. Les médiations proposées autour des alignements de Carnac sont partagées entre deux styles : celui d'un discours public (structure ouverte, connaissances objectives, protection de la ressource) et celui d'un établissement privé (spectacle, hypothèses, structure fermée). La boucle se refermant, le Musée des arts et traditions populaires, considéré jadis comme provocant est aujourd'hui à ranger au registre des communications froides. Signe des temps ? il migrera à Marseille... Un tel équipement à Paris est devenu, semble-t-il, un contresens.

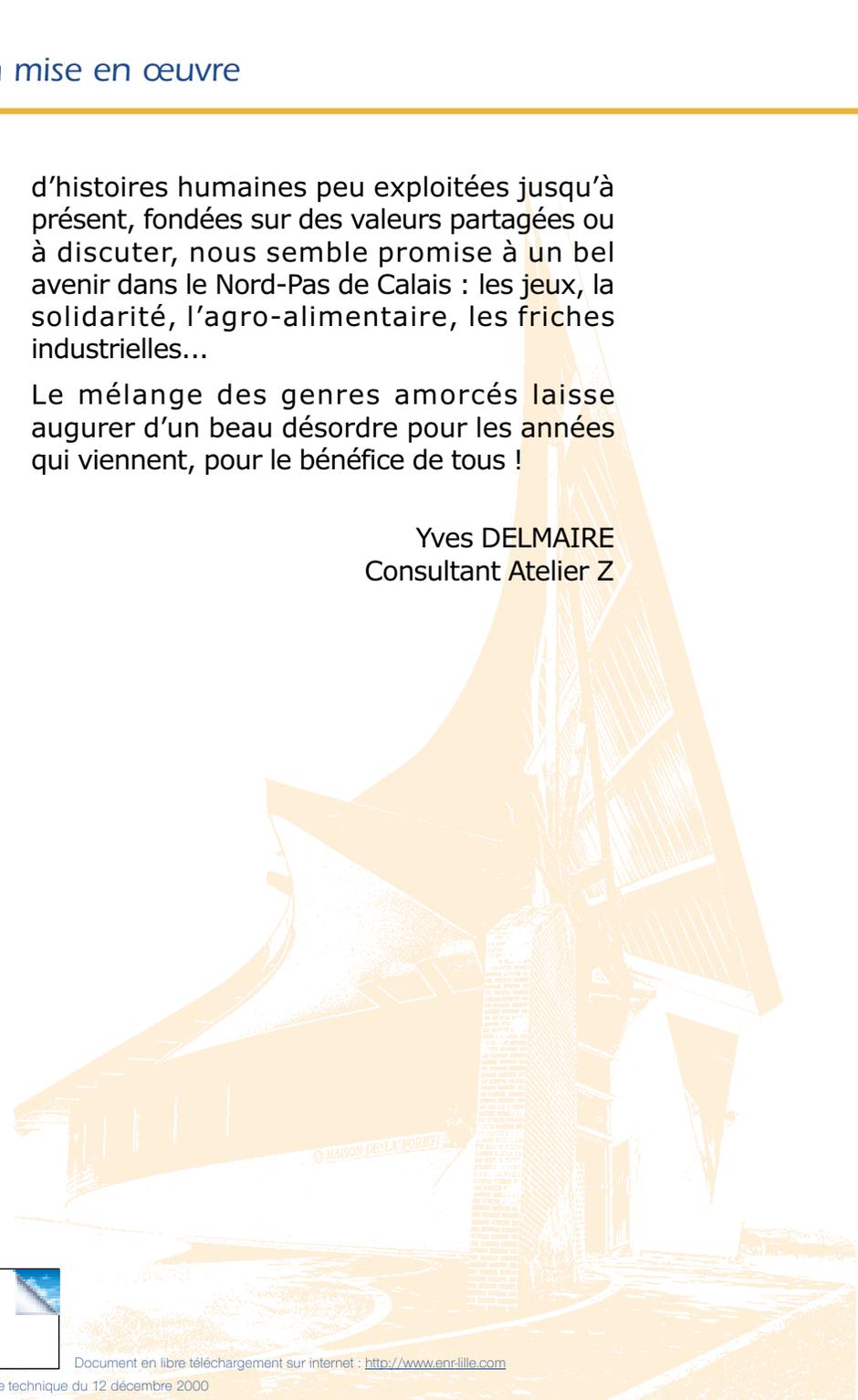
L'équipement à thème ne sera pas une autre salle de cinéma. Il se situera là où l'histoire a été vécue. Les sites, les territoires, les quartiers, les routes : c'est ici et pas ailleurs ! Ce recentrage identitaire a fait émerger des concepts nouveaux qu'un simple bâtiment ne suffit pas à héberger. En voyant la France comme un immense musée, un muséologue britannique, Kenneth Hudson, n'hésite pas à mettre dans le même sac le Mont-Saint-Michel, Mouton-village, le pays cathare, les boulangers et les brocantes de ses 36 000 villages...

Le mouvement de migration des lieux d'exposition du patrimoine n'est pas prêt de s'achever. Tout se passe comme s'il se rapprochait des lieux de vie. L'exposition

d'histoires humaines peu exploitées jusqu'à présent, fondées sur des valeurs partagées ou à discuter, nous semble promise à un bel avenir dans le Nord-Pas de Calais : les jeux, la solidarité, l'agro-alimentaire, les friches industrielles...

Le mélange des genres amorcés laisse augurer d'un beau désordre pour les années qui viennent, pour le bénéfice de tous !

Yves DELMAIRE  
Consultant Atelier Z



## **Partie 1 - Les attentes touristiques en matière d'équipement à thème**

**Rémi DUFLOT, Sophie DUMORTIER,  
service développement, observatoire du tourisme,  
Comité régional de tourisme Nord – Pas de Calais**



Présenter les attentes des publics en matière d'équipements à thème est délicat car le sujet est vaste, très pointu et les informations peu disponibles.

Connaître les besoins en matière d'activités touristiques ou de loisirs est relativement facile. Mais les traduire en besoins d'équipements avec tout ce que cela impose en termes d'investissement et de fonctionnement est plus compliqué. Les demandes d'activités sont plus ou moins bien connues.

Deux sources existent pour définir les attentes de clientèle :

- En matière de vacances, il existe une réflexion nationale menée à la demande du Commissariat général au plan et du Secrétariat au tourisme, appelée "Réinventer les vacances". Elle fournit des informations sur les attentes des clientèles, notamment françaises.
- En matière de pratiques et de loisirs, un travail a été réalisé pour le Conseil régional et le CRT par le cabinet Cristal pour définir à terme une stratégie en matière de dé- ou de pluri- saisonnalisation du tourisme dans le Nord-Pas de Calais. L'idée étant de réfléchir aux moyens d'étaler la saison touristique au-delà de la période estivale.

## Le contexte socio-culturel lié à la demande touristique

La première étude conduite sous l'angle "vacances" donne des informations assez générales mais indispensables à connaître. Plusieurs facteurs façonnent la demande touristique :

- **la démographie.** Dans quinze ans, la population française comportera six millions de retraités supplémentaires. C'est une donnée importante compte tenu de leur propension forte à consommer des produits de tourisme et de loisirs.

- **le développement économique.** Lorsque le revenu des ménages augmente, c'est le poste vacances-loisirs qui augmente le premier.

- **les modes de vie liés aux statuts sociaux.** Le touriste est d'abord un individu : il peut par exemple être chômeur et prendre des vacances. Le fait d'être chômeur se traduit dans des attentes et consommations touristiques particulières.

Il y a aussi maintenant le phénomène des 35 heures. Les modes de vie ont une incidence sur les consommations touristiques, les transports, les innovations en termes de nouveaux produits, les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

- **et aussi l'Internet, l'attractivité des destinations, la notoriété des régions et des territoires, comme les Parcs,** constituent des facteurs de plus en plus importants.

Les touristes en vacances ont des attitudes et des états d'esprit plus que des attentes précises. Ils expriment plus un désir d'être qu'un désir de faire. Ce désir se traduit en trois besoins :

- besoin de rupture avec le quotidien, avec le stress,
- besoin de dépaysement,
- besoin de se retrouver en famille. La famille reste et restera encore pour longtemps au centre des vacances. Le besoin de pratiquer des activités n'arrive qu'après ces trois besoins principaux.

### Attentes et comportements généraux de loisirs

La deuxième étude menée à l'échelle de la région a clairement affiché que le 21<sup>ème</sup> siècle marquait la fin du tourisme et l'avènement du produit loisirs. Ce phénomène est massif et structurel. Il correspond à ce qui a été précédemment évoqué : un contexte socio-culturel particulier et des comportements spécifiques.

Le profil du consommateur d'activités de loisir est défini par cinq grandes caractéristiques :

- il est **poly-centré**, c'est à dire qu'il a plusieurs centres d'intérêt et peut pratiquer différentes activités.
- il est de plus en plus **mobile**. Ce caractère s'affirme parallèlement au développement des moyens de transport.

- il est **volatile** et de plus en plus **difficile à fidéliser**. Il n'hésite pas à aller voir ailleurs si le produit ne correspond pas à ses attentes.
- il est très **sélectif** surtout en matière de qualité. La qualité se concrétise en matière de choix de consommation.
- il est **désynchronisé**, en permanence à la recherche de la meilleure organisation entre son temps de travail et son temps de loisir. Cela se traduit par des décisions de dernière minute en termes de consommation de produits ou d'achat de prestations pour lesquelles les professionnels du tourisme doivent être en mesure de répondre le plus vite possible.

Ceci se traduit par cinq attentes en termes de loisirs :

- la consommation d'un produit de loisirs ne se fait plus forcément pendant le week-end. Elle peut se faire à la journée, la demi-journée ou à l'heure, dans des temps de plus en plus courts.
- l'espace de consommation du produit peut être complètement indépendant des prestations de transport et d'hébergement, notamment en matière de loisirs périurbains qui ne justifient ni hébergement, ni consommation d'un titre de transport.
- le produit n'est plus défini par une proximité mais par une accessibilité. Les zones de chalandise augmentent : un territoire est capable d'aller chercher beaucoup plus loin

ses clients grâce à l'amélioration des infrastructures de transport.

- l'espace de consommation est caractérisé par une accessibilité immédiate. On veut tout, tout de suite. Il faut donc être capable de répondre à la demande.
- le produit proposé ne doit pas se limiter à une simple prestation. De plus en plus, le produit se caractérise par un triptyque ludique, culturel et ludico-sportif.

Il faut cesser de penser la " stratégie touristique " comme par le passé. Il s'agit maintenant d'orienter la réflexion vers une stratégie du loisir en intégrant toutes ces caractéristiques et élaborer des produits ludico-sportifs-culturels de proximité et de très court séjour afin de répondre aux attentes de la clientèle.

Les équipements à thème peuvent-ils répondre à ces attentes ?

### Attentes principales des clientèles en Nord-Pas de Calais

*Pour les touristes ...*

Concernant la clientèle **française** en France, les activités les plus pratiquées sont la marche et les visites culturelles. Le touriste de découverte est assez infidèle et réclame une gamme étoffée pour l'inciter à revenir dans un territoire et découvrir d'autres choses. Dans le Nord-Pas de Calais, les **Français** viennent pour des courts séjours ou des excursions. Leurs centres d'intérêt sont la campagne et le

tourisme urbain.

Les **Britanniques** sont attirés essentiellement par la ville et la campagne. Ils sont amateurs de culture, de visites de monuments et de musées (notamment sur le thème militaire). Très curieux, ils estiment les sites attractifs et souhaitent souvent revenir pour en découvrir toujours plus. Dans le Nord-Pas de Calais, ils apprécient les ambiances et les paysages. Leur première motivation est la restauration, le shopping et ensuite, seulement, les balades à bicyclette ou à pied, sur la côte ou dans la campagne. 25 % d'entre eux souhaitent visiter des attractions, des musées, des monuments. 6 % sont friands d'expositions, de festivals, d'événements culturels ou sportifs.

Les **Belges** apprécient beaucoup le mode de vie à la française, les grands espaces, les richesses culturelles, la gastronomie, les diversités régionales. Les **néerlandophones** se concentrent sur les randonnées à pied et à bicyclette. Dans le Nord-Pas de Calais, ils viennent surtout en famille. Mais ils effectuent aussi des sorties en couple ou entre jeunes. Tous les modes de sortie les intéressent en vacances ou en court séjour : en premier lieu, la mer, suivie du tourisme urbain, les visites de musée et de monument et les activités nautiques.

Les **Néerlandais** aiment venir pour l'espace et la nature. Ils pratiquent des vacances actives. En matière de tourisme urbain, ils apprécient les villes dotées d'un patrimoine culturel spécifique. Ils aiment les paysages variés. Ils

veulent pouvoir emmener leurs enfants. En France, ils aiment l'art de vivre, l'authenticité, les gîtes et la gastronomie. Dans le Nord-Pas de Calais, ils apprécient les paysages variés, le bon rapport qualité/prix. En famille, ils viennent toujours pour de longs séjours. Entre amis, plutôt pour de courts séjours.

En France, les **Allemands** apprécient avant tout les villes pour leur animation le samedi (contrairement à chez eux). Ils aiment les circuits touristiques. Ils ne souhaitent pas venir dans un pays pour pratiquer du tourisme de masse. Ils se déplacent en voiture. Le bassin de la Ruhr à trois heures de Lille rend la région facilement accessible pour eux. Dans le Nord-Pas de Calais, ils apprécient son offre diversifiée : plages, shopping, musées, activités sportives,... En résumé, ce sont l'ambiance et les animations qui les attirent.

Les **Scandinaves** sont très sensibles à l'environnement, à la nature, à l'authenticité. Ils pratiquent des vacances semi-actives, familiales, et souhaitent avant tout rencontrer la population locale. 20% de la clientèle, principalement des Suédois, choisissent leurs vacances par Internet. Dans le Nord-Pas de Calais, ils affectionnent son offre diversifiée, l'ambiance, la culture. Ils viennent également pour les golfs, les golfs suédois étant fermés six mois par an...

En marge mais néanmoins présents : les **Italiens**. Ils aiment le raffinement, l'accueil chaleureux des Français, la culture, la nature. Comme les Allemands, ils aiment se déplacer en voiture. Ils sont très individualistes et

indépendants. Ils organisent eux-mêmes leurs séjours. Ils aiment la dimension culturelle du Nord-Pas de Calais, les villes d'art, l'architecture, l'art flamand et baroque, les petites stations balnéaires, l'authenticité, l'accueil. Le Nord-Pas de Calais n'est pas très connu des Italiens, mis à part les villes d'art. Il faut leur faire découvrir notre région par de petites choses, de petites structures comme les musées à thème.

### *Pour les excursionnistes...*

L'excursionnisme est le déplacement d'un jour, sans consommation de nuitée. Une étude sur les **excursionnistes** a révélé dans le Nord - Pas de Calais des motivations très différentes, soit en matière de tourisme culturel, soit en matière de tourisme urbain. Réalisée dans le cadre d'un programme Interreg sur l'excursionniste eurorégional (Kent, Belgique, Nord-Pas de Calais), l'étude montre que le choix de destination se fait à partir d'un territoire ou d'une ville. On va sur la côte, dans l'Avesnois ou à Lille. Pour les Belges et les habitants du Nord - Pas de Calais, la motivation est avant tout la promenade et la randonnée. Les Belges sont attirés par la découverte et le shopping (balade en ville, visite culturelle). Les Britanniques sont principalement motivés par le shopping.

L'image que les habitants du Nord-Pas de Calais ont de leur région est une image d'ambiance, de convivialité, de paysages

variés. Ils ont une image négative du climat et du manque de relief. Les habitants du Kent trouvent leur intérêt dans la traversée, le duty-free, et Calais. Les Belges aiment les grands espaces naturels, toujours pour des excursions d'un jour.

Les facteurs déclenchant d'une excursion sont le coup de tête ou l'habitude. On y va parce que l'on connaît ou que l'on a envie de découvrir un nouvel endroit. C'est rarement prédéterminé. La proximité, les habitudes de fréquentation facilitent les déplacements. On connaît l'endroit, on a envie de changer d'air. Pour le Kent, c'est surtout le bouche à oreille, le désir de longue date et le facteur "traversée - croisière".

#### *Précision sur la demande en matière de tourisme fluvial ...*

Concernant les sites de tourisme fluvial, le CRT a réalisé avec Voies navigables de France et l'Université de Lille I une enquête lourde sur la connaissance de cette clientèle qui fréquente les chemins de halage. Treize sites, périurbains et ruraux, ont été enquêtés. Par exemple, dans le territoire du Parc Scarpe-Escaut, deux sites sont concernés, Marchiennes et Saint Amand.

Cette enquête nous donne des renseignements sur les motivations, les dépenses, la satisfaction des sites fréquentés. La qualité paysagère obtient des scores très importants. Les sources d'insatisfaction sont liées au fléchage des itinéraires de randonnée, aux panneaux

d'information touristique, aux équipements de loisirs (jeux pour enfants, bancs, poubelles...) Il semblerait qu'il y ait des améliorations à apporter.

Des activités sont également souhaitées dans les sites de tourisme fluvial à proximité des chemins de halage : guinguettes qui aujourd'hui font défaut le long des 680 km de voies d'eau du Nord-Pas de Calais, petits bars, bases de loisir ou espaces de loisirs, jeux pour enfants et activités de type location de vélo, de barques ou de pédalo, balades sur des bateaux à passagers, voire de location de petits bateaux sans permis. Voilà ce que demande cette clientèle, à 95 % régionale, qui de plus en plus redécouvre la voie d'eau. C'est une idée pour la mise en place d'équipements à thème sur cette thématique.

#### **Fréquentation des équipements à thème en région Nord-Pas de Calais**

L'étude annuelle de la fréquentation de 550 équipements touristiques régionaux révèle que les équipements à thème (entre 5 000 et 25 000 visiteurs par an) représentent 23 % de l'offre. Cela représente plus d'un million et demi de visiteurs en 1999 soit près de 12% de la fréquentation totale (13 millions de visiteurs en 1999).

La clientèle étrangère est moins représentée dans les équipements à thème que dans les équipements en général : 12,4 % de la clientèle, contre 14 %. Par ordre d'importance, on trouve les Belges, les Britanniques, les

Néerlandais et les Allemands. Par contre, au niveau de la clientèle de groupe, la part de ces petits équipements structurants est plus importante que pour la totalité des équipements : 40 % de la clientèle de groupe pour les équipements à thème, contre 26 % pour l'ensemble des équipements. La proportion d'accueil des groupes est très importante pour ces équipements qui attirent par ordre d'importance les scolaires, le troisième âge, les centres de loisirs, et enfin les comités d'entreprise.

Une enquête sur la fréquentation ces cinq dernières années des Maisons, des équipements des Parcs naturels régionaux (Maison du marbre, Maison du Parc, Maison de la forêt, Musée Transmanche et Maison du papier,...) souligne une pointe de fréquentation en 1996 et 1997 suivie d'une baisse de la fréquentation inexplicable depuis 1998. Toutefois cette baisse de fréquentation est faible, entre 3 000 ou 4 000 visiteurs, dans la mesure où ont été ciblés des équipements au sein des Parcs naturels régionaux qui, pour l'essentiel, accueillent une clientèle de groupes à dominante scolaire.

Une surprise de taille : l'importance des clientèles étrangères dans ce type de petits équipements qui drainent ensemble entre 5 000 et 25 000 visiteurs par an soit 10 à 12% de clientèle étrangère.

Les cinq grands équipements de la région Nord – Pas de Calais les plus fréquentés sont par ordre décroissant : Nausicaa avec 743 000 visiteurs en 1999, Bagatelle avec

422 000, le Musée des Beaux-Arts de Lille avec 300 000, Lewarde avec 135 000 et la Coupole d'Helfaut avec 130 000.

## Discussions

### Salle :

*Ces études sont intéressantes. J'aimerais savoir si elles s'accompagnent d'une approche financière pour estimer ce que le touriste est prêt à dépenser. S'il existe des différences entre la clientèle régionale et étrangère ?*

### Rémi DUFLOT :

*L'enquête sur le tourisme fluvial apporte quelques éléments de réponse, néanmoins très limités dans la mesure où les dépenses sont très faibles. 5 à 6 % des personnes enquêtées annoncent dépenser quelque chose. En moyenne, chaque personne qui dépense injecte 71 F par jour localement. Cette somme est faible car aujourd'hui les occasions de consommer sont très limitées. Par contre, l'enquête délivre des informations très intéressantes sur les intentions de dépenses. Je tiens ces chiffres à votre disposition.*

*Pour les autres marchés, nationalité par nationalité, le CRT possède aussi des éléments de dépense ou d'intentions de dépenser par type d'activité ou de produit.*

**Yves DELMAIRE :**

*On parle d'équipement à thème. Par définition, ce sont des boîtes dans lesquelles on entre et on sort. Il existe une question lancinante depuis des années pesant sur la gestion et la valeur reconnue de ceux qui construisent des offres thématiques dans la région. Il existe beaucoup d'espaces ouverts. Les équipements à thème ne sont pas forcément des boîtes dans lesquelles on fait de la découverte.*

*Même sans chiffres, il faut toujours avoir en tête qu'on vient aussi visiter, renifler, un territoire avant de rentrer dans une boîte. C'est un enchaînement à ne pas négliger et qui nécessite une observation plus fine. Parfois, en allant dans une boîte, un lieu d'accueil, une maison, on peut être incité à rester plus longtemps dans le territoire : c'est une dimension essentielle pour la gestion des équipements à thème.*

**Franco AMADEÏ :**

*Au vu de la courbe de fréquentation de ces cinq grands équipements régionaux et des documents fournis, on se rend compte que seuls les gros équipements et*

*les plus récents continuent à croître alors que les autres connaissent une érosion lente.*

*Avez-vous des chiffres sur l'accroissement de la demande d'une part et l'accroissement du nombre de "boîtes" mises sur le marché ? N'existe-t-il pas un accroissement plus lent de la demande que de l'offre ?*

**Rémi DUFLLOT :**

*C'est une bonne question dont la réponse est très délicate. Le Nord-Pas-de-Calais a-t-il besoin encore d'investir dans de nouveaux équipements d'autant qu'il y a eu aussi beaucoup d'échecs ces dernières années.*

*Il semble qu'on soit allé parfois trop vite en besogne à une époque. La demande n'a pas suivi et aujourd'hui il faut laisser le marché s'équilibrer avant d'envisager d'autres projets. C'est vrai que si l'on prend le dernier équipement à s'être agrandi, Nausicaà, c'est 80 millions de francs, sans que les chiffres annoncés lors de son ouverture n'aient été atteints à ce jour.*

*Il existe des exemples réussis, comme Lewarde, qui fonctionnent très bien. L'Écomusée fonctionne lui peut être un peu moins bien. D'une façon générale, je n'aime pas trop ce terme d'érosion. Il faudrait analyser la situation plus*

*précisément, thématique par thématique. L'offre en musées des Beaux-Arts "fait un carton" dans la région avec une locomotive, le Palais des Beaux-Arts de Lille, qui entraîne derrière lui les 32 ou 33 de la région.*

**Laurence MATON, CDT Nord**

*Face aux baisses de fréquentation de certains équipements à thème, il faut peut-être se poser la question de leur renouvellement. C'est un défi de satisfaire des clientèles, peu fidèles, recherchant des équipements très attractifs. C'est un défi important pour les territoires de se renouveler avant de créer de nouvelles "boîtes".*

**Yves DELMAIRE :**

*Face à des clientèles de plus en plus difficiles à fidéliser, n'hésitant pas à aller voir ailleurs très facilement, il faut essayer de renouveler ce qui est exposé dans un musée et pas hésiter à jouer la carte de l'événementiel, avec des manifestations très ponctuelles, même sur un seul dimanche. Cela peut suffire à faire venir quelqu'un qui connaît déjà l'équipement et qui avait, pour ce dimanche, prévu d'aller ailleurs.*

**M.COENEN, Musée du moulin à Wissant :**

*Il est important de dire que les petites structures doivent se renouveler très souvent, voire quasiment en permanence.*

*Adeptes de tourisme fluvial, le gros problème aujourd'hui est le manque de lieux d'arrêt au bord de l'eau. Pour un bateau, il faut un minimum d'équipements, des crochets, un quai... Cela manque cruellement. Il y a des améliorations à apporter. Il est par exemple impossible de s'arrêter dans une ville comme Saint-Omer.*

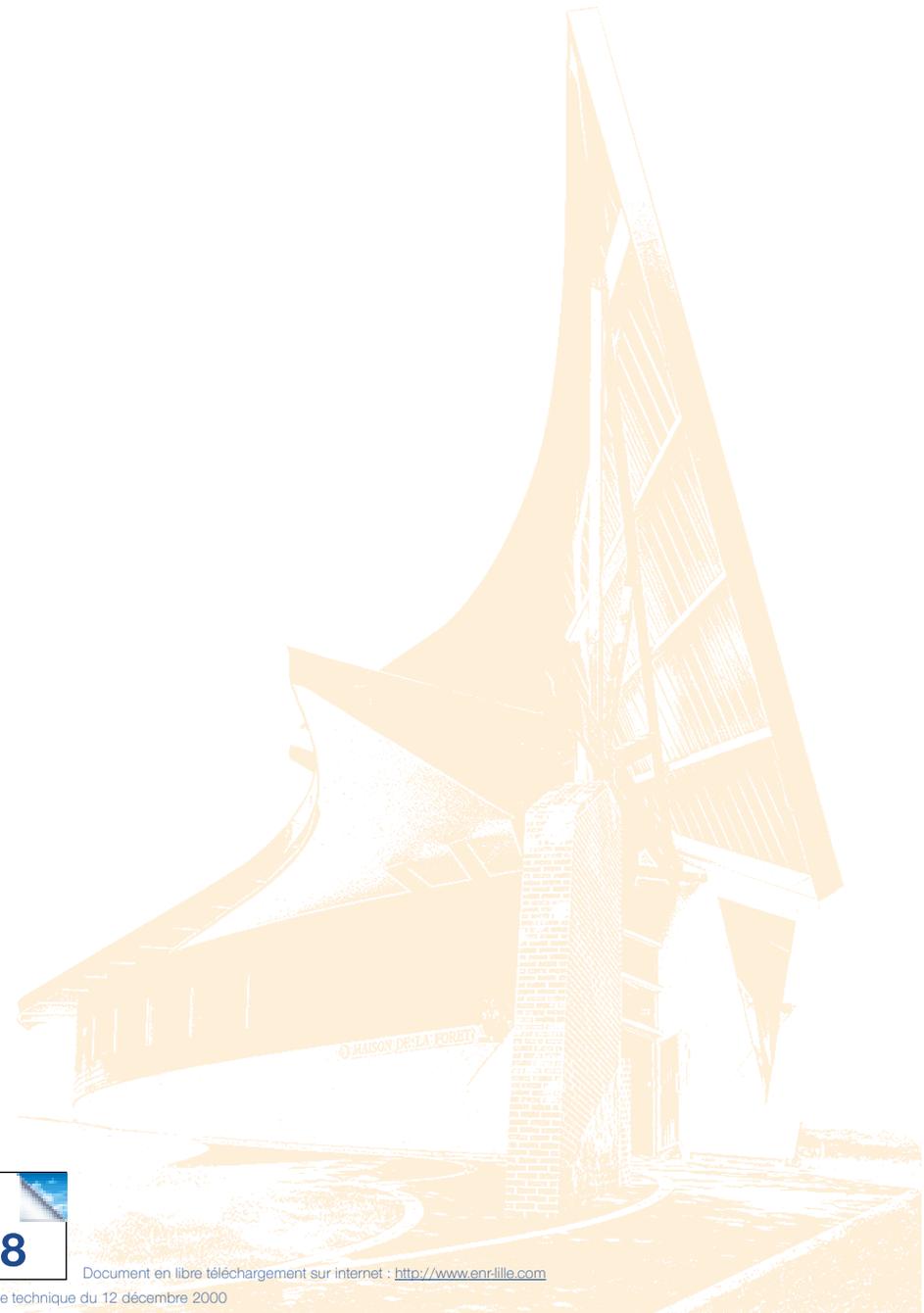
**Jean SCOL, Université de Lille I :**

*Pour répondre à votre réflexion, j'ai l'impression que dans la région, au regard de la proportion de navigants, on a mené une politique d'équipement des voies fluviales assez importante, avec les relais, les haltes,... Il suffit parfois de regarder l'état de certains appontements pour se rendre compte qu'il n'est pas utile de les multiplier.*

*Concernant la baisse de fréquentation des équipements, un grand nombre d'entre eux sont fréquentés par des groupes (scolaires,...). Cette baisse de fréquentation peut s'expliquer par la difficulté croissante du monde enseignant à organiser des sorties sur le terrain (problèmes de responsabilité, de sécurité et de budget,...).*

*Autre remarque, peut-être faut-il raisonner en termes de réseau plutôt qu'en termes d'équipement individuel. Il existe le réseau des villes fortifiées, celui des musées de fortifications de 39-45 sur le littoral. On est dans une région où la population locale est peu favorisée au*

*niveau financier. Dépenser à chaque fois 30, 40 ou 50 francs et plus, limite forcément les familles à faibles revenus. Une réflexion est à conduire en matière de mise en réseau assorti de tarifs dégressifs permettant la visite de plusieurs sites.*



## Partie 2 - L'intégration au territoire d'un équipement à thème

## 2.1. Projet de territoire et détermination de filières de développement : le choix d'équipements "structurants"

**Jean-Louis THOMAS,**  
**Directeur du Parc naturel régional**  
**de l'Avesnois**

Dans l'Avesnois, les modes de valorisation du patrimoine s'appuient sur de petites structures animées comme, partout ailleurs, par la volonté, le bénévolat, la capacité d'initiative et le dynamisme de quelques personnes.

Il existe une valorisation importante des activités économiques qui ont forgé l'identité du territoire. C'est le cas du travail accompli par l'Écomusée de Fourmies-Trélon sur la mémoire collective avec sa mise en réseau d'équipements à l'échelle d'une partie du territoire.

Toutefois, on constate l'absence ou la faiblesse de la mise en valeur des filières économiques et identitaires du territoire. On parle de filière économique en présence d'une entrée économique liée à une production industrielle ou artisanale, de filière identitaire en présence d'une entrée liée à un patrimoine culturel ou environnemental.

### Missions des Parcs naturels régionaux et équipements à thème

Les Parcs ont subi plusieurs évolutions législatives et réglementaires. Des textes d'importance sont sortis depuis 1993, notamment pour définir les missions d'un Parc naturel régional.

Le décret du 2 septembre 1994 énonce qu'un Parc a pour missions de :

- protéger le patrimoine naturel et culturel,
- contribuer à l'aménagement du territoire,
- contribuer au développement économique et culturel et de la qualité de vie,
- assurer l'accueil du public, l'éducation, l'information,
- réaliser des actions expérimentales ou exemplaires dans ces domaines
- contribuer à des programmes de recherche.

Ainsi le projet de territoire d'un Parc est traduit dans une charte, document au vu duquel le ministère attribue le label pour une durée maximale de dix ans. Il est avant tout fondé sur la préservation et la valorisation du patrimoine. Le Parc est légitime pour intervenir dans le domaine des équipements à thème, outils possibles de valorisation de ce patrimoine.

### **Objectifs du Parc Naturel Régional de l'Avesnois : identifier des filières touristiques...**

Le projet de Parc Avesnois a mis presque dix ans à voir le jour. Créé en mars 1998, il détient le " label " jusqu'en 2008. Pour parvenir à ce résultat, il a fallu faire preuve de beaucoup de pédagogie et de persuasion auprès des partenaires, des élus locaux et autres, pour convaincre que l'outil Parc pouvait être une démarche intéressante en termes de projet de territoire. Aujourd'hui on se demande comment on a pu se passer d'un tel outil tant les sollicitations sont pressantes, à tous les niveaux, notamment en matière d'équipements à thème.

Face à une demande cacophonique du territoire, il fallait avoir un outil d'aide à la décision pour expliquer les objectifs et les modalités d'intervention du Parc tout en optimisant l'intervention publique. Il s'agissait donc d'identifier et de hiérarchiser des filières patrimoniales et touristiques c'est-à-dire de repérer ce qui était valorisable auprès du grand public à travers un produit ou des produits touristiques, en cohérence avec les objectifs de la charte.

Deux études ont été confiées au cabinet BETURE Conseil, l'une sur les filières patrimoniales et touristiques, l'autre sur les équipements thématiques (en partenariat avec la Caisse des dépôts et des consignations

et la communauté de communes du Val de Sambre qui fédère schématiquement les communes de l'arrondissement non concernées par le Parc).

L'objectif de la première étude était d'identifier, d'analyser, de hiérarchiser des filières, de préconiser les actions du Parc et de proposer des plans d'actions. La démarche a été intellectuellement très compliquée. D'abord la notion de filière a été définie en considérant que c'était un chaînage d'acteurs, chacun étant un maillon qui concourt à la transformation d'une matière première. Celle-ci pouvait être un produit au sens strict du terme ou un élément de patrimoine naturel ou culturel. Dans le document fourni dans le dossier, un graphique fait le parallèle entre une filière économique et une filière identitaire, avec l'existence à chaque étape de correspondances entre les maillons des filières.

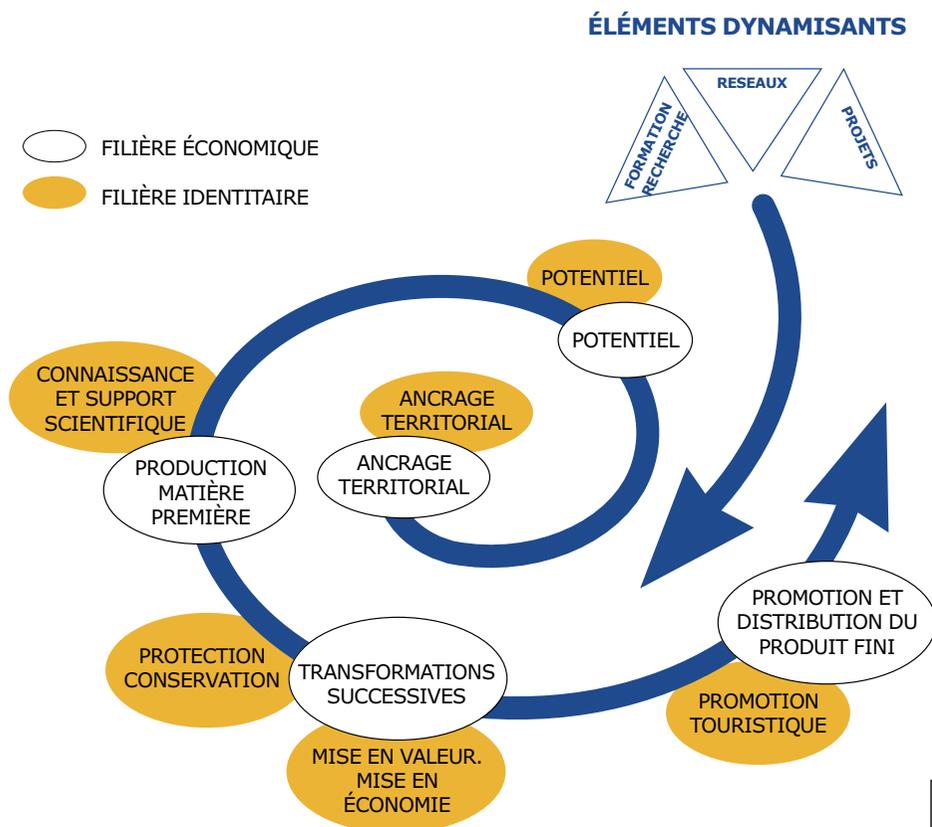
*Voir graphique page suivante*

### **... et les hiérarchiser au regard de leur appui aux objectifs du Parc**

Plusieurs thématiques figurant dans la charte et sur lesquelles on pressentait une intervention du Parc ont été analysées. L'enjeu était de savoir s'il s'agissait véritablement d'une filière et s'il y avait ou non des chaînons ou des acteurs manquants. À partir du dynamisme des filières et de l'intérêt qu'elles

représentent eu égard aux objectifs du Parc, quatre cercles ou niveaux de priorité ont été définis à partir des thématiques évoquées au préalable. Ces quatre cercles de priorité sont autant d'éléments de référence afin de savoir comment le Parc doit intervenir à l'avenir, dans quelles limites et dans quel cadre.

**Étude pour la mise en valeur des filières patrimoniales et touristiques sur les territoires de l'Avesnois et de la C CVS : graphique de l'étude définissant les filières économiques et les filières identitaires**



Dans le premier cercle pour lequel le Parc doit avoir un rôle moteur auprès de ces filières se trouvent les thématiques identitaires fortes de l'Avesnois :

- le bocage,
- le Maroilles et les fromages en général (mais surtout le Maroilles dans la mesure où c'est la seule AOC attribuée à un fromage dans le Nord-Pas de Calais),
- le lait (première production agricole de l'Avesnois liée au bocage),
- les pommes,
- le patrimoine architectural associé à l'activité des carrières (7 sites d'extraction actuels ou futurs) avec évidemment la pierre bleue, élément déterminant et visible du patrimoine architectural,
- En périphérie, on trouve quelques thématiques comme les brasseries, le textile, le pain, la poterie, les loisirs, la verrerie, le bois...

Une seconde étude témoigne d'une démarche approfondie d'analyse des filières. Elle a permis d'ouvrir une ligne d'horizon, de vérifier l'opportunité des actions entreprises et de repérer les lacunes à combler. N'oublions pas qu'en 2008 l'intervention du Parc naturel régional sera évaluée en matière de valorisation de patrimoine, et notamment sur les équipements à thème.

Cette seconde étude aurait dû être menée après la première. Mais conduire les deux en même temps n'a pas forcément été un handicap d'autant qu'au même moment nous étions sollicités pour quatre projets d'équipements thématiques : la Maison du lait au Quesnoy, la Maison du Maroilles à Maroilles, la Maison de l'arbre et de la forêt à Trélon et la Grange du pain à Grand Fayt.

### Évaluer la faisabilité de 4 équipements thématiques

Le premier objectif fut de définir un nouveau concept d'équipements à thème en Avesnois répondant à la fois :

- aux besoins d'une filière professionnelle en termes d'organisation interne et de communication vers le grand public, autrement dit la valorisation d'un savoir-faire,
- aux souhaits des collectivités en termes de valorisation du patrimoine et de développement touristique.

Le deuxième objectif fut de créer d'emblée un réseau d'équipements complémentaires, non concurrents pour éviter, suite à des démarches isolées, de rechercher après leur complémentarité dans le territoire. La démarche s'est inspirée de celle de l'Écomusée pour cibler des publics différents et installer une complémentarité entre ces quatre projets d'équipement.

La **Maison du lait** qui intéresse la ville du Quesnoy est peu demandée par les professionnels déjà bien organisés. Toutefois, ces derniers reconnaissent qu'un tel outil de valorisation de la filière assis sur le triptyque herbe/vache/lait peut être très intéressant pour le grand public. Cette Maison ciblée sur les 3-12 ans sera très ludique et insistera sur l'aspect dynamique et vivant du produit "lait".

Pour la **Maison du Maroilles**, la profession est peu organisée. Le syndicat est situé dans l'Aisne, ainsi que le principal producteur puisqu'il n'existe toujours pas de production industrielle de Maroilles dans le Nord. Cet équipement grand public valorisera la seule AOC fromage du Nord-Pas de Calais. Il sera aussi un outil au service des professionnels avec un projet de fruitière, c'est à dire un service commun pour des jeunes motivés par la fabrication, la transformation et l'affinage du Maroilles.

C'est la **Maison du pain** qui aujourd'hui pose le plus de difficultés car elle se situe dans le 4ème cercle de priorité. Faute d'être lié à un enjeu patrimonial fort du territoire, ce projet est faiblement porté par les collectivités. Seule une association est fortement mobilisée. Son intérêt : passer du présent à l'avenir en présentant les méthodes traditionnelles et les techniques modernes de fabrication d'un produit basique, le pain, avec comme fil conducteur la thématique "produits bio".

Pour la **Maison de l'arbre** à Trélon, par contre, il existe une forte demande des professionnels qui souhaitent au niveau de leur organisation interne revoir leur complémentarité, de l'exploitation forestière jusqu'à la transformation. L'Avesnois détient le taux de boisement le plus important dans le Nord-Pas de Calais, 22 % contre 7 % pour la région. Toutefois, nous sommes très mauvais en termes de transformation, de valorisation et donc de valeur ajoutée à ce produit. L'idée est de faire un équipement grand public (groupes, scolaires,...) avec un discours très pédagogique sur l'exploitation de la forêt et sa gestion écologique.

### **Faire face à certaines difficultés et interrogations sur la mise en œuvre d'un équipement**

L'expérience montre qu'il est toujours difficile de passer de l'idée au projet et d'organiser un partenariat qui suppose la reconnaissance du rôle de chacun. Plus on est nombreux autour de la table, plus les intérêts locaux cherchent à s'affirmer aux dépens d'un intérêt collectif. Une deuxième difficulté est de répondre aux vrais besoins d'une organisation professionnelle et non de répondre à la stratégie d'une marque commerciale.

Face aux hésitations des pouvoirs publics, certains porteurs de projet se demandent parfois s'il ne vaut pas mieux travailler avec

des privés sur la base de cahiers de charges serrés, même s'il existe un risque de se heurter à des problèmes futurs en matière de communication sur le produit et de déontologie. Pour l'instant, l'idée est de valoriser un produit, et non une marque.

Une autre difficulté est de doser le soutien à apporter à un projet, aussi intéressant soit-il, fortement porté par le milieu associatif, mais non prioritaire pour le territoire ou les collectivités.

Le dernier point est d'ordre financier. Même si le secteur de l'Avesnois bénéficie de crédits Objectif 1 et Interreg, il est toujours difficile d'élaborer le plan de financement d'un projet, en particulier le volet fonctionnement. Car qui va payer quoi ?

Cela renvoie au problème de l'intérêt du projet par rapport à l'échelle du territoire dans lequel il s'inscrit. Le projet est soit trop grand pour être porté à l'échelle locale, soit trop petit pour être porté à l'échelle régionale. Il s'agit ainsi de définir une vraie stratégie de fonds publics à l'échelle régionale. Il faut savoir qui intervient sur quoi et surtout à partir de quel seuil un projet est considéré d'intérêt local. Quand on porte un projet de territoire, l'essentiel est de savoir de quel territoire il s'agit. Par exemple, le village de Maroilles compte 1 500 habitants. La commune existe car un jour, des moines se sont installés là pour y fonder une abbaye. Le

nom est éminemment porteur : il est dès lors logique que la Maison du Maroilles s'installe à Maroilles. Faut-il pour autant conclure que ce projet est de nature locale... qu'il n'a pas d'intérêt en dehors de l'A.O.C. de son fromage ? Il s'agit donc de déterminer des cadres de références à ce niveau là.

### **Des acquis**

Ces différents projets ont cristallisé bon nombre d'énergies, de moyens, de débats de fond entre partenaires publics et privés sur l'avenir des filières professionnelles. Ils illustrent l'articulation parfois délicate entre le projet de territoire porté par le Parc, le Contrat de développement rural et le projet de développement du Contrat d'agglomération... Ce travail a toutefois apporté une réelle valeur ajoutée au développement et à la valorisation d'un patrimoine et reconnu le rôle fondamental des acteurs économiques. Car la réussite d'un projet d'équipement thématique dépend de l'appropriation de ce projet par les organisations professionnelles. On ne peut pas faire de Maison du Maroilles sans les producteurs de Maroilles, ni une Maison du Lait sans les éleveurs... Les débats organisés dans le cadre de ces projets ont permis de reconnaître le rôle actif des acteurs économiques pour poursuivre l'objectif du Parc, notamment en matière d'enjeux paysagers et écologiques ; l'économie et l'écologie sont à ce niveau indissociables.

## **2.2. L'implication de la population au sein d'un équipement à thème**

**Marc Goujard,  
directeur de l'Écomusée de la région  
de Fourmies-Trélon**

Tout d'abord, il s'agit de rappeler que le concept d'Écomusée sur l'Avesnois est né du contexte de crise présente dans cette région au milieu des années 70. Cette crise était issue des chocs pétroliers, de l'effondrement total des grands piliers industriels de l'Avesnois (textile, verrerie, métallurgie). L'arrivée des quotas laitiers a aussi porté un coup de semonce terrible aux productions agricoles de ce secteur.

L'émergence de l'Écomusée est liée à la prise de conscience dans les années 70 par le champ associatif, notamment socio-culturel, qu'il fallait réfléchir sur l'avenir du territoire. Il faut rappeler un taux de chômage de l'ordre de 30 % dans le bassin d'emploi de Fourmies...

### **Du travail sur la mémoire collective au projet d'Écomusée**

Plusieurs questions taraudaient les acteurs culturels et socio-culturels du secteur. Quelles pouvaient être les perspectives pour ce territoire compte tenu de la situation de déprise et d'une population sans perspectives de reconversion ?

Une des idées du centre socio-culturel de Fourmies a été de réaliser un travail sur l'histoire des gens, des familles, pour exprimer que l'Avesnois avait connu la prospérité et pour positiver ce passé afin de mobiliser la population. C'est en effet l'idée de participation de la population qui, dès le départ, a fondé ce projet. Cela s'est d'abord traduit par un programme d'animation culturelle construit autour de la mobilisation des scolaires, des personnes âgées, mais aussi d'une enquête sur l'histoire des familles, des traditions, de la vie des gens, des récits...

Ce travail de courte durée avait pour objectif de restituer l'histoire économique et sociale du territoire. C'est sur cette base qu'a émergé l'idée de production culturelle, d'expositions, de films, de publications, d'enquêtes scolaires et de travail sur l'histoire, la vie des gens. Au départ, il s'agissait uniquement d'un travail d'enquête. Mais les enfants des écoles primaires ont rapporté des objets, des photos, des documents... permettant de réaliser pendant un week-end de l'année 1980 une quinzaine d'expositions dans toutes les écoles du canton rassemblées ensuite dans une unique exposition présentée dans une ancienne usine textile à Fourmies. Cette exposition a servi de projet de préfiguration à l'Écomusée. C'est à ce moment qu'un basculement s'est opéré entre l'idée d'un travail limité dans le temps et l'idée d'un

travail durable sur ce territoire autour du patrimoine et de la mémoire collective.

Le projet de l'Écomusée est alors entré dans une phase plus active. Plusieurs équipements assis sur la valorisation du patrimoine industriel et rural ont été visités en France : Écomusée du Creuzot, de Marquèse, Grande Lande,... Il a été compris qu'il existait une connexion entre la démarche des écomusées et celle des Parcs naturels régionaux car c'est à cette époque que le concept d'Écomusée émergeait à l'intérieur de ces structures. Il en résulte une initiative impulsée conjointement par Georges-Henri Rivière et Hugues Devarines, deux chercheurs spécialistes du patrimoine et de la muséographie qui ne trouvaient pas satisfaction auprès du ministère de la culture. Cette méthode de mise en valeur du patrimoine avec la participation de la population est donc une idée française développée avec l'appui du ministère de l'environnement, et non celui du ministère de la culture de l'époque.

### Un concept original

Qu'est-ce qu'un Écomusée ? C'est un musée de société, un lieu qui valorise le patrimoine culturel et naturel du territoire, mais aussi le patrimoine scientifique, technique et ethnographique ainsi que les lieux et outils de mémoire.

L'Écomusée n'est pas seulement un conservatoire. Avec la participation de la population, il prend une part active à la vie de sa région et à son développement en apportant sa contribution à la réflexion, aux débats et expérimentations de la société. Il noue des liens essentiels avec la recherche dans les domaines des sciences sociales, de l'ethnologie, des sciences de l'environnement, de l'histoire, de l'urbanisation, du développement local, de l'économie, du tourisme et pose en termes critiques des questions sur l'identité, l'héritage, la différence, les frontières, les problèmes actuels et les nouvelles orientations des sociétés.

Pour ce faire, il considère l'objet comme un témoignage de l'histoire et de la société, et la muséographie comme l'un des moyens de communiquer ce témoignage au public. On n'est pas seulement dans une logique purement muséographique avec des collections en vitrines ou sur des murs. Ici prévaut une logique de développement associant le monde scientifique, la population avec l'ensemble de ces acteurs. La muséographie est presque un prétexte, elle est un moyen de favoriser un territoire, de le faire vivre.

Autre élément de définition d'un projet d'écomusée : l'écomuséologie concept s'applique au niveau régional et national et

concerne aujourd'hui 130 établissements à l'échelle nationale. Le patrimoine, approché sous ses différentes composantes (humaine, industrielle, urbaine, agricole, naturelle, population), concerne plusieurs types d'acteurs : les élus territoriaux et locaux, les forces vives régionales (c'est-à-dire l'ensemble des partenaires sociaux, économiques et culturels d'un territoire, les syndicats ouvriers et patronaux, les chambres consulaires, les offices de tourisme, les sociétés savantes...), les bénévoles, ceux qui ont du temps à donner pour œuvrer à la valorisation de ce patrimoine. Enfin, ce sont, même s'il s'agit d'une population plus éloignée, les scientifiques et les spécialistes qui, à travers leurs conseils scientifiques, apportent un certain nombre de compétences, mobilisent des étudiants et chercheurs et permettent d'enrichir la connaissance du territoire de façon transversale et pluridisciplinaire.

Le territoire est un autre élément important. L'Écomusée de Fourmies interroge plusieurs échelles de territoire :

- Le territoire d'intervention.
- Le territoire de partenariat : l'ensemble de l'Avesnois et de la Thiérache avec lesquels nous avons des actions de coopération.
- Le territoire de coopération : l'Eurorégion et les partenaires avec lesquels, au niveau

national ou international, sont menées des actions de coopération.

### Fonctionnement de l'Écomusée

L'organigramme de fonctionnement des instances dirigeantes de l'Écomusée de Fourmies permet de comprendre le travail accompli. La gestion partenariale associe trois collèges au conseil d'administration : les partenaires publics, les partenaires sociaux et économiques et les associés, c'est à dire l'ensemble des partenaires des différents sites de l'Écomusée.

### Un travail en réseau

Autour de l'Écomusée de la région de Fourmies-Trélon, il existe un réseau de sites thématiques valorisant chacun des éléments du patrimoine de ce territoire : la Maison du bocage, l'Atelier du musée du verre à Trélon, le Musée du textile et de la vie sociale à Fourmies, la Maison de la Fagne à Wallers, les sentiers d'interprétation à Wignehies, les moulins du Bois Joli à Felleries et d'Helmote à Liessies. Mais aussi, en partenariat plus étendu, la Maison de la douane à Estrudes.

L'ensemble de ces sites valorise les composantes du patrimoine régional. Chaque site a sa propre insertion locale et dispose d'une équipe de bénévoles et de quelques salariés par site. L'ensemble des compétences scientifiques et techniques nécessaires à la

production culturelle et à l'animation est rassemblé au sein des services centraux de l'Écomusée qui joue un rôle de "mutuelle" pour l'ensemble des sites. Ce qui permet de faire des économies d'échelle, au niveau de la gestion de chaque site, et de faire fonctionner un système de billetterie commun et une seule centrale de réservation.

### Des coopérations

Cet ensemble vit dans le cadre de coopérations contractualisées avec certains partenaires publics, État, Europe ou collectivités territoriales. Hier prédominait une politique de subventions au coup par coup des financeurs publics. Aujourd'hui prévaut une logique de commande, de contrat, entre chaque partenaire, nécessaire pour inscrire une intervention dans la durée.

Cependant un certain nombre de partenaires, comme le Département ou l'État, restent encore réticents à formaliser un partenariat dans la durée. L'État préfère ainsi intervenir au coup par coup avec des critères qui évoluent d'une année à l'autre. Cette situation entraîne un pilotage à vue total et rend la gestion financière difficile et ce d'autant plus que 40 salaires sont à honorer chaque mois.

Pour clarifier les partenariats et travailler dans le temps, l'idée a été de raisonner en termes de convention pluriannuelle portant charte d'objectifs.

Il y a trois niveaux de missions :

- des missions centrales sur nos sites majeurs autour du patrimoine industriel ou naturel, avec des moyens affectés durables,
- une mission d'appui pour les autres petits sites du réseau de l'Écomusée avec des moyens et des ressources spécifiques (Contrat de développement rural,...),
- des missions de développement, c'est à dire des opérations permettant par exemple de mener des études solides sur un certain nombre d'axes ou de filières qui participent au développement du territoire : missions d'expertise, études actions, missions d'ingénierie, événements, actions spécifiques... assortis de financements spécifiques.

### **Gérer dans le temps l'attractivité de l'équipement**

Plusieurs difficultés ont été rencontrées ces dernières années. Elles sont de plusieurs niveaux. On constate notamment une augmentation de l'offre à l'échelle régionale en matière de loisirs culturels. Avec plus de vingt ans d'existence, l'Écomusée a subi ces dernières années un tassement de sa fréquentation. Aujourd'hui, la clientèle se positionne sur des produits bien organisés, fortement attractifs.

Il est donc nécessaire de disposer d'une zone

dans laquelle des prestations de qualité s'entraînent les unes aux autres, avec une certaine stabilité du produit. Or, dans des petits sites à thème s'appuyant sur un réseau associatif et des bénévoles, il arrive que :

- la qualité de la prestation, les horaires d'ouverture ne soient pas toujours respectés,
- le produit ne s'est pas suffisamment renouvelé depuis quinze ans,
- le travail scientifique en amont n'est pas suffisant,
- la qualité de l'accueil ou la vision du produit n'est pas suffisamment forte.

Mais comment faire face économiquement au renouvellement du produit sur un réseau de neuf ou dix sites tous les deux ou trois ans ?

C'est économiquement impossible au regard des moyens financiers alloués pour répondre aux besoins de recherche, de production culturelle, d'animation et de formation. Il faut être conscient que chacun des sites ne détient pas une attractivité importante. Dans ce type d'équipement, il n'y aura jamais 200 000 visiteurs par an. Comment alors assurer l'équilibre économique et l'exploitation de tels sites lorsqu'il est nécessaire d'améliorer la qualité du produit, de travailler son contenu, de faire des animations ?

### Clés de réussite d'un site à thème

Sur l'idée de sites à thèmes, deux conditions préalables :

- leur inscription à l'échelle d'un territoire pertinent et leur mise en réseau car ils ne peuvent vivre individuellement.
- L'existence d'un "pool" de compétences (marketing, promotion, communication,...) en appui.

Concernant le niveau d'intérêt d'un site thématique, il est sûr qu'un petit équipement, genre moulin, avec un intérêt local ou micro-régional, ne pourra attirer qu'une clientèle de proximité. Seule son inscription dans un réseau pourra accentuer un peu la fréquentation, mais sans jamais atteindre des niveaux importants. Ainsi le niveau d'intérêt peut être à différentes échelles, du local au national, voire international. Toutefois, tous les produits n'ont pas vocation à embrasser toutes les échelles en même temps.

Inscrire ces sites dans un réseau, c'est faire prévaloir une logique de développement diffus du territoire. C'est le choix retenu à la fin des années 70 par l'Écomusée de Fourmies. Plutôt que d'édifier un projet structurant dans telle ou telle commune, l'idée a été de tirer parti des différents sites locaux et de les mettre en réseau pour développer l'ensemble du territoire.

Mais ce choix a un coût d'exploitation très important. Car sur chaque site, il faut du personnel (animateurs, agents d'accueil,...) pour faire vivre le réseau. En amont aussi, il est nécessaire de s'appuyer sur du personnel scientifique. Aujourd'hui, il est difficile compte tenu des moyens accordés de remplir correctement nos missions.

De plus, suite à la décentralisation, la plupart des collectivités territoriales se sont emparées de la compétence culture et patrimoine. Aujourd'hui, on est confronté à une multitude d'acteurs qui oblige à déployer dix fois plus d'énergie et de compétences qu'il y a vingt ans pour mener à bien un projet.

### Discussions

#### Yves DELMAIRE

*Le nom d'Écomusée est-il un label ? Les 130 Écomusées de France sont-ils soumis à une charte ? Les petits équipements qui s'intitulent Écomusée ont-ils toute légitimité pour s'appeler de la sorte ?*

#### Marc GOUJARD

*Depuis 1981, le Ministère de la Culture a édicté des principes généraux à observer par les Écomusées, au même titre que les musées (contenu scientifique, missions...).*

*Tous les Écomusées n'appartiennent pas au réseau de la Fédération des Écomusées. Ils ne sont pas forcément agréés par le Ministère de la culture qui exige un personnel scientifique, un conservateur, la gestion des collections selon des normes nationales,... La Fédération des Écomusées dont j'assume la présidence depuis un an a décidé de créer un label de qualité, une charte, de manière à mieux identifier nos partenaires qui répondent à des normes précises. Avant toute adhésion sont vérifiées les conditions scientifiques, techniques, d'organisation. Sont exclus les Écomusées ne répondant plus aux normes. Dans le Nord, une dizaine d'équipements sont membres de la Fédération (Musée de la Faïence à Desvres, Musée portuaire de Dunkerque, Centre historique de Lewarde, Maison de la Dentelle de Caudry,...).*

### **Rémi DUFLOT**

*Malgré le travail de réflexion conduit par Béture Conseil, le Parc naturel régional de l'Avesnois semble faire le grand écart entre d'un côté les institutions qui imposent leurs critères, notamment dans l'émergence de projets de territoire, et de l'autre, les acteurs locaux (communes, associations, porteurs de projets,...) avec lequel le Parc doit travailler. Pour s'extraire de sa*

*position inconfortable, il faut s'accorder le temps de la réflexion. Un travail important d'étude réalisé devrait aboutir à la définition d'un document stratégique de référence dont les conclusions doivent être annoncées sur le terrain pour éviter le décalage des initiatives entre les acteurs locaux. Maison du Pain, Maison de l'arbre,..., n'ont rien de spécifiques à l'Avesnois. Qui va alors les visiter ? Ces équipements ne pourront guère tirer vers le haut la notoriété du territoire.*

*La mise en réseau me semble une solution. Pourquoi ne pas ériger l'Écomusée de Fourmies, déjà intégré au réseau national des Écomusées, comme tête de réseau des Maisons gérées par le Parc ?*

### **Jean-Louis THOMAS**

*Dans un Parc naturel régional, l'enjeu n'est pas de devenir un Parc national. L'enjeu est de fixer et de développer des activités dans un territoire qui est avant tout habité. La qualité d'un territoire Parc naturel régional résulte essentiellement de ses activités.*

*Maison du Pain, Maison de l'arbre sont certes peu identifiés à l'Avesnois. Concernant le projet de la Maison de l'Arbre, c'est vrai qu'il existe des équipements de même nature dans la*

*région. Mais ce projet est le seul à avoir comme objectif de valoriser à la fois un élément patrimonial, la forêt, et les savoir-faire d'une filière professionnelle. C'est important pour nous de faire émerger cet équipement, très attendu par la filière bois. Ces différents équipements répondent à un besoin des collectivités locales et de la profession. Reste à identifier la bonne échelle d'intérêt de ces équipements, sans créer de "petits Nausicaà".*

*N'oublions pas qu'avec le prochain doublement de la RN2, l'enjeu sera de capter les flux qui traverseront l'Avesnois. N'oublions pas non plus que le Parc départemental du Val Joly s'engage dans un projet ambitieux de création de 2 300 lits, contre 160 aujourd'hui. À ces visiteurs supplémentaires, il faut proposer une offre d'activités diversifiée à proximité.*

*Une convention est en cours d'élaboration entre le Parc et l'Écomusée pour que ce dernier joue un rôle de tête de réseau. Ce projet de convention doit décider des moyens complémentaires accordés et prévoir les conditions pour utiliser de manière rationnelle compétences et savoir-faire.*

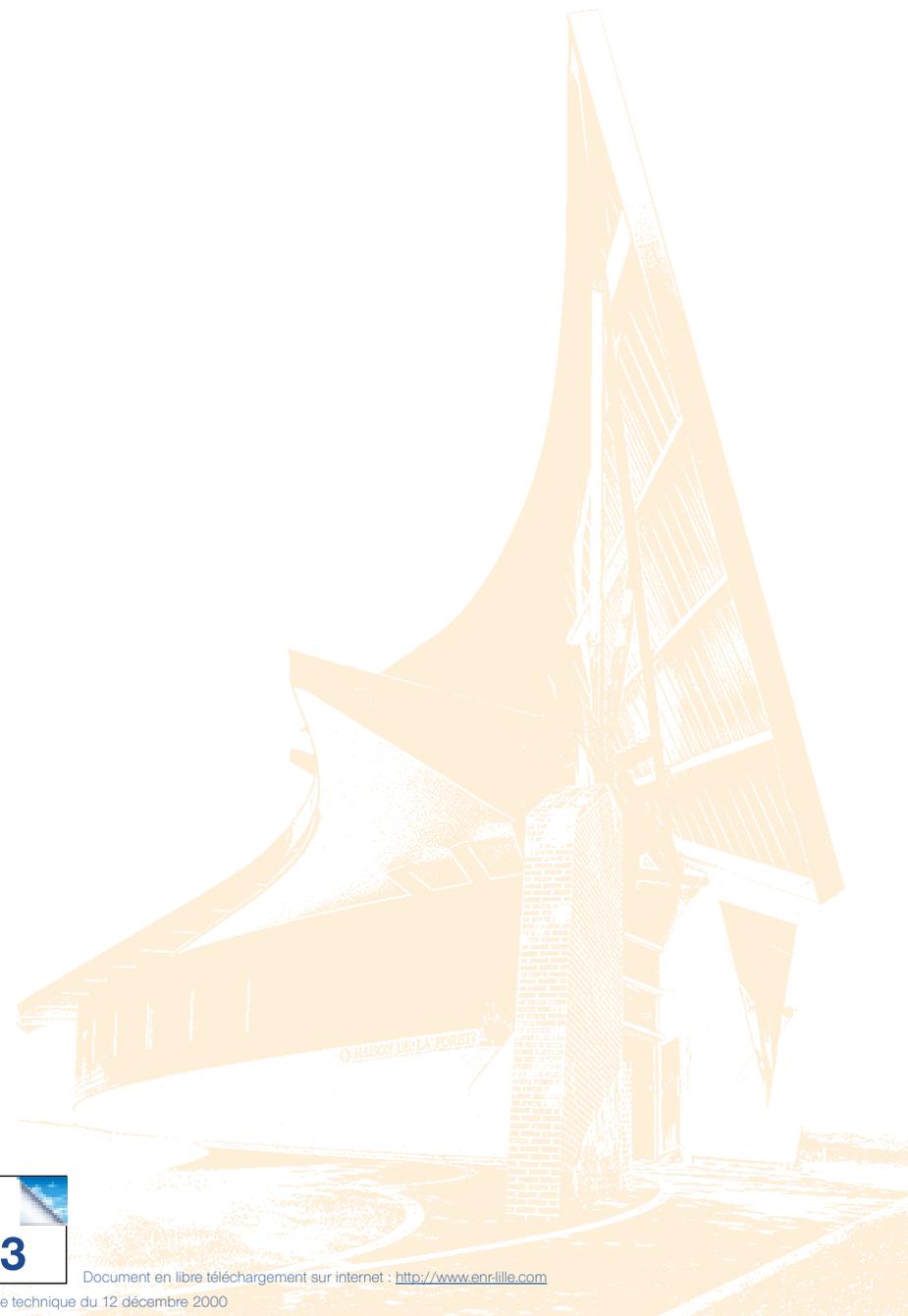
### **Marc GOUJARD**

*D'accord pour le principe de l'Écomusée, tête de réseau, en raison des économies d'échelle espérées... à la condition que les moyens logistiques nécessaires soient accordés. Car dans chaque site, il existe un besoin important de requalification, un travail de recherche pour enrichir le projet, une exigence scénographique, muséographique,... Il faut aussi travailler la qualification professionnelle de chaque site. Autant d'exigences nécessaires pour leur donner une dimension touristique, culturelle, patrimoniale et de développement local. Or les moyens actuels de l'Écomusée ne permettent pas d'assumer les missions de base, pourtant prioritaires.*

*Si on défend le principe d'un tourisme diffus et durable dans un territoire en reconversion comme l'Avesnois, il est nécessaire que les niveaux d'attractivité et de qualité des sites soient identiques ou à un niveau de prestation proche, pour pouvoir travailler en cohérence. Une convention entre l'Écomusée et le Val Joly a été conclue en vue de proposer un système de billetterie unique.*

*N'oublions pas qu'attirer 60 000 visiteurs sur une destination produit des effets directs sur le site et indirects sur l'ensemble du territoire en termes*

*d'emploi et d'activité (restauration, hôtellerie, transport, bâtiment et artisanat,...). De nombreux effets sont également à noter sur la notoriété et l'image du territoire, peu à peu identifié, reconnu, apprécié pour ses qualités patrimoniales, son offre d'activités,...*



### **Partie 3 - Les médiations au sein d'un équipement à thème**

### 3.1. Démarche et moyens de découverte dans un territoire

**Yves DELMAIRE, consultant, Atelier Z**

L'équipement à thème pose plusieurs questions techniques qu'il s'agit d'identifier et autant que possible de résoudre :

- quel est mon thème, ou plutôt ma "thématique" ?
- qui sont mes publics ?
- par quels moyens vais-je communiquer ?

Dans le métier d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, la réponse passe nécessairement par un processus de planification. Ce processus oblige à se poser dès l'amont la question de l'opportunité du projet, de sa localisation, des objectifs poursuivis.

Il permet de se mettre d'accord en aval sur un ensemble de moyens qu'on appellera moyens pédagogiques, media d'interprétation ou plus simplement médiations, terme qui satisfait à peu près autant le monde des musées que celui des espaces naturels. La réponse passe donc aussi par une bonne connaissance des outils possibles.

Il ne s'agit donc pas de multiplier des projets identiques et d'avoir une pléthore de maisons de la nature, du bois... mais de proposer aux visiteurs, dans de bonnes conditions d'accueil et en leur donnant du plaisir, des mises en

situation stimulantes là où quelque chose doit être exprimé. Les histoires exprimées dans les thématiques relèvent tant du local que du global. Le territoire français présente un potentiel extraordinaire de lieux, de personnages, donc d'histoires à raconter et, en toute logique, de manières de les communiquer.

#### **Les aires d'autoroutes, des modèles français ?**

Certaines aires d'autoroute racontent une histoire. Ainsi l'Archéodrome de Beaune parle d'archéologie, c'est un choix qui n'était pas évident au départ.

La France est le seul pays à s'être doté d'un tel maillage culturel, grâce aux bénéfices des sociétés d'exploitation ! Des moyens scénographiques divers, souvent impressionnants, allant de la BD au musée de plein air en passant par des bornes interactives, sont mobilisés pour mettre en scène le vignoble, une usine nucléaire (vallée du Rhône), l'épopée du Tour de France (près de Tarbes), ou une collection de rochers (géodrome, près d'Orléans). Dans ces aires, on prend le temps de s'asseoir, de se détendre et d'apprendre sans trop d'efforts. Les attractions sont en principe gratuites.

La thématique réfère toujours à quelque chose de tangible et de spécifique. Elle sous-entend : "on vous raconte une histoire qui vous intéresse, alors prenez la chance de sortir de l'autoroute, de rester et de découvrir l'endroit où elle se passe". C'est alors aux institutions liées au tourisme, à l'environnement et à la culture de prendre le relais ...

### Des tendances...

Avant d'aborder le panorama des moyens de découverte d'un territoire, il convient de retracer dans ses grands traits quelques tendances actuelles en matière d'"équipement à thème" :

- Les Écomusées sont issus d'une réflexion sociale et culturelle. Ce concept franco-français a fait florès puisqu'il s'exporte en Europe.
- Les parcs à thème (Disneyland, Astérix) qui campent des personnages fictifs racontent des histoires qui interpellent notre imaginaire et notre sens ludique.
- Les mises en scène de paysages, dont l'essentiel se passe en extérieur, et qu'on assimile souvent à des sentiers d'interprétation.

Ces trois tendances (parmi d'autres) illustrent assez bien les choix stratégiques en matière de médiations.

### Exprimer l'esprit du territoire

Partons de l'exemple des musées qui ont été longtemps les seuls équipements à jouer un rôle dans la présentation du patrimoine. Aujourd'hui, ils font évoluer leurs médiations car il ne suffit plus de traiter l'histoire comme autrefois avec des vitrines et des panneaux. Les services culturels des musées relaient les

services de conservation et tendent à devenir de plus en plus indépendants dans leur démarche de médiation, à tel point qu'ils expriment de nouvelles exigences en matière de présentation et de mise en exposition.

Ce mouvement prend de l'ampleur même dans les musées des Beaux-Arts. Certains de ces musées de conservation se posent la question de savoir comment ils vont s'intégrer dans un territoire. La désaffection actuelle de la plupart des musées vient probablement du fait qu'ils sont "ex-situ", sans véritables liens avec le monde environnant. Le contre-exemple le plus flagrant des musées de conservation est le musée d'Auvers-sur-Oise où il n'existe aucun objet d'origine.

La comparaison avec des offres de découverte en extérieur, dans des sites culturels, historiques ou naturels, tend à prouver qu'il est nécessaire d'établir de nouveaux liens entre les objets culturels, leur contexte, leur lieu d'exposition... C'est une hypothèse de travail, mais en tout cas, il est important de garder en tête qu'un équipement devrait toujours se considérer comme l'enveloppe d'un lieu ou d'un objet.

### Des médiations plurielles

Dans une logique de protection d'un patrimoine, d'une ressource, des relations doivent être réalisées entre cette ressource et les visiteurs. On se rend compte qu'il y a

autant de manières de comprendre que de visiteurs. D'où la nécessité de définir une stratégie de communication.

Davallon ne la conçoit pas sans une vision tridimensionnelle : le didactique (qui tend à remplacer le "pédagogique" dont le sens s'est considérablement élargi ces dernières années !), le ludique et l'esthétique. Toute mise en exposition et a fortiori toute mise en tourisme devraient vérifier qu'elles tiennent compte de ces trois dimensions et surtout ne pas se limiter à l'une d'entre elles.

**Harper's ferry, West Virginia (Parc national)**

Voici un village historique dédié à la fabrication d'armes pendant la guerre de Sécession. C'est la rue principale qui structure la visite. Chaque lieu qui a une histoire à raconter se signale d'une manière ou d'une autre. Dans cette salle de classe en plein air, les spectateurs n'hésitent pas à s'asseoir pour suivre la leçon



de propagande racontée par les Nordistes à cette époque. Ailleurs, un forgeron explique en direct son problème pour trouver du bois en forêt. On appelle cela la personnification. C'est ce genre de mise scène qui a inspiré en France l'idée des "parcours-spectacles".

**Ville de Québec, autour de la Place Royale**



Dans la vieille ville coexistent de très nombreuses offres de découverte, de jeux, d'apprentissages presque toujours assortis d'un dialogue avec les passants. C'est au fond un musée vivant. Des petites médiations - centres d'accueil, maisons historiques - s'égrènent un peu partout ; elles sont pensées pour être très mobiles et n'impliquent pas un effort important des visiteurs. Le souci d'authenticité va ici jusqu'à exiger que les guides soient de vrais indiens et ne portent pas de sous-vêtements !

**Forêt de Dean (Grande-Bretagne)**



Cette forêt n'avait rien d'extraordinaire à première vue. D'un partenariat avec une galerie d'art de Bristol est venue l'idée d'y installer des créations de sculpteurs contemporains. Depuis une trentaine d'années, peu de sites et de paysages anglais échappent à

l'intervention des plasticiens ! Toutes les précautions sont prises contre le vandalisme : ce vitrail est fait de matériaux très résistants aux pierres. Il peut ainsi nous faire rêver sur cette métaphore de cathédrale.



**Musée des évolutions Noorderpark, Emmen, (Hollande)**

Nous sommes en l'an 3000, après une catastrophe nucléaire. Grâce à un casque, on peut entendre un castor qui s'est adapté à son nouveau milieu (dents spéciales pour extraire des éléments nutritifs

du macadam). L'argumentaire du musée s'appuie sur des bases scientifiques solides.

À partir d'une petite attraction locale (un zoo), la ville est devenue aujourd'hui un véritable "village à thème" sous l'impulsion d'une politique marketing fondée sur un projet culturel cohérent.

**Ecomusée d'Alsace (Ungersheim)**



Cette exposition d'objets sanitaires appelle une réaction. Dans l'esprit du visiteur, elle évoque une brocante ou un magasin d'occasion. Cela rend d'autant plus paradoxale et invraisemblable l'idée qu'on est dans un musée, alors qu'il s'agit bien d'une archéologie moderne. Ce parti pris de l'écomusée d'Alsace se retrouve dans presque chaque séquence. La surprise et le décalage y sont la règle.

**Cheseal beach (Dorset)**

Il s'agit bien d'une "maison de la nature" centrée sur la protection d'un des cordons de galets les plus importants d'Europe. Géré par une association, ce très petit bâtiment s'est en fait défini comme un lieu de passage où



l'information est délivrée à chaud (et au chaud) : monitoring de sternes nicheuses, état de la météo par satellite, informations sur les espèces présentes... Chacun y apporte des reliques trouvées sur la plage. Le style y est vivant, le décor étonnant et tout est prétexte à l'échange.

**Pour conclure**, le métier d'assistant à la maîtrise d'ouvrage est humble. Il oblige à être à l'écoute de ceux qui ont des idées, défendent des messages. Face à la culture incertaine, mouvante, du maître d'ouvrage, il doit garantir l'émergence d'un projet unique, sa viabilité et sa faisabilité dans le temps.

L'assistant au maître d'ouvrage est l'interface indispensable entre le projet soutenu par des collectivités locales ou le privé et une demande, un public, qui ne demande qu'à s'y intéresser. Public infidèle qu'il faut sans cesse séduire...

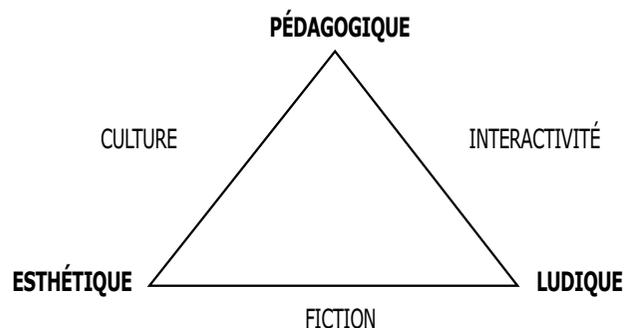
La planification est un exercice important, reconnu dans certains pays. Il est possible de planifier une offre d'équipements touristiques au niveau d'une région. Encore faut-il que tout le monde soit d'accord pour le faire. Or cette attitude commune est encore rare, voire délicate. Car comment savoir ce qui motive chacun ?

### Mise en valeur/faire du Disneyland... d'après Jean Davallon

Certes, la modalité pédagogique est indubitablement et manifestement orientée vers la transmission d'un savoir. La modalité esthétique vise plutôt la contemplation et la modalité ludique le divertissement. Ces deux dernières sont donc, en leur principe même, plutôt du côté d'une suspension de la transmission de l'information.

Cependant, il ne faut pas confondre stratégie communicationnelle et transmission de savoir. ...

La modalité esthétique (qui vise à faire de l'objet patrimonial un objet qui apparaît pour le public) ou la modalité ludique (qui vise, au sens propre et figuré, un transport du public, c'est-à-dire une sollicitation physique qui est déplacement et dépaysement) sont des stratégies communicationnelles ou même titre que la modalité pédagogique (qui vise la transmission d'un savoir). Il s'agit dans tous les cas de s'adapter à ou de former la compétence du public à entrer en relation avec l'objet patrimonial.



...Au-delà de la stratégie communicationnelle choisie, c'est une stratégie culturelle qui est mise en place. À travers le rapport à l'objet proposé, c'est un type de rapport à la culture dont il est question. Une certaine façon - pédagogique, ludique, esthétique - d'aborder le savoir, l'art, le passé, les monuments, l'histoire de l'homme, etc.

Cela devient encore plus manifeste dès lors que l'on approfondit le système des trois modalités. À mi-chemin du pédagogique et de l'esthétique, nous trouvons l'érudition ; à mi-chemin du pédagogique et du ludique, l'interactivité ou l'interprétation ; à mi-chemin de l'esthétique et du ludique, l'évocation, la fiction, le rêve et le merveilleux.

En conclusion de l'analyse de cette opposition "mise en valeur/faire du Disneyland", nous retiendrons que :

- 1) les modalités de présentation pédagogique, ludique et esthétique ... forment un système qui sert aux acteurs à se représenter le rapport qui doit être instauré entre le public et l'objet à travers la présentation,
- 2) par l'intermédiaire de la stratégie communicationnelle, c'est donc un type de rapport à la culture qui est ainsi proposé au visiteur. Ainsi pourrait-on assigner une figure du rapport au savoir à chaque position remarquable sur notre triangle : le savant, l'esthète, ou le voyageur. pour les sommets ; et, par exemple, l'historien de l'art, le reconstructeur et le visionnaire pour les côtés.

Il n'est donc pas étonnant que les différents acteurs sociaux privilégient des stratégies qui correspondent à leur fonction culturelle.

### 3.2. Type et choix de la muséographie et de la scénographie intérieure

#### Franco AMADEI, Cabinet Présence France

La mission du muséographe-scénographe est de produire un projet cohérent, assis sur un "mix" d'outils permettant de faire passer un message dans un budget donné.

#### De la vitrine aux effets spéciaux : un " mix " scénographique

Différents outils en constante évolution sont disponibles pour réaliser la scénographie d'un équipement (ratio de coût moyen : 10 000 F hors taxes/m<sup>2</sup>).

- **Les études.**

D'abord en amont de l'opération **une équipe** d'assistants à la maîtrise d'ouvrage (aidant le maître d'ouvrage à gérer les marchés), de muséographes (définissant les contenus) et de scénographes (définissant les modes de représentation).

Provenant d'horizons variés, ces professionnels proposent une approche différente. Ceux qui viennent du monde de l'art défendront un certain type d'écriture. Les architectes de formation valoriseront le design, l'intégration et l'aménagement du bâtiment, et moins l'interprétation. Des professionnels du spectacle, de l'audiovisuel,

#### Récits d'expériences

##### Écomusée du Bois-du-Luc (Belgique)

C'est un site minier exceptionnel qui a conservé l'ensemble de ses installations d'exploitation (chevalement, fosse, fonderie,...) et des éléments annexes, comme l'hôpital, l'église. La mission de "Présence France" a été d'apporter une dimension spectaculaire et ludique à partir d'un Écomusée et d'une friche industrielle. Dans la partie Écomusée ont été aménagés des parcours avec comme fil directeur des mannequins blancs représentant des ouvriers des années 1920. Ces personnages qui racontent plus de 50 métiers jalonnent le site et créent son unité. Un audio-guidage transmet le commentaire d'un ouvrier virtuel en promenant le visiteur de lieu en lieu. Le ton choisi est volontiers familier, amical, pour instaurer plus de proximité avec le visiteur. Dans la fosse restaurée, la commande demandait la création d'un parcours spectacle enchaînant des audiovisuels de grande taille, des sons et lumières, des expositions, des aménagements architecturaux. L'enjeu était de plaire au grand public.

##### Maison du terroir à Rieulay

Sur 120 m<sup>2</sup>, la scénographie tente de montrer les différentes facettes du terroir. Ce centre d'interprétation associe plusieurs outils : maquette, panneaux, vitrines, audiovisuels traités en multi-images ,...

suite page 43

seront recherchés pour le développement de produits audiovisuels et de parcours spectacles. Enfin les muséographes vont davantage travailler sur les contenus et se tourner peu à peu vers la scénographie en proposant des outils correspondant à ces contenus.

• **Les outils**

**La vitrine et son objet.** Les demandes portent de plus en plus sur une vitrine tridimensionnelle, de plus en plus grande, avec de plus en plus de choses et jouant sur différents niveaux d'information.

Le fond de la vitrine est traité graphiquement alors que la face accueille l'information. Entre les deux, on joue avec les surfaces, les objets et le graphisme pour créer une mise en scène intérieure. Le travail du muséographe-scénographe vise à favoriser l'intégration complète d'outils. Ainsi dans un centre de nature, les panneaux pourront occuper entièrement l'espace et s'intégrer comme éléments de décor. Des boutons déclencheront l'un un odorama, l'autre des sons. Des bornes interactives fonctionneront par système tactile.

**L'audiovisuel** prend de plus en plus de place avec des murs d'images, des multi-images utilisant plusieurs outils (diapositives, vidéo, éclairage, machine à fumée,...). La diapositive traditionnellement utilisée pour sa souplesse,

**Récits d'expériences**

(suite de la page 42)

**Maison des Pays des collines à Ellezelles (Belgique)**

Il s'agit ici d'un parcours spectacle pour raconter le folklore de la région, folklore complètement inventé et ne reposant sur aucune collection. Ce dernier est le produit de l'esprit d'une personnalité locale. La commune a tiré parti de cette mythologie locale en la valorisant au plan touristique (sentiers de découverte des sorciers, du diable, des loups-garous,...).

Ce centre d'interprétation de la mythologie crée une porte d'entrée sur le territoire. Le parcours fait enchaîner six spectacles où sont évoqués d'abord le territoire, ses acteurs. Puis la manière de fabriquer des contes, leur localisation. Enfin on explique leur vocation d'universalité. Ce parcours s'appuie sur un décor reconstitué, façon parc d'attractions, pour évoquer la maison de la sorcière, le château hanté,...

**Le centre de loisirs scientifiques de La Hague**

Ce centre grand public a pour objet l'observation du ciel, la compréhension des phénomènes scientifiques. Notre mission était de mettre au point les expositions permanentes et temporaires sur ces sujets, en appui au planétarium et à la salle de vidéo. Le centre privilégiant l'exposition, les mix audiovisuels restent ponctuels. Quelques bornes interactives permettent aux visiteurs d'aller plus loin.

son coût abordable, perd depuis cette année du terrain. À l'Exposition universelle d'Hanovre, elle avait complètement disparu au profit de spectacles présentés dans chaque pavillon, spectacles au contenu d'une pauvreté affligeante.

Attention à ne pas trop privilégier l'audiovisuel, la technique, aux dépens des contenus : c'est le contenu qui fait la différence. Les gens viennent pour les contenus, non pour le nombre de machines accumulées. Au cinéma où cohabitent un écran et une machine, c'est bien le contenu du film qui en fait le succès.

La vidéo gagne du terrain avec la baisse du coût des vidéo-projecteurs, du DVD, de la possibilité de mixer le DVD, de pouvoir le faire travailler simultanément pour créer des effets, des spectacles de grande tenue.

L'audio-guidage évolue aussi. Il s'automatise de plus en plus et se déclenche en fonction du souhait du visiteur et de sa situation en un lieu. Il est capable de restituer un son synchronisé à une image.

Le son se perfectionne. Le Dolby Surround supplante la stéréo moins performante et crée plus d'effets, de magie, de ludique.

## **Nécessité d'un cahier des charges bien construit**

### ***Une définition claire de la commande***

Il nous arrive parfois que la commande se réduise à "faites-nous une Maison de quelque chose". Cette absence de définition claire et précise des attentes du maître d'ouvrage, de ses objectifs, est source de malentendus futurs sur les contenus, les partis pris, le choix des médiations,....

Dans chaque projet, une question préalable est à poser : le sujet traité est-il suffisamment attractif ? Si le sujet est fort et visuel, la scénographie pourra se faire modeste. Et inversement. La Joconde n'a pas besoin d'artifices pour exister et attirer un public. Par contre, si je veux faire un parcours de sens pour évoquer l'ouïe, l'odorat, il faudra mobiliser plusieurs outils de médiation, d'interprétation.

### ***Des objectifs pédagogiques précis***

Il est essentiel pour mener à bien une mission de muséographe – scénographe que le cahier des charges éclaire sur les objectifs pédagogiques, autrement dit les messages forts à faire passer selon les différents publics ciblés.

### ***Penser l'évolution de la scénographie***

Le maître d'ouvrage doit préciser dans le cahier des charges cette exigence de manière

à l'intégrer dans le choix et la conception des outils car il est moins coûteux de changer quelques photos dans un diaporama que de refaire un film... Aujourd'hui tous les projets prévoient des salles d'exposition temporaire.

Il faut aussi penser à l'exploitation de l'événementiel en prévoyant les espaces nécessaires. Car le site ne fonctionne pas tout seul, il s'intègre à un ensemble.

### Discussions

#### **Marc GOUJARD**

*Aujourd'hui, on a la démonstration des limites des technologies de la communication dans les parcours d'interprétation et muséographiques. Au travers d'enquêtes, d'écoute des publics et d'observation de leurs comportements, on remarque que les visiteurs restent très peu face à l'écran vidéo ou devant les bornes interactives. Quand on témoigne de savoir-faire, de culture scientifique et technique, on constate que les moyens techniques (casques,...) ont leurs limites. Seule emporte l'adhésion du public le médiateur, autrement dit l'animateur qui connaît, qui sait restituer une ambiance, un savoir-faire, une culture, un patrimoine, une identité, une authenticité. Aucun moyen de communication ne peut le remplacer.*

*Dans les musées, l'usage d'un casque d'information pour comprendre la peinture, son contexte,..., peut se justifier. Mais lorsqu'on aborde la culture du quotidien, l'histoire de l'homme et de la société, on peut difficilement se satisfaire de moyens de communication qui enlèvent l'homme de la médiation.*

*Responsables de sites à thème, professionnels, acteurs touristiques et culturels, il est nécessaire de prendre en compte les attentes du territoire, chercher à affirmer son identité dans toutes ses formes et garder à l'esprit que le recours aux technologies supprime beaucoup de choses.*

#### **Yves DELMAIRE**

*Certains réduisent la multimédiation au numérique. Or la multimédiation est avant tout physique. Cette forme d'interactivité a encore beaucoup d'avenir. C'est à nous professionnels, maîtres d'ouvrage, de veiller à ce que l'on ne nous prescrive pas du numérique lorsque s'impose le physique, le réel. C'est à nous de veiller à garantir la médiation humaine dans l'univers du musée, certes coûteuse et délicate à financer dans les budgets de fonctionnement.*

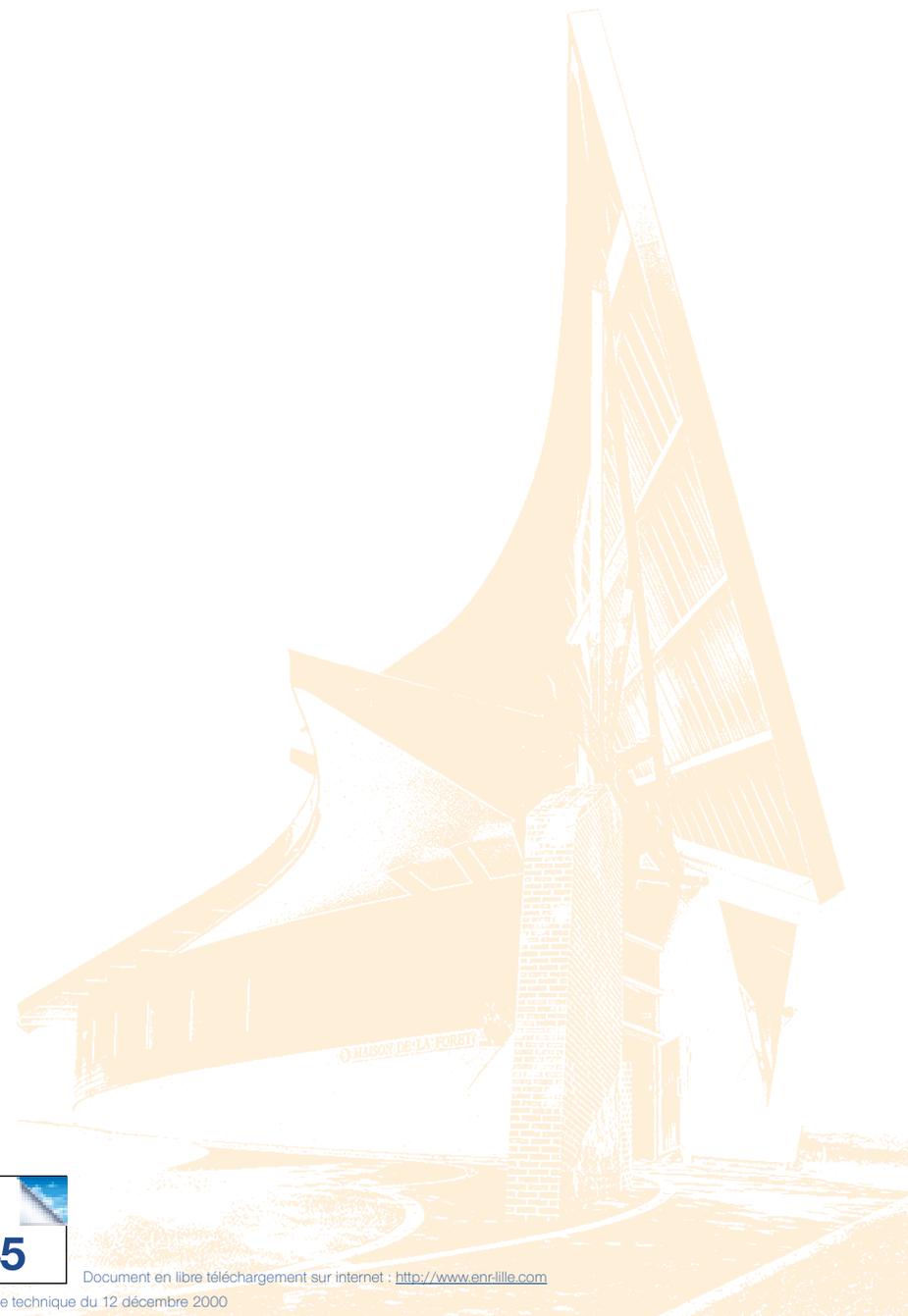
*Toutefois choisir des procédés numériques oblige à se doter au moins d'un poste de maintenance à temps plein pour parer sur-le-champ à tout dysfonctionnement. Sinon des pannes à répétition risquent d'entraîner une désaffection de l'équipement.*

*Il est essentiel aussi d'aller voir ailleurs d'autres équipements et d'analyser ce qui fonctionne et ne fonctionne pas. Étudier comment les visiteurs s'approprient les outils.*

**Franco AMADEI**

*L'audiovisuel présente aussi des intérêts. Pour qu'il soit efficace, il faut bien avoir étudié les comportements des publics. N'oublions pas que l'audiovisuel ne coûte pas plus cher qu'une exposition. Un audiovisuel de bonne tenue coûte entre 100 et 150 000 francs pour la production et la post-production. Une somme équivalente est à prévoir pour la diffusion.*

*Selon la superficie des équipements, le coût d'une scénographie s'élève entre 8 et 12 000 francs HT (hors bâtiment).*



## Partie 4 - L'équipement à thème comme support de l'animation d'un territoire



46



#### 4.1. Politique d'animation et d'éducation au territoire à travers les équipements du Parc naturel régional Scarpe-Escaut

**Dominique BRUGGEMAN,**  
Espace naturel régional,  
directeur de l'ADEPSE\*

\* Association de développement des équipements du Parc naturel régional Scarpe-Escaut

Doyen des Parcs naturels régionaux, le Parc Scarpe-Escaut est issu des réflexions des années 60 sur la création de parcs périurbains "à destination des milliers de promeneurs fuyant le bruit et l'air vicié des grandes cités" (discours d'Olivier Guichard lors de la création des Parcs naturels régionaux en 1967). Son objectif était d'offrir des espaces récréatifs aux grandes métropoles, notamment au travers d'équipements. Poumon vert des grandes métropoles, le Parc avait pour fonction d'assurer la promotion d'un tourisme social de proximité et l'accueil sur les sites naturels "d'une population urbaine qui souvent n'avait pas les moyens de quitter la région pendant la belle saison" (extrait charte du Parc de 1968).

##### **Des équipements de tourisme social de proximité...**

Pour satisfaire à cette exigence de tourisme social, le Parc réalisa en maîtrise d'ouvrage directe des équipements d'accueil du public, situés en majorité en lisière ou au cœur de la

forêt. Leur gestion fut à l'origine confiée à divers partenaires publics et privés.

Mais le développement et la concentration d'activités de loisirs de proximité ont généré avec le temps une sur-fréquentation mettant en péril certains sites. Une meilleure connaissance scientifique du territoire et de nouveaux textes juridiques plus exigeants ont entraîné de nouvelles priorités d'action définies dans la charte du Parc naturel régional (eau, paysage, agri-environnement,...). Cette dernière affirme notamment avec force la nécessité de protéger les sites naturels et culturels, d'accueillir le public dans le respect de l'environnement, de promouvoir et d'organiser l'éducation du public à l'environnement.

Ce sont ces priorités qui ont guidé les vocations et réorienté l'action des équipements dans ce Parc le plus densément peuplé de France (380 habitants/km<sup>2</sup>).

##### **... au tourisme éducatif**

Sans abandonner leur vocation sociale d'origine, les équipements sont devenus des relais essentiels pour témoigner et afficher les messages et préoccupations du Parc, avec pour objectif de favoriser une meilleure intégration de l'homme dans son environnement.

La volonté originelle forte d'un tourisme populaire de proximité avait entraîné un risque de transformer l'espace en un seul lieu de loisir, en faisant oublier que la nature a ses propres lois et qu'elle n'est pas un produit de grande consommation courante ni une ressource inépuisable.

C'est donc ce message qu'ont dû transmettre les équipements du Parc, tant au travers de leur lieu d'implantation qu'au travers du contenu de leurs offres. Pour cela, ils se sont adaptés pour évoluer d'un tourisme de loisir à un tourisme éducatif avec une ambition forte, celle d'associer les habitants et les visiteurs, de les faire participer, de les aider à être acteurs et pas seulement consommateurs.

Le message est clair : la nature vous procure du plaisir et des loisirs, apportez-lui en échange du respect.

### **L'ADEPSE pour une gestion rationnelle des équipements**

L'évolution de la vocation des équipements a entraîné la création d'une structure associative de gestion et d'animation, l'ADEPSE, association pour le développement des équipements du Parc Scarpe-Escaut, dans laquelle sont représentés les élus du Parc, les communes, les partenaires et les utilisateurs.

Par convention, cette association est chargée de mettre en œuvre la politique d'accueil et

### **Les équipements gérés par l'ADEPSE**

#### **Camping du Mont des Bruyères**

Situé en pleine forêt, ce camping 4 étoiles a évité le risque de devenir un parc résidentiel de caravanes en réservant désormais la moitié de ses emplacements à la clientèle de passage.

Il propose des activités traditionnelles ainsi qu'un programme de découvertes nature pour un public familial. Pour optimiser l'utilisation des locaux, il est devenu aussi un lieu d'accueil pour les sorties scolaires dans le cadre des programmes pédagogiques.

#### **Gîte du Luron**

Situé en forêt, il accueille un public de groupes ou de familles. Reconnu par l'Éducation nationale pour l'accueil des groupes scolaires, il est aussi agréé Gîte Panda. Y sont proposées des animations de découverte pour groupes et individuels, avec pour objectif de sensibiliser à l'environnement un public de plus en plus large.

#### **Centre d'Amaury**

Situé sur un ancien site minier, ce site est géré par le Parc à des fins de gestion conservatoire. L'ancienne base de voile est devenue un équipement phare du Parc pour l'éducation à l'environnement, dédié principalement au public scolaire, de la maternelle au secondaire. Y est proposé un programme nature et sportif à destination des associations, du public individuel et familial ainsi que des programmes de formation à destination des animateurs. L'équipement est adapté à l'accueil des personnes à mobilité réduite.

suite page 50

d'éducation dans les équipements du Parc. La raison de ce regroupement est double :

- Retrouver et conserver une cohérence entre les objectifs de la charte, les contenus d'animation et les attentes des publics,
- Mieux appréhender les coûts de fonctionnement et d'adaptation à l'évolution des objectifs et des clientèles touchées.

L'ADEPSE a donc été créée pour faire correspondre la réalité du fonctionnement des équipements aux objectifs affichés par le Parc. Elle propose ainsi des plans pluriannuels de maintenance et d'adaptation des outils (création de nouvelles salles pédagogiques au Centre d'Amaury, amélioration du hall d'accueil de la Maison de la Forêt,...). Elle négocie des objectifs prévisionnels de gestion. Elle assure un suivi centralisé pour l'ensemble des équipements. Elle transmet régulièrement des informations aux élus du Parc et recueille leurs demandes et besoins pour bâtir de nouveaux produits (stages pour individuels, programmes à la journée pour scolaires,...). Cette mise en réseau des équipements permet d'obtenir des économies d'échelle en termes de gestion et de redéfinir et adapter les missions pour mieux répondre à la diversité des publics (scolaires, centres de loisirs, familles...).

L'ADEPSE qui se concentre sur ses objectifs pédagogiques n'a pas vocation à prendre en

### Les équipements gérés par l'ADEPSE (suite de la page 49)

#### Maison de la Forêt

Dernière-née des équipements du parc, la Maison de la Forêt est l'exemple de l'évolution de la politique d'accueil pour mieux répondre aux attentes du public et préserver les milieux naturels.

Installé en lisière de forêt sur un ancien site minier, cet équipement remplace la Vitrine des animaux sauvages fermée pour cause d'obsolescence du concept, de la forte dégradation du milieu forestier et de son coût prohibitif de fonctionnement.

Il joue un rôle de porte d'entrée sur le massif et une fonction d'information et d'animation des publics (centres de loisir, scolaires,...). Y sont proposées des expositions temporaires, des visites sur le terrain,... Il s'agit de donner les clés de compréhension des milieux naturels pour ceux qui souhaitent s'engager davantage.

charge l'ensemble des équipements existants ou à venir sur le territoire du Parc. À l'instar de la Vitrine d'animaux sauvage fermée en son temps, certains équipements ne correspondent plus aux besoins et aux nouvelles orientations du Parc. De nouvelles alternatives sont donc à trouver.

Le Parc se positionne de plus en plus en appui aux maîtres d'ouvrage pour les équipements éducatifs et culturels qui valorisent les lieux de nature, la mémoire collective et les savoir-faire industriels et artisanaux du territoire (Maison du Terril à Rieulay, Musée de la

Fléchette à Hasnon,...). Si ces équipements n'ont pas vocation à être gérés par l'ADEPSE, ils bénéficient cependant directement ou indirectement de l'expérience et des savoir-faire développés dans les équipements du Parc.

L'intérêt de ces structures éducatives, culturelles, sportives et récréatives est de travailler en complémentarité pour apporter des réponses diversifiées et adaptées aux attentes et besoins des publics. Et ainsi de contribuer à l'attrait culturel, à la compréhension et à la prise en compte du territoire par ses habitants et ses visiteurs. D'autre part, cette diversité de l'offre n'est pas sans conséquence bénéfique pour le développement local, une des missions importantes du Parc.

### **Agir pour le développement local et l'emploi durable...**

Chaque année, l'ADEPSE réalise environ 16 000 nuitées et 20 000 repas servis aux groupes à Amaury. Elle propose des animations encadrées dans les équipements ou dans les écoles du territoire. Elle participe aussi à l'entretien et à l'amélioration des locaux et sites. En ce sens, l'association contribue activement à la création de richesses économiques, à la création d'emplois directs ou indirects, à l'insertion sociale en liaison avec l'ANPE et les associations d'insertion.

Pour le fonctionnement des équipements, ce sont environ 50 personnes qui sont chaque année directement salariées par l'ADEPSE sur des missions de durée variable qui vont de l'animation à l'entretien en passant par la restauration des groupes ou l'accueil du public...

Outre les propositions à destination des individuels et familles, c'est aujourd'hui près d'une centaine d'animations pédagogiques qui sont proposées à partir des équipements du Parc pour les groupes, de la maternelle au 3ème âge...

Pour cela, ce sont donc bien les métiers de l'animation qui se sont nécessairement le plus développés car, s'il est possible d'animer un territoire sans équipement permanent, il semble difficile de le faire sans une équipe d'animation formée et motivée.

Il ne faut donc pas oublier qu'un équipement, aussi beau soit-il, n'est qu'un support inerte, un abri, un décor...

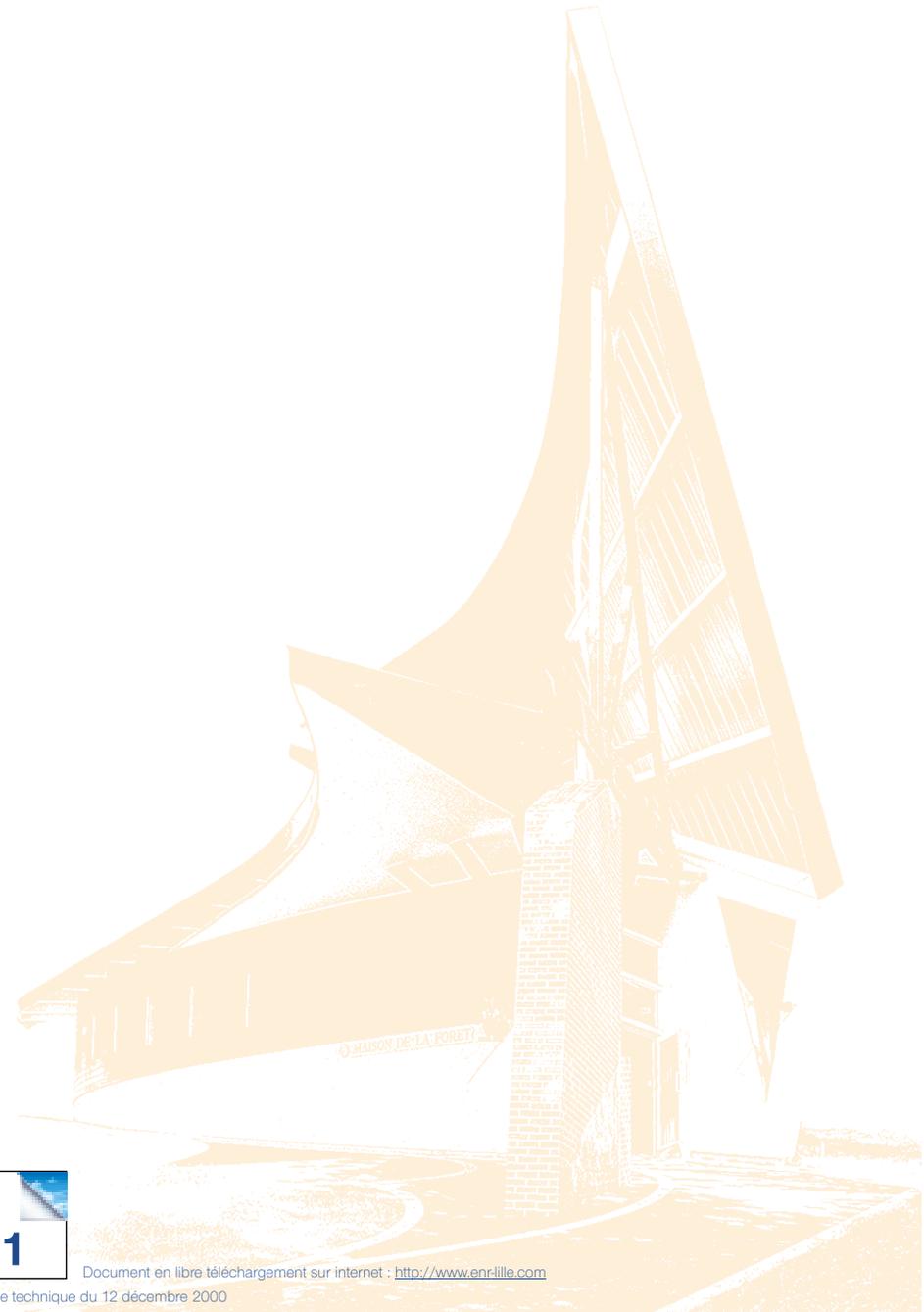
La vie, le partage, l'échange, l'envie de découvrir, de comprendre et d'agir pour son environnement naissent d'abord, et peut-être uniquement, de la rencontre entre des êtres humains...

En conclusion, et s'il fallait exprimer une difficulté et un challenge permanent, ce serait bien celui de pérenniser l'emploi.



Il semble que trop souvent encore on laisse croire aux décideurs, qui acceptent par ailleurs de le croire, qu'un équipement de petite taille, à vocation éducative et sociale, sera rapidement, obligatoirement et directement rentable financièrement...

En se focalisant alors sur cet objectif, on risque de perdre son âme et de mener, à seule fin de remplissage, des actions contraires aux discours en oubliant que l'objet d'un équipement à thème est d'abord et tout simplement, de transmettre des messages à ses visiteurs...



## 4.2. Activités pédagogiques dans un équipement à thème : l'exemple de la Maison du papier d'Esquerdes

**Martine MAGNIER,  
Espace naturel régional,  
Parc naturel régional  
des Caps et marais d'Opale**

À son ouverture en 1994, la Maison du Papier était davantage un équipement à vocation culturelle avec un enracinement très fort dans l'histoire du lieu.

Cet équipement est né d'une étude ethnologique et sociale sur la papeterie de la vallée de l'Aa. À l'usage, la destination des différents espaces ne correspondait pas aux besoins. Le rez-de-chaussée du bâtiment était dédié aux ateliers scolaires, à la salle de projection et au parcours muséographique, l'étage était réservé aux expositions temporaires. Avec 100 m<sup>2</sup> d'ateliers, il était impossible d'accueillir plus de 50 enfants (soit deux classes pour remplir un bus). Dans un premier temps, une classe participait aux ateliers pédagogiques pendant que l'autre empruntait le parcours muséographique, mal adapté aux groupes scolaires. Une fois un bus accueilli, il était impossible de faire des visites commentées.

### Faire évoluer l'usage des lieux

En 1997, au regard des chiffres de la fréquentation montrant une prédominance du public scolaire et une faiblesse des visiteurs en individuel, il a été décidé de faire évoluer l'équipement, notamment en réaffectant la salle d'expositions temporaires de l'étage en ateliers. Ce choix évitait de faire vivre une salle d'expositions temporaires, coûteuse en fonctionnement (renouvellement des expositions,...), et qui rencontrait quelques difficultés à séduire un public. Il est vrai que le village d'Esquerdes sans véritable caractère draine peu de visiteurs.

Ce choix a permis aussi à moindre coût de doubler la capacité d'accueil des ateliers pédagogiques et de les faire fonctionner avec de faibles moyens (matériaux de récupération,...). Aujourd'hui, la Maison du Papier peut accueillir en même temps deux classes en atelier et même un bus d'adultes pour suivre le parcours muséographique, assister à la projection d'un film ou regarder une mini-démonstration sur le papier.

### Mieux adapter le message au public scolaire

Pour donner un espace muséographique adapté aux enfants, le "Musée de monsieur Curieux du Papier" a été aménagé à l'étage. Espace conçu spécialement pour eux, il leur permet de découvrir plusieurs univers du

papier : papier dans le Monde (origami,...), papier utilisé dans la création artistique contemporaine,... Le parti pris était de jouer sur l'interactivité en permettant aux enfants de toucher à tout, en faisant disparaître toute vitrine. Dans les ateliers pédagogiques, l'idée était qu'à l'issue de la séance les enfants repartent avec un objet confectionné par eux.

Toutes les animations ont été conçues de manière thématique pour permettre la découverte des diverses facettes du papier : prouesses du papier, résistance du carton ondulé, bruits du papier, fabrication d'un livre,... Pour les faire fonctionner, une équipe d'animatrices s'emploie à créer et à adapter les modules pédagogiques. Ces animatrices suivent, elles aussi, des formations avec des enseignants, des psychologues,... pour mieux appréhender les modes de sensibilisation chez l'enfant, articuler les animations aux programmes scolaires,...

La fonction animation, très importante dans un équipement, ne s'improvise pas. Distincte de la visite commentée, l'animation consiste à prendre en main un groupe et de l'animer. Au Parc, les animateurs ont un statut de vacataire. Ils travaillent pour plusieurs équipements (Grange Nature, Maison du Marbre,...), au gré des besoins pédagogiques. Une personne à temps plein est en charge des réservations et de l'organisation des journées pour les trois équipements du Parc.

Le niveau des recettes est directement lié aux animations. Les visites commentées déclinent faute d'avoir renouvelé l'offre. Les ateliers pédagogiques ont le vent en poupe et bénéficient de constantes innovations.

L'avenir de la Maison du papier est bien de s'affirmer en centre pédagogique, en particulier sur les thèmes de l'eau, des déchets,... Autant de messages forts à destination des scolaires, de l'école maternelle jusqu'au collège.

### Discussions

#### Question

*Peut-on avoir des précisions sur le chiffre d'affaires de cet équipement ?*

#### Philippe GODEAU

*540 000 F pour les activités groupes (19 000 enfants par an). 80 000 F pour la boutique. 35 000 F pour les entrées individuelles (3 500 personnes). Soit un total de 610 000 de recettes annuelles en 1999/2000. Avec des dépenses oscillant entre 780 et 800 000 F, le déficit d'exploitation s'élève à 180 000 F. Jusqu'à l'an dernier, il était comblé par les bénéfices dégagés par les trois campings gérés par le Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale. Désormais pour*

*ne pas compromettre la qualité de cette offre d'hébergement et permettre aux campings de provisionner des sommes pour rester aux normes de confort, le Conseil régional allouera une somme correspondant aux coûts de fonctionnement non couverts par les recettes. Ce dernier considère désormais que sa mission est de soutenir un équipement d'éducation à l'environnement porteur des messages du Parc.*

#### **Question**

*Quelles sont les retombées économiques des animations pédagogiques dans la Maison du Papier ? Ces dernières sont-elles associées à des visites d'entreprise ?*

#### **Martine MAGNIER**

*En été, il est possible d'utiliser le circuit d'interprétation sur la rivière, après la demi-journée d'animation.*

*Tous les groupes ont la possibilité de déjeuner à la cantine de l'école d'Esquerdes avec laquelle nous avons une convention.*

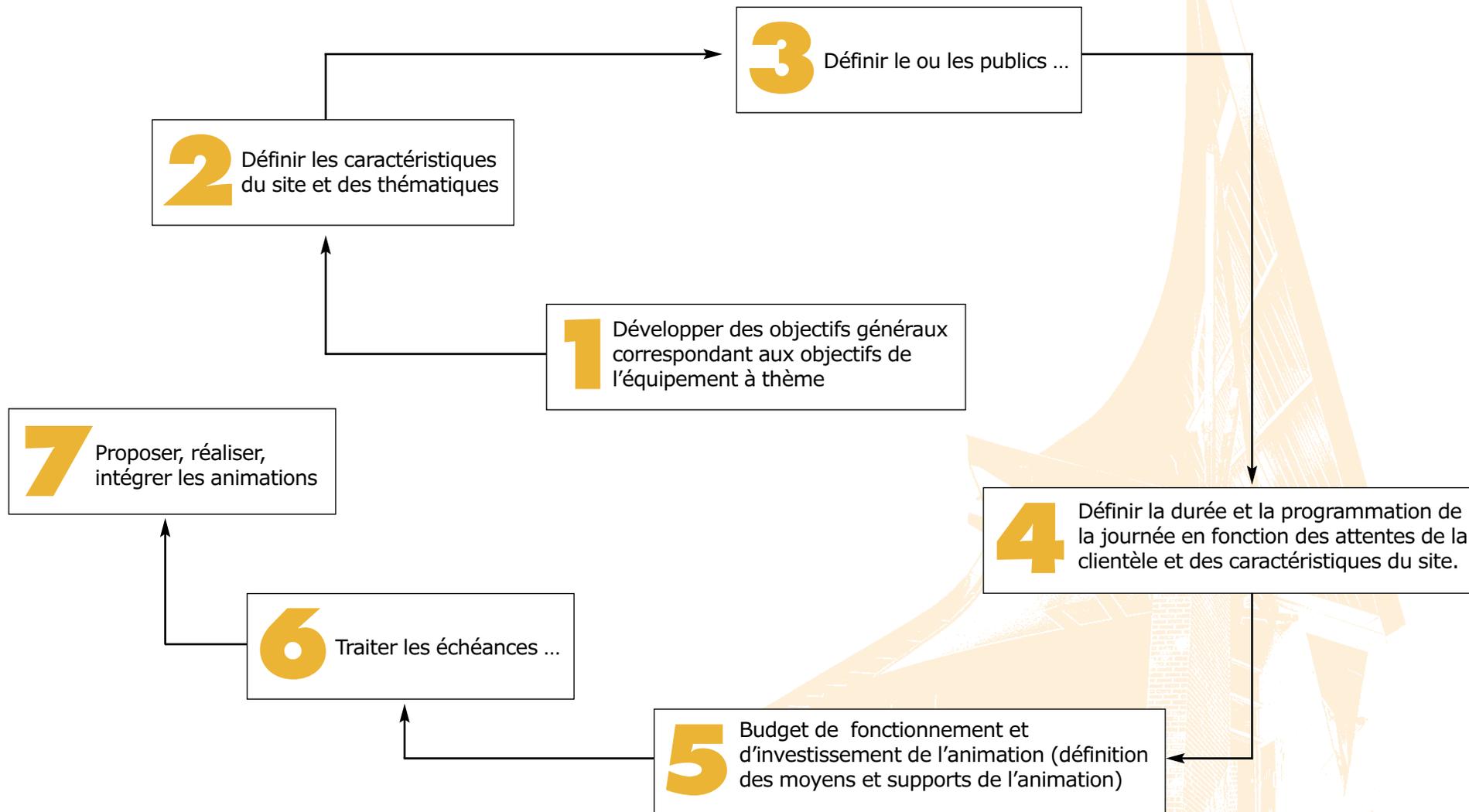
*Lors de chaque réservation, nous proposons l'ensemble de l'offre du Parc de façon à leur permettre de compléter leur journée à Esquerdes (Sorties Eden 62,...)*

#### **Yves DELMAIRE**

*Il semble que la fréquentation des équipements par les scolaires fonctionne mieux que celle des individuels. C'est le résultat des programmes Objectif Nature qui ont démarré dans ce Parc, une première en France il y a plus vingt ans, et repris depuis dans d'autres Parcs comme celui de Lorraine.*

*Il est important de réfléchir pendant les études de programmation à la capacité d'évolution de l'équipement pour lui permettre de s'adapter aux transformations futures des profils de clientèles, de leurs attentes,... Le scénographe doit être attentif à cette dimension et opter pour des structures évolutives en réfléchissant aux réaffectations possibles des locaux et des extérieurs ainsi qu'aux connexions possibles avec le site. Ce qui suppose une bonne connaissance des clientèles.*

## Une fiche mémo : les principes de création d'une animation d'après Martine Magnier, Espace naturel régional



**Partie 5 - La mise en œuvre du projet.**  
**De l'idée à la réalité, de l'investissement au fonctionnement :**  
**la viabilité d'un équipement**

**J.M. ZABIEGALA, Béture Conseil**



Point de vue d'un prestataire de services qui a pour mission de formuler la meilleure réponse pour un maître d'ouvrage : se limiter à répondre à une commande de type, "faites nous tel équipement" sans autre précision, c'est prendre le risque de désillusions et d'échecs futurs.

### **Une commande précise**

Pour tout projet, l'important est de définir le concept. Vouloir faire une Maison de " Quelque chose ", c'est réfléchir à son intérêt, ses objectifs, ses contenus, ses publics. Il y a donc un travail important à conduire en partenariat avec le maître d'ouvrage pour cerner ses attentes et ses besoins et vérifier les éléments qui étayent sa réflexion (études de marché, de concurrence,...) de manière à calibrer et préciser le concept.

Souvent une mauvaise réponse est apportée en raison d'une commande trop vague.

Il faut également analyser les marchés potentiels, les zones de chalandise. Vouloir attirer des clientèles dans un rayon de 200 kilomètres, par exemple, c'est déjà cibler des typologies de publics.

Une fois ces éléments précisés, la deuxième étape conduit à les traduire au plan spatial. Avoir comme ambition une Maison de "Quelque chose" de premier rang européen conduit à prévoir des espaces d'accueil

adaptés à la fréquentation attendue, des espaces de stockage, des bureaux,... autant d'espaces souhaités qui orientent la superficie totale nécessaire et expriment l'ambition du projet. La traduction de cette première image suscite en général l'adhésion de la maîtrise d'ouvrage dans la mesure où les attentes sont prises en compte.

### **L'idée à l'épreuve des chiffres**

La phase suivante, qui est celle de la confrontation de l'ambition et des moyens mobilisables, soulève maintes difficultés.

Des ratios permettent d'estimer le coût prévisionnel d'investissement. Le prix de revient au m<sup>2</sup> multiplié par la surface, livre un coût total intégrant la charge foncière, le prix des travaux (4 500 F HT/m<sup>2</sup>) et les honoraires des prestataires intellectuels (assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, contrôleur technique, etc.).

Le niveau de l'ambition se répercute également sur celui du coût de fonctionnement. Vouloir par exemple un équipement de niveau européen, une qualité d'accueil extraordinaire, une muséographie en constante évolution pour "coller" aux goûts des clientèles, se traduit nécessairement au niveau du compte d'exploitation de la structure de gestion de l'équipement.

Les flux attendus se traduisent par des recettes, ventilées par espaces et par activités (boutique, musée,...) et estimées au regard de la fréquentation constatée dans les équipements du secteur (cf. données de l'Observatoire économique du tourisme,...). Sur ces clientèles, on applique alors un taux de captation pour évaluer la fréquentation potentielle pour l'équipement projeté. Les capacités d'accueil envisagées sont confrontées à cette fréquentation pour vérifier leur adéquation.

Les charges de personnel et de structure s'estiment au regard de l'ambition du projet. À partir du nombre d'équivalent - temps plein, on applique des ratios de salaire. Il faut ensuite ajouter les frais de structure pour faire fonctionner l'équipement et répondre à l'ambition (communication, promotion, provisions pour renouveler les collections, entretien, chauffage,...).

La confrontation entre les recettes et les charges indique alors un équilibre ou un déséquilibre dans le compte d'exploitation et permet de répondre à la question de la faisabilité de l'équipement. Si la réponse est négative, on peut reprendre le travail sur les hypothèses et faire varier les ambitions du projet.

### **Jauger la capacité financière du maître d'ouvrage**

En matière d'investissement, le choix entre une maîtrise d'ouvrage publique et une maîtrise d'ouvrage privée (SCI, SEM,...) n'est pas équivalent. Si l'opération est portée par une structure publique, une commune par exemple, il faut s'assurer que le projet est financé directement par le budget. Il ne devra pas obérer les marges de manœuvre financières pour l'avenir. C'est particulièrement vrai pour les communes rurales qui ne pourront pas financer d'autres projets.

Pour éviter d'en rester au simple "concours d'aquarelle" mais plutôt d'engager une démarche de projet, il importe de vérifier l'impact du projet sur les finances locales. Notamment pour les territoires ruraux, il s'agit de rechercher des montages financiers (cofinancement avec le secteur privé, par exemple) tant pour l'investissement que pour l'exploitation.

Par exemple, pour boucler leur financement, certains maîtres d'ouvrage réduisent le coût du projet en sacrifiant certains éléments du programme, amputant ainsi une partie de l'ambition d'origine. Dans ces conditions, on peut s'interroger sur la modification des impacts attendus du projet.

Enfin, il faut aussi s'assurer que le maître d'ouvrage soit en mesure pendant toute la

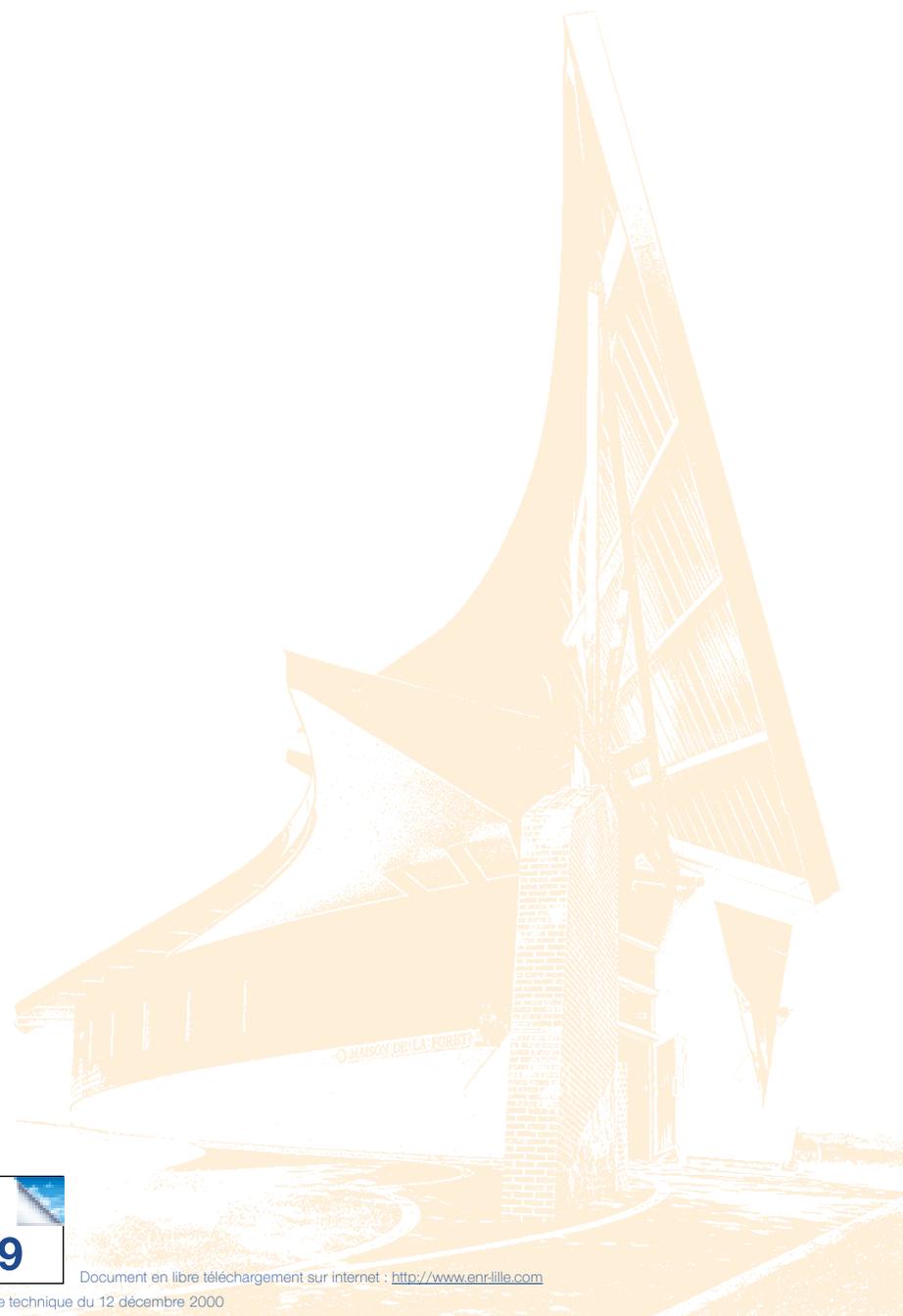
durée de vie de l'équipement d'assumer les charges de fonctionnement. D'où l'intérêt de passer du coût d'exploitation au bilan d'exploitation.

Ainsi pour la Maison des Lacs près de Troyes, la définition du compte d'exploitation prévisionnelle laisse apparaître un déficit de 250 000 F/an. Plusieurs hypothèses pour combler le déficit prévisionnel : soit la structure porteuse du projet s'engage à prendre en charge le déficit (augmentation des impôts,...) compte tenu de l'intérêt de l'équipement à la vie locale, soit elle diminue les salaires ou réduit le personnel.

En aucun cas, il ne faut "triturer" les chiffres de recettes, en majorant par exemple les entrées prévisionnelles. C'est prendre le risque d'un échec financier. La solution possible consiste à recommencer l'exercice de programmation en révisant à la baisse les ambitions du maître d'ouvrage.

Voir Annexe

**Exemple de Cahier des charges pour la réalisation d'une étude des conditions de faisabilité technique, juridique et financière d'un équipement à thème.**



## Partie 6 - L'appui du Comité départemental du tourisme aux équipements à thème

Olivier DELORY, CDT Nord



Le Comité départemental du tourisme (CDT) du Nord met à la disposition des équipements à thème des outils pour faciliter la commercialisation et la promotion. Dans le Nord, le CDT a un rôle essentiel en matière de promotion. Dans 60 autres départements, les CDT ont privilégié la commercialisation avec leur service Loisir-Accueil. Voici donc quelques missions de promotion qui s'appliquent notamment aux équipements à thème :

### **Mission développement**

Depuis quatre ans, le CDT du Nord s'est enrichi d'un service de développement pour conseiller les porteurs de projet publics et privés (soutien aux montages de dossier, conseils dans les demandes de subvention,...). Ce service s'emploie à renforcer la complémentarité des acteurs touristiques à l'intérieur des cinq territoires du département et la mise en réseau de leurs produits. Il réfléchit aussi à de nouvelles politiques touristiques (aides à la création d'hébergements, etc.).

### **Mission promotion**

Le CDT du Nord travaille à la mise en réseau des cinq Pays du Nord : Flandre-Côte d'Opale, Cœur de Flandre, Lille Métropole, Hainaut et Avesnois. Six outils sont mobilisés : salons, édition, diffusion de brochure, relations presse, Internet et vitrines dans le hall d'accueil.

### *Les salons :*

Présent à une centaine de manifestations annuelles, le CDT assure la diffusion gratuite des brochures de ses partenaires. Il accueille sur son stand occasionnellement les partenaires qui disposent de faibles moyens. Pour les autres, il est possible de mobiliser à titre payant un module pré-équipé.

### *L'édition :*

Le CDT publie :

- le Guide touristique du Nord, tiré à 1 250 000 exemplaires à destination de la clientèle régionale qui renseigne sur l'offre de 80 musées, les activités à thème,...
- une carte touristique tirée à près de 150 000 exemplaires qui valorise l'offre touristique départementale (diffusion à toutes les classes de CM2 du Nord),
- la collection Nord : 5 brochures sur chaque Pays valorisant la nature/détente, l'art et le patrimoine,...
- des fiches randonnées qui présentent l'itinéraire de promenade ainsi que les curiosités à visiter à proximité,
- Cap sur les musées qui valorise les équipements du Nord, du Pas de Calais et du Kent.

### *La diffusion de brochures :*

La diffusion est souvent le maillon faible dans la promotion. Le CDT assure la diffusion des brochures des équipements à thème dans 116 points (offices de tourisme, syndicats d'initiative,...) et par mailing vers les hébergements touristiques.

### *Les relations presse :*

Le CDT noue des contacts réguliers avec la presse (dossiers de presse,...). L'évolution récente montre l'attente des journalistes en faveur des dossiers de presse thématiques.

### *Les vitrines :*

Installées dans le hall d'accueil du CDT, ces vitrines accueillent des expositions temporaires.

### *Internet :*

Internet devient un médium de communication en plein développement. Il permet de disposer d'une information touristique en temps réel et de faciliter les choix de dernière minute. Le site trilingue du CDT fait l'objet de 10 000 connexions par mois, d'une durée moyenne de 9 minutes. Sur ce site, les équipements sont valorisés gratuitement. Il leur est possible de disposer de plus de surface promotionnelle (2 000 F par an pour trois pages supplémentaires). Une rubrique vient de voir le jour : "les bons plans du week-end" qui recense l'offre promotionnelle et

événementielle à destination de 2 500 abonnés en janvier 2001, 5 500 prévus en juin 2001, 12 000 à la fin de cette année.

### **Mission commercialisation**

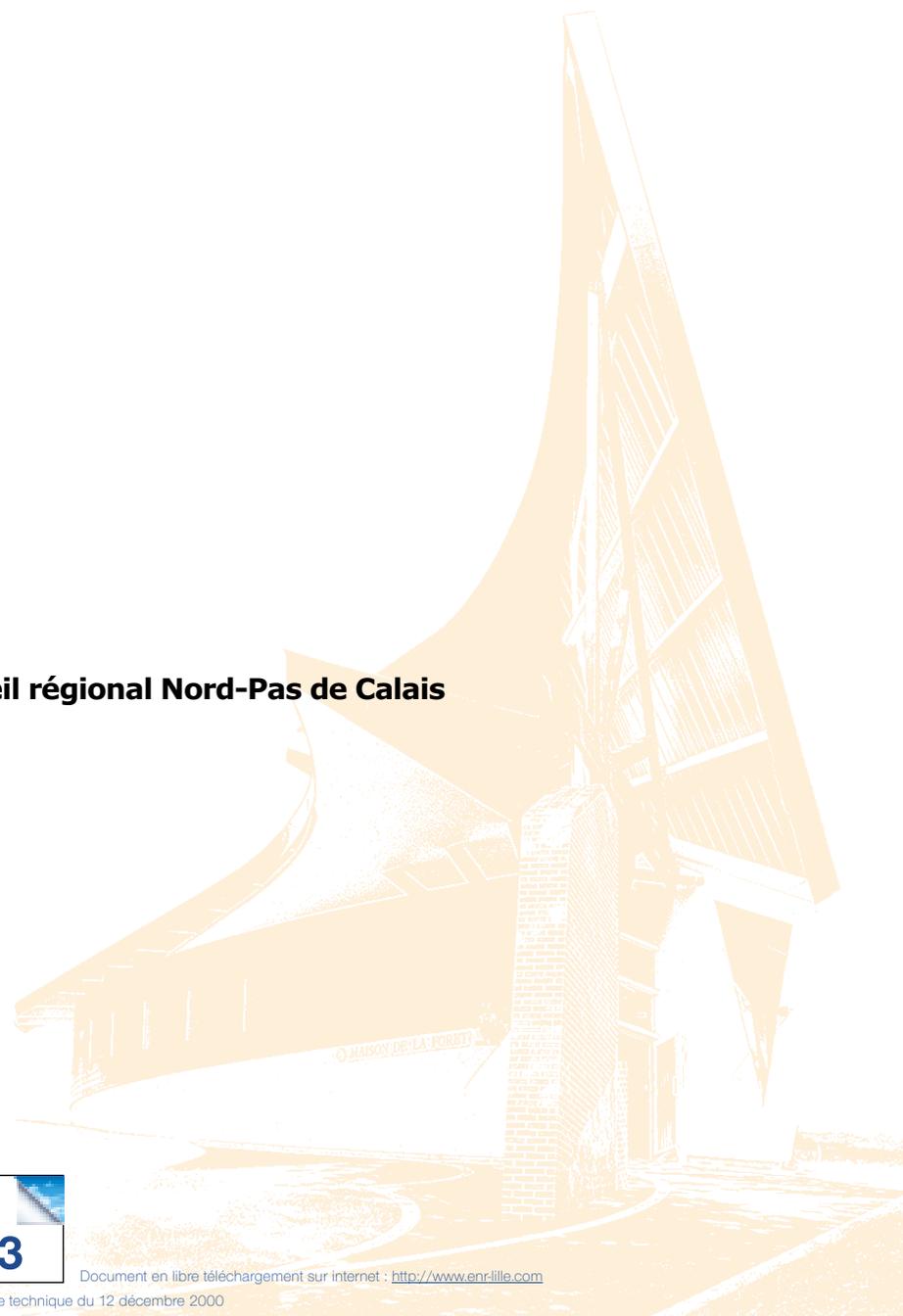
Avec sept personnes, le service Loisirs Accueil réalise 8 MF de ventes chaque année. Il est spécialisé dans le montage de voyages et d'excursions pour groupes et scolaires. À l'écoute des besoins, il conçoit des produits clés en main. Rappelons qu'il est important que les équipements à thème soient en capacité d'offrir des prestations à la journée.

Un catalogue de produits scolaires est édité à 18 000 exemplaires. Cibler cette clientèle demande pour les équipements de privilégier le contenu pédagogique de la visite et de s'astreindre à une solide préparation de la journée avec les enseignants (création de dossiers pédagogiques,...). Il faut aussi prévoir des services annexes (restauration,...) pour compléter l'offre à la journée.

Un catalogue "groupes" est lui aussi diffusé à 18 000 exemplaires vers les marchés prioritaires de proximité (Picardie, Normandie, Champagne-Ardenne, Lorraine, Belgique). On observe une évolution tant pour les groupes que les scolaires d'une demande de séjours de 2 à 3 jours.

## Conclusion

**Hervé BEHAGUE,**  
**Responsable du service tourisme au Conseil régional Nord-Pas de Calais**



On observe depuis quelques années une augmentation de projets d'équipements à thème. Généralement ces initiatives ont leur légitimité propre et sont rarement condamnables. En effet, ils s'enracinent dans l'histoire et la mémoire collective et ont pour vocation d'être porteur de culture locale. Pour autant, ces projets peuvent soit découler d'une démarche culturelle soit s'inscrire dans une dynamique de valorisation touristique du territoire. Parfois ce sont les deux approches qui sont visées, avec le risque de nuire au positionnement du futur équipement.

C'est pourquoi il importe au démarrage de l'idée de se poser certaines questions dont les réponses prédétermineront le "profil" du projet.

### **L'ambition du projet**

Deux logiques prévalent :

- une approche conservatoire lorsque le projet relève d'une démarche culturelle locale portée par une association ou un individu, centrée sur l'objet ou une thématique. Dans ce cas, la logique est souvent doublement restrictive car elle sous-entend une restriction de l'usage que l'on souhaite faire de la thématique, du patrimoine (conserver, c'est protéger), et une restriction des segments de clientèle à un public

d'initiés. Faut-il parler d'objectifs touristiques ?

- une approche en termes de valorisation touristique pour que l'équipement soit générateur de valeur ajoutée pour le territoire (retombées économiques, emplois, image...). Dans ce cas, il faut prendre garde à ce que les recettes retenues ne se fassent pas au détriment de la thématique et ne se détournent pas de l'ambition initiale

Défendre un équipement thématique, c'est concilier ces deux approches. C'est ce compromis, et cela dès l'amont du projet, qui configurera le positionnement du projet, les choix conceptuels et scénographiques et les modalités d'exploitation.

### **La notion d'équipement structurant**

Très souvent, le projet d'équipement à thème est présenté comme structurant. Si structurant qualifie un équipement qui modifie l'image d'un territoire, son attractivité, on peut s'attendre à beaucoup de projets "mort-nés". En effet, seuls les "grands" équipements drainant au moins 300 à 400 000 visiteurs par an ont la capacité à modifier des flux de visiteurs, à changer la nature de fréquentation du territoire.

Plutôt que structurant, il faudrait parler d'équipement qui favorise l'organisation touristique d'un territoire. L'idée est de penser la mise en réseau du projet avec son environnement, d'identifier les synergies et les complémentarités avec l'ensemble des éléments qui déterminent l'offre touristique du territoire (depuis la production jusqu'à la mise en marché).

Une telle approche globale est nécessaire pour mettre en perspective l'utilité publique du projet et identifier la valeur ajoutée qu'il peut apporter au territoire.

### **La rentabilité/viabilité**

S'agissant des investissements liés à la réalisation du projet, concrétiser le "tour de table financier" est rarement l'exercice le plus compliqué même s'il est difficile voire impossible d'y associer des partenaires privés (hormis dans le cadre de mécénat), compte tenu de leurs exigences en matière de retour sur investissement (8 ans maximum) et de rentabilité (T.E.B. entre 10 et 15% par an!).

La vraie difficulté débute lors de la mise au point des comptes d'exploitation prévisionnels. Rares sont les équipements pour lesquels (et sans parler d'amortissement) l'exploitation est équilibrée. Et comme il serait illusoire pour le porteur du projet d'espérer des subventions d'équilibre, il lui faudra analyser en quoi ou comment sa

participation au budget de fonctionnement peut se légitimer au regard des effets indirects, induits sur l'image, la notoriété du territoire, sur l'activité et l'emploi,...

Rappelons aussi que la "non-rentabilité" est souvent liée ou aggravée par l'amateurisme. Il est essentiel d'accorder du temps et de la réflexion aux études préalables de faisabilité et d'opportunité et de s'intéresser aussi au statut juridique de l'exploitant dont le choix a des incidences fiscales sur le fonctionnement de l'équipement mais aussi sur l'investissement (récupération de TVA)

Pour conclure, il faut insister sur un point fondamental : le visiteur doit être au cœur du projet. En termes de comportement et donc de consommation, la clientèle d'équipements à thème se rapproche plus de celle des musées que des parcs d'attractions (chiffre d'affaires boutiques).

Pour fidéliser cette clientèle, l'équipement doit être pensé pour elle avant tout, en privilégiant le ludique, l'interactif, la scénographie plus que le "tout" didactique...

Toute association d'activités (animation, visites, dégustation...) autour de l'équipement renforcera son attractivité.

Rappelons toutefois que, quels que soient les efforts de promotion et de commercialisation..., il faudra attendre 3 ou 4 ans pour atteindre le rythme de croisière.

### Dernières discussions

#### **Yves DELMAIRE**

*À quel moment faut-il penser le renouvellement de l'équipement ? Et comment ?*

#### **J.M.ZABIEGALA**

*Il n'existe pas de vérité sur ce point. Cela dépend des éléments du programme, de l'état de la concurrence,... Il existe des expositions temporaires qui fonctionnent efficacement pendant cinq ans et des produits nécessitant une évolution rapide. Cette exigence de renouvellement doit être prise en compte en amont du projet.*

*Il faut aussi s'interroger sur les visiteurs qui fréquentent l'équipement. Si 40 000 personnes découvrent les installations la première année, les 40 000 enregistrés l'année suivante seront-ils les mêmes ou des nouveaux. Quelle sera la part de ceux qui vont revenir ? Et dans quel période de temps ? Si l'objectif est de 50 000 visiteurs, est-on obligé de faire évoluer la capacité d'accueil, l'offre ? Quelle est la part du budget à consacrer aux activités de recherche, de promotion,...?*

*Il faut aussi analyser la concurrence. Si dans un rayon de 250 kilomètres, il existe 50 Maison du Bois, on ne peut estimer attirer qu'un cinquième de la clientèle potentielle.*

#### **Gonzague DEVAUX**

*Tous les agents de développement du territoire ont à s'interroger sur l'intérêt d'une autre utilisation d'un financement public prévu pour combler un déficit d'exploitation d'un équipement. Car d'autres modes d'interprétation du territoire (promenades en bateau, en calèche,...) existent et apportent une valeur ajoutée sans forcément passer par la " pierre ".*

#### **Yves DELMAIRE**

*Avons-nous aujourd'hui à travers les équipements à thème tiré parti des potentialités de la région ? Avons nous su écouter tout ce que la région a à nous dire ?*

#### **Dorothee BRENNER, Association des paralysés de France**

*Notre objectif est que tous les sites et les établissements recevant du public soient accessibles à tous les publics, y compris aux personnes handicapées qui ont des besoins spécifiques. Il existe un cahier des charges en appui au label "le tourisme, c'est pour tous", label qui garantit à la personne handicapée ou à mobilité réduite (personne âgée, familles avec landau,...) une pleine autonomie sur le site.*

## Bibliographie

La lettre de l'OCIM, n° 61, *L'interprétation du patrimoine*, 1999

Tomatis J., *Les maisons de parc*, ATEN, 1987

Bousquet M., *Les musées du patrimoine rural*, 1996, AFIT

De Barry M.O., *L'interprétation*, les cahiers de l'AFIT, 1999

Revue Espaces, n° 85 *La valorisation du patrimoine*, 1987

Revue Espaces, n° 92 *Le tourisme culturel*, 1988

Cahier Espaces, *L'interprétation du patrimoine* (colloque d'Auvers-sur-Oise), 1997

*Le tourisme des années 2010*,  
La documentation française, 2000

*Patrimoine et tourisme rural, Actes de l'Université d'été*, CNRTER, 1991

*Concepts et démarche de l'interprétation*, ATEN, 1988

*Promouvoir le patrimoine pour l'an 2000*, CNMH, 1987

"*La démarche de l'interprétation du patrimoine : de la théorie à la pratique*", ENR - Janvier 2000  
Téléchargeable sur [www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com)

"*Méthodologie du Plan d'interprétation*", ENR - Janvier 2000  
Téléchargeable sur [www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com)

"*Tourisme durable : des exemples pour progresser*", ENR - Mars 2000  
Téléchargeable sur [www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com)

"*Gestion privée des équipements publics*", Cahier Espace - Novembre 1998

Projets touristiques (3 cahiers) :  
"de l'émergence de projets"  
"du montage de projet"  
"des retombées économiques du projet"  
Les Cahiers de l'AFIT - Septembre 1997

## **Annexe**

**Exemple de Cahier des charges pour la réalisation d'une étude des conditions de faisabilité technique, juridique et financière d'un équipement thématique**

**Document réalisé par BETURE CONSEIL Agence Nord et Est**



## Annexe

### Exemple de Cahier des charges pour la réalisation d'une étude des conditions de faisabilité technique, juridique et financière d'un équipement thématique

## Sommaire

<b>I - CONTEXTE DE LA MISSION</b> .....	<b>70</b>
<b>II – LES QUESTIONS A POSER</b> .....	<b>70</b>
<b>1 - Définition des besoins en équipements matériels nécessaires au fonctionnement de l'équipement</b> .....	<b>70</b>
1.1. <i>La demande potentielle</i> .....	70
1.2. <i>Conception de l'équipement d'accueil des visiteurs</i> .....	71
1.3. <i>Programmation des équipements retenus</i> .....	71
1.4. <i>Modalités de fonctionnement</i> .....	72
1.5. <i>Évaluation des investissements et compte d'exploitation prévisionnel</i> .....	72
<b>2 - Proposition d'une stratégie d'action vis-à-vis de la réalisation de l'équipement</b> .....	<b>73</b>
2.1. <i>Estimation des coûts d'investissement et de fonctionnement</i> .....	73
2.2. <i>Recherche et proposition de solutions de gestion de l'équipement</i> .....	73
<b>III – LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE</b> .....	<b>74</b>
<b>IV - DELAIS DE REALISATION ET COUT DE LA MISSION</b> .....	<b>74</b>

## I - CONTEXTE DE LA MISSION

Il s'agit dans cette partie introductive de présenter les attentes du maître d'ouvrage de la mission (le client) et le cas échéant les mettre en perspective avec des objectifs de développement territorial (projet de territoire, charte, etc...).

A titre d'exemple:

- besoin d'une stratégie à l'échelle du territoire
- identifier les autres projets
- dégager des priorités dans leur mise en œuvre
- définir le rôle du maître d'ouvrage dans le fonctionnement et la gestion de l'équipement

*A titre d'exemple*

Le maître d'ouvrage souhaite pour l'équipement, objet de la mission, définir **les conditions d'opérationalité du projet sous les aspects juridiques et financiers (investissements, fonctionnement) par rapport à ses capacités financières.**

Une réflexion est également à mener sur **la recherche de modes de gestion pertinents**, adaptés au territoire, et compatibles avec les capacités financières du maître d'ouvrage.

## II – LES QUESTIONS A POSER

La mission consiste à étudier un projet d'équipement sous les aspects suivants :

### 1 - Définition des besoins en équipements matériels nécessaires au fonctionnement de l'équipement

#### 1.1. La demande potentielle

Elle devra être appréhendée sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif :

#### Quantitatif :

- évaluation du nombre de visiteurs potentiels : la méthode pourra être, par exemple, celle des isochrones : nombre de résidents sur un rayon de 30 mn, 60 mn, 90 mn, 120 mn, sachant que ces distances-temps ont des taux d'attractivité différents ;
- évaluation du nombre de touristes à partir d'isochrones limités à 30 - 45 mn, avec leurs taux d'attractivité propres. Ce calcul donnera des données de cadrage quantitatives pour la fréquentation de l'équipement envisagé.

#### Qualitatif :

- On veillera à distinguer, dans la fréquentation attendue, les différentes catégories de visiteurs potentiels, et, avec cette distinction, les périodes de visites, les propensions à la dépense et les modalités de leurs fréquentations : scolaires, individuels et familles de résidents et de vacanciers,

groupes de randonneurs (à pied, vélo ...), groupes de seniors, groupes d'entreprises ...

- On prendra en compte les tendances observées dans les pratiques de loisirs et de tourisme des visiteurs de ce type d'équipement et les motivations: émotion, exigences en matière d'environnement, compréhension des sites visités, mobilité...par exemple.

### *1.2. Conception de l'équipement d'accueil des visiteurs*

Il s'agit de demander au maître d'œuvre de travailler à la conception d'un équipement qui :

- réalise les objectifs du maître d'ouvrage,
- correspond, en nombre et en qualité, aux données de la demande étudiée en 1.1. de cette annexe.

Les données de cadrage devront servir à étayer les résultats obtenus.

Il faudra veiller à vérifier les sources du consultant et sa capacité à travailler "à dire d'expert", si cela s'avère utile. Pour ce faire, on demandera :

- les expériences antérieures du prestataire en matière d'équipements de loisirs de nature, tant en création qu'en audit de fonctionnement,
- les éventuelles banque de données portant sur des réalisations françaises et étrangères,

*Cette phase doit s'achever par une séance de travail avec le Comité de Pilotage pour peser les différentes options et déterminer les choix.*

### *1.3. Programmation des équipements retenus*

Elle détaillera notamment les éléments suivants :

- la localisation et l'accessibilité des bâtiments.

Ce travail sera mené à différentes échelles (par exemple, le département, l'arrondissement, la commune). Il s'agira de dégager l'accessibilité du site et sa visibilité. Le cas échéant des scénarios d'accessibilité pourront être envisagés.

- l'intégration du bâtiment dans son environnement urbain et/ou paysager

Ce point abordera les aspects techniques et réglementaires : dessertes par les réseaux (eau, assainissement, électricité ) les POS et/ou les MARNU ainsi que les aspects esthétiques : volumes, matériaux, signalétique.

- l'aménagement des abords et la gestion des flux

En fonction de la fréquentation estimée en phase 1.1, il s'agira de localiser et de dimensionner les aires de stationnement, d'accueil, etc. et de repérer les entrées et sorties des sites et les circulations induites sur le site.

- répartition des surfaces du pré-programme et élaboration de l'organigramme

En fonction du pré-programme de chacun des équipements, il s'agira de définir les surfaces des lieux d'exposition, d'accueil, de restauration éventuelle et des espaces servants (sanitaires, etc.), puis d'élaborer l'organigramme de chaque équipement.

- les restaurations lourdes et/ou légères, dans le cas d'un bâtiment à restructurer.

En fonction du pré-programme, les restaurations lourdes (gros œuvre) ou légères (second œuvre) éventuelles seront sommairement estimées.

Dans le cas de la création d'un bâtiment neuf, l'évaluation du coût des travaux est également à réaliser.

Dans chacun des cas, elle sera établie "au ratio".

*Les références du consultant en la matière sont déterminantes.*

#### *1.4. Modalités de fonctionnement*

Il s'agit de proposer une préfiguration du fonctionnement de chacun des équipements, après leur ouverture :

- jours et heures d'ouverture,
- tarification : grille tarifaire des entrées, services payants (guidage, ventes, repairs ...),

- circulations externes et internes,
- emplois permanents et saisonniers,
- modes de communication et de commercialisation,
- etc...

#### *1.5. Évaluation des investissements et compte d'exploitation prévisionnel*

- a) Les investissements de l'équipement tels que programmés en 1.3. devront être évalués. On cherchera également à faire calculer les (réelles) dotations aux amortissements nécessaires chaque année pour renouveler les matériels.
- b) Un compte d'exploitation prévisionnel sur 3 ans devra être établi sur la base de :
  - la fréquentation estimée,
  - les tarifications appliquées,
  - les coûts de fonctionnement relatifs aux prévisions en 1.4.

## 2 - Proposition d'une stratégie d'action vis-à-vis de la réalisation de l'équipement

### 2.1. Estimation des coûts d'investissement et de fonctionnement

Dans cette partie, on fera procéder aux travaux d'étude suivants:

- d'une part à l'estimation du coût d'investissement de l'équipement, avec la proposition d'un bilan d'opération tenant compte du mode de réalisation choisi et des financements mobilisables et le cas échéant des capacités d'investissement du maître d'ouvrage,
- d'autre part à l'estimation du coût de fonctionnement des bâtiments, en intégrant les moyens humains nécessaires à l'exploitation, des hypothèses de fréquentation de l'équipement, de renouvellement des expositions, de recettes autres que celles générées par les visiteurs, etc.

### 2.2. Recherche et proposition de solutions de gestion de l'équipement

Faire étudier différents scénarios selon la maîtrise d'ouvrage retenue pour la réalisation et l'exploitation de l'équipement

#### *A titre d'exemple*

Dans un premier temps, on procède pour chacun des scénarios à une

estimation globale du prix de revient de l'équipement mais également des frais de fonctionnement qu'il induit.

Les différents modes de subvention possibles seront analysés pour déboucher sur une évaluation de la charge résiduelle nette.

Après s'être assuré que l'effort financier global semble à la portée des contribuables du territoire (entreprises et ménages), on étudiera dans un deuxième temps différents schémas possibles de répartition de cette charge entre les parties concernées.

Selon la personnalité du maître d'ouvrage, les règles légales ou contractuelles de répartition de la charge peuvent être différentes :

A titre d'exemple, une hypothèse pourrait être d'étudier les conséquences financières d'une maîtrise d'ouvrage assurée par une commune en direct ou par une intercommunalité existante ou à créer.

Les avantages et inconvénients de ces différentes formules devront être présentés de façon synthétique sans oublier la possibilité de formules mixtes.

Si nous désirons aller plus loin dans l'exercice de faisabilité de l'opération "équipement à thème", on peut faire procéder à une analyse plus pointue des implications fiscales de l'opération sur le territoire. Dans ce cas les résultats seront exprimés pour la commune

ou l'intercommunalité en termes d'augmentation de la pression fiscale sur les ménages et sur les entreprises. Ces résultats seront rapprochés du niveau de la pression fiscale totale sur les ménages et les entreprises qui caractérise la commune.

*Le cas échéant, le portage de la charge par des structures intercommunales sera examiné : la mutualisation des charges qu'implique leur intervention est en effet de nature à mieux répartir les conséquences financières de la réalisation et du fonctionnement des équipements nouveaux.*

Pour les collectivités pour lesquelles l'augmentation mécanique et immédiate de la pression fiscale semblerait trop lourde, des simulations financières seront effectuées visant à étaler cette charge dans le temps par recours à l'emprunt.

### III – LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

*L'équipe des consultants est à définir de manière précise.*

*Sa composition devra faire apparaître le rôle et les compétences de chacun des consultants désignés.*

*Les références collectives et individuelles devront, autant que faire se peut, apparaître dans cette partie ou en annexe.*

### IV - DELAI DE REALISATION ET COUT DE LA MISSION

A titre d'exemple

Une présentation par tableau reprenant la chronologie des phases d'étude peut être utile pour exprimer les attentes du maître d'ouvrage.

Phase	Mois	0	1	2	3	4
1 - Définition des besoins en équipements matériels nécessaires au fonctionnement de chacun des équipements		RI1				
2 - Impacts juridique et financier des équipements sur le Parc et stratégies de gestion						

- Fin du mois 3. Rapport intermédiaire n°1 correspondant à l'achèvement de la phase 1

- En milieu du mois 4 . Rapport intermédiaire n°2 correspondant à l'achèvement de la phase 2, puis Rapport Final en fin de mois.

**Le montant de la mission est fixé forfaitairement à .....Francs HT**

*(soit le budget est défini par le maître d'ouvrage, soit c'est au consultant à le proposer)*

## Participants à la journée technique du 12 Décembre 2000

NOM	PRENOM	FONCTION	ORGANISME
AMADEI	Franco	-	Présence France
AVART	Jean-Luc	Président	Office de Tourisme
BAILLEUX	Marie-Annick	Responsable	Maison du Terril
BEGHIN	Jean-Luc	Directeur	PNR Scarpe Escaut
BEHAGUE	Hervé	Responsable du Service Tourisme	Conseil régional
BERNARD	Pascal	Agent de développement rural	Contrat de développement rural
BERRIER	Stéphanie	Assistante découverte du patrimoine	S.I District d'Auchel
BERRUER	Amélie	Coordinatrice culturelle	SIVOM d'Avion Rouvroy
BERTOUX	Véronique	Assistante Etudes	ENR
BERTRAM	Catherine	Chargée de mission	Mission Bassin Minier
BREEMERSCH	Dorothee	Chargée de mission accessibilité tourisme	Association des Paralysés de France
BRIANT	Pierre	Technicien CRRAV	Free lance
BRUGGEMAN	Dominique	Responsable	PNR Scarpe Escaut
BURY	Bérénice	Chargée de mission	ENR
CAILLEAU	Cyril	Chargé culture patrimoine	Mairie
CANOVA-RAMET	Catherine	-	Commune Saint Etienne ARENA
CARON	Elodie	Assistante collecte recyclage et traitement des déchets	District de la région d'Auchel
CHAMBELLAND	Jean-Marc	Urbaniste	Agence d'urbanisme de St Omer
COENEN	Michel	Gérant	Musée du Moulin
COLBEAUX	Jean-Pierre	Président	Conseil scientifique de l'environnement NPDC



NOM	PRENOM	FONCTION	ORGANISME
COLIN	Philippe	Agent de promotion du développement touristique	Communauté de communes du Pernois
DASSONVILLE	Patrick	Subdivisionnaire DDE	DDE Nord Subdivision Bourbourg
DE MEGILLE	Hubert	Responsable	Le Blockhaus d'Eperlecques
DELCUSSE	Claude	Président	Office de Tourisme d'Azincourt
DELMAIRE	Yves	Consultant indépendant	Atelier Z
DELORY	Olivier	Responsable promotion	CDT Nord
DELVAUX	Olivier		ENR Expériences et territoires
DEVAUX	Gonzague	Directeur	ENR
DEVILLE	Michel	Chargé de mission	Communauté urbaine de Dunkerque
DOMINGUEZ	Lise	-	-
DUBOIS	Valérie	Chargée de Mission	PNR Avesnois
DUFLOS	Rémy	Chargé de mission Responsable du service Développement	CRT Nord - Pas de Calais
DUFOUR	Cyrille	Chargé de mission	ENR
DUMORTIER	Sophie	Chargé de mission Observatoire économique	CRT Nord - Pas de Calais
GODEAU	Philippe	Chargé de mission	PNR CMO
GOUJARD	Marc	Directeur	Ecomusée Fourmies Trélon
GUESTE	Philippe	Agent de développ. du patrimoine	Association Patrimoine Fressin AGPFR
HENRIOT	Denis	Organisateur-animateur de séjour	Le Cottage des dunes
HOONSLOW	Diana	Directrice adjointe	CDT Pas de Calais

NOM	PRENOM	FONCTION	ORGANISME
JACQUEMART	Catherine	Chargée de mission	ARE
LARDET	Sandrine	Association des Fontinettes	Arques
LEGENDRE	Anne-Sophie	Chargée de mission	Conseil régional NPDC
LEQUEUCHE	Manu	Chargé de tourisme et communication	PNR Scarpe Escaut
LESAGE	Philippe	Chargé de Mission	PNR Avesnois
LESTRINGUEZ	Nicolas	Conseiller tourisme	CCI du Cambrésis
LINKE	Dominique	Chargée d'étude	Pays d'accueil touristique
MAGNIER	Martine	Chargée de mission	PNR CMO/Maison du Papier
MARCHYLLIE	Michel	Chargé de mission	PNR Scarpe Escaut
MARIE	Pierre	Cadre pédagogique	CNFPT
MARTEL	Jacques	Adjoint au Maire	Ville de Bergues
MATTON	Laurence	Chargée développement touristique	CDT Nord
MAUFFAIT	Jean-Marie	Responsable marketing	Pays d'accueil touristique
MENDOLA	Delphine	Agent de développ. du patrimoine	Association Patrimoine Fressin AGPFR
MIO	Daniel	Maire	Mairie de Rieulay
NAEELS	Eric	Directeur du développement local	Caisse des Dépôts et Consignations Direction régionale NPC
NICOLLE	Pierre	Ingénieur TPE, Chef de subdivision	DDE du Nord
PENNEC	Jean-Yves	Directeur	Thermes de Saint-Amand
PETITPREZ	Clotilde	Attachée de direction	CAUE 62
PLOUVIER	Yannick	Directeur	Base EEDF du Parc
RASZKA	Alexandre		Office de Tourisme de Condé-sur-Escaut

NOM	PRENOM	FONCTION	ORGANISME
RETAUX	Elisabeth	Chargée de développement	CDT Pas de Calais
RETAUX	Hugues	Animateur	EDEN 62
RIETMANN	Robert	Agent de développement	Contrat de Développement Rural du Catésis
ROUSSEL	Fanny	Agent de développement touristique	Association Ternois Tourisme
RUBIN	Mathilde	Responsable équipe Expériences et Territoire	ENR
RUELLE	Bernard	Directeur	UDOTSI du Nord
SCOL	Jean	Maître de conférence	USTL UFR de Géographie
SION	Jocelyne	Présidente	Office de Tourisme
SOUCHE	Valérie	Agent du patrimoine	Musée de la Marine
SZYMUSIAK	Yves-Marie	Chargé de mission	Agence Régionale de Développement
TANCREZ	Thierry	Chargé de mission	Conseil général du Nord
THOMAS	Jean-Louis	Directeur	PNR Avesnois
TUAL	Annick	Ingénieur subdivisionnaire	Communauté urbaine de Dunkerque
VAUDOIS	Jean	Maître de conférence	Université Lille 1 Géographie
VENDEVILLE	Christine	Agent de développement	CDR Pays de Maroilles
WILLEKENS	Sylvain	Chargé de développement	CDT Nord
ZABIEGALA	JM	Directeur	Beture Conseil



**Présidente**  
RéGINE Splingard

**Siège social**  
17, rue Jean Roisin  
Boîte postale 73  
59028 LILLE CEDEX  
Tél : 33 + (0)3 20 12 89 12  
Fax : 33 + (0)3 20 12 89 39

[www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com)



**CENTRE RÉGIONAL DE RESSOURCES GÉNÉTIQUES**

«Ferme du Héron» Chemin de la ferme Lenglet  
59650 VILLENEUVE D'ASCQ  
Tél : 33 + (0)3 20 67 03 51 - Fax : 33 + (0)3 20 67 03 37

**ÉDUCATION AU TERRITOIRE**

58, rue Nationale - BP 73 - 59028 LILLE CEDEX  
Tél : 33 + (0)3 20 12 86 60 - Fax : 33 + (0)3 20 12 86 79

**ENVIRONNEMENT LITTORAL ET MARIN**

Quai Giard «Le riverside» - 62930 WIMEREUX  
Tél : 33 + (0)3 21 87 69 00 - Fax : 33 + (0)3 21 87 69 19

**EXPÉRIENCES ET TERRITOIRES**

17, rue Jean Roisin - BP 73 - 59028 LILLE CEDEX  
Tél : 33 + (0)3 20 12 89 12 - Fax : 33 + (0)3 20 12 89 39

**PARC NATUREL RÉGIONAL DE L'AVESNOIS**

Maison du Parc - BP 3 - 59550 MAROILLES  
Tél : 33 + (0)3 27 77 51 60 - Fax : 33 + (0)3 27 77 51 69

**PARC NATUREL RÉGIONAL  
DES CAPS ET MARAIS D'OPALE**

BP 55 - 62510 ARQUES CEDEX  
Maisons du Parc  
Le Grand Vannage - ARQUES  
Manoir du Huisbois - LE WAST  
Tél : 33 + (0)3 21 87 90 90

**PARC NATUREL RÉGIONAL SCARPE - ESCAUT**

Maison du Parc - 357, rue Notre Dame d'Amour  
59230 SAINT-AMAND-LES-EAUX  
Tél : 33 + (0)3 27 19 19 70 - Fax : 33 + (0)3 27 19 19 71

Conception rédactionnelle :  
Céline De Angeli

Photographies :  
Yves Delmaire, Atelier Z  
Samuel Dhote (couverture)

Réalisation graphique :  
Stéphane Descamps

© Espace Naturel Régional - septembre 2001

Retrouvez Espace Naturel Régional sur [www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com)