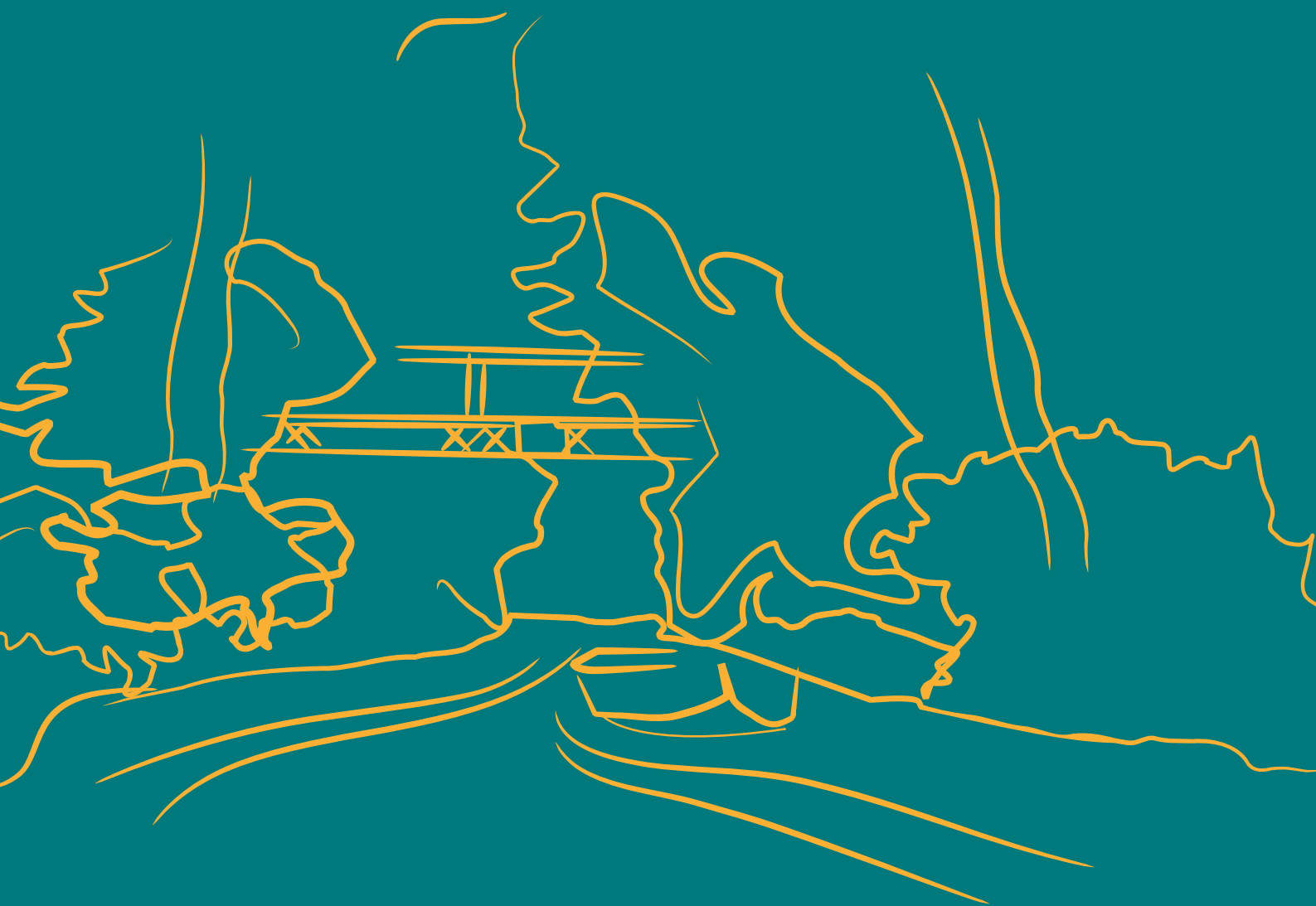


# Maisons de Sites et interprétation dans les Grands Sites

Actes des Septièmes  
Rencontres des Grands Sites

Marais Poitevin • 2005



RÉSEAU DES GRANDS SITES DE FRANCE

# Maisons de Sites et interprétation dans les Grands Sites

Septièmes Rencontres des Grands Sites

## Marais Poitevin

25-26 mai 2005

Ces rencontres ont été organisées par :



avec le soutien de :



et de :



Édité par le

RÉSEAU DES GRANDS SITES DE FRANCE

Siège : Grand Site de Solutré - BP 80 015  
71 012 Charnay-lès-Mâcon  
T 03 85 35 82 81 - F 03 85 35 87 63  
contact@grandsitedefrance.com

Responsable éditoriale

**Anne Yourc'h**

directrice du Réseau des Grands Sites de France

Actes établis par

**Catherine Marette**

d'après les présentations et débats  
des Septièmes Rencontres des Grands Sites  
qui ont eu lieu au Grand Site du Marais Poitevin  
les 25 et 26 mai 2005

Direction artistique,  
réalisation et fabrication

**Agence Panama**

10, rue de l'Héritan - 71000 Mâcon  
www.agence-panama.com

© Réseau des Grands Sites de France, Solutré-Pouilly, 2006

ISBN 10 : 2-9527328-0-9

ISBN 13 : 978-2-9527328-0-2

ISSN en cours

Dépôt légal Août 2006

Première édition

<b>ACCUEIL</b>	page 2
<b>OUVERTURE</b>	page 3
<b>QUELLE PLACE POUR L'INTERPRÉTATION DANS LES MAISONS DE SITES ?</b> René Rivard, consultant en interprétation, Cultura	page 5
<b>EXPÉRIENCE ET PROJETS DU MARAIS POITEVIN EN MATIÈRE D'INTERPRÉTATION</b> Jean Leyessene, élu référent de l'Opération Grand Site, Monique Bouron, élue chargée des Maisons de Parc, Sandrine Guihéneuf, chargée de mission OGS, Richard Joseph, chargé de mission sensibilisation & découverte du territoire, Corine Rouault, chargée de mission éco-interprète	page 11
<b>DU CENTRE D'ACCUEIL ET DE SERVICES À UNE OFFRE D'INTERPRÉTATION : LE RENOUVELLEMENT DE LA MAISON DE SITE DE LA POINTE DU RAZ</b> Jean Vichon, président du syndicat mixte de la Pointe du Raz Bruno Cariou, directeur du syndicat mixte de de la Pointe du Raz	page 23
<b>DU MUSÉE DE LA CIVILISATION CELTIQUE AU CENTRE D'INTERPRÉTATION DE BIBRACTE-MONT BEUVRAY</b> Françoise Paquetot, Directrice du Développement, SEM Bibracte	page 27
<b>L'ÉCLATEMENT DE LA MAISON DE SITE DU PUY DE DÔME</b> Jean-Yves Gouttebel, président du Conseil général du Puy de Dôme	page 2
<b>LE RÉSEAU DES MAISONS DE SITE DE LA BAIE DU MONT SAINT MICHEL</b> François Toumit, Directeur des sites et musées du Département de la Manche Cécile Lefevvre, chargée de mission OGS, Syndicat mixte Espaces littoraux de la Manche	page 31
<b>LE CENTRE D'INTERPRÉTATION DES GORGES ET DES CAUSSES</b> Jérôme Prouheze, directeur du SIVOM des Gorges du Tarn et de la Jonte Jacques Paradan, gestionnaire du Domaine des Boisssets, Centre d'interprétation des Gorges et des Causse	page 35
<b>LES BOUTIQUES DE GRANDS SITES : CONCILIER ESPRIT DES LIEUX ET RENTABILITÉ</b> Joël Cam, consultant formateur, marketing et boutiques de sites culturels	page 39
<b>LA BOUTIQUE DE SITE DE L'AVEN D'ORGNAC</b> Joël Ughetto, directeur du site de l'Aven d'Orgnac	page 45
<b>LA MAISON DES PRODUITS DE PAYS DE JAUSIERS</b>	page 55
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	page 61
<b>BIOGRAPHIES</b>	page 62

# Accueil

**Jean-Claude Remaud, Maire de Fontenay le Comte, Président de la Communauté de Communes du Pays de Fontenay le Comte, membre du Bureau du Syndicat Mixte du Parc interrégional du Marais Poitevin, représentant Ségolène Royal, Présidente du SMPIMP**

Je voudrais vous remercier d'avoir choisi notre belle région du Marais Poitevin pour ces Rencontres organisées par le Réseau des Grands Sites de France et le Syndicat Mixte du Parc interrégional du Marais Poitevin, avec l'appui efficace du Comité Départemental du Tourisme des Deux Sèvres.

Madame Ségolène Royal, Présidente de la Région Poitou-Charentes, Députée et Présidente du Syndicat Mixte du Parc interrégional de ce Marais Poitevin, m'a dit combien elle regrettait de ne pouvoir se joindre à nous. Elle percevait l'attention particulière qui avait été mise en œuvre pour réaliser cet accueil dans les meilleures conditions et vous permettre de découvrir cette belle région qu'elle chérit depuis de nombreuses années. Déjà dans les années 90, elle était à l'initiative des Grands Travaux du Marais Poitevin des Deux-Sèvres, prémices du Grand Site, et elle a fait évoluer ce projet favorablement. Elle est aussi, je pense, chagrinée de ne pas être avec vous, parce que vous êtes des connaisseurs des Grands Sites et je suis persuadé qu'elle aurait été très heureuse de tous les échanges qui enrichissent notre réflexion sur les territoires.

Le Marais Poitevin est un site tout à fait particulier. Vous êtes les représentants de sites prestigieux, tous différents, les uns plutôt minéraux, les autres plutôt verts, les autres plutôt littoraux. Nous sommes ici dans un site qui a la particularité d'être gagné sur la mer, et d'être un site neuf, puisqu'il a subi au cours du dernier millénaire, des transformations très importantes, dans l'objectif de permettre l'installation de villages sur un certain nombre "d'îles" calcaires et de développer des productions et une économie.

Ce territoire est le résultat de mutations successives et de l'appropriation économique et culturelle des hommes, en particulier les moines qui ont conquis ce territoire sur la mer et l'ont transformé. Ensuite, ces zones un peu particulières ont accueilli des gens qui venaient plutôt pour se cacher, puis se sont installés et ont fini par créer l'ensemble de ce tissu social du Marais Poitevin. C'est une exception territoriale, architecturale, mais c'est aussi une exception culturelle et sociale.

Quand on observe le développement de ce territoire et la façon dont on a su créer des zones desséchées, des zones humides, comment on a su gérer les problèmes hydrauliques, on conclut que nous pourrions, nous, hommes du 21 siècle, retirer de cette évolution exceptionnelle des enseignements très forts : une terre sauvage, constituée par un phénomène mécanique, c'est-à-dire l'envasement de la Baie de l'Aiguillon qui se poursuit d'ailleurs aujourd'hui, et une action des hommes, sur la longue durée, qui sont devenus les partenaires de cet aménagement foncier.

Le marais, c'est un ailleurs, c'est un espace où la nature s'est installée mais de façon exceptionnelle. Les plantes d'eau sont presque toutes vertes, mais les verts sont tellement variés, que l'on peut s'étonner que les plantes créent une telle harmonie avec tous ces tons différents. Il y règne un microclimat et un ensoleillement assez exceptionnels pour une région atlantique et si verte. Et avec cette luminosité, le vert devient transparent et lumineux. Les peintres chez nous, font des prouesses ; ils découvrent et animent cet espace nouveau, peu connu, fragile, sensible, et de plus en plus accueillant.

S'il est vrai que le marais était plutôt fermé, sauvage, lieu connu pour ses histoires et ses contes, il est devenu aujourd'hui un territoire riche d'échanges et d'accueil. En ce sens, l'idée de Grand Site et de réseau, est pour nous du plus grand intérêt car nous avons en effet besoin d'entrer dans des réseaux d'échanges. Le label "Grand Site" et le label "Parc naturel régional du Marais Poitevin" sont très importants car ce sont des signes de reconnaissance.

Je dois dire que notre présidente se mobilise pour faire évoluer les mentalités locales, car les développements économiques ne se font pas toujours en parfaite harmonie avec le territoire. Nous avons parfois quelques problèmes avec la profession agricole qui souhaiterait, parce que la terre est riche, en faire un haut lieu d'économie. Nous avons probablement les agriculteurs qui vivent le mieux, en termes de revenu, de ce territoire qu'il est inutile d'arroser et de fertiliser. Les rendements sont très satisfaisants, mais nous sommes obligés de modérer cette qualité productive pour la ramener aux besoins environnementaux de cette terre fragile et riche en biodiversité.

Je suis persuadé que ce paysage charmera l'ensemble de vos invités. J'espère que vous aurez souvent l'occasion de dire "je suis allé dans le Marais Poitevin, ils se battent pour leur label et pour les Grands Sites". En même temps, nous nous battons pour l'économie, le développement, l'environnement et la préservation de ce territoire dans l'intérêt de ceux qui y vivent, et aussi dans le respect de ce paysage particulier, qui finalement ne nous appartient pas et qui doit être mis à la disposition de nos concitoyens, et de tous ceux qui aiment les beaux paysages.

# Ouverture

Gérard Voisin, président du Réseau des Grands Sites de France

Je remercie le Syndicat Mixte du Parc interrégional du Marais Poitevin de l'accueil si chaleureux que nous réservent ses élus et son équipe ; tous se sont mobilisés pour nous recevoir et nous faire partager leur passion pour leur site. Monsieur Remaud, il est toujours agréable d'entendre un élu parler avec autant de cœur et de connaissance du territoire dont il est l'élu. Et j'ai hâte, pour ma part d'aller découvrir cette "transparence du vert" du Marais que vous venez d'évoquer.

Le Réseau des Grands Sites de France se réunit cette année dans le Marais Poitevin autour du thème : "Maisons de Sites et interprétation dans les Grands Sites". Ce thème s'est imposé à nous pour deux raisons :

- de nombreux Grands Sites sont en train de concevoir ou de réaliser des "Maisons de Sites" et sont intéressés à mettre en commun leur expérience, leurs interrogations, leurs réalisations tant sur le plan technique, culturel, financier, etc. Et c'est bien le rôle de notre Réseau de répondre à cette attente.
- ce thème est un prolongement naturel du thème qui nous a réunis en 2004 en Baie de Somme, sur le thème "Vivre dans un Grand Site - le pari du développement durable", centré sur les habitants des Grands Sites. L'interprétation, dans mon esprit, doit être conçue comme un mode de mise en relation particulier, sensible, entre ceux qui y vivent et ceux qui le visitent.

Paysages prestigieux, très connus et très fréquentés, les Grands Sites ont une vocation majeure d'accueil du public.

Avec près de 27 millions de visiteurs annuels, les 32 sites membres du Réseau des Grands Sites de France s'efforcent d'exercer cette mission à la fois dans le respect du site et dans le respect de ceux qui viennent le découvrir ou le redécouvrir.

Au fil des ans et de la croissance de la fréquentation touristique, des Maisons de Site ont parfois été créées, de façon à répondre aux besoins d'orientation du public sur le site, de services (sécurité, téléphone, toilettes...), et d'information sur le site et son histoire.

De nombreux Grands Sites travaillent aujourd'hui soit à rénover ces dispositifs parfois anciens, soit à créer des "Maisons de Sites" jusque là inexistantes, dans une vision renouvelée de leurs fonctions. La réflexion des gestionnaires porte sur la manière :

- d'en faire un véritable outil de gestion des flux sur les Grands Sites
- d'enrichir la nature et la qualité des services offerts aux visiteurs : guidages, boutiques, dégustation...
- d'en faire de véritables lieux d'interprétation du site, de son histoire et de son devenir

Les Parcs nationaux, les Parcs naturels régionaux, les réserves naturelles, etc. ont une bonne expérience en la matière, sur laquelle les Grands Sites peuvent puiser inspiration et enseignements.

Cependant, la réalisation des "Maisons de Site" doit être envisagée de façon un peu particulière s'agissant des Grands Sites en raison :

- de la forte sensibilité paysagère des lieux : les questions relatives à l'implantation, au volume, à l'architecture, aux abords, etc. demandent de la réflexion et des réponses subtiles, et en tout cas aucune solution systématique
- du niveau élevé de la fréquentation des Grands Sites et de la difficulté de sa gestion dans un espace ouvert. La création d'une Maison de Site doit s'inscrire dans une stratégie de gestion des flux dont elle peut être un outil : une Maison de Site qui constitue un "point d'entrée" et de concentration des visiteurs ? ou des Maisons de Sites qui permettent de répartir la fréquentation dans l'espace et de diffuser dans l'espace du Grand Site?

Accueillir les visiteurs dans un Grand Site c'est chercher à faire partager, sentir, comprendre, "l'esprit du lieu", qui passe non seulement par la connaissance mais aussi par l'expérience sensible et personnelle du lieu.

Comment l'interprétation peut-elle contribuer à faire vivre cette "Expérience du lieu", à laquelle appelait Kenneth White lors des Premières Rencontres des Grands Sites en 1999 ? Nous attendons beaucoup des experts René Rivard et Joël Cam qui nous feront bénéficier de toute leur connaissance, et de tous les responsables de sites qui sont là pour témoigner et favoriser l'échange de bonnes pratiques.

Nous attendons également beaucoup des visites de terrain et de la rencontre avec les responsables des nombreuses Maisons de Sites et des projets d'interprétation.

Je remercie vivement tous ceux qui permettront à ces Rencontres d'être à la fois riches et productives, stimulantes et pragmatiques, tout en restant conviviales et ouvertes sur le monde. La convivialité, l'ouverture, c'est "la marque de fabrique" de RGSF, beaucoup de gens extérieurs au Réseau nous le disent, je le pense aussi très sincèrement.



# QUELLE PLACE POUR L'INTERPRÉTATION DANS LES MAISONS DE SITE ?

René Rivard, consultant en interprétation, Cultura

*Kuei ! Kuei !* Pour vous dire bonjour, pour vous saluer et pour vous dire combien je suis heureux d'être parmi vous aujourd'hui, pour explorer quelques pistes sur les Maisons de Sites et sur l'interprétation, deux domaines dans lesquels je travaille depuis 35 ans, et comme le disent mes amis Abenaki "j'espère qu'on va faire bonne chasse au pays éclairé par l'aurore – au *waban akiak*".

Voici quelques pistes pour la chasse, au *waban akiak*... pour la chasse de la créativité "au pays éclairé par l'aurore".

## Les Maisons de Site : une rencontre patrimoine/visiteurs à réussir

Le patrimoine des Grands Sites doit être compris, perçu, et apprécié en tant que legs du passé à notre présent, d'autant plus qu'il reçoit à chaque année 27 millions de visiteurs en attente de le connaître. Pour réussir cette rencontre, une composante importante doit entrer en jeu, soit la gestion conduite par les responsables de chaque Grand Site et autres acteurs qui y participent soit de façon élective, soit de façon professionnelle.

Les trois dimensions – patrimoine, visiteurs, gestionnaires – sont à la base de notre question : quels moyens faut-il prendre pour réussir cette rencontre "patrimoine et visiteurs" dans les Grands Sites ? Pour réussir, il faut des stratégies cohérentes, avec des objectifs mesurables pour bien organiser et stimuler cette rencontre patrimoine/visiteurs, à long terme et pas seulement à court terme. Il faut voir à l'horizon 2020 ou 2050. Il faut aussi s'accorder des ressources humaines et financières qui font partie de la boîte à outils de la muséographie contemporaine, c'est-à-dire du travail d'interprétation et d'animation des sites. La Maison de Site est un des outils majeurs de rencontre entre patrimoine et visiteurs des grands sites. Quelques exemples de Maisons de Sites réussies peuvent être donnés, principalement dans le monde anglo-saxon. Prenons trois exemples : au Québec, la "Maison du Parc National Forillon" située à Cap-des-Rosiers, "celle d'Uluru Kata Juta" sur le site d'Ayers Rocks en Australie, un site tout à fait extraordinaire, et le centre d'interprétation du site amérindien de Wanuskewin en Saskatchewan. Dans les Grands Sites archéologiques, la notion de Maison de Site est assez connue : elle se traduit par la création d'un bâtiment de présentation du site, avec des fonctions d'accueil, d'introduction, et des services publics de diverses natures, le tout dépendant du nombre et de la qualité des visiteurs venus voir le site. Par contre, la notion d'interprétation est encore plutôt mal connue dans les Grands Sites : pour certains, c'est toujours un gros point d'interrogation, et pourtant ce n'est pas sorcier !

Qu'est-ce qu'en pense Saint-Exupéry ?

"Mais quelle étrange leçon de géographie je reçus là ! Guillaumet ne m'enseignait pas l'Espagne : il me faisait de l'Espagne une amie. Il ne me parlait ni de l'hydrographie, ni de populations, ni de cheptel. Il ne me parlait pas de Guadix, mais de trois orangers qui près de Guadix, bordent un champ : "Méfie-toi d'eux, marque-les sur ta carte..." et les trois orangers y tenaient plus de place que la Sierra Nevada."

"Il ne me parlait pas de Lorca, mais d'une simple ferme près de Lorca. D'une ferme vivante. Et de son fermier. Et de sa fermière. Et ce couple prenait, perdu dans l'espace, à quinze cent kilomètres de nous, une importance démesurée. Bien installés sur le versant de leur montagne, pareils à des gardiens de phare, ils étaient prêts, sous leurs étoiles, à porter secours à des hommes." (Terre des hommes, 1939)

## Ce qu'est l'interprétation et ce qu'elle n'est pas

Le ton de l'interprétation n'est pas celui de l'enseignement, car il s'agit de donner sens et signification aux éléments qui posent questions, et de susciter de l'intérêt pour les sens cachés, les enjeux et les significations du patrimoine, en travaillant par touches affectives, même émotives et non seulement cognitives. Plutôt que dire des faits ou décrire seulement des objets, d'autres moyens de parler aux visiteurs peuvent être utilisés : leur proposer de donner une pertinence aux événements de leur vie quotidienne et aux phénomènes de leur environnement, leur montrer comment ce patrimoine-là est en lien avec leur vie. Passé et patrimoine sont dans une continuité qu'il leur faut connaître pour mieux savoir où ils sont et ce qu'ils peuvent espérer en apprendre dans leur vie de tous les jours. Il ne s'agit pas d'un enseignement, il ne faut pas être magistral, mais plutôt faire apprendre à aimer avec plaisir, sans imposer l'obligation d'apprendre...

L'apport du long travail de définition de l'interprétation, offre aujourd'hui une nouvelle approche, à savoir que l'interprétation est réellement une nouvelle forme littéraire orale, écrite, aussi bien qu'une forme littéraire audiovisuelle et multimédiatique utilisée à la manière du conte : un conteur place dans l'esprit de ses auditeurs des images, sans les montrer, sauf à travers le conte lui-même. Pour que la compréhension se fasse et provoque une réflexion pertinente, il faut présenter aux visiteurs "in situ" des significations qui leur parlent du patrimoine particulier au site, mais il faut leur donner des connaissances plus globales sur l'histoire, la société, sur tout ce que l'on peut communiquer par rapport au lieu même, et pas uniquement sur l'histoire naturelle, mais aussi sur la sociologie et l'économie qui font partie de l'objet de connaissance. Tous les corpus de données doivent être ensuite traduits dans l'interprétation. Cela représente une nouvelle philosophie qui s'éloigne des approches pédagogiques et éducatives



conventionnelles : c'est une forme d'éducation permanente. Pour les musées, cette nouvelle approche permet de renouveler la présentation des patrimoines dont recèlent les lieux de mémoire. Cette démarche est appelée "interprétation". Le concept est né dans les années 50, aux États-Unis : un journaliste américain francophile, Friedman Tilden, a interprété ce terme venant du latin "interpretare", comme "prêter des liens entre les choses". Pour lui, le mot "interprétation" était quelque chose d'important : l'expression "tel chanteur interprète bien les chansons de Brel" par exemple, signifie qu'il sait faire des liens mais qu'il sait aussi rendre la chanson de Brel sous un nouveau jour. Cette démarche a commencé dans les années 50 dans les Parcs nationaux américains, elle a été adaptée au Québec au niveau linguistique grâce à l'Office de la langue française et au parler québécois.

## La genèse de l'interprétation

Aujourd'hui cette pratique se développe un peu partout dans le monde, comme un des outils performants de la rencontre visiteurs/patrimoine : ces rencontres réussies témoignent des nouvelles approches de mises en avant des sujets, plutôt que des objets ou des collections. C'est évidemment tout l'enjeu des Maisons de Site qui vise non seulement la connaissance, mais aussi l'émotion et le plaisir, afin de partir du vécu du visiteur pour l'initier aux valeurs que dégagent le site, pour provoquer son intérêt et sa réflexion. Les Maisons s'adressent non seulement aux initiés mais surtout au grand public.

De nouvelles pratiques encouragent la création de Maisons de Site et de centres d'interprétation, portant sur des thèmes de nature et de mémoire, au même titre que sur des thèmes de science, ce qui favorise la programmation d'expositions thématiques sur des sujets de société et d'environnement. Cette ouverture à de nouveaux centres d'intérêts nécessite de développer des moyens et des activités de présentations innovantes. D'ailleurs, l'innovation dans la conception muséographique et la réalisation de multimédias est née grâce aux nouvelles technologies disponibles, pour mettre en scène d'abord le plaisir, l'intérêt, l'émotion. L'objectif est d'accompagner le visiteur dans le confort de la visite et l'aider dans une démarche ouverte d'apprentissage.

## Illustrations dans le monde anglo-saxon

De 1970 à 1990, tous les réseaux des Parcs et des sites se dotent de centres d'interprétation avec de nouveaux multimédias. Le véritable multimédia est composé d'un faisceau qui rassemble toutes sortes de médias, non seulement des médias électroniques (projection, télévision ou monitoring direct) mais l'ensemble des techniques créées pour diffuser un message. Ainsi, dans le centre d'interprétation du Parc d'Antigua des Antilles, à la fin d'une séance où les gens sont assis et où toutes sortes de médias ont été déployés pour expliquer le territoire et son histoire, y compris contemporaine, les trois murs de la salle se lèvent et le bâtiment, situé au sommet d'une colline, s'ouvre sur l'extérieur : du bâtiment ainsi ouvert, partent des rayons pointant ici un site archéologique, là un vieux moulin de cannes à sucre en ruine, ou encore la ville située en contrebas où tous les jours les musiciens avec des tambours fabriqués à partir de barils de pétrole s'en donnent à cœur joie.

## L'expérience de la visite : méthodologie et processus

"L'écomusée de la Haute Beauce" au Québec, fondé en 1979, est un lieu d'exploration et de création de nouvelles muséologies, où ont été proposées à la population ce que l'on appelle "des formations en muséographie populaire" ; il y a bien des cours de mécanique-auto, pourquoi ne pas enseigner aux populations comment conserver leur patrimoine et comment le mettre en valeur ? Beaucoup de centres d'interprétation de Parcs Canada, comme celui du "Canal Lachine", créé en 1982, ont adopté cette démarche. Le mouvement a été assez puissant pour que de grandes institutions comme le "Musée de la civilisation" de Québec ou le "Musée d'archéologie et d'histoire" de Montréal optent pour l'interprétation dans leur présentation, c'est-à-dire qu'ils ne se basent plus sur les collections qu'ils possèdent, mais sur des sujets de société : les collections servent alors à illustrer ces sujets de société pour provoquer la réflexion des visiteurs.

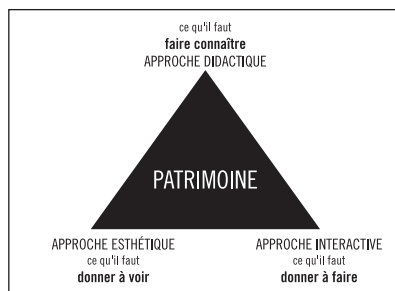
Ces nouvelles pratiques sont fondées sur trois approches complémentaires de perception. La plupart des sites commencent à investir cette trilogie : approche didactique, approche esthétique et approche interactive. Les Français Jean Davalon et Christian Carrier ont développé ce triangle, dans lequel ils utilisent le mot "ludique", mais le terme "interactif" semble mieux convenir parce que dans l'interactivité, "avoir du ludique" n'exclut pas "avoir du très sérieux". Ces nouvelles pratiques sont donc basées sur trois moyens complémentaires d'appréhension : la prise de "connaissance" par le cognitif, la prise de "sens" par le sensitif et la prise de "conscience" par l'affectif.

Il y a aussi le système d'expérience de visite où "objet de connaissance" et "diffusion du savoir" sont conjoints. Il doit faire partie intégrante du mandat des Grands Sites, comme de celui des espaces naturels et des musées, car mettre en valeur "l'esprit du lieu" pour provoquer une "matière à réflexion" reste un enjeu prioritaire des "Maisons des Grands Sites".

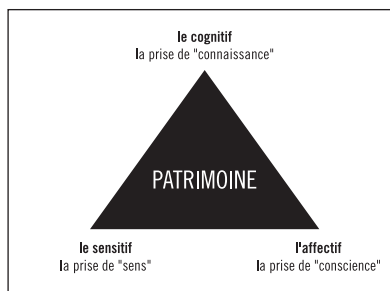
Quand les trois grilles sont entremêlées, elles se fondent et font partie d'un tout. Opter pour la Maison de Site exige la mise en place de l'ensemble de la trilogie dans le site. Pour bien l'appliquer, il faut faire une programmation, à la fois créative et rigoureuse, de la globalité du site et de la place qu'occupera la Maison dans ce site. Avant même de penser à l'architecture de la Maison, il faut faire une programmation thématique, chercher le type de message à communiquer aux visiteurs, et seulement ensuite examiner l'aspect fonctionnel et architectural de cette Maison.

## De nouvelles pratiques

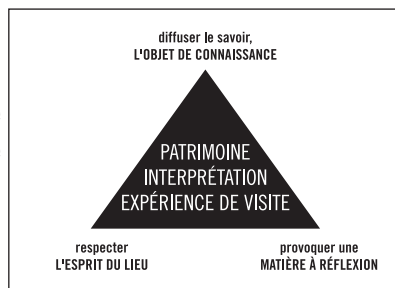
Basées sur les trois approches complémentaires de la perception



Basées sur les trois moyens complémentaires d'appréhension



Basées sur l'offre d'une expérience de visite enrichissante, mémorable...



Basées sur la conjugaison des trois approches



Il faut développer des contenus d'interprétation simples et évocateurs, qui puisent dans la connaissance nécessaire à la compréhension et au plaisir des visiteurs, sans leur imposer de tout connaître. Il faut se rappeler que le visiteur est en situation de loisir, il n'est pas en situation de contrainte. Certains publics, comme les groupes scolaires ne viendraient pas d'eux-mêmes : ils sont dans une situation différente, mais leur faire aborder le site dans ces conditions peut leur rendre la visite plus sympathique. Pour fidéliser les types de visiteurs, il faut préfigurer dès l'amont, des expositions ou des médias dans les salles de la Maison et commencer à penser à la programmation avancée des activités, des prestations et des événements.

Il faut créer une expérience de visite dont le public va se souvenir longtemps. La Maison de Site participe à cette expérience-là, mais le site doit être le moteur des émotions et des souvenirs que le visiteur ramènera avec lui. La Maison de Site ouvre et donne des clefs de lecture et de compréhension. Il faut rechercher évidemment les meilleurs rapports entre "visiteur / patrimoine" et "expérience/qualité/prix". Dans la programmation d'une Maison de Site, il faut être non seulement à l'écoute des besoins et des attentes des clientèles actuelles et potentielles du site, mais aussi des populations environnantes.

## Les principes à retenir pour les Grands Sites

"Respecter l'esprit du lieu", c'est tout d'abord s'assurer de faire une bonne lecture de cet esprit, qui passe très souvent par les pores de la peau, et qui n'a rien à voir avec quelque chose de très intellectuel ; parfois l'arrivée dans un lieu donne la chair de poule, parce que le site est en train de rentrer dans la peau du visiteur et de le capter au plan émotionnel. Il faut capitaliser sur cette émotion et rechercher sa mise en valeur. L'architecture du bâtiment et les aménagements extérieurs doivent répondre aux qualités du lieu et renforcer son esprit, sans l'agresser évidemment, mais sans aussi disparaître complètement. La création d'une Maison de Site suppose l'intention qu'elle le rende plus visible. La muséographie des présentations doit aussi être en harmonie avec les qualités de cet esprit, et non être déconnectée par une approche uniquement esthétique. Souvent, des muséographes se lancent dans une œuvre trop éloignée de ce que veut dire le site. A l'inverse, par exemple, un muséographe de Nouvelle-Ecosse a passé une semaine à camper sur le site avant de dessiner, par tous les temps, souvent sous la pluie, pour être capable de percevoir tout ce que les visiteurs pourraient ressentir. Il faut être capable de transmettre l'émotion du site, aussi bien par un jour de brume qui rend tout obscur, que par temps ensoleillé. L'aménagement des sentiers, la signalétique, les autres moyens d'accès et de compréhension doivent aussi s'inspirer de cet esprit du lieu.

"Diffuser l'objet de connaissance" et "Provoquer la matière à réflexion" sont deux dimensions indissociables. Il faut bien définir les paramètres d'appropriation de l'objet de connaissance par les différentes catégories de visiteurs, soit dans la tête d'un gamin de huit ans venu avec ses parents, ou dans celle d'un professeur avec sa classe, ou dans celle d'un groupe de seniors. Il faut savoir comment ils appréhendent le site. Il faut ensuite scénariser de la même façon qu'un cinéaste le fait pour son film : quand le visiteur arrive, le film commence avec les personnages qui se placent dans le décor. L'action commence à prendre forme dès l'entrée des visiteurs jusqu'au point de rencontre de "la grande émotion" : le public revient chargé des émotions qui vont permettre à la réflexion de prendre le dessus pour développer leur expérience de visite.

Ces deux composantes, "connaissance" et "réflexion", doivent être transposées dans des médias appropriés. La réflexion se fait souvent par de petites questions, malheureusement trop souvent absentes dans les expositions. Les différents points de vue sont rarement présentés côte à côte pour que le visiteur se dise "Qui a raison ? et moi qu'est-ce que j'en pense ?" : voilà toute la finesse de cette approche d'interprétation.

## Programmer une Maison de Site

Programmer une Maison de Site demande du temps. Au début dans les années 70, il fallait trois, quatre ans pour bien cerner et définir le projet, remettre en question tout ce qui est “contenu”, et tout ce qui est “contenant”. Aujourd’hui, la méthodologie proposée permet d’anticiper. En comparaison, le temps de la réflexion et de l’étude ne coûte presque rien, mais couler du béton et commander des expositions qui ne seront pas à votre goût, et qu’il va falloir recommencer, relève d’une autre économie qui, elle, coûtera cher.

Il faut se faire aider dans cette programmation par des programmistes expérimentés. Évidemment, les sites ne peuvent pas posséder en permanence toutes les compétences nécessaires. La création d’une Maison de Site est une expérience unique pour le site, et il faut aller chercher à l’extérieur les ressources nécessaires pour établir la faisabilité de la Maison et bien assister la maîtrise d’ouvrage.

La dernière étape est de s’assurer d’une bonne maîtrise d’œuvre au niveau de l’architecture, de l’aménagement du contenant, et de trouver une bonne équipe, réalisateur et scénariste, pour les expositions, les multimédias, etc., eux-mêmes assistés par un personnel “contenu technique” qui a fait ses preuves. Enfin, il faut choisir une maîtrise d’œuvre “muséographie” capable de mettre en forme “le contenu” et les expériences de visite à transmettre aux visiteurs.

## La Maison de Site : un programme spécifique

Sur un Grand Site, où il est difficile de construire, le bâtiment existant est souvent le point de départ de la réflexion : comment l’utiliser ? comment le mettre en valeur ? La morphologie du bâti ancien contraint le concepteur à beaucoup d’invention pour y inscrire un contenu et y accueillir les visiteurs dans des conditions optimales de confort, d’accompagnement et de sensibilisation.

Cependant, même en réhabilitation, plusieurs démarches peuvent être adoptées :

- Le parti le plus courant est de penser qu’un projet est un bâtiment : dans ce cas, le premier réflexe sera de lancer un concours d’architecture et de maîtrise d’œuvre, et d’adapter le contenu au contenant.
- Une autre position affirme le contraire : il faut partir du contenu, c’est-à-dire élaborer un programme avant de créer le bâtiment alentour.
- Enfin, un dernier parti pose la question de la place du visiteur dans le processus de création : s’intéresser d’abord au visiteur et au contenu de l’équipement, ce qui permet de créer une Maison de Site polyvalente, mieux adaptée aux différentes attentes des visiteurs.

Toute une phase de réflexion doit être conduite avant de lancer un concours de maîtrise d’œuvre, car le maître d’ouvrage risque de se retrouver seul avec l’œuvre architecturale qu’il a commandée et qu’il ne pourra plus modifier sans l’accord express de l’auteur. C’est pourquoi, il faut bien réfléchir aux objectifs de cette Maison, à la façon dont elle va se décliner dans l’espace. Il faut faire un programme thématique et fonctionnel et même, si possible, établir tout le programme muséographique avant d’aller en appel de maîtrise d’œuvre.

Il ne faut pas confondre maîtrise d’œuvre “architecture” et maîtrise d’œuvre “muséographie” qui sont deux catégories indissociables mais bien distinctes. Certains architectes se disent également “muséographes”, mais il est difficile d’être bon dans les deux domaines : combien de Maisons de Site ont-ils réalisées dans leur vie d’architecte ? Une, deux ?

Ces projets de Maisons de Site sont de nouveaux défis pour les architectes, mais sans garantie pour le maître d’ouvrage du succès des solutions architecturales mises en œuvre dans ce nouveau champ thématique peu familier, contrairement à des projets plus courants comme un lycée, un hôtel, une école qui sont des lieux que chacun fréquente ou a fréquentés dans sa vie. Ce sont habituellement des lieux de répétition d’un même volume : dans un hôtel, l’organisation des chambres se répète à l’envie (30, 100, 200 unités) ; de même les classes d’une école sont des unités modulables et répétitives. A l’inverse, il n’y a pas deux sites semblables, pas deux collections identiques : chaque Maison de Site ou musée est une espèce d’œuvre propre à l’esprit du lieu.

Choisir un maître d’œuvre nécessite donc à la fois une grande prudence et beaucoup de discernement, notamment pour détecter si l’architecte sera capable de travailler avec le muséographe, ou si c’est une “prima dona” pour qui l’œuvre architecturale est l’œuvre de sa vie, ce qui posera beaucoup de problèmes. L’exemple du “Musée des confluences” à Lyon illustre bien ce phénomène. Cette attitude, aujourd’hui bien connue sous le nom de “syndrome de Bilbao”, se caractérise par la contrainte de devoir vivre dans une sculpture qui n’a pas la flexibilité nécessaire pour développer le programme d’une Maison de Site.

## Construire le projet d’interprétation

Définir le projet d’interprétation demande un très fort investissement en matière grise avant d’arriver au projet architectural. Quelles sont les composantes, quelles sont les épices, quelle est la composition idéale d’une équipe entre les scénographes, les muséographes, les spécialistes d’interprétation, les scientifiques, etc. ? Comment faire travailler ces gens ensemble ? Comment accoucher d’un bon, voire excellent projet d’interprétation avant de se précipiter immédiatement vers des questions d’architecture ? Quelle est la bonne méthode pour bien mener à terme toute cette phase de construction d’un projet d’interprétation ?

Les différentes étapes doivent intégrer au fur et à mesure les compétences nécessaires à l’avancement du projet.

La première étape est celle de l’idéation. Elle réunit un premier groupe de travail associant des scientifiques capables de mettre un chapeau de visiteur, des communicateurs capables d’être géologues, des musiciens capables d’orchestrer un système de communication. Leur premier objectif

est de trouver un fil conducteur commun : c'est l'étape de l'idéation. Selon le Petit Robert, le mot "idéation" est défini dès les années 1870 comme "formation et enchaînement des idées" : il renvoie au travail de formalisation des différents points de vues (naturaliste, philosophique, historique, économique, etc.). Cette étape essentielle permet de regarder le vaste domaine des possibles. La principale qualité requise de ce premier groupe est de savoir écouter pour reformuler continuellement "l'idée" jusqu'à l'obtention d'un consensus sur sa valeur et son originalité.

La seconde étape réunit ensuite différents experts qui doivent alimenter le premier groupe sur le plan technique. En état de préfiguration de l'équipement, le groupe de concepteurs s'approche réellement d'une formalisation non pas architecturale, mais d'une formalisation de "l'idée" à développer. Ensuite il faut introduire dans l'équipe les communicateurs qui sont des experts d'interprétation capables de mettre en rapport des contenus et des publics ; il faut que les experts du contenu travaillent avec de bons programmistes et que les experts de l'analyse du marché touristique apportent aux programmistes les données nécessaires sur la chalandise et la fréquentation éventuelle.

Quand le programme est établi, vient le stade de la formalisation architecturale. Associer architectes et scénographes le plus rapidement possible est évidemment la meilleure solution.

En cours de développement du projet, il faut aller voir des situations comparables. Il faut inciter les maîtres d'ouvrage à visiter des sites semblables, à profiter de leurs vacances pour découvrir des réalisations qui vont peut-être leur dire ce qu'il ne faut pas faire, ce qui est un bon début. Les programmistes et les experts de l'interprétation font régulièrement de telles expériences d'évaluation, ce qui leur donne des références communes. Les récits de voyages des amis, tout comme les sites Internet, sont de précieuses sources de références qu'il faut également expérimenter.

Ainsi, un maire et presque tout son conseil municipal qui avaient fait le voyage au Québec pour visiter quatre sites équipés de musée, ont choisi à leur retour un autre programme de réhabilitation de l'édifice existant. Ils ne se sont pas lancés dans une démarche de musée car ils se sont rendus compte qu'ils n'avaient peut-être pas de collections susceptibles d'attirer un public suffisant. L'expérience de leur visite a été l'élément révélateur qui les a conduits à prendre cette décision.

La situation de concours d'architecture et de maîtrise d'œuvre, sans phases préalables d'idéation et de programmation, est peu propice à l'élaboration de projets de qualité car l'architecte doit produire en deux ou trois mois, une conception qui, très souvent, demande plus d'un an de travail. Cette pratique est tout à fait contraire à la démarche qui consiste à ne jamais donner de concepts avant d'avoir eu le temps de les travailler. Avoir des idées et les lancer, parfait, mais ce n'est pas suffisant comme méthode de travail.

Il faut toujours se rappeler que les Grands Sites, tout comme les musées, n'existent pas vraiment s'il n'y a le regard des visiteurs qui se pose sur eux. Toute leur appréciation du site découle essentiellement de ce qui se passe dans les neurones et synapses de leur cerveau. Ce sont ces neurones, ces synapses que la Maison de Site doit stimuler, doit provoquer pour que le courant passe, pour que les visiteurs soient bien préparés à ce qu'ils vont voir, à ce qu'ils vont ressentir, à tout ce qui va effleurer leurs sens... C'est pour bien les préparer à cette grande chasse d'émotions et de sensations au *waban akiak* que sont créées les Maisons de Sites. Les Maisons doivent donc donner à tous les visiteurs toute la préparation et tous les bons outils de chasse dont ils auront besoin pour capturer l'essence même du Grand Site dont ils foulent le sol.

---

## Débats

**Question :** *Vous avez évoqué très brièvement le rapport qu'il peut y avoir entre interprétation du site, c'est-à-dire tout ce qui peut être mis à disposition du public et du visiteur pour une bonne compréhension des lieux, et une interprétation affective. Vous avez évoqué très brièvement le problème de l'architecture de ces Maisons d'interprétation. Ces Maisons d'interprétation sont parfois localisées dans un patrimoine ancien réhabilité, mais parfois aussi il y a acte de création architecturale avec de nouvelles constructions. Très souvent les architectes viennent proposer une architecture sans avoir pris le temps nécessaire. Comment résoudre ce rapport entre cette création architecturale et "l'esprit des lieux" ?*

### René Rivard

Je pourrais donner un exemple : à Yockmokk au nord de la Suède, sur le cercle polaire, il y a le "Musée des Samés et de la montagne", et le règlement du concours a obligé les architectes à venir passer deux fois trois jours, en compagnie des Samés dans leur milieu de vie.

Il y a le temps qui court, etc., il y a toutes sortes de contraintes, et ce temps-là ne coûte pas cher comparé aux risques d'erreurs si on ne prend pas le temps de bien faire. Les Anglais ont un petit dicton qui dit "Do it once, do it well", "faites-le une fois seulement, mais faites le bien". Je sais qu'il y a des contraintes de délais. Mais c'est aussi parfois parce que la maîtrise d'ouvrage est en retard ! Il faut prendre en compte la dimension temps et pas seulement demander aux architectes d'accélérer, alors qu'on pourrait bien comprimer notre temps au niveau de la conception même du projet. Il faut prendre le temps. Douglas Cardinal, architecte de l'Alberta et Indien Pied Noir, a réalisé le nouveau "Musée amérindien" de Washington et le "Musée canadien des civilisations" à Ottawa. Quand on lui a demandé de faire l'architecture du village de Oujé Bougoumou qui veut dire "lieu où l'on se rassemble", une communauté crie du nord du Québec, les gens vivaient encore sous la tente parce qu'ils n'étaient pas encore reconnus comme entité amérindienne par le Gouvernement canadien. Il est allé passer un mois avec les Cris dans leur tente, il leur a demandé de reconstruire les Maisons anciennes traditionnelles, il a couché dans ces Maisons, dormi là, mangé avec eux. Ce village aujourd'hui construit a gagné un prix, je crois que c'est le prix nord américain d'architecture domiciliaire. C'est en milieu autochtone, éloigné, mais on lui a donné le temps de mener toute cette réflexion sur l'esprit du lieu et de la culture crie. C'est un projet exemplaire.

**Question :** *Vous nous avez démontré le rapport très étroit entre l'interprétation et l'émotion, c'est quelque chose de très important effectivement, mais poussé à l'extrême et à l'excès ce rapport va à l'encontre, de façon saisissante, avec l'esprit des lieux. Est-ce qu'il y a des limites à ne pas franchir justement, pour pouvoir toujours garantir cette approche de l'esprit des lieux ? Par exemple, sur des espaces tels que les nôtres, comment éviter l'interprétation "spectacle", que ne recherche pas forcément le gestionnaire et où le public se perd totalement.*

**René Rivard**

Vos sites sont le spectacle, il ne s'agit donc pas de créer de nouveaux spectacles, mais plutôt de favoriser la naissance de l'émotion pour le visiteur sur le site. Très souvent on ne se sert pas assez de ce que les poètes et les artistes ont dit sur le site. Il y a un projet pour le "Grand Etang", au Parc national de Guadeloupe, qui sera interprété uniquement à partir de citations de voyageurs, qui ont visité le "Grand Etang" au cours des deux derniers siècles. Voilà une mise en scène qui rapproche, et qui va montrer l'émotion qu'ont eu ces poètes et artistes particulièrement sensibles au lieu.

**Question :** *Une des difficultés est de faire vivre la Maison de Site une fois l'équipement réalisé ; au bout de deux, trois, quatre ans, l'effet d'innovation est dépassé, et lorsque les visiteurs reviennent (ce sont des visiteurs locaux ou de la région), ils connaissent l'équipement, ce qui en fait retomber l'attrait. Il faut faire vivre cette Maison de Site, et on n'a plus les moyens d'investissement du départ, c'est du fonctionnement. Est-ce qu'il y a des astuces ou des modalités pour rendre vivant et toujours attractive la Maison de Site ?*

**René Rivard**

Le problème des musées et des équipements culturels, c'est qu'ils doivent et veulent se renouveler. Il y a deux solutions à ce renouvellement : l'inflation, c'est-à-dire "on ajoute", comme à Nausicaa ou à Océanopolis par exemple, ou le remplacement. Au Québec, les Maisons de Site se sont renouvelées. Est-ce qu'en France ça ne pourrait pas être fait avec les fondations ? Si le budget d'un projet est de 10 millions d'euros, et que le projet est réalisé avec 7 millions, il reste 3 millions à investir dans une fiducie qui va rapporter des intérêts : tous les deux ans un renouvellement d'une partie de l'équipement peut alors être financé. Le principe de renouvellement doit faire partie de la conception à la fois au niveau muséographique, avec une salle très polyvalente qui permet ces ajustements, et une organisation capable de faire de nouveaux contenus, de nouvelles présentations, un équipement malléable qui permet de moduler le tout au niveau des flux. Le "Musée des confluences", à Lyon, est un gros projet qui a des salles d'exposition faites pour être en constante évolution ; au "Musée de la civilisation" de Québec, ouvert il y a déjà quinze ans maintenant, les sept salles sont également faites pour être en changement constant, et dès que le permet la programmation, elles sont changées. C'est la seule solution, sinon les gens qui sont venus à un endroit et qui voient que c'est toujours pareil, ne reviennent pas. A moins d'avoir des trésors, comme la "Néfertiti" à Berlin, l'équipement doit être renouvelé. Dans les Grands Sites, le trésor n'est pas dans la Maison de Site, il est sur le site.

**Question :** *Il n'y aurait donc pas de Maisons de Sites sans grands moyens, ou alors ce ne sont pas des Maisons de Site ?*

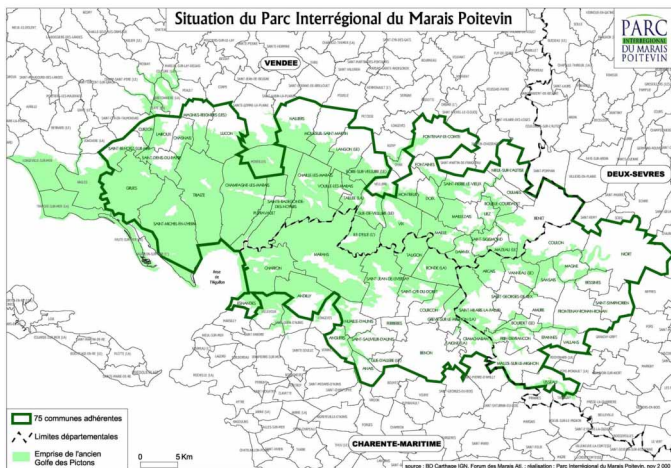
**René Rivard**

Ce n'est pas ce que j'ai dit. Il y a des petits sites qui ont des petites Maisons, qui trouvent des façons de se renouveler. Je pense qu'on ne crée pas assez à l'intérieur des Maisons. Les Suédois par exemple avaient dès les années 80, dans chaque exposition des tables, des chaises, de la documentation, un vidéoscope. Avec une personne qui anime l'exposition, ça peut changer tous les jours selon les clientèles.

Le multimédia, dont je vous ai parlé, celui de la "Maison Louis Saint-Laurent" à Compton (Québec) a été créé ainsi en 1981 : les gens sont assis sur des tabourets qui pivotent et à la fin l'animateur arrive et poursuit une discussion et une interprétation différente selon les clientèles. Et ça fonctionne très bien. Quand au bout d'une quinzaine d'années, le dispositif était usé jusqu'à la corde, les responsables ont parlé de tout changer, la population locale et les visiteurs ont dit "non, ne faites pas ça, rénovez-le !". Alors ils se sont contentés de rénover le dispositif au niveau électronique avec des moyens contemporains, mais ils ont conservé exactement le même principe de relation avec les visiteurs, celui qui fonctionne encore bien vingt quatre ans plus tard. Le nombre de visiteurs n'a pas diminué, au contraire !

# EXPÉRIENCE ET PROJETS DU MARAIS POITEVIN EN MATIÈRE D'INTERPRÉTATION

Jean Leyessene, élu référent de l'Opération Grand Site,  
Monique Bouron, élue chargée des Maisons de Parc,  
Sandrine Guihéneuf, chargée de mission OGS,  
Richard Joseph, chargé de mission sensibilisation & découverte du territoire,  
Corine Rouault, chargée de mission éco-interprète



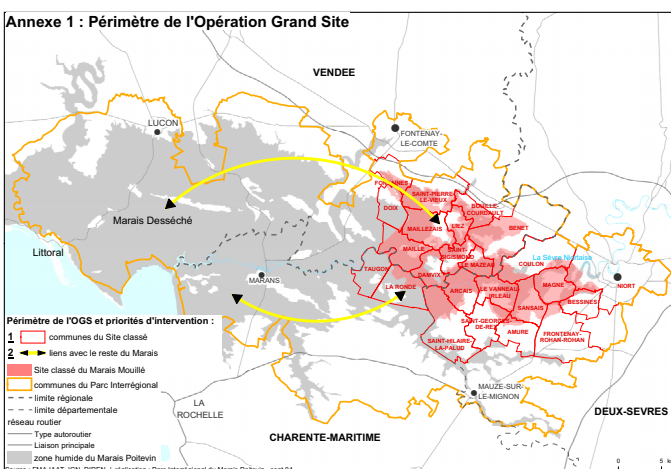
Le Marais Poitevin est un territoire, dont les médias véhiculent une seule image emblématique : celle de la “promenade en barque” dans la Venise verte (c'est-à-dire le marais mouillé). En réalité les activités et surtout les milieux naturels et les paysages du marais sont beaucoup plus variés. Très vaste, environ 112 000 ha, le marais résulte de phases successives d'érosion et de comblement par deux agents, les fleuves et la mer. Il constitue le fond plat d'une “cuvette” de 650 000 ha : son bassin versant. Le marais est donc régulièrement soumis à des crues d'origine fluviale. Situé en dessous du niveau de la mer, il est aussi recouvert en grande partie à marée haute. Ces périodes de submersion empêchent alors toute installation humaine au cœur de cet immense marécage. Les aménageurs ont construit le territoire pour s'affranchir de ces deux contraintes : l'eau de mer et l'eau de crue qui arrive du bassin versant. Des “casiers”, terres protégées par des digues, ont été créés. Ici, seule l'eau de pluie, est évacuée par un réseau de fossés et canaux très lâche.

Ces aménagements forment les prémices des “Marais desséchés”. Au fil du temps, ces constructions vont s'améliorer, s'agrandir. Finalement, plus de la moitié du territoire sera asséchée, mais cela n'a été possible qu'à condition de conserver des zones d'épandages, appelées “marais mouillés”. Afin d'exploiter ces marais mouillés inondables, l'homme a réalisé un réseau hydraulique dense qui permet de drainer les eaux de crues plus rapidement. Ces grandes logiques hydrauliques ont engendré des pratiques agricoles, fondatrices des paysages du Marais Poitevin.

Ainsi, le Marais Poitevin se compose de trois grands territoires bien distincts :

- les “Marais mouillés” avec leur paysage de marais bocager caractéristique : des prairies entourées de fossé bordés de frênes têtards et de peupliers (32 000 ha),
- les “Marais desséchés” avec des paysages ouverts de prairies et de cultures (70 000 ha),
- le littoral, sur la façade atlantique, avec la Baie de l'Aiguillon et ses paysages singuliers de vasières (10 000 ha).

## Le site classé du Marais Poitevin



L'Opération Grand Site du Marais Poitevin ne concerne qu'une partie bien spécifique du point de vue paysager, celle d'une partie du marais mouillé, que des liens évidents relie à l'ensemble du territoire, notamment en termes de flux, d'arrivées et d'échanges hydrauliques, faunistiques, floristiques, et culturels au travers des Maisons de Sites.

Le marais mouillé (partie Est du Marais Poitevin) est classé au titre des sites depuis le 9 mai 2003 pour son intérêt paysager. Le classement couvre 18 500 hectares (sur 112 000 ha de zone humide), soit 24 communes : 11 en Deux-Sèvres, 11 en Vendée et 2 en Charente-Maritime. C'est le plus grand marais boisé de la façade atlantique et le 5ème plus grand site classé de France par sa superficie. Ce classement de 2003 fait suite à un premier classement en 1981 sur 675 hectares sur la rive gauche de la Sèvre niortaise.

Sa particularité est d'être un territoire très habité, avec une vie économique importante. L'ensemble du Marais Poitevin compte 100 000 habitants, et à elles seules les 24 communes concernées par le site classé abritent 24 000 habitants (sans la ville de Niort).

Le vaste site classé correspond à une partie du marais mouillé, c'est à dire la zone restée inondable et à laquelle s'attachent des paysages pittoresques. Plus connu sous l'appellation touristique de “Venise Verte”, ce site apparaît comme une figure emblématique des grands marais de l'ouest de la France.

## La gestion des flux

Le Marais Poitevin connaît une fréquentation touristique importante. 650 000 visiteurs se concentrent en grande partie sur le site classé, notamment sur quelques communes. Ces visiteurs, qui pour moitié sont de passage, viennent pour la beauté de ses paysages. 50% d'entre eux choisissent la promenade en bateau comme activité de découverte du marais.

La fréquentation est trop concentrée dans l'espace et dans le temps. Le tourisme de passage est trop important, les retombées économiques sont insuffisantes et les intentions de retour des visiteurs sont faibles. Pour améliorer la situation, plusieurs actions sont en cours : diversifier les activités touristiques pour allonger la durée du séjour, présenter différents lieux et modes de découverte du marais, améliorer la satisfaction des visiteurs. L'Opération Grand Site est l'un des moyens d'y parvenir.

## L'Opération Grand Site

L'Opération Grand Site a été engagée en 1999. Elle est conduite par le Syndicat mixte du Parc interrégional du Marais Poitevin qui, jusqu'en 1996, était le syndicat mixte du Parc Naturel Régional, label que le Marais Poitevin a perdu mais espère bien reconquérir dans les prochains mois. De nombreuses réunions de concertations ont eu lieu depuis pour la reconquête du label de Parc Naturel Régional, mais également pour la mise en place d'une Opération Grand Site, et une convention cadre doit être signée prochainement entre l'Etat, les deux régions et les trois départements. Il paraît très important que ces actions menées sur les communes du Grand Site, puissent donner une attraction aux autres communes, parce que le Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin souhaite un aménagement et un développement de tout le territoire, et pas simplement des quelques communes du Grand Site.

### *Présentation du Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin*

*Le Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin est un établissement public. Son fonctionnement et son organisation sont régis par le Code Général des Collectivités Territoriales et par ses propres statuts. Le syndicat est composé de collectivités adhérentes : 75 communes couvrant le Marais Poitevin, les Régions Poitou-Charentes et Pays de la Loire, Les Départements des Deux-Sèvres, de la Charente-Maritime et de la Vendée. Tous les adhérents sont co-signataires d'un Contrat de Territoire qui fixe les grandes orientations et missions du Parc. Tous les Partenaires sont engagés pour 10 ans. Le projet de développement du Contrat de territoire est basé sur la préservation et la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel du Marais Poitevin.*

*Les grands axes d'intervention du Parc sont les suivants :*

- L'agriculture et l'environnement (agri-environnement, protection des espèces, préservation des espaces...)*
- L'économie et le cadre de vie (tourisme, architecture et urbanisme...)*
- La culture et le patrimoine (identité locale, équipements de découverte...)*
- L'éducation (sensibilisation et information de tous les publics, formation...)*

Le programme de l'Opération Grand Site s'étend sur cinq années, de 2004 à 2008. Il comprend plusieurs types d'actions :

**Gestion des flux touristiques :**

Une grande partie des actions de l'Opération Grand Site concernent les flux touristiques. Le territoire est très vaste et difficilement lisible pour les personnes venant de l'extérieur. Le schéma des déplacements, ainsi que la mise en cohérence de la signalétique à destination des résidents et des visiteurs, restent à faire : il faut donner au visiteur le sentiment qu'il y a un territoire unique, quelles que soient les frontières administratives.

**Amélioration de la qualité des aires d'accueil et des villages :**

Une action de requalification des espaces publics a été identifiée dans un souci de renforcement des liens à l'eau. Il faut rappeler que dans les années 1990 le Marais Poitevin, dans sa partie deux-sévrienne, a bénéficié d'un programme "Grands Travaux" qui s'est traduit par des actions très marquantes de restauration et de mise en valeur des cales et ports dans les villages.

En effet, mis à part sur les sites les plus touristiques, les visiteurs ne voient pas forcément l'eau, et beaucoup contournent les communes dont l'accès à l'eau n'est pas immédiat. L'ambition est de développer cette requalification des espaces publics initiée dans le cadre des Grands Travaux. Par ailleurs, aménager les parkings pour capter les visiteurs et leur donner l'information la plus adaptée, permettra d'inciter le public à utiliser au maximum les modes de circulations douces.

**Restauration paysagère :**

La restauration paysagère du Marais Poitevin est un aspect très important, puisque les visiteurs viennent en premier lieu pour découvrir "le paysage emblématique" du Grand Site. Or du fait de l'évolution des pratiques agricoles, le paysage s'est peu à peu fermé et a été gagné par la friche. Une action forte, menée à titre expérimental depuis 1998, a permis d'intervenir sur les parcelles, qui sont toutes privées, en installant un contact important avec chaque propriétaire. Dans le cadre du cahier des charges de gestion et d'entretien, des moyens ont été identifiés pour permettre le nettoyage des parcelles et pour inciter des éleveurs à revenir dans le cœur du site. L'entretien pérenne du milieu et le soutien à l'élevage sont deux éléments fondamentaux pour la vitalité du territoire. Grâce à cette action, outre les plantations, l'entretien et le retour à la prairie naturelle, une "Association des éleveurs par bateau de la Venise Verte" a été créée : elle regroupe sept éleveurs qui font vraiment vivre ce cœur de site.

**Démarche qualité autour de la batellerie :**

Un visiteur sur deux fait la promenade en barque, et bien souvent c'est le seul moyen de découvrir le marais. C'est un vecteur important de l'interprétation du territoire et il est vraiment capital que ce mode privilégié de découverte soit d'excellente qualité ; malheureusement, il y a 30 embarcadères sur le territoire, 30 modes de gestion différents, sans qualité assurée. L'ambition de l'Opération Grand Site est de mettre en place cette démarche qualité pour améliorer les différents aspects, que ce soit au niveau du discours des guides ou de l'accueil aux embarcadères.

Valorisation du patrimoine hydraulique emblématique :

Si l'Opération Grand Site ne porte pas sur le fonctionnement des ouvrages hydrauliques qui sont dédiés à d'autres structures et d'autres compétences, elle s'attache à mettre en valeur l'interprétation de ces patrimoines. Il est ainsi prévu que deux sites majeurs fassent l'objet de requalification patrimoniale et d'interprétation.

Image emblématique :

Une réflexion sur l'image s'avère indispensable, car elle induit les visiteurs à se concentrer uniquement sur quelques sites. Comment diffuser, au-delà de cette première image d'appel, les autres facettes à découvrir, en termes de modes et de lieux de découverte ? Un travail collectif avec les différents Comités Départementaux du Tourisme, les Régions, les Comités Régionaux du Tourisme, les Offices de Tourisme, est en cours et demande du temps.

Plan d'interprétation :

Le Syndicat Mixte Interrégional du Marais Poitevin s'engage dans l'élaboration d'un plan d'interprétation, qui sera financé dans le cadre de l'Opération Grand Site. Son objectif est de faciliter la compréhension du marais pour tous les publics, visiteurs, habitants et scolaires, de valoriser les points forts identifiés sur le marais mouillé, et de les étendre à l'ensemble du marais. Pour élargir l'action, connaître le contexte territorial est important : au niveau des acteurs, il y a trois départements et deux régions. Beaucoup d'acteurs interviennent sur les thématiques touristiques : les Départements ont des compétences en matière de tourisme, d'interprétation et de signalétique, les Régions, de nombreuses structures intercommunales, notamment les onze établissements publics de coopération intercommunale, les Pays, en tant que relais d'information ou de valorisation des actions en matière d'interprétation, les onze Offices de Tourisme répartis sur le territoire. Il est essentiel de mener ce plan à l'échelle globale du territoire et de déboucher sur des actions convergentes entre les différentes structures.

Sont présentes sur le territoire, 250 espèces d'oiseaux, quelques 700 espèces de plantes, et plus de 30 espèces de poissons... Ce très riche patrimoine naturel repose sur une histoire particulièrement dense, puisque le territoire, complètement modelé par l'homme, recèle de nombreuses pratiques culturelles très fortes, différentes d'un secteur à l'autre, du marais mouillé au marais desséché, en passant par le littoral, sans oublier les pratiques liées aux activités économiques encore existantes sur chaque partie du territoire.

Les moyens de découvrir le territoire sont nombreux de la promenade en barque aux déplacements à vélo et à la randonnée pédestre. Ces modes de déplacement fonctionnent bien sur ce type de terrain plat et ombragé. Par ailleurs, des sentiers d'interprétation, des points de découverte et des équipements muséographiques, comme les Maisons de parc, sont mis en place, avec l'appui des Conseils Généraux.

## De l'écomusée au centre d'interprétation

Huit "Maisons de parc" (cf page 17) thématiques ont été créées, dans des contextes différents, au fil des années sur le Marais Poitevin. Sur les huit Maisons initiales, il n'en reste plus que sept : des Marais mouillés, de la Meunerie, de la Mytiliculture, du Baudet du Poitou, du Protestantisme, de la Haute Sèvre, du Petit Poitou. Quatre sont au cœur du territoire, et trois sont en bordure. Historiquement, c'est en 1987 que sont nées les premières Maisons, dont certaines étaient en gestion associative. Initialement, elles avaient pour but de préserver le patrimoine mobilier, dans une logique d'écomusée "Arts & Traditions Populaires", mais petit à petit, avec la participation du Parc, le concept de ces Maisons a évolué vers la logique de centre d'interprétation : s'adapter aux nouveaux outils de communication, utiliser les médias et privilégier le rôle de l'animateur.

En termes de présence humaine ou de technique, les conceptions ont largement évolué : ce n'est plus la logique unique de "quatre murs, une toiture", mais de "quatre murs situés dans un contexte global". Cela peut paraître une lapalissade, en termes de développement pédagogique et touristique, mais ces Maisons aujourd'hui développent des actions à l'extérieur, des produits et des animations pédagogiques avec le Parc. Finalement elles donnent un dynamisme intéressant. A côté de cela, il y a aussi des manifestations à caractère touristique, en partenariat avec l'ensemble des acteurs : des journées d'animation sont proposées aux visiteurs en lien avec les Offices de Tourisme.

Le Parc accompagne parfois des projets publics ou privés, en apportant des formes de technicité ou de découverte plus en lien avec le territoire : il fait du conseil et de l'assistance, par exemple en matière de pupitres d'interprétation ou d'observatoires.

## Les échelles du territoire

Le Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin envisage la création d'un plan d'interprétation qui reposera sur l'inventaire existant. Les différents partenaires doivent maintenant s'entendre sur la définition des objectifs, en conduite de projet, à l'échelle du territoire du Parc, à l'échelle du Grand Site, et sur la globalité du territoire : des liens sont à créer pour se retrouver sur des objectifs communs. Le recueil des potentiels et la proposition de média doit aboutir à un document de planification.

Il y a mille raisons de découvrir ce fameux Marais Poitevin, et surtout de le construire. Le Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin a un énorme chantier à poursuivre dans le cadre de son action pour retrouver le label "Parc Naturel Régional" (qu'il n'a plus depuis 1996), pour galvaniser tous les acteurs et aller dans le sens de la qualité.

De 1987 à 1996, la création successive des Maisons du Parc dans des contextes et conditions diverses a engendré une grande hétérogénéité au sein du réseau. En effet, si l'on observe les chiffres de fréquentation, ceux-ci varient de 2 785 visiteurs pour la "Maison du Protestantisme" à 43 513 pour la "Maison des Marais mouillés" en 2004 (moyenne du réseau 13 000 visiteurs en 2004). Cette diversité s'affirme aussi en terme d'équipements (capacité d'accueil et surface d'exposition), d'activités proposées (politique d'animation), de nombre de personnels (de 1 à 7 équivalents temps plein) et de dynamisme. Par conséquent, il est difficile d'établir un modèle de fonctionnement représentatif de l'ensemble des Maisons du Parc. Cependant, des grandes lignes peuvent être dégagées à la fois sur leur mode de gestion et sur les points clefs de leur budget de fonctionnement.



# La promenade en barque : premier mode de découverte du Marais

## **A la découverte d'un paysage façonné par l'homme**

*Le Marais Poitevin, tel que nous le connaissons, est le résultat d'aménagements conduits sur plusieurs siècles : à partir du 12ème siècle, les abbayes puis les ingénieurs hollandais assèchent la partie ouest du marais. Ces marais desséchés protégés des eaux de crues et marines par les digues sont voués à la culture et à l'élevage. Au 19ème siècle, les marais mouillés situés en amont, sont transformés par la création d'un réseau dense de canaux et fossés permettant l'évacuation des crues hivernales. Des frênes sont alors plantés pour maintenir les berges et taillés en têtard pour l'exploitation du bois. La mosaïque de petites parcelles entourées d'eau, caractéristique de "la Venise Verte" est née.*

Extrait du Journal du Marais Poitevin n°18 Hiver 2003-2004 "Le bateau au centre de la vie... et du paysage..."

### Le bateau au centre de la vie...

Les maraîchins exploitaient ces parcelles, uniquement accessibles par voie d'eau, en prairies, en terrées (culture de frênes), en maraîchage. Les villages accrochés au coteau n'étaient pas encore reliés par des routes traversant le marais, ils possédaient tous alors leur propre port avec leur cale pavée. Le bateau (appelé localement bataï) était donc, jusque dans les années 50, le moyen de transport et l'instrument d'échanges et de communication le plus adapté à l'environnement si particulier des marais mouillés. Selon sa taille liée à son usage, le bataï était le compagnon quotidien du maraîchin.

### Et les touristes se laissèrent mener en bateau

Au cours des années 20, Coulon et la Garette virent naître les prémices de ce que l'on appela bientôt la batellerie touristique. La bataï devient instrument de loisir et les ports des embarcadères. Par les promenades en barque, le marais "s'ouvre" aux visiteurs. Cette activité touristique prend son véritable essor dans les années 50 quand les maraîchins comprirent qu'ils détenaient là une source de revenus complémentaires. Aujourd'hui, la batellerie, qui reste une activité saisonnière, a conquis l'ensemble du marais mouillé.

### La batellerie touristique en chiffre

Une trentaine d'entreprises réparties sur le territoire.  
1 syndicat de la batellerie qui regroupe 80 % des opérateurs (15 entités et 19 embarcadères),  
1,5 million d'euros de chiffres d'affaires (en ce qui concerne les adhérents du Syndicat),  
300 emplois, soit l'équivalent de 150 personnes à temps plein sur 6 mois

### La batellerie, une profession qui s'organise

A partir de 1996, de nouvelles règles ont profondément structuré la profession. Les entreprises ont appliqué une législation en terme de droit du travail (modification des contrats des guides-bateliers), de fiscalité (augmentation de la T.V.A.), de sécurité des bateaux (franc-bord, stabilité...)

### Les bateliers, médiateurs du territoire

Si la majorité des entreprises sont familiales et de petite taille, l'activité se professionnalise et se modernise sachant que le Marais Poitevin connaît une fréquentation touristique importante. En effet, 650 000 visiteurs se concentrent en grande partie sur le site classé. Ces visiteurs, qui pour moitié sont de passage, viennent pour la beauté de ses paysages et 50% d'entre eux choisissent la promenade en bateau comme activité de découverte du marais. Le bateau apparaît donc comme la clé de voûte de la compréhension du territoire, et le guide-batelier crée un lien fondamental entre les visiteurs et le marais ; lien d'autant plus important que la promenade en barque est souvent le premier et/ou le seul mode de découverte du marais

### De la qualité de l'offre "promenade en barque"

Si la "promenade en barque" est le produit touristique le plus "consommé" sur le marais, aujourd'hui, les prestations sont d'un niveau qualitatif très variable d'un embarcadère à l'autre, d'un guide à l'autre, ce qui peut nuire à la fois à l'image du marais et indirectement à la profession de guide-batelier. Le sentiment d'insatisfaction est d'autant plus fort que rien ne permet au visiteur de différencier les entreprises qui font des efforts de qualité de celles qui n'en font pas.

C'est dans cet esprit que depuis plusieurs années, le Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin tente d'améliorer la qualité des prestations batelières par différentes actions : formations d'une semaine sur la connaissance du Marais Poitevin destinée aux bateliers saisonniers, soutien à la mise aux normes des barques, signalisation et carte nautique des voies d'eau, plans des circuits des embarcadères remis au public...

Dans le cadre de l'OGS (Opération Grand Site), une démarche de qualité est envisagée ; elle associera l'ensemble des acteurs publics et privés qui agissent en amont, pendant ou après la promenade proprement dite.

Elle abordera tous les aspects de l'activité : promotion, accueil, bâtiments, matériel, embarcations, personnel, prise en compte de l'environnement, participation aux politiques de gestion et d'entretien du site... Elle se déroulera en trois phases accompagnées par un bureau d'études spécialisé, à même d'assurer l'animation du dispositif et de gérer de manière neutre et objective les relations parfois conflictuelles entre les acteurs. La mise en place de la charte de qualité paraît être la garantie d'une prestation approuvée et équivalente sur l'ensemble du territoire du Marais Poitevin.

### La batellerie : les questions en suspens

- L'utilisation de bateaux de forme, de taille et de propulsion éloignées de la barque traditionnelle signifie-t-elle une perte d'authenticité?
- L'augmentation du coût salarial des guides-bateliers va-t-elle entraîner un développement de l'offre de promenades sans guide, donc sans messages sur le territoire ?
- La labellisation Parc, synonyme de qualité, doit-elle porter sur les embarcadères et/ou sur les guides-bateliers ?
- Comment donner une qualification aux guides-bateliers saisonniers, fonction souvent exercée par des lycéens ou étudiants mal rémunérés ?
- Comment professionnaliser les guides-bateliers à l'année ? Quels produits créer pour attirer une clientèle différente : personnes handicapées, classes vertes, centres de loisirs, comité d'entreprises...?
- Comment offrir une promenade plus longue et plus approfondie sans que son tarif soit réhibitoire ?
- L'activité batellerie est-elle menacée par la fermeture des paysages du marais mouillé et leur banalisation : envahissement par les friches, plantation de peupliers ?

## Mode de gestion : intérêts et limites

Les Maisons de Parc sont gérées par des associations ou des collectivités qui sont totalement responsables et autonomes dans leurs orientations budgétaires, leur gestion du personnel, la programmation des périodes d'ouverture et des tarifs, et la politique d'animations. Quel que soit le mode de gestion choisie par les Maisons, celles-ci ont comme objectif de tendre vers une rentabilité de leur activité, du moins d'atteindre un équilibre financier. Deux Maisons sur sept sont gérées par des collectivités : la "Maison de la Mytiliculture" à Esnandes est gérée par la commune et la "Maison du Baudet du Poitou" à Dampierre-sur-Boutonne par le Conseil Général de la Charente-Maritime. Ce mode de gestion a pour intérêt d'apporter une garantie financière. La collectivité a non seulement la capacité de mobiliser des fonds notamment pour les investissements, mais elle peut aussi faire preuve de plus d'aisance quand à l'objectif d'équilibre financier. En outre, la pérennité de l'activité est plus assurée dans l'absolu, à moins d'un changement radical de politique.

Cinq Maisons sur sept sont gérées par des associations, c'est un point fort, puisqu'une association, par définition, est un groupe de personnes qui s'engage dans un projet commun et poursuit les mêmes objectifs. Cela a permis, notamment à la "Maison de la Meunerie", une mobilisation forte des bénévoles, qui s'investissent non seulement sur l'activité même, mais également comme soutien au guidage, à l'accueil, ou à la vente quand il y a une fréquentation importante des groupes, notamment au mois de juin pour les groupes scolaires, quand l'animatrice est occupée sur les animations. L'implication est un des points forts de l'association. L'appropriation du projet par les membres amène une confiance, qui va jusqu'au prêt d'objets personnels, ce qui favorise la valorisation de la muséographie. Les liens qui se tissent entre les membres de l'association, mais aussi avec la population locale, font que chacun partage plus facilement ses savoirs, savoir-faire au service de la Maison. Cela se traduit, par exemple à la "Maison de la Meunerie", par la mise en place d'une fête qui draine plus de 8 000 visiteurs tous les deux ans, où il y a plus de 600 bénévoles pour animer sur deux jours le village de Nieul, avec la reconstitution de moments de vie ou de métiers : "on repasse son certificat d'études, on va boire un coup à la guinguette". C'est une des clefs de réussite de cette Maison, qui emploie deux personnes salariées : un meunier et une animatrice pour assurer toutes les autres missions. Le dynamisme associatif est donc un élément incontournable pour faire vivre les Maisons. Le second point fort de la gestion associative réside dans la souplesse et la réactivité quant à la gestion financière, qu'elle concerne la boutique, les dépenses courantes ou l'emploi de personnel.

Enfin, il est nécessaire de rappeler les dysfonctionnements en terme de gestion que peuvent causer les conflits de personnes ou le manque de renouvellement au sein d'une association. Il en est de même lorsque l'association n'est qu'un statut choisi pour permettre l'activité et ne s'appuie sur aucun groupe de personnes actives constitué.

## Points clefs des budgets de fonctionnement des Maisons

Trois postes peuvent être listés : le personnel, la boutique et les entrées.

### **Le personnel : compétences et masse salariale**

En terme de grands principes, la pérennité d'action des Maisons de gestion associative repose sur la polyvalence et le dynamisme de leur personnel. Celui-ci doit en effet faire preuve de compétences dans des domaines aussi variés que l'accueil, le guidage, l'animation, la vente, l'entretien et la maintenance, le secrétariat, la comptabilité... L'animatrice de la "Maison du Petit Poitou", située à Chaillé-les-marais dans les Marais desséchés, témoigne de cet apprentissage de la polyvalence, parfois dans la douleur, en particulier quand il s'agit du premier emploi.

Dans les Maisons gérées par les collectivités, le personnel est plus spécialisé car certaines tâches sont réalisées par des prestataires extérieures (maintenance, animations...) ou par d'autres services (administratif, comptabilité, entretien...). Dans ce dernier cas, ces coûts de fonctionnement n'apparaissent pas dans le budget de fonctionnement de la Maison mais dans celui de la collectivité.

Même si en majorité les Maisons emploient une ou deux personnes à plein temps, la masse salariale représente le poste de dépense le plus important. Pour essayer de minimiser ces coûts, sans porter préjudice à la mise en place d'activités, les associations ont recours :

- à du bénévolat, très souvent non valorisé,
- aux contrats aidés même si la pérennisation des postes en contrat emploi-jeune est souvent difficile,
- aux contrats d'apprentissage qui permettent d'avoir du personnel opérationnel, contrairement au personnel saisonnier qu'il est nécessaire de former tous les ans pour l'intégrer à la structure. En outre, malgré les critères de recrutement, il est même parfois indispensable d'agir sur sa motivation car il n'a pas forcément la passion du patrimoine qu'il doit faire vivre,
- à des vacataires qui interviennent à la prestation sur des activités demandant des compétences spécifiques et un niveau de qualité que le personnel permanent ne peut acquérir.

### **La boutique : à chacun son mode de gestion !**

En gestion associative, les recettes de la boutique forment une part importante des ressources de la Maison et permettent de financer en partie les emplois. Ceci explique l'investissement dans son aménagement (mobilier attrayant, espace et sens de circulation adaptés...) et dans le choix des produits (différentes gammes de prix, variété et qualité des produits...). Cet effort est remarquable à la "Maison de la Meunerie", où une harmonie s'instaure entre la visite du moulin et la boutique qui offre un complément de visite (atelier de sabotier, etc.).

Le dépôt-vente est le plus utilisé dans les boutiques des Maisons car il évite d'avoir trop de stocks. Les marges sont de l'ordre de 35% et une commission peut-être demandée aux fournisseurs pour exposer et vendre leurs produits. La "Maison des Marais mouillés", elle, peut s'engager dans l'achat de produits pour les revendre avec une marge de 40%.

En gestion publique, la régie de recettes oblige la dénomination d'un régisseur, et le passage de bon de commande pour l'achat et le stock de produits, freine les investissements dans une boutique.

Quel que soit le mode de gestion publique ou associative, les tarifs s'alignent sur ceux pratiqués par les commerçants alentour afin que les Maisons ne soient pas accusées de faire de la concurrence déloyale.

### Les entrées : une politique tarifaire avisée

Les Maisons du Parc vivent aussi des entrées payantes, avec un souci au niveau de l'accessibilité financière. L'objectif est bien d'être des Maisons ouvertes à tous, quel que soit le type de public. Ainsi, sont proposés des tarifs réduits pour les familles, des tarifs préférentiels pour des visites couplées avec un autre site à proximité ou pour une animation en extérieur, pour les habitants et/ou les adhérents, une mise à disposition gratuite d'un guide à partir de 15 personnes, la mise en place de passeports (offrant un tarif réduit dès la deuxième visite) au sein des Maisons du Parc ou plus largement sur les sites d'un département.

	Charges boutique en €	Recettes boutique en €	Part des recettes boutique / total recettes en %		Total charges en €	Coût poste personnel en €	Coût poste personnel en %		Total des recettes en €	Recettes entrées en €	Recettes entrées en %
Maison des Marais Mouillés	89 831	130 565	37,3	Maison des Marais Mouillés	375 394	236 085	62,9	Maison des Marais Mouillés	349 528	141 551	40,5
Maison de la Meunerie	21 032	27 907	20,2	Maison de la Meunerie	128 567	52 134	40,5	Maison de la Meunerie	138 286	22 975	16,6

### L'appui technique du Parc dans le cadre du Réseau des Maisons

Les actions du Parc, menées en partenariat avec les Maisons, contribuent fortement à alléger leurs coûts de fonctionnement et d'investissement. Le Parc a choisi de structurer et de développer le réseau des Maisons du Parc en créant un poste à mi-temps d'animatrice-coordinatrice. Par ailleurs, les techniciens du Service Formation-Sensibilisation-Communication et du Service Aménagement-Tourisme-Développement local apportent leur contribution en fonction des domaines concernés :

#### La promotion :

- Edition de documents : une brochure "réseau" présente les sept Maisons du Parc et comprend un "système de passeport" où un cadeau est remis aux touristes ayant visité quatre Maisons. La brochure est éditée à 80 000 exemplaires. Des fiches individuelles pour chacune des Maisons sont également éditées entre 6 000 à 30 000 exemplaires selon la fréquentation de la Maison présentée. Enfin, un document créé récemment décrit les animations pédagogiques proposées dans les Maisons. A ces trois documents s'ajoutent de nombreux autres supports de communication faisant référence aux Maisons du Parc et à leurs activités : la Carte Touristique du Marais Poitevin, le Journal du Marais Poitevin, le site Internet du Parc et bientôt la Carte des itinéraires cyclo du Marais Poitevin.
- Organisation de journées "portes ouvertes" à destination des hébergeurs et restaurateurs du territoire,
- Participation des Maisons sur les salons à vocation touristique et pédagogique,
- Envoi de mailings aux établissements scolaires, aux comités d'entreprises et aux autocaristes.

#### La signalisation :

L'achat et la pose des panneaux de signalisation routière et de signalétique d'accueil des Maisons sont pris en charge par le Parc. La reconquête du label Parc Naturel Régional renforcera l'appartenance des Maisons au territoire du Marais Poitevin et améliorera encore leur identification.

#### Les expositions permanentes et temporaires :

Le Parc Interrégional du Marais Poitevin aide à la conception, à la mise en place et au renouvellement des expositions temporaires. Il prévoit aussi une réactualisation des éléments muséographiques lorsque l'exposition permanente ne correspond plus aux exigences du public. Selon les besoins, un changement de bâtiment d'implantation peut être nécessaire : cela a été le cas pour la "Maison de la Mytiliculture" l'année dernière.

L'équipe du Parc conçoit le programme muséographique, en partenariat avec le maître d'ouvrage et les prestataires retenus, et accompagne la réalisation du projet. Cependant, la décision d'engager ces aménagements ponctuels ou plus persistants revient à la structure gestionnaire.

#### La formation :

Des journées régulièrement organisées réunissent l'ensemble du personnel du réseau des Maisons. Lors de ces temps, ils mutualisent et développent leurs compétences aux fonctions d'accueil et d'animation, et font part de leurs difficultés, attentes et besoins. Accueillir le public étranger dans de meilleures conditions dans les Maisons est leur dernière demande exprimée. La réponse du Parc a été d'organiser en partenariat avec le GRETA un stage de formation "perfectionnement de l'anglais" et de faire réaliser, par la Chambre de Commerce et d'Industrie, des traductions en anglais et allemand des textes de visite des Maisons.

Par ailleurs, les saisonniers ou le personnel nouvellement recruté participent systématiquement aux stages d'une semaine destinés à tous les acteurs du tourisme intitulé "Connaître le Marais Poitevin".

#### L'animation touristique et pédagogique :

Les événements tels que "le Printemps des Musées", "les Journées du Patrimoine" ou du "Patrimoine de Pays" sont autant d'occasions pour les Maisons de se faire connaître et de proposer un nouveau regard sur leur équipement. Au-delà de la conception des documents de promotion, le Parc aide à la conception d'animations "grand public" imaginées en référence aux thèmes de l'année.

Les animations pédagogiques, destinées aux scolaires, sont complétées par des livrets "enseignant" et des cahiers "enfant", conçus en partenariat avec le GRAINE (Groupement Régional d'Animation et d'Information sur la Nature et l'Environnement) Poitou-Charentes.

## Les Maisons du Parc Interrégional du Marais Poitevin, des outils pour comprendre, développer et valoriser le territoire

### **Une Maison, c'est quoi ?**

La Maison est un lieu à caractère muséographique autour de la mémoire, des traditions, des savoir-faire et de l'environnement. C'est un lieu d'animation locale, d'information et de promotion de la région, de pédagogie sur le patrimoine culturel et naturel.

### **Une Maison pour qui ?**

La Maison doit satisfaire les demandes différentes du public individuel et groupes, adultes et enfants, des scolaires avec un projet pédagogique précis.

Une Maison aujourd'hui c'est :

- des murs
- un gestionnaire
- un contenu
- du personnel qualifié
- des activités annexes
- des publics

### **Des Maisons en réseau...**

Le Parc Interrégional a choisi de développer, de soutenir, d'organiser un réseau de 7 maisons. Les gestionnaires des Maisons contractualisent avec le Syndicat mixte du Parc et s'engagent sur la qualité de la prestation (accueil, information, pédagogie...) proposée aux visiteurs. Chaque équipement reçoit l'aide technique du Parc Interrégional. Des conventions définissent les participations, les prêts de matériel et de collections. Le réseau est animé par un agent à mi-temps pris en charge par le Parc.

### **Un Réseau de Maisons qui a pour vocation :**

- de faire vivre le lien entre chacun des équipements (échange d'expériences, d'informations...);
- de mettre en œuvre des outils communs de promotion des Maisons (passeports, dépliants de promotion commun et individuel, stand salons, journal du Marais Poitevin...);
- de porter des actions innovantes allant dans le sens de la qualité, de la pertinence, de l'autonomie dans la gestion...  
(Ex : création de cahiers pédagogiques réalisés avec le concours du GRAINE Poitou-Charentes);
- de définir et d'éditer des produits communs pour les boutiques, d'organiser des visites dans des salons spécialisés sur les boutiques;
- d'organiser des stages de formation et des rencontres pour le personnel des Maisons;
- de permettre aux gestionnaires des Maisons de se rencontrer.

### **Des techniciens du Parc au service des Maisons...**

L'objectif est d'améliorer la qualité des projets et le contenu muséographique, la gestion et l'utilisation des collections et de la documentation. Les techniciens du Parc dans la mesure de leur possibilité et de la politique définie par le comité syndical du Parc répondent aux demandes exprimées par les Maisons. Au sein du parc, quatre services : administration, aménagement du territoire et tourisme, agriculture et environnement, et surtout le personnel du service Formation, sensibilisation et communication soutiennent les Maisons.

Ce service regroupe :

- un chef de service spécialisé dans la formation, la didactique et la pédagogie de l'environnement
- une ethnologue
- un muséographe
- un conservateur
- deux éco-interprètes
- deux chargés de mission communication
- une animatrice réseau (demi-poste)

### **Une démarche pour la réalisation des programmes muséographiques**

La politique du Syndicat Mixte du Parc consiste à répondre aux demandes et besoins des Maisons dans les domaines scientifiques et techniques. En aucun cas, le Parc se substitue à celles-ci, car il est le garant du partenariat. Le parc possède un fond de ressources important en terme bibliographique (5 000 documents allant du livret au tome d'encyclopédie), iconographique et photographique (45 000 clichés et tirages, 6 000 cartes postales, 650 audio-visuels) et de collection (2 000 objets).

L'intervention des techniciens du Parc dans la conception du programme d'une Maison s'applique à la maîtrise d'œuvre :

- pour la définition avec le maître d'ouvrage d'un pré-projet avec étude du dossier financier.
- pour la définition et la rédaction du programme muséographique avec les différents partenaires et en fonction des publics retenus, ainsi que la rédaction du projet scientifique et culturel.
- pour l'aide à la recherche de financement.
- pour la rédaction du dossier d'appel d'offre en rapport étroit avec le maître d'ouvrage.
- pour la mise en place et le fonctionnement du comité de pilotage.
- pour la mise en place et l'animation d'un comité scientifique.
- pour la conception et la réalisation du programme muséographique avec les entreprises sélectionnées suite à l'appel d'offres.

## La Maison des Marais mouillés à Coulon (Deux-Sèvres)

### Un passage obligé pour la compréhension du marais

En 1989, la Maison des Marais mouillés s'installe dans la "Maison de la Coutume", demeure du XV-XVIème siècle et propriété communale. Toutefois, elle n'est entièrement opérationnelle qu'en avril 1995. L'équipement de 700 mètres carrés garde alors un certain nombre de repères architecturaux essentiels : ouvertures, circulation en galerie de bois... Il est géré par une association Loi 1901 "Maison des Marais mouillés".

### Des objectifs

- Faire connaître l'histoire des aménagements du Marais Poitevin.
- Faire découvrir le patrimoine naturel et culturel des Marais mouillés.
- Sensibiliser aux richesses, enjeux et fragilités de cette zone humide.
- Donner une information touristique sur le Marais Poitevin et les Maisons du Parc.

### Une offre d'interprétation variée

**en intérieur :** Pour les individuels, visites du musée en autonomie avec maraudage d'un animateur et guide de visite (papier) de l'exposition temporaire. Pour les groupes adultes, visites guidées du musée. Pour les enfants et étudiants, visites animées avec cahiers pédagogiques.

**en extérieur :** Animations pédagogiques auprès des scolaires et étudiants : de la mare de l'Autremont toute proche au territoire du Marais Poitevin. Balades découverte touristiques thématiques à pied et en barque.

### La Maison des Marais mouillés en chiffres

- Une fréquentation importante : chaque année, en moyenne, 45 000 visiteurs, 2ème site visité en Deux-Sèvres, 6,9 % des 650 000 visiteurs du Marais Poitevin (enquête T.M.O. 2002)
- Depuis sa création, 10 expositions temporaires
- Une équipe : 8 emplois permanents (7 Equivalent Temps Plein) et 7 emplois saisonniers à temps complet
- Un budget de fonctionnement conséquent : 349 528 €
- Deux postes de recettes forts : les entrées 141 551 € et la boutique 130 565 €

### Les atouts

Un potentiel de visiteurs important étant donné sa situation :

- au carrefour de 3 grands pôles touristiques : le Futuroscope, La Rochelle et le Puy du Fou ;
- au cœur du village le plus visité du Marais Poitevin : Coulon, à l'entrée du site classé sur un des passages "obligés" ;
- à proximité de l'agglomération de Niort qui représente plus de 125 000 habitants.

Un potentiel humain de qualité :

- des animateurs et du personnel d'accueil avec une longue expérience ;
- des partenariats solides : Réseau des Maisons du Parc, Embarcadères, Structures d'hébergement de groupe, Pôle du Conseil Général 79, GRAINE (Groupement Régional d'Animation et d'information sur la Nature et l'Environnement) Poitou-Charentes.

Un potentiel de développement des activités en terme de visites, de vente de produits de la boutique et des animations.

### Les faiblesses

Un manque de fonctionnalité due :

- à la surface réduite des espaces ne permettant plus d'accueillir le public en si grand nombre et de travailler dans de bonnes conditions (espace d'accueil-boutique et billetterie trop réduit (47 m<sup>2</sup>), exigüité des bureaux, salles d'exposition sous-dimensionnées, sanitaires insuffisants) ;
- à une organisation déficiente de la circulation et de l'accessibilité (déconnexion de la boutique et de la réserve, accès difficile aux bureaux, à la salle pédagogique, à l'étage en particulier pour les personnes en fauteuil et à mobilité réduite) ;

Un cadre extérieur à améliorer :

- une façade à mettre en valeur ;
- la place de la Coutume à aménager.

### La Maison des Marais mouillés demain... Une opportunité de développement

En 2002, l'acquisition d'un bâtiment jouxtant la Maison permet d'atteindre une surface de 950 m<sup>2</sup>. Cet agrandissement provoque une réflexion sur une restructuration complète de l'équipement. Un projet scientifique et culturel est en cours de définition.

## La Maison de la Meunerie à Nieul sur l'Autise (Vendée)

### Un site dynamique et authentique

En 1988, la Maison de la Meunerie ouvre ses portes après 11 années de restauration du moulin et de la maison d'habitation du meunier, appartenant à une personne privée. En 1997, ce patrimoine retrouve son activité d'origine en produisant à nouveau de la farine. "Les Gueurnivelles", association Loi 1901, regroupant à l'origine des danseurs traditionnels, gère cette Maison du Parc.

### Des objectifs

- Faire découvrir la meunerie, la vie du meunier, les activités traditionnelles en vallée d'Autise
- Faire du site un espace d'animation et de sensibilisation concourant au développement local
- Produire et vendre de la farine de qualité

### La Maison de la Meunerie en chiffres...

- 12 443 visiteurs en 2004 dont 23% de public local de proximité
- Fête de la Meunerie 10 000 visiteurs en 2005
- Un budget de fonctionnement : 138 286 €
- Quatre postes de recettes forts : la vente de farine 48 829 €, la boutique 27 907 €, les entrées 22 975 € et les animations 17 696 €

### **Des animations portées par l'association...**

Ateliers pédagogiques enfants sur les thèmes suivants : pain, céréales, balances, lecture de paysage, conte, danse traditionnelle, chocolat. Des animations tout public notamment lors des manifestations nationales (Printemps des musées, Fête du pain, Journées du patrimoine de pays, Journée des moulins, Journée du patrimoine) : démonstrations de fabrication de sabots, ateliers de fabrication, cuisson et dégustation de pains et de chocolat, spectacles de contes, chants et danses avec repas champêtre aux animations organisées en partenariat. La Fête de la Meunerie (tous les deux ans) avec 6 associations représentant 750 bénévoles, les marchés d'automne et de printemps avec 2 associations et fréquentation moyenne de 2 000 visiteurs, les séjours "classe découverte" avec le Centre du Vignaud et la Maison des Marais mouillés.

### **Les atouts**

Transition réussie entre un musée de type Arts et Traditions Populaires et un lieu d'animation culturelle dans un site particulièrement agréable. Un nombre, une diversité et une fréquence d'animations qui démontrent une dynamique locale et une implication des habitants et des bénévoles de l'association. Une boutique aménagée avec soins et présentant des produits de qualité qui donne envie de s'attarder et donc d'acheter. Une gestion fine des coûts du personnel en faisant appel au contrat aidé, au contrat d'apprentissage et à des intervenants qualifiés.

### **Les faiblesses**

L'ensemble des bâtiments étant de propriété privée, l'association a des difficultés pour mobiliser des crédits publics et pour envisager l'avenir au-delà de l'échéance du bail. La circulation des visiteurs est aléatoire sur le site notamment entre le moulin et l'espace d'accueil. L'espace d'exposition temporaire s'est transformé en espace d'animation. La conduite d'ateliers à cet emplacement, proche de l'accueil-boutique et des sanitaires, peut parasiter la visite des individuels.

### **La Maison de la Meunerie demain... Elargir son champ d'activités**

Renforcer les activités sur la découverte de la vallée notamment sur les thématiques : "du blé au pain", "le milieu rivière", "l'hydraulique en amont du marais". Faire vivre les espaces encore peu exploités : la saboterie.

## **La Maison de la Mytiliculture à Esnandes (Charente-Maritime)**

### **Un espace d'interprétation ouvert sur la Baie de l'Aiguillon.**

En 2004, la Maison de la Mytiliculture a fait peau neuve. Elle est installée dans un nouveau bâtiment face à l'église fortifiée St Martin d'Esnandes. Conçue dans l'esprit des centres d'interprétation, elle remplace la première réalisation en tant que Maison du Parc de 1987, celle-ci ne répondant plus aux besoins du public actuel. De gestion associative à l'origine, elle est maintenant gérée par la commune.

### **Des objectifs**

- Faire découvrir les richesses de la Baie de l'Aiguillon, la moule et l'activité mytilicole
- Mettre en valeur les collections au sein du musée contrôlé par l'Etat.

### **De l'interactivité offerte par la maison...**

- Retrouvez les fonctions des différentes parties de la moule sur une maquette "interrogative"...
- Découvrez les dangers qui guettent la moule en déclenchant la tempête sur les bouchots, en observant à la loupe ses prédateurs... Face au mur d'images, laissez-vous guider par le mytiliculteur qui vous conte son métier... Par ailleurs, les enfants des familles ne sont pas oubliés : un livret-jeu leur est remis gratuitement.

### **Au panorama sur la Baie**

Au-delà de la découverte du patrimoine architectural et historique de l'église, elle s'avère être un formidable point d'observation de la Baie de l'Aiguillon.

### **La Maison de la Mytiliculture en chiffres...**

- 4 471 visiteurs en 2004 (ouverture fin avril)
- 10 % de clientèle étrangère

### **Les faiblesses**

La programmation architecturale n'a pas été pensée en même temps que la programmation muséographique, ce qui a conduit à des difficultés en terme de répartition des surfaces d'exposition et de circulation entre ces espaces. Ainsi, l'espace réduit de la fin du circuit de visite rend la découverte moins aisée pour les groupes. La double fonction espace exposition temporaire en saison et salle pédagogique hors saison ne fonctionne pas complètement car lors des animations pédagogiques, le public individuel est obligé de traverser la pièce pour débiter sa visite.

### **Les atouts**

Une évolution de la maison qui s'est appuyée sur l'expérience accumulée et sur les principes de l'interprétation. La formation d'un véritable pôle touristique sur la commune avec le regroupement des deux points d'attraction touristique que sont la Maison de la Mytiliculture et l'église fortifiée. La proximité de La Rochelle offre un fort potentiel de visiteurs.

L'adaptation de la muséographie au public enfant car "Mollux" et ses bandes dessinées l'accompagnent dans sa découverte. Des visites guidées sont proposées en anglais et en allemand grâce aux compétences du personnel.

### **La Maison de la Mytiliculture demain... Animer pour durer**

Le développement des animations pédagogiques et touristiques à l'intérieur de la maison et sur les points d'intérêt de la baie : le port du Pavé et la Pointe St Clément permettra de maintenir une fréquentation haute une fois l'effet "nouveau" passé. Des visites d'exploitation mytilicole, des dégustations de moule, des expositions temporaires sont envisagées.

**Question :** *Par rapport aux huit maisons présentes à l'origine, pourquoi l'une a-t-elle été fermée ?*

**Richard Joseph**

L'origine de ces maisons est diverse, certaines maisons sont nées de volonté associative, communale, voir d'un Conseil Général. Si on devait qualifier les maisons du parc interrégional, le maître mot, c'est "hétérogénéité" en termes de fréquentation, de développement, mais les points communs seraient recherche de qualité et ouverture vers l'extérieur. La Maison de l'Aunis a fermé parce qu'elle n'a pas réussi à faire évoluer son exposition de pré-configuration constituée d'une collection de coiffes et d'outils anciens. Les causes sont multiples : une volonté politique non suivie localement, un équipement fondé sur des objets et non sur l'esprit du lieu, une dimension territoriale qui n'a pu être atteinte faute de partenariat fort.

**Question :** *Est-ce que le fait d'avoir autant de partenaires associés dans la réflexion, les CDT, les OTSI, dans une réflexion sur une meilleure lisibilité, est un avantage ou un handicap ?*

**Richard Joseph**

Les deux. Comme on ne part pas de rien, il y a déjà des habitudes de travail. Le fait d'avoir de très nombreux partenaires permet d'élargir les angles sur lesquels se situer. En termes de cible, le public est très important : pour qui travaille-t-on ? Travaille-t-on pour et avec les habitants ? Travaille-t-on pour les visiteurs de passage ? Avoir tous les partenaires liés à ces différentes problématiques est une véritable richesse. En revanche, sans se voiler la face, l'échelle du territoire demande d'être présent sur trois départements, ce qui peut aussi compliquer les relations. L'ambition du futur parc naturel régional vise à réunir les différents organismes au travers de la charte. Si le projet se construit et s'il est cohérent, ce sera un avantage.

**Question :** *Vous avez évoqué tout à l'heure la prochaine signature de convention avec l'Etat, les Régions, voir les Départements. Avez-vous été aidés dans la réflexion et la rédaction de ces conventions qui sont à la signature ? Quels sont les contenus, notamment les partenariats financiers, que vous attendez au travers de ces conventions ?*

**Sandrine Guiheneuf**

On a été bien sûr aidés, on a été plusieurs fois au MEDD, avec nos deux DIREN, on a eu au préalable un travail avec les trois Départements, les deux Régions qui sont aussi l'essence du Syndicat mixte du parc interrégional, avec qui on travaille régulièrement, et puis on a eu pendant deux ans, une grosse période de concertation avec les communes, les maires, les partenaires touristiques, les CAUE, enfin tous nos partenaires pour voir ce qui était fondamental à intégrer dans cette Opération Grand Site. On a la chance d'avoir sur le marais, un "Plan d'actions pour le Marais Poitevin" (c'est un plan gouvernemental en faveur du Marais, qui prévoit des actions et des moyens adaptés aux enjeux de cette zone humide : gestion de l'eau, reconquête de prairies, du label Parc Naturel Régional...), dans lequel est intégrée l'Opération Grand Site, qui facilite sans aucun doute l'apport des crédits, puisqu'on est vraiment sur une reconquête du territoire. Du coup il y a beaucoup d'actions qui sont déclinées et de financements qui devraient être fléchés sur ce plan, dont l'Opération Grand Site. Au niveau du montage financier pour l'Opération Grand Site, on a donc 50% de l'Etat, on a eu les crédits pour 2004, on n'a pas encore les réponses pour 2005, Les financements de l'Etat ont été l'élément déclencheur : quand on a annoncé qu'on avait 50% de l'Etat, les Régions ont délibéré dans la foulée, et là on attend les Départements, mais nous sommes convaincus qu'ils ne pourront que signer ce document. On a mis plus d'un an à le rédiger.

On n'a pas de fonds européens, on les a vraiment ciblés sur une ou deux actions, notamment la restauration paysagère pour les deux précédentes années, là comme ça s'épuise, on aura moins de FEDER, on devrait avoir un peu de financement de l'Agence de l'Eau sur certaines actions également très ciblées.

**Question :** *Est-ce que la gestion des Maisons de Sites est centralisée ? Est-ce que vous avez fait une charte de qualité ? Mis à part la communication qui est faite inter-maisons, y a-t-il d'autres actions qui mettent en réseau ces Maisons ?*

**Richard Joseph**

Chaque Maison reste autonome du point de vue de sa gestion, c'est-à-dire que le Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin n'intervient pas directement du point de vue financier, par contre il intervient en termes de promotion, de formation, de signalétique... et d'assistance et de conseil sur tous les projets muséographiques, pédagogiques ou touristiques. Il est important que chaque Maison reste maître en terme de fonctionnement et d'objectifs, puisque le Parc a souhaité que les Maisons naissent du territoire. Les Maisons ne sont pas arrivées comme ça, "tiens on va en mettre une là, une là", à chaque fois, il y avait volonté locale, ce qui n'est pas forcément plus simple.

**Question :** *Vous avez prévu de réaliser un plan d'interprétation. Est-ce que vous pouvez en dire un peu plus, notamment sur qui réalisera ce plan ? Sur quelle durée ? Pour quel montant ?*

**Richard Joseph**

Au niveau du plan d'interprétation, on ne part pas de zéro. Il y a eu dans les années 95, un plan d'interprétation qui avait été réalisé, c'était plutôt un schéma, il n'a pas pu voir le jour pour différentes raisons. Aujourd'hui on repart avec cet acquis, puisqu'il y a déjà une partie du travail qui est réalisé, et on intervient directement dans ce domaine. A partir de là, ce sera une combinaison entre les compétences en interne et un cabinet. On tient à conserver une partie de cet investissement en interne, pour marier le regard extérieur avec "les sept jours de camping" à l'intérieur du territoire, puisqu'on est acteur au niveau de ce territoire. 12 000 euros sont prévus dans le budget du plan d'interprétation, uniquement marais mouillé, à développer après sur le reste du territoire. Le coût peut paraître très faible parce que justement on compte sur notre capacité à produire un certain nombre de choses : nous avons des éco-interprètes dans l'équipe permanente du Syndicat Mixte du Parc Interrégional du Marais Poitevin. Les compétences existent en interne, et c'est plutôt le regard détaché extérieur pour mettre tout cela en musique, qui est attendu.

**Question :** *Est-ce que ces Maisons sont toutes déficitaires d'un point de vue recette dépenses ? ou est-ce que certaines s'en sortent mieux que d'autres ? Quelles en sont les explications ?*

#### **Corine Rouault**

C'est très variable : on passe de 40 000 à 5 000 visiteurs selon les Maisons, mais ce n'est pas obligatoirement celle qui a le moins d'entrées, qui a le plus gros déficit, non plus.

La "Maison des Marais mouillés" était en déficit, pour la première fois l'année dernière. Cela s'explique par un contexte assez particulier du point de vue touristique à l'échelle du territoire Marais Poitevin, et du point de vue des investissements, notamment par l'achat d'un fonds de commerce pour mettre en place une seconde boutique qui donnera sur le quai.

La "Maison de la Meunerie" a un léger bénéfice. Elle a souffert d'une baisse de fréquentation des individuels (du point de vue des adultes), mais elle s'est rattrapée sur les ateliers pédagogiques. La diversité et la qualité de ces ateliers pédagogiques, ont fait que le bouche à oreille a bien fonctionné, au point qu'il faut réserver longtemps à l'avance.

La "Maison du Petit Poitou" à Chaillé-les-Marais est aussi en déficit, bien que ce soit également un contexte particulier, parce qu'il y a la mise à disposition de personnel.

La "Maison de la Mytiliculture" d'Esnandes est une Maison gérée par la commune. On ne peut pas donner de chiffres cette année, parce qu'il y a eu la mise en place d'une nouvelle muséographie. L'année est complètement biaisée, mais on a un taux de retour de satisfaction assez énorme par rapport à la nouvelle muséographie.

La "Maison du Protestantisme", qui est à l'extérieur du territoire, équilibre à peu près.

La "Maison de la Haute Sèvre" connaît des difficultés mais c'est une Maison avec des statuts particuliers, Parce qu'il y a un Office du Tourisme à l'intérieur.

"L'Asinerie expérimentale" de Dampierre-sur-Boutonne, est un contexte très particulier parce qu'elle est gérée par le Conseil Général de la Charente Maritime, donc ce n'est pas du tout la même logique par rapport à nos activités.

**Question :** *Si j'ai bien compris (et bien que cela soit difficile de généraliser à partir des bilans d'exploitation de l'ensemble des Maisons du Parc), s'il y a bénéfice il est apparemment léger, et s'il y a déficit il est un peu chronique. Or il s'avère que de la même manière sur le même territoire, les Offices de Tourisme sont tous dans la même situation de déficit.*

*Actuellement, les Offices de Tourisme essaient de s'organiser, en Offices de pôles par pays. Plus qu'une mise en réseau entre Maisons du Parc et Office de Tourisme, n'y aurait-il pas intérêt carrément de fusionner les deux structures ? Là aussi c'est une question d'exploitation, d'économie, des deux côtés : ce sont les collectivités qui paient. Est-ce que ce type d'expériences de fusion existe dans d'autres Grands sites ? La mise en réseau est un mot à la mode, je n'y crois pas, parce qu'on ne sait pas faire, mais j'opterais plutôt pour la fusion entre deux services qui ont une action tout à fait similaire.*

#### **Richard Joseph**

Au niveau des Maisons, on part d'un acquis. Il n'y a pas eu de construction neuve, les bâtiments de ces établissements nouvellement créés existaient, ils ont été adaptés dans un esprit de fonctionnalité. Ce bâti constitue le cœur des activités des associations gestionnaires : accueil, visite, boutique. Si l'on prend l'exemple de Coulon, il y a un office de pôles mais la "Maison des Marais mouillés", gérée par une association, a aussi une mission d'information touristique à l'échelle du Parc. Par conséquent des liens existent, des personnes sont parfois dans les deux associations. Je crois qu'il y a un travail à envisager, mais attention aussi à la confusion des genres : est-ce que l'équipement est là pour être visité ? Ou est-ce un lieu d'information ? L'affichage et la fonctionnalité d'un équipement sont le résultat, certes, d'un savoir-faire technique, mais avant tout d'une volonté politique fixant des objectifs clairs, cohérents et atteignables.

#### **Monique Bouron**

Les deux sites peuvent être tous les deux en déficit, mais ils peuvent aussi être associés, comme cela a été fait sur les Deux Sèvres, mais ce n'est pas obligatoirement mieux vécu. Le besoin de se rapprocher les uns des autres pour fonctionner le mieux possible, ne veut pas nécessairement dire "être tous les deux sous le même toit" ; ce peut être possible certainement quand c'est une construction neuve, mais sur des réhabilitations de bâtiments existants, on ne peut pas pousser les murs ! Quelquefois, c'est difficile de concevoir deux fonctions en même temps.

**Question :** *Actuellement toutes les structures ont pratiquement une mission similaire d'interprétation. Les Offices de Tourisme sont obligés de faire évoluer leur métier : la mission de l'Office de Tourisme, distributeur de dépliants, c'est fini avec Internet. Ils vont avoir une autre mission, celle d'expliquer ce qu'il y a autour d'eux dans leur territoire. En gros, les missions des Maisons de Site et celles des Offices de Tourisme, d'une certaine façon sont en train de se rejoindre. Donc, s'il y a des problèmes de fonctionnement, est-ce qu'il ne faut pas anticiper quand la situation s'y prête ? Par exemple à Coulon, que la "Maison des Marais mouillés" et l'Office de Tourisme soient à 50 mètres l'une de l'autre, est un non sens.*

#### **Monique Bouron**

Ils n'ont pas tous les deux la même fonctionnalité, il me semble, et je n'ai pas l'impression qu'il soit nécessaire de les mettre ensemble. La complémentarité c'est important, mais quant à les assimiler, il s'est pas sûr qu'ils aient le même objectif.



## TÉMOIGNAGE

Je voudrais très modestement témoigner de notre pratique des “Maisons de nature” des Côtes d'Armor. Je suis responsable du service Randonnée, espaces naturels au Conseil Général des Côtes d'Armor. Depuis quelques années, un réseau de Maisons de nature a été créé. La première Maison a ouvert en 1988, et les trois dernières ont été mises en place, il y a trois ans.

Nous sommes tous d'accord pour dire que c'est un problème très compliqué, simplement au bout de 15 ans d'expériences, on peut déjà au moins dire ce qu'il ne faut pas faire, c'est-à-dire que nous avons essuyé les plâtres, nous avons fait quelques bêtises et aujourd'hui je voudrais très rapidement vous livrer quelques observations.

Tout d'abord, ce que nous faisons maintenant, c'est de commander systématiquement une étude de faisabilité. C'est une étude qui a le mérite de mettre autour de la table pendant un an tous les acteurs de la future “Maison de nature”, c'est très intéressant, parce que c'est une démarche de concertation, non pas parce que c'est un effet de mode, mais parce que toutes les potentialités qu'on a désignées se retrouvent. Je confirme qu'effectivement en Côtes d'Armor également, il y a trois projets qui n'ont pas abouti, c'est-à-dire qu'à la fin de l'étude de faisabilité, nous avons trois territoires qui ont dit “nous ne faisons pas de Maison nature”, après un an de concertation.

J'ai beaucoup apprécié ce que vous avez dit parce que je m'y retrouvais dans ma façon de travailler ; c'est une première chose qui paraît assez évidente maintenant, il ne faut surtout pas dire “on a un bâtiment superbe, la vue est exceptionnelle, on va faire un lieu d'éducation patrimoine, médiation patrimoine”, il ne faut pas faire ça.

Ce qu'il faut faire impérativement, c'est bien travailler sur les cibles : quels sont les publics que vous voulez toucher ? Les publics scolaires ? Le public local ? Le public touristique ? Ou les trois ? Ou deux d'entre eux ? Il faut y travailler très en amont, parce que même si l'objectif est le même, une fois affinées les problématiques ne sont pas du tout les mêmes. On sait bien que sur l'aspect scolaire, on équilibre financièrement, il y a le prix d'une journée et on sait où on va. Evidemment, on équilibre avec les emplois aidés. Qu'est-ce que ça veut dire “gagner de l'argent”.

Nous ne demandons pas d'étude de faisabilité systématiquement d'entrée de jeu à la première réunion, pour ne pas décourager les bonnes intentions, mais à la deuxième réunion, on parle “argent”, c'est-à-dire qu'on pose la question “Messieurs les élus, jusqu'à quel niveau de déficit de fonctionnement vous pouvez aller ou vous avez l'intention d'aller ?”. On s'est aperçu que beaucoup de projets se cassaient la figure parce que à la fin de l'étude, les élus disaient “finalement c'est très intéressant, mais financièrement, politiquement, nous n'avons pas envie de nous engager dans ce projet”.

Maintenant, je prends les choses à l'envers, d'entrée de jeu, je demande “est-ce que le déficit de fonctionnement que vous accepterez sera de 15 000, 30 000, 45 000 euros ?”. A partir de là, on cerne mieux le projet et on gagne beaucoup de temps, sachant que le postulat de départ, c'est de dire que les “Maisons de nature” ne sont pas des lieux où l'on gagne de l'argent, ce sont des lieux d'animation, ce sont des lieux qui donnent de l'image positive à un territoire, mais on ne parle pas en termes “on va gagner de l'argent avec les Maisons de nature”. Il faut tout de suite le dire et le mettre sur la table, sinon on perd son temps.

Au fil des années, depuis quatre ou cinq ans, un système de label s'est imposé pour éviter les dérapages. Certaines Maisons qui jouent la qualité, sont labellisées et pas les autres. Par exemple, il y a des “points à subventions” qui sont attribués aux Maisons qui embauchent des animateurs diplômés. On sait bien que l'animation à l'environnement maintenant s'est professionnalisée, et c'est fondamental, la différence au-delà de l'investissement se fait aussi dans la qualité des animations.

L'animateur professionnel a une certaine valeur et si on veut le garder, il faut le salarier à un bon niveau ; donc nous avons mis en place un système de points. Je ne dis pas que c'est l'idéal, mais cela nous évite certains dérapages et cela nous permet de repérer plus rapidement les bons projets et les mauvais projets, parce que, dans le délire patrimonial permanent, tous les élus veulent leurs Maisons, c'est normal. Il y a 52 cantons en Côtes d'Armor, il y a 45 conseillers généraux qui veulent une “Maison de nature”. Il faut bien à un moment donné, dire “voilà les conditions pour réussir”.

*Daniel Maillart, Conseil Général des Côtes d'Armor*

## TÉMOIGNAGE

Je voudrais faire état d'une expérience que le Ministère de l'Ecologie et du développement durable a pu avoir de ce point de vue. Il s'agit de l'OGS de “Château Gaillard”.

La Maison de Site n'avait pas été particulièrement étudiée comme instrument ou outil absolument nécessaire pour mettre en valeur le site ou mieux accueillir les visiteurs. L'idée de départ était plutôt de réutiliser un vieux silo, de style “normano-moyen-âgeux”, construit en 1930 sur les bords de Seine, en co-visibilité avec les ruines de Château Gaillard et maintenant dans le site classé. Ce silo ne servait plus depuis de très nombreuses années, et tout d'un coup, la question s'est posée “si on en faisait quelque chose ?”.

C'est typiquement un mauvais point de départ. Il aurait fallu se poser la question “a-t-on besoin d'une Maison de Site pour ce site et si oui, à quel endroit ?”. Pour ma part, l'expérience me fait dire “non, le site n'avait pas besoin de Maison de Site à ce moment-là et peut-être à cet endroit là”. Un concours de maîtrise d'œuvre a donc été lancé pour réhabiliter ce silo comme Maison de Site. Il faut savoir qu'un silo est un bâtiment tout à fait particulier, très difficile à réutiliser, notamment du fait de son architecture en béton massif, de son absence d'ouverture et de sa grande hauteur.

Par conséquent, au bout de quatre ans d'études, un projet est arrivé au Ministère pour autorisation : un projet totalement irrecevable malgré sa qualité architecturale propre, une sorte de petit “Beaubourg sur Seine” qui jouait beaucoup sur les lumières, sur des effets tout à fait extraordinaires, mais occultant totalement les ruines de Château Gaillard, de jour comme de nuit, au seul bénéfice du spectacle du bâtiment d'accueil en bord de Seine.

Evidemment, le Ministère a dit “non” au projet, ce qui a fait un grand scandale et qui a été extrêmement difficile à gérer par tout le monde, par le Ministère et, au niveau local, par les élus, puisque le financement européen a été perdu. C'est vraiment typique d'une mauvaise démarche, le projet ayant été établi sans concertation préalable avec le niveau administratif chargé de délivrer une autorisation. Donc on a un mauvais point de départ, auquel s'ajoute un projet inadapté au site et un conflit local à gérer.

Bien entendu, à notre demande, un nouveau projet a vu le jour ; un accord a été trouvé pour détruire le silo, remettre le site en état et bâtir à cet endroit-là une structure modeste qui permettrait de faire un accueil par le fleuve. La justification de la Maison de Site à cet endroit-là, loin des ruines, était un pari sur un développement futur du tourisme fluvial. C'est une bonne idée de prévoir un développement futur, mais il aurait fallu l'appuyer sur une démarche concertée avec les opérateurs du tourisme fluvial et remettre parallèlement en état le petit port de plaisance des Andelys. Deuxième erreur dans la démarche.

Dernière difficulté : le choix par les élus d'un projet de Maison de Site plutôt banal (une architecture de centre commercial, disent ses détracteurs !), sur lequel le Ministère n'a pas voulu aller à l'encontre du choix local fondé sur un critère de moindre coût.

L'histoire de ce projet est exemplaire de l'accumulation d'écueils. Le dernier en date a été de retenir un aménagement intérieur du bâtiment fondé sur la scénographie. Autrement dit, l'utilisation du bâtiment à l'avenir est complètement obérée par le choix d'une scénographie sophistiquée qu'il faudra nécessairement revoir dans quelques années pour en renouveler l'attractivité. Dernière information, l'entrée du centre d'interprétation du site sera payante....

*Anne-Françoise Pillias, Chargée de mission OGS, DNP, MEDD*

# DU CENTRE D'ACCUEIL ET DE SERVICES À UNE OFFRE D'INTERPRÉTATION : LE RENOUVELLEMENT DE LA MAISON DE SITE DE LA POINTE DU RAZ

Jean Vichon, président du syndicat mixte de la Pointe du Raz

Bruno Cariou, directeur du syndicat mixte de de la Pointe du Raz

Le site de la Pointe du Raz est une propriété du Conservatoire du Littoral. Il est situé au bout de la Bretagne, donc de la France, à 30 km de Douarnenez, 50 km de Quimper, et à une heure et demi de route de Brest. Pointe extrême du continent nord européen, le site a reçu le label ministériel Grand Site de France ® en 2004. La Maison de Site est entrée dans sa dixième année de fonctionnement.

## Le centre d'accueil et de services existant

L'ensemble des aménagements et du dispositif d'accueil présents dès l'entrée sur le site, incitent les visiteurs à franchir le seuil de la Maison de Site. L'accueil des visiteurs correspond à un déroulement déterminé :

- A l'entrée du Site, les visiteurs se voient remettre un bon leur permettant d'obtenir un document d'accueil. Ils sont ainsi motivés à se rendre à la Maison du Site afin de retirer ce document qui leur est présenté comme étant indispensable pour réussir leur découverte du site. Les principaux services y sont indiqués : l'auditorium, les expositions, la navette et les sanitaires. Dans un souci de renseigner et de répondre aux premières attentes, des réponses courtes sont apportées aux visiteurs.
- Les visiteurs laissent leurs véhicules à l'entrée du site, sur les parkings payants; le paiement se fait en sortie, ce dont ils sont bien entendu informés dès leur arrivée. Les visiteurs cheminent ensuite le long des boutiques et des restaurants avant d'accéder à la Maison de Site.
- Après la Maison de Site, les visiteurs ont le choix entre la navette fonctionnant au gaz naturel et les amenant au bout de la Pointe, ou les chemins piétons. En 20 minutes de marche, ils peuvent découvrir progressivement la Pointe du Raz, passer par le belvédère et observer les splendides panoramas sur la Baie de Douarnenez, la mer d'Iroise et l'île de Sein.

Outre sa fonction d'information, la Maison du Site propose également d'autres services. Une boutique vient d'être installée cette année pour mettre à disposition du public toutes les publications du Conservatoire du Littoral. Elle supplée aux services marchands des commerçants, qui jusqu'à présent se sont toujours désintéressés de la vente de ces ouvrages, peu rémunérateurs. A la Maison de Site, "le document d'accueil" (une brochure sur la Pointe du Raz et le Cap Sizun) est remis aux visiteurs. Disponible en français, anglais, allemand ou italien, il est destiné à préparer le public à la découverte du site. La Maison de Site comporte également l'exposition permanente, les expositions temporaires, un auditorium, et les points de départ des sentiers aménagés et des visites guidées.



Aux abords de la Maison de Site se situent le départ de la navette au gaz naturel, le hall d'exposition permanente sur les fortifications du Cap Sizun, installé dans un ancien blockhaus, et le belvédère dressé au bord du sentier côtier menant à la Pointe du Raz. Les sanitaires situés dans la Maison de Site, aux abords de la navette et à proximité des parkings, sont accessibles gratuitement. Une borne interactive présente l'offre d'hébergements sur la région.

## La maison du site en chiffres

Le coût d'investissement est de 800 000 euros avec un budget de fonctionnement de 75 000 euros.

L'effectif de l'accueil est de 2,5 agents : il est réparti sur l'année avec une pointe en juillet août (trois guides, dont le nombre augmente pendant la saison touristique). La fréquentation de la Maison de Site est évaluée à 210 000 visiteurs, soit le quart de la fréquentation annuelle du site. Le stationnement sur le parking qui s'élève à 5 euros, est le seul élément payant. Tous les autres services sont gratuits. Les expositions permanentes sont renouvelées chaque année, pour répondre à la demande locale : beaucoup d'habitants proches reviennent et les thèmes abordés sont soigneusement sélectionnés pour les associer à la vie de la structure. La Maison de Site a été pensée à la porte du site naturel, "passage obligé" pour les visiteurs, permettant de donner des clefs de compréhension du lieu et invitant à la découverte. La phase d'accueil est une phase importante et nécessaire pour que les visiteurs comprennent bien ce qui s'est passé lors de l'Opération Grand Site, le sens de la réhabilitation et de la mise en valeur de la Pointe, (objet de la 1ère exposition permanente dans le hall). La Maison de Site n'est pas uniquement destinée aux touristes. C'est aussi un lieu pour les habitants du Cap Sizun, qui s'approprient au fil des années la Maison de Site ; les associations se servent de l'auditorium pour faire des animations très locales : présentation de films, réunions de présentation du travail des associations, etc.

# Diagnostic

La programmation de la Maison de Site reste relativement basique : accueil et information. Le bilan aujourd'hui est que la prépondérance de l'accueil est trop importante par rapport à l'interprétation. 25% du public passe par la Maison de Site : avec 850 000 visiteurs sur la Pointe, ce sont 210 000 visiteurs de la Maison de Site. Le pré-accueil, à l'entrée du site permet d'orienter le public très rapidement avec un contact direct. Un agent va renseigner les visiteurs, avant même qu'ils ne passent à la Maison de Site, avec des informations très rapides parce que vu le flux de voitures, il n'est pas question de s'attarder dans de grandes explications. Tout de suite, il faut lui donner le message : "Toutes les informations qui vous sont nécessaires pour découvrir ce lieu, vous les aurez à la Maison de Site". Voilà pourquoi c'est important d'avoir quelqu'un à l'entrée du site physiquement pour orienter le visiteur jusqu'à la Maison de Site.

Les visiteurs manifestent beaucoup d'intérêt quant à la réhabilitation et à la gestion du site résultant de l'Opération Grand Site qui a été très médiatisée. Le public pose souvent la question suivante : "A quoi correspondent les cinq euros que vous demandez à la sortie ?". Il faut leur apporter la réponse, Sur l'utilisation de ces fonds qui sont destinés à la gestion du site et permettent de proposer différents services gratuits avec les navettes, les expositions, l'auditorium, et expliquer qu'en paiement obligatoire, il n'y a que le parking.

Près de 10 ans après l'ouverture de la Maison du site, force est de constater que le contenu s'est peu à peu banalisé. Des éléments, hérités des expositions successives, ont envahi progressivement les lieux, au détriment d'une cohérence muséographique. Il est vrai que cette exigence ne s'est pas ressentie aux premières heures de la découverte du milieu naturel réhabilité dans le cadre de l'Opération Grand Site : le "spectacle extérieur" suffisait à lui-même.

Mais une fois l'effet de surprise passé, il est apparu que les visiteurs ont souhaité approfondir leur connaissance du site mais aussi de la région environnante. L'objectif est donc de développer à la Pointe du Raz un programme d'interprétation à la dimension du Cap Sizun.

## Le projet en cours

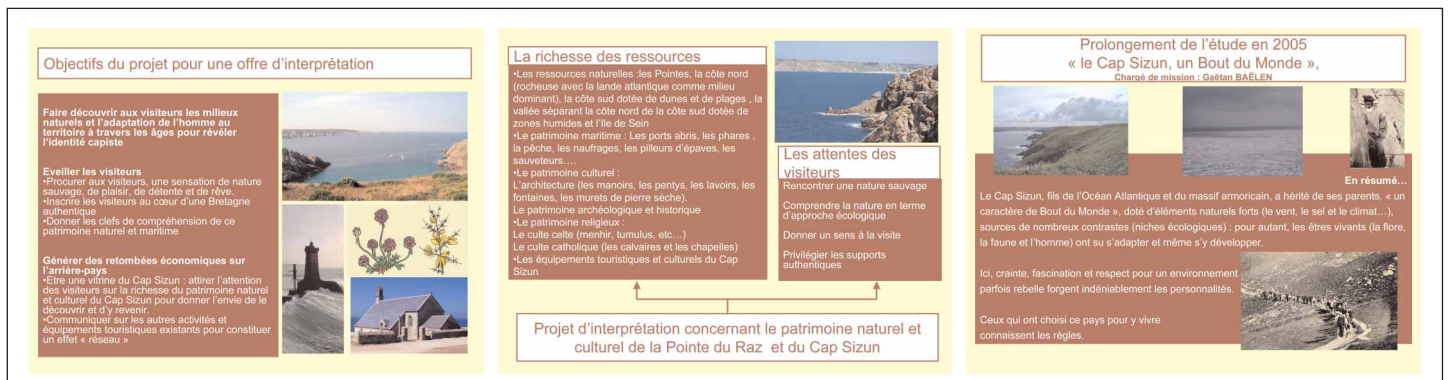
Le projet vise essentiellement trois objectifs.

Le premier enjeu est d'inciter les visiteurs de la Pointe du Raz à séjourner plus longtemps dans le Cap Sizun, en leur révélant un territoire souvent méconnu. Ce Cap est formé de douze communes à l'extrême ouest du Finistère, pour lequel le tourisme représente une activité non négligeable. A ce sujet, la tendance constatée est que le flux de visiteurs se rendant sur le site de la Pointe du Raz, labellisé Grand Site de France®, se déplace ensuite sur Locronan ou vers le sud de la Baie d'Audierne, mais ne reste très peu dans le Cap Sizun. L'un des objectifs est d'attirer l'attention de ces visiteurs en transit, sur la richesse du patrimoine naturel et culturel du Cap Sizun, sur ses activités pour donner l'envie de le découvrir, d'y revenir. Ce qui doit avoir comme effet de développer la durée et le nombre de séjours générant ainsi des retombées économiques sur l'arrière pays. Dans ce contexte, une muséographie serait mise en place au sein de la Maison de Site de la Pointe du Raz pour servir de vitrine au Cap Sizun, en réseau avec d'autres équipements touristiques existants.

Comme il n'existe pas de centre d'interprétation permettant de faire découvrir et sensibiliser les visiteurs à l'ensemble des sites naturels et du patrimoine culturel du Cap Sizun, le second objectif est d'éveiller la curiosité des visiteurs à la compréhension du patrimoine naturel et culturel : son apparition, son évolution et les mesures pour le préserver : les thèmes sont structurés autour d'un scénario valorisant les principaux atouts du territoire (le Cap Sizun).

Et enfin, le dernier objectif vise à surprendre les visiteurs. Comme l'indique le rapport d'informations pour l'élaboration d'une muséographie sur le Cap Sizun, les visiteurs sont très différents. Ceux venant de septembre à juillet sont désireux de découverte, de sensation de liberté et d'être au contact d'une nature sauvage, alors que ceux venant en juillet et août viennent "voir la Pointe du Raz". Sous l'effet d'une fréquentation accrue lors de la période estivale, ces derniers sont parfois plus tendus. Il faut donc veiller à procurer aux visiteurs, une sensation de nature, de plaisir, de détente et de rêve, leur permettre de prendre conscience qu'ils sont au cœur d'une Bretagne authentique, sauvageonne, dotée de son plus beau patrimoine naturel et maritime.

Cette réflexion a conduit à toucher à des thématiques qui vont apparaître à travers des ressources déjà identifiées : faire parcourir notre région au visiteur comme s'il était un découvreur d'espace, en passant par un territoire naturel, maritime fortement marqué par son littoral, mais aussi un patrimoine culturel : architecture, archéologie, et culte celte, prégnant en Bretagne.



## La mise en réseau de l'espace d'interprétation

Avec le développement des techniques audiovisuelles, le projet propose l'observation régulière par caméras des falaises proches qui sont des zones de nidification très importantes. La mise en réseau de l'espace d'interprétation avec d'autres équipements a pour ambition de créer de nouvelles synergies. La refonte du contenu de la Maison de Site et la création de liens directs avec les autres installations du site (ouvrage fortifié, auditorium, belvédères...) paraît indispensable pour créer cette relation.

Le belvédère principal offre une vue exceptionnelle de la Pointe de Penmarc'h à la Presqu'île de Crozon, en passant par l'Île de Sein : un traitement de ce lieu de passage permettrait d'inviter les visiteurs à découvrir les paysages qu'ils ont devant eux différemment. Des panneaux fixés sur un plan incliné, pourraient prolonger la main-courante du belvédère et décrire chaque point perceptible du paysage. Au centre du belvédère, une table d'orientation serait installée. Pour "donner le vertige des lieux", avant de "donner le vertige du temps", un panneau rappellerait que ces roches sont plus vieilles que la formation des continents (300 et 600 millions d'années). Les visiteurs souhaitant en savoir plus, pourraient trouver les clefs de compréhension au sein de l'espace d'interprétation de la Maison de Site. En résumé, le panorama visible depuis le belvédère servirait de point d'ancrage visant à décrire et révéler les différentes entités du Cap, et renvoyant directement les visiteurs vers l'espace d'interprétation de la Maison de Site.

## La conduite du projet

Dans le cadre de l'étude menée à la suite de ce diagnostic, l'objectif a consisté à donner les clefs de la compréhension de ce patrimoine naturel et maritime, au delà même de la Pointe du Raz elle-même. Ce volet vise donc à générer des retombées économiques sur l'arrière pays, répondant ainsi aux attentes des acteurs du territoire, notamment en matière de communication sur les autres activités et équipements touristiques existants.

Dès 1995, à partir d'enquêtes menées sur le terrain, les études montraient qu'il y avait en effet de telles attentes. Mais les priorités consistaient à accueillir et à expliquer au public le fondement de l'Opération Grand Site, avec dans un second temps, l'engagement d'exposer les différentes facettes de l'implication de l'homme dans ce territoire, avec cette fascination et surtout ce respect à l'environnement. Dans le cadre de cette refonte muséographique, certaines influences vont être mises en perspective, et en particulier, le vivant qui s'est adapté à cette entité forte et contrastée qu'est le Cap Sizun. Comme toute conduite de projets, il y a une phase d'avant-projet sommaire : un concours sera lancé auprès de designers, de concepteurs... pour développer les différentes thématiques proposées et préconiser des supports adaptés aux différents espaces, sans en faire un lieu de spectacle. La phase d'avant-projet détaillé précisera les différentes missions. Ce projet devrait voir le jour en 2007-2008 et est estimé à 100 000 euros.

---

## Débat

**Question :** *Conservatoire du littoral et ONF se retrouvent dans le même environnement actuellement à réfléchir sur la programmation d'une Maison de Site. Quelle est la superficie construite de la Maison de la Pointe du Raz, puisqu'elle a été construite avant la définition du programme de réaménagement ?*

### Bruno Caniou

En surface utile, l'exposition, c'est 200 m<sup>2</sup> ; avec la salle multivision, 800 m<sup>2</sup> d'espace. C'est petit, ce n'est pas gigantesque mais c'est suffisant, c'est correct pour accueillir du public et ça fonctionne assez bien parce que ce qui est intéressant de vérifier c'est la fluidité, après c'est une question d'organisation à l'intérieur même de la maison.

La boutique est embryonnaire parce que le gestionnaire a eu quelques difficultés à installer une boutique à la Maison de Site : les 14 commerçants installés sur le site, tous indépendants, se réservaient très jalousement l'exclusivité de la vente de quelque produit que ce soit. En soi, cela ne nous dérangeait pas particulièrement parce que c'est un vrai métier, être commerçant, c'est un métier très honorable. C'est tout à fait logique qu'ils aient cette attitude dans la mesure où ce ne sont ni des philanthropes, ni des personnes du monde associatif. Nous souhaitons développer un certain nombre de produits en lien direct avec le site, et des produits du Conservatoire, puisque nous sommes sur un site du Conservatoire. Jusqu'à il y a très peu de jours encore, on ne pouvait pas commercialiser des produits du Conservatoire, parce qu'on nous arguait que ce n'était pas notre métier ; on s'était dit que la seule solution était que ces produits soient diffusés par les commerçants, mais ceux-ci répondaient "Vos produits, c'est très joli, c'est très gentil, seulement les marges ne sont pas suffisamment intéressantes pour qu'on les commercialise", nous répondions "Soit, dans ce cas-là, laissez-nous les diffuser, puisque cela ne vous intéresse pas, on va les diffuser à votre place". Cela a été une lutte difficile pour faire accepter par les commerçants que le gestionnaire du site crée un comptoir de vente ; c'est toujours une situation de friction entre le gestionnaire et les commerçants.

Le pas a été pris politiquement d'installer cette boutique, on a profité d'avoir le label "Grand Site", en disant "écoutez, nous avons aujourd'hui un label qui n'est pas pour le gestionnaire uniquement, mais pour le site aussi, si vous voulez bien quelque part être des acteurs efficaces sur la valorisation de ce site, avec aujourd'hui un label octroyé par le ministère, il faut que vous fassiez l'effort de bien comprendre que cette boutique va véhiculer non pas des produits, mais une image, et à ce titre-là cette boutique est nécessaire et utile". De cette façon, cette boutique a pu être installée, aujourd'hui c'est au stade embryonnaire, demain le dispositif sera beaucoup plus professionnel, non pas pour faire concurrence aux commerçants mais pour s'inscrire dans un vrai outil de développement.



# DU MUSÉE DE LA CIVILISATION CELTIQUE AU CENTRE D'INTERPRÉTATION DE BIBRACTE-MONT BEURAY

Françoise Paquelot, Directrice du Développement, SEM Bibracte

## Le site

Le Mont Beuvray est un petit site parmi les Grands Sites, puisqu'il reçoit environ 100 000 visiteurs par an. Par contre, c'est un site pour lequel les Bourguignons ont un attachement affectif extrêmement fort. Comme Solutré, autre Grand Site de Bourgogne, il est attaché à la personnalité du Président de la République, François Mitterrand, qui dans les années 80, y a déposé une sorte de "soucoupe volante" dans une région à faible densité démographique avec moins de 16 habitants au km<sup>2</sup> et en proie à la déprise agricole. Le projet du Mont Beuvray, mis en place dans le cadre de la politique des Grands travaux de l'Etat, a été consacré à l'archéologie de la fouille et à la restitution des résultats des recherches auprès des scientifiques et du grand public.

Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, les archéologues s'intéressent à la ville enfouie sous la forêt du Mont Beuvray. Cette ville antique et ses édiles sont impliqués dans la Guerre des Gaules, dès ses origines. La ville s'appelait Bibracte, c'était la capitale du peuple gaulois des Eduens. Dans les années 80, des archéologues du CNRS s'emparent du site. Le projet présidentiel prévoit un centre de recherche, mais aussi un pôle de vulgarisation sur ce site qui appartient symboliquement et "paysagèrement" aux Bourguignons. Il était hors de question de confisquer aux Bourguignons "leur Beuvray", d'où la nécessité de le laisser en accès libre et gratuit à tous.

Le Mont Beuvray est un site classé au titre de la loi de 1930 sur les sites et paysages, et au titre des monuments historiques. Bibracte, nom de l'ancienne ville antique qui s'y déployait voici deux mille ans, est devenu celui de la société qui assure aujourd'hui la gestion de trois entités :

- le site naturel et archéologique de 1 000 ha, d'accès libre et gratuit pour ses 100 000 visiteurs,
- le musée dont l'accès est payant et qui reçoit 45 000 visiteurs, soit un visiteur du site sur deux,
- le centre archéologique européen, à 4 km du musée, qui accueille 6 000 journées de chercheurs par an, venant d'une dizaine de pays.

On est dans le Morvan, voici quelques expressions sur la forêt et sur ces rejets de haies plessées qu'on appelle des "queulles" ou des "pians" selon le morvandiau que l'on parle.

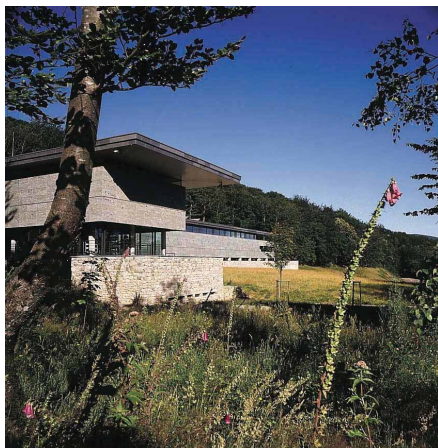
## L'archéologie

Différents quartiers de la ville font l'objet de chantiers de fouille. La ville était composite. Les constructions gauloises étaient principalement faites en ossature bois et torchis qui ont laissé des vestiges ténus et peu spectaculaires. Certains lieux précocement romanisés étaient bâtis en pierre et ont longtemps servi de "carrière" et de réserve de pierre pendant les siècles qui ont suivi l'abandon de la ville antique au profit de la ville d'Autun.



D'où, pour l'anecdote, l'intérêt de l'équipe en charge du site pour les tessons d'amphores qui jonchent les sols et témoignent non seulement de l'intérêt de nos ancêtres pour le vin, mais aussi de l'intense trafic commercial que les Eduens entretenaient avec le monde méditerranéen. Ce qui a permis de proposer cette année une exposition temporaire sur "le vin, nectar des dieux", mais aussi de publier le catalogue des timbres d'amphore, référence scientifique en la matière pour les décennies à venir pour les antiquisants.

Avec un équivalent de 6 000 journées de recherche par an depuis vingt ans, le niveau des connaissances évolue en permanence, ce qui amène à entreprendre le renouvellement du contenu de l'exposition permanente du musée, à partir de 2006.



## Le musée

Le musée se trouve à l'entrée du site, au pied du mont Beuvray. Le bâtiment dessiné par Pierre-Louis Faloci, de facture contemporaine, avec une architecture très forte, est ouvert à flanc de montagne et de forêt. Sur 1 600 m<sup>2</sup>, l'espace d'exposition permanente a été conçu sur un principe d'alvéoles. Il permet de traiter des thématiques différentes dans un long parallélogramme déployé sur deux étages que l'on peut parcourir dans le sens de la longueur ou en spirale en empruntant des escaliers latéraux. Le principe a été de présenter au premier étage, par où commence la visite, les caractéristiques de la civilisation celtique antique et au rez-de-chaussée, les premiers résultats des recherches menées à Bibracte, ce qui a permis de jouer la carte "musée de site", avec une intégration dans un contexte plus global. On s'aperçoit aussi que le premier étage dédié à la civilisation celtique en général donne des clefs de compréhension globales et s'apparente à un centre d'interprétation. A la différence d'un musée des Beaux Arts, ce n'est pas la valeur esthétique qui prime, mais l'aspect documentaire de l'objet, voire de son fac simile.

## Le nouveau projet d'interprétation

Aujourd'hui, dix années après cette première présentation, le parti est de faire évoluer l'exposition permanente vers une actualisation des connaissances sur le phénomène urbain celtique qui se répand aux II<sup>e</sup> et I<sup>er</sup> siècles av. J.-C. dans l'Europe, et sur les acquis des recherches menées sur ce sujet à Bibracte où se forgent au quotidien les nouvelles pratiques de l'archéologie au plan européen. Pour y parvenir, il faut identifier plus clairement des thématiques telles que la gestion de l'espace urbain, des ressources en eau, en bois, en métal, etc... Les liens entre visite du site archéologique et du musée vont être renforcés en incitant davantage les visiteurs à une découverte conjointe des deux. La politique menée par la SEM, s'achemine progressivement vers une proposition de tarification à la journée avec visite site, musée et découverte de la gastronomie gauloise, plus qu'à la demi-journée comme c'est le cas depuis 1996.

L'objectif est non seulement de laisser le visiteur rêver sur le site s'il le souhaite, mais aussi de l'aider à imaginer le site à d'autres époques, à observer les lieux et les vestiges, l'observation étant à la base de toute démarche archéologique, surtout avec des vestiges peu spectaculaires. L'originalité de Bibracte réside dans sa capacité de mener un programme de recherche partant des fouilles jusqu'à la diffusion des résultats auprès des scientifiques comme du grand public.

Les visiteurs viennent "en direct" voir l'archéologie en train de se faire. L'été, Bibracte et ses équipes fidélisent de nombreux amateurs avides de voir quelles directions prennent les travaux effectués. Ceci est notamment possible grâce aux visites guidées commentées.

La SEM s'attache à offrir une complémentarité d'offres aux visiteurs. A Bibracte, il faut en permanence renouveler l'offre culturelle, car la moitié des visiteurs viennent de la région ou y ont des attaches, et leur fidélisation mérite toute notre attention. Le budget de fonctionnement annuel correspond à environ 10% du budget d'investissement initial. Chaque année, une grande exposition donne la tonalité de la saison en complément des visites et animations proposés aux plans culturel et environnemental. Ces activités, tout comme les animations proposées aux 8 000 scolaires qui viennent développer un projet à Bibracte, nécessitent un lourd programme de formation des animateurs, ce qui veut dire beaucoup d'investissement sur l'humain, sur la formation, et dans la matière grise pour prévoir l'évolution du site, à cent ans : le concours d'un paysagiste a permis de travailler sur la problématique suivante : "comment mettre en valeur les sites archéologiques invisibles ?".

Cette étude a permis de prendre conscience que pour révéler la ville antique, il faut habilement faire percevoir la différence entre géographie et histoire des lieux, en faisant davantage ressentir leur géomorphologie. Pour cela, des éclaircies de la forêt de résineux plantée dans les années 50 s'imposent notamment pour ouvrir des clairières, des points de vue sur les quartiers de la ville. Les Grands Sites donnent toujours à voir à l'extérieur, depuis des belvédères. A Bibracte, il y a bien sûr une table d'orientation sur la calotte sommitale, mais il est important de redonner à voir sur l'intérieur du site. Le parti choisi à Bibracte, est de faire travailler les gens sur l'imaginaire puisqu'il n'y a rien de spectaculaire à découvrir. Et cela fonctionne, puisque la fréquentation croît de 6 à 7% par an, alors que sur les sites environnants, la dynamique touristique n'est pas en croissance.

L'accueil sur le site évolue vers une approche très "soft" en matière d'interprétation sur le site archéologique en gommant au maximum information écrite et balisage, mais en suggérant des cheminements par des aménagements paysagers très légers. En parallèle, comme les zones fouillées s'étendent et nécessitent de lourdes manutentions pour protéger les vestiges en hiver, la SEM a lancé une étude de définition pour un projet de couverture des fouilles de 1 000 m<sup>2</sup> sur l'un des lieux majeurs du site pour faciliter en même temps le travail des archéologues et la visite du chantier par les publics. Il ne s'agit pas de refaire un musée sur le site, mais de faciliter le suivi du travail des archéologues et de mieux faire comprendre leur démarche. Les résultats de leurs travaux se trouvent au musée après étude et publication scientifique.

L'objectif souhaité est que les gens puissent rêver à leur guise et/ou trouver des informations de qualité actualisées au jour le jour en période estivale. Cela passe bien sûr par la qualité de l'accueil de l'ensemble du personnel. N'oublions pas que Bibracte est située dans le Parc naturel régional du Morvan, dans une région à très faible démographie. Les touristes sont donc à la recherche de contacts humains et très personnalisés. Dans cette optique, sont développés le guidage et la culture de l'immatériel pour "faire rêver" sans multiplier les supports matériels d'interprétation. L'équipe en place entretient de longs échanges avec les scientifiques, afin de vulgariser sans être simplistes. Comment identifier les types de compétences nécessaires pour être de bons interprètes, grâce à nos visites guidées et nos animations ?

Pour tenter d'apporter des réponses adaptées, les sessions de formation continue sont organisées en interne. Chaque année, une cinquantaine d'heures de formation rémunérées est proposée pour chacun des guides. L'actualisation de la recherche scientifique passe par la compréhension de l'évolution du site, par les fouilles qui s'y déroulent et donc par une formation constante du personnel amené à présenter ces chantiers.

Au bout de vingt ans, la SEM est dans une période de fidélisation des visiteurs de la région, et doit également contenter les visiteurs plus avertis : il y a les aficionados des Hongrois qui reviennent voir les avancées de l'équipe hongroise, des Suisses qui reviennent voir l'équipe suisse, et il n'est pas question que les guides attirés ne puissent pas répondre à leurs questions. De plus, pendant l'année scolaire, ils participent à l'animation des projets de classes patrimoine ou environnement qui sont accueillies sur le site.

La SEM participe à de nombreuses formations de guidage. Avec le CFPPA de Château Chinon, la SEM est entrée dans un système de SIL, (spécialité d'initiatives locales) avec une reconnaissance de cette qualification par le Ministère de l'Agriculture. La SEM participe aussi aux formations de guides interprètes et de guides conférenciers, ce qui permet de faire travailler une quinzaine de guides par an, sachant que le site emploie cinq agents d'accueil par ailleurs.

L'équipe de la SEM croit à l'investissement sur l'immatériel, alors qu'il est plus facile de mobiliser des crédits d'investissements sur du matériel. Pourtant, ce n'est pas parce qu'on a une bonne salle de cinéma qu'on a un bon film à projeter ! C'est tout l'enjeu du contenu des musées : un musée est un lieu qui doit faire passer de la connaissance. Il faut peut-être le faire de façon poétique, mais avec des objectifs de communication clairs afin de rendre les messages clairs pour chacun.

En complément de l'offre existante, pour l'été 2005 un nouvel espace sera ouvert autour de la découverte de la gastronomie gauloise : il s'appellera "le chaudron de Bibracte". Grâce à des séances gastronomiques, les visiteurs vont pouvoir passer une journée complète sur le site. Avec la complicité des archéologues, il est possible de leur proposer de découvrir ce que pouvaient manger nos ancêtres les Gaulois, tout créant un univers complètement contemporain, car il n'est pas question de faire dans le "kitch astérixien", mais de rester dans le registre de l'expérimentation, propre à la démarche développée à Bibracte. Le public va vivre une expérience avec de l'information, et réjouir en même temps ses papilles.

Ceci est rendu possible par la reconversion d'un bâtiment initialement destiné à l'information touristique près des parkings et du musée en salle de restaurant. En contrepartie, la fonction d'information touristique va être transférée dans le salon de thé du musée qui va ainsi devenir un café touristique où la documentation de tous les prestataires touristiques environnants sera proposée.

Parti d'une logique d'équipement, d'un musée très affirmé, la démarche initiée se dirige de plus en plus vers du contact humain. C'est peu d'investissements, mais beaucoup de gestion de ressources humaines, de formation, beaucoup de difficultés de plannings et de tarifications. Malgré la densité faible de population locale, le site accueille environ 8 000 scolaires par an, et doit rester dans l'expérimentation. Si on n'expérimente pas, on fait du surplace et on décroît, c'est une règle qui malheureusement se vérifie tous les jours. Avec les scolaires locaux, l'équipe en place développe par exemple un "potager gaulois" avec l'instituteur de St Léger-sous-Beuvray où sont scolarisés des enfants du personnel de la SEM. Ils ont commencé à planter ce potager, destiné à être intégré à proximité du "Chaudron de Bibracte", l'année prochaine si tout va bien.

Voilà le type de maillage territorial vers lequel nous allons, et qui nous paraît être un moyen de contribuer à la vie et au développement du territoire dans lequel nous travaillons.



---

## Débat

**Question :** *Est-ce qu'au stade de la programmation des aménagements des Maisons de Site, vous vous êtes fixé des objectifs de fréquentation, par rapport à la fréquentation globale du site ? Selon quels critères ? Les Maisons de Site sont-elles destinées à des tranches de public particulier au niveau même du site ? Est-ce qu'il y a un objectif tout public ?*

### Françoise Paquelot

A Bibracte, tous les fantasmes ont été étudiés et chiffrés aux origines du projet puisqu'on a retrouvé des études dans lesquelles la venue de 300 000 visiteurs par an avait été envisagée ! On en est à 100 000. Par contre, les espaces d'accueil ont été totalement sous-estimés parce que l'enjeu était beaucoup trop centré sur des questions d'archéologie et de recherche. Le public faisait peur, la communauté des chercheurs avait très peur d'y perdre son âme, et qu'on ne s'intéresse plus à la recherche si l'on faisait du projet de musée un "Axtérixland". Tout l'enjeu a été de démontrer qu'il y a une voie plus originale où l'une nourrit l'autre, et finalement au bout de vingt ans, les archéologues se rendent compte qu'ils suscitent un fort intérêt auprès de la population, et cette crainte est en train disparaître.

Moyennant quoi, les espaces d'accueil sont extrêmement petits, mais sur moins de 30 m<sup>2</sup>, la boutique fait avec autant de chiffre d'affaires que la billetterie. Ça veut dire que par notre situation locale et parce que le personnel est extrêmement motivé, on a développé une boutique avec une gamme qui va "des vides poches" à 2euros jusqu'à des objets qui vont coûter 200 ou 400 euros. Une gamme très vaste est proposée sur moins de 30 m<sup>2</sup>, mais elle est extrêmement ciblée et tout le monde sait qu'il y a là un lieu où chacun peut trouver des choses de qualité, soit de qualité esthétique, soit de l'originalité et prolonger le souvenir de sa visite en ramenant un supplément d'âme.

Le C.A. de la boutique tourne autour de 200 000 euros, ce qui n'est pas négligeable comme ressource. Le rayon librairie spécialisé en archéologie est important, ainsi que le rayon nature. Toutes les questions autour de la sélection des produits très commerciaux qui pourraient nous "faire perdre notre âme" sont examinées en commission boutique qui se réunit une fois par an. On met en place un panel de gens de la maison, avec les acheteuses de la maison, des scientifiques, un gestionnaire, un graphiste, et le groupe discute parfois intensément.

# L'ÉCLATEMENT DE LA MAISON DE SITE DU PUY DE DÔME

Jean-Yves Gouttebel, président du Conseil général du Puy de Dôme

## Le site et L'Opération Grand Site



Placé au cœur de la chaîne des puys, le Puy de Dôme s'inscrit dans l'axe de soixante-dix volcans, à une altitude de près de 1 500 m avec un climat relativement rude, un enneigement important comparable à celui d'un climat de montagne de 3 000 m d'altitude, ce qui veut dire que la saison touristique est évidemment réduite. Situé à proximité de l'agglomération clermontoise, le site est facile d'accès.

Comme la plupart des volcans, c'est un site relativement fragile qu'une fréquentation désordonnée détruit progressivement. Ainsi, afin de ne pas leur porter atteinte, certains volcans ont dû être fermés au public, en particulier le Puy de Pariou, situé à côté du Puy de Dôme.

Le site peut être marqué par la neige, comme en témoigne l'enneigement de l'année 1926, où en plein mois de mai il y avait des congères de trois mètres de neige. C'est un espace protégé, dont le classement du sommet est intervenu dès 1933 ; le classement de la totalité du site du Puy remonte à 2000.

Le foncier est complexe : s'y retrouvent des propriétaires privés, des biens sectionaux, des biens non délimités, et des propriétaires institutionnels, ce qui fait la joie des juristes. Pour ce qui est des propriétaires institutionnels, l'Etat possède deux terrains au sommet pour un total de 2 hectares environ : ceux du Centre interministériel de transmissions (antenne), et le Temple de Mercure. Le Conseil général pour sa part est propriétaire du reste du sommet pour un total de 15 hectares environ.

Une phase de remembrement est en cours parce qu'il est nécessaire d'identifier les propriétaires avant d'aménager le sommet de ce volcan.

Le paysage a tendance à se fermer avec la régression des espaces de pâturages ; une estive a été créée, il y a un peu plus de dix ans, pour assurer l'entretien du sommet et du pied du site, ce qui a généré des conflits d'usage entre l'activité pastorale et les touristes. "L'esprit du lieu" du Puy de Dôme est marqué par quatre dimensions : site "naturel", géologique, un volcan éteint, site à vocation "scientifique" depuis Blaise Pascal, "lieu de culte" à l'époque gallo-romaine, et "lieu de défi". Au premier siècle de notre ère, le temple de Mercure accueille un culte très important où une immense foule vient de toute la Gaule et de la Méditerranée. Des fouilles archéologiques, faites sur le site récemment, relèvent les traces de population venant véritablement du Bassin Méditerranéen.

Le site a un caractère scientifique puisque dès 1648, Pascal y a réalisé un certain nombre d'expériences, en particulier l'expérience du vide. Pour mémoire, l'ancien billet de 500 francs, appelé "le Pascal" était frappé à l'effigie de la Tour St Jacques à Paris, de l'Eglise St Pierre des Minimes à Clermont et du site du Puy de Dôme où a eu lieu cette expérience. Le Puy de Dôme n'est déclaré et reconnu comme volcan, qu'en 1752. A la fin du 19ème siècle, un observatoire de géophysique du globe est construit ; il est toujours en activité et mène une activité d'ailleurs intense en réseau avec d'autres observatoires dans le monde, notamment l'observatoire du Pic du Midi.

En 1907 a été créé un train à crémaillère pour accéder au sommet du Puy de Dôme. En 1926, la route remplace le train comme dans la plupart des grandes villes françaises. De même que les trams ont été hier démolis, les voies ferrées ont été démontées pour faire place aux routes automobiles. En 1956, c'est l'antenne de TDF qui s'implante pour les activités de transmission civile et militaire.

Le Puy de Dôme est un espace de défi, avec la première voiture qui accède au sommet du Puy de Dôme en 1905, avec la conquête des airs et un avion qui s'y pose en 1911, avec le Tour de France qui s'y est affronté à plusieurs reprises, avant d'être interdit pour raisons de sécurité, et avec tout un essor du vol libre qui se pratique de plus en plus au sommet du Puy de Dôme.

La fréquentation, en 2003, est de plus de 500 000 visiteurs. L'année 2004 est un peu en retrait (417 000 visiteurs) parce que la saison d'été a été moins bonne pour des raisons de météorologie et parce que la route a été fermée pour des travaux.



Depuis 1992, une navette par bus est en service pour la saison touristique à partir du mois de mai jusqu'au mois de septembre. L'accès des véhicules particuliers au sommet est interdit les week-ends de mai juin et septembre et tous les jours en juillet août. Beaucoup de visiteurs choisissent de s'y rendre à pied, parce qu'il y a des sentiers de randonnée, ce qui nous amène maintenant à développer toute une signalétique pour éviter que les piétons sortent trop des sentiers de randonnée.

Depuis six ans, le Conseil Général, propriétaire de la route d'accès qui mène jusqu'au sommet du Puy de Dôme, et d'une partie du sommet, conduit un projet de préservation du site. L'enjeu est de créer dans une démarche de partenariat, un accueil à la hauteur du prestige du site. Ce partenariat s'est traduit par la signature de la convention de

l'Opération Grand Site, le 26 avril 2005, avec l'Etat et avec les collectivités locales, dont la Région, la communauté d'agglomération de Clermont Ferrand, et les communes concernées.

La gestion du site du Puy de Dôme et la conduite de l'OGS sont assurées en direct par le département du Puy de Dôme, en partenariat avec les autres collectivités et avec l'Etat. La mise en oeuvre de l'OGS est assurée par un seul chef de projet qui la pilote d'un bout à l'autre, avec des collaborateurs ; il dépend d'un directeur général adjoint des services du département.

## L'organisation actuelle de l'accueil au Puy de Dôme

Aujourd'hui, en saison, le visiteur se stationne dans un parking créé au pied du Puy de Dôme. Un système de navette le conduit au sommet du Puy de Dôme, qui propose un espace unique d'accueil et pose d'énormes problèmes.



Le centre d'accueil comporte 4 fonctions :

- une fonction bar brasserie restaurant gastronomique gérée par un gérant dans le cadre d'un contrat de location gérance
- une boutique gérée par ce même gérant (qui propose à la vente des objets "Made in China" sans rapport avec le site)
- un espace d'accueil dont la gestion est partagée entre le Parc naturel régional des Volcans d'Auvergne et l'Agence départementale de développement du tourisme
- une salle pique nique gérée par l'Agence départementale de développement du tourisme

Tout ceci entraîne un dysfonctionnement très important du fait de la concentration des fonctions sur un même espace restreint. L'information est très réduite sur le site, surtout quand il fait mauvais temps, parce que le volume n'est pas suffisant pour accueillir tous ceux qui s'y trouvent à ce moment-là. Par ailleurs, la signalétique est insuffisante, mais elle est en cours de révision. Il n'y a pas non plus de mise en valeur des autres bâtiments existants, notamment des bâtiments à caractère scientifique, comme l'observatoire. De même, la saturation des parkings est un problème récurrent, sans parler des problèmes de sécurité. Tout ceci amène une image d'un site qui a tendance à se dégrader fortement, qui n'est pas géré globalement, qui est géré par morceaux, et qui est à l'abandon sur certains de ces points.

Ce dysfonctionnement observé au sommet du Puy de Dôme, est observable également au pied du site avec le stockage des véhicules, même si un certain nombre de parkings sont rendus aujourd'hui assez discrets. Le site est non accessible en hiver lorsqu'il y a de la neige, mais il y a tout de même, compte tenu du faible éloignement de l'agglomération clermontoise, pas mal de Clermontois qui viennent faire des raquettes au Puy de Dôme, de la luge, du ski, engendrant une accumulation de véhicules et un accueil qui n'est pas adapté pour ce type d'activités.

## Le projet de refonte de l'accueil

Nous avons opté pour une restructuration du dispositif d'accueil aujourd'hui concentré au sommet, et son "éclatement" en deux points distincts :

- un accueil au pied du Puy de Dôme, dès l'arrivée des visiteurs sur le site
- et un accueil au sommet

Par ailleurs, nous avons la volonté non seulement de mieux répondre aux besoins de services de base proposés aux visiteurs (parkings, restauration, orientation...) mais aussi de satisfaire aux nouvelles demandes du public : "Que peut-on voir?", "Que peut-on faire?".

Au sommet du Puy de Dôme, nous allons revaloriser l'ensemble des éléments bâtis. L'objectif est de rénover les anciens bâtiments de l'Etat dont le Conseil général est devenu propriétaire en mars 2005, et de leur donner de nouvelles vocations afin d'inciter le public à faire le tour du sommet pour découvrir les bâtiments existants qui correspondent aux différentes thématiques du site.

## Faire de l'accès un évènement

Une alternative au système des navettes



- qui fonctionne par la route
- de façon écologique
- en toute saison

Le puy de Dôme, premier grand site totalement écologique ?

## Une maison de site couplée avec la future gare



récemment par le Département, dont une partie continuera à remplir une fonction scientifique (l'observation des nuages en particulier), tandis que l'autre partie sera un espace dédié à la vulgarisation scientifique, consacrée à l'histoire du volcan, à l'expérience de Pascal, ou portant sur l'étude des nuages et leurs applications dans différents domaines, notamment dans l'aéronautique.

Le projet inclut également un volet de réhabilitation des cheminements et de signalétique. L'accueil actuel privilégie la facilité d'accès au sommet, notamment avec des chemins qui ont été fortement ravinés par une érosion impressionnante. Pour disperser les flux, il faut accroître l'accessibilité, et pour faciliter l'accès à ces différents points, il faut faire disparaître progressivement tous les cheminements sauvages qui se sont faits au fil du temps. Par ailleurs, revégétaliser les zones érodées et relier les différents bâtiments entre eux permettra d'éviter que ces liaisons se fassent de manière anarchique. En même temps si on veut relier et éviter l'anarchie dans les déplacements, il faut que les voies de circulation entre les bâtiments soient accessibles aux piétons mais également à des personnes qui ont des poussettes, aux personnes handicapées, etc.

La mise en place d'une signalétique identitaire permet au public non seulement de se diriger mais aussi d'interpréter les lieux et les paysages. Le parti pris de signalisation est minimaliste : il ne s'agit pas d'en "mettre plein dans la vue", il faut trouver une technique qui soit relativement discrète.

Ce projet "d'éclatement" de l'accueil au Puy de Dôme revient donc à créer deux Maisons de Site complémentaires, dont il faut aussi revoir la liaison en terme de desserte.

Aujourd'hui plusieurs moyens d'accès existent, à pied, en vélo, en véhicule particulier, en bus pendant la période d'été. Eclater l'accueil sur deux Maisons de Site, dont l'une serait au pied même du site, a conduit à formuler la proposition de coupler ces Maisons de Site à un nouveau mode de transport afin de canaliser et d'organiser la fréquentation touristique, et de lutter contre cette dégradation due à une surfréquentation par certains moments de la journée, de l'année.

Ce travail a été confié à un bureau d'études spécialisé, dont les conclusions mènent à la nécessité d'avoir un transport en commun pour monter au sommet du Puy de Dôme. Le système le plus adapté serait vraisemblablement un train à crémaillère. Les visites de deux sites en Espagne, au monastère de Montserrat et à Nuria dans les Pyrénées espagnoles, ont permis de voir comment fonctionnent les trains à crémaillère et surtout de voir quelles sont les contraintes de ces modes de transport, ou de quelles contraintes ils permettent de s'affranchir. Outre le fait de réguler la fréquentation du site, le train à crémaillère est un mode de transport ludique qui permet de fonctionner toute l'année, il n'y a pas d'obstacle liés à l'enneigement, au gel, au froid.

Compte tenu de la configuration du site, la pente relativement importante nécessite un système de crémaillère sur l'emprise de la route. Ne plus laisser circuler les véhicules routiers particuliers permet de canaliser encore mieux la fréquentation du sommet du Puy de Dôme. Un accès sera conservé pour les véhicules de sécurité. Ce choix d'un mode de transport en site propre permet également, compte tenu d'une vitesse relativement réduite, de découvrir des paysages, en bénéficiant d'un point de vue remarquable, du fait du positionnement assez élevé du volcan par rapport aux 70 autres volcans et à la plaine de la Limagne.

"Nous n'héritons pas de la terre, nous l'empruntons à nos enfants". Cette citation de Saint-Exupéry résonne comme la meilleure définition du développement durable. Elle illustre tout le sens de la démarche que veut se donner le département du Puy de Dôme pour son site éponyme.

La restructuration du centre d'accueil est en cours de travaux : le bar brasserie, le restaurant gastronomique, la salle de séminaire, la boutique vont être remaniés complètement, et un certain nombre d'équipements vont changer de destination, notamment un garage qui sert aujourd'hui de "salle hors sac" pour les promeneurs.

Le fameux observatoire est un chalet en bois en parfait mauvais état, que le département a construit il y a quelques décennies, que le département a donné à l'Etat, à l'Université, et que l'Etat a revendu il y a quelques jours au Département, à un prix convenable fixé par les Domaines. Restructuré, ce chalet traitera de la dimension scientifique du site.

Sur le Temple de Mercure, des campagnes de fouilles ont été menées, et nous avons le projet de mieux le valoriser. Le partenariat avec la DRAC fonctionne bien, l'idée étant d'aller vers des visites guidées et une signalétique expliquant la présence d'un temple relativement important avec une fréquentation qui n'était pas moindre et qui venait d'assez loin.

Le Centre de transmission mérite d'être expliqué puisqu'il y a là un relais de TDF conséquent. Le positionnement de quatre tables de lecture de paysage est en cours d'étude.

Au pied du volcan, la Maison de Site aura plusieurs fonctions : donner des informations sur l'histoire du Puy, être un lieu d'animation, offrir une boutique avec des objets sélectionnés, ayant un sens par rapport au site, faire des renvois vers d'autres sites touristiques à proximité, notamment Vulcania, proposer des dispositifs de location de raquettes et de ski en hiver, de vélos VTT en été. Toute une série de services pourraient y être offerts, dont des expositions. Cette Maison de Site en pied de volcan accueillera aussi des expositions tournantes et renverront aux expositions présentées en haut du volcan, en particulier celles de l'Observatoire acheté



# LE RÉSEAU DES MAISONS DE SITE DE LA BAIE DU MONT-SAINT-MICHEL

François Toumit, Directeur des sites et musées du Département de la Manche

Cécile Lefevre, chargée de mission OGS, Syndicat mixte Espaces littoraux de la Manche

Le Conseil général de la Manche gère un réseau de musées d'histoire et d'ethnologie, de monuments historiques, de maisons d'artistes et de Maisons de Site dont les deux Maisons de la Baie du Mont-Saint-Michel, qui se positionnent comme des centres d'interprétation du milieu. La problématique est proche de celle du Marais Poitevin qui accueille les Rencontres : comment faire en sorte que le territoire profite des millions de visiteurs qui fréquentent chaque année le Mont-Saint-Michel ?

## La dynamique de réseau des Maisons de Site et ses limites.



La démarche du Conseil général de la Manche date du début des années 90, avant qu'il soit question de l'Opération Grand Site. Il s'agit d'une problématique d'aménagement du territoire qui visait à faire bénéficier les territoires manchois de cette manne de "trois millions de visiteurs du Mont-Saint-Michel", en créant des points d'ancrage pour drainer les touristes sur l'ensemble de la Baie.

Était également affiché dès cette époque un objectif secondaire : accompagner les actions de protection de la Baie, par des actions de mise en valeur, de sensibilisation et de responsabilisation qui constituent une des finalités des Maisons de Site. Ces deux objectifs retenus, il restait à identifier les thématiques, le nombre et la localisation de Maisons de Sites sur le territoire de la Baie.

Le choix politique fait par le Département de la Manche, a ainsi été de créer un réseau de Maisons de Sites pour la Baie. Dans cette logique d'aménagement du territoire, sont nées trois maisons :

- "La Maison de la Baie de Courtils" est en fonctionnement depuis 1995 : elle traite de la formation physique, géologique et géomorphologique de la Baie, notamment du processus d'ensablement.
- "La Maison de la Baie de Vains", ouverte en 2001, aborde tout ce qui fait "la vie de la Baie" : la faune, la flore et les activités de l'homme de la Baie.
- Une 3ème Maison est implantée à Genêts, mais n'est aujourd'hui qu'un point d'information touristique (Point I). Cependant, un thème important, "la Baie espace de spiritualité" pourrait faire évoluer la situation actuelle sur Genêts, d'où partent principalement les traversées et les pèlerinages qui conduisent, avec un guide, les visiteurs jusqu'au Mont. Cette réflexion est actuellement portée par l'OGS.

Par ailleurs, la Ville d'Avranches veut valoriser les manuscrits médiévaux de l'abbaye du Mont-Saint-Michel qu'elle possède. Actuellement présentés dans la bibliothèque municipale, ils attirent déjà chaque année 50 000 visiteurs. Pour développer ce potentiel, un "Centre du livre manuscrit" est en travaux. Le "Scriptorial" ouvrira en mai 2006.

Côté Ille-et-Vilaine, la dynamique est différente, d'où la difficulté jusqu'à présent de se coordonner. Les initiatives furent d'abord très locales. Ainsi une structure professionnelle soutenue par une commune, a créé la Maison de la Baie du Vivier-sur-Mer sur le thème de la mytiliculture. Puis les Communautés de communes bretonnes ont développé des logiques de développement local en créant différents équipements, sans qu'émerge une réflexion globale d'aménagement du territoire de la Baie.

Actuellement, 3 Maisons de Site sont en projet en Ille et Vilaine :

- A Hirel, une Maison des arts et de la culture
- A Cherrueix, une Maison de terroir et de la gastronomie
- A Roz-sur-Couesnon, une Maison des polders

### Relais de Vains : "la vie dans la baie"



### Relais de Courtils : "la naissance de la Baie"



## Le fonctionnement des Maisons de la Baie dans la Manche

Que ce soit la Maison de la Baie de Vains ou celle de Courtils, chaque maison accueille à la fois un point d'information touristique, une exposition permanente, une boutique de vente, des salles d'activités et développe un programme d'animation.

L'intérêt d'intégrer un "point I" (point d'information touristique) aux Maisons de Site est certain mais ambigu, car plus de la moitié des visiteurs vient uniquement pour l'information touristique, et ne visite pas l'exposition permanente, quel que soit son objet ou sa présentation. Une réflexion est engagée pour restructurer l'organisation de l'espace et le discours, afin de drainer vers les expositions un pourcentage plus important du public.

Les Maisons ouvrent d'avril à fin septembre, et pendant les vacances scolaires. L'évolution des pratiques touristiques impose "la journée continue" (10h00-19h00) : l'ouverture à l'heure du déjeuner, semble indispensable pour mieux s'adapter aux rythmes des visiteurs étrangers, notamment anglais.

Le personnel est composé de deux permanents et d'un saisonnier à Courtils (budget annuel d'environ 80 000 euros), de trois permanents à Vains (budget annuel 100 000 euros), et d'un agent d'entretien pour les deux sites. Ces petites équipes fonctionnent bien, mais toujours à flux tendu. Au moindre problème (maladie, accident), il faut trouver rapidement des moyens de substitution, ce qui n'est pas toujours facile.

Les Maisons sont gérées en Régie directe. Globalement pour le réseau, 30% du budget de fonctionnement est couvert par de recette d'exploitation, 70% sont à la charge du Conseil général.

La fréquentation actuelle (15 000 visiteurs/an sur chaque site dont moins de la moitié visite l'exposition permanente) n'est pas satisfaisante, en comparaison des trois millions de visiteurs du Mont ! Mais le choix d'aménagement du territoire, très volontariste, qui vise à attirer le public dans des lieux excentrés est un pari difficile à gagner.

Le programme de l'OGS a conforté l'objectif du Conseil général en ciblant la diffusion des flux touristiques à l'échelle de la Baie, comme un des axes de travail majeur : inciter les touristes visitant le Mont-Saint-Michel à séjourner plus longtemps dans la Baie.

## La démarche d'interprétation

La thématique de la maison de Vains est "la vie dans la Baie". La Maison est implantée dans une ancienne "longère", bâtiment d'exploitation agricole caractéristique de la Baie, qui s'est au cours des siècles développé en longueur en fonction des besoins de l'exploitation.

Au point de vue muséographie, cet équipement récent possède une logique d'interprétation, avec deux approches principales sur le milieu naturel : une grande fresque d'une trentaine de mètres de long aborde la Baie à travers les saisons, des espaces thématiques traitent des milieux, marin, terrestre, et aérien. Cela permet à chaque visiteur d'une part de découvrir la Baie en fonction de sa date de visite, d'autre part de bénéficier d'informations scientifiques par milieu. Précédé par une approche de responsabilisation du visiteur vis-à-vis du milieu naturel, le rez-de-chaussée présente les activités de l'homme principalement à partir de deux axes : la pêche à pied et les anciennes salines.

La reconstitution et le fonctionnement d'un ancien atelier de sel constitue un élément majeur de l'animation : jusqu'à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, le sel était récolté dans la Baie du Mont-Saint-Michel, non par évaporation comme cela se fait encore à Guérande, mais par grattage des sablons salés sur la grève suivi d'un lavage et de l'évaporation de la saumure dans des chaudrons de plomb.

La maison de Courtils sur le thème de la "Naissance de la Baie" présente, grâce à une démarche didactique audioguidée, l'histoire géologique et géomorphologique de la Baie. La visite se termine sur le terrain par un observatoire paysager sur la Baie. Des aménagements muséographiques complémentaires sont en cours à l'extérieur pour rendre plus attrayant ce thème difficile. L'engagement des travaux destinés à rétablir le caractère maritime du Mont-Saint-Michel est une opportunité à saisir pour promouvoir le site.

La maison est exploitée en régie directe

## Dynamiques et lien avec L'Opération Grand Site

Un fonctionnement en réseau des Maisons existe pour élaborer le programme annuel d'animation et pour promouvoir un "Pass Intersites" qui permet au visiteur de bénéficier de tarifs préférentiels.

L'implication de l'OGS est évidente et nécessaire. Seul un travail conjoint entre voisins Normands et Bretons, permettra de créer les outils concrets pour diffuser les touristes sur l'ensemble de la Baie du Mont-Saint-Michel. A ce jour, certaines actions sont mises en place, notamment "la route de la Baie" et "la rando Baie". La première est une route touristique pour automobile, qui incite les personnes, accompagnées d'un dépliant, à visiter l'ensemble des communes littorales de la Baie, et à découvrir l'ensemble du patrimoine, tant naturel qu'architectural ou historique. La seconde est un itinéraire pour randonneurs qui, sur deux jours en 2003, a accueilli près de 4 000 amateurs ; le renouvellement de cet événement sera désormais assuré par les associations locales. D'autres itinéraires de découverte sont également mis en place.

Vient de se créer ce printemps une Association interdépartementale entre les deux Conseils généraux qui devrait désormais permettre de développer fortement des actions coordonnées.

L'OGS porte actuellement le projet de la "Maison des pèlerinages" précité sur la commune de Genêts. L'objectif est double :

- poursuivre l'attractivité du territoire,
- maîtriser la gestion des flux de visiteurs sur un site majeur, le Bec d'Andaine

Ce site présente la même problématique que la Pointe du Raz : site naturel fragile, c'est le point de départ principal des traversées vers le Mont-Saint-Michel (300 000 visiteurs par an). Naguère très dégradé, le Conservatoire du Littoral a engagé un important travail de restauration en particulier en reculant au-delà du cordon dunaire les aménagements d'accueil : stationnement, information, touristique, bar, sanitaires.

L'implantation d'une "Maison des pèlerinages" dans le bourg de Genêts a pour objectif de transférer la fréquentation des randonneurs individuels du Bec vers le bourg en en faisant profiter l'économie locale.

## Partenariat et appropriation par les habitants

La Baie est un des rares exemples en France où un milieu naturel - autre que la montagne - induit directement une économie de guidage touristique rentable : la traversée des grèves a généré deux sociétés de guides ainsi que de nombreux guides individuels. Un label et une organisation de la profession est en cours.

Allier préservation, sensibilisation et développement économique constitue une préoccupation essentielle du Conseil général, dans le cadre de son réseau de sites et musées. Les objectifs du département sont en effet de porter à la fois :

- un projet scientifique et culturel destiné à connaître, préserver et médiatiser les patrimoines,
- un projet touristique afin que ces patrimoines participent à l'économie régionale,
- un projet de développement local afin que les habitants s'approprient leur patrimoine.

Cette démarche de développement durable est en totale cohérence avec les objectifs de l'Opération Grand Site.

## Publics ou clientèles "faire de la qualité" et "faire du chiffre"

Afin de développer une stratégie de répartition des visiteurs sur un territoire, il est nécessaire de bien connaître les publics :

- Sur les trois millions de visiteurs du Mont, il semble inutile de vouloir intéresser ceux qui "font" dans une même journée "Versailles, le Mont-Saint-Michel, et Rome le lendemain".
- Par contre les groupes, principalement "nationaux", peuvent fréquenter d'une manière un peu plus fine le territoire. Aux Maisons des sites de proposer des nouvelles dynamiques, des animations et des produits adaptés à ce public consommateur.
- La découverte, la sensibilisation, l'éducation, la responsabilisation sont des axes à développer pour un tourisme individuel, notamment régional et inter-régional, qui semble en plein essor avec la multiplication des courts séjours. Ainsi par exemple, cette année, au salon du tourisme de Nantes une demande importante est apparue pour des séjours de week-end. Une démarche identique est à développer avec les scolaires.

On l'a vu, l'objectif d'aménagement du territoire a conduit la collectivité à implanter les Maisons hors des flux touristiques majeurs. Parallèlement, la manne représentée par les 3 millions de visiteurs du Mont a entraîné un très fort développement de l'offre en activités touristiques et de loisirs.

Si le public vient dans la Baie, il visitera obligatoirement le Mont-Saint-Michel. De nombreux équipements privés de loisirs qui n'ont logiquement ni un objectif d'aménagement du territoire ni un objectif didactique, se sont implantés sur la route principale d'accès au Mont-Saint-Michel ou au Mont lui-même.

Un exemple est significatif : le "Reptilarium", site de loisirs dont la thématique n'a bien entendu aucune relation avec la Baie est implanté sur l'axe



principal d'accès au Mont. Il accueille 75 000 visiteurs par an (à comparer aux 15 000 visiteurs pour chaque Maison de Courtils ou de Vains...!). L'intérêt du public pour un tel site peut être analysé comme une récompense donnée par les parents à leurs enfants qui se sont ennuyés lors de la visite de l'abbaye. Son promoteur avait vu juste.

Comment alors une Maison de Site, dans un tel contexte de concurrence peut développer sa fréquentation ?

## Le débat reste ouvert

Pour conclure, il semble intéressant d'avancer la réflexion sur l'appellation même de nos Maisons.

Si le concept de "Maison de Site" est clairement identifié par nous professionnels (un site/un thème/un projet de sensibilisation), le public n'identifie pas le plus souvent son contenu, ce qui est un obstacle majeur à sa fréquentation.

Le terme "musée" ne convient pas non plus vraiment car une "Maison" n'a pas vocation à préserver et valoriser des collections patrimoniales. De plus, un "musée" possède encore malheureusement pour une certaine population une image élitiste ou poussiéreuse.

Enfin, le terme "centre d'interprétation" donne du sens à nos Maisons de Sites mais s'il possède une image forte chez nos amis Anglo-saxons (Interpretive center), c'est une notion encore très floue pour le grand public français.

Pour ce qui est des Maisons de la Baie, se greffe en plus un problème local. Par volonté de cohérence, le Conseil général, aménageur de ces espaces, a voulu appeler l'ensemble des équipements "Maisons de la Baie". Ainsi à certains carrefours, des "Maisons de la Baie" sont fléchées dans plusieurs directions. L'objectif de l'aménageur rentre ici en conflit avec la communication touristique. Nous accueillons alors des visiteurs désorientés qui arrivent dans un lieu qu'ils croyaient autre, dans une "Maison" dont ils n'imaginent même pas le contenu !

De toute évidence, les Maisons de Sites ont un problème d'identité !

# LE CENTRE D'INTERPRÉTATION DES GORGES ET DES CAUSSES

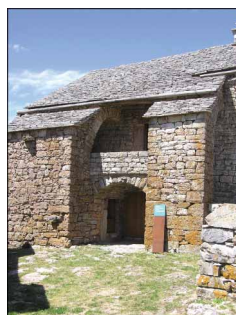
Jérôme Prouheze, directeur du SIVOM des Gorges du Tarn et de la Jonte

Jacques Paradan, gestionnaire du Domaine des Boissets, Centre d'interprétation des Gorges et des Causses

## Jérôme Prouhèze : le contexte d'ensemble

La propriété des Boissets, située sur le Causse de Sauveterre, surplombe les Gorges du Tarn au niveau de Sainte-Enimie, village le plus important et le plus fréquenté des Gorges. Pour y accéder à partir de Sainte-Enimie, il faut effectuer sept kilomètres en montée dont les deux derniers sur une petite route communale. Cet ancien domaine agricole appartient aujourd'hui au Conseil général de la Lozère.

Le domaine se compose de six bâtiments dont certains étaient en très mauvais état à l'époque, ainsi que de 311 ha de terre agricole dont 132 boisés en pins noirs. Monsieur Paradan possédait et possède toujours un bail pour la partie exploitable de la propriété (élevage ovin, lait). Il a créé sur cette partie un parc à moutons de 25 ha dans un but touristique. Dans un premier temps, le Conseil général de la Lozère a réalisé des travaux de restauration importants sur l'ensemble des bâtiments, en sauvegardant l'architecture spécifique des Causses.



La réfection des voûtes et des toitures en lauzes de calcaire a été réalisée de 1992 à 1994. Le financement de ces travaux a été assuré dans le cadre d'un Programme Opérationnel de Développement des Zones Rurales de la Lozère (P.D.Z.R.) par le Département (charge nette de 1 266 000 F) et l'Union européenne (subvention de 1 000 000 F) soit un coût total de 2 266 000 F (346 000 euros).

## Valorisation du site

Le Conseil général de la Lozère a ensuite mené une réflexion sur la valorisation du site. Une étude architecturale et scénographique a permis de retenir un projet en 1997 (coût de l'étude : 15 000 euros). Ce qui est unique à Boissets, c'est la conjonction de deux atouts : d'une part un ensemble architectural rural et patrimonial de très haute qualité, et d'autre part un site d'exception ayant une visibilité importante sur les Causses et un magnifique panorama plongeant sur les Gorges du Tarn.

C'est pourquoi l'idée d'un Centre d'Interprétation des Causses et des Gorges est apparue intéressante et appropriée. L'architecte (cabinet Navecht) a proposé de créer des "Maisons" par thèmes, avec une scénographie moderne dans une architecture sauvegardée.

Dans le hameau, on trouve ainsi quatre Maisons : "la Maison de l'eau, de la terre et du paysage", "la Maison de la pierre", "la Maison de l'homme et du mouton", et "la Maison de la faune et de la flore". A l'origine "une Maison des enfants" et "une Maison des premiers hommes" étaient prévues, mais compte tenu des contraintes budgétaires, ces projets n'ont pas été réalisés à ce jour.

Des espaces sont affectés à l'accueil et à la restauration, et le Conseil général de la Lozère s'est réservé une pièce pour des expositions temporaires (en 2005, le sujet sera "les tendelles", technique de piégeage des grives, très ancienne mais encore très vivante dans la région).

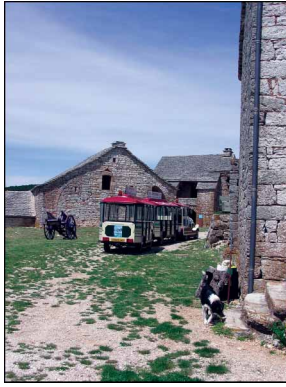
Le coût global des travaux s'élève aujourd'hui à 1 100 000 euros environ

## Gestion du site

Suite à un appel d'offres, la délégation du service public (DSP) a été attribuée par le Conseil général de la Lozère, à "la SARL Loz Express" (Jacques Paradan) qui a signé une convention pour assurer la gestion du site à partir de 2001. Depuis l'ouverture, le nombre des visiteurs est à peu près stable : au maximum 8 500 personnes par an. La plus forte fréquentation se situe en juillet et août.

Proportionnellement au chiffre d'affaire dégagé, les charges fixes sont relativement importantes, en particulier les charges de personnel. Monsieur Paradan recrute deux personnes à temps plein (une pour l'accueil et une pour le bar/restauration). Par ailleurs, il recrute une personne à temps partiel pour conduire le petit train qui lui amène la moitié de ses visiteurs.

A ce jour, le domaine des Boissets est déficitaire, c'est pourquoi en septembre 2004, Monsieur Paradan a fait savoir au Conseil général de la Lozère son intention de cesser son activité à la fin de l'été 2005.



## TÉMOIGNAGE

**Jacques Paradan :**

**Mon expérience de gestionnaire du centre d'interprétation "Les Boisssets, Haut lieu des Gorges et des Causses", Gorges du Tarn et de la Jonte.**

Après mon BTS agricole, j'ai repris en 1987 l'exploitation familiale de notre ferme de Champerboux, située sur le Causse de Sauveterre, sur la commune de Sainte-Enimie. Nous y faisons de l'élevage ovin lait et notre production part pour les caves de Roquefort. Cette exploitation est dans ma famille depuis 1640. Notre exploitation a toujours eu une ouverture vers le tourisme. Depuis plus de 20 ans, avec mon père, nous y avons créé un gîte d'étape et un gîte rural.

Dès mon installation, nous avons réfléchi, en famille (et c'est un mot important chez nous, car on travaille vraiment en famille et on prend les décisions ensemble) au potentiel que représentent les Gorges du Tarn, qui sont si connues et attirent tellement de monde chaque année (entre 800 000 et 1 millions de personnes chaque année).

En complément de cette exploitation dont nous sommes propriétaires, ma famille est locataire de la Ferme des Boisssets, située à 3 km, au bord du Causse de Sauveterre, surplombant les Gorges du Tarn. Nous l'avons pris en fermage en 1958.

Cette ferme était la propriété des demoiselles Malafosse. A leur mort, elles l'ont léguée au Conseil général de la Lozère. Elles voulaient réaliser le souhait de leur père qui était le reboisement des crêtes, la valorisation pastorale et enfin un développement touristique du site.

Cette ferme se compose de bâtiments remarquables dans leur architecture et leur conservation, très représentatifs du Causse.

Les Boisssets, pour nous, c'était à la fois avoir d'autres terres où mettre nos bêtes, et avoir une opportunité de faire de l'accueil touristique dans un cadre exceptionnel, de faire découvrir aux gens qui viennent dans notre région ce qu'était la vie dans les Causses. En un mot, une ferme vivante, dans un lieu préservé.

On a accueilli les gens venant en voiture jusqu'aux Boisssets et des cars aussi. Nous nous sommes aperçus que les visiteurs des Gorges hésitaient à venir sur les Causses : ce sont deux mondes bien différents... et la route raide et tortueuse effraie aussi sans doute ceux qui ne sont pas de la région. Alors, en 1991, nous avons acheté un "petit train", sur pneu, pour aller chercher les gens qui sont au fond des Gorges, à Sainte-Enimie (à 9 km) et les monter sur le Causse jusqu'aux Boisssets où nous leur faisons visiter la ferme. On ouvrait du 15 juin au 15 septembre. On faisait ça "avec les moyens du bord", les guides c'étaient mon père et moi. On abordait différents aspects : l'architecture (par exemple les voûtes en pierres de calcaire), les us et coutumes de la région, l'histoire des échanges entre Causse et Vallée, et notre travail d'éleveurs d'aujourd'hui.

On proposait aussi la formule de déjeuner ou de goûter. Pour cela nous nous étions associés avec la "Coopérative du Causse Méjean", créée vers 1985 pour transformer et commercialiser des produits du terroir (agneau, cochon...). On avait aussi un point de vente des produits de la coopérative (produits alimentaires).

A la fin des années 90, le Conseil général a souhaité mener une réflexion plus poussée sur la valorisation de la ferme des Boisssets, et de son architecture remarquable. Un projet important a été réalisé : la création du Centre d'interprétation des Gorges et des Causses. Des études ont été confiées à des spécialistes : architecte, paysagiste, scénographe, etc..

L'ensemble, a été financé par le Département, la Région, l'Etat et des crédits européens et a été inauguré en 2001.

Nous conservons notre fermage sur les terres qui avaient été dissociées du Centre, ainsi qu'une maison de la ferme, et nous gardions aussi une bergerie moderne que nous avons construite à proximité.

Une Délégation de Service Public a été lancée par le Conseil général sur la partie "Centre d'interprétation", qui est appelé "écomusée" dans le contrat ; nous nous sommes portés candidats et nous avons été retenus pour l'exploitation du Centre d'interprétation, pour 10 ans.

Aujourd'hui, en cet été 2005, malheureusement, nous allons faire notre dernière saison aux Boisssets ; en effet, nous avons décidé de ne pas demander reconduction de notre contrat, pour des raisons que je vais expliquer, en espérant que notre expérience servira à d'autres.

Les Boisssets, c'est un endroit fabuleux, c'est un potentiel formidable, mais aujourd'hui, on ne peut que constater qu'on n'a pas pris la bonne méthode pour le faire vivre.

## Le choix du "high tech"

La restauration des bâtiments a été très bien faite, c'est superbe, le contenu d'interprétation est de grande qualité. Mon père et moi avons été associés au projet et à la définition des thèmes qui seraient traités (Maison du mouton, la faune et la flore, la vie rurale, etc...), moins aux thèmes plus spécialisés comme la géologie qui ont été confiés à des scientifiques.

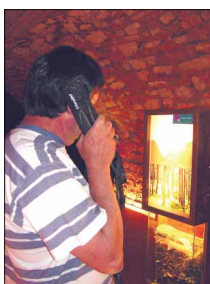
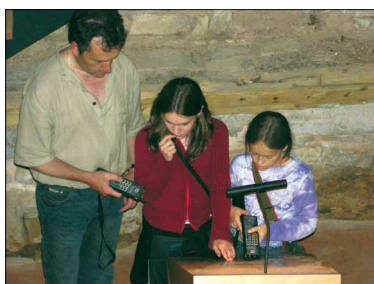
Ce Centre, je l'appelle le centre "High tech". Car l'option qui a été retenue c'était de traiter tous ces thèmes au moyen de films, d'outils interactifs et d'audio-guides.

Au plan technique, l'ensemble s'est révélé très fragile : nous sommes à 1000 mètres d'altitude, dans un lieu isolé, en bout de ligne électrique qui subit les caprices du climat. Les dépannages sont longs et coûteux, la clientèle en pâtit et le gérant aussi !

Avec le recul ce n'était pas la bonne formule. Il y a moins de vie, moins de contact avec les gens. Le contenu est très intéressant, ce n'est pas ça qui est en cause, mais le contact humain n'est plus là et les gens nous le disent. Ils le regrettent. C'est froid. Ils sont livrés à eux-mêmes sur le site. Les personnes âgées surtout ne se font pas aux audio-guides. Pour la grande majorité du public, il faut une approche plus ludique et plus vivante de ce patrimoine.

De notre côté, on n'est plus acteurs de ces visites. On ne parle plus avec les gens qui viennent nous voir. Une bonne partie d'entre eux ont plus ou moins des racines avec la région (au sens large) et ils cherchent leurs racines, ils veulent rencontrer des gens qui vivent ici, ils veulent le contact. Et aujourd'hui, aux Boissets, on ne peut plus le leur donner.

Je pense vraiment que ça ne correspond pas à ce que le public cherche. Dès qu'on propose des visites aux alentours avec des agents de l'ONF ou du Parc National des Cévennes, par exemple, l'impact est bien meilleur !



## Le choix du nom, l'identité du site

La notion de "Centre d'interprétation des Gorges et des Causses" n'est pas toujours comprise par les gens. C'est peut-être un nom qui fonctionne dans les pays anglo-saxons, mais pas chez nous. Les gens ne savent pas ce qu'ils vont y trouver (des bureaux ?), ça peut même intimider.

Sur les panneaux routiers, ça n'attire pas l'œil, c'est trop long à lire, et ça prête à confusion (certains nous ont dit avoir cru lire "centre d'insémination"!). On a dû batailler 3 ans avec le Conseil général pour qu'ils acceptent de lui trouver un autre nom. Ils ont fait appel à un cabinet spécialisé qui a proposé "Les Boissets, haut lieu des Gorges et des Causses" : pas plus court, mais quand même plus attirant ! Résultat, changement de tous les panneaux de signalisation, de toutes les plaquettes...

Cette question du nom est très significative, car quand on ne sait pas nommer et communiquer ce qu'on propose, c'est qu'il y a problème !

Par ailleurs, pour accéder aux Boissets, il faut quitter la départementale et prendre une toute petite route sur 3 km. Cette route est assez dissuasive, les gens ont souvent l'impression qu'ils se sont perdus. Il aurait fallu travailler cet accès, que les gens aient l'impression, dès qu'ils quittaient la départementale qu'ils accédaient à la ferme des Boissets.

## La promotion, la communication

Dans notre contrat, il était prévu que le Conseil général se chargeait de la promotion du site, mais aucun budget n'était précisé. De fait, aucun budget n'y a été affecté et pratiquement rien n'a été fait.

Nous nous en sommes chargés, mais avec nos propres moyens, assez limités (7 600 euros par an environ) ; dès que vous faites un mailing, vous mangez vite votre budget.

Avec les OT, ça ne s'est pas mal passé. Mais le personnel est saisonnier, tourne très vite et beaucoup ne connaissaient pas les Boissets. Nous avons organisé des journées portes ouvertes spécialement pour les OT de toute la région, mais peu de monde est venu. Et chaque canton prêche pour sa paroisse !

Quant aux professionnels du tourisme (hôteliers, restaurateurs, canoës...), les antagonismes sont très forts. Il y a beaucoup de jalousies et chacun pense que ce qu'un vacancier dépense ailleurs, c'est autant qu'il ne dépensera pas chez soi ! Chacun fait de la cueillette, mais on ne travaille pas ensemble, il n'y a pas de mise en réseau sur le territoire.

Toute notre activité tourisme est séparée de notre activité agricole : nous avons créé une SARL pour le tourisme, on était soumis aux mêmes taxes et charges que nos collègues, donc on ne pouvait pas nous accuser de distorsion de concurrence. Peut-être que moi-même je n'ai pas assez parlé avec eux, pas assez communiqué.

Dans l'ancien système, nous faisons 6 000 entrées en deux mois. Je misais sur 10 000 à 15 000 entrées au bout des 5 ans. Nous en sommes loin car nous sommes à 8 500 entrées, le tout sur une période plus longue, de Pâques à Toussaint. Les recettes sont donc faibles et les charges beaucoup plus lourdes.

Pour les caristes, il faut du temps pour qu'ils intègrent une nouvelle offre : la visite demande 2 heures, et eux font toutes les Gorges en 4 heures ! Les scolaires sont de plus en plus difficiles à avoir : les budgets pour les sorties sont limités et les professeurs hésitent pour des raisons de responsabilité. Et pourtant, les thèmes abordés collent aux programmes de l'éducation nationale.

## Le cahier des charges d'exploitation

Au Conseil général, notre interlocuteur a été la Direction de la Culture, tant dans la phase de conception que dans la phase de gestion du site. Il me semble que ce n'est pas suffisant de n'avoir que cette vision culture, il faudrait aussi avoir une vision tourisme et développement local. Ça a fait défaut car exploiter un tel site demande une compétence aussi au plan économique et une connaissance du public et de la communication...

Le cahier des charges nous liant au Conseil général nous a vite paru assez contraignant et nous n'avons pas réussi à en parler avec eux.

Par exemple, je voulais mettre un bar à l'accueil, avant même que les gens aient besoin d'acheter leur billet d'entrée. On reçoit pas mal de randonneurs, impossible pour eux de se désaltérer sans acheter un billet. Je suis certain que ça n'aurait pas été à l'encontre des visites, mais même que ça aurait aidé les gens qui venaient là sans forcément savoir ce que c'était à franchir le pas. La réponse de la direction de la culture a été "c'est un écomusée, pas un commerce !". Par ailleurs le bar me demande quelqu'un à plein-temps, sans que son poste soit rentabilisé et cet été tant pis, je vais mettre le bar à l'entrée.

Egalement, la boutique est située à la sortie du site : résultat, on fait moins de recettes avec la boutique qu'avant où elle était située dans la salle à manger et où les gens achetaient volontiers les produits de la coopérative qu'ils étaient en train de manger ! C'est l'expérience au jour le jour qui fait comprendre ces choses-là.

Nous avons investi dans un "petit train" de 55 places (150 000 euros, hors contrat DSP), plus moderne et conforme aux normes. Ça faisait rire la direction de la culture, ça leur paraissait un peu ridicule je pense. Mais nous, ça nous paraît évident qu'il faut continuer à aller chercher les gens là où ils sont, c'est à dire à Sainte-Enimie. Le petit train représente 50% de notre fréquentation, c'est très important !

Ce que je veux souligner c'est qu'il faut avoir une vision globale pour un tel site : une vision culture, mais aussi touristique et économique.

Chaque année, je fais un bilan de l'exercice que je transmets au Conseil général, avec un compte rendu plus détaillé de la saison. Je regrette de n'avoir jamais eu aucune réunion de travail, aucun retour, aucun enseignement tiré.

Je peux paraître un peu amer, mais je sais aussi faire mon autocritique et les choses se sont passées ainsi.

## Les coûts d'exploitation et le bilan de fonctionnement

Pour aller vite, disons que dans l'ancien système nous dégagions un bénéfice net annuel de 10 000 euros environ. En 2004, nous avons un déficit de près de 10 000 euros. C'est notre exploitation agricole qui fait l'équilibre.

Notre loyer annuel s'élève à 11 000 euros. Il a été établi par la Direction des finances du Conseil général, sur la base de l'investissement initial (Part du département / amortie sur 10 ans). Nous étions novices et nous ne nous sommes pas aperçus que c'était démesuré et qu'il aurait fallu l'établir sur la base de l'évolution de la fréquentation, et non d'un capital foncier qui se valorise naturellement.

Avec le nouveau système, nous sommes tenus d'ouvrir de Pâques à Toussaint, ce qui nous a conduit à accroître le personnel. L'allongement de la période d'ouverture a beaucoup alourdi les charges, car nous avons une fréquentation quasi nulle en semaine en avril et mai.

Nous étions mon père et moi et 1 à 2 personnes suivant les périodes. Aujourd'hui, nous avons embauché :

- 1 temps plein : accueil-billetterie-bar (le bar prenait un autre temps plein les années précédentes)
- 2 mi-temps sur le site
- 1 chauffeur de petit train
- des extra pour les repas

Pour ce qui me concerne, je fais le bouche-trou, c'est mauvais, ça veut dire que je ne suis pas disponible pour les visiteurs.

Les tarifs sont : adulte : 6 euros, enfants <12 ans : 3 euros, groupe adulte : 5 euros, groupe enfants 2 euros, accès adulte avec le petit train : 8 euros

La boutique a un CA inférieur à ce qu'il était auparavant alors qu'on a élargi la gamme des produits. En plus de l'alimentaire, nous vendons des cartes, livres et souvenirs (faits par un fabricant de Clermont-Ferrand qui fait des objets à l'image de la région, notamment des maisons caussenardes – et un sculpteur animalier). Il y a une demande de CD ou DVD sur les Boissets (ou la reprise des petits films projetés sur le site), mais nous n'en avons pas en vente. La DSP nous oblige la vente de produits locaux et je trouve ça normal. Le panier moyen est supérieur en avant et après saison, les produits à 5 euros sont ceux qui "partent" le plus facilement.

Côté recettes, nous avons une subvention de fonctionnement annuelle du Conseil général d'un montant de 28 357 euros, ce qui est appréciable. Mais nous sommes loin de l'équilibre.

## En conclusion

Le point le plus important c'est de faire des sites vivants ! Il aurait mieux valu embaucher des jeunes, les former à devenir des guides, à savoir communiquer avec le public, les imprégner de l'esprit du Pays et de ses richesses naturelles et culturelles. Un site vivant ce serait aussi montrer un chantier de restauration en cours et pas tout achevé, permettant de faire comprendre les techniques de construction. Faire vivre les Boissets, ce serait aussi travailler en concertation avec les professionnels du tourisme, faire une promotion à la hauteur du site.

Le site, et les Boissets en valent véritablement la peine.

---

## Débat

**Jérôme Prouhèze** : Il y a un nouveau contrat de DSP en cours de rédaction, sans doute avec des modifications : c'est le Conseil général qui le fait en interne.

**Philippe Braive** : La meilleure interprétation qu'on puisse faire sur les sites du Conservatoire, c'est simplement de faire parler en petits groupes relativement informels, l'ancien agriculteur, le forestier, le chasseur, le pêcheur et pourquoi pas le garde du Conservatoire.

**Anne Vourc'h** : En tous cas, ce cri du cœur c'est de dire "il ne faut pas que le média, enfin la technologie soit un substitut au contact et à ce que les gens viennent rechercher" : pas simplement une image un peu figée, même si elle est vraiment de très grande qualité, mais également du contact, être en contact avec des habitants. Là en l'occurrence, c'est une ferme donc on imagine bien ce que cela peut être comme découverte extraordinaire pour des citadins ; ce que peut être de vivre sur le Causse de Sauveterre aujourd'hui, être éleveur et en vivre bien parce qu'il en vit correctement, à tel point même qu'il éponge les dettes de la fonction touristique avec la fonction agricole, ce qui est quand même un cas de figure relativement étonnant.

**Question** : *Est-ce que vous savez quels étaient les autres candidats quand M. Paradan a été choisi ? Est-ce que le site intéressait d'autres personnes ?*

### Jérôme Prouhèze

Je ne crois pas qu'il y ait eu d'autres candidats, mais je n'ai pas participé à l'appel d'offres, parce que c'est le Conseil général qui a lancé la DSP et qui l'a tout menée seul jusqu'au bout. C'était le seul candidat, et ça se comprenait un peu parce que sa famille exploitait le domaine depuis des années et des années, il avait déjà investi dans le tourisme, donc il avait déjà cette approche touristique. C'était quelque part logique effectivement qu'il se porte candidat et qu'il soit choisi. Ce qui est un peu embêtant, c'est que je ne vois guère de meilleur candidat que lui, parce qu'il avait vraiment la passion de son site. S'il n'arrive pas à le gérer, c'est qu'il y a vraiment un problème.

**Question** : *Est-ce qu'il a été envisagé à un moment soit lors de la restauration, soit lors de la délégation de service public, d'accueillir des résidents dans les bâtiments qui ont l'air d'être très grands, je suppose qu'il y aurait eu de la place pour avoir une partie en gîte, ou en accueil ? Pourquoi cela n'a pas été fait ? Parce que l'on aurait eu une vie sur le domaine, tout le temps.*

### Jérôme Prouhèze

Une maison est habitée : c'est une maison pour un gardien qui y vit de manière saisonnière. Le choix avait été fait délibérément par le Conseil général : c'était uniquement un Centre d'interprétation. Il y avait un autre projet où c'était uniquement de l'hébergement. Je ne sais pas pour quelles raisons ils ne voulaient pas mêler les deux, mais c'était un choix délibéré. Monsieur Paradan effectivement le regrette, notamment par rapport à la clientèle des randonneurs parce qu'il y a énormément de randonneurs qui passent et il a énormément de demandes sur le site pour savoir si les gens pouvaient être hébergés, pourraient manger quelque chose, etc.

- Sachant qu'on est dans des univers où il y a moins de 4 habitants au km<sup>2</sup>, et que quand vous êtes randonneurs et que vous arrivez dans un endroit où vous ne pouvez pas prendre un jus de fruits sans payer le ticket d'entrée au Centre d'interprétation, c'est vrai qu'il y a quelque chose qui visiblement ne fonctionne pas dans l'ancrage aux réalités du territoire.
- Ce n'est pas du tout pour incriminer le Conseil général mais il manque vraiment un volet de l'étude réfléchie de cet aménagement, c'est-à-dire qu'on a vraiment très bien fait au niveau culturel, scientifique, par contre tout le volet développement économique, touristique, n'a pas été du tout

pensé parce que c'est sans doute la Direction de la Culture qui l'a fait et puis ce n'était peut-être pas les bonnes personnes pour le faire. Comme il manque tout ce volet, on en arrive à un échec au moins dans un premier temps.

- On en arrive à un site finalement assez fossilisé par la technique, alors qu'on vient de dire que les Grands Sites, c'est aussi de "la vie au cœur des paysages millénaires". C'est relativement antagoniste : c'est un bon exemple de ce qu'il ne faudrait pas faire. Néanmoins, aujourd'hui, il semble que le Conseil général travaille sur le contrat de DSP, ce n'est peut-être pas la priorité, peut-être qu'il faut surtout retravailler sur le projet.

**Question :** *Est-ce que monsieur Paradan a tenté de rediscuter avec le Conseil général sur le concept même du projet ? Avec toute l'expérience qu'il a acquise, c'est finalement lui le mieux placé aujourd'hui pour éventuellement infléchir les grandes caractéristiques du projet et donner un nouveau souffle ; s'il s'en va, ce n'est pas très bon, ni pour le Conseil général, ni pour les visiteurs, ni pour le projet.*

### **Jérôme Prouhèze**

Il a envoyé une lettre dans laquelle il dénonce la DSP, mais depuis ça a été pratiquement silence radio de la part du Conseil général. J'ai appris qu'ils étaient en train de réécrire la DSP par rapport à l'expérience de monsieur Paradan ; apparemment il n'y a pas eu tellement de contacts entre eux.

### **René Rivard**

Je pense qu'on n'a pas fait d'études comparatives entre le coût des aménagements muséographiques et si on avait pris cet argent pour le mettre dans de l'animation, je parle du personnel, peut-être qu'on aurait été bon pour quinze ans, et non pas pour dix ans. Souvent, il faut regarder les différentes solutions possibles, on sait que la meilleure interprétation, c'est toujours l'interprétation personnalisée parce que l'animateur ou la personne qui est en face du public, elle ajuste son discours selon les réactions de son auditoire, elle module, elle leur en donne pour ce qu'il en attend, ce que ne fera jamais un équipement statique muséographique.

### **Dominique Desgeorges, DIREN Bourgogne**

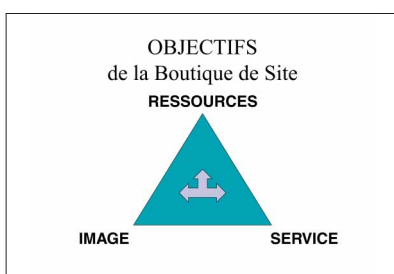
Simplement une réflexion puisque j'ai eu la chance de visiter ce site, qui était en cours de réhabilitation. Ce que je peux dire, c'est que c'est un lieu exceptionnel, c'est probablement l'endroit où tous les visiteurs des Grands Sites doivent se retrouver pour non seulement admirer un paysage mais pour comprendre les Gorges et les Causses.

C'est un lieu tellement exceptionnel que je ne peux pas douter un seul instant qu'il ne soit pas repris un jour ou l'autre, moyennant la réorientation d'un certain nombre de choses et la mobilisation des acteurs locaux. C'est un lieu qui ne peut pas mourir, c'est absolument sûr. Au contraire, le message à donner aujourd'hui, est un message d'espoir : dire que c'est un lieu porteur et que en tant que tel, un jour ou l'autre, il débouchera sur quelque chose.

# LES BOUTIQUES DE GRANDS SITES : CONCILIER ESPRIT DES LIEUX ET RENTABILITÉ

Joël Cam, consultant formateur, marketing et boutiques de sites culturels

## Quelques repères



Une boutique de site a trois fonctions. Le gestionnaire attend des recettes, le conservateur vise avant tout l'image et le public attend un service. Dans une société de marchandisation, il faut rapporter un témoin de sa visite. C'est désormais un rituel culturel. Sans boutique, la clientèle est frustrée. Le site perd en efficacité de gestion d'image et de transmission de son message. Il risque d'être délaissé dans le suivi de sa mission de développement durable parce qu'il n'a pas d'image à proposer véhiculant sa vocation. Le pouvoir d'achat d'intention, que le visiteur est disposé à laisser lors de sa visite, part au commerçant malin qui saura "occuper le terrain".

Le panier moyen : la dépense moyenne d'un client est de 6 euros au minimum, jusqu'à 20 euros dans les belles boutiques de musée de la capitale. En France, le visiteur d'un musée est capable psychologiquement de déposer 6 euros à la sortie. Le musée du Louvre et de musée Guimet ont le panier moyen le plus élevé : à peu près 6 euros par entrée publique, mais au lieu d'être au client c'est, cette fois, rapporté au visiteur ! Très peu de musées de province arrivent à de tels niveaux : un écomusée fait plutôt 1,5 euros, un musée des Beaux Arts arrive à 2,8 euros. Plus il y a de culture, plus le panier moyen monte en raison du niveau de prix d'un livre.

Dans le cas du simple comptoir de vente à la sortie d'un site, le panier moyen s'élève à 2,3 euros, parce que la vocation d'un comptoir est de "laisser faire", de ne pas inciter outre mesure à la vente. La solution "comptoir" n'est pas la meilleure. Mieux vaut un espace dédié à vocation marchande, c'est-à-dire une boutique spécifique.

Produits et marges : il y a très peu de marge sur le livre, il faut donc ouvrir l'offre proposée aux produits sous forme d'objets qui offrent en retour une meilleure marge, aux alentours de 40%. Dans une boutique disposant de beaucoup de livres et quelques objets en complément, la marge atteint 35%. Une majorité de boutiques parviennent à un taux de 50% de marge par un réajustement de leur proposition de gamme de produits avec simplement une composition de 20% de leur assortiment en livres. Ceci dit, pour réussir son concept de boutique il faut toujours jouer la différenciation, ne pas imiter les autres équipements, mais se focaliser sur la richesse et la légitimité de son site, donner de l'émotion à partir de son cadre unique. La vocation d'une boutique de Grand Site cerne un marché de niche. Nous dispensons avant tout un message dont les objets sont les vecteurs. Notre mission n'est pas dans l'article souvenir. Il ne faut pas chercher à faire de la distribution de masse.

Même si quasiment 70% des achats dans une boutique sont à moins de 4 euros le produit, 27% entre 4 et 15 euros, 3% au dessus de 3 euros ; à proposer un stock de produits chers, la réalisation d'un chiffre d'affaires conséquent n'est pas assurée ; il faut penser aux prix d'appel, aux prix ronds, aux prix psychologiques attendus par les publics.

## Au niveau des principes : "Faut-il avoir peur du commerce et du marketing ?"

Pourquoi faut-il faire des boutiques ? Est-ce qu'elles sont utiles ? Est-ce qu'on doit rentrer dans la démarche de marchandisation des sites ? A ce premier débat, il faut répondre "oui, à la marchandisation", parce qu'il y a une demande et un public.

Ne rien faire consiste à laisser le terrain à d'autres commerçants, avec moins d'exigence, moins de scrupules. Le site, qui se refuse à faire un commerce, est en situation de "décalage" par rapport aux attentes du public. Et le site se limite dans sa propre économie. Pour anticiper et parer à une situation de débordement par la venue de marchands du temple, élaborer une stratégie commerciale devient indispensable. Cette décision demande de bien réfléchir en amont et d'être en possession de toutes les données. La plupart des boutiques existantes n'ayant pas du tout été conçues pour des sites culturels, les éléments de référence n'ont pas été constitués. Nous ne disposons pas de données économiques stabilisées sur des expériences diffusables. Il faut d'emblée dire à chaque décideur, à tout chef de projet que le point d'équilibre d'une boutique autonome est difficile à atteindre pour la plupart des Grands Sites. La boutique est un service qui coûte en stock et en fonctionnement. Parvenir à la rentabilité exige de mettre en oeuvre beaucoup de moyens, notamment en termes de stratégie.



## Combien de visiteurs et comment les capter ?

Le “marketing” n’est pas un grand mot qui impose la marchandise au public, mais il permet d’écouter ce que veut le public et comprendre ce qu’il faut faire. Le vrai marketing, c’est quand l’objet est pré-vendu, parce qu’il correspond à ce que le public attend. Est-ce qu’il désire ce que le gestionnaire d’un site propose dans sa boutique (en délégation de service public), ou bien ce que le commerçant privé offre à la vente ? Ou bien est-ce que la question se pose quelque soit le mode de gestion choisi ?

Une vraie boutique ne vend que si elle est en correspondance avec son site : la boutique doit respecter l’esprit des lieux. C’est le principe fondamental qui doit guider la réflexion sur la proposition de vente sur les sites.

Dans le système actuel, tout le monde consomme. Les sites doivent-ils rester en dehors de cette réalité ? C’est par la marchandise qu’il y a de l’emploi, la vente de produits crée des métiers. La marchandisation, c’est aussi la mondialisation. Les Grands Sites ont la chance d’être visités. Imaginez les foires au Moyen Age : elles se tenaient toujours dans un endroit de passage, “brassage et passage = un marché”. Les visiteurs ne savent pas ce qu’ils vont trouver, mais sans y être imposé, le produit attire par lui-même. C’est aux gestionnaires de comprendre les clients ; la réussite des magasins “Habitat” et des “Conran shop” illustrent bien cette démarche : leur créateur, Sir Conran se refusait à faire des études de marché. “Le public ne sait pas ce qu’il veut... jusqu’à ce qu’on le lui propose. L’important n’est donc pas de lui demander ce qu’il désire, mais d’imaginer ce que l’on aime soi-même et qui pourrait plaire aux autres.” Térence Conran, fondateur d’Habitat et des Conran Shop, *L’Express* 03/12/1998

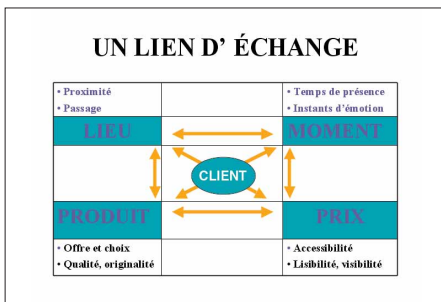
Plutôt que de regarder le passé, il émettait une idée, suivait une intuition et l’a réalisée avec le succès que l’on sait. Il vous faut un concept, y croire et foncer.

Jusqu’où assumer les risques ? Est-ce qu’il y a une rentabilité à l’arrivée ?

## Le concept : comptoir ou boutique ?

Pour les étrangers, le mot “boutique” est synonyme de “convivialité”, et “d’offre marchande”. Vouloir choisir un autre nom, pour voiler sa dimension commerciale est une erreur. Un autre nom demanderait encore plus d’effort à mener en terme de communication. Nous disposons d’un mot simple qui existe, il faut l’utiliser, mais au lieu de faire n’importe quoi dans la boutique, nous avons à mener une politique de la qualité et du sens.

La boutique est avant tout un lieu d’échanges : le lieu est légitimé par la demande exprimée par nos clients. Le visiteur qui vient sur le site reste dans une opportunité de passage avant d’entrer dans l’espace marchand. Il s’agit d’inviter et d’amener la personne à pénétrer en boutique, sinon nous restons avec un taux d’évasion élevé. Il faut rendre le lieu attirant, peut-être par exemple en sortant la marchandise, en ayant une vitrine ou une façade avenante, et surtout mettre de l’éclairage (“le papillon de nuit ne va que là où il y a de la lumière”).



Plus la boutique est source d’émotion et pénétrée d’ambiance, plus le public va y rester. La boutique du musée de l’Aven d’Ornac est construite comme un couloir où les visiteurs ne font que passer. Le résultat, c’est un panier moyen de 0,23 euros à l’arrivée. Au contraire, s’il y a un parcours pour se promener, le client va rester plus longtemps, voir les produits, les prendre dans la main. Un article saisi est un article quasiment acheté, tandis qu’un article sous vitrine, ne se vend pas, parce qu’il y a un écran entre l’objet et le client.

La boutique de l’abbaye de Nieul ose le libre service : entre les objets abîmés et le vol, sa “démarche” est de 8%. A la boutique de la Grande Galerie au Muséum de Paris, elle est aussi montée autrefois à

8%. A Nouméa, de même qu’à Océanopolis, la démarche tombe en dessous de 1% car positionnée en sortie. Le vol ne vient que s’il n’y a pas eu adhésion du public avec le musée. Si la boutique est située juste après la billetterie, le risque de vol est supérieur. Si le client trouve le tarif d’entrée trop cher, il sera tenté de “rentrer dans ses frais” s’il y a des objets à portée de mains. A musée identique dans la formule, la boutique située à la sortie voit le vol diminué par deux par comparaison d’une boutique mise en entrée. Tout simplement parce que le client ne vole pas dans un site où la magie s’est créée pendant le parcours. La contribution du prix d’entrée est bien oubliée lorsque le visiteur aborde le point de vente. Quand c’est possible, il faut toujours placer la boutique enfin de visite.

Si par souci d’économie, le personnel de la boutique doit assurer aussi l’accueil et la billetterie, il faut implanter la boutique à la gauche du visiteur, et l’accueil à sa droite. Comme la majorité de personnes est de tendance droitrière, le parcours naturel d’un être humain est d’aller toujours à droite : le visiteur paie son entrée à la billetterie, se dirige sur sa droite, rentre dans le parcours, et en sortie, ce qui était à gauche devient sa droite puisqu’il a réalisé une boucle. A ce moment-là, les rêves innervent la tête du visiteur, il est complètement imprégné du site, l’émotion passe. Il va concrétiser dans la boutique par un achat l’expérience qu’il est venu chercher.

Dans chaque site, il est important de répondre aux attentes de l’esprit du lieu. Une boutique qui ne présente que du gadget, n’a rien en correspondance avec l’esprit du lieu. Il vous faut penser votre boutique et avoir une stratégie. Mettre le visiteur au centre de la réflexion : prendre appui sur des réflexes organiques du comportement de l’homme, notamment avec les réflexes “droite, gauche”, c’est déjà de la tactique, ce n’est pas encore de la stratégie adaptée aux qualités du site.

## Les attentes du visiteur : l'image et le sens véhiculés par le produit.

Un commerce de transit fonctionne sur la base d'un marketing de l'offre : l'acheteur ne vient qu'une fois, si rien ne lui est proposé, c'est perdu. Pour toute personne qui rentre en boutique, l'achat est non prévu avant sa venue sur le site. Les achats jouent avant tout sur l'impulsion, et comme ils ne sont pas voulus au départ, les articles achetés sont généralement de petite taille. En pleine nature, le visiteur ne va pas s'encombrer jusqu'au parking d'un article encombrant. Un étranger ne va pas acquérir une grosse pièce dans sa voiture. Un Japonais achète pour toute la famille le même objet décliné en plusieurs couleurs ou en plusieurs formats, mais toujours identique, de telle façon, que chaque personne qui le reçoit, ait le sentiment qu'il a été choisi personnellement pour lui, en fonction de sa couleur préférée. Il faut répéter, mais tout en déclinant les objets.

<p style="text-align: center;"><b>Un commerce de transit,</b> Un marketing de l'Offre</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Achats non prévus</li><li>• Achats d'impulsion</li><li>• Articles de petites tailles</li><li>• Mode décontractée</li><li>• Dépense moyenne minimum de 6€</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>UN PÔLE D'ANCRAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Répondre</u> aux attentes à partir de l'esprit du lieu</li><li>• Asseoir une <u>dimension stratégique</u></li><li>• Intégrer la <u>réalité économique</u></li><li>• <u>Ré-enchantement</u> par une dimension éthique et culturelle</li><li>• Disposer de <u>facteurs clés de succès</u></li></ul>
--	--

Le prix doit être accessible, lisible et visible. Proposer un choix pour toutes les cibles de population est une démarche citoyenne. Il faut viser la qualité et surtout de l'originalité. Pour vendre des produits, la boutique doit respirer, nous sommes dans ce qu'on appelle en commerce du "ré-enchantement". Le produit mis en vente, en soi, n'est pas utile à priori, mais il ré-investit en rêve de vie : par exemple la marque "Nature & Découverte" sait transformer chaque client en star de ses achats, le produit est devenu une star, le magasin lui aussi est starisé, parce que la chaîne soigne particulièrement la mise en scène. Il ne s'agit pas de faire n'importe quoi, il faut garder la vocation éthique, garder la dimension culturelle. Et toujours se souvenir que si on ne suit pas dans la boutique du Site cette volonté d'assumer des valeurs, un privé peut toujours s'installer à la sortie du site et de toute manière ravir une partie de la clientèle en imposant la seule image qu'il s'assigne. Un restaurant peut perdre du chiffre d'affaires, parce que le Grand Site a ouvert une cafétéria de proximité. Mais tout autant, le Grand Site peut aussi perdre des clients et se refuser des ressources qu'il affecterait au bénéfice du site et de sa conservation, parce que quelqu'un d'autre se mettra juste à l'entrée ou juste à la sortie et répond aux attentes non satisfaites des visiteurs.

Il existe une véritable fièvre acheteuse. Indépendamment du "pouvoir d'achat", qui d'après certains spécialistes n'a pas bougé depuis 50 ans, les clients sont prêts au "vouloir d'achat". Ils ré-enchantent leurs envies, ils ont aussi un droit à l'aspiration de valoriser leur quant à soi. Dans le domaine culturel, chaque visiteur en vacances oublie ses problèmes financiers. Voici un moment vécu spécifique. "Je suis venu à l'Aven d'Ornac ou à la Pointe du Raz, reviendrai-je un jour ? Quand ? Je ne sais pas". Naît une frustration évidente ; à partir de là, la fièvre acheteuse rentre en jeu : le rituel d'achat va se réaliser, le "désir d'appropriation" se matérialise.

Chaque objet vendu en boutique devient tout simplement "le vote du citoyen", ce qui signifie également que le gestionnaire de la boutique est efficace. Il sait travailler ses produits et sa clientèle. Comme le ticket d'entrée exprime une capacité à performer le marketing d'entrée du site (publicité / nombre de visiteurs), tout objet vendu témoigne de la compétence des équipes investies sur le site. Si le guide fait bien son travail, si le discours est bon, si les objets sont en harmonie avec le discours, la vente se déclenche de façon naturelle. Le choix des produits à mettre en vente dans la boutique doit être fondé sur une décision collégiale ; si c'est "Monsieur le Maire" qui veut ce Tee-shirt, attention ! il voudra mettre le logo de la collectivité, et le T-shirt ne se vendra pas, devenu de fait un article publicitaire normalement considéré comme gratuit ; si c'est "Monsieur le Conservateur", attention ! il voudra un livre aux trois quarts du texte en latin. Les erreurs de décision se révèlent souvent dans les détails parce que, tout simplement, l'acheteur n'a écouté ni le guide, ni la responsable de boutique, ni la vendeuse.

Dans mon travail, je refuse de m'occuper d'une boutique tant que je n'ai pas visité le site incognito, et souvent je le visite deux fois, non pas pour avoir un jugement critique, mais pour écouter les guides. Quand je suis un guide qui y met de la passion, j'en suivrai un deuxième pour voir si les messages sont les mêmes. Je vais vérifier les mots-clefs utilisés par le guide et je vais écouter le groupe qu'il accompagne. L'objet à mettre en boutique, c'est l'objet qui correspond aux mots-clefs, et au moment d'émotion exprimé par le public. Le cliché d'une icône, comme point d'ancrage de votre site, doit être pris dans l'angle de vue où il y a une crevasse sur le chemin, car elle témoigne de l'angle de vue privilégié par tous les personnes qui photographient le site. Dans un musée, il faut demander à la femme de ménage "là où il y a la trace la plus sale lorsqu'il a plu dehors, ça veut dire que c'est cet objet-là, présenté dans l'angle de vue, qui retient les gens". Pourquoi reproduire toujours l'œuvre chère au conservateur alors que le public "vote par ses pieds" pour un autre bien plus chargé de connivence? Il faut travailler en tenant compte du concret, et dans la réalité vivante.

## Des produits propres au site

Le tourisme dans les Grands Sites doit générer de l'argent. Stratégiquement, il ne faut pas mettre en vente des objets qui n'ont pas de lien avec le site. La boutique de site n'est pas là pour proposer des produits de revente que le public peut retrouver chez "Nature & Découverte" ou dans le supermarché d'à côté, mais créer des produits propres au site.

La Réunion des Musées Nationaux (la RMN) fournit la plupart des musées de France qui dépendent du Ministère de la culture. La RMN diffuse assez facilement des statuettes Dogon dans la boutique d'un musée où il n'y a pas d'Arts Premiers, ou des statuettes égyptiennes alors qu'il n'y a rien d'égyptien dans le parcours de visite. Lorsque la RMN monte l'exposition Matisse à Paris, tout le réseau des boutiques des musées des Beaux-Arts de France reçoit automatiquement, comme mise en avant, en entrée de boutiques, la série des produits dérivés de l'exposition Matisse. Quel est le message ainsi délivré au visiteur du musée des Beaux Arts de Nantes, par exemple ? Il se dit : "ce n'est pas au musée des Beaux Arts de Nantes que je dois aller, mais à Paris" ! C'est tout à fait contre-productif. Les Grands Sites ne sont pas là pour que leurs publics remontent à la capitale, ils ne sont pas là pour vendre les produits du Louvre : ils ont à monter des boutiques sur leur emplacement pour vendre leurs propres produits, à leur image.

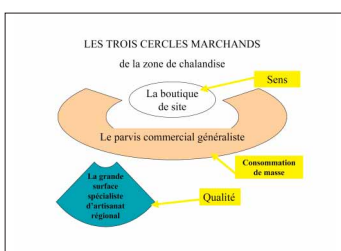
On entend souvent l'exprimer la crainte suivante : "est ce que les visiteurs sont sensibles aux produits de qualité ? ne sont-ils pas plutôt attirés par la boutique qui vend des objets en plastique ou des pierres provenant du Portugal ou du Brésil ?".

La vocation de la boutique de site ne vise pas à couvrir toute cette gamme de produits développée à l'infini. Le Site est là pour donner la légitimité aux produits de sa boutique, pour donner l'authenticité en rapport avec l'esprit du lieu, et pour créer ce petit lien d'affectivité entre le visiteur et le site. Le visiteur n'est pas seulement un consommateur, il est de plus en plus expert dans sa recherche, dans ses points d'intérêt. En France, les gestionnaires des sites culturels ou des Grands Sites sont souvent très mauvais dans la programmation de leur boutique, car la culture des boutiques n'existe pas chez "les gens de la culture", alors que les Américains, les Québécois, les Anglo-saxons ou les Espagnols l'ont acquise de manière pragmatique: le visiteur qui voyage beaucoup, revient avec une grande expérience de consommateur, il commence à devenir exigeant, et il connaît la valeur des tarifs comparables et la spécificité des produits d'une boutique de site.

La clientèle des Grands Sites est souvent captive, car elle est venue exprès pour le site. Sachant qu'elle dispose d'à peu près de 6 euros de dépense d'opportunité, pourquoi ne pas lui donner l'occasion de les dépenser ? Pour récupérer ces 6 euros, nous devons avoir un discours cohérent, et il n'y a que deux façons d'y arriver : ne pas faire une politique de réseau qui impose le même produit partout, et se différencier des autres sites qui offrent des thématiques semblables. Il faut offrir quelque chose de différent par rapport aux autres sites, et aux produits vendus dans les autres boutiques en respectant l'identité de sa région. La réponse réside dans une focalisation forte sur les atouts de votre site. Il faut raison garder car faire une ligne éditoriale, demande de l'argent.

## Les trois cercles marchands

Quel que soit le site, le schéma se reproduit selon les mêmes principes : la boutique de site possède le sens et la légitimité. Les mercantiles privés s'installent à proximité sur le parvis. Les généralistes se placent un peu plus loin, sans aucune résonance avec le site.



Le comptoir de vente de la "Maison de Site", les 15 commerces de l'esplanade à l'entrée du site, et plus loin, la "grande surface"

Sur le site de la Pointe du Raz, nous comptons quinze commerces, dont sept restaurants et huit boutiques. Mais il n'y a peut-être que 2% des objets proposés (et encore !) qui parlent vraiment de la Pointe du Raz. Une grande diversité d'objets y est proposée : du rond de serviette ou du petit personnage de "Mme Bigoud", jusqu'aux "vêtements Armor" rayés bleu et blanc. Et la plupart des visiteurs de la Pointe du Raz, ressortent munis d'un produit sans marque du site. Ces commerçants généralistes ont capté le pouvoir d'achat du visiteur, nous sommes dans le concret de la consommation de masse.

A la Pointe du Raz, la boutique récemment créée par le syndicat mixte est située au centre d'accueil. Plus loin à 50m se trouve l'esplanade commerciale avec les 15 commerces, et à la sortie du site une grande surface spécialisée s'est installée, signalée par un totem publicitaire et offrant de grands parkings faciles d'accès. Tenu par un artisan local qui a très bien réussi son affaire, ce supermarché offre des produits de qualité sur un étalage de marchandises de 500m<sup>2</sup>. Il a bien intégré la stratégie "droite-gauche" : il attend que le public ait eu le ré-enchantement en visitant le site et à la sortie il leur propose un confort de stationnement, une ambiance accueillante (kiosque de 15m<sup>2</sup> à l'entrée), une diversité et une qualité de produits qui n'existent ni dans la boutique de site ni sur le parvis commercial.

Parmi ces trois cercles marchands de la Pointe du Raz, l'un offrira le sens (la boutique du site), l'autre les objets de consommation de masse (les 15 commerces du parvis), le dernier un choix à forte identité régionale de qualité répondant aux attentes des clients.

A la boutique de la Pointe du Raz, le comptoir ouvert depuis un mois, ne fonctionne pas comme une boutique à part entière. Comme dans nombre de nos sites, nous avons là une solution de simple opportunité. C'est un espace limité qui a été découpé dans le comptoir de la billetterie pour installer deux vitrines; en fin de compte le potentiel marchand lui échappe complètement, et le parvis commercial s'en charge, tout comme l'artisan local.

Pour avoir une offre correcte dans un espace marchand, il faut une offre de 200 produits minimum. Pour établir ces chiffres, l'expert doit d'abord regarder le contexte, puis faire la visite incognito avec les guides, appréhender les espaces, et enfin après étude, faire des préconisations sur-mesure : tous les chiffres affichés doivent être bien traduits dans les faits, par rapport à la situation propre du site.

La boutique de la Pointe du Raz propose divers objets : des livres sur le site, - comme celui sur le Cap Sizun de Jean-Pierre Abraham, auteur extraordinaire décédé récemment -, des médailles pour initier ou répondre à un esprit de collection de monnaie souvenirs dont bien des sites construisent un réseau informel. Réaliser un objet dérivé qui rentre dans un jeu de collection est une bonne chose, car cela assure de trouver une clientèle. Mais ici les médailles sont présentées sous écran, dans une vitrine, car nous sommes dans l'esprit d'un comptoir avec obligation d'interpeller l'hôtesse. La boutique de la Pointe du Raz vend du souvenir, de la culture, et des objets de confort (un sac, des t-shirts), mais aucun objet propre à son site avec un label "institutionnel", c'est dommage.

Il faut développer prioritairement les produits de marque du site même, puis conjuguer les seuls produits du Conservatoire qui entrent en cohérence, certains de la RMN s'ils sont en correspondance de sens, ceux des lignes PNR s'ils disposent d'une légitimité complémentaire, et puis "les produits Grand Site" quand la série sera lancée. Utiliser des labels donne de la légitimité par rapport au réseau et nourrit un peu l'offre, mais que le site crée sa propre série, est une exigence absolue.

Dans la grande surface, l'artisan propose les produits de consommation courante et des produits de bouche qu'il présente avec soin : empilements pour un stock qui va du cosmétique à l'épicerie fine, exposition de sa propre fabrication de produits gourmands, et animation personnalisée. A certaines heures de la journée, une personne vient réaliser devant le public le fameux gâteau sucré "le Kouin-Aman" ; avec ce spectacle mis en scène dans le magasin, une odeur de beurre peu insistante mais très alléchante, l'artisan introduit toute la séduction du marketing sensoriel.

Les Grands Sites représentent un potentiel énorme d'attractivité et ils induisent l'installation d'autres équipements à vocation économique à leur proximité. Un peu plus loin de la Pointe du Raz, à Audierne, s'est implanté "Le grand aquarium de la Pointe du Raz", qui propose un "aquashow". Il bénéficie également des visiteurs de la Pointe du Raz, c'est aussi une démarche de marketing. En 2000, la société spécialisée Durand-Alizé a ouvert "l'aquarium de Touraine". Après une ouverture de capital, le groupe a su développer toute une série d'aquariums en France. Le marketing qu'il s'oblige, est simple : il choisit des sites où il y a du passage. S'il y avait une route avec un million de visiteurs, il s'y installerait et il y mettrait un aquarium. En l'occurrence, il est situé à 15km de la Pointe du Raz. Les enfants (avec le côté "Papa, maman, je veux y aller !") vont entraîner leurs parents au retour de la Pointe du Raz. Et à la sortie de l'aquarium, la boutique propose des objets peu chers et sait capter les 6 euros de budget. Les visiteurs s'arrêteront ici, sans aucun bénéfice pour le Grand Site.

## Gérer la boutique

L'investissement dans un stock doit être mesuré : il n'est pas sûr qu'acheter 4 000 produits en une seule opération revienne moins cher que d'en financer 1 000 à la fois, parce que l'écoulement du stock demandera plus de temps. Et comme la mode change vite, le risque d'obsolescence du produit est réel. Par exemple, "le pocket" avec plusieurs images, a très bien marché dans les années 1980, cela fonctionne moins bien maintenant : il existe un cycle de vie du produit. Acheter de la quantité pour avoir un petit prix à proposer à votre visiteur, suppose de tenir le temps de l'écoulement du produit.

Ensuite il est nécessaire d'intégrer la réalité économique et le risque financier. L'exemple de la Pointe du Raz, montre qu'un terrain non occupé dès le début, permet aux concurrents d'imposer leurs gammes de produits. La réalité économique, c'est que la concurrence ne vous attend pas.

Lorsque les usines françaises ne fonctionnent plus, le tourisme international apporte au pays de nouvelles richesses. Il nous faut ouvrir des boutiques, y faire respirer les savoir-faire et vendre des produits de terroirs. Pour attirer la clientèle nationale, nous devons créer des événements, sinon l'équipement se meurt. Généralement dans les musées, s'il n'y a pas un réinvestissement dans les trois ans, la fréquentation décroît. Ce cycle de vie de la fréquentation devient de plus en plus court ; autrefois il était de cinq ans, mais comme les gens sont devenus de gros consommateurs et de fins connaisseurs, ils ont besoin de renouvellement permanent. Il faut pouvoir changer sa boutique, les expositions temporaires, l'image du site, et créer sans cesse de l'événementiel ; si le site ne s'y oblige pas, d'autres le feront. Il ne faut pas non plus faire des boutiques uniquement pour les touristes, la boutique doit aussi respirer "local". A Océanopolis, à la Grande Galerie du Museum le chiffre d'affaires du mois de décembre est réalisé par les locaux qui achètent les cadeaux ; l'identité se vérifie sur le mois de décembre. Des ventes nulles en fin d'année signifient que la boutique n'a pas d'objets respirant le "local" ; le mois de décembre peut aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires d'une année.

Ne vendre que ses propres produits, coûte malgré tout très cher. Par exemple 60 000 euros permettent d'acheter une collection griffée : "griffée" veut dire simplement "porteuse d'un logo". Le produit dérivé, quant à lui, est un objet qui émane du discours des guides et du site lui-même. Ces produits créés servent de vecteurs à la communication du site. Les dérivés sont des objets qui ont un message particulier, une forme en 3D, des livres, des CD-Rom, ou la brochure de l'année, constituent des vecteurs de communication auprès de nos véritables cibles automatiquement activées. Autant la publicité, les dépliants, ou les affiches font partie du "marketing d'entrée" pour attirer le visiteur, autant ces objets dérivés constituent du "marketing de sortie" : les produits deviennent des ambassadeurs pour relayer la communication interactive du site après coup.

Faire du média d'entrée, c'est ponctuel : une campagne de presse nationale dure trois jours, la presse quotidienne trois jours, les presses magazine une semaine, la TV six jours, la radio trois semaines. Par contre, le choix d'investir dans une collection de marchandises ou dans une ligne éditoriale, permet à l'objet de durer car il parvient chez la personne, et son propriétaire s'en sert pour traduire un message de bouche à oreille : c'est du "marketing direct". Tout objet qui quitte la boutique devient un support de promotion pour le site, s'il est bien choisi et s'il parle vraiment du site ; si c'est simplement l'objet habituel de chez "Nature et découverte", la figurine plastique que l'on peut trouver chez "Pier Import", ou dans la boutique d'à côté, il ne parlera pas du site, la cliente oubliera où elle l'a acheté ; par contre, si l'objet restitue vraiment l'image du site, il va parler de lui même.

Une carte postale correspond à un objet qui joue deux fois : l'acheteur le prend parce qu'il le connaît, le receveur parce qu'il le reçoit ; le message fonctionne de façon binaire, mais ensuite il se retrouve enfermé dans un livre et on n'en parle plus. De même, un livre est acheté une fois, il va peut-être circuler trois fois selon les statistiques courantes, mais il se range dans une bibliothèque et s'oublie. Faire du livre, c'est très bien pour le culturel ou pour envoyer le message, mais par contre, réaliser un objet en 3D qui peut être posé sur le bureau, la bibliothèque ou sur la table, c'est mieux, car l'objet sera toujours présent et vu. Par exemple, un porte-clef est un objet périodiquement repéré, car il sort de la poche et se repère dans un vide poche. La vocation du produit, est d'émettre un message interactif initiateur de bouche à oreille. La publicité est un "marketing d'entrée", la boutique est un "marketing de sortie".

Il ne faut pas vendre n'importe quoi, mais relier les produits de la boutique au parcours, aux saisons, aux attentes. En communication selon l'acronyme A.I.D.A., quatre verbes reviennent souvent : attirer, intéresser, faire désirer, et faire acheter. Dans les boutiques des Grands Sites, "attirer" signifie créer un lieu d'événements, "Intéresser" signifie la mise en place des promotions et des nouveautés, non pas des promotions en termes de prix, mais changer la marchandise et mettre en promotion le produit de saison (en plein été, il vaut mieux remiser les vêtements d'hiver en réserves). Pour faire "désirer", il s'agit de créer un lieu d'atmosphère, car si la boutique ne traduit pas la passion générée par le site et de toute son équipe, l'ambiance est nulle, et du coup le visiteur passe et n'achète pas. Faire "Agir" consiste à développer la boutique comme un lieu de vie pour que le client ait des solutions à ses 6 euros, et pour que le produit suscite une projection dans l'imaginaire du public : la technique revient à réaliser des univers de présentation qui correspondent à des modes de perception des différentes cibles : un univers féminin, un univers enfant....

**ACCORDER DU TEMPS AU CLIENT**

- A — Lieu d'événements (promotion, nouveautés)
- I — Lieu d'Atmosphère (ambiance, style)
- D — Lieu de vie (solutions, projections, univers)
- A — Espace marchand (libre choix, relief)

SOIGNEZ TROIS UNIVERS ORIENTES CLIENTS  
La Culture    La Personne    Son environnement

La boutique nécessite un espace marchand qui manifeste un certain relief. La marchandise est à présenter comme si elle tombe dans la main des visiteurs, mais en respectant un libre choix. Il faut être attentif et soigner ces trois dimensions que le client vient chercher : de la culture (livre, disque, etc.), du plaisir (jeux, bijoux, etc.) et de la diversité dans une conjugaison de thématiques ciblées. Cela nécessite un large panel d'objets et à partir de là, faire une performance.

Matérialiser la visite est une solution, les objets se sentent doués d'une âme, votre message se concrétise dans des articles et des produits dérivés. Parmi les facteurs clefs, la première chose, c'est de ne pas tricher avec le client : la boutique doit être repérée par le visiteur, si elle est perçue au dernier moment, le public peut dire "ça sent l'arnaque", donc il faut qu'elle soit repérée immédiatement, par une vitrine en situation d'amorçage ou de toute autre façon sur le parcours en effet d'annonce ; ensuite pour avoir moins de vols, il suffit de la placer à la sortie. Quand l'imaginaire sera créé, il y aura plus d'achats, circuit obligé ou non.

Parfois faire du "passage non obligé" peut être interprété comme un manque de confiance dans les produits sélectionnés : si les produits représentent vos valeurs, ayez confiance. La plupart des musées de France maintenant organise le passage obligé, pour la raison simple qu'ils mettent des produits qui correspondent à leur collection. Faire en sorte que ce passage obligé corresponde au prolongement du parcours du site, qu'il exprime un message. Nous entrons alors dans une pratique fusionnelle : la boutique est la suite du parcours. Quand un instituteur dit à ses élèves "n'entrez pas, ici ce n'est qu'un commerce", c'est mauvais signe : la boutique n'apparaît pas comme adaptée au site. Dans une vraie boutique de Grand Site ou de musée, il y a toujours un objet qui pourrait sortir des collections avec un cartel d'explication et être présenté en situation sur l'espace marchand. La dimension pédagogique doit co-exister dans la boutique. Pour que le professeur ait envie de cheminer dans la boutique, il est nécessaire de lui préparer sa justification parce qu'il sent qu'un message a le pouvoir de s'y perpétuer. Le marchandisage fusionnel, c'est de trouver une pièce muséale qui prouve et montre que le passage en boutique perpétue le discours du guide, qu'il y a quelque chose à apprendre et à recevoir dans la boutique

Le renouvellement doit être fréquent, il ne faut pas figer les collections, mais privilégier des séries étroites avec une numérotation à l'article qui signifie la rareté, indiquant que ce produit-là a été tiré par exemple à 250 exemplaires seulement : la signature justifie que le prix soit plus cher.

A suivre ces préconisations, un visiteur sur quatre règle un achat en boutique ; nous en sommes à un sur six dans certains musées, et un sur 25 dans certaines régions. Le client de la boutique est avant tout une acheteuse. Faire une boutique à caractère trop franchement masculin est une erreur ! Il

est incroyable de constater que dans les équipements, ce sont des hommes qui commandent et décident de tout, alors qu'il faudrait confier la responsabilité de la boutique le plus souvent possible à une femme pour leur sensibilité. Les femmes savent souvent raisonner marketing par intuition et empathie client. Elles ont une science de shopping et font les meilleures acheteuses. Il ne faut pas oublier que les femmes ont obtenu le droit de vote aux USA à partir des luttes des suffragettes : les hommes allaient dépenser leur budget au café, la femme devait nourrir la famille avec l'argent qui restait. Les femmes ne sont pas du tout dépensières, elle savent ce qu'elles achètent. Contrairement à ce qu'on croit, les hommes sont plus dépensiers, les femmes savent décider de leurs achats et les limiter, les hommes se laissent aller avec leur chariots dans un hypermarché.

Le panier-visiteur va dans un rapport de 1 à 6, les boutiques thématiques à gammes ouvertes fonctionnent mieux que les petites boutiques où il n'y a pas beaucoup de choix. En ce qui concerne l'objet, il faut limiter le stock à 20% du chiffre d'affaire, une démarque bien tenue est à 2% et elle ne doit pas dépasser 8%. Dans les régies, je conseille de toujours faire voter dans l'acte de création le montant du pourcentage sur chiffre d'affaires de la démarque autorisée. En terme de prévisionnel, des méthodes ont été élaborées par rapport au taux de pénétration "combien de gens rentrent dans la boutique ?", au taux d'évasion "combien n'y rentrent pas ?" et au taux de transformation "combien de visiteurs arrivent et combien deviennent client ?". Il y a des chiffres à définir. Les données sont à collecter entre vous et à centraliser dans un observatoire qui restituera les moyennes et les tendances conjoncturelles. Les chiffres disponibles n'acquiescent une fiabilité que si le système de mesure dispose d'une régularité et d'une rigueur constante.

Pour atteindre la performance, la boutique de site a besoin d'une politique d'image cohérente avec sa mission, de communication, de signalétique, un service d'accès, et d'un vrai assortiment. Pourquoi ? Parce que la différenciation, ça se communique, notamment dans la création d'une marque, par un appui matérialisé, en arrivant à des objets qui l'expriment. L'image positive du site peut être partagée si elle se traduit dans un label de réseau.

## Gestion privée, gestion publique : des finalités différentes

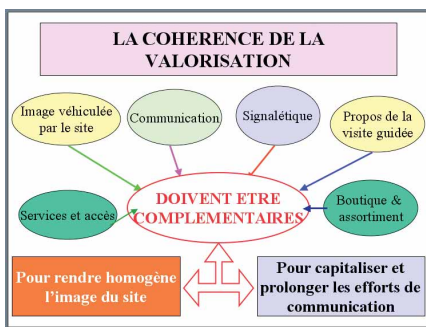
Le point de départ de la réflexion pour aboutir à une stratégie qui marche est de ne pas penser uniquement "monter la boutique de site", mais "il y a 6 euros dans la poche du visiteur, que deviennent-ils ?". Il ne faut pas se cantonner sur uniquement le site, mais explorer ce qui se passe autour dans les commerces et observer comment le visiteur fonctionne dans sa pratique, même si l'angle économique diffère selon les offres proposées. Le privé a un statut juridique qui lui permet tout, le gestionnaire public du Grand Site n'a pas de registre de commerce et s'il est en régie, la gestion d'une boutique peut s'avérer très compliquée ; le privé a son capital propre, alors que le gestionnaire du site est obligé de négocier sans cesse ses budgets. La boutique du privé a une taille minimum 80m<sup>2</sup>, alors que sur les Sites, c'est plutôt 4 m<sup>2</sup>. Les deux acteurs "ne jouent pas dans la même cour" ; la grande surface est en libre-service, le comptoir du site cache souvent la marchandise par crainte du vol. L'accès au magasin indépendant est libre d'entrée, tandis que sur le Grand Site, la clientèle captive doit payer son écot sur le parking, ou un ticket d'entrée à 9,20 euros par exemple, il y a une logique transactionnelle qui se noue entre le site et le visiteur. Pour la compenser, une relation de qualité et une expérience vécue sont imparables.

Une des forces du Grand Site est d'investir dans le relationnel : une adhésion se crée sur le site. Les grandes surfaces intègrent une stratégie de fidélisation pour que leurs clients reviennent, alors que les sites sont réduits à une stratégie "d'un seul passage". La plupart du temps, le commerçant privé s'inscrit dans une pratique de l'argent facile, de l'argent pressé, il faut tout de suite que le tiroir-caisse sonne. A l'inverse, le gestionnaire du site peut envisager et prendre une démarche de plus de long terme pour un retour sur investissement. Nous nous situons dans un registre de développement durable.

Le Grand Site répond à une notion de service public, tandis que la rentabilité est avant tout la vocation du privé. En dessous de 120 000 visiteurs payants, la boutique du site n'est pas assurée d'atteindre son seuil de rentabilité si l'on se situe en démarche comptable d'imputation de chacune des charges (salaires, fluides, loyers, téléphone, gestion, emprunts, dotations aux provisions...), donc la vocation de la boutique de Grands Sites est avant tout pédagogique. La boutique représente un service périphérique qui complète l'offre globale du site. C'est un investissement culturel et en ce sens à soutenir. Mais en tant que service aditif, la formule des imputations de chacune des charges en coûts complets peut être revue à la baisse : si le poste d'hôtesse est partagé avec la fonction billetterie, les salaires sont à diviser par deux, l'électricité nécessaire pour éclairer l'accueil peut être sortie du compte "boutique" si l'éclairage du site est compris, le loyer peut ne pas exister. Ainsi de suite chaque poste est susceptible d'être nettoyé... et une boutique sur site de 10 000 visiteurs a possibilité de s'avérer en situation de produire de la ressource.

Le privé va faire de la valorisation de l'enseigne pour mieux la revendre le moment venu, puisqu'elle lui appartient. Il va faire du CA pour du CA. Par contre le concessionnaire ne possède pas le droit commercial, il ne pourra pas revendre.

Le commerce privé développe une mission économique, il crée de l'emploi. Le Grand Site représente avant tout une mission citoyenne qui réclame un concept. Le premier des concepts, est de se dire "j'ai tant de public qui vient, je sais comment estimer mes cibles, en nombre, en pouvoir d'achats, en modes de consommation. J'opte pour un positionnement de produit en qualité et en couverture de gamme, de place à utiliser, de politique de prix, de sens et d'image à fournir. Je définis à partir de ratios partagés par la profession un potentiel. J'émet une hypothèse haute, une moyenne et une basse. Je calibre le seuil de rentabilité et selon le niveau des ressources à atteindre je m'engage sur un plan d'action. Je prépare mes indicateurs de suivi et de contrôle."



Il faut partir de l'expérience vécue par le visiteur, et bâtir sur l'émotion ressentie, une scénographie dans la boutique, une ambiance dans la boutique : les objets mis en vente reprennent et racontent une aventure. Le public doit y trouver comme un miroir concrétisé de sa visite.

## Conclusion

La création d'une boutique de site demande du métier. L'objet choisi sera toujours celui que le client apprécie, pas celui pour lequel le gestionnaire a eu le coup de cœur ; l'objet qui porte l'empreinte du site affirme une promesse de retour, il doit devenir un témoin générationnel. Quand l'enfant achète l'objet, son parent apprécie son choix et réciproquement, quand le parent achète, il faut que l'enfant puisse comprendre pourquoi. Le produit dérivé s'invente comme média au service du site et "le bouche à oreille" reste la meilleure publicité possible.

## Débat

### Jean Pierre Thibault

J'ai admiré votre habileté à vous tenir toujours sur la corde raide entre quelque chose de patrimonial et quelque chose de commercial, j'allais dire entre "le côté clair et le côté obscur". Ceci étant dit, je crois que vous n'avez pas totalement évité ce fameux côté obscur, au moins sur deux choses.

Première chose : "la différenciation entre le commerce ordinaire et ce commerce spécifique". La spécificité du Grand Site est d'être une offre, et donc de privilégier une politique de l'offre à ce que l'on suppose être le besoin, la demande de la clientèle qui, par ailleurs, dans sa vie quotidienne, a une série de sollicitations qui font un bruit de fond et qui l'influencent beaucoup. Si les visiteurs vont dans un lieu exceptionnel, culturel, patrimonial ce n'est pas pour faire comme partout. Or, dans votre exposé, on a l'impression que la demande l'emporte. On va attendre ce que veut la clientèle, on va essayer, parce qu'il faut bien vivre. Mais vous avez aussi dit que ce n'était pas grave, et qu'on pouvait faire offre publique de référence par rapport au commerce ordinaire. Donc j'appelle l'attention sur cette histoire de demande, "les gens ne veulent rien, les gens viennent là, on leur offre quelque chose, qui est de qualité, ils vont le prendre, si on leur offre que des boules de neige, évidemment ils vont prendre ça aussi". Je ne crois pas que ce soit l'objectif d'une boutique de site que d'offrir des boules de neige, même si ça peut faire obtenir les 6 euros, les 6 euros ne sont pas un objectif.

Deuxièmement, l'objectif n'est pas de "piéger le client", l'objectif est de rendre le service attendu par les Grands Sites de manière à ce que les personnes qui vont le visiter, en sortent quelque part plus intelligentes, et que cette intelligence perdure, et là vous avez raison de dire "en s'appropriant un petit morceau du lieu", donc un peu de cet esprit des lieux qui perdurerait. Tout le vocabulaire sur la façon d'attirer, de faire consommer, les petits colifichets sur le comptoir, des choses comme ça, je ne suis pas sûr que l'on doive véritablement conserver de votre exposé, ce type-là de "petits trucs". Je crois qu'il y a des recettes, des éléments à connaître, il faut savoir comment travaillent les autres, mais il faut surtout je crois, conserver son identité.

### Joël Gam

Je vous remercie d'avoir appuyé là où ça fait mal. Avant ces Rencontres, votre Réseau a fait une enquête auprès des gestionnaires de sites, et la restitution disait ceci : "autour des Grands Sites, on voit souvent prospérer des "marchands du temple" qui vendent des souvenirs, des babioles sans intérêt, des articles "made in ailleurs", souvent de peu de qualité et sans lien avec le site. Est-ce une fatalité ?"

Le piège ce serait effectivement d'accepter la fatalité.

Ensuite, autre remarque issue de l'enquête : "les babioles et les trucs moches, c'est ce qui se vend le mieux". Là aussi, le piège serait d'en rester là. C'est trop simple de faire ce que font les autres, si nous faisons la même chose dans nos boutiques de site, nous ferons certainement moins bien que le supermarché d'à côté, que le commerçant privé qui aura toute la réactivité nécessaire.

Je suis à l'opposé de cette démarche, je vous préconise au contraire la différenciation. Je vous conseille de toujours travailler de façon collégiale, d'avoir un vrai projet éditorial, de bien écouter le discours que véhiculent vos guides, de partir toujours de l'émotion du client. Quand je dis que la demande vient du client, ça ne veut pas dire que le client veut le gadget à 6 euros, et que vous devez coller à cette demande, ou supposée telle. Vous devez au contraire construire votre offre en parvenant à faire passer l'image de votre site et son âme. Ensuite il va falloir demander des financements pour qu'un professionnel la traduise d'une façon ou d'une autre dans de l'objet qui fera sens par rapport au site.

L'objectif n'est pas de piéger le client pour lui soutirer 6 euros. Je dis simplement "6 euros vont partir". Est-ce que les 6 euros doivent partir au supermarché du souvenir standard, à l'Aquarium qui est à 15 km et qui saura exploiter l'image de la Pointe du Raz, sans rien en retour? Ou dans la boutique du site, dans des objets qui auront du sens, et dans une boutique dont les bénéfices seront consacrés à mieux gérer et mettre en valeur le site ?

Je vous dis : “laissez le tourisme de masse à d’autres, consacrez votre énergie à offrir autre chose”. C’est pour cela que nous devons faire aussi du porte-clef, mais à notre image. La “Maison des toiles de lin” à Saint Thélo près de Loudéac en Côte d’Armor a réalisé un porte-clef très simple et beau : des graines de lin entre deux plaques de verre, marqué “la route du lin”. Nous savons faire des belles choses si nous y pensons en amont et que nous leur accordons du sens auquel le public adhère.

Autre remarque entendue chez les gestionnaires : “Dès que l’on sort du standard, les prix sont très élevés, les gens n’achètent pas”. C’est là une sanction parce que nous n’allons pas trouver les bons interlocuteurs dans la filière, il y a tout un réseau de fabricants, de fournisseurs, de prestataires qui travaillent avec les musées. Les prix sont bas parce qu’ils travaillent avec un ensemble de musées. Il faut faire ce qu’on appelle du “sourcing”. Allez au salon “muséum expression”, voir ce qui s’y fait, mettez en concurrence les uns et les autres, faites des appels d’offre si vous êtes en régie, mais utilisez des techniques appropriées, osez la transparence et osez la concurrence. Ne prenez pas forcément le fournisseur d’à côté pour qui vous représentez peut-être la vache à lait que représentent les marchés publics. Faites travailler des professionnels dans vos boutiques pour qu’ils puissent acheter, et puis soyez vigilants, avec une déontologie et une éthique qui ne soit pas contraire à l’esprit d’entreprise.

Quand je vois que les guides ne passent plus en boutiques, c’est qu’on a trahi quelque part leur discours. Mais quand je vois un guide associé à la personne chargée de réaliser une plaquette et qui dit “tiens c’est ce rocher-là qu’il faut photographier, à telle heure de la journée parce que la lumière y est plus belle”, c’est positif. Il adhèrera lui aussi à la boutique qui deviendra “fusionnelle” parce que les objets en vente continueront le message. Lorsque le guide arrêtera sa visite en fin de parcours devant la boutique, l’acte d’achat sera naturel, car le client y trouvera le prolongement de sa visite, les élèves en visite scolaire aussi.

Il ne s’agit pas de voler l’argent du client. Lui permettre plus sûrement un réel investissement. Rien ne vous empêche de signaler que son achat “citoyen” contribue à la valorisation d’un programme spécifique du site. Vous l’engagez ainsi à revenir pour apprécier son implication. Mais la culture d’entreprise est-elle à rejeter ? Les sites ont aussi besoin d’argent pour fonctionner, les artisans et agriculteurs de proximité peuvent y trouver des débouchés aussi. Et les artisans locaux ? ça les aidera de participer à la création d’un produit à l’image du site, au lieu de rester tout le temps dans leur propre création.

**Question :** *Est-ce qu’on peut penser à la culture de franchising dans ce que vous proposez pour les Grands Sites ?*

#### **Joël Cam**

J’éprouve une certaine crainte vis à vis du système de “franchise”. Certains me disent qu’ils ne savent pas faire, et qu’ils préfèrent demander à la RMN. Deux établissements publics ont délégué leur boutique à “Nature & Découverte”, dont le “Palais de la découverte” ou en collaboration avec Hachette pour la boutique “Explorus” à la Villette à Paris. Cette enseigne y réussit très bien, seulement le gestionnaire prend des objets dits “sélectionnés par le Palais de la découverte” et il utilise la marque “Palais de la découverte” pour vendre le même objet dans tous ses points de vente dans toute la France ! A qui profite vraiment la délégation de service ?

Cela dit, les Espagnols sont très bon en merchandising. Une filiale de la Seita, qui a été rachetée, est très bien implantée dans les boutiques de musées en Espagne. Donc si nous ne savons pas faire où si nous n’osons pas prendre la main, il y aura la déferlante du privé qui viendra se substituer à notre défaillance. C’est pourquoi je vous dis d’occuper le terrain avant, parce que de toute façon le champ économique sera pris à un moment donné tout simplement parce qu’existe la fièvre acheteuse chez tout consommateur de détente, de loisirs et de culture.

**Question :** *Est-ce que vous pensez qu’il est jouable de faire savoir au client que les bénéfices faits dans la boutique sont réinvestis sur le site par le gestionnaire du site ? Est-ce que vous pensez que c’est un bon moyen pour que le client se sente dédouaner dans ses achats aussi ?*

#### **Joël Cam**

Chaque fois que vous le pouvez, mettez en avant cette tendance citoyenne, mettez en avant l’éthique. Que l’argent de la boutique aille à une cause (la conservation du site, l’aide à une école ou à un village dans un pays étranger) est un facteur de différenciation important pour le public sensible à l’achat utile.

Chaque fois que vous avez choisi un produit de revente qui se trouve aussi dans d’autres commerces, n’ayez pas honte, mais indiquez “sélectionné par le Grand Site”, ce qui confère une légitimité à ce produit et justifie qu’il soit chez vous.





# LA BOUTIQUE DE SITE DE L'AVEN D'ORGNAC

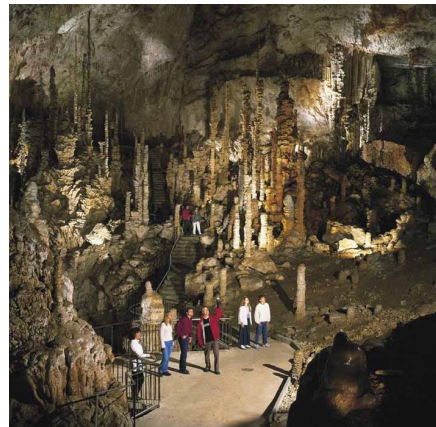
Joël Ughetto, Directeur du site de l'Aven d'Orgnac

## L'Aven d'Orgnac et le musée régional de la préhistoire

L'Aven d'Orgnac se situe sur la commune d'Orgnac-l'Aven, petit village de 400 habitants, à l'extrême sud du département de l'Ardèche, dans la région Rhône Alpes, sur la rive droite de la vallée du Rhône. Voisin du site classé du Pont d'Arc et de la fameuse grotte Chauvet, il est à 17 km au sud des gorges de l'Ardèche.

Avant l'Opération Grand Site, l'accueil se faisait sur un parking bitumé, de type "accueil grande surface", qui a été déplacé et remplacé par de magnifiques terrasses, sans aucune surface bitumée. Aujourd'hui, l'accueil se fait toujours au niveau des parkings, mais sur des aires naturelles boisées.

Contrairement à beaucoup d'autres Grands Sites, l'entrée est payante : les visiteurs prennent leurs tickets et reçoivent quelques informations, notamment dans un petit espace de plein air, où sont expliqués la formation de la cavité et le dépôt de la roche sédimentaire, et où sont présentées les études scientifiques menées sur Orgnac. Ensuite les visiteurs sont pris en charge par un guide, descendent "à moins 130m sous terre", dans trois salles grandioses. Auparavant les gens devaient remonter près de 400 marches, aujourd'hui ils remontent directement par l'ascenseur réalisé dans le cadre de l'Opération Grand Site. C'est un gros avantage car cela a permis de créer un circuit : le public visite la grotte, il est plongé dans des temps géologiques, et une fois revenu à la surface, il découvre le musée régional de préhistoire.



Le réseau souterrain est grandiose. Il s'étend sur 4 km, que nous avons divisé en trois parties :

- La partie destinée au grand public s'étend sur 3 ha, et accueille environ 120 000 visiteurs par an. Le paysage souterrain est fabuleux, ce sont vraiment des cathédrales souterraines, où les plafonds atteignent 50 m de hauteur. Grands volumes, profusion et diversité des formes de cristallisation font la réputation d'Orgnac : pratiquement 90% des formes de cristallisation du calcaire, notamment des coulées dénommées "draperies", sont présentes. L'entrée d'origine reste visible en plafond : un aven désigne une vaste excavation naturelle creusée par effondrement dans certaines roches, notamment dans les causses de l'Aveyron, de la Lozère et de l'Hérault. Le milieu souterrain est un milieu très fragile, il faut obligatoirement l'accompagnement d'un guide.
- Depuis quelques années, des visites à caractère spéléologique invitent un public plus averti sur une partie vierge de tout aménagement. Les groupes, composés au maximum de 8 personnes, sont accompagnés par un guide d'état, pour une ballade de 8 heures environ. Dans ce magnifique paysage souterrain, certaines salles couvrent une superficie de 3 ha, et abritent différentes formes de stalactites, parfois de très grande finesse de cristallisations.
- Une dernière partie, ouverte exceptionnellement et uniquement à des buts scientifiques, est en protection intégrale, car c'est un milieu qui est vraiment très fragile.

## Les trois espaces de vente d'Orgnac : chacun pose un problème particulier



“Boutiques”, c’est un mot qu’il faudrait peut-être changer. Est-ce le mot le plus approprié ? Un concours d’idée pourrait être lancé sur cette question. La première boutique n’est pas en gestion directe : c’est une gestion concédée suite à un appel d’offres. Le cahier des charges existe, mais “le petit problème”, c’est d’avoir à faire avec des commerçants qui pensent de suite aux marges, à vendre ce qui rapporte le plus ; ce qui est malgré tout logique.

L’espace vente à l’intérieur du musée est une régie directe. Pour ne pas tomber dans l’excès de “vendre des bibelots”, la municipalité s’est cantonnée à la librairie thématique sur la préhistoire, l’archéologie, la spéléologie, et sur tout ce qui a trait directement au site. Toutefois un “petit problème”, le panier moyen : il y a assez peu de ventes ; ce qui est également un peu logique, mais il faudrait trouver le juste milieu.

Un troisième point de vente est dédié aux artisans. Jusqu’à aujourd’hui, cette boutique réalisait de faibles recettes. Cet été, un groupement d’artisans locaux va réinvestir différemment les lieux. Ceux-ci se sont regroupés en association.

La boutique n’est pas un passage obligé : c’est une volonté. La boutique aurait très bien pu être collée à la sortie des ascenseurs, pour que le public y pénètre obligatoirement. Volontairement, cette solution n’a pas été retenue, ce qui fait que seuls 50% des visiteurs la fréquentent. Bien entendu, cela ne plaît pas du tout aux commerçants. Le public peut également s’arrêter sous les chênes verts, seuls vestiges préservés de l’espace naturel initial : c’est un point de détente relativement bien intégré dans le site, avec des constructions en pierres calcaires propres à la région. La signalétique pourrait être améliorée : une réflexion est en cours, notamment avec la DIREN.

Nous avons également de petits soucis avec l’existence de commerces de voisinage. Un bon hôtel restaurant qui se trouve à 50 m du site, a vu son chiffre d’affaires sur les recettes de son bar péricliter de 80 à 90%, dès qu’un commerce de vente de boissons s’est installé à l’intérieur du site, ce qui est malheureusement un peu logique : si les visiteurs ont la possibilité de se désaltérer sur place, très peu vont faire l’effort de se déplacer hors du site. Cela nous pose pas mal de problèmes.

### Le cahier des charges de la boutique concédée

Le cahier des charges stipule que le commerçant doit respecter scrupuleusement les horaires d’ouverture. Il s’avère qu’il faut faire la police, parce que le système marche très bien en juillet et août, mais pendant les mois de février, mars, ou novembre, lorsque nous avons très peu de visiteurs, le commerçant se fait un peu “tirer l’oreille” pour les respecter. D’un autre côté, lorsque le site n’accueille que 15 ou 20 personnes en février, on peut se mettre à la place des commerçants.

Le cahier des charges dispose de clauses concernant le choix des produits et le droit d’image. Il stipule bien que tout objet qui ferait tort à l’image du site peut être enlevé, mais il s’avère qu’il est un peu délicat de dire que “tel objet fait tort”, ou “ne fait pas tort”, ça reste subjectif. Ainsi dans la première boutique, le commerçant a mis l’accent sur la vente de minéraux, thématique attachée au site (cristallisation), qui se traduit malheureusement par la vente de bibelots standards, comme des petits colliers ou des ligatures. En matière de droit d’images, quand le commerçant veut utiliser des images du site, il doit demander l’autorisation à la Municipalité, à chaque fois, et cela se négocie au cas par cas.

### Enquêtes de satisfaction de la clientèle

Il est important de savoir ce que pense le public. Des enquêtes sont régulièrement reconduites, il y en a d’ailleurs une en cours actuellement. Un extrait de dernière enquête au niveau de la boutique, montre que finalement les gens sont assez satisfaits, puisque “les 48% ne sait pas” sont “les 48% qui ne visitent pas la boutique”, et dans les 50% qui fréquentent cette boutique, 45% des gens sont plutôt satisfaits ou très satisfaits. Il y a peut-être un décalage entre la vision du gestionnaire et la réalité sur le terrain. Toutefois, les enquêteurs remarquent que parmi les 45% de satisfaits, certains regrettent quand même le peu de rapport entre les produits proposés et le site.

## Notre bilan

Pour résumer, il y a deux cas de figures : un mode de gestion concédée à un commerçant, et un mode de gestion directe.

A l'intérieur du musée, le point de vente est en gestion directe. La Municipalité a choisi de se spécialiser dans la vente de livres thématiques, en rapport avec le site. C'est le travers contraire du commerçant qui vend toutes sortes d'objets, mais refuse la vente de "bibelots", restreint la clientèle à un public très limité : le panier moyen est de l'ordre de 23 centimes d'euros, c'est assez ridicule. Pour l'instant "le panier moyen" n'a pas du tout été l'objectif de la municipalité, mais cela fait partie des réflexions en cours. Le panier moyen peut être développé assez facilement, même si les ouvrages présentés sont des ouvrages assez spécialisés.

Au niveau des boutiques, que ce soit la concession à un gestionnaire privé ou la gestion directe, les deux exemples ont leurs avantages et leurs inconvénients. La municipalité réfléchit à reprendre dans deux ans, la totalité des commerces en gestion directe, mais c'est un système très lourd : dans une gestion municipale, qui dit "gestion directe" dit "il faut une délibération municipale, chaque fois que vous changez les prix", alors je ne sais pas si c'est aussi la solution.

Cependant, il s'agit d'un contrat d'affermage, ce qui nous permet de garder une marge de manœuvre. Au bout de six ans, le gestionnaire peut tout simplement renouveler ou clore la location. Il n'y a pas eu création d'un fonds de commerce, ce qui facilite les choses et permet de faire pression sur l'exploitant. C'est un point essentiel, quel que soit le mode de gestion des boutiques, il faut que la structure responsable du site garde la maîtrise sur les activités qui s'y développent.

---

## Débat

**Question :** *Est-ce que vous avez envisagé une politique d'édition, de production propre en objet ou en document ?*

### Joël Ughetto

Nous avons édité un guide du site, mais les boutiques se vampirisent entre elles. Il est certain que si le guide était vendu dès la première boutique, il se vendrait mieux, mais comme il est vendu au rayon librairie, les quantités vendues ne sont donc pas énormes.

**Question :** *Deux mots sur le commerçant : que vendait-on ? Et pourquoi ça n'a pas marché ?.*

### Joël Ughetto

Au départ, le commerçant vendait notamment des vins locaux, des productions de miel, de la charcuterie, tout ce qui a trait au terroir, mais il s'est aperçu très vite que les ventes n'étaient pas au rendez-vous. Rapidement, il a réorienté son fonds de commerce et malheureusement deux ans après, il vendait des vêtements. Il faut faire attention à ne pas généraliser : ce sont des exemples spécifiques.

Notre gros problème est qu'il y a trois points de vente, c'est trop. Je pense qu'à l'avenir, on se limitera à deux maximum.

Contrairement à d'autres sites, l'entrée est payante, ce qui entraîne une limitation sur les autres dépenses : les gens ont moins d'argent pour consommer sur le site et il faut le comprendre. Le prix de l'entrée est à 9,20 euros, ce qui peut sembler élevé, mais c'est la visite d'une des plus belles cavités aménagées d'Europe, labellisée Grand Site de France ® ! Ce prix comprend aussi la visite du musée régional de Préhistoire : c'est un forfait pour les deux visites. Le stationnement est gratuit. Dans les études réalisées chaque année, nous demandons "que pensez-vous du rapport qualité-prix ?" et 90% des gens sont satisfaits ; bien sûr, ce serait gratuit ce serait encore mieux. Le bilan fait par les visiteurs est largement positif.

**Question :** *Est-ce que vous arrivez au petit équilibre sur le fonctionnement des équipements, voir même au-delà de l'équilibre, avec la billetterie et le chiffre d'affaires dans les boutiques ?*

### Joël Ughetto

L'équilibre est atteint très rapidement, il n'y a pas de problème, d'ailleurs le site reverse une somme annuelle à la mairie d'Ornac l'Aven.

### Bruno Cariou

Cet exemple permet de toucher du doigt tous les arguments qui justifient l'installation d'une Maison de Site par les gestionnaires. Le choix du mode de gestion des commerces, concédée, directe ou fermage, est un point important pour les gestionnaires, de même que les problèmes de cohabitation ou de voisinage.

# LA MAISON DES PRODUITS DE PAYS DE JAUSIERS

**Contact : Nadine Garino**

**Vice-Présidente à la culture de la Communauté de Communes**

**Directrice de la Maison de produits de pays à Jausiers.**

**4 av Trois Frères Arnaud 04400 Barcelonnette**

**Tél : 04 92 81 22 05 - Fax : 04 92 81 51 67**

## Produit du terroir, promotion du territoire

Date de création (premières réflexions) et type de société : **1989 - Groupement d'Intérêt Economique en 1992.**

Contexte de la création : Suite au départ du 11ème BCA, volonté politique et volonté locale de créer une structure de développement touristique et de développement local.

Emplacement : **Jausiers** (terrain offert par la commune), 4 km de Barcelonnette

Enveloppe financière de départ :

312 000 Frs Conseil Régional

600 000 Frs Etat

512 000 Frs procédure Atelier relais

600 000 Frs x 2 GIE Fond de concours

**Soutien technique** : chambres consulaires (métiers, agriculture et commerce)

**Nombre de salariés** : 6 personnes à temps plein (emplois directs + maintien et création d'emplois indirects dans la vallée : emplois agricoles, artisans, ...).

**Produits** : Artisanat, produits locaux uniquement (sélection sur l'origine et la qualité des produits) + invité Italien.

**Horaires et jours d'ouverture** : 10-12h et 14.30-19h (non stop en période estivale, 365 jrs/an).

**Communication / publicité** : présence sur les plaquettes de l'Office du Tourisme ("Les clés de l'Ubaye", ...) sites Internet ([www.ubaye.com](http://www.ubaye.com) et [www.produits-de-pays.com](http://www.produits-de-pays.com) : vente par correspondance) et présence dans toutes les structures d'accueil.

**Clientèle** : Touristes (familles), groupes (autocaristes en intersaison) et Comités d'entreprises + clientèle locale.

**Chiffre d'Affaire** : 1 million d'Euros (répartition : 1/3 produits issus de l'agriculture, 1/3 artisanat de bouche, 1/3 décoration).

**Adhésion** (caution) : 700 Euros. Les adhérents du GIE, propriétaires de la Maison, sont bénévoles et ne sont donc pas rémunérés.

Formation des adhérents : stages marketing, emballage, hygiène, législation, ...

**Retenue sur la vente des produits pour la structure** : 20% du prix HT qui se répartissent de la manière suivante 10% pour les frais de personnels et 10% pour les frais de fonctionnement.

## QUESTIONNEMENT LIE A L'ELABORATION D'UNE MAISON DE PRODUITS

(réponses apportées par Mr PIANA, Chambre des métiers du 04)

### Le départ

**Qui doit porter le projet au départ ? Les entreprises locales ? Les chambres consulaires ? Les élus locaux ?**

**Une collectivité locale ?**

C'est très varié. Mais cela doit répondre à une demande des professionnels. Les chambres consulaires se chargeront de l'accompagnement du projet.

**Quels sont les types d'entreprises ciblées dans un projet de Maison de Produits (artisans, producteurs locaux, artistes...) ?**

Avant tout celles qui produisent localement, mais qui ne produisent pas forcément des spécialités locales. Seul la valeur ajoutée locale pourra être prise en compte en fonction de critères bien déterminés.

**Faut-il au départ un nombre minimal d'entreprises volontaires pour lancer un projet ? Combien ?** (14 dans le pays du Haut Verdon, 48 dans l'Ubaye...). Une vingtaine semble un nombre correct, en dessous, il faut vraiment s'assurer de la viabilité économique et de la pérennité de la structure.

**Une Maison de Produits est-elle rattachée à une zone géographique donnée ? Si oui, qui détermine cette zone et comment ?**

Comme dans l'Ubaye, l'échelle intercommunale est pertinente, mais cela dépend également de la potentialité locale.

**Une zone à l'échelle de la Communauté de Communes du Briançonnais peut-elle être pertinente ? Et l'échelle d'un ancien Escarton (qui aurait le double avantage d'avoir une valeur historique et d'être à cheval sur l'Italie et la France) ?**

Cela peut-être le cas, mais le territoire doit être bien identifié, il ne doit pas exister de confusion pour le visiteurs (il serait mal venu de commercialiser de l'artisanat du département du Var, à titre d'exemple).

## La mise en œuvre

### **Quelle est la durée du processus (de l'idée de départ à la concrétisation de l'étude) ?**

Comme pour la maison de Jausiers, 3 années au total (de la réflexion initiale à la concrétisation du projet) sont souvent nécessaires.

### **Qui intervient dans la mise en œuvre du projet et quel est le rôle des chambres consulaires ?**

Les chambres consulaires jouent un rôle déterminant notamment dans leur accompagnement technique (ingénierie, financement) mais des cabinets d'études peuvent également intervenir. A ce titre, les chambres consulaires des Hautes-Alpes ont la capacité d'accompagner ce type de projet (comme elles l'ont fait pour le Queyras).

### **Qui finance les coûts d'investissements ?**

Les collectivités locales et l'Europe (en investissement). Il peut y avoir "appel d'offre" auprès des communes notamment pour la mise à disposition du terrain d'implantation (A Jausiers, la Commune a offert le terrain).

## Le projet

### **Comment est déterminé le lieu d'implantation de la Maison de Produits ? Quels sont les critères fondamentaux ?**

C'est l'association de préfiguration qui choisit en définitive le lieu d'implantation en fonction de la situation géographique : un sommet de col ou une intersection de vallées sont des lieux propices. Il faut un lieu de passage de façon à pouvoir capter la clientèle.

### **Comment est déterminé le type de bâtiment ? Quels sont les critères fondamentaux ? Est-il préférable d'avoir un bâtiment nouveau ou de rénover un bâtiment ancien ?**

La construction d'un bâtiment neuf est préférable afin d'avoir une structure moderne et fonctionnelle. Néanmoins l'utilisation de bâtiments anciens est possible. Si plusieurs solutions existent localement, il revient à l'association de producteurs de choisir la meilleure solution en fonction de ces critères. Il faut raisonner en terme d'entreprise.

### **Comment fonctionne la Maison de Produits ? Son statut juridique ? Qui gère, qui dirige ?**

Il faut que ce soit une structure indépendante et de nombreux statuts juridiques existent. Toutefois, le statut relève du droit privé, c'est une entreprise commerciale.

### **Est-il possible de proposer des services à l'intérieur de la Maison de Produits comme un OT, un bureau des guides, la vente de forfaits de ski, la vente de billets pour la navette... ? Est-ce recommandé ?**

Il faut être prudent et attentif au conflit d'image, l'espace de vente de produits doit être clairement identifié.

## La rentabilité

### **Les Maisons de Produits sont-elles rentables ? Au bout de combien de temps ?**

Oui, en général après 3 à 4 ans de fonctionnement.

### **Permettent-elles la création d'emplois ?**

Oui, de 3 à 6 emplois directs.

### **Qui finance les frais de fonctionnement ?**

Un pourcentage sur les produits de la vente.

### **Intérêt dans le cadre de l'OGS et facteurs de réussite :**

- Élément de développement touristique et de développement local.
- Mobilisation de fonds publics, mais surtout privés.
- Mobilisation des institutions consulaires qui ont aidé au portage du projet.
- Une vitrine de la vallée et la valorisation de son savoir-faire (outil de promotion du territoire).
- Les producteurs locaux ont pris conscience du potentiel d'un outil comme "la maison des produits" (recherche de la qualité, émulation, ...) : professionnalisation de l'offre et des acteurs.
- Renforcement de l'indépendance économique des producteurs et par la même, du territoire (maintien ou création d'emplois, développement de structures agricoles, développement de l'artisanat...).
- Rentabilité et compétitivité des produits vendus (moins chers que chez certains supermarchés locaux).



# BIBLIOGRAPHIE

**James Carter**

"L'esprit des lieux, programmer l'interprétation d'un territoire"

Cahier de l'ATEN n° 76, 2005

**Jean-Pierre Bringer**

"Concept et démarche de l'interprétation"

ATEN 1988

**Jean-Pierre Bringer**

"Méthodologie des plans d'interprétation"

ATEN 1992

"Méthodologie du plan d'interprétation"

Espace naturel régional Nord Pas de Calais, 2000 (téléchargeable sur [www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com))

"La démarche d'interprétation du patrimoine : de la théorie à la pratique"

Espace naturel régional Nord Pas de Calais, 1999 (téléchargeable sur [www.enr-lille.com](http://www.enr-lille.com))

"Charte pour l'interprétation des sites culturels" (projet)

ICOMOS-Ename, Août 2004

"Interprétation du patrimoine",

Les Cahiers Espaces, avril 1997

**W.J. Lewis,**

"L'interprétation pour les visiteurs des parcs ~ Manuel de formation  
à l'interprétation pour les visiteurs des parcs"

traduit de l'américain par J. M. Petit., Cahier de l'ATEN n° 41, 1988

**Freeman Tilden,**

"Interpreting our Heritage"

University of North Carolina Press, USA, 1957

"Interprétation du patrimoine"

Les Cahiers Espaces, avril 1997

**Joel Cam**

"Les boutiques de sites culturels - guide du gestionnaire"

ODIT France, 2005



## René RIVARD

Concepteur, programmiste de sites et d'équipements culturels

Président du bureau CULTURA, chargé de projets et muséologue senior.

Fondateur et directeur pour le Québec (1970-79) du Service d'interprétation de Parcs Canada, le service canadien des parcs nationaux et des lieux et monuments historiques.

Depuis 25 ans, conseiller en muséologie et en interprétation, en développement culturel et en mise en valeur du patrimoine. Expert-conseil pour l'UNESCO (1978-85) dans de nombreux pays africains.

Spécialiste en *nouvelles muséologies et transmission culturelle*. Écrivain, formateur et conférencier, René Rivard fut associé à des projets majeurs dans divers musées, centres d'interprétation, parcs nationaux et sites archéologiques et naturels pour réaliser des inventaires, la programmation de l'interprétation et de l'accueil, des stratégies de mise en valeur, et la réalisation d'expositions permanentes et temporaires

### Principales interventions :

“Musée d'histoire et d'archéologie” de Montréal (Pointe-à-Callière), “Musée de la civilisation” de Québec, “Musée de la civilisation égyptienne” au Caire, “Musée international de la motoneige” à Valcourt, “Musée de la Montagne et des Sami” à Jokkmokk (Suède), “Parc de l'Artillerie” de Québec, “Musée de la Gaspésie”, Parc national de la Guadeloupe, “la Nutrisphère” à Saint-Hyacinthe, “Académie Éric Tabarly” à Lorient, “Château de Trévarez” dans le Finistère, “Maison de l'émigration française” en Canada à Tourouvre, “Jardin des Premières Nations” au Jardin botanique de Montréal, “Musée de culture populaire” à Trois-Rivières, “site de la Roche d'Oëtre” à Athis-de-l'Orne, “Archives nationales du Québec”, “Maison des Amériques” à Val-David, “Centre national des naufrages” du Saint-Laurent à Baie-Trinité, “Maison des Traditions vivantes” à Montréal, “Musée des Abénakis” à Odanak, mise en valeur du village de Natashquan, Projet de l'Île de Nantes à Nantes, “Centre des traditions vivantes” à Montréal, “Cité de l'innovation” à Grenoble, site paléontologique de Sansan dans le Gers, “Musée de Rimouski”, etc.

Récipiendaire des prix *Carrière internationale 2000* accordé par ICOM-Canada, *Carrière 1996* décerné par la Société des musées québécois (SMQ) et *Mérite 1990* attribué par l'Association québécoise d'interprétation du patrimoine (AQIP).

En juin 2002, il est reconnu “*Fellow*” de l'Association des musées canadiens et il reçoit en 2003 la *Médaille du Jubilé d'or de la Reine Elizabeth II* pour sa contribution au monde muséal canadien.

### Cultura

1070 ave Lajoie, porte 12  
OUTREMONT (Qc) H2V 1N6  
Canada  
rene.rivard@cultura.ca

## Joël CAM

Links Développement

### FORMATION

D.E.S.S. Marketing vente - CNAM Nantes (1991)

Mémoire de soutenance sur l'approche marketing dans les boutiques de musée

D.U.T. de Techniques de Commercialisation - I.U.T. Quimper (1973)

### ACTIVITES PROFESSIONNELLES

Dix ans d'exercice comme consultant-formateur auprès de la Fédération des écomusées et des musées de société, de l'Association Muséum et Industrie ont permis à Joël Cam de faire partager son expérience aux équipes du patrimoine et de la culture issues des collectivités territoriales de plus de 200 sites à travers la France, la Belgique et les territoires d'Outre-mer.

A la demande de l'Agence Française de l'Ingénierie Française sous la tutelle du ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer, Joël Cam a écrit l'ouvrage "Boutiques de sites culturels, guide du gestionnaire" (AFIT 2002 – réédition en avril 2005) - Documentation Française.

Praticien de terrain, il dispose d'un savoir faire acquis sur le terrain par 25 ans de direction et gestion de points de vente spécialisés. Il exerce dans le domaine culturel en librairie et produits dérivés de musée à Océanopolis-Brest durant 5 ans, en multimédia Nuggets-Disques pendant 8 ans et en objets du monde sur 8 années auprès de François Lemarchand, le fondateur de Nature et découvertes.

Son activité est centrée dans le domaine des boutiques de lieux culturels et touristiques sur :

- la diffusion des méthodes d'accompagnement opérationnel pour la création, la mise en place d'espaces marchands dans les sites culturels, les musées, les monuments et les offices de tourisme.
- L'élaboration marketing de concept de boutique thématique personnalisée en fonction du site et de sa thématique.
- L'application merchandising de localisation, implantation et agencement des espaces marchands en fonction de la fréquentation et des flux de visiteurs.
- La construction d'une offre marchande avec la mise en place de filières d'approvisionnement, une proposition d'assortiment, de recherche de fournisseurs, de sélection de produits et de tarification des prix
- Le conseil et le suivi en création de produits dérivés : études préalables, appel d'offre, tests de produits, suivi de réalisation de packaging et qualité.
- Le recrutement et formation à la vente, aux techniques marchandes et à la gestion des équipes de la boutique.
- Les audits et enquêtes sur le point de vente ou sur le réseau de distribution.

### Joël Cam - Links developpement

25, rue de la Châtaigneraie

44850 Saint-Mars-le-Désert

joel.cam@wanadoo.fr



# RÉSEAU DES GRANDS SITES DE FRANCE

Créé en Novembre 2000, le Réseau des Grands Sites de France est une association loi 1901 qui regroupe les organismes locaux chargés de la gestion des Grands Sites. Ces sites ont tous en commun d'être à la recherche de fonctionnements novateurs, permettant d'assurer un accueil de qualité tout en respectant l'esprit des lieux, et de générer un impact positif sur le tissu social et économique environnant.

Accueillies chaque année par un Grand Site différent depuis 1999, les Rencontres annuelles des Grands Sites sont l'occasion d'approfondir sur deux jours un thème important pour la gestion et le devenir des Grands Sites, en associant témoignages concrets et interventions d'experts.

Le Réseau des Grands Sites de France bénéficie du soutien de



Édité par

RÉSEAU DES GRANDS SITES DE FRANCE

Siège : Grand Site de Solutré - BP 80 015

71 012 Charnay-lès-Mâcon

T 03 85 35 82 81 - F 03 85 35 87 63

contact@grandsitedefrance.com

[www.grandsitedefrance.com](http://www.grandsitedefrance.com)

21 euros

ISBN 10 : 2-9527328-0-9 - ISBN 13 : 978-2-9527328-0-2 - ISSN en cours - Dépôt légal Aout 2006