

# d é v e l o p p e m e n t c u l t u r e l



Direction de  
l'administration  
générale  
Département des  
études et de la  
prospectiv

Bulletin du Département des études et de la prospective,  
2, rue Jean Lantier, 75001 Paris – ☎ 01 40 15 79 25 – 📠 01 40 15 79 99

Développement culturel est téléchargeable sur le serveur  
du ministère de la Culture et de la Communication :  
<http://www.culture.gouv.fr/dep>

N° 141 – septembre 2003

## La valorisation économique du patrimoine : mesure et outils

**M**ETTRE en valeur le patrimoine est dans nos sociétés un objectif reconnu par tous les acteurs. Pour les propriétaires des biens patrimoniaux, privés ou publics, c'est le moyen de mobiliser les ressources nécessaires à leur conservation. Pour beaucoup d'entreprises, c'est la possibilité d'en retirer des retombées ou d'y puiser les savoir-faire et les références nécessaires à l'innovation. Pour les collectivités territoriales, ce peut être une façon de donner une image positive à leur territoire et d'améliorer le cadre de vie. Pour l'État enfin, c'est le moyen d'affirmer une identité qui est plus que jamais source de cohésion. Ainsi le patrimoine se retrouve-t-il aujourd'hui au carrefour de multiples attentes.

Nombreux sont ceux pour lesquels le terme « valorisation économique » relève d'une approche dangereuse, notamment au regard d'une tradition selon laquelle le patrimoine « vaut en soi » indépendamment des différentes contributions qu'il apporte à la société. Cette position respectable ne doit cependant pas empêcher de prendre en considération les effets économiques, positifs comme négatifs, qui accompagnent les choix patrimoniaux. Chaque fois que le patrimoine contribue au développement artistique, éducatif ou social de la société, il est source de valeurs : valeur esthétique, valeur cognitive, valeur d'existence dont la production implique des mouvements économiques ; ne pas en tenir compte peut conduire à de véritables impasses.

Ceci a amené le Dep à confier à Xavier Greffe, professeur d'économie à Paris-I, une étude pour apprécier les enjeux économiques de la mise en valeur du patrimoine, étude publiée récemment (voir page 8 ci-après). Ce travail comporte à la fois des analyses sur les spécificités économiques du patrimoine, véritable écosystème, et sur l'organisation de sa valorisation en France sous une forte impulsion de l'État. Il se livre également à une estimation de la filière patrimoine en termes d'emploi et à une revue des outils économiques qui peuvent aider les acteurs à mieux décider et mieux gérer. Ce sont ces deux derniers apports qui sont présentés ici.

Pour mesurer la contribution du patrimoine à l'économie, l'indicateur de l'emploi est privilégié en liaison avec la préoccupation générale de créer de nouveaux emplois. L'estimation ainsi obtenue dépasse de loin les quelque 44 000 emplois directs si l'on tient compte du tourisme culturel et des secteurs qui ont recours au patrimoine existant.

Mais ce nombre important d'emplois ne vaut pas valorisation satisfaisante du patrimoine : les monuments, publics comme privés, rencontrent fréquemment des difficultés pour atteindre un équilibre économique. Certains outils stratégiques ouvrent alors de nouvelles perspectives à la valorisation économique : projet de monument, approche stratégique du prix, mise en œuvre d'une démarche marketing, gestion adaptée des différents services. ■

## De quels indicateurs de mesure dispose-t-on ?

En matière de patrimoine, disposer d'indicateurs permet à la société de mesurer sa contribution au développement économique, et aux gestionnaires, d'apprécier les effets attendus de leurs efforts.

### *Le chiffre d'affaires*

L'indicateur généralement privilégié est le chiffre d'affaires net ou la « valeur ajoutée ». Mais pour le patrimoine, il s'avère ambigu : reposant en effet sur les recettes des entrées et la vente de services annexes, il dépend donc des prix pratiqués. Or, l'on sait que les prix d'entrée dans un lieu patrimonial sont souvent plus faibles que ce qu'exigerait la couverture des coûts pour deux raisons : d'une part, du fait du nombre limité de leurs visiteurs ou par suite de coûts de conservation très élevés, certains lieux patrimoniaux ne peuvent vivre sans être subventionnés ; d'autre part, pour favoriser un accès plus démocratique aux biens culturels, les autorités de tutelle décident souvent de réduire les prix d'entrée en dessous des coûts correspondants, parfois jusqu'à la gratuité.

### *La fréquentation*

Un deuxième indicateur, évitant l'écueil précédent, consiste à s'attacher au nombre de visiteurs : au niveau du patrimoine, qu'on le considère élément par élément ou dans son ensemble, les chiffres de fréquentation apparaissent très significatifs, comme en témoigne par exemple l'explosion du nombre des entrées dans un musée à l'occasion de l'inauguration d'un nouvel espace ou d'un nouveau service. Cependant cet indicateur n'est

pas non plus sans ambiguïté car il est sensible à une multitude de variables qui ne dépendent pas du seul patrimoine et risque donc d'amener à des conclusions hasardeuses : ainsi, des variations de coût de transport ou des problèmes de sécurité peuvent conduire à l'effondrement des entrées dans un monument, sans que cela ait à voir avec la qualité de la conservation, de la gestion ou des services offerts.

### *L'emploi*

C'est donc un troisième indicateur qui sera retenu, celui de l'emploi. Une raison d'ailleurs plaide en sa faveur : la nécessité de mobiliser de nouveaux gisements d'emplois, une des priorités de la politique économique et sociale. En effet, non seulement les activités culturelles et patrimoniales constituent en elles-mêmes un réservoir d'emplois, mais les activités qui se situent en amont et en aval peuvent également être considérées comme d'importantes sources d'emplois.

#### *L'emploi direct*

La mesure de l'emploi distingue un « cœur » et des extensions. On mesurera ce « cœur » pour nombre d'emplois mobilisés sur les sites patrimoniaux pour les ouvrir, y accueillir les visiteurs et assurer un certain nombre de travaux d'entretien courant ; à ce nombre, on ajoutera les emplois dédiés à l'animation – directe ou indirecte – des ressources patrimoniales : les guides-conférenciers employés par exemple par les villes et pays d'art et d'histoire. L'ensemble de ces emplois directs est de 43 880 pour les monuments et les musées, publics et privés.

#### *L'emploi indirect*

Une première extension provient des travaux de conservation ou de restauration qui sont effectués dans le patrimoine et mobilisent une main-d'œuvre spécialisée d'entreprises de travaux publics ou d'artisans. La difficulté est que certaines de ces entreprises, et surtout certains artisans, peuvent travailler simultanément ou successivement sur des monuments ou des bâtiments « non patrimoniaux » pour faire face au rythme des commandes et des paiements. Il faut donc ne retenir que la part correspondant à leur activité patrimoniale pour estimer correctement le nombre de ces emplois qualifiés d'« indirects » : soit 41 714.

#### *Les emplois liés à la filière du tourisme culturel*

La deuxième extension est liée au fait que l'utilisation du patrimoine entraîne l'apparition d'emplois dans l'hôtellerie, le transport ou la restauration et met ainsi en évidence une filière rapidement qualifiée de « filière du tourisme culturel ». Beaucoup d'acteurs locaux placent de très – voire trop – grands espoirs dans les potentialités de cette filière. Une estimation peut en être faite en partant du nombre de touristes que l'on peut qualifier de « culturels », du montant estimé de leurs dépenses et de la conversion de telles dépenses en emplois. Selon une estimation raisonnable, on évalue à 176 800 le nombre d'emplois correspondants.

#### *Les emplois induits dans les autres industries*

La dernière extension part de l'idée que le patrimoine peut aussi être à l'origine de services induits : c'est

le cas par exemple des références utilisées pour améliorer la qualité de produits de mode, de design, d'habillement, de décoration..., qui tirent leur origine du patrimoine existant. À ce titre, bien des emplois sont directement liés à la conservation et à l'étude du patrimoine alors qu'ils ne sont pas situés à l'intérieur ou dans le voisinage de monuments mais attachés à de toutes autres entreprises, culturelles ou non. Le patrimoine peut ainsi exercer des effets de levier sur le développement économique. En effet, la concurrence entre biens et services s'effectue autant en termes de qualité qu'en termes de coût. Cette qualité dépend de la nouveauté, tant au niveau des contenus que des formes, et cette nouveauté puise souvent aux ressources offertes par le patrimoine, lequel diffuse donc de la créativité comme en témoignent les secteurs de la mode ou du design.

Mettre en évidence ce rôle du patrimoine implique de dépasser les oppositions entre monuments et musées, patrimoine bâti et immatériel..., tant l'identification d'un tel effet suppose une conception extensive du patrimoine. À partir des données sur les emplois dans les différents secteurs d'activité, le nombre d'emplois induits dans les autres industries serait de 260 830.

Une définition élargie de la filière du patrimoine conduit ainsi à un nombre total d'emplois de 523 224, dont 16,3 % seulement sont situés dans les sites patrimoniaux (voir tableau 1).

### Un équilibre économique difficile à atteindre...

Aussi significatifs soient-ils, ces indicateurs en termes d'emploi ne prouvent en rien une valorisation économique satisfaisante des monuments. Or, quel que soit le mode de gestion retenu, cette valorisation est difficile.

Déjà en 1983, une étude du service d'études du Ministère sur la gestion des monuments historiques\* montrait que les monuments privés éprouvaient de grandes difficultés à atteindre un équilibre économique. Le même diagnostic a été confirmé ensuite à plusieurs reprises (colloque sur la gestion des monuments de Maintenon\*, journées de réflexion du Plessis-Macé et de Fontevrault\*).

Ni la fuite en avant dans l'ajout d'activités différentes dont l'entassement brouille l'image des monuments, ni l'idée évoquée de transformer ces derniers en conservatoires locaux du savoir-faire ne paraissent de véritables solutions.

Des travaux récents ont affiné ces diagnostics, des études sur des sites monumentaux de moyenne importance démontrant par exemple la quasi-impossibilité de rentabiliser facilement un site en deçà de seuils de l'ordre de 50 000\* à 100 000\* visiteurs par an : ainsi, pour un site qui recevait près de 60 000 visiteurs par an au moment de l'étude, on constatait un ratio recettes/coûts de 0,54 pour les visites, 0,72 pour les activités de location et de réception, et 0,91 pour les activités de ventes ou de services annexes, soit une moyenne pondérée de 0,59\*. Le retour à l'équilibre s'effectuait dans ce cas pour un quart grâce aux produits agricoles – dont la vente de vin –, et pour les trois quarts restants grâce aux subventions. Cet exemple montre la difficulté de tout miser sur le tourisme, même si l'on cite de manière systématique les contre-exemples de Vaux-le-Vicomte et de Cheverny.

Aujourd'hui, à travers l'expérience de Culture espace, société de gestion de monuments à but lucratif, on voit qu'il est difficile pour un monument recevant moins de 100 000 visiteurs par an d'atteindre le point mort\* (ce chiffre semble d'ailleurs sous-estimé si l'on considère la taille des monuments que cette société a accepté de gérer). Mais phénomène plus important encore, la valorisation par la seule visite est dépassée, surtout face à la concurrence imposée par des loisirs substituables tels que le cinéma, la visite de parcs animaliers, les fêtes foraines... Plusieurs conditions apparaissent nécessaires pour valoriser le patrimoine : mettre en œuvre une politique d'ouverture continue tout au long de l'année, ce qui im-

**Tableau 1 – Les emplois de la filière patrimoine**

Emplois directs	43 880	8,38 %
Emplois indirects en travaux de conservation/entretien	41 714	7,97 %
Emplois en retombées touristiques	176 800	33,79 %
Emplois induits dans les autres industries	260 830	49,85 %
Total	523 224	100,00 %

Source : Xavier GREFFE, *La valorisation économique du patrimoine*, Rapport au Dep et à la Dapa, Paris, Ministère de la culture et de la communication, 2002.

\* Les sources des articles et ouvrages cités dans le texte sont indiquées dans l'encadré page 7.

plique une charge en personnel élevée ; utiliser au maximum les nouvelles technologies, à commencer par les audio-guides ; insérer dans le monument des animations ; développer des services annexes tels que restauration et vente de souvenirs ; enfin, innover dans la communication, ce qui passe par la réalisation de dépliants souvent très élaborés.

Quant aux patrimoines publics, ce sont d'autres types de contraintes et de défis qu'ils rencontrent, comme en témoignent notamment les monuments gérés par Monum<sup>1</sup>. Dans la période récente, on constate que l'augmentation des recettes ne suit pas systématiquement celle de la fréquentation, alors même que les coûts de fonctionnement et de maintenance ne peuvent, eux, qu'augmenter. Cette évolution « anormale » peut sans doute s'expliquer par l'importance des entrées gratuites et, dans le cas de certains monuments, par la pression des *tour operators* qui tentent d'obtenir une réduction des prix d'entrée. Elle peut aussi s'expliquer par certaines rigidités en matière de gestion des personnels, compte tenu de la coexistence de nombreux statuts.

Les monuments publics s'efforcent de surmonter de telles difficultés en recourant de manière de plus en plus systématique à des programmes d'animation, à l'organisation de festivals..., opérations dont Chambord avait pris l'initiative dès 1952. À cet égard, certains monuments, tant publics que privés, enregistrent des performances commerciales remarquables sans nécessairement prendre pour référence des situations où le spectacle-loisir

l'emporte probablement sur la dimension patrimoniale. Selon la Fédération des fêtes et spectacles historiques, des spectacles peuvent être bénéficiaires, moyennant un subventionnement par les collectivités territoriales à hauteur de 10 % à 15 %. Cette injection de fonds publics est « rentable » car les dépenses suscitées par les monuments concernés profitent, pour les deux tiers, aux territoires locaux\*. Mais atteindre de tels résultats suppose systématiquement la mobilisation des réseaux associatifs locaux, parfois difficile à obtenir.

### Quels outils utiliser pour améliorer la valorisation économique ?

Projet culturel pour un monument, règles de fixation des prix d'entrée, démarche marketing et production de services dérivés sont quatre outils à la disposition des gestionnaires.

#### *Le projet de monument*

Le projet de monument définit un état et un fonctionnement satisfaisants à terme. La mise en place d'un projet de monument suppose donc de sélectionner dans la mémoire de ce monument les éléments constitutifs d'une mise en situation, de les restituer aux acteurs sociaux et d'identifier les opportunités de valorisation. Il faut ensuite définir un horizon d'anticipation qui permette l'action : trop éloigné, il risque de verser dans l'irréalisme alors que trop rapproché, il ne permet pas toujours de définir un projet susceptible de

mobiliser vraiment les acteurs. L'absence d'un tel projet peut *a contrario* multiplier les sources d'incompréhension et de conflit.

La politique menée par le Centre des monuments nationaux-Monum offre une illustration de ce qui constitue un projet de monument. En février 1996, le Centre lance une politique volontariste en direction des publics et demande au gestionnaire de chaque monument de mettre en œuvre un projet culturel – ce qui dépasse le traditionnel projet architectural – qui insiste sur l'importance de la qualité de l'accueil. Puis en 2001, une note d'orientation du Centre souligne la nécessité de définir la fonctionnalité du lieu. Beaucoup plus qu'une simple volonté d'intervenir sur un monument, ce type de projet exprime donc une manière d'assumer un lien avec le territoire, de redéfinir sur cette base les contraintes pesant sur le monument et d'arbitrer les tensions qui peuvent opposer valeur d'existence et valeur d'usage.

#### *Le choix d'un prix*

Le prix d'entrée est un outil essentiel de la valorisation du patrimoine. Parmi les règles appliquées en matière de fixation des prix, qui partent très souvent de considérations techniques, la plus fréquente consiste à pratiquer le coût complet (*full cost*) : le prix d'accès fixé est le ratio entre l'ensemble des coûts supportés et le nombre de visiteurs espéré, pour une période donnée. Ce choix pose immédiatement deux questions :

– la première concerne la nature des coûts : faut-il tenir compte

1. Ex-Centre des monuments nationaux, anciennement Caisse nationale des monuments historiques, laquelle avait, dès 1914, hérité de 115 monuments appartenant à l'État.

dans ce cas des coûts, très élevés, de la conservation ? Les ajouter aux coûts de fonctionnement normal risquant en effet d'augmenter considérablement les prix, on préférera donc considérer que ces coûts, garantissant l'existence du monument, doivent normalement être couverts par les subventions publiques ou les donations privées ;

– la seconde question est relative à la différenciation des prix en fonction des conditions de visite. On gagne en effet à réduire le prix d'entrée les jours où la fréquentation est faible car ce peut être un moyen d'inciter les visiteurs à venir ces jours-là plutôt que les jours de forte fréquentation, où les conditions de visite risquent d'être dégradées.

Mais on sait aussi que les prix ainsi affichés se heurteront à la faiblesse du pouvoir d'achat de certains visiteurs, comme à la concurrence d'autres occupations. Aussi, des choix volontaristes peuvent primer : ouverture gratuite certains jours, discriminations positives en faveur de certaines catégories de visiteurs – pour les familles nombreuses, les enseignants et les étudiants en art par exemple. Mais les manques à gagner ainsi imposés ne donnent pas toujours lieu à indemnisation. D'autre part, certains choix tarifaires ne sont pas très justifiés : ainsi des réductions aux personnes âgées, eu égard au niveau de leur revenu, ou une gratuité générale si elle ne bénéficiait qu'à des visiteurs aisés.

Au-delà de ces aspects techniques, on doit tenir compte d'une considération d'ordre stratégique, à savoir la nature des relations de confiance sous-jacentes à toute

politique de prix. En effet, lorsque le visiteur accepte de payer pour entrer dans un monument par exemple, c'est un véritable contrat qu'il passe avec le gestionnaire : d'un côté, il compte bénéficier d'un certain nombre de services ; de l'autre, il s'acquitte d'un tarif. Comme il ne connaît pas nécessairement à l'avance la qualité des services rendus, il s'expose à des comportements opportunistes de la part de certains gestionnaires qui peuvent fixer des prix relativement trop élevés, ce que le visiteur ne saura qu'après. Réussie, cette expérience suscitera de nouvelles visites et une renommée accrue. Si par contre elle échoue, elle induira une perte de visiteurs et de renommée. Le gestionnaire aura donc tout intérêt à entretenir la « réputation » de son monument, en respectant le contrat implicite avec le visiteur et en évitant toute utilisation abusive de cette « asymétrie d'information » qui risque de se retourner finalement contre son monument.

### *Le marketing des sites patrimoniaux*

Un troisième outil à la disposition des gestionnaires est la mise en œuvre d'une démarche marketing. Elle implique trois étapes : l'identification de l'utilisateur, l'analyse de ses décisions, le regroupement des visiteurs potentiels en catégories homogènes – ou segments.

La première étape de la démarche consiste à définir la véritable « cible » du marketing, la notion de « consommateur » pouvant recouvrir en fait des acteurs de nature très différente : l'utilisateur, le bénéficiaire indirect, le prescripteur... Il convient donc de préciser celui auquel on s'adresse, car on ne pro-

cédera pas de la même manière selon que l'on cherchera à faire venir des visiteurs de milieux défavorisés ou à constituer une association des amis du monument.

La deuxième étape réside dans l'analyse des processus de décision de l'individu, à partir de différentes variables : capacité du bien patrimonial à satisfaire son besoin (dimension fonctionnelle) ; coût de la consommation du bien pour lui (dimension économique) ; retombées en image que la consommation du bien peut avoir sur lui (dimension psychologique et sociale). Face à ces variables, il est nécessaire d'identifier les processus au terme desquels l'individu peut se décider, qui sont de trois types : le processus cognitif, l'utilisateur décidant de manière rationnelle après avoir cherché les informations nécessaires ; le processus subordonné, l'utilisateur décidant sur la base d'une imitation ou d'une recommandation ; enfin, le processus affectif, l'utilisateur prenant sa décision sur la base des sensations ou émotions escomptées de la consommation culturelle.

La dernière étape consiste à définir des sous-ensembles d'utilisateurs répondant de la même manière, pour adapter à chacun de ces sous-ensembles les informations et les incitations qui leur correspondent. Cette opération fondamentale du marketing – la segmentation – est particulièrement pertinente dans le domaine des pratiques culturelles, celles-ci se différenciant sensiblement en fonction des catégories socioprofessionnelles d'origine, du niveau de formation... Résultant de cette segmentation, on obtient, au côté du segment relativement étroit des consommateurs éduqués et à

revenu aisé, quatre autres segments de publics :

- le premier est constitué par les familles avec enfants, qui visitent le monument à des fins autant éducatives que de loisir. Ce public est à la recherche de sources d'information ou de compréhension qu'il pourra « s'approprier ». L'expérience montre que ce public est prêt à payer si les produits offerts correspondent aux finalités et qualités qu'il en attend ;
- le deuxième regroupe les personnes, généralement âgées, qui disposent à la fois de temps libre et de revenus, et qui voient dans la visite du monument autant une pratique culturelle qu'un loisir. Pour les satisfaire, le monument doit proposer des parcours associant le confort, la détente et la connaissance des arts, ce qui peut s'avérer coûteux ;
- un troisième segment est composé de groupes sociaux défavorisés et marginalisés, aux ressources très limitées. Le gestionnaire du monument fait de leur désir de visite un argument pour obtenir plus de subventions publiques et concevoir un accueil adapté ;
- le dernier segment se compose des « associés potentiels » : au départ, ce ne sont pas nécessairement des personnes fortement investies dans le domaine artistique mais, à travers leurs pratiques, leurs expériences et les leçons qu'ils en retirent, ils peuvent s'investir dans le soutien aux activités artistiques par des dons, une participation bénévole aux activités de *lobbying*.

La mise en œuvre d'une démarche marketing – ou son esprit – comporte cependant des risques. Celui par exemple d'analyser la valeur

des monuments à l'aune de la seule disposition à payer des consommateurs, ce qui est dangereux dans le domaine culturel où le paiement n'est qu'un élément parmi d'autres de la décision de consommer. Ou encore le risque de valoriser un monument plutôt qu'un autre en fonction de sa capacité à trouver rapidement un marché, en amplifiant ou même en suscitant des effets de mode dans une population qui ne dispose pas toujours de l'information requise\*.

Le développement du tourisme culturel n'est pas non plus sans risque, les *tour operators* privilégiant une destination au détriment d'une autre, non parce qu'elle est plus intéressante ou plus riche culturellement, mais parce qu'elle est à la mode pour une raison quelconque (un article publié dans le *National Geographic* qui en vante les mérites, un événement politique...).

### *La gestion des services annexes ou dérivés*

Un dernier outil au service de la valorisation est la production de services dits « annexes » ou « dérivés ». L'expérience des monuments publics, qu'ils relèvent de l'État ou des collectivités territoriales, témoigne en ce domaine de résultats souvent décevants, et le principe de la gestion publique directe est fréquemment mis en cause. Lorsque des monuments ou des sites sont gérés de cette manière, les ressources et latitudes de choix sont des plus réduites. Ainsi, un service central qui fixe la sélection des produits exposés dans les boutiques, quel que soit le lieu de la vente, empêche un marketing suffisam-

ment fin pour s'adapter aux différentes situations.

Plusieurs modalités alternatives de gestion sont alors à explorer :

- le transfert de la gestion à un établissement public spécialisé. C'est ce que font certaines collectivités territoriales qui gèrent plusieurs monuments ou musées, espérant ainsi avoir une gestion plus appropriée et réaliser des économies d'échelle ;
- le transfert de la gestion à des associations, souvent celles des amis d'un monument, solution qui permet de mobiliser d'importantes ressources en temps bénévole ou en donations ;
- enfin la sous-traitance de la gestion confiée à des opérateurs privés, la référence en la matière étant Culture espace (voir *supra*). Pour certains, cette solution est séduisante mais risque à terme d'altérer en partie l'image du monument.

### **Valorisation économique des territoires et développement local**

L'analyse des retombées sur un territoire de la mise en valeur d'un monument est devenue l'un des thèmes dominants de l'économie des services patrimoniaux et l'une des justifications majeures des investissements correspondants. En attirant des visiteurs, l'investissement patrimonial est à l'origine d'autres dépenses de leur part – hôtellerie, restauration, transports, produits dérivés, loisirs... –, lesquelles génèrent du revenu pour d'autres agents qui eux-mêmes feront de nouvelles dépenses et ainsi de suite..., de telle sorte que la variation finale d'activité et

d'emploi sera supérieure à la première vague de dépenses. D'où l'expression d'« effet multiplicateur ».

Mais ce raisonnement connaît plusieurs limites. Certains des produits offerts ou des services rendus ne sont pas produits sur le territoire mais importés, ce qui atténue la portée des effets multiplicateurs escomptés. Ou bien les dépenses effectuées sur un site peuvent avoir pour contrepartie immédiate des réductions de dépenses sur d'autres sites du même territoire. Enfin, des hausses de prix et des spéculations peuvent créer des difficultés et des tensions économiques au détriment des territoires concernés.

Ceci conduit à être très prudent dans l'analyse des effets d'un investissement patrimonial sur son territoire. Deux caractéristiques jouent ici un rôle essentiel :

- la taille relative du patrimoine par rapport aux autres activités d'un territoire : moins cette taille est importante, moins l'investissement déstabilisera le fonctionnement du territoire ;
- la capacité d'un territoire à produire les biens et services demandés par les visiteurs, son degré d'intégration : plus ce degré est important, moins le risque de voir ce territoire importer les produits dont il a besoin est élevé.

Quatre types de situations apparaissent alors (voir tableau 2).

L'investissement patrimonial est d'autant plus soutenable qu'il est effectué sur un territoire où il n'a pas de rôle moteur et où son intégration économique est forte. Si ces deux conditions sont réunies, l'emploi local profite alors pleinement des activités patrimoniales : c'est le cas des sites patrimoniaux situés dans de grands ensembles urbains, comme Paris, New York... Mais sur un territoire faiblement intégré, comme les Villes patrimoniales et les Villes d'art – Venise, Cracovie, Bruges ou Tolède... –, l'emploi patrimonial reste le principal bénéficiaire.

En sens inverse, l'investissement patrimonial est d'autant plus problématique qu'il augmente le poids relatif du secteur patrimonial sur le territoire concerné, et peut susciter d'importantes tensions sur la valeur du foncier et le niveau des salaires.

Le milieu rural (ce peut être également le cas pour des villes de taille réduite) apparaît particulièrement exposé à ces risques, cumulant souvent l'importance relative des ressources patrimoniales et la faiblesse de l'intégration. Or, ce sont souvent ces mêmes territoires qui placent de grands espoirs dans le tourisme culturel. De tels investissements doivent être ajustés aux

capacités d'absorption du milieu et ne pas prendre appui sur des hypothèses de demande excessives ou des potentialités d'emploi patrimonial irréalistes.

Les investissements patrimoniaux ne susciteront donc du développement que s'ils se fondent sur un diagnostic fin des degrés d'intégration et des réactions des acteurs, et s'ils s'intègrent dans une gouvernance élargie du développement patrimonial, tenant compte de politiques aussi variées que la formation professionnelle ou la gestion du foncier.

## Références

- Jean-Michel AGNIUS *et al.*, *La gestion des monuments historiques*, Paris, SER, Ministère de la culture, 1983.
- Actes du colloque de Maintenon*, cote des archives de la Dapa : 00/39/41. « Réflexions sur la mission économique du patrimoine », *Journées de réflexion du Plessis-Macé et de Fontevault*, Collège des associations des sociétés des monuments historiques, octobre 1988, cote des archives de la Dapa : 00/39/29.
- C. COLLAU, *Bilan coûts-avantages de la protection des monuments : les châteaux de l'Essonne*, mémoire de 3<sup>e</sup> cycle préparé sous la direction de Xavier GREFFE, université de Paris-I, DESS Produits culturels, 2002.
- A. MENU, *Optimisation de l'exploitation touristique du patrimoine culturel : l'exemple du château de la Ripaille*, mémoire de 3<sup>e</sup> cycle préparé sous la direction de Xavier GREFFE, université de Paris-I, DESS Produits culturels, 2000.
- L. MONNIER, Conférence sur la gestion de Culture espace, Conférence de l'Association nationale des villes et pays d'art et d'histoire : « Les nouveaux territoires du patrimoine », Sénat, 9 avril 2003.
- M. LAFESTE, « Le spectacle historique de Meaux : 1982-2000 », *Genèses*, n° 40, septembre 2000, p. 81-107.
- J. ROUXEL, *Quand la mémoire d'une ville se met en scène*, Paris, La Documentation française, 1985.
- Alf H. WALLE, *Cultural Tourism: A Strategic Focus*, Boulder, Westview, 1998.

**Tableau 2 – Effets de l'investissement patrimonial sur le développement local**

	Intégration forte	Intégration faible
Part du patrimoine importante	effets contrastés (cas des territoires moyens)	effets critiques (cas des sites isolés)
Part du patrimoine limitée	effets très positifs (cas des métropoles)	effets globalement positifs (cas des villes patrimoniales)

Source : Xavier GREFFE, *La valorisation économique du patrimoine*, Rapport au Dep et à la Dapa, Paris, Ministère de la culture et de la communication, 2002.



## Sommaire

Avant-propos	L'évolution défavorable des budgets de conservation
Introduction	
<b>CHAPITRE I</b> <b>L'empreinte économique de la filière du patrimoine</b>	<b>CHAPITRE IV</b> <b>La production des services patrimoniaux</b>
Domaines et frontières de l'emploi patrimonial	La pluralité nécessaire des systèmes de protection
Combien le patrimoine mobilise-t-il d'emplois ?	Des gestions plus flexibles et plus partenariales
Conclusion : retour sur la filière patrimoniale	Moderniser la mobilisation des ressources productives et gagner en efficacité
<b>CHAPITRE II</b> <b>L'originalité économique du patrimoine</b>	<b>CHAPITRE V</b> <b>Les outils économiques de la valorisation du patrimoine</b>
L'enchaînement des satisfactions, des valeurs et des utilités	Les outils économiques de valorisation d'un monument
L'interdépendance des productions	Les outils économiques de valorisation d'un territoire patrimonial
Le patrimoine comme « écosystème »	Les outils économiques d'analyse d'une politique budgétaire du patrimoine
La réalisation de l'équilibre patrimonial	
<b>CHAPITRE III</b> <b>Le système français de production du patrimoine, ou l'État conservateur en dernier ressort</b>	<b>CONCLUSION</b> <b>Patrimoine et décentralisation</b>
Les symptômes d'une valorisation déficiente	
Une logique introvertie : dimension politique, monopole scientifique et centralisation administrative	<b>Annexes</b>
Les dynamiques négatives de l'approche étatique du patrimoine	<b>Bibliographie</b>
	<b>Table des tableaux et des graphiques</b>
	<b>Index</b>
	<b>Table des matières</b>

### bon de commande

La valorisation économique  
du patrimoine  
9 782110 942746

à envoyer à

La **documentation** Française

124, rue Henri-Barbusse  
93308 Aubervilliers cedex  
Téléphone 01 40 15 70 00  
Télécopie 01 40 15 68 00

**25,00 €**

Participation aux frais  
de facturation  
et de port (collissimo)

4,95 €

**montant total  
à payer**

**Nom** .....

**Prénom** .....

**Profession** .....

**Adresse** .....

**Code postal** ..... **Localité** .....

Ci-joint mon règlement

Par chèque bancaire ou postal à l'ordre de  
M. l'Agent comptable de la Documentation française

Par carte bancaire

Date d'expiration □□ □□

N° □□□□ □□□□ □□□□ □□□□

**Date**

**Signature**

Commande en ligne : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>  
**acheter en ligne**