

Ministère de la culture et de la communication

25 juillet 2006

Plan de développement économique
du musée et domaine national
du château de Fontainebleau

Sommaire

1	Situation économique	3
1.1	Comptes d'exploitation 2004 hors boutiques	3
1.2	Coûts de personnel	5
1.3	Frais d'entretien et de fonctionnement	7
1.4	Recettes visiteurs : entrées, visites guidées, audio-guides	7
1.5	Ratio recettes/coûts	8
1.6	Investissements (gros travaux, restauration, acquisitions)	9
1.7	Comptes d'exploitation des boutiques	10
2	Fréquentation actuelle, fréquentation potentielle	12
2.1	Fréquentation totale et évolution	12
2.2	Fréquentation actuelle et potentielle par segment	17
2.3	Objectif : augmenter la fréquentation de 50% sur 8 ans.	24
3	Offre de visite	27
3.1	Espaces et circuits de visite	27
3.2	Mise en scène des visites, thèmes	27
3.3	Attractions, spectacles et divertissements	31
3.4	Aides à la visite : audio-guide, cartels et panneaux	32
3.5	Visites-conférences, visites accompagnées, ateliers	34
3.6	Accueil des visiteurs	36
3.7	Saisons, jours et horaires d'ouverture	37
3.8	Information, réservation	39
3.9	Une offre adaptée pour les scolaires et les jeunes	40
3.10	Expositions temporaires	41
4	Accès, infrastructures et services	43
4.1	Accès, signalisation	43
4.2	Stationnement	44
4.3	Restaurants, cafés, aires de pique-nique	46
5	Tarifs et recettes	47
5.1	Tarifs et recettes de visite	47
5.2	Recettes de location d'espaces	49
6	Organisation et moyens	51
6.1	Créer une fonction marketing-commercialisation	51
6.2	Une communication plus offensive	51
6.3	Gérer les ressources humaines en fonction du public	52
6.4	Instaurer une culture et des instruments de gestion	57
7	Plan d'action	59
7.1	Planning des actions à mener	59
7.2	Fiches de synthèse des actions à mener	60
7.3	Des moyens supplémentaires pour	71
7.4	... des recettes supplémentaires	71
7.5	Compte de résultat cible	72
8	Méthodologie	73
8.1	Personnes rencontrées et entretiens	73
8.2	Données traitées	75

1 Situation économique

1.1 Comptes d'exploitation 2004 hors boutiques

Nous avons établi un compte de résultat d'exploitation consolidé le plus complet possible.

Ce compte de résultat ne consolide pas celui de la boutique qui est exposé plus loin. Il n'y figure que les charges d'exploitation : les investissements, gros travaux, et acquisitions sont mentionnés ultérieurement.

Les charges d'exploitation incluent les coûts de personnel (130 équivalents temps plein, DMF, DAPA, RMN).

Nous avons intégré les recettes des préventes Musée&Cie, des cartes InterMusées ainsi que des audio-guides. Nous n'avons pas intégré les coûts liés à ces recettes (éventuels coûts marketing et distribution Musée&Cie et InterMusées, exploitation audio-guides) en l'absence de détails disponibles.

Résultat d'exploitation (hors boutiques)	Fontainebleau
Coûts d'exploitation	7 221 378
Recettes d'exploitation	1 239 432
Taux de couverture	17,2%

1.1.1 Détails

Comptes consolidées des dépenses réalisées (2004)	Fontainebleau
Entrées	
Effectifs DMF+DAPA (ETP employés, yc saisonniers)	118
Coût moyen	39 500
Effectifs RMN (accueil)	10,7
Coût moyen	32 523
Coût total personnel	5 009 000
Frais de fonctionnement et d'entretien DMF+DAPA (chap. 3498, 3520)	1 889 308
Frais de fonctionnement et de communication RMN	73 000
Total coûts	7 082 378
Recette	1 016 059
Audio-guides	
Total coûts	<i>nc</i>
Recette (estimation sur la base de recettes antérieures)	61 635
Visites-guidées	
Coût total (agents d'accueil surveillance, comptés dans le coût des entrées)	
Recette	26 161
Visites-conférences	
Effectifs RMN	1,7
Coût moyen	51 765
Coût total personnel	88 000
Recette	49 000
Expositions	
Effectifs RMN	
Coût total personnel	19 000
Frais	32 000
Total coûts	51 000
Recette	23 000
Réceptions	
Total coûts	
Recette	44 500
Autorisations d'occupation du domaine et concession	
Total coûts	
Recette	19 077

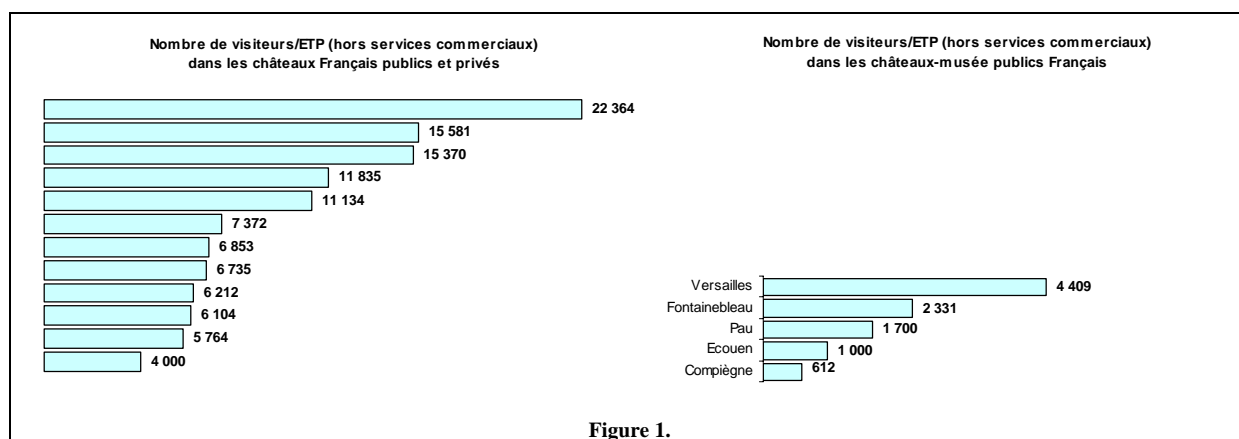
1.2 Coûts de personnel

Les coûts de personnel représentent 71% du coût d'exploitation.

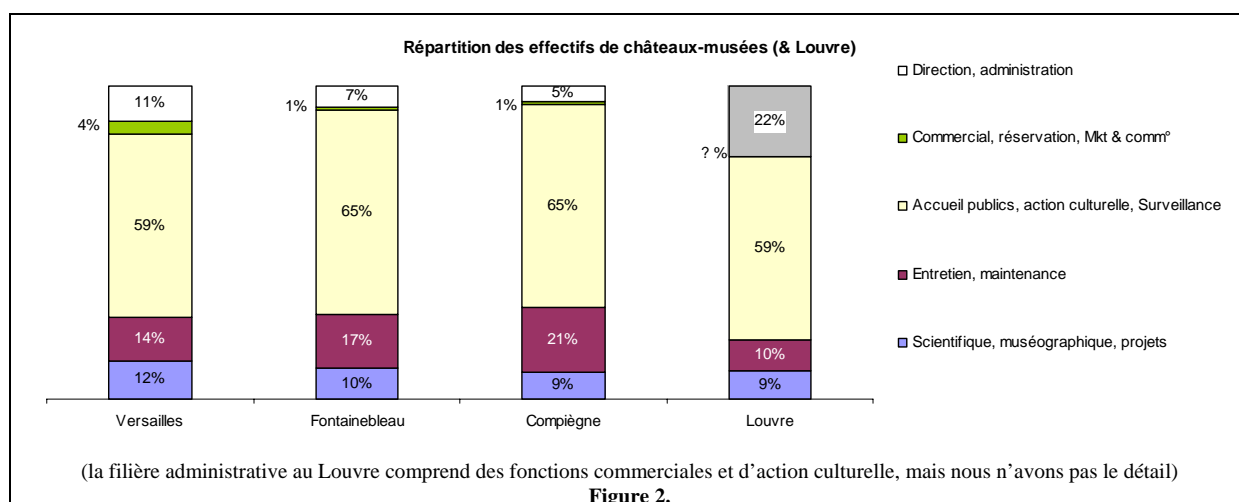
1.2.1 Effectifs rapportés à l'activité

Les effectifs comptés dans ce ratio ne comprennent pas le personnel des services commerciaux (boutiques, restaurant).

Les châteaux-musées (Versailles, Fontainebleau, Ecoeu, Pau, Compiègne) emploient nettement plus de personnel, aussi bien scientifique que de surveillance, que les châteaux sans offre muséale. Leur effectif est fonction de l'étendue des collections à conserver et à surveiller.



La structure de l'emploi de Fontainebleau est plus proche d'un musée que d'un monument sans offre muséale.



	Versailles	Fontainebleau	Compiègne	Louvre
Visiteurs musée / agents accueil & surveillance	7941	3529	935	7385
Surfaces en visite libre / agents accueil & surveillance	20,4	37,4		nd
Visiteurs musée / m2 en visite libre	389	94		nd

Nous observons cependant que

- les fonctions administratives et commerciales emploient 7,5 % de l'effectif, contre 15% à Versailles, signe de la faiblesse des ressources de développement des publics et de gestion.
- le nombre de visiteurs par agent d'accueil et de surveillance est presque moitié moindre qu'à Versailles ou au Louvre

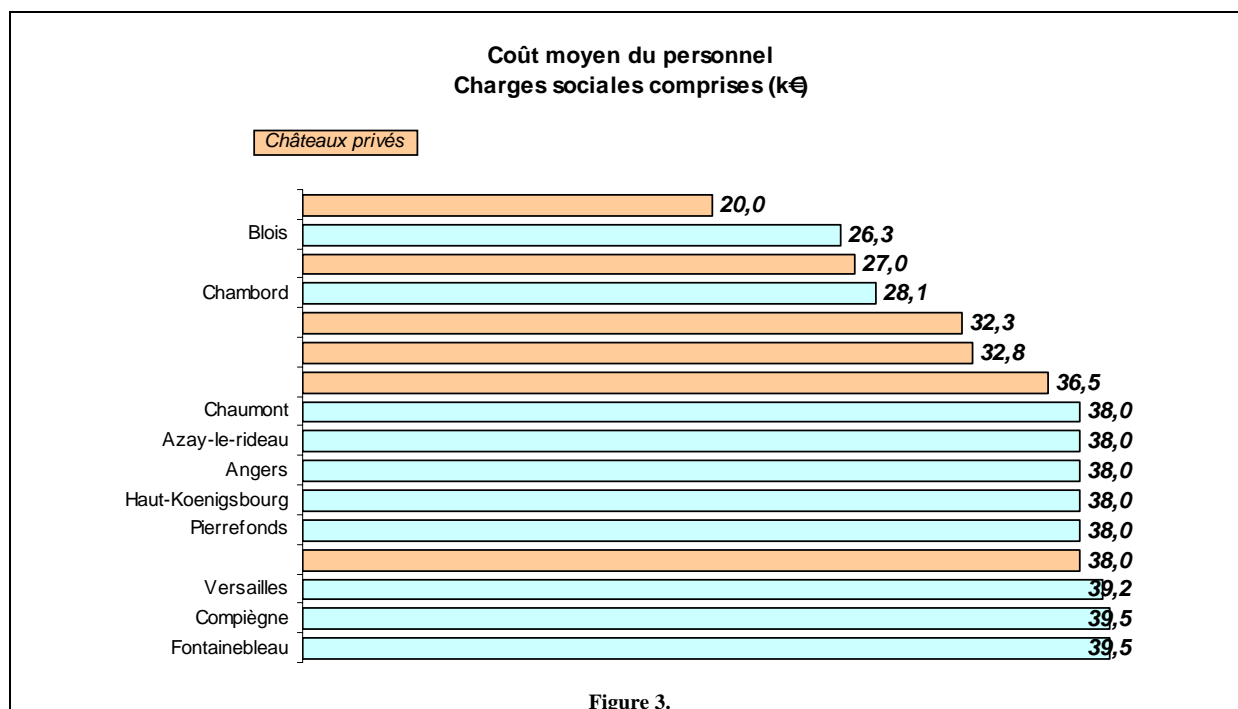
1.2.2 Coût moyen du personnel

Le coût moyen du personnel est inférieur à 33k€/ ETP dans les châteaux privés et compris entre 35-45k€/ ETP dans la plupart des châteaux publics

Ces coûts de personnel ont été estimés et comparés sur la base :

- des coûts de personnel figurant aux divers rapports d'activités (Versailles, Monum, ...)
- des coûts moyens des effectifs du ministère de la culture, pondérés par filière (administrative, technique, ouvrière, scientifique)
- des informations communiquées par les administrateurs et/ou propriétaires des châteaux

Ces chiffres sont donc des estimations à manier avec réserve. On doit cependant rapprocher les niveaux relatifs de rémunération des niveaux des prestations fournies au public, de la qualité d'accueil et des activités scientifiques, dans la mesure où l'on peut quantifier et qualifier ces données.

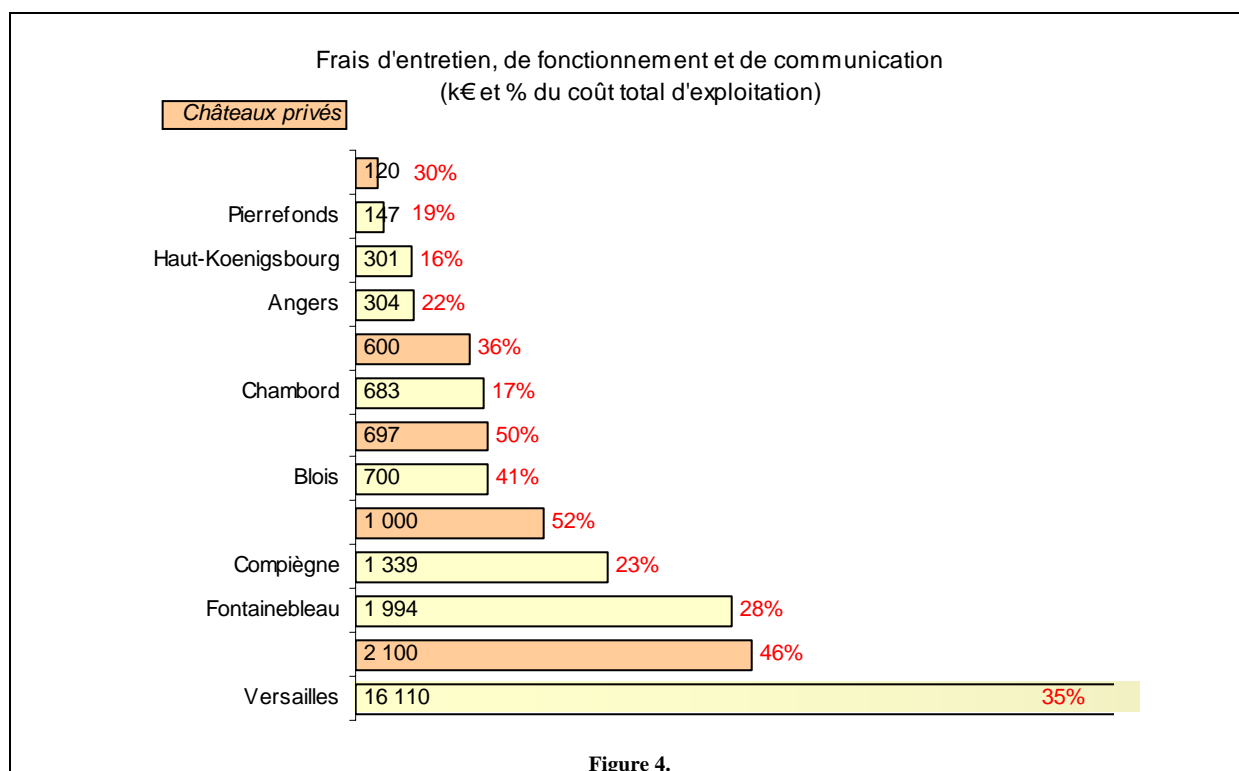


1.3 Frais d'entretien et de fonctionnement

Les frais hors personnel représentent 29% des coûts d'exploitation : ils comprennent les frais d'entretien des jardins et du château, les frais généraux de fonctionnement (énergie, achats ...), les frais d'animation et de communication, etc.

Dans les châteaux publics le ratio frais hors personnel / coûts d'exploitation totaux se situe dans la fourchette de 16% (Haut-Koenigsbourg) à 35% (Versailles) : Fontainebleau se situe donc dans la moyenne.

Ce ratio s'élève à 45-52% dans les châteaux privés, dont certains dépendent en animations et en communication autant qu'en entretien et fonctionnement.



1.4 Recettes visiteurs : entrées, visites guidées, audio-guides

Les chiffres de recette de billetterie RMN (entrées+expos) totalisent 958k€ en 2004, soit 3,10€ par visiteur. Cette recette moyenne est la même dans les rapports 2002 et 2003 du château. Or ce chiffre ne prend pas en compte toutes les recettes, notamment les locations d'audio-guides, ainsi que les entrées pré-achetées (Carte InterMusées, Musée et Cie, ...). Ces produits ont aussi leurs propres coût d'exploitation (marketing, distribution). L'information n'est consolidée nulle part de façon complète et les diverses sources ne sont pas toujours cohérentes entre elles :

- Musée et Cie a émis 29,079 billets sur Fontainebleau en 2004 et le SCN a comptabilisé 21,691 entrées. En 2005 les chiffres sont de 23,193 émis et 16,469 entrées et en 2003 de: 23,000 émis et 18,000 :

- Il y a un écart de 25% en moyenne et qui n'est pas dû à un simple décalage calendaire entre l'émission et l'entrée (billets vendus à des comités d'entreprise et non consommés ?).
- Nous prenons en compte les entrées effectives, que nous valorisons à la recette moyenne par billet vendu de Musée & Cie, soit 4,50 €.
- Le SCN a compté 16,185 entrées avec des formules 'packagées', en quasi-totalité la carte InterMusées.
 - La RMN a perçu (vente directe sur ses sites + reversement des autres sites) 350k€ pour 110,000 entrées, soit 3,20€ par entrée, tous sites confondus, alors qu'en billetterie d'entrée elle perçoit 4,50€ par visiteur payant en moyenne sur l'ensemble de ses sites.
 - Avec 5€ de recette de billetterie par visiteur payant, Nous appliquerons à Fontainebleau une recette moyenne de 3,50€.
- Audio-guides : le taux de prise est de 6,4% (chiffre non connu du SCN).
- Expositions : des recettes d'expositions sont comptées par la RMN alors que l'entrée aux expositions ne fait pas l'objet de billet spécifique (détaillé plus loin)

La dépense réelle moyenne par visiteur (hors boutique) est de 3,7 €.

2004	Nombre	Prix unité, Prix moyen	Recette réelle
Scolaires	22 850	0	0
Autres gratuits	76 545	0	0
Vente à l'avance Musée et Cie	21 691	4,5	97 610
Carte InterMusées	16 185	3,5	56 648
Circuit libre PT	115 164	5,5	633 402
Circuit libre TR	57 100	4	228 400
Visite guidée PT	6 287	3	18 861
Visite guidée TR	3 174	2,3	7 300
Total entrées	318 996		1 042 220
Expositions			23 000
Audioguides	6,4%	3	61 635
Visites conférences *	13 500		49 000
Total suppléments			133 635
Total	318 996	3,7	1 175 855

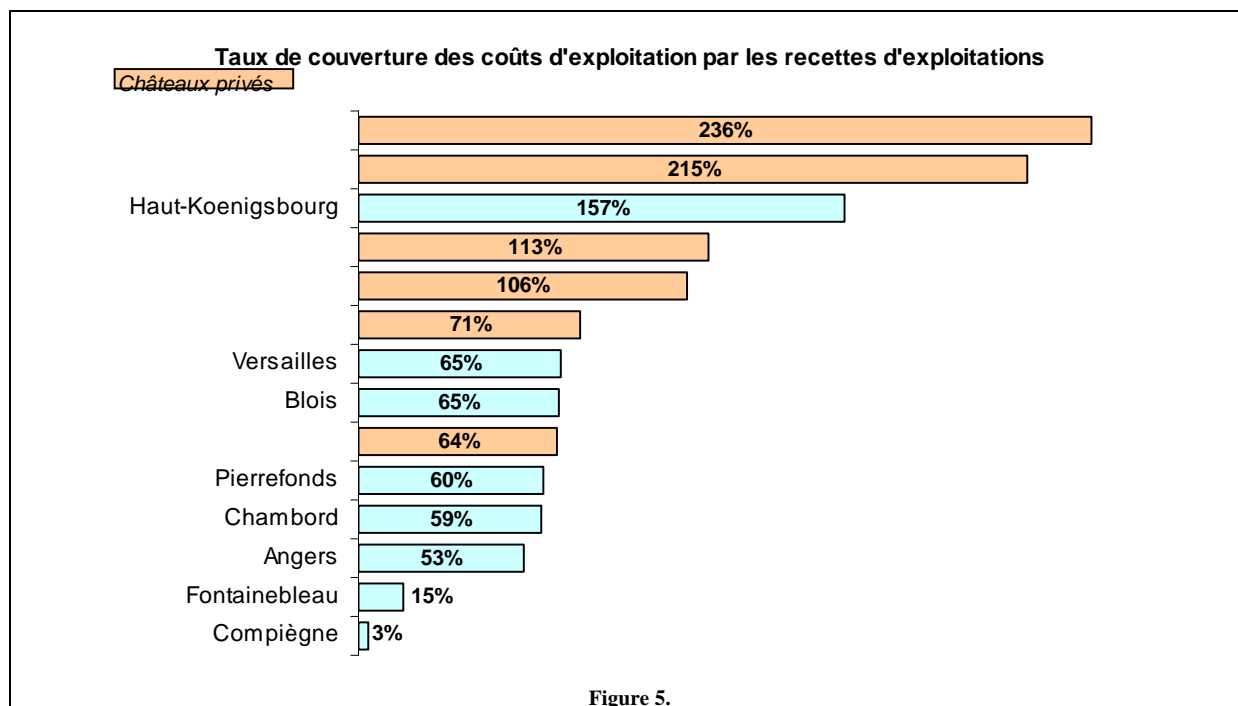
* Les visites-conférences concernent essentiellement les scolaires (~85%).

1.5 Ratio recettes/coûts

Fontainebleau présente un taux de couverture recettes propres/coûts d'exploitation très inférieur aux autres châteaux, même au château-musée qu'est Versailles.

Si la structure des coûts de Fontainebleau est à comparer uniquement aux musées, la structure des recettes est à comparer aux châteaux avec ou sans offre muséale.

Les taux ont été calculés en incluant tous les coûts de personnel affectés (Versailles : 540 agents ETP) ainsi que les coûts de fonctionnement, toutes les recettes d'exploitation (hors services commerciaux). Les gros travaux, les subventions et les résultats exceptionnels ou financiers n'ont pas été pris en compte.



Périmètres	compris	Non compris
Coûts	Coûts scientifiques, entretien, accueil et surveillance, fonctionnement, communication, animations, expositions	Services commerciaux (boutiques, restaurants) Spectacles
Recettes	Recettes de visite : entrée, visites guidées, audioguides, animations, expositions Recettes de location (soirées, tournages)	Services commerciaux (boutiques, restaurants) Spectacles

1.6 Investissements (gros travaux, restauration, acquisitions)

Les investissements sont très difficiles à suivre du fait du fractionnement des budgets par nature (acquisitions d'œuvre, restauration, travaux) et par commanditaire (DMF, DAPA, SNT, DRAC, RMN ...).

Leur moyenne semble être de l'ordre de 2 M€/an avec des fluctuations énormes d'une année sur l'autre.

Nous avons rassemblé quelques données :

- Travaux sur le clos et le couvert (56-20)

	2002	2003	2004	2005
Chapitre	Crédits délégués	Crédits délégués	Crédits délégués	Crédits délégués
56-20/50 (AP)	94 590	3 528 000	222 000	683 000
56-20 (CP)	721 983	601 620	623 282	166 467

- Travaux (56-91) : 0 en 2004
- Restauration des œuvres (56-91) : 228 675 en 2004
- Acquisitions (RMN) : 30,944 en 2003 ; 66,757 en 2004 ; 449,636 en 2005

1.7 Comptes d'exploitation des boutiques

Le résultat d'exploitation de la boutique RMN est déficitaire : -12% du chiffre d'affaires.

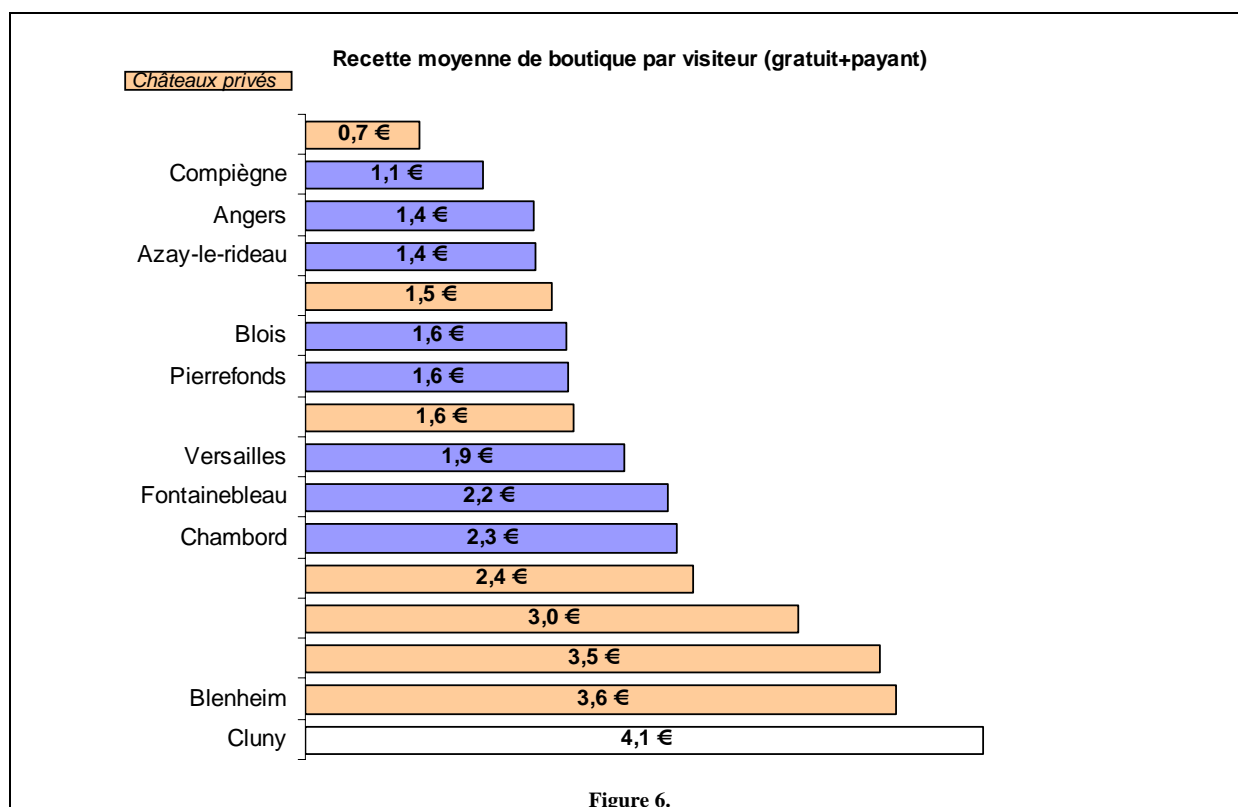
Les boutiques des châteaux Monum sont déficitaires ou à peine bénéficiaires, sauf Azay-le-rideau. Celles des châteaux privés sont bénéficiaires. Elles n'ont pas de coût de services centraux : les avantages que peuvent procurer ces services (meilleures marges d'achat, marketing) coûtent cher dans les boutiques RMN ainsi que Monum.

	CA	Frais de personnel *	Achats et autres frais **	Résultat d'exploitation	% Rés. d'expl. / CA
Compiègne	72	51	69	-48	-66%
Chaumont	98	50	67	-19	-19%
Fontainebleau	680	161	599	-80	-12%
Angers	216	80	151	-15	-7%
Pierrefonds	148	51	95	2	2%
Azay-le-rideau	362	100	232	30	8%
Château privé	900	323	400	177	20%
Château privé	500	60	340	100	20%

* Les coûts de personnel pourraient être minorés à Compiègne et Chaumont (personnel mixte avec la caisse) et majorés à Villandry afin de prendre en compte les pratiques de polyvalence. Ils sont proches de 33% du CA dans les autres châteaux.

** Comprend le coût des achats, les frais de fonctionnement, hors personnel, ainsi que les coûts des services centraux (RMN : imputation des coûts directs et d'un prorata des coûts indirects, CMN : estimation de 12% du CA).

La recette de boutique par visiteur n'est pas très élevée dans les châteaux en général : elle se situe généralement dans une fourchette de 1,5 à 2,5 € et culmine à 3,50 €. Fontainebleau est dans la moyenne à 2,1 €.



Les boutiques des musées de beaux-arts réalisent de bien meilleurs chiffres de ventes à l'occasion des expositions temporaires.

Un exemple intéressant est la boutique du musée national du Moyen-Âge de Cluny dont le résultat d'exploitation est à l'équilibre : +2% du CA. Cluny a ses « icônes » qui font l'identité du lieu et qui font vendre à la boutique :

- Le taux de conversion de visiteur (gratuit ou payant) est sensiblement supérieur : 25% contre 20% à Fontainebleau. Les boutiques sont situées en fin de parcours de visite dans les deux cas.
- Les ventes de familles de produits se décomposent de façon très analogue (livres / images / produits dérivés) dans les deux sites.
- Le panier moyen par client est très supérieur à Cluny : 16 à 18€ contre 11€ à Fontainebleau.

2 Fréquentation actuelle, fréquentation potentielle

2.1 Fréquentation totale et évolution

2.1.1 Reconstitution de la fréquentation réelle de Fontainebleau

Les instruments de mesure de la fréquentation sont :

- La billetterie RMN, qui n'est toujours pas informatisée à Fontainebleau. Celle-ci ne compte donc que les entrées payantes, à l'exclusion des entrées prépayées (carte InterMusées, préventes RMN, forfaits SNCF, etc.). La RMN calcule la fréquentation gratuite par différence avec la fréquentation totale que lui communique le SCN (avec un petit écart inexplicé).
- Le tourniquet du SCN : celui-ci compte tous les passages y compris ceux des agents de surveillance passant encore par les tourniquets malgré la consigne. En 2006 ce problème ne devrait plus se poser, un recadrage des agents ayant eu lieu. Pour 2005 on peut estimer que 23 agents en service de jour en moyenne sur 310 jours, à raison de 1 à 2 passages par jour, ont pu créer 7 à 14,000 passages.

Nous retenons pour méthode de compter les prépayés (carte InterMusées, préventes RMN, forfaits SCNF, etc.) avec les visiteurs payants et de soustraire aux gratuits une estimation des circulations d'agents (3% de la fréquentation) :

		2004	Payants	Gratuits	Total	2005	Payants	Gratuits	Total
Fontainebleau	RMN		181 725	134 521	316 246	RMN			
	SCN		219 601	99 395	318 996	SCN	212 365	104 353	316 718
	<i>Réel</i>		<i>219 601</i>	<i>89 395</i>	<i>308 996</i>	<i>Réel</i>	<i>212 365</i>	<i>94 353</i>	<i>306 718</i>

Les gratuits ainsi comptés correspondent aux visiteurs âgés de moins de 18 ans, venant le premier dimanche du mois ou appartenant aux diverses catégories bénéficiant de la gratuité, et représentent près de 30% de la fréquentation.

En remontant dans le temps, nous avons ajusté les chiffres de fréquentation du château en tenant compte de l'introduction en 1999 de tourniquets comptant de façon fiable les entrées totales (gratuits+payants). Auparavant les gratuits étaient estimés et probablement surestimés d'environ 100,000 visiteurs/an, compte tenu des ratios gratuits/payants. Le chiffre parfois cité de 500,000 visiteurs dans la période 1977 à 1998 n'est donc pas fiable.

Par souci de comparabilité avec les autres sites auxquels nous comparons Fontainebleau, nous ne comptons pas ici la fréquentation des divers événements et manifestations que le SCN organise ou accueille. Par exemple en 2003 : 14 concerts et 29 événements pour la plupart dans le parc : œufs de Pâques, Naturiales, concours de pêche, activités scolaires sportives. Nous ne comptons pas non plus la fréquentation des expositions temporaires car elles sont gratuites et accessibles par le circuit de visite normal, donc sans démarche spéciale.

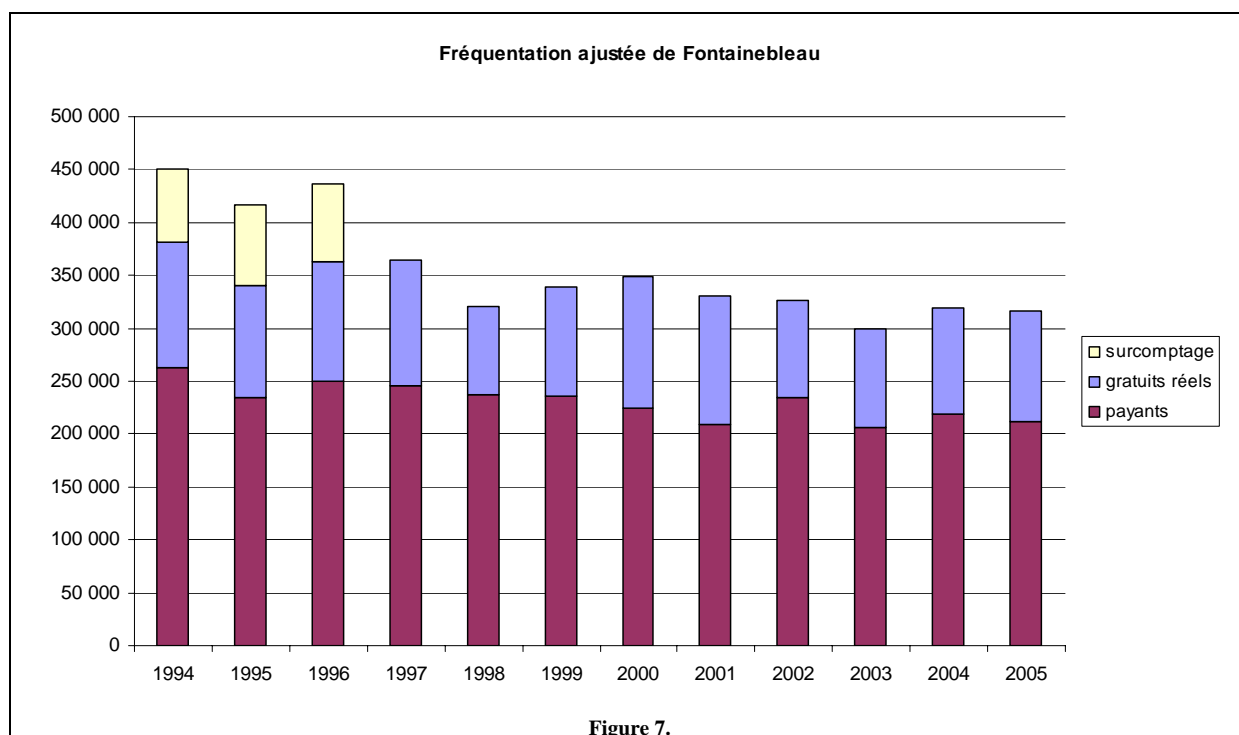


Figure 7.

2.1.2 Erosion de la fréquentation plus sensible que dans les autres châteaux

La fréquentation des principaux châteaux français a connu une légère érosion (-5%¹ sur 8 ans) sur la période 1994 à 2002.

Cette érosion a affecté à différents degrés tous les châteaux :

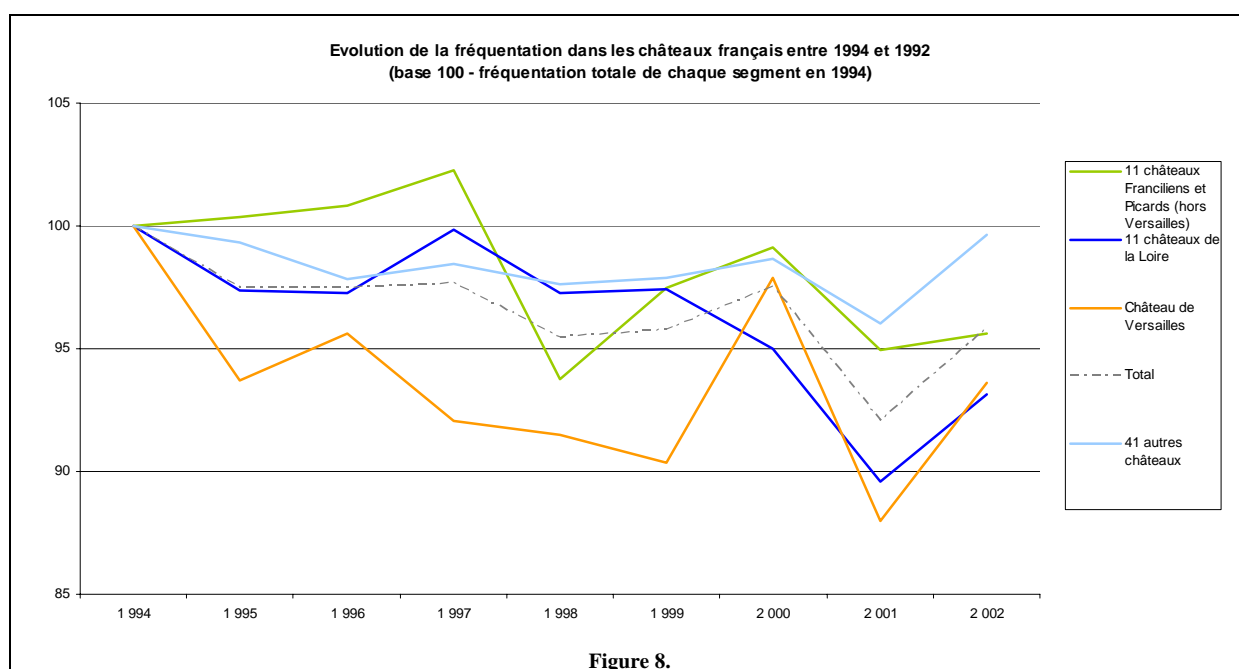


Figure 8.

¹ Calculé sur la base d'une régression linéaire

La fréquentation ainsi ajustée de Fontainebleau a connu une baisse plus accentuée que les autres châteaux Français sur la période 1994-2002 (-12%).

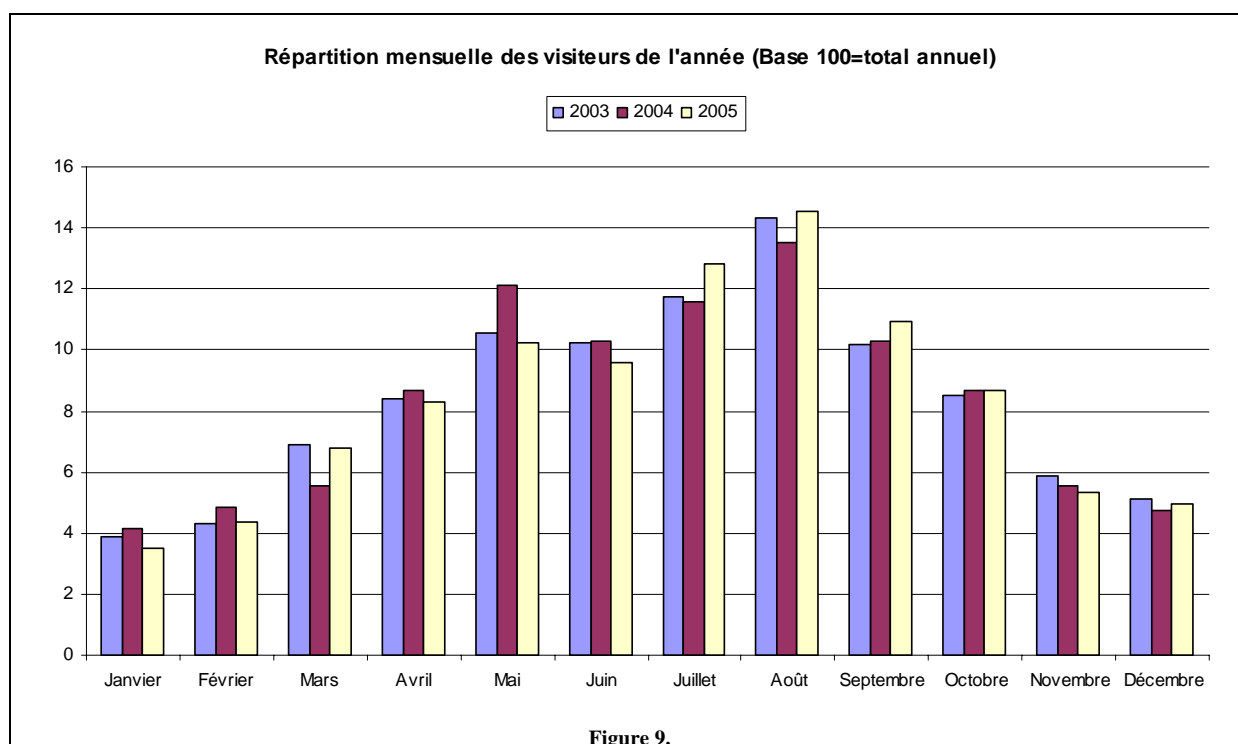
Cette baisse s'est poursuivie jusqu'en 2005 (-16% sur 11 ans, et non -30% comme laissent croire les chiffres de fréquentation non ajustés).

2.1.3 Saisonnalité de la fréquentation

Le profil saisonnier des visites est très stable d'une année sur l'autre. On peut prédire le nombre total des visites du mois suivant à 5% près.

Sur 3 années le nombre mensuel de visiteurs individuels est stable à ± 3000 près, et le nombre mensuel de visiteurs en groupes est stable à ± 3000 près, avec les exceptions suivantes :

- Baisse des individuels en mai 2005 : -6000
- Baisse des groupes en mai et juillet 2003 : -8,000 et -4,000



Les scolaires sont plus concentrés de mars à juillet (66%) que les individuels (45%) et les groupes adultes (50%). Cette concentration est encore supérieure à Versailles (72%). On a observé les mêmes concentrations sur le public scolaire des musées archéologiques du Rhône.

Les visites des individuels et groupes adultes ont des répartitions mensuelles relativement proches. Ces répartitions mensuelles sont très proches à Versailles :

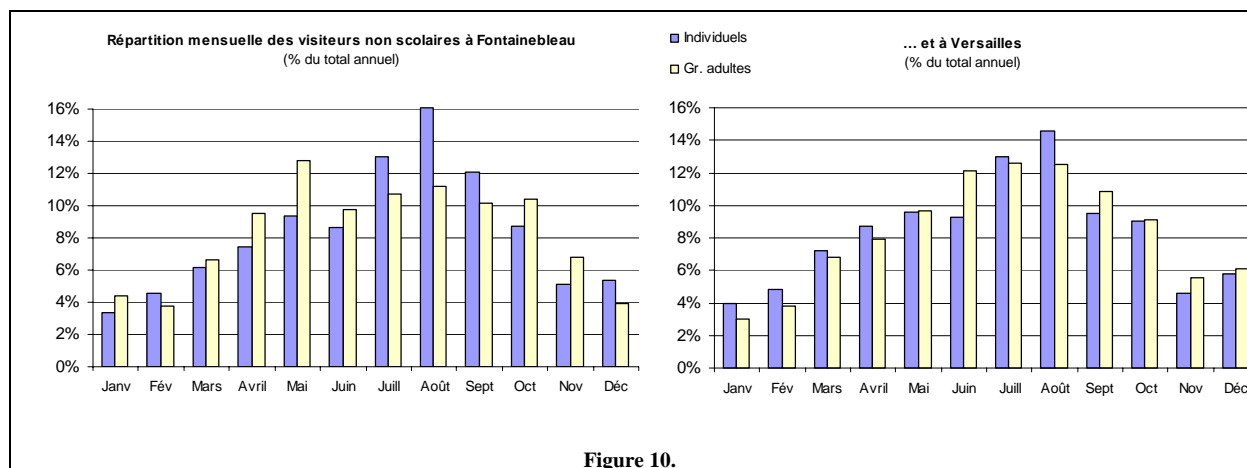


Figure 10.

Les répartitions mensuelles des visiteurs de Fontainebleau sont moins lisses : les pics sont plus prononcés et les rapports individuels/groupes moins réguliers. Cela peut s'expliquer par

- un effet de taille (rapports de fréquentation de 1 à 10) qui crée du lissage, d'autant plus que le public est touristique
- un public francilien de mai à août plus important à Fontainebleau qui viendrait perturber la courbe touristique

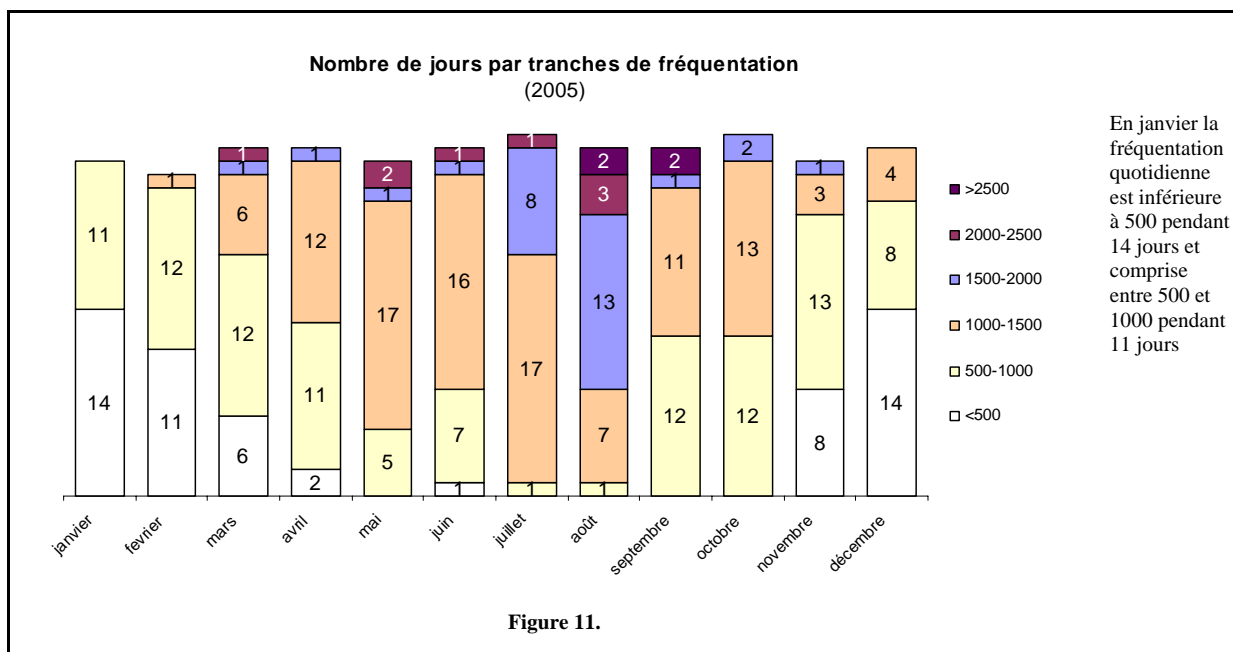
Nous bâtissons les projections de fréquentation saisonnière sur les principes suivants :

- un public scolaire concentré aux deux tiers sur mars/juillet ;
- un public non francilien - individuel comme groupe – réparti selon une courbe régulière semblable à Versailles ;
- un public individuel francilien sujet à des variations :
 - effets externes : beau temps, etc.
 - effets internes : événements grands publics organisés par le château.

2.1.4 Pics journaliers

Sur l'avis de la commission départementale de sécurité, dans les circuits ouverts en visite libre, le château peut réglementairement accueillir à un instant donné 1,080 visiteurs (Grands Appartements : 750 visiteurs, musée Chinois : 80 visiteurs, musée Napoléon : 250 visiteurs).

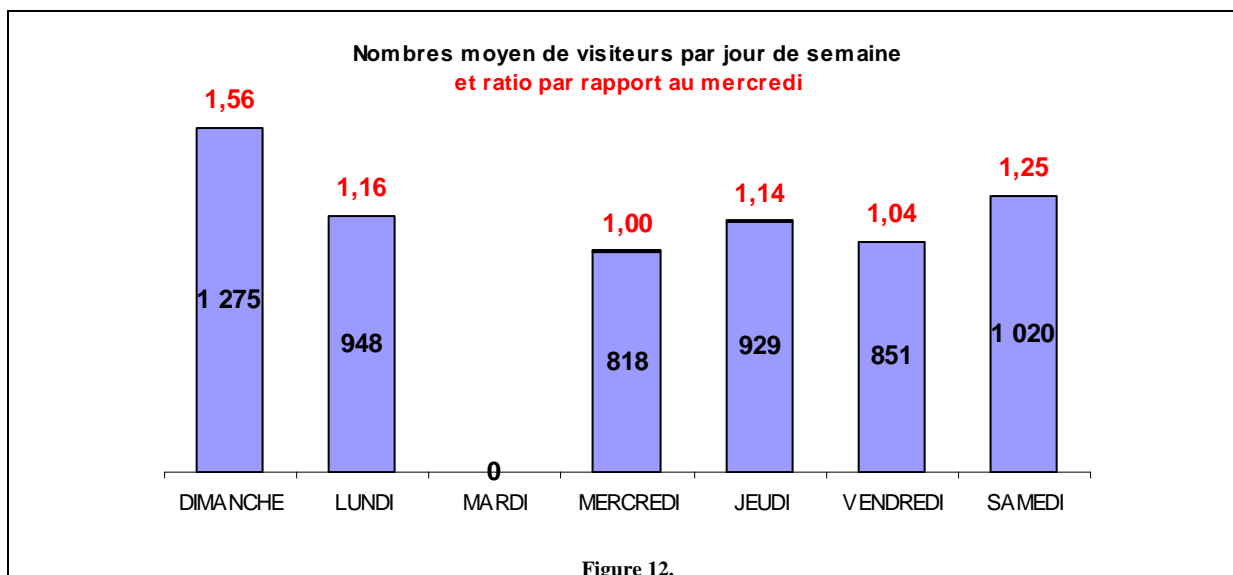
- Si on se base sur une durée moyenne de visite de 1h40 (étude de L. Mironer, 1992/93) et une ouverture 8h30/jour en haute saison, le nombre maximal de visiteurs admissibles par jour est de 5,000
- Avec 300,000 visiteurs par an actuellement, la fréquentation journalière dépasse 2,500 visiteurs seulement 4 jours par an : une augmentation de 50% de la fréquentation ne devrait pas créer d'effet de saturation (si les conditions suivantes sont inchangées : fermeture le mardi, fermeture à 18h en haute saison, même circuit libre)



Les fortes variations de la fréquentation journalière démontrent un besoin de personnel saisonnier pour les fonctions en lien direct avec le public :

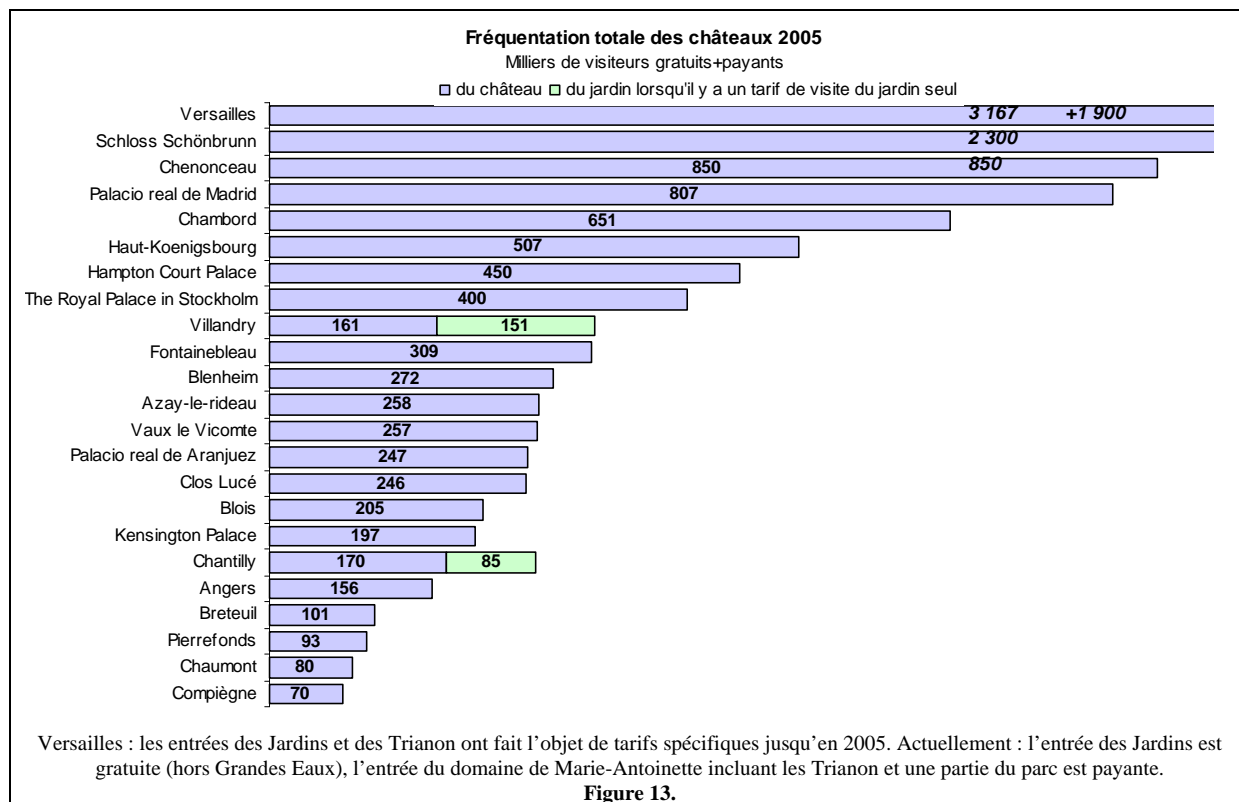
- accueil téléphonique, accueil et information des visiteurs sur place, billetterie, vestiaire, contrôle des billets, boutique
- animations, visites guidées

La courbe de fréquentation hebdomadaire est étonnamment lisse : le dimanche ne compte que 56% de visiteurs de plus que le mercredi, jour de plus faible fréquentation (le profil de cette courbe est similaire en haute et basse saison).

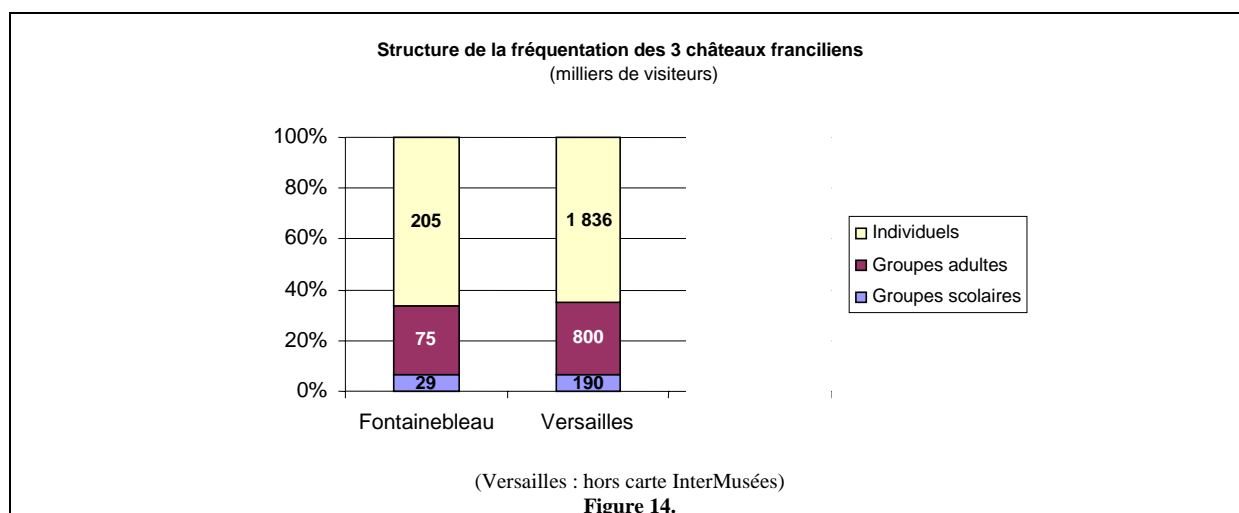


2.2 Fréquentation actuelle et potentielle par segment

La fréquentation totale du château de Fontainebleau reste en deçà du niveau auquel elle pourrait prétendre :



La structure de cette fréquentation est comparable à celle de Versailles :

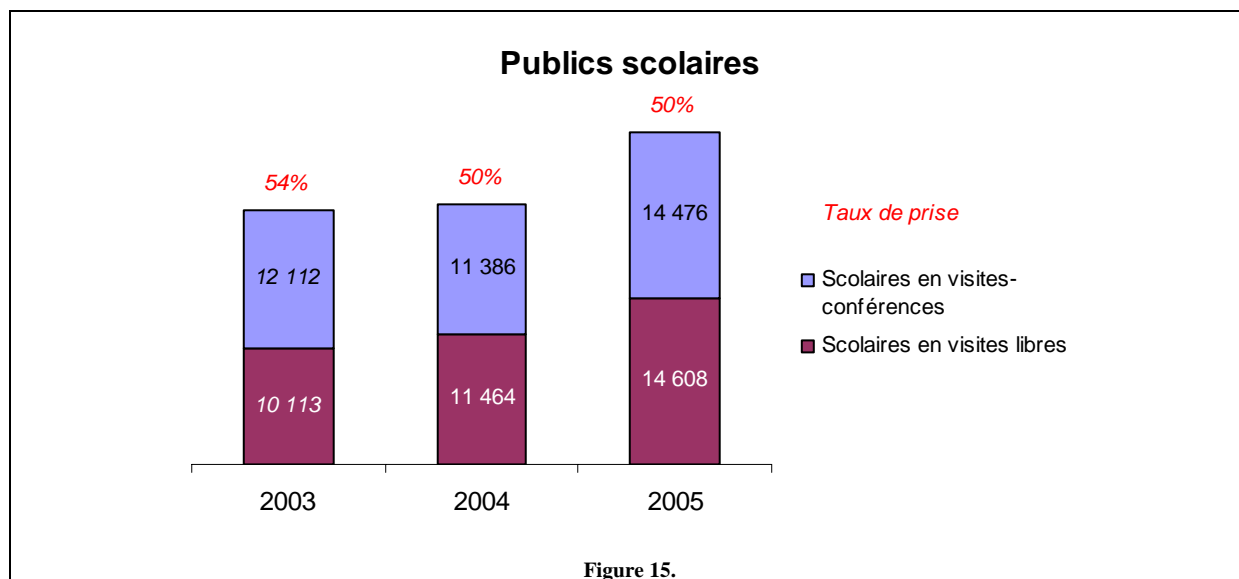


Avec toutefois une proportion moindre d'étrangers (45% à Fontainebleau contre 70% à Versailles).

2.2.1 Les groupes d'âge scolaire

L'entrée du château-musée est gratuite pour les groupes d'âge scolaire (-18 ans) et nécessite une réservation (gratuite). Le service d'action culturelle et pédagogique propose des visites-conférences et des ateliers.

Le nombre de visiteurs en groupes d'âge scolaire s'est accru de près de 30% en 2005, passant de 22-23,000 à 29,000 grâce à l'opération Portes du Temps (5,712 enfants accueillis en juillet-août) et à une journée de visite de 1,500 jeunes du Secours Populaire. Les taux de prises des prestations sont de l'ordre de 50%.

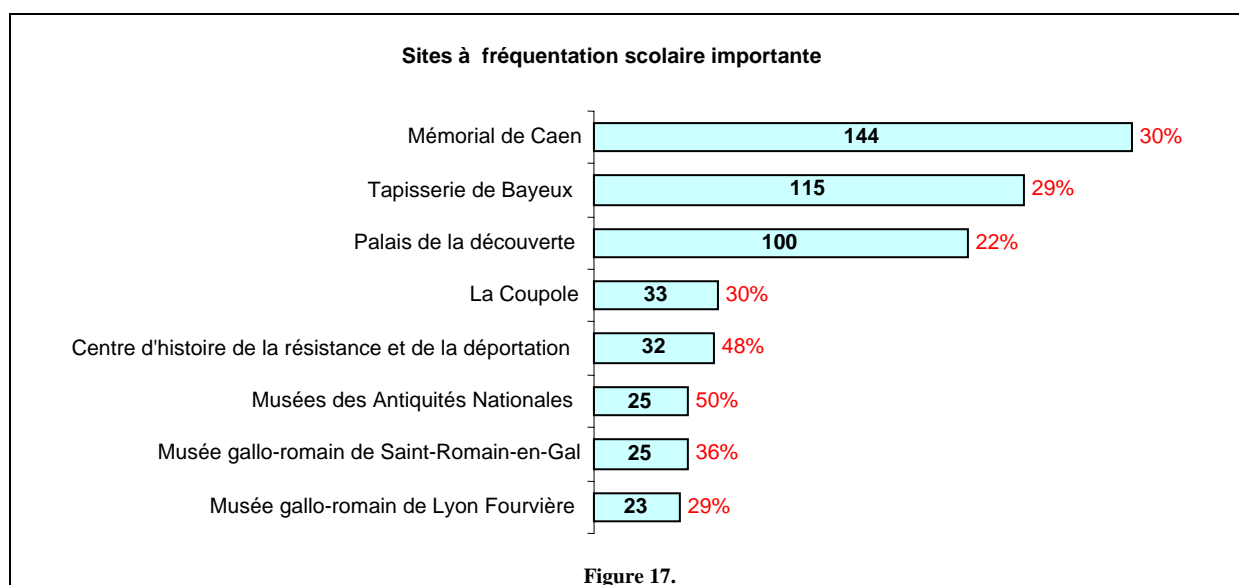
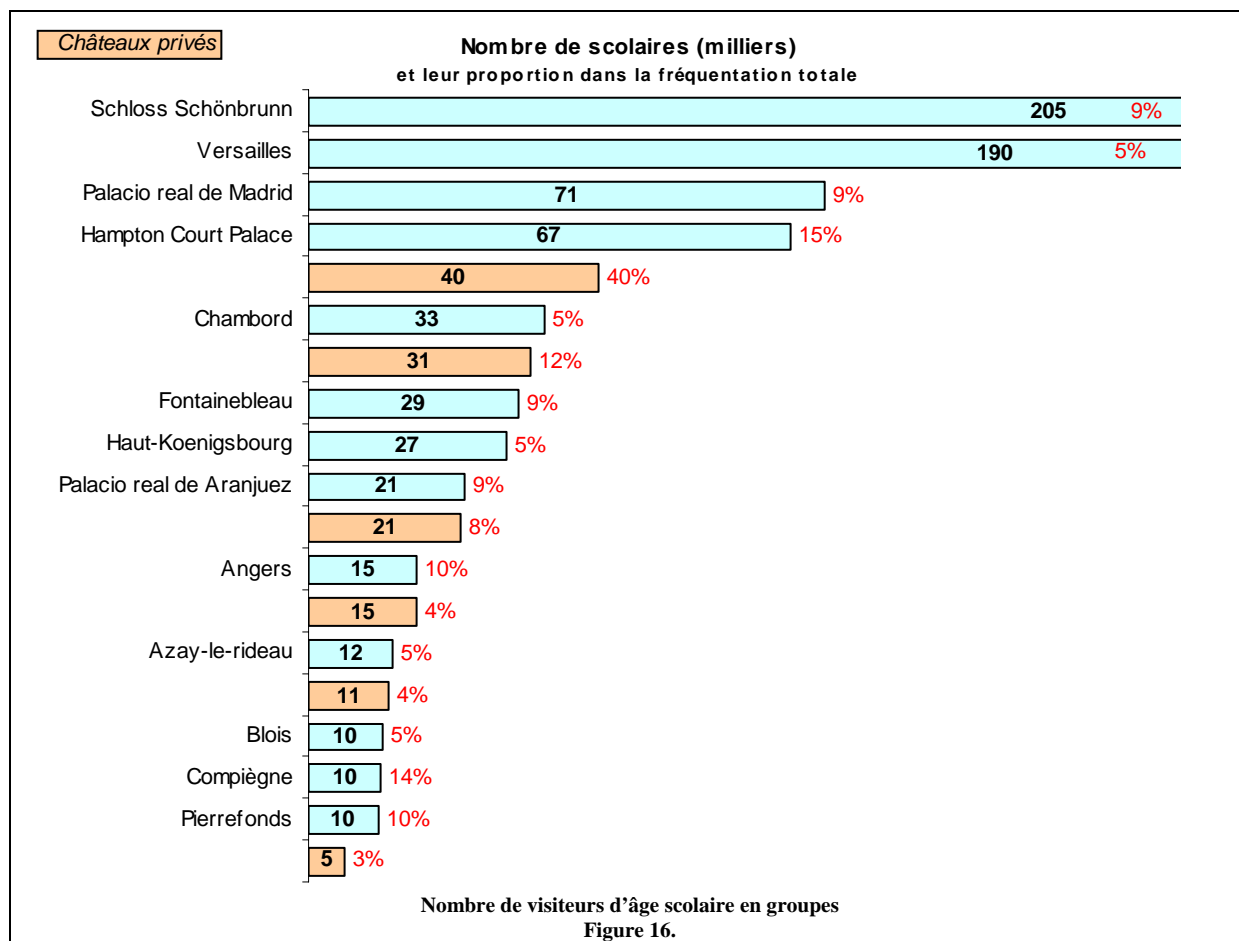


La proportion des groupes d'âge scolaire dans la fréquentation totale des châteaux se situe généralement entre 5 et 15% (proportion supérieure toutefois au château de Breteuil qui attire un public essentiellement scolaire, familial et de centres de loisirs).

Versailles est visité par 190,000 scolaires et constitue un modèle séduisant pour Fontainebleau. Nous analysons la comparaison de leurs publics scolaires :

Scolaires Versailles	Scolaires Fontainebleau
190,000	30,000
5% de la fréquentation	9% de la fréquentation
4 classes (CE2, CM1, CM2 et 4 ^{ème})	8 classes (CE2, CM1, CM2 et 5 ^{ème} , 4 ^{ème} , 2 ^{de} ,)
franciliens et non franciliens en proportions comparables *	Nc
72% des scolaires viennent de mars à juillet (non franciliens encore plus concentrés par beau temps)	66% des scolaires viennent de mars à juillet
20 % prennent des visites conférences et ateliers prix visite 1h30 : 71€/ groupe	50% prennent des visites conférences et ateliers prix visite 1h30 : 53 €/ groupe

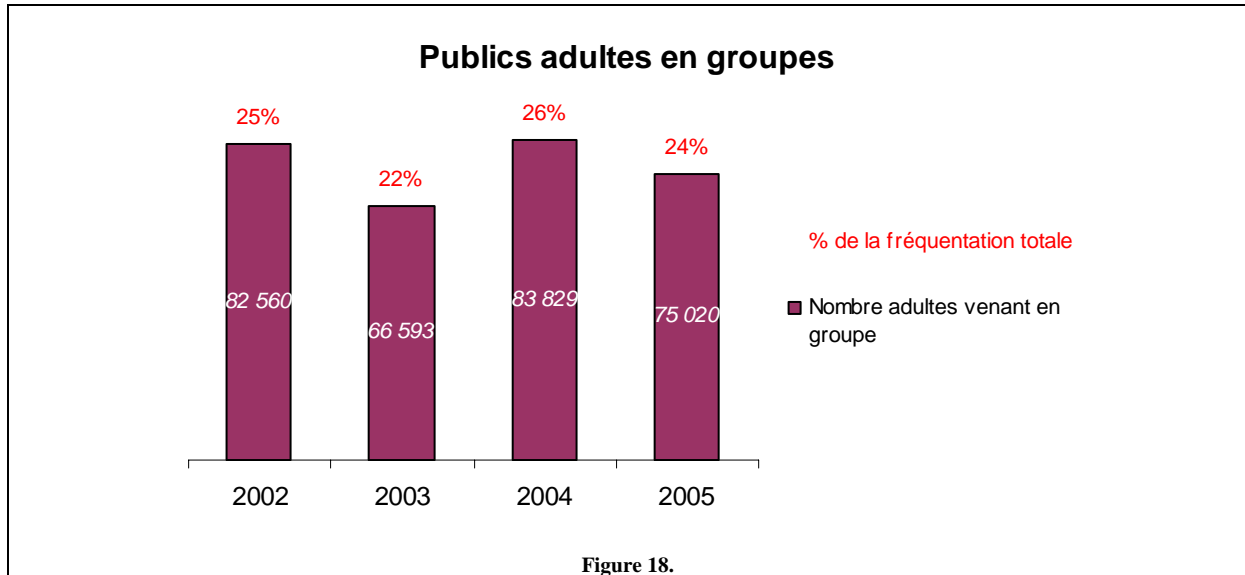
* pas de statistiques disponibles, l'origine géographique n'étant pas prise dans l'outil de réservation



- Une fréquentation scolaire supérieure à 100,000 ne semble accessible qu'à des sites à vocation pédagogique (Palais de la découverte, Mémorial de Caen) ou à des palais royaux à très grande fréquentation (Versailles, Schönbrunn).
- Fontainebleau peut ambitionner une fréquentation scolaire plus proche de Hampton Court Palace ou du Palacio Real de Madrid, soit 60-70,000.

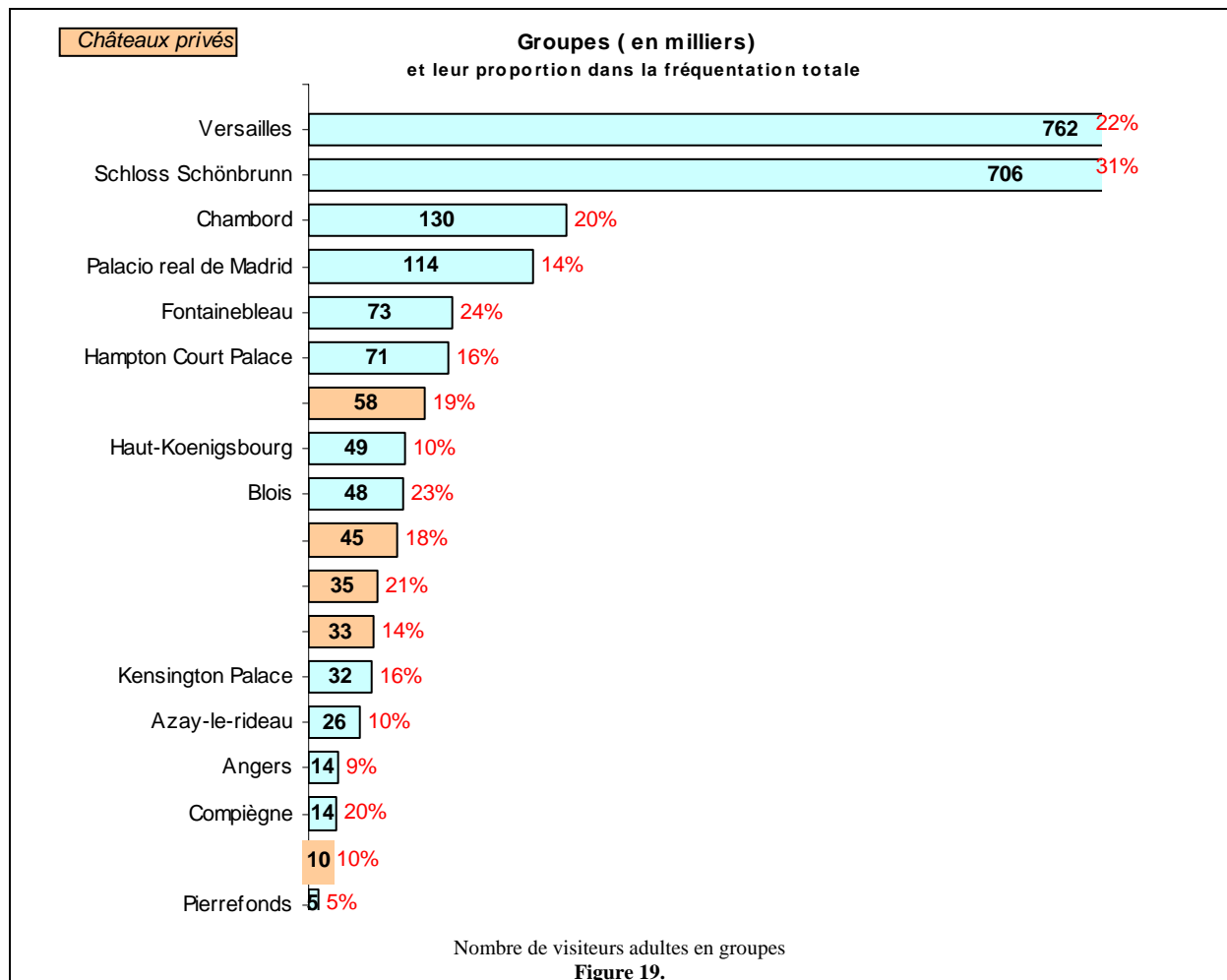
2.2.2 Groupes adultes

Les adultes venant en groupe ne sont pas comptés spécifiquement car ils paient le plein tarif. Seules sont comptées les réservations de groupes. En se basant sur l'hypothèse de 20 adultes par groupe, nous obtenons une fréquentation oscillant entre 65,000 et 85,000 visiteurs représentant un quart de la fréquentation totale.



Cette proportion relativement élevée indique que Fontainebleau est un produit naturellement adapté aux groupes. Or de très fortes attentes ont été exprimées par les partenaires (OdT, CdT, tour opérateurs) prêts à coopérer avec le SCN pour concevoir et développer les produits touristiques.

Il semble donc possible de doubler cette fréquentation à 150,000 en moyenne/an et de se placer au premier rang des châteaux français, hormis Versailles.



2.2.3 Individuels

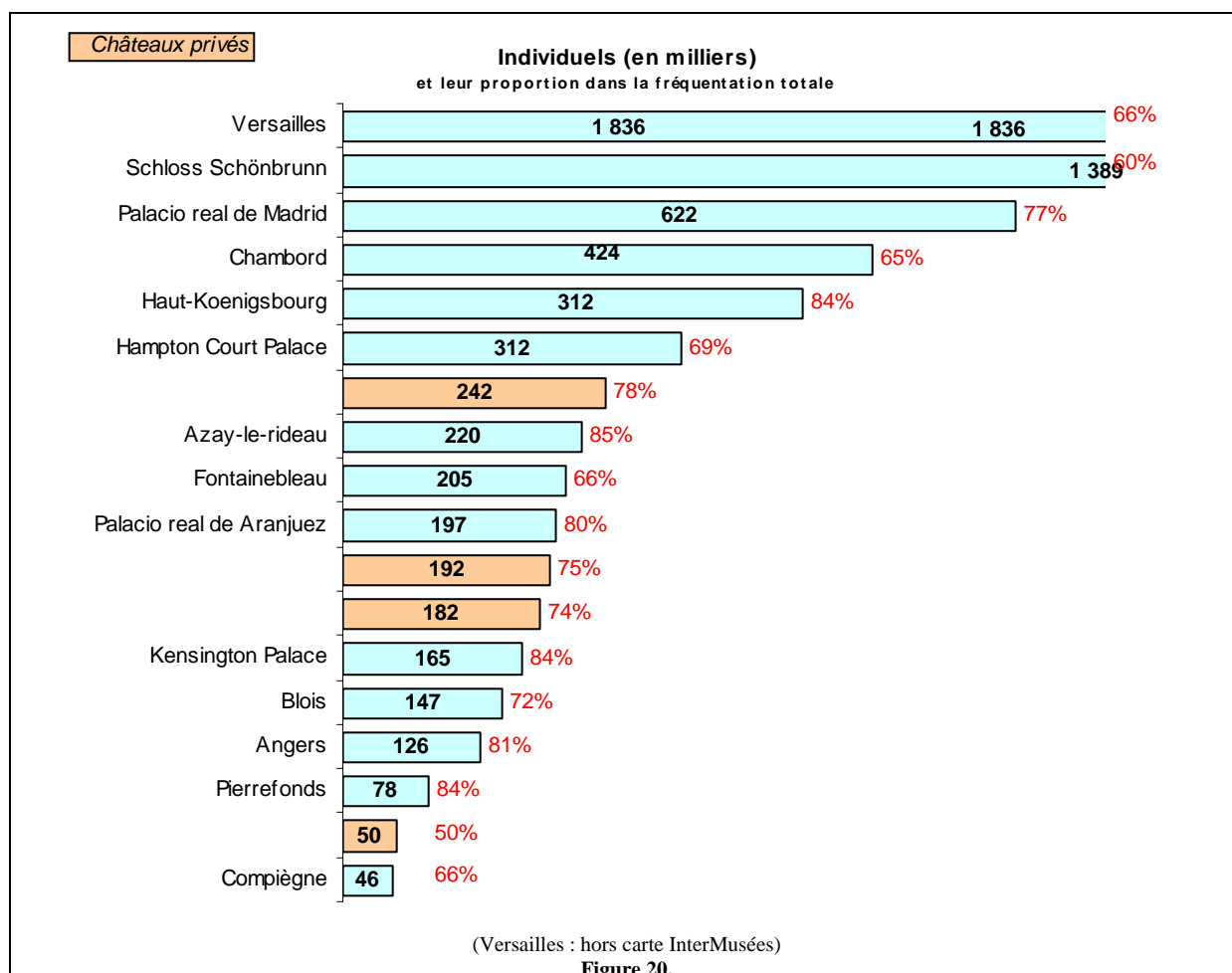
Le SCN connaît peu son public et moins encore son public potentiel. Nous avons mis en regard les points saillants des enquêtes réalisées à des périodes différentes :

- L'étude de L.Mironer menée de juillet 1992 à septembre 1993 auprès de 308 individuels a mis en évidence :
 - 70% de touristes (2/3 étrangers, 1/3 de province)
 - 70% de primo-visiteurs
 - 30% sont Franciliens majoritairement déjà venus
 - 80% de familles
 - la durée de visite moyenne est de 1h40
 - Ages : 15% ont moins de 25 ans ; 55% ont entre 26 et 65 ans ; et 21% ont plus de 65 ans.
- Etude Public&Communication : 476 questionnaires administrés en juillet 2001.

- Une enquête menée en octobre 2005 conjointement par le Comité Départemental du Tourisme et le château de Fontainebleau sur un échantillon de 200 personnes a apporté des éclairages intéressants
 - 60% ne restent en Seine-et-Marne que pour la journée, 30% y font au moins une nuitée et 10% sont Seine-et-Marnais
 - 85% des visiteurs individuels sont venus en voiture
 - 75% ne couplent pas leur visite du château à une autre visite
 - Garer sa voiture à Fontainebleau est difficile et onéreux, ce qui limite la durée de séjour dans la ville
 - Les visiteurs regrettent qu'il n'existe pas de tarif unique Grands Appartements + Petits Appartements, les horaires et fréquences des visites guidées sont mal communiqués.

Le potentiel de la fréquentation de Fontainebleau par les individuels est certainement supérieur, le double voire le triple de la fréquentation actuelle, le plaçant au niveau de Chambord, Chenonceau ou le Haut-Koenigsbourg.

Le public individuel est le plus gros potentiel pour le château et en même temps le plus difficile à développer. Il faut créer une forte attractivité en direction des publics franciliens et notamment familiaux, mais aussi faciliter l'accès (parking, transport), pour susciter la programmation d'une journée complète.



2.2.4 Origines géographiques

Les données disponibles permettent de situer la part d'étrangers à Fontainebleau à 45%, sous réserve d'une enquête plus complète et approfondie. En y ajoutant les non franciliens, le public touristique s'élève à 70%, rapprochant Fontainebleau des palais royaux européens ainsi que de nombre de châteaux de la Loire en composition touristique, tandis que des châteaux comme Chantilly ou Vaux-le-Vicomte ont un public plus local.

2.2.5 Notre enquête de publics potentiels

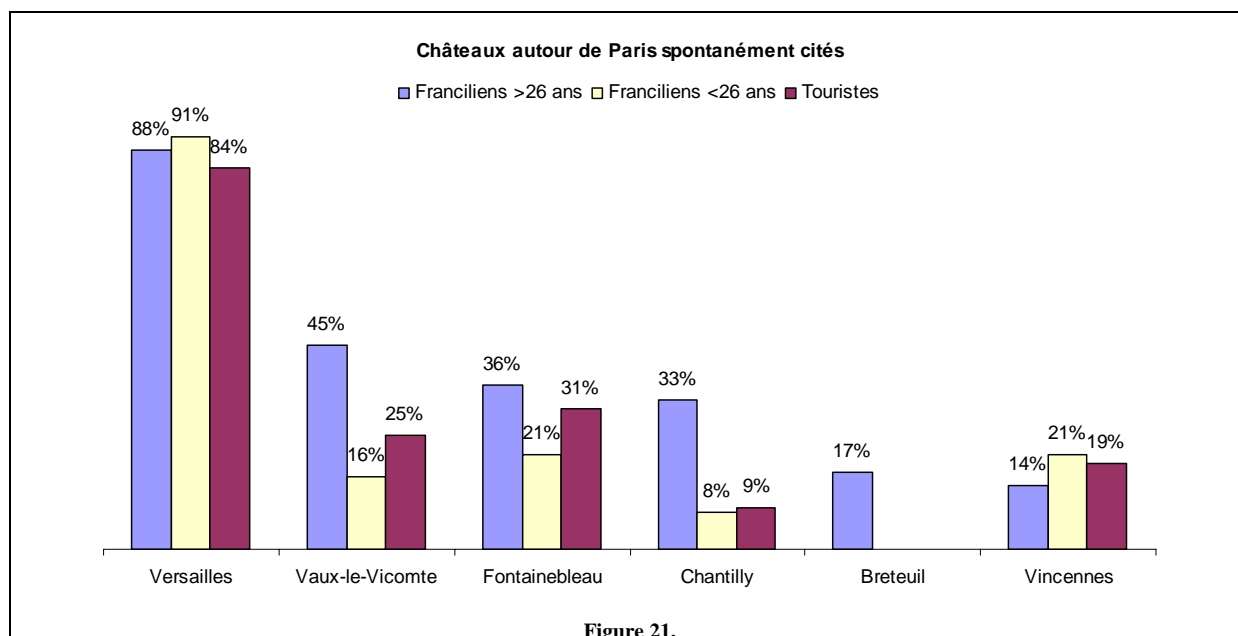
Nous avons saisi l'occasion d'une de nos enquêtes à Paris en février-mars 2006 pour interroger sur les châteaux 150 personnes échantillonnées sur trois catégories :

- Un public familial Francilien parmi les visiteurs du Palais de la découverte
- Un public de diverses origines géographiques à Cluny
- Un public jeune au salon du livre

Ce sondage, qui ne saurait remplacer une enquête de public potentiel, donne une idée des freins et motivations à la visite du château chez les individuels.

• Notoriété et antériorité de visite

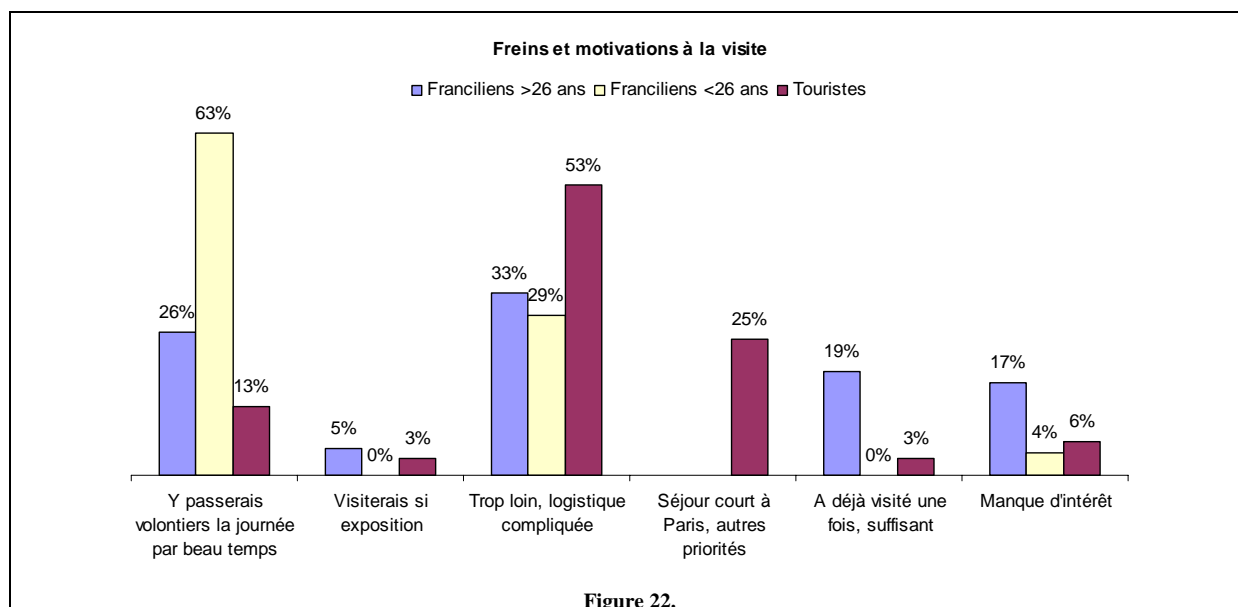
- Fontainebleau est « oublié » par ses visiteurs franciliens: près de 40% de ceux qui l'ont visité ne l'ont pas spontanément cité.
- Fontainebleau fait le plein de ses touristes : 80% de ceux qui le mentionnent l'ont visité.



• Freins et motivations à la visite

- Franciliens de + de 26 ans : la sortie familiale par beau temps motive le quart de ce public potentiel, non gêné par le trajet et demandeur d'animations pour enfants mais peu amateur d'expositions.

- Franciliens de - de 26 ans : une majorité de « pourquoi pas » une visite entre amis par beau temps avec la carte « Imagin'R ». Cette majorité ouverte a du mal à formuler sa motivation et sera sans doute difficile à convertir en visites réelles sans attractivité et communication.
- Touristes : moins motivés à visiter le château en raison de leur séjour trop court à Paris et d'autres priorités programmées. Paradoxalement le château fait plus facilement le plein de ces publics touristiques, la motivation se convertit plus facilement en visite, par l'effet de la programmation nécessaire des visites, alors que les Franciliens ne sont pressés par aucune urgence et finissent par oublier le château.



- Non motorisés / motorisés

- 36% des Franciliens de + de 26 ans ne sont pas motorisés (les non motorisés représentent 25% du public de Versailles et 15% de Fontainebleau). Cette proportion est la même dans le segment des personnes motivées pour visiter le château.
- Les non Franciliens et les – de 26 ans sont presque tous non motorisés.

2.3 Objectif : augmenter la fréquentation de 50% sur 8 ans.

2.3.1 La fréquentation potentielle est au moins double de la fréquentation actuelle.

Le ratio de fréquentation Fontainebleau/Versailles, s'est fortement dégradé au cours des 30 dernières années. Alors que dans les années 70 et 80 le ratio était de 1 visiteur à Fontainebleau pour 4,5 visiteurs à Versailles, il est passé dans les années 90 à 1 pour 6, et aujourd'hui à 1 pour 9. Le ratio Fontainebleau Chambord s'est détérioré dans les mêmes proportions. A la fin des années 70 et au début des années 80 il était de 1 visiteur à Fontainebleau pour 1 visiteur à Chambord, il est passé à la fin des années 80 à 4 pour 5 et aujourd'hui il se situe à 1 pour 2.

Le point d'inflexion dans l'évolution de la fréquentation de ces trois châteaux apparaît clairement sur le graphique à la fin des années 80, époque où Fontainebleau amorce une décrue quand la fréquentation de Versailles et de Chambord augmente.

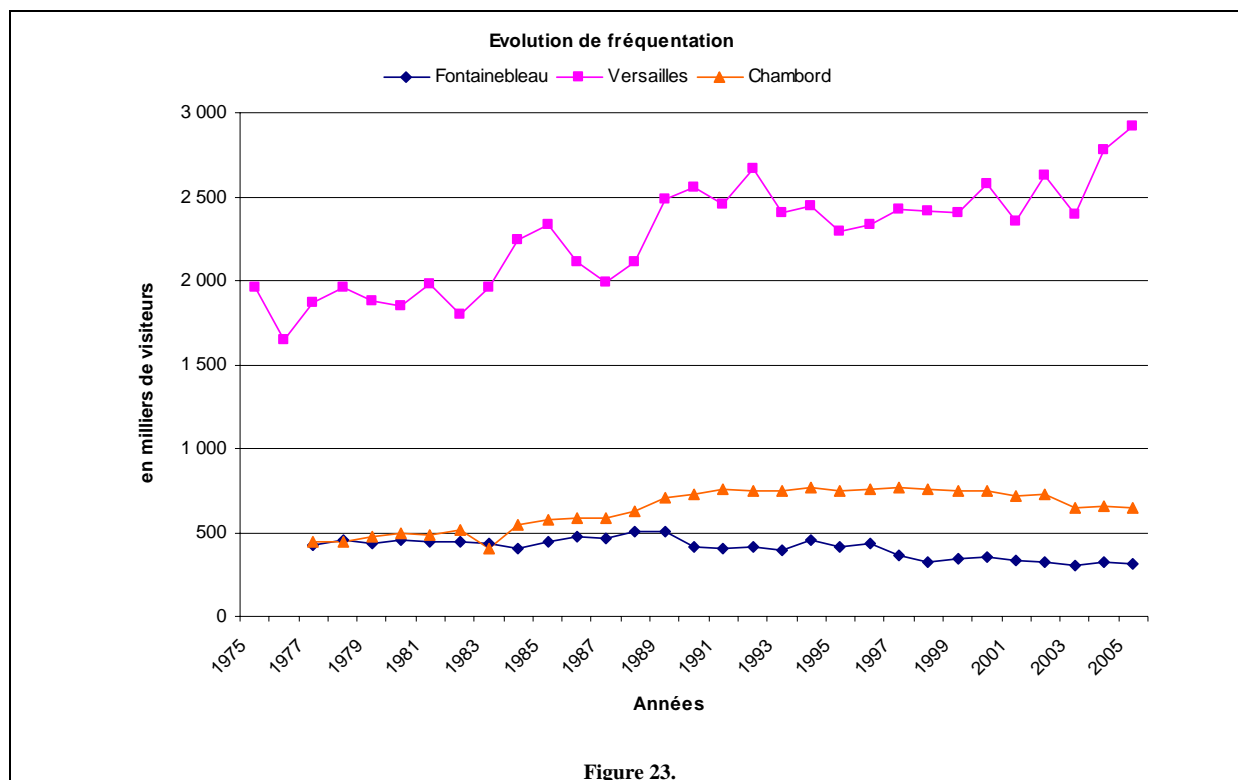


Figure 23.

Un tel décalage dans l'évolution n'est a priori pas justifié par la richesse intrinsèque de l'offre, et devrait être rattrapable. Il serait tout à fait normal que Fontainebleau retrouve son rang. Revenir à un ratio de 1 pour 4,5 avec Versailles et de 1 pour 1 avec Chambord - en supposant que la fréquentation de ces deux sites reste constante - conduirait à augmenter la fréquentation de Fontainebleau de 105%.

Doubler la fréquentation de Fontainebleau est donc un objectif réalisable à terme.

2.3.2 A l'horizon de 8 ans, une croissance de 50% est un objectif ambitieux mais réaliste

Doubler sa fréquentation, oui mais à quel horizon ?

Dans le passé certains établissements l'ont fait en 10 ans : Versailles entre 1962 et 1972 (de 113%), Chambord entre 1970 et 1980 (doublement).

Toutefois de telles croissances sont aujourd'hui moins probables. En effet, entre 1994 et 2002, la fréquentation de l'ensemble des châteaux français a baissé en moyenne de 5% ; avec des taux de croissance annuels variant entre -12% et +12%.

Le Palais des Papes d'Avignon a augmenté sa fréquentation de 45% sur une période de 8 ans (1992-2000) en mettant en place une stratégie de développement : ouverture tous les jours toute l'année, variation des heures de fermeture de 17h45 (basses saison) à 21h (festival), amélioration du confort de l'accueil (toilettes, ...),

audio-guidage inclus dans le prix d'entrée, démarchage direct des salons de tourisme, constitution d'une équipe commerciale et renforcement du budget communication, événementiel permanent (coopération avec le Festival d'Avignon, expositions, ..).

Une croissance de 50% en 7 à 8 ans, soit un rythme annuel moyen de +5,5% conduisant au doublement en 13 ans, est un objectif à la fois ambitieux et réaliste.

Le même objectif s'appliquerait à chacun des segments de visiteurs (scolaires, groupes adultes, individuels) dont nous avons vu plus haut que la répartition est déjà équilibrée par rapport aux autres châteaux. Parmi les individuels, la part des Franciliens augmenterait sensiblement.

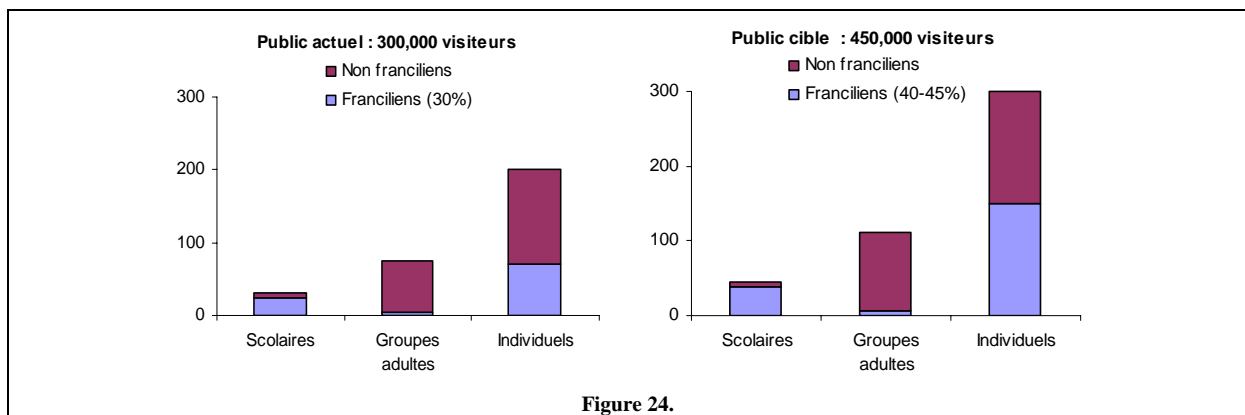


Figure 24.

3 Offre de visite

3.1 *Espaces et circuits de visite*

L'organisation des espaces et circuits de visite doit viser à densifier et à diversifier l'expérience proposée au visiteur afin de l'inciter à allonger et à renouveler ses visites. Elle doit aussi permettre de répartir les flux de visiteurs dans l'édifice de manière à en exploiter pleinement la jauge.

La création d'un second circuit de visite libre après les grands appartements, dédié à l'empire (musée Napoléon 1^{er} et appartements du ape), va dans ce sens. Il suppose sans doute des investissements exceptionnels (non chiffrés, probablement plusieurs M€) de restauration et d'électrification des appartements du Pape et du théâtre.

L'espace réservé aux visiteurs du château devrait comprendre au moins le jardin anglais, voire l'étang des carpes et le grand parterre. Ces chefs d'œuvre de l'art du jardin, chargés d'histoire, font partie des trésors du château au même titre que les grands appartements. Ils devraient être mieux mis en valeur par des fleuraisons plus fréquentes et abondantes, et par la restauration des lignes de vue qu'obstruent les arbres plantés sur le grand parterre au 19^{ème} siècle.

Admirer leur tracé si original et les perspectives savamment ménagées sur l'édifice et sur la forêt, s'y tenir ou s'y promener librement, y bénéficier de commentaires et d'animations, tout cela devrait faire partie des privilèges du visiteur. Ceci suppose de les fermer, d'en contrôler l'accès au niveau de la cour de la fontaine et au droit de l'allée des cascades, et de disposer d'une billetterie aux Héronnières. Le jardin de Diane, lui, appartient, en fait sinon en droit, à la ville autant qu'au château.

3.2 *Mise en scène des visites, thèmes*

Notre enquête auprès de publics potentiels révèle que 27% des Franciliens interrogés ont déjà visité le château de Fontainebleau mais ne pensent pas à le citer. D'autre part, les principales motivations avancées pour s'y rendre sont « s'il fait beau temps » et « pour les enfants ». L'image de Fontainebleau est positive mais floue.

On ne se rend pas dans un château comme dans un musée ou une exposition pour y admirer des objets ou des œuvres, mais pour se sentir transporté dans une histoire et dans un lieu porteurs d'émotion. Cette émotion pourrait être avivée par une mise en scène donnant un souffle de vie au château en appelant aux sens du visiteur et non seulement à son intellect. On voudrait voir des costumes et des fleurs, entendre de la musique...

Or pour venir chercher cette émotion, il faut en avoir une représentation a priori, autrement dit un thème de visite. Ce n'est certes pas la matière qui manque. Quel autre lieu témoigne avec une telle éloquence d'une pareille tranche d'histoire du

pouvoir, en densité et en durée, introduit le visiteur au séjour de tant de souverains de la France, sur le théâtre d'actes politiques majeurs, d'intrigues romanesques et de plaisirs fastueux, à la rencontre de personnages mythiques ou pittoresques ? Le thème naturel de Fontainebleau n'est-il pas cette mémoire sans pareille ?

3.2.1 Déclencher l'impulsion de visite en faisant vivre le château au rythme des saisons

Mais il ne suffit pas de donner envie de venir, il faut déclencher l'impulsion de visite et donner des motifs de re-visite, en créant des circonstances qui inscrivent cette visite dans un temps auquel le château lui-même échappe. Nous reviendrons plus loin sur les expositions et les spectacles. Pourquoi ne pas donner au thème de visite lui-même un caractère saisonnier ? Pourquoi ne pas faire intervenir aussi un scénariste ?

Les paragraphes qui suivent proposent des pistes.

- **Au printemps : « Les jeux de l'amour et du pouvoir »**

C'est un thème pour lequel le château recèle un fonds inépuisable : évocation des favorites des rois (Madame d'Etampes, Diane de Poitiers, Madame de Maintenon, la marquise de Pompadour ...), des mariages à la cour (Louis XV et Marie Leczinska, Ferdinand Philippe et Hélène de Mecklembourg), du divorce de Joséphine et Napoléon, de l'assassinat par Christine de Suède de son favori Monaldeschi, ... tableaux (la Nymphé de Fontainebleau, Danaé, Vénus et l'Amour au bord du bassin), « chaise volante » imaginée par Louis XV pour Madame de Pompadour), construction de l'Hermitage.

C'est aussi un thème d'animation auquel se prête le cadre : dans les jardins, des acteurs costumés pourraient déclarer leur flamme en vers - et avec des fleurs - aux visiteuses ou improviser des traits d'esprit galant, des nymphes se promèneraient, sur le grand canal ou l'étang des carpes des gondoles proposeraient un tour en musique comme à l'époque de Louis XV ; les enfants pourraient être costumés...

L'anniversaire du mariage de Ferdinand-Philippe duc d'Orléans et de Hélène de Mecklembourg, les 28, 29 et 30 mai, pourrait être l'occasion d'une fête ou d'un spectacle.

- **En été : « Les récréations de la cour »**

Dédier cette saison à tous les jeux, et y faire participer les visiteurs en famille :

- Jeu de paume : démonstration commentée, initiation pratique, championnats internationaux fin septembre.
- Théâtre : exploiter la scénographie de l'exposition « théâtre de cour » avec des outils d'interprétation (audio guide, postes multimédia); saynètes.
- Jeux de cartes, de dés, le trictrac : reconstituer une salle de jeux, expliquer les règles, la place des jeux à la cour ; initier les visiteurs en pratique
- Usage des armes : histoire des armes et de l'éducation martiale, initiation pratique à l'escrime

- Sur l'étang des carpes : embarcations (galère de Louis XIII, gondoles, frégate du prince impérial...),
- Musique dans le jardin le week-end
- Présentation d'animaux exotiques, qui étaient souvent le présent des rois étrangers en visite à la cour, et que rappellent les tableaux d'Oudry.

- **En automne : « Partie de chasse à Fontainebleau »**

Cette saison doit offrir la possibilité de découvrir la chasse à courre dans la forêt : aller voir les équipages, les meutes, entendre le son des cors, etc. Tandis qu'au château, l'évocation de la chasse peut se faire à travers les tableaux d'Oudry de la galerie des cerfs. Réussir à faire comprendre aux visiteurs pourquoi François 1er était tellement passionné, qu'à la fin de sa vie, rongé par la syphilis, il suivait des chasses en forêt de Fontainebleau depuis une chaise à porteur ! Les spectacles de fauconneries peuvent prendre place pendant ce cycle, la fauconnerie étant un moyen de chasse comme un autre.

- **En hiver, « à table ! »**

Les arts de la table, les festins des rois, les représentations de l'Empereur à table sont des sujets attrayants pour le grand public. La période de Noël serait l'occasion d'évoquer ces repas de fêtes.

Pourquoi ne pas présenter une table dressée avec nappes, couverts, verres, fleurs, bougies, feu de cheminée ? Présenter des menus... proposer des explications sur les mets consommés, la façon dont mangeaient les rois, etc. Reconstituer le déroulement et l'ambiance des repas : feu de cheminée, musique et divertissements d'époque.

3.2.2 Enrichir l'animation du château avec des démonstrations faites par des professionnels

Certaines animations nécessitent des démonstrations qui ne peuvent être faites que par des professionnels du spectacle, de la chasse ou de sports. Avec des coûts unitaires de 1000 à 5000€, ces animations peuvent donner à la visite un caractère encore plus spectaculaire, notamment les week-end par beau temps.

- **Démonstrations de chasse à courre**

Coût de l'animation : entre 1 500 et 2 000€ la journée.

Il est possible de concevoir une journée sur le thème de la chasse. L'association Rallye tempête soumet l'idée d'une journée au château avec explication du fonctionnement d'une chasse à courre, puis conférence sur le lien entre Fontainebleau, la vénerie et la monarchie, puis démonstration et enfin démonstration de ¾ d'heures dans le parc du château avec trompes, amazones, cavaliers, chevaux, meutes (10h, 14h et 16h par exemple). Le prix d'une telle animation est compris entre 1 500€ et 2 000€ la journée.

L'association Rallye Tempête organise déjà un spectacle le premier week-end de juin de vénerie à l'hippodrome du grand parquet de Fontainebleau (20 000 spectateurs,

entrée payante : 5€) et souhaiterait aussi développer un partenariat pour que les participants au spectacles puissent visiter le château, et réciproquement. Pendant ce week-end les hôtels de la ville sont pleins, il pourrait être opportun de proposer une visite de nuit du château.

- **Spectacle de fauconnerie**

Coût de l'animation : entre 1 144€ HT et 2 210€ HT la journée selon le spectacle choisi.

Bien qu'elle soit associée au Moyen âge, la fauconnerie se pratiquait aussi à la Renaissance parmi les rois et les nobles. La société Vol libre est un des organisateurs éventuels. Le programme de la journée comprend la présentation de 5 rapaces le matin par 2 fauconniers, puis deux représentations de 30 minutes l'après-midi. Le tarif journée est de 1.144€ HT. Les contraintes techniques sont faibles : besoin d'un espace gazonné de 3.000m² sans lignes électriques et pas de voie ferrée ni routes à moins 500 mètres. Il est aussi possible de créer un spectacle équestre, le prix de la journée est alors de 2 210€ HT.

Des spectacles de fauconnerie sont organisés tous les jours à Provins, entre avril et octobre, et rassemble 300 personnes chaque jour environ.

- **Spectacle d'escrime artistique**

Coût de l'animation : entre 1 000€ et 2000€

L'opération les Portes du Temps avait fait appel au Lames du Marais pour des démonstration et des initiations au maniement des armes. Cette animation ponctuelle destinée au jeune public est susceptible d'intéresser un public bien plus large et pourrait être généralisée. Beaucoup de scénarios peuvent être imaginés à l'aide de l'escrime artistique : la reconstitution de scènes historiques - par exemple l'assassinat de Monaldeschi dans la galerie des Cerf – la prise par surprise des visiteurs ou la participation d'un visiteur complice, des duels de 2 à 10 minutes... On a donc le choix de mettre le visiteur au cœur de l'activité ou de le rendre spectateur. Les prix varient en fonction du nombre de spectacles par jour et du nombre d'acteurs ; mais il est tout à fait possible de construire une journée avec un budget de 1 000€ à 2 000€

- **Une journée de visite théâtralisée.**

Coût de l'animation : entre 5 000€ et 10 000€

Des visites théâtralisées le dimanche permettrait de donner un peu de vie au château. France Opéra est un opérateur spécialisé dans la scénarisation et les spectacles. Il anime d'ailleurs Vaux-le-Vicomte 6 dimanches de la haute saison avec une quinzaine d'acteurs, musiciens, chanteurs. Des automates jouent de la musique dans les salles, un spectacle de menuet est donné dans la salle de bal, dans la bibliothèque une jeune femme brode, un courtisan joue aux échecs. On présente la reconstitution du repas du roi et du repas des princes, puis une leçon de maintien et de révérences. Le prix de la prestation dépend fortement de la superficie à animer. L'animation des jardins est envisageable aussi, malgré le risque météorologique.

3.3 Attractions, spectacles et divertissements

Des produits et services peuvent être proposés en sus de la visite avec un prix spécifique.

- **Un grand spectacle nocturne**

Ordre de grandeur du coût du spectacle : 100 000€ HT environ (peut faire l'objet d'un mécénat).

Montrer Fontainebleau sous un autre « jour », permettrait de faire rester les visiteurs, d'attirer un autre public, et fournirait occasions et images fortes pour communiquer sur le château.

A Versailles, le spectacle des Grandes Eaux Musicales (tous les week-ends du 1er avril au 1er octobre), les Grandes Eaux Nocturnes (4 jours/an) et les Fêtes de Nuit (6 jours/an) attirent 670 000 visiteurs et génèrent 5.2M€ de recettes billetterie avec un résultat d'exploitation positif.

Compte tenu de la proximité avec Paris, de la concurrence de Provins et de Vaux, sans parler de Versailles, la production devrait être d'emblée ambitieuse, contrairement à la stratégie progressive de Chambord pour ses Clairs de Lune (production modeste et entrée gratuite les premières années).

Le budget d'un spectacle pyrotechnique de haute qualité d'une heure avec animation vivante des façades, selon le Groupe F (références : fête nationale de Paris en 2005, célébration du passage à l'an 2000 à Paris intervention pyrotechnique lors du spectacle d'ouverture et de clôture des jeux Olympique d'Athènes, fête de la Lumière de Lyon 2005 avec spectacle sur la façade de l'hôtel de ville...) est environ de 100 K€. Un tel spectacle est aussi un levier de mécénat d'entreprise.

- **Visite nocturne du château.**

Cette formule largement exploitée par le château de Vaux le Vicomte rencontre un vif succès. Des visites aux chandelles sont organisées les samedi de 20 heures à minuit, du 6 mai au 14 octobre, plus les vendredi de juillet août.

- **Reconstitution d'une scène historique.**

Coût de l'animation : supérieur à 10 000€

La reconstitution historique est un vecteur de communication fantastique. Le budget serait sans doute conséquent mais il est difficile de le chiffrer. Mais la représentation de l'Adieux aux armes pour le bicentenaire de l'abdication de Napoléon en 2014, remporterait sans aucun doute un vif succès auprès du public ! France Opéra opère aussi dans ce genre de spectacle.

- **Visite en costume**

Coût de l'animation : Faire confectionner des costumes (taille unique 6-12 ans, ~80 costumes, coût de 100 à 400€) et faire payer un supplément (~5€)

Afin d'attirer un public familial avec jeunes enfants, il est possible d'imaginer une visite costumée (voire avec des accessoires : cerceau, bilboquet, ...).

Un jour par an (« le Grand siècle ») les visiteurs Vaux le Vicomte peuvent louer sur place ou venir avec leur propre costume pour visiter le château.

- **Montgolfière**

Outre son caractère ludique, le ballon captif est le meilleur moyen d'accéder à la splendide vue aérienne du château et de la ville encerclés par la forêt et du parc orienté vers la boucle de la Seine, et de saisir le développement architectural de l'édifice. Cette attraction n'est toutefois pas sans inconvénient : les installations qu'elle requiert au sol (massif en béton, treuils et câbles, aménagements d'embarquement du public), la dénaturation du paysage par un énorme ballon. De plus son équation économique n'est pas évidente.

3.4 Aides à la visite : audio-guide, cartels et panneaux

La visite du château de Fontainebleau nécessite d'être commentée, que ce soit en personne ou par le truchement d'un audio-guide.

Nombre de châteaux organisent des visites guidées avec départs réguliers. Mais cette solution, d'autant plus coûteuse que les départs sont rapprochés, ne satisfait pas les divers publics étrangers. Le problème n'est pas le même pour les groupes et les individuels : la prestation des guides des opérateurs fait souvent partie de l'offre touristique.

Permettre à tous les individuels d'effectuer leur visite avec un audio-guide multilingue et de qualité serait un grand plus.

3.4.1 Audio-guide

On en distribue aujourd'hui 15.000 à 20,000 par an: taux de prise proche de 6%.

L'audio guidage est entré dans les habitudes pour les visiteurs de musées, les taux de prises se situent entre 10 et 15% et sont en constante progression. C'est aussi un outil de développement du tourisme culturel qui partie de l'offre classique de l'office de Tourisme de la ville. L'indication de l'équipement d'un lieu avec audio-guide en langue étrangère dans les guides touristiques favorise la visite.

Compris avec le prix d'entrée il réalise de bons taux de prise qui dépassent les 50%.

Les principales réticences à l'usage des audio-guides proviennent de visiteurs non demandeurs de pédagogie ou d'intermédiation et qui privilégient le rapport direct aux œuvres dans les musées d'art en particulier.

Coûts d'un audio-guide de qualité distribué aux individuels

Les éléments déterminant le coût sont les suivants :

- Le coût du contenu audio dépend de la durée (entre 1h et 2h), des langues traduites (nombre de traductions, choix de langues plus chères à traduire), la fourchette de prix se situant entre 1000 et 2000 € par heure et par langue. Ce

montant peut être plus élevé (4500€) en faisant appel à la voix de comédiens illustres et en proposant plus de langues.

- Le coût des guides : entre 200 et 400€ par appareil, ces coûts ont tendance à diminuer avec l'industrialisation des offres et l'entrée sur le marché d'appareils grand public.
- Les coûts d'infrastructure : logiciels, matériels, antivols, systèmes infrarouge. Situés dans la fourchette de 10-15,000€, ils deviennent extrêmement élevés avec les systèmes d'action à distance (géolocalisation, déclenchement automatique)
- Les coûts de maintenance

Nous nous baserons sur 3 hypothèses :

- Le choix de la solution principalement audio : un contenu multimedia riche devient coûteux en édition et en équipement, il augmente les risques techniques et n'est pas indispensable à la fonction pédagogique recherchée (100,000€ au Museon Arlaten pour 15 appareils). Le surcoût des systèmes infrarouges de déclenchement automatique est beaucoup trop élevé par rapport à leur valeur ajoutée. Des réalisations graphiques peuvent cependant agrémenter l'offre et faciliter la consultation.
- Un parc de 300 appareils : avec le niveau actuel de fréquentation des individuels (1300 à 1400 individuels par jour maximum, sauf une douzaine de jours de pics par an), ce parc satisfait aux besoins sous les hypothèses suivantes :
 - Un taux de prise de 66% chez les individuels
 - 3 utilisations par jour de chaque appareil
- 8 langues : français, anglais, allemand, italien, espagnol, russe, japonais, chinois.
- Une durée de 2h.

On peut estimer le coût d'un nouvel audio-guide à 150,000 € d'investissement pour une durée de vie utile de 3 ans + 30,000 €/an de maintenance et de mise à jour = 80,000 €/an en moyenne.

Un audio-guide de qualité systématiquement proposé aux individuels représente un coût par visiteur individuel de 0,40 €.

Tarification, distribution

Question : faut-il faire payer l'audioguide aux seuls utilisateurs ou l'inclure dans le prix du billet ? Arguments et expériences en faveur des deux thèses.

- Les taux de prise des audioguides proposés séparément des billets ne sont jamais élevés. On observe des taux de 6 à 13% pour des prix de 2 à 4€.

Un effet de seuil de 10 € sur le prix plein tarif payé pour l'entrée+audio-guide semble jouer sur le taux de prise.

Avec un audio-guide inclus dans le prix du billet et n'excédant pas les 10€, les taux de prise sont de 50-75%. Cette pratique se généralise dans les petits musées

(100,000 visiteurs ou moins) qui n'ont pas économiquement le choix pour financer leur audio-guide.

Il nous semble souhaitable que l'audio-guide soit fourni d'office et compris dans le prix du billet. Cette offre répondrait à une nécessité d'aide à la visite dans un lieu comme Fontainebleau, elle toucherait le plus grand nombre tout en étant la plus économique.

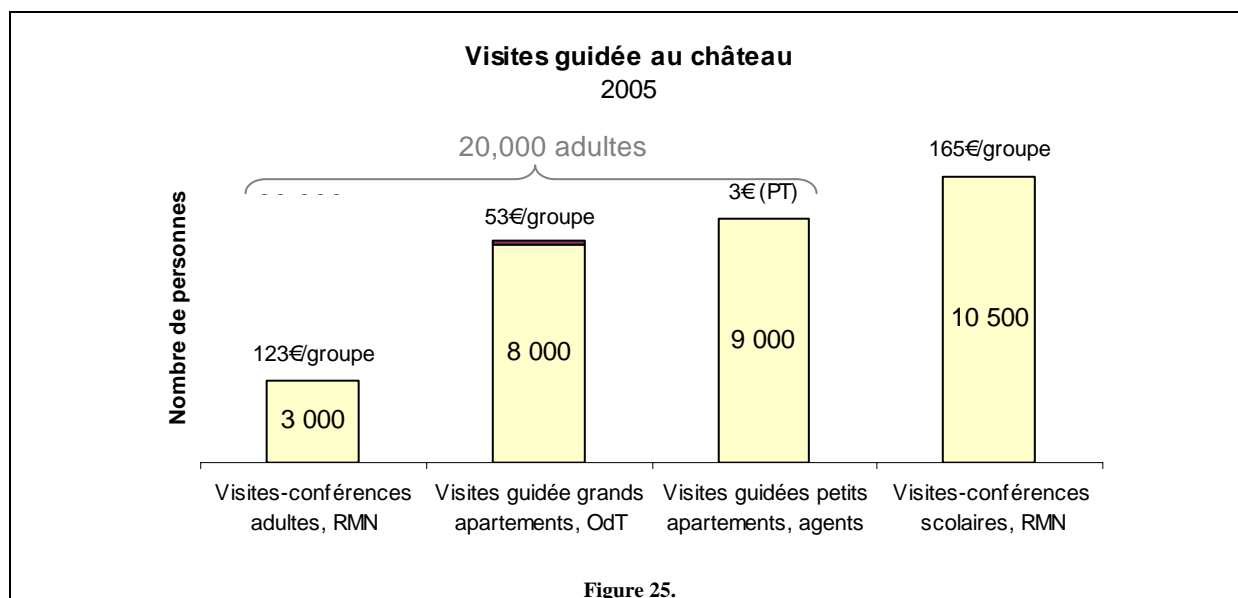
3.4.2 Cartels et panneaux

Des cartels et panneaux restent nécessaires pour se repérer dans la complexité des lieux et de l'histoire, ainsi que pour signaler et présenter les points d'intérêt particuliers : emplacements historiques avec présentation de leur contexte et de leurs protagonistes, perspectives et détails d'architecture (paysage, bâtiment, décors), pièces de mobilier. Ils doivent être bien visibles par tous.

Loin de faire double emploi avec l'audio guide, ces cartels permettent aux utilisateurs d'audio guide de localiser les lieux et objets commentés par l'audio guide et renseignent les autres visiteurs tout en aiguissant leur curiosité.

3.5 *Visites-conférences, visites accompagnées, ateliers*

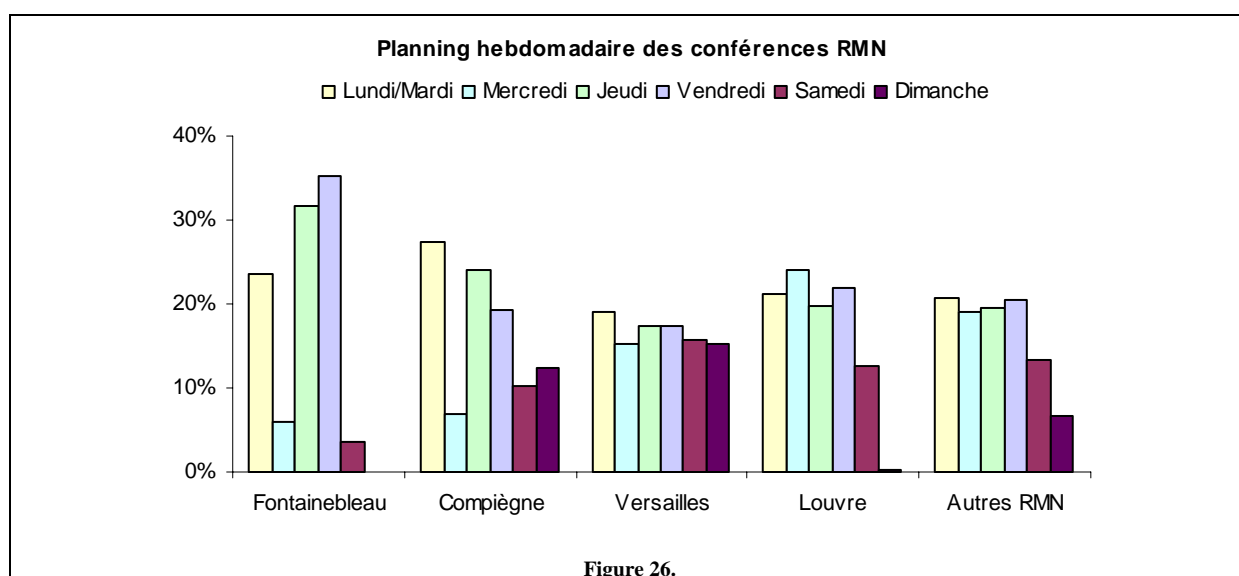
Il y a trois types de visites guidées à Fontainebleau : conférences RMN scolaires/adultes, visites guidées par les agents (petits appartements, musée Napoléon, circuit Fontainebleau sous le 2nd Empire), visites guidées des grands appartements par l'office du tourisme.



- Les conférenciers de l'office du tourisme sont admis par le SCN à faire visiter les grands appartements à l'exclusion des autres parties du château. L'office du tourisme réalise aussi des visites privilégiées des grands appartements le soir (Insead, etc.), et des faces cachées (galerie des cerfs). Bien que le SCN rapporte des plaintes sur la qualité de certaines prestations de l'office du tourisme et

dénonce un taux de rotation élevé de ses guides, nous pensons que la collaboration est indispensable pour proposer une offre globale efficace aux publics touristiques :

- une ressource de 15 conférenciers dont certains sont partagés avec Versailles notamment pour leurs compétences linguistiques.
 - des conférenciers coûtant 140€/visite de 2h et facturées à 165€ : le modèle est rentable, il peut donc servir de levier de développement pour satisfaire à la demande touristique
 - mais le prix n'est pas adapté aux scolaires : 155€ contre 53€ au château (71€ à Versailles), touchant une vingtaine de groupes/an.
- Conférences RMN
 - Le coût moyen d'une conférence RMN est de 88€/h avec un taux d'emploi de 68% à Fontainebleau en 2005 (69% en 2004 et 62% en 2003), le taux d'emploi des conférences RMN étant de 70-75% dans l'ensemble des musées.
 - Les emplois du temps ne sont pas adaptés aux publics non scolaires :



- Les scolaires représentent 75% (en 2003) des participants
 - La recette a été de 49k€ en 2004 à Fontainebleau pour une charge de 88k€
- Les agents proposent des visites guidées de 1h15 des parties non accessibles en visite libre au prix de 3 € (PT)

Ces constats appellent deux questions :

- L'offre actuelle répond-elle à la demande réelle (laquelle n'est pas connue en l'absence d'enquête ciblée sur le sujet) :
 - potentiel des conférences thématiques ?
 - potentiel des visites guidées des petits appartements (et autres parties non accessibles en visite libre) ?

- potentiel des visites guidées des grands appartements ?
- Quels leviers efficaces permettent de développer l'offre ?
 - L'office de tourisme permettant de répondre à un nombre croissant de visites commentées de la part des visiteurs non scolaires, il faudrait donc s'appuyer sur cette ressource et : (i) proposer des formations qui pourraient être fournies par les conférencières RMN, afin de s'assurer de la qualité des prestations de l'office de tourisme (ii) se concerter sur les profils à recruter (cf. Malmaison et recrutement de personnes ayant une formation en histoire de l'art). Le château a entamé une pratique d'homologation de guides externes.
 - Optimisations avec la RMN ?

3.6 Accueil des visiteurs

L'accueil conditionne l'attitude du visiteur pour la suite de sa visite ainsi que l'impression qu'il en emporte et en diffuse autour de lui. Pour être pleinement vécue, la visite doit être préparée.

Un film de présentation du château constituerait un apport pédagogique permettant d'aiguiller le visiteur dans son choix de visite. Un tel film d'une durée de 9 minutes est projeté à Chambord au début de la visite avec une reconstitution en 3D du château.

La présentation et l'explication des produits de visite sur document, sur affichage et par des hôte(sse)s doivent aider le visiteur à choisir le programme qui lui convient. Il doit aussi pouvoir acheter son ou ses billets, prendre l'audio guide, passer au vestiaire et aux toilettes, ainsi qu'à la boutique (en début et en fin de visite).

Les espaces actuellement affectés à ces fonctions sont dispersés entre l'extrémité de l'aile Louis XV (accueil et maquette 150 m²), le milieu de l'aile Louis XV (billetterie et toilettes : ~40 m²), l'aile de l'escalier en fer à cheval à droite du porche menant à la cour de la Fontaine (vestiaire 20 m², accueil des groupes dans le fumoir Carnot 80 m²) et entre ce porche et le couloir menant à la galerie des fleurs (distributeur de boissons 40 m², boutique 80 m² et toilettes 15 m²). Soit au total 345 m² sans compter le fumoir Carnot (80 m² employé parfois pour l'accueil de groupes) ni la galerie de l'aile Louis XV (circulation et attente).

La visite du château, comme à Versailles ou à Chambord, devrait s'ouvrir de manière spectaculaire et mémorable par l'entrée d'honneur. C'était l'intention manifeste des rois pour leurs invités et les visiteurs d'aujourd'hui devraient être traités pareillement. A Fontainebleau, il est vrai, l'entrée d'honneur a été déplacée au cours des siècles : la cour ovale et la porte dorée sont magnifiques, mais c'est l'escalier en fer à cheval qui est désormais la signature du château.

L'espace situé entre le porche menant à la cour de la Fontaine et le vestibule attenant à la galerie des fleurs pourrait être réaménagé d'un seul tenant et de plein pied, sans toucher à des décors historiques, pour l'accueil - information, la billetterie, la boutique et le vestiaire (180 m²). La galerie d'entrée derrière l'aile droite de l'escalier en fer à cheval (60 m²) pourrait présenter la maquette et le film d'introduction. Soit 255 m² avec les toilettes, toujours sans compter le fumoir Carnot

et les locaux voisins (~80 m² aménageable en salle d'accueil des groupes et en toilettes ?).

Ce dispositif saturerait bien au-dessous de 5.000 visiteurs/jour au niveau de la billetterie, de la boutique et du vestiaire. A titre de comparaison, pour 5.000 visiteurs/jour de pointe, le musée Guimet à Paris a 270 m², en comptant la boutique (saturée), des toilettes insuffisantes et pas d'espace de projection. Versailles a 1.741 m² pour 30.000 visiteurs /jour.

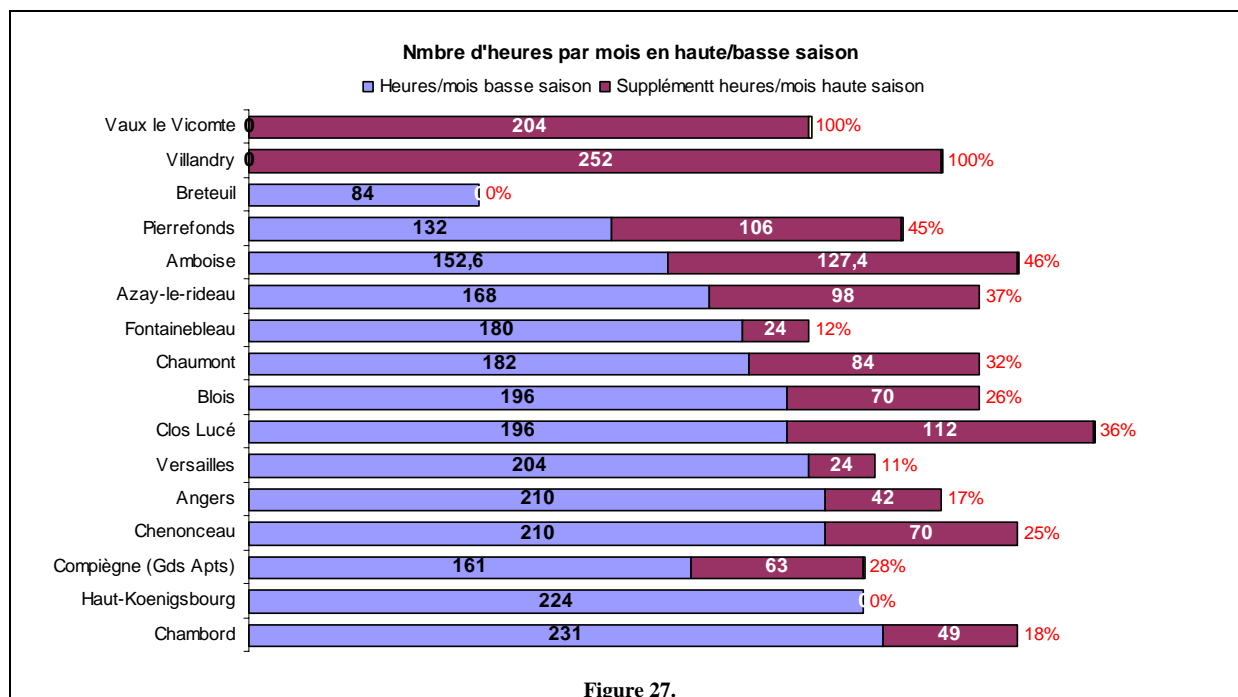
Pour soulager ce goulot d'étranglement, il est souhaitable de prévoir un accueil satellite aux Héronnières, dans la mesure où une partie importante des visiteurs seront amenés à y passer pour stationner leur véhicule (voir le chapitre consacré à cette question). Cet accueil satellite ne remplacerait pas celui du château car on ne saurait envoyer aux Héronnières les visiteurs venus par les transports en communs, à pied ou déjà garés en ville.

L'accueil satellite aux Héronnières devrait offrir les mêmes services que l'accueil du château : boutique, maquette et projection, documentation et information, toilettes, vestiaire et salle de repos. Ce dédoublement nécessitant un supplément de personnel ne se justifierait qu'au-delà d'un seuil de fréquentation de 2000 visiteurs/jour (fréquentation actuelle des jours de pointe). Il devrait donc fonctionner de manière saisonnière, au moins au début.

3.7 Saisons, jours et horaires d'ouverture

Les politiques d'ouverture des châteaux sont très variables, selon qu'ils ciblent les publics locaux, scolaires ou touristiques. Par exemple :

- Vaux-le-Vicomte et Villandry ferment 3-4 mois en basse saison
- Breteuil ouvre toute l'année 7/7 mais uniquement l'après-midi
- Chambord ouvre 7/7 de 8h15/jour en basse saison à 10h30/jour en haute saison
- Pau ouvre 7/7 toute l'année, bien que sa fréquentation ne soit pas très élevée (100,000). En effet ses visiteurs, passant à Pau pour la journée, ne peuvent décaler leur visite.



La variation saisonnière des horaires d'ouverture de Fontainebleau pourrait être plus importante comparée aux autres châteaux, d'autant que le nombre quotidien de visiteurs varie du simple au triple entre basse et haute saison.

3.7.1 Potentiel d'ouverture plus tardive

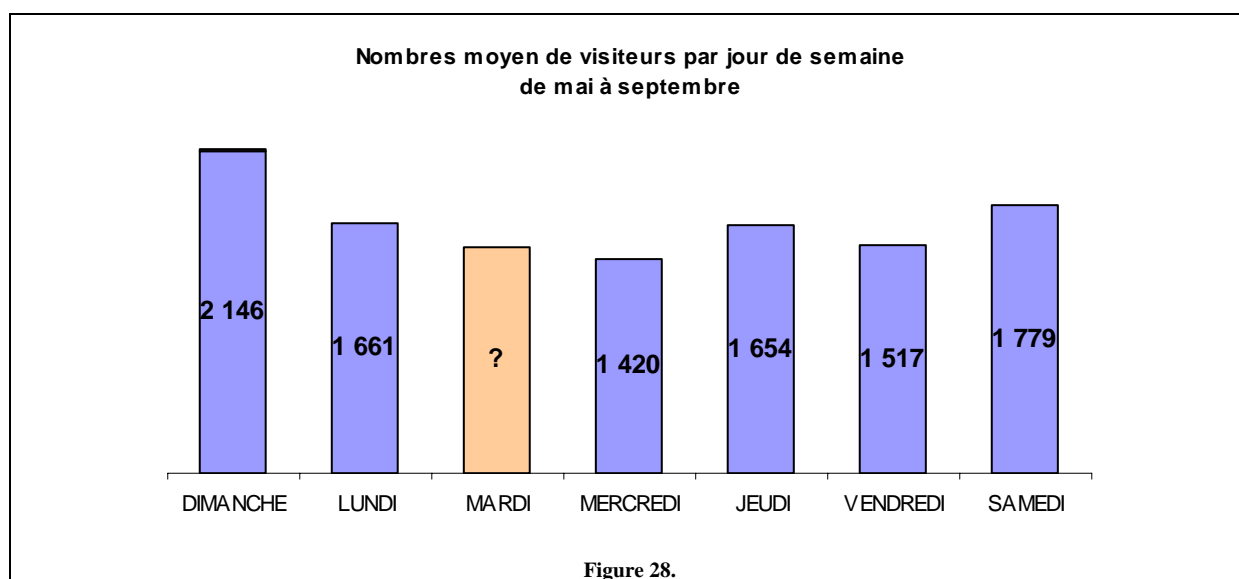
Une ouverture plus tardive du château pourrait être associée à un programme spécifique d'attractions les week-end en haute saison.

- D'avril à octobre, Versailles ferme à 18h30 (sinon à 17h30), de juin à septembre Fontainebleau ferme à 18h (sinon à 17h).
- Alors que le visiteur touristique ne cherche pas à s'attarder après 18h au château ou dans la ville, mais à revenir vers son lieu d'hébergement ou à dîner à Paris, des visiteurs locaux ou franciliens s'attardent plus au château en haute saison dans l'attente d'un dîner en ville, à Fontainebleau comme à Versailles (sentiment partagé par les responsables des deux châteaux, mais non étayé par des études quantitatives).
- Vaux-le-Vicomte ferme à 18h en haute saison, mais propose des nocturnes (la « visite aux chandelles » pour un supplément de 3€ et le restaurant restant ouvert) qui attirent nombre de visiteurs de 20h à minuit les samedis soirs de mai à mi octobre, ainsi que les vendredi de juillet à août.

3.7.2 Potentiel d'ouverture le mardi

Par ailleurs le nombre total d'heures d'ouverture ne semble pas très élevé. Outre une ouverture plus tardive en haute saison, il y a un potentiel de visites supplémentaires le mardi que nous estimons à 30,000 visiteurs en haute saison (de mai à septembre)

- Les visiteurs s'adaptent certes à la fermeture du Louvre le mardi ou de Versailles le lundi et n'annulent pas leur visite : ces sites sont des incontournables.
- Ce comportement sera moins caractérisé à Fontainebleau et il est possible que le site perde des visiteurs le mardi en haute saison : le nombre de visites par jour est relativement homogène tous les jours de juillet et août, excepté le dimanche. A titre indicatif, l'enquête faite en octobre sur le public de Fontainebleau montre que 2/3 des visiteurs ne passent qu'une journée dans le département (hors habitants de Seine-et-Marne), ce qui peut laisser supposer que parmi ces visiteurs certains ne seraient pas prêts à revenir un autre jour.



3.8 Information, réservation

- Information auprès des individuels

Aujourd'hui les informations concernant les horaires de visites, les tarifs et l'accessibilité sont disponibles sur Internet, par téléphone, et à l'accueil du château.

Cependant, l'information est parfois déficiente, comme en témoigne ce mot inscrit dans le livre d'or du château : « nous sommes scandalisés par l'accueil. Pour visiter les petits appartements, il faut se renseigner le jour même sur l'heure de visite accompagnée : en arrivant tôt à 9h30... on s'entend dire que ce jour là mercredi, il n'y a pas de visites des petits appartements !! Nous étions arrivés la veille de Reims pour être tôt sur place. »

Ainsi, plusieurs améliorations pourraient être apportées à ce dispositif, notamment :

- Donner plus d'information sur le site Internet avec horaires des trains, horaires des navettes, horaires des visites guidées, les tarifs indicatifs d'un taxi depuis la gare, la liste des restaurants et hôtels à proximité...et développer les ventes en lignes.
- Mettre en place un serveur vocal multilingue et interactif.

- Information et réservation des groupes

Une meilleure information auprès des groupes passe forcément par une meilleure communication avec l'office du tourisme de la ville de Fontainebleau et avec le Comité départemental du tourisme de Seine et Marne. Les outils de communication à mettre en place sont multiples :

- Création et distribution de plaquettes détaillant l'offre de visite de Fontainebleau
- Invitation à des Eductour des organisateurs et guides
- Mailing d'information...

3.9 Une offre adaptée pour les scolaires et les jeunes

3.9.1 Adapter l'offre aux scolaires

Un des meilleurs moyens pour attirer les scolaires est de séduire leurs professeurs en les aidant dans la visite, que ce soit en amont, pendant, ou en aval de celle-ci.

Actuellement des visites sont organisées les mercredis de septembre à mars pour les professeurs; des brochures, des fiches techniques, des dossiers pédagogiques et des livrets d'accueil sont envoyés sur demande. La préparation des visites pourrait encore être améliorée :

- Elaboration d'une liste précise des thèmes pouvant être abordés au château à publier sur le site Internet, création d'un espace « Enseignants » sur le site.
- Création d'un CD rom avec un chapitre par thème de visite, qui permet au professeur d'avoir une vision plus claire des choix proposés. Possibilité de créer ce CD rom en partenariat.
- Aide à l'organisation logistique : liste d'adresses pour la restauration, le logement, les transports....

Pendant la visite, des conférencières peuvent guider le groupe pour aider le professeur. D'autres solutions sont envisageables, comme la distribution à l'arrivée des classes d'un livret-jeu à chaque élève (qui aurait été envoyé au préalable au professeur pour qu'il le prépare). Cette solution a l'avantage de laisser à l'élève un support tangible de ce qu'il aura appris dans la journée.

3.9.2 Les classes patrimoines

Les classes patrimoines sont très peu développées à Fontainebleau pour deux raisons :

- Il manque une offre d'hôtellerie susceptible de recevoir les classes. Le seul lieu est le centre UCPA de Bois le Roi (à 15 minutes du château en bus) où ne peut être hébergée qu'une seule classe.
- Manque d'une salle de restauration pour servir les repas chaud : la seule salle disponible est la salle pédagogique, qui dispose d'un four et d'un

lavabo, mais c'est aussi la salle où mange le personnel, ce qui pose problème. Il y a sinon des restaurants près du château qui peuvent accueillir des groupes.

Depuis quatre ans et demi il n'y a pas eu de classe patrimoine qui ont été hébergées à Fontainebleau. Les seules classes patrimoines qui viennent sont de la région, elles viennent sur 2 jours, les élèves rentrent dormir chez eux le soir.

Il nous paraît peu probable de réussir à développer ce segment de fréquentation sans une offre hôtelière adaptée.

3.9.3 Une offre tournée vers les jeunes à l'instar des Portes du Temps.

Pour sa première réalisation, l'opération Les Portes du Temps s'est déroulée à Fontainebleau du 4 juillet au 26 août 2005. L'opération propose une découverte du site, de jeux culturels et d'ateliers fondés sur des pratiques artistiques ou sportives en rapport direct avec le patrimoine et l'histoire selon une offre double :

- Une offre culturelle et créative, dite "les acteurs du patrimoine", qui consiste en une visite thématique pour des petits groupes d'une vingtaine de jeunes, animée par un guide animateur et un artiste, suivie d'un atelier de pratique artistique en rapport avec le patrimoine découvert ou encore d'une initiation à des activités telles que la paume ou l'escrime.
- Une offre macro, intitulée "un jeudi au château", qui accueille à Fontainebleau, un jeudi par semaine, durant les mois de juillet et d'août, 500 jeunes de centres répartis en trois catégories d'âge, auxquels est proposée une visite déambulatoire suivie d'un grand jeu.

Avec un budget de 350 000€ (soutenu en grande partie par le ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale) l'objectif était d'accueillir 10 000 jeunes. Finalement 6 200 jeunes ont participé à l'opération (360 groupes) dont 2 400 pour « un jeudi au château » et 3 800 pour « les acteurs du Patrimoine ». De plus 1 500 jeunes sont venus sur une journée, accompagnés par le Secours Populaire ; pour ces derniers l'offre a été adaptée.

La réussite de l'opération, alors que le temps de préparation n'a été que de 3 mois, démontre la demande des centres de loisirs, des centres sociaux et autres structures d'accueil pour de telles activités.

Non seulement cette opération a permis d'augmenter la fréquentation des jeunes à Fontainebleau, mais elle s'inscrit également dans le projet d'ouverture et d'animation du château.

3.10 Expositions temporaires

Une exposition temporaire est produite au château tous les 2 ans. Les budgets des dernières se sont élevés à 247k€ (Théâtre de Cour) et 166k€ (Oudry).

Notre analyse montre que ces expositions temporaires génèrent peu de fréquentation supplémentaire dans les autres châteaux-musées.

3.10.1 Analyse de l'exposition le Théâtre de Cour

- Coûts : le budget RMN ne valorise pas le personnel SCN affecté à la surveillance. Il comprend :
 - 67k€ de surveillance (personnel supplémentaire en CDD)
 - 25k€ de communication (campagne d'affichage notamment à Paris) et 7k€ de frais d'inauguration
 - le reste (155 k€) en production proprement dite (scénographie + assurances + transports)
- Entrées :
 - le SCN a compté 29 000 visiteurs sur 2005/06 : l'entrée est incluse dans le billet d'entrée et un comptage spécifique a été effectué à l'entrée de l'exposition.
 - la fréquentation totale du château durant cette période varie de 47,000 à 52,000 visiteurs selon les années, avec ou sans exposition.
 - La RMN prévoit un supplément de 1,20€ au billet d'entrée pour les expositions, ce qui permettra un comptage fiable des entrées. Mais ce tarif spécifique n'a pas été appliqué à cette dernière exposition. Les chiffres de fréquentation et de recette avancés par la RMN (39,000 visiteurs payants 1,20€ + 50% du droit d'entrée, soit 135k€) ne semblent pas fondés.

3.10.2 Expositions temporaires à Versailles, Chantilly, Ecoen

- A Versailles les expositions temporaires attirent 20 à 40,000 visiteurs, le maximum ayant été atteint par « Kangxi Cité interdite » : 70,000 sur 4 mois (entrée spécifique). Le château a du mal à faire venir les publics parisiens ou franciliens aux expositions.
- Le même constat est fait à Chantilly : l'exposition « Les Clouet de Catherine de Médicis » a été visitée par 30,000 visiteurs du 25/9/02 au 3/2/03, l'exposition sur Poussin organisée avec le Louvre a été visitée par 24,000 visiteurs (accès inclus dans l'entrée). Les expositions ne sont pas efficaces dans les châteaux et ne font pas le poids face à l'offre d'expositions sur Paris : il faut offrir autre chose.
- Au château de Blois l'exposition « Marie de Médicis, un gouvernement par les arts » aurait accru la fréquentation de 15-20,000 visiteurs en 2004, essentiellement franciliens.

4 Accès, infrastructures et services

4.1 Accès, signalisation

4.1.1 Par chemin de fer

- Durée du trajet : selon les calculs de transilien.com, il faut à un touriste partant du musée du Louvre et utilisant les transports en commun, un jour de semaine :
 - 50 à 62 minutes pour arriver au château de Versailles
 - 1h10 à 1h40 (voire plus selon certains horaires) pour arriver au château de Fontainebleau (le dimanche en basse saison, il faut partir avant 13h30 pour pouvoir faire une visite de 1h30)

- Le forfait SNCF : aller-retour+navette+entrée au château (n'inclus pas l'audio guide)

Tarifs	18 ans et +	10 à 17 ans	4 à 9 ans
Paris	20€	16€	8€
Zone 2-3	23,50€	19,50€	9,75€
Zone 4	24,40€	20,40€	10,20€

- Pour les collégiens, lycéens ou étudiants de moins de 26 ans munis de la carte « Imagin'R », le trajet à Fontainebleau est gratuit les week-end, les jours fériés et les vacances scolaires (y compris celles de juillet août).

L'offre « Imagin'R » sur Fontainebleau offre un levier de fréquentation pour les jeunes publics : reste à faire connaître cette offre en se faisant référencer dans les « Bons Plans » de la carte « Imagin'R » – comme le Louvre et Pompidou - en proposant un avantage titulaire (réduction du droit d'entrée sur présentation de la carte par exemple, réduction à la boutique...).

4.1.2 Trajet Gare - Château

Il existe deux façons de se rendre au château depuis la gare d'Avon

- Des navettes municipales de la gare d'Avon en direction du château circulent toutes les 15 minutes du lundi au samedi et environ toutes les heures le dimanche et les jours fériés.
- Une navette (la Patache) a été mise en place depuis 2004 par le pôle touristique régional Sud Seine et Loing. Elle circule seulement les dimanches du 4 juin au 1^{er} octobre, et le 14 juillet. La navette fait une boucle (gare, château, faisanderie, site de Franchard, Barbizon, Milly-la-forêt, château de Courances, gare de Boutigny) et favorise ainsi les synergies entre les différents sites. Le tarif est de 5€ (2€ TR pour détenteurs de diverses cartes et gratuit pour les moins de 4 ans).
- Il n'est pas besoin de navette supplémentaire. Voyons les correspondances train-navettes, par exemple le dimanche 30 avril en venant de la Gare de Lyon :

Arrivée train de Paris à gare d'Avon	Heure de la navette municipale	Heure de la Patache	Temps d'attente
7h53	8h02		9'
9h05	9h13		8'
9h47	10h10	9h53	6'
11h26	11h32		6'
12h12	12h25	12h25	13'
13h31	13h38		7'
14h25	14h52		27'
15h29	15h51	15h40	11'

Hormis le train qui arrive à 14h25, le temps d'attente à la gare est raisonnable. On voit que la Patache fait souvent doublon avec les bus municipaux en ce qui concerne la desserte du château; mais elle a une toute autre fonction : favoriser les synergies et inciter à venir passer « un dimanche à la campagne en Seine-et-Marne » selon leurs propres termes.

Le seul intérêt de la mise en place d'une navette serait financier. Vaux le Vicomte a mis en place en 2005 une navette entre la gare de Melun et le château qui a transporté 1700 personnes sur 30 dimanches (tarif de 3€ aller simple, 6€ A/R).

Un projet de développement des liaisons entre les sites de Seine-et-Marne (Vaux-le-Vicomte, Provins, Fontainebleau, ...) est en cours de réalisation

La mise en place d'une nouvelle navette entre le château et la gare n'est pas nécessaire, mais la promotion des navettes existantes sur le site Internet du château est indispensable ; et en particulier de la Patache qui n'est mentionnée nulle part. Il faudrait aussi optimiser le passage de la Patache à la gare d'Avon pour éviter les doublons avec la navette municipale.

4.1.3 Par route

Selon les calculs de mappy.fr, il faut à un touriste partant du musée du Louvre et utilisant sa voiture 57 minutes pour arriver au château de Fontainebleau. Sachant qu'il n'y a pas de péage, si on ne compte que l'essence, le coût du trajet aller-retour est d'environ 16 €. Par contre, sur la base de 0,50 €/km - barème kilométrique fiscal d'une 6 CV - le trajet en voiture revient à 70€ environ

4.2 **Stationnement**

56% des visiteurs (c'est-à-dire 85% des individuels) viennent en voiture et 33% en autocar (97% des groupes). La part de ceux qui viennent à pied, en train ou en bus n'est que 11% et il semble illusoire de penser l'augmenter beaucoup. Or le stationnement est souvent mentionné comme un problème - en capacité et en prix - influençant la durée de visite.

En fait, on compte environ 1500 places de stationnement pour voiture (au tarif de 1,10 €/heure) dans un rayon de 500 m autour de l'escalier en fer à cheval. Le stationnement en surface est saturé mais les trois ouvrages (deux souterrains et un en hauteur) totalisant 850 places ne sont occupés qu'à 55%. Et cette sous-occupation motive la fermeture du parking central (rue du château, 235 places) le dimanche même en été.

Il y a donc un gisement de 380 places actuellement à valoriser par une meilleure signalisation (panneaux à l'entrée de la ville et devant la grille du château indiquant les différents parkings et leur état complet ou libre) et peut être une tarification optimisée (forfait journée à 4 € le week-end ?). En revanche, 250 places sont amenées à disparaître (Boufflers, allée des cascades près du pavillon Sully).

En somme, la capacité de stationnement de la ville pourrait absorber au plus 2200 visiteurs individuels par jour, soit 35% de plus qu'actuellement, ce qui n'est pas compatible avec une augmentation de 50% de la fréquentation du château. Il faut donc prévoir de nouvelles capacités, tout en cherchant à utiliser à brève échéance la capacité actuelle qui à seule permettrait un développement de la fréquentation par rapport à l'existant.



Le quartier des Héronnières offre la possibilité de créer plus de 1.000 places de voitures et un parking pour autocars avec des installations pour les chauffeurs. C'est une ressource clé pour le développement futur.

Les Héronnières, anciennes grandes écuries du château, sont situées à environ 1 Km de l'escalier en fer à cheval, 10 minutes de marche, à travers le grand parterre.

On pourrait envisager une liaison motorisée entre les Héronnières et le château. L'expérience de Versailles (liaison entre le château et Trianon : 1,5 Km) montre qu'il faut au moins 150 000 passagers par an pour rentabiliser le service avec une fréquence de desserte suffisante (toutes les 10 minutes en haute saison).

4.3 Restaurants, cafés, aires de pique-nique

4.3.1 Avantages d'une offre

L'offre de restauration manque au château de Fontainebleau et elle s'avère être un levier de fréquentation utile :

- Une restauration au château offre des possibilités de visite prolongée (visite du jardin, voire de la forêt, 2^{ème} circuit en visite-conférence, etc.) sans revenir sur la ville
- Le potentiel du restaurant est constitué
 - de groupes touristiques pour lesquels une offre complète incluant la restauration avec réservations à l'avance présente un intérêt certain
 - de Franciliens désirant venir y passer la journée en famille ou entre amis, pouvant être intéressés par un restaurant et/ou par une solution de vente à emporter & aire de pique-nique en haute saison

Quelques emplacements sont envisagés par le directeur du SCN:

- au rez-de-chaussée de l'aile de la Belle Cheminée. C'est un passage obligatoire, et on peut y accéder par les deux cours.
- L'été au milieu du labyrinthe, pour une restauration légère.
- Le vieux gouvernement est aussi un lieu envisageable pour la restauration.

4.3.2 Conditions

Les restaurants des châteaux réalisent des chiffres d'affaires de 1,50€ à 3€ par visiteur.

Un restaurant à Fontainebleau peut réaliser un chiffre d'affaires de 250k€ à 500k€ selon la qualité de la table. Les contrats de concession prévoient généralement une redevance de l'ordre de 8 à 10% du chiffre d'affaires dans le cas où il n'y a pas d'investissement initial important. La recette potentielle pour le domaine est donc peu significative.

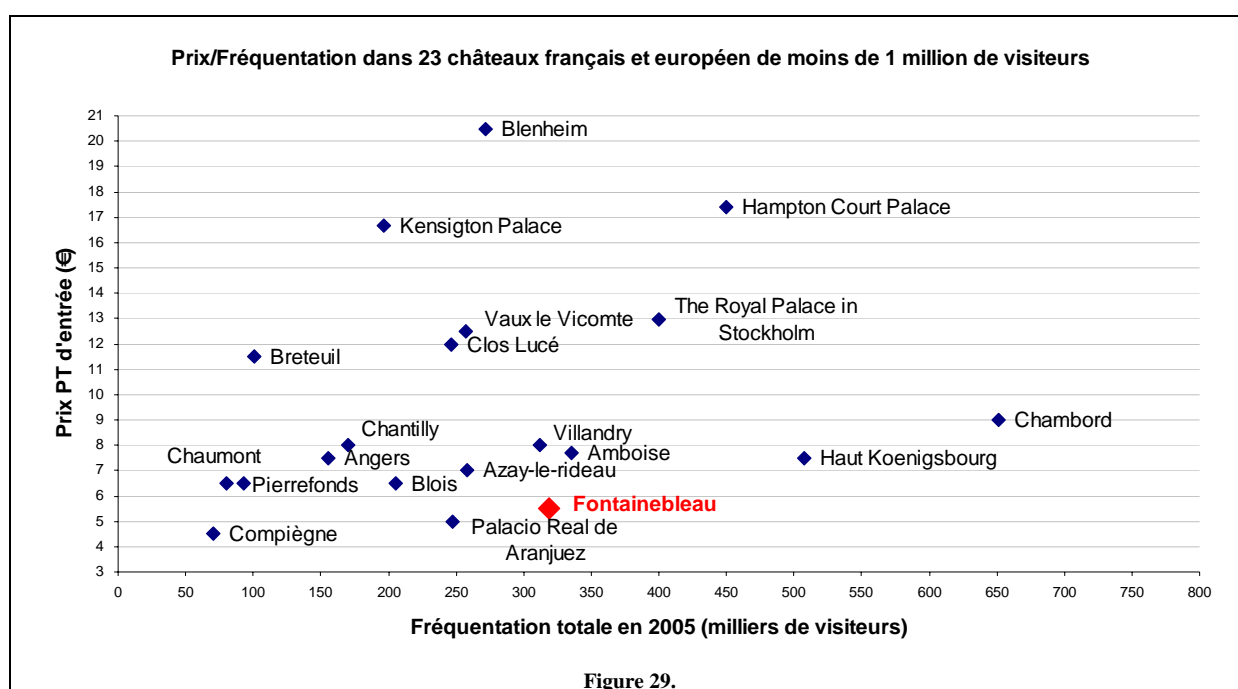
L'ouverture d'un restaurant est justifiée moins pour son éventuelle contribution financière que pour attirer les groupes et retenir les visiteurs toute la journée.

5 Tarifs et recettes

5.1 Tarifs et recettes de visite

5.1.1 Plein tarif

Avec sa riche offre muséale et un peu plus de 300,000 visiteurs, le prix plein tarif de Fontainebleau (5,50€ en 2005 - 6,50€ en 2006) reste en dessous de la fourchette de 8-9€ à laquelle il peut prétendre.



5.1.2 Tarif réduit

Le tarif réduit est de 4,50 € en 2006 (4€ en 2005).

Il a été appliqué à tous les + de 18 ans le dimanche : cette condition n'ayant pas été particulièrement communiquée ou visible (mise à jour très récente du site web), les visiteurs ne sont probablement pas (ou très peu) venus de ce fait et ont ainsi bénéficié d'une aubaine de réduction « offerte en caisse ».

Près de 35,000 tarifs réduits sont ainsi offerts chaque année, représentant 70k€ de recette en moins, sans gain de fréquentation : nous savons par nos diverses études des gratuités qu'un jour gratuit par semaine déplace la fréquentation mais n'en génère que très peu.

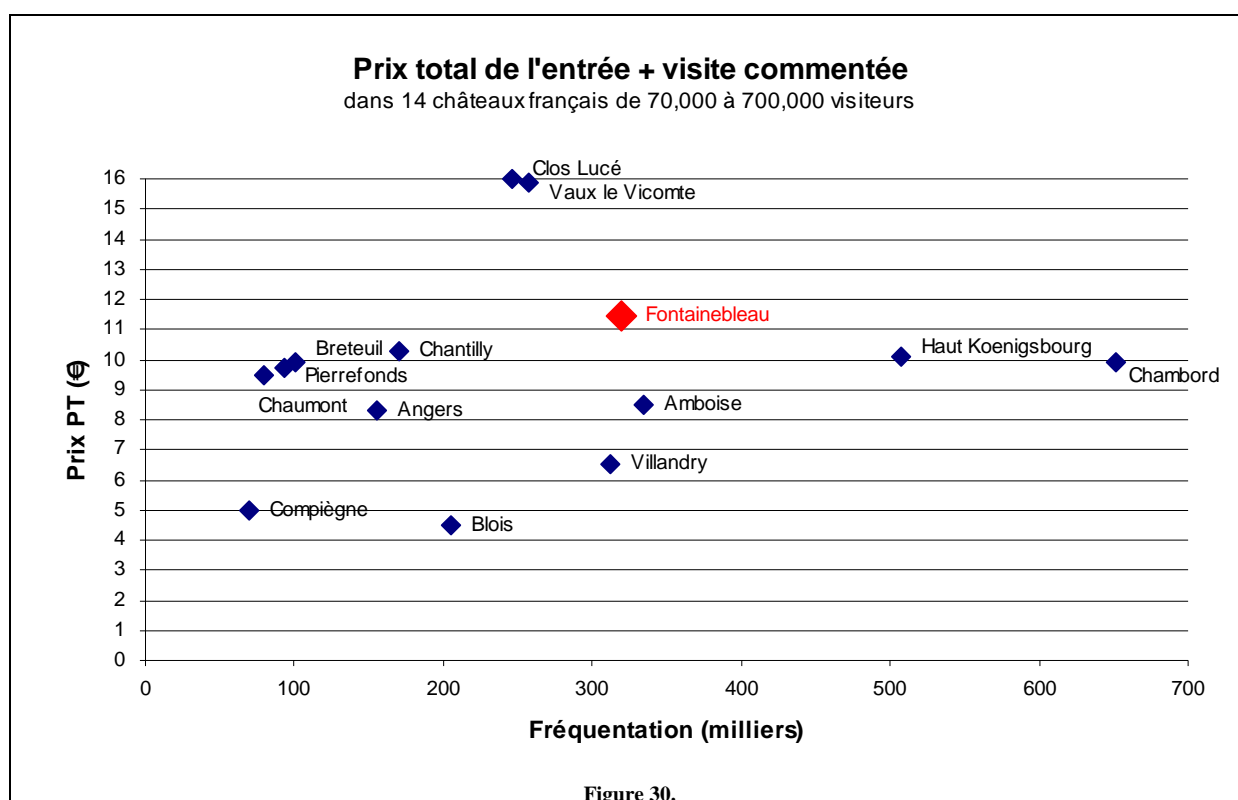
5.1.3 Les diverses prestations de visites commentées

Les prix relatifs des offres ne sont pas cohérents avec leur positionnement :

Prestation	Participants	Prix
Visites-conférences RMN adultes	2500	Groupe : 123€ Individu : 6,3€(PT) 4,€(TR)
Visites-conférences RMN scolaires	11000	Groupe : 53€
Visites conférence scolaire OdT	400	Groupe :155€
Visites guidées agents individus PT	6426	3,00€
Visites guidées agents individus TR	2664	2,30€
Visites conférence adulte office du tourisme	7600	165 €
Total	30590	

Comment expliquer qu'on fasse payer 11,40€ par personne (en groupe de 25) pour une conférencière RMN, 13€ pour un guide de l'office du tourisme et 3€ pour un agent-guide du SCN ?

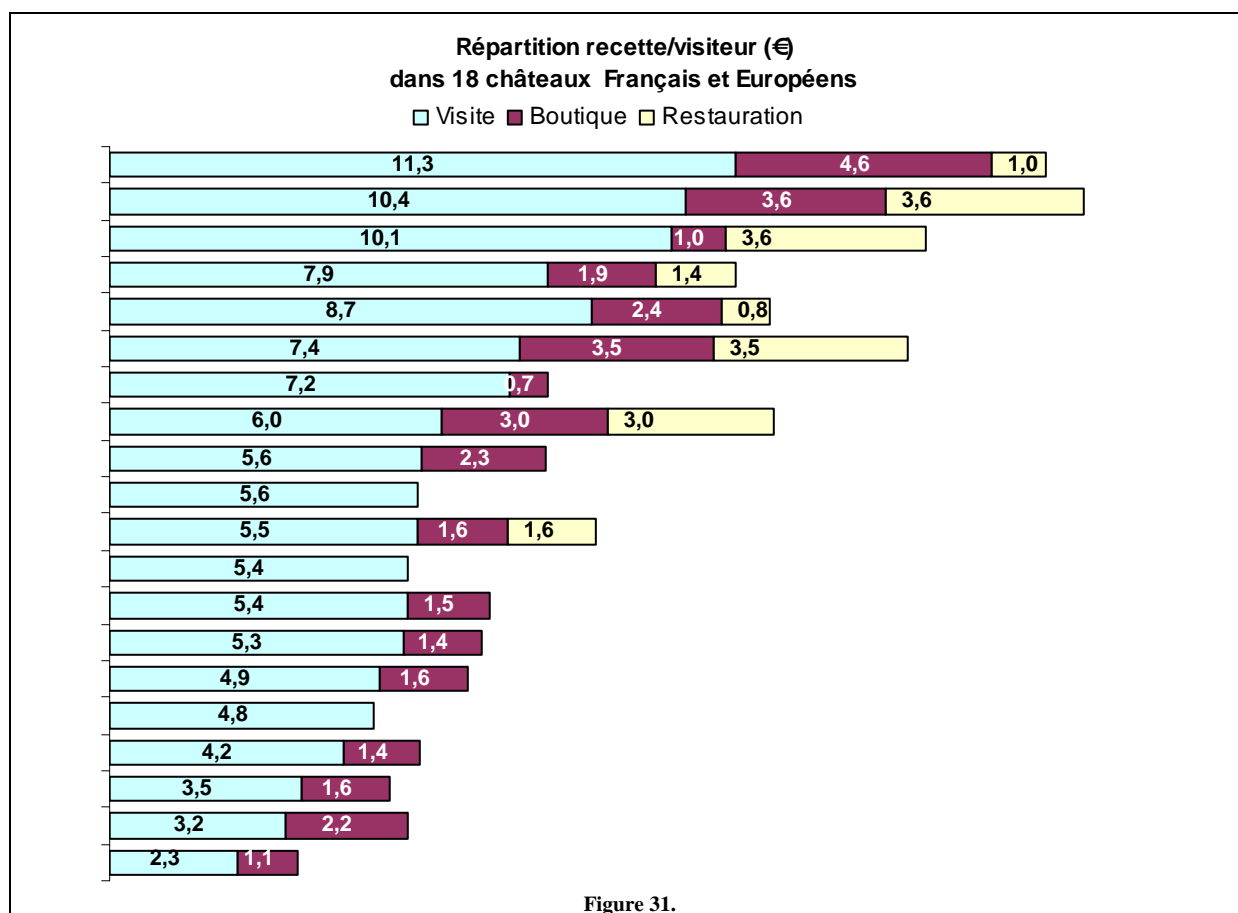
Le SCN étudie actuellement avec la RMN un prix unique forfaitaire de visite guidée à 12 € PT. La collaboration avec l'office du tourisme doit aussi être développée afin de proposer des prix cohérents pour la visite guidée du château.



5.1.4 Recette moyenne

La recette moyenne d'entrée par visiteur est de 3,70 € : elle est très inférieure aux recettes moyennes d'entrée des autres châteaux, ce qui montre que les tarifs, même relevés pour 2006 : PT 6,50€ & TR 4,50€, restent en deçà de la valeur du site, comparativement à tous les autres châteaux, privés comme publics, français comme européens.

L'entrée au château n'est pas assez valorisée.



5.2 Recettes de location d'espaces

5.2.1 Location pour réceptions

La location d'espaces pour réceptions représente un potentiel de recettes d'au moins 150k€ (pouvant aller jusqu'à 400k€) pour Fontainebleau alors que cette recette est de 45 k€ en 2004 et 64k€ en 2005.

Le château peut pratiquer un prix moyen de location d'au moins 4-5,000€ et réaliser aisément 30 locations par an, à condition de faire connaître son offre (mettre l'information et le contact sur le site web du château, se faire référencer dans les guides de locations de salles de châteaux, ...), ainsi que le font nombre de châteaux : ces recettes varient de 150 à 300k€ dans les châteaux privés et s'élèvent à 1m€ à Versailles où elles représentent moins de 5% des recettes totales.

Dépasser 150k€ nécessiterait un investissement et des équipements pour développer des offres de type centre de conférences, hors du « cœur » de métier du château.

5.2.2 Locations pour tournages

Les locations pour tournages de films représentent un autre potentiel pour le château.

Elles n'entraînent pas de coûts, si ce n'est de mobiliser occasionnellement une personne du SCN pour l'accueil d'équipes de 50 techniciens avec 400kg de matériel ...

Fontainebleau peut espérer une recette d'au moins 100k€ pour les tournages. Selon la commission nationale du Film France², cette recette n'excède en général pas 10% de l'ensemble des recettes d'un château. En comparaison, les recettes de Versailles varient entre 70k€ en 2004 et 300k€ en 2005 grâce au tournage du film Marie Antoinette.

Toujours selon la commission nationale du Film France, Fontainebleau dispose d'une grande variété d'époques et de styles, salles, cours et jardins, ainsi que des communs bien conservés, ce qui est propice aux productions sur plusieurs époques et offre des économies de coûts.

Le tarif moyen par jour de tournage est de 6000€. Versailles facture à 16000€. Fontainebleau pourrait facturer à 9000€ la journée de 12h (1^{ère} estimation de Film France).

Pour développer cette recette qui peut se situer entre 100 et 200 k€ selon les années et les projets de tournages :

- Il faut se faire référencer dans la base de données du Film Français, ce qui n'est pas le cas de Fontainebleau ;
- Il faut avoir une personne dans l'établissement formée à l'accueil des équipes et que cela occuperait occasionnellement (2 ETP à Versailles dédiés aux locations d'espace (réceptions+tournages) pour 1,5 M€ de recette, dont près de 0,5 ETP pour les tournages)
- Se promouvoir, en faisant des mailings aux producteurs (plaquette avec dimensionnement des salles et photos de tournage), voire organiser un Eductour (avec le Film Français), participer à des salons. Par exemple, début avril 2006, 180 délégations se sont réunies à Los Angeles pour promouvoir les décors naturels qu'offrent chacun des 180 pays. La délégation française comptait parmi ses membres des représentants de Versailles et du Centre des monuments nationaux ; mais personne de Fontainebleau.

² La commission Nationale du Film France a pour mission de promouvoir la France comme lieu de tournage et de post production auprès des producteurs français et étrangers.

6 Organisation et moyens

6.1 Créer une fonction marketing-commercialisation

Alors que les tâches commerciales occupent aujourd'hui 1 à 1,5 ETP, fragmentés entre plusieurs personnes (resp. action culturelle & pédagogique, secrétaire générale, conservateur), le potentiel de Fontainebleau justifierait environ 5 à 6 équivalents temps plein (ETP) - là où Versailles en a 30 et Vaux-le-Vicomte 6 - pour les fonctions de marketing et commercialisation suivantes :

- conception (1-2 ETP) :
 - produits de visite (en collaboration avec les conférenciers, OdT, CDT, ...)
 - programmation (événements, animations, expos, ...) en collaboration avec la conservation et les partenaires (RMN, ...)
 - communication (affichage publicitaire, relations presse, ...)
- commercialisation (3-4 ETP) :
 - vente à l'avance (partenaires et distributeurs, Internet, ...),
 - promotion des produits auprès des partenaires (maison de la France, OdT, CDT, ...), sur les salons et en organisant des Eductours, mailings
 - réservation des groupes.
- relations institutionnelles :
 - mécénat
 - location d'espace, relations avec les commissions nationale/régionale du Film France et les équipes de tournage

6.2 Une communication plus offensive

Les frais de communication de Fontainebleau sont composés d'un budget récurrent de 40k€ d'impression, auxquels s'ajoutent 25k€ de coûts d'affichage des expositions temporaires bisannuelles. Ce budget est très insuffisant et la communication actuelle du château est inexistante.

Un budget de communication de 300 K€ correspondrait au potentiel du château. Les autres châteaux ont une politique de communication beaucoup plus offensive que Fontainebleau : les budgets de communication de certains châteaux privés ayant une fréquentation comparable se situent à 300-370k€, incluant des événementiels.

6.3 Gérer les ressources humaines en fonction du public

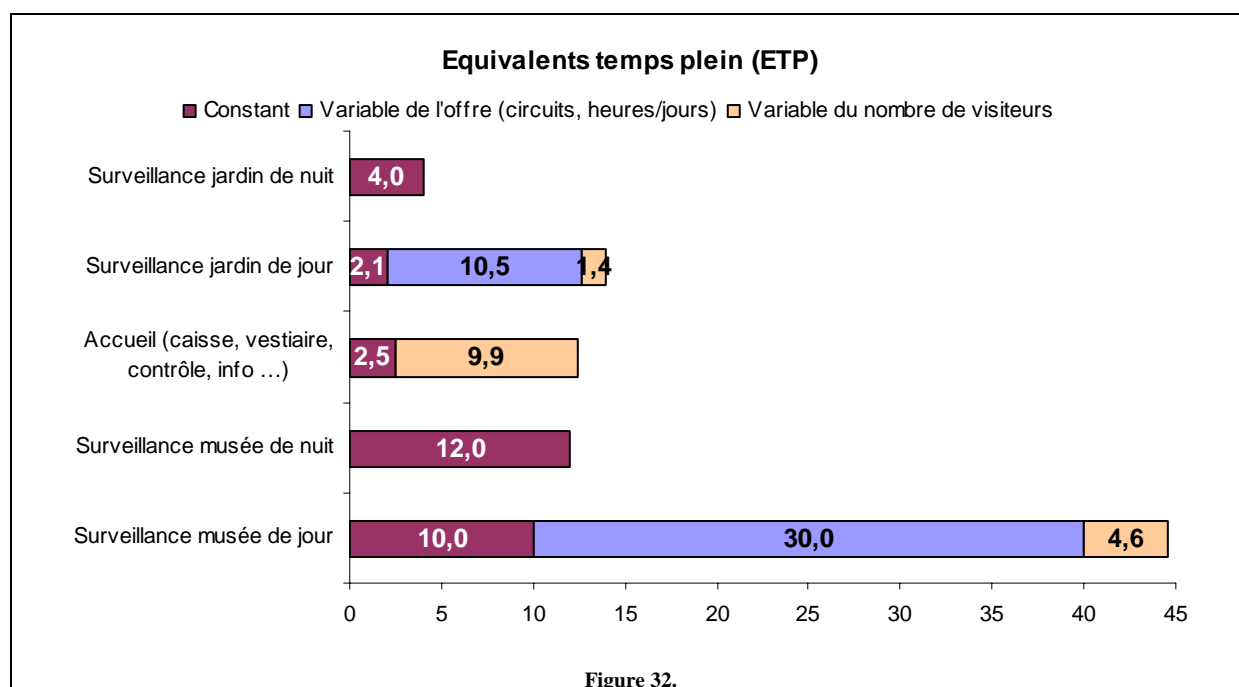
6.3.1 Les personnels d'accueil et de surveillance : un enjeu capital

130 équivalents temps pleins (ETP) sont employés au château de Fontainebleau, sans compter la boutique et les activités concédées, par trois entités différentes : DMF, DAPA, RMN.

Les deux tiers de ces effectifs (87 ETP dont 2,6 vacataires) sont employés dans les fonctions d'accueil et de surveillance. Parmi eux 71 ETP sont au service et au contact du public, et 16 ETP assurent la permanence en l'absence de public. C'est dire le poids de ces emplois sur le coût d'exploitation et sur la qualité du service.

Quelles seraient les conséquences du développement de l'offre et de la fréquentation sur ces effectifs ? Pour répondre à cette question, nous avons estimé que ces effectifs se répartissent en :

- 35% nécessaires même si le château est fermé au public (surveiller, faire le ménage, ...) ;
- 47% liés à l'amplitude de l'offre au public : circuits en visite libre, heures et jours d'ouverture (plan d'évacuation, mise à distance des œuvres, ...) ;
- 18% liés au nombre de visiteurs (accueillir, informer, caisse, vestiaire, contrôle, surveiller).



L'augmentation de l'offre (+25% de salles en visite libre, +8% d'ouverture avec les mardis d'été, soit +35% au total) et de la fréquentation (+50%) devrait avoir un effet sensible sur l'effectif (+25%) et les coûts d'exploitation.

Or le gisement de productivité est au moins aussi gros que les 20% qui suffiraient à absorber le développement sans augmenter l'effectif global :

- Certains postes pourraient être automatisés ou modifiés, même si d'autres seraient à créer.
- Le nombre de postes devrait être variabilisé suivant la saisonnalité de l'offre et de la fréquentation, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.
- La réduction de l'absentéisme, très supérieur à la normale, le développement de la polyvalence et l'optimisation de l'organisation du travail devrait permettre de réduire le taux de passage (nombre d'ETP par poste).

La mise en œuvre de ces évolutions du contenu et des modalités d'emploi des personnels, ainsi que des mobilités et des recrutements qui l'accompagneraient inévitablement, nécessiterait une fonction ressources humaines disposant de beaucoup plus d'autonomie et de marges de manœuvre.

6.3.2 Adapter le contenu des postes à l'évolution des missions et des technologies

On peut citer plusieurs pistes :

- Développer la pré-vente de billets aussi bien par les réseaux d'opérateurs touristiques, sur les billetteries Internet (Fnac, Ticketnet, ...) et par le site web du château. Versailles vise ainsi 40% de pré-vente. Les avantages sont multiples :
 - réduction du besoin d'effectifs à l'accueil
 - réduction du temps d'attente des visiteurs
 - efficacité promotionnelle : de plus en plus de touristes, par exemple japonais, programment ainsi leurs voyages et n'hésitent pas à préacheter quand cela est possible ;
- Installer des distributeurs automatiques de billets ; c'est aussi un moyen d'accroître l'élasticité de la capacité d'accueil ;
- Optimiser les plans d'évacuation et les croiser avec les plannings d'affectation : cet exercice a déjà été réalisé à Fontainebleau et a fait passer de 15 postes à 9 (14 ETP) dans les grands appartements (- 40%) à sécurité maintenue. A Versailles, l'exercice a mis en évidence un potentiel de réduction de 30% ;
- Etendre à de nouveaux circuits les systèmes de mise à distance des œuvres et développer la vidéo-détection dans les jardins.

Fontainebleau a été pilote sur l'emploi des technologies de mise à distance des œuvres et pourrait étendre ces systèmes à de nouveaux circuits. L'installation de cordons physiques avec des capteurs radio (ne nécessitant pas un raccordement au réseau électrique) pour protéger les œuvres, ou optiques pour détecter les franchissements des cordons, permettent de n'avoir besoin que d'un agent chargé de veiller à la mise à distance des œuvres pour 6-7 salles, plutôt que 1-2 salles. Ce type de système doit être paramétré de façon optimale, afin d'éviter une trop grande sensibilité (nécessitant alors des interventions trop fréquentes de l'agent) ou une sensibilité insuffisante (créant un risque pour les œuvres).

A Versailles, où la surveillance des bosquets est coûteuse et nécessite une densité élevée de postes de surveillance, l'établissement réfléchit à des solutions de vidéo-détection.

- Passer systématiquement en revue les tâches à alléger ou à renforcer (rondes...)

Il apparaît qu'on pourrait ainsi dégager déjà un solde d'au moins 4 ETP par ces actions motivées avant tout par l'amélioration de la conservation du patrimoine et de l'accueil du public, ainsi que par la suppression de tâches pénibles ou fastidieuses.

6.3.3 Saisonnaliser l'effectif et le temps de travail

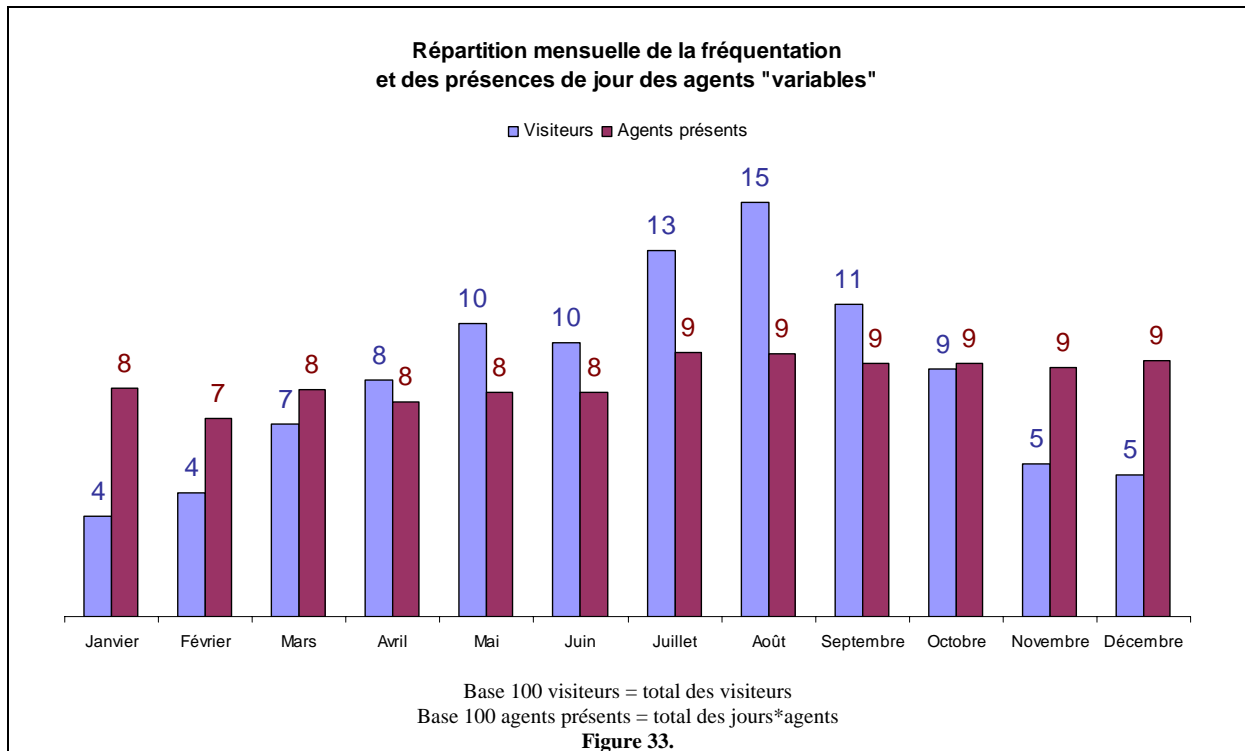
Nous avons vu que l'activité - horaires d'ouverture et fréquentation - devraient déterminer l'effectif à l'accueil (information, caisse, vestiaire, contrôle) et partiellement à la surveillance. Nous avons vu par ailleurs la saisonnalité de l'activité : l'amplitude horaire d'ouverture moyenne est plus grande en juin-septembre (7h30) qu'en octobre-mai (6h30) et la fréquentation culmine en août.

On peut supposer que la capacité (effectif et horaire) est ajustée à l'activité en août. Par rapport à ce niveau haut, l'amplitude horaire moyenne (6h50) est à 91%, et la fréquentation moyenne est à 57%. Qu'en est-il de l'effectif et du temps de travail ?

Pour les agents DMF de surveillance de jour, la charge varie pour la plus grande part en proportion de l'amplitude horaire, pour une petite part en proportion de la fréquentation, et pour le reste demeure constante. En moyenne nous l'estimons à 87,5% du niveau d'août. De fait l'effectif moyen (44,6 ETP) est 90,5% de celui d'août et le temps de travail moyen est 95% de celui d'août. La capacité moyenne est donc 86% de celle d'août. L'adéquation charge - capacité est donc bien maîtrisée au moyen de :

- L'aménagement saisonnier du temps de travail (encadré par le décret du 25 août 2000 relatif à l'ARTT dans la fonction publique de l'Etat et la circulaire d'application au ministère de la culture du 3 août 2001) qui permet d'instaurer un horaire d'été (38h30 par semaine) et un horaire d'hiver (minimum hebdomadaire : 33h) ;
- La répartition maîtrisée des congés : les agents DMF n'ont pas droit à plus de 3 semaines de congé en juillet - août ;
- Le recours aux vacataires : 2,6 ETP, ce qui équivaut aux congés d'été des agents, soit 7,5% de l'effectif variable.

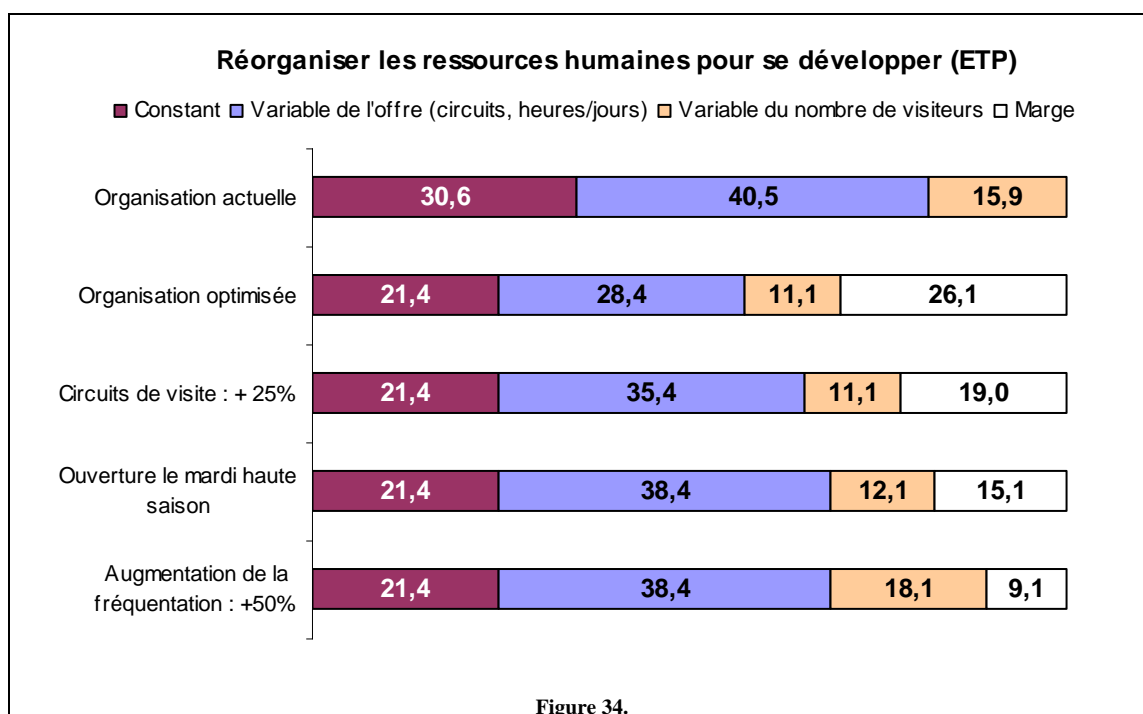
Pour les salariés de la RMN, la charge varie en proportion de la fréquentation, est vaut donc en moyenne 57% du niveau d'août. Or leur l'horaire varie (6h30/jour d'octobre à mai et 7h30/jour de juin à septembre) mais leur effectif reste constant (12,4 ETP). La capacité moyenne est donc 91% de celle d'août. Elle pourrait donc en théorie être réduite de 37% (= (57% - 90%) / 90%) soit 4,5 ETP.



6.3.4 Réduire le taux d'indisponibilité, accroître la polyvalence, optimiser les temps de travail, développer la mobilité et les systèmes de motivation

Le taux d'indisponibilité des agents s'élève à 14% en 2005 (17% en 2004). Cela représente 6,6 ETP dans le personnel de surveillance de jour. C'est à la fois un coût considérable et un symptôme de malaise nuisible à la qualité du service au public, donc un gisement majeur d'amélioration.

Le deuxième gisement d'amélioration du nombre d'ETP par poste de travail (aussi appelé taux de passage) est à chercher dans la polyvalence du personnel, notamment pour assurer la continuité du service pendant les pauses repas ainsi que dans la durée de ces pauses (1h30) voire l'individualisation des horaires de travail. Il y a là sans doute encore plusieurs ETP.



Les mouvements d'effectifs envisagés dans ce qui précède, même s'ils se compensent arithmétiquement, impliquent des changements de profils dans la population employée au château, donc de la mobilité interne et externe.

Une mobilité à la fois accrue et maîtrisée, serait probablement favorable au développement du service au public comme au développement des personnels.

La nécessaire motivation des personnels implique aussi :

- Une gestion des parcours fonctionnels de carrières, des possibilités de changer de missions et d'affectations. Des personnels de toutes les filières (action culturelle, entretien, surveillance...), moyennant formation, pourraient participer à l'accueil afin de créer une relation valorisante avec le public.

Les tâches de vente en boutique, de billetterie et de contrôle peuvent être effectuées par des agents de l'Etat et de la RMN.

- Une vraie gestion des primes : au niveau de la DMF, les primes équivalent à 15% des traitements en moyenne et peuvent aller jusqu'à 30% à titre individuel, en fonction du service effectué (prime dominicale) et de l'appréciation du mérite. Au SCN le taux moyen (sur 109 agents) est 12% du fait des filières représentées. En ce qui concerne les agents de surveillance, l'essentiel de primes est fonction du service. Il serait souhaitable de lier davantage les primes à la performance individuelle et d'équipe, en prenant en compte notamment des critères économiques ;
- La remise en question des logements sur place (hors nécessité absolue de service) qui facilite le recrutement mais nuit à la mobilité et aux relations de travail.

6.3.5 Créer une fonction RH autonome localement

Il n'y a pas de gestion globale des ressources humaines au SCN, fonction en partie assurée par la secrétaire générale qui ne dispose pas de tous les leviers souhaitables, notamment en matière de :

- polyvalence et mobilité interne, limitées par le cloisonnement entre filières, sans parler du personnel RMN d'accueil - billetterie, qui échappe à son autorité. ;
- affectation et mobilité externe ;
- gestion des primes ;
- animation d'une démarche fédératrice autour d'un engagement de qualité de service vis-à-vis du public (par exemple : affichage des circuits de visite ouverts et des heures de départ de visites guidées au moins 2 jours à l'avance).

6.4 Instaurer une culture et des instruments de gestion

L'établissement et ses tutelles ne disposent pas de comptes de recettes et de coûts consolidés (SCN + RMN + CMN) et n'ont aucun objectif quantifié.

Responsabiliser l'établissement (quel que soit son statut) sur son développement économique impliquerait de :

- Consolider annuellement les données économiques
 - Recettes totales : droit d'entrée (y compris préventes Musée&Cie, cartes Intermusées), prestations associées (visites guidées, audioguides, audiophones, réservation), locations (pour réceptions, tournages, concessions dans le domaine).
 - Coûts totaux : personnel titulaire, contractuel et vacataire, frais d'entretien et de fonctionnement
 - Investissements : Travaux sur le clos et le couvert, Restauration des œuvres, Acquisitions RMN
- Suivre mensuellement les chiffres de fréquentation, sur une base méthodologique clarifiée (payant/gratuit) et en s'appuyant sur un logiciel de billetterie paramétré de manière à disposer d'un observatoire de publics (origines géographiques, groupes/individuels, âges, ...)
- Définir les indicateurs (ex. couverture recette/coût, recette par visiteur, fréquentation par segments, taux d'absentéisme, ...), fixer et communiquer les objectifs d'amélioration
- Suivre les plans d'action opérationnels. Produire régulièrement des états d'avancement des actions :
 - Enjeu et objectifs décrits en terme de fréquentation, de recettes, ...
 - Action à mener
 - Moyens et conditions : barrières à lever, coûts spécifiques

- Pilote : personne responsable de l'action à mener
- Planning : dates clés de mise en œuvre de l'action, lancement auprès de public, ...
- Partenaires extérieurs impliqués
- Faire régulièrement le point sur ces résultats, les discuter et en tirer des conséquences en termes d'actions correctrices, et aussi d'incitations.

Ces fonctions auraient un coût non nul (agent comptable ou autre) qui devrait être largement compensé par le gain d'efficacité économique qu'elles devraient générer.

7 Plan d'action

7.1 Planning des actions à mener



■ Action liée à un investissement lourd

7.2 Fiches de synthèse des actions à mener

Informatiser la billetterie	
Enjeu	Disposer d'un comptage fiable des entrées, mieux connaître ses publics, donner au château un accès direct à ses données.
Action	Informatiser la billetterie et créer un observatoire des publics (définir les informations pertinentes : origine géographique, ...)
Références*	Parties 2.1.1, 2.2.3 et 6.4
Moyens et conditions	Acquisition de matériel/logiciel, paramétrage, formation des agents Problèmes de câblage de la billetterie (?)
Pilote	
Planning	Tout de suite
Partenaires	RMN

*les références indiquent les parties du rapport qui traitent de l'action à mener.

Parking en ville	
Enjeu	Permettre aux visiteurs venant en voiture de trouver plus rapidement une place de parking
Action	Mettre en place devant le château un écran d'affichage des places de parking libres Négocier l'ouverture du parking central le dimanche
référence	Partie 4.2
Moyens et conditions	Signalisation à mettre en place avec Vinci et la municipalité, étudier les contraintes
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : été 2006
Partenaires	Vinci, Ville de Fontainebleau

Information, réservation & vente	
Enjeu	Faciliter et développer l'information, la réservation et la vente
Action	<p>Assurer un service d'information téléphonique (serveur vocal + standard)</p> <p>S'assurer que l'information est complète et mise à jour sur Internet et que les partenaires touristiques reçoivent et diffusent l'information</p> <p>Développer les solutions en ligne</p> <ul style="list-style-type: none"> - vente en ligne (Ticketnet, Ticketweb, Fnac, ...) sur le site du château mais aussi sur les sites de ces distributeurs, voire aussi les projets en cours de vente en ligne de prestations touristiques sur le site de Seine-et-Marne - réservation groupes <p>Installer des distributeurs de billets à l'accueil.</p>
Référence	Partie 3.8
Moyens et conditions	Serveur vocal, logiciel de réservation
Pilote	
Planning	<p>Préparation : dès maintenant</p> <p>Programmation : déploiement progressif d'ici printemps 2007</p>
Partenaires	<p>Mécénats technologiques (cf : Accenture/Louvre)</p> <p>Ticketnet, Ticketweb, Fnac</p> <p>Centre départemental du tourisme, Conseil général</p>

Audio-guide	
Enjeu	<p>Systématiser l'offre de visite commentée</p> <p>Développer les publics étrangers</p> <p>Accroître la recette</p>
Action	<p>Définir un cahier des charges pour un audio-guide de 2h (jardin compris) en 8 langues et les modalités d'exploitation (taille et gestion du parc, reversement des recettes)</p> <p>Inclure dans le billet d'entrée à majorer de 2 € (pour ceux qui ne prennent pas de visite guidée)</p>
Référence	Partie 3.4.1
Moyens et conditions	Coût de 80k€/an (amortissement de l'investissement + maintenance) couvert par le supplément de recette
Pilote	
Planning	<p>Préparation : dès maintenant</p> <p>Programmation : septembre 2006</p>
Partenaires	RMN

Revoir les tarifs	
Enjeu	Optimiser la recette moyenne par visiteur
Action	<p>Suppression des réductions pour tous le dimanche (avec maintien de la gratuité du 1er dimanche du mois)</p> <p>Entrée avec visite commentée à 12€ (TR9€)</p> <p>Tarif 8,50€(PT)/6€(TR) incluant l'audio-guide (dont 0,50€ revient au concessionnaire)</p> <p>Audio-guide proposé à 2€ pour ceux qui n'achètent pas le billet d'entrée : cartes inter-musées, <18ans, 1er dimanche du mois (taux de prise de 10%).</p> <p>Groupes : réservation + location d'audiophone à 40€ par groupe (dont 0,8€ revient au concessionnaire)</p>
Référence	Partie 5.1
Moyens et conditions	
Pilote	
Planning	<p>Dès maintenant : tarifs visites commentées, suppression des réductions les 2,3&4^{èmes} dimanche</p> <p>Dès disponibilité des audioguides : tarifs d'entrée individuels, prix audioguide pour les individuels ne payant pas l'entrée</p> <p>Dès disponibilité des audiophones : tarifs de réservation/location</p>
Partenaires	RMN

Piloter la gestion	
Enjeu	Maîtriser ses coûts et recettes, disposer de critères économiques pour faire des arbitrages, détecter et corriger les dérives économiques
Action	<p>Consolider les comptes de recettes et de coûts</p> <p>Etablir des objectifs sur la base d'indicateurs simples (couverture recette/coût, fréquentation des principaux segments, ...)</p> <p>Suivre les actions, rendre compte avec les pilotes des actions</p>
Référence	Partie 6.4
Moyens et conditions	Dédier une personne à cette tâche
Pilote	
Planning	
Partenaires	<p>Les contrôles de gestion de la DMF, DAPA, RMN</p> <p>Musée et Cie, Inter-musées et autres distributeurs ou partenaires impliqués dans la vente</p> <p>SNT, DRAC et toutes les sources de crédits d'investissements</p>

Visites guidées	
Enjeu	Répondre à la demande de visites guidées
Action	Etudier la demande avec l'office de tourisme et le centre départemental du tourisme, coordonner les moyens du SCN, de la RMN et de ces partenaires pour y répondre de façon optimale Envisager un programme de formation des vacataires externes
Référence	Partie 3.5
Moyens et conditions	Pas de moyens supplémentaires requis : utiliser de façon optimale les ressources existantes, en particulier les guides de l'OdT & CdT pour les publics adultes.
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : septembre 2006
Partenaires	Office de tourisme, centre départemental du tourisme

Groupes scolaires	
Enjeu	Développer la fréquentation des groupes scolaires
Action	Offre pédagogique standard <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir les produits pédagogiques et mettre à profit les formules pluridisciplinaires « Itinéraires de découvertes » (histoire, français,) et les « classes du patrimoine » soutenus par le ministère de l'éducation nationale - Editer des plaquettes à destination des enseignants, mais aussi des autocaristes, - Se faire référencer auprès des réseaux éducatifs : CNDP (Centre national de la documentation pédagogique), EDUCNET (Portail de ressources du ministère de l'éducation nationale), APCP (Association Nationale Pour le Patrimoine Culturel et sa Pédagogie), - Editer un Cdrom avec l'offre pédagogique et le film d'accueil
Références	Parties 3.9 et 6.1
Moyens et conditions	Travail commun de l'équipe d'action culturelle & pédagogique et de l'équipe marketing & commercial
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : septembre 2006
Partenaires	

Recettes de location	
Enjeu	Réaliser le potentiel de recettes de location (moyenne de 200k€/an)
Action	Promouvoir l'offre de location pour tournages ainsi que pour soirées
Référence	Partie 5.2
Moyens et conditions	<p>Charger une personne (à temps partiel et dans le cadre de la mise en place de l'équipe commerciale) de ce développement.</p> <p>Se faire référencer dans la base de données du Film Français</p> <p>Se promouvoir : mailings aux producteurs (plaquette avec dimensionnement des salles et photos de tournage), Eductour (avec le Film Français), salons.</p> <p>Promouvoir l'offre de location pour soirées sur le site Internet du château et se référencer dans tous les catalogues et sites dédiés à la location de salles dans les châteaux.</p>
Pilote	Resp. Marketing & commercial
Planning	<p>Préparation : dès maintenant</p> <p>Programmation : septembre 2007</p>
Partenaires	

Groupes adultes	
Enjeu	Développer la fréquentation des groupes adultes, sachant que l'offre aux groupes doit être communiquée 1 an à l'avance pour être dans les catalogues
Action	<p>Concevoir les produits touristiques</p> <p>Editer des plaquettes de visites du château en 8 langues à destination des tours opérateurs</p> <p>Participer aux salons du Tourisme</p> <p>Organiser des Eductours avec le CDT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - visite avec les gros autocaristes français et européens (Schindler, Perrier, Paoli ...) et leurs 60 meilleurs clients/prescripteurs - visites avec les 150 meilleurs clients/prescripteurs d'autres départements touristiques
Référence	Partie 6.1
Moyens et conditions	<p>Recrutement : constitution de l'équipe marketing & commerciale</p> <p>Budget communication : édition de plaquettes, participation aux salons du Tourisme</p>
Pilote	Resp. Marketing & commercial
Planning	<p>Préparation : dès maintenant</p> <p>Programmation : septembre 2007</p>
Partenaires	<p>Office du Tourisme de Fontainebleau, Centre départemental du tourisme (dont l'équipe presse/communication comprend 6 personnes), Centre régional du tourisme, Maison de la France</p> <p>Tour opérateurs</p>

Accès jardin	
Enjeu	Valoriser le jardin anglais, l'étang des carpes et le grand parterre
Action	Inclure dans le circuit de visite libre le jardin anglais puis, lorsque la billetterie des Héronnières sera opérationnelle, le grand parterre Mettre en place un contrôleur d'accès au niveau de la cour de la fontaine - d'abord côté jardin anglais, puis côté grand parterre - et alors au droit de l'allée des cascades
Référence	Partie 3.1
Moyens et conditions	Créer deux postes de contrôle d'accès - un à l'entrée de la cour et un à la grille entre le jardin et les héronnières - et fermer la grille donnant accès à l'allée de Maintenon
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant pour la cour de la Fontaine Programmation : printemps 2007 pour la cour de la Fontaine
Partenaires	

Animation	
Enjeu	Proposer des animations qui attirent les visiteurs. Gagner 1,000 à 3,000 visiteurs par jour d'animation.
Action	Concevoir (éventuellement avec un scénariste) une programmation saisonnière de mises en scènes avec acteurs, démonstrateurs, musiciens, ...
Références	Partie 3.2 et 3.3
Moyens et conditions	Coûts de 3,000 à 5,000 €/ dimanche, 35 fois dans l'année = 150 k€/ an Réserver l'accès des jardins les jours d'animation
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : printemps 2007
Partenaires	France Opéra (animations théâtrales, lyriques, chorégraphiques et musicales), Rallye Tempête (chasses à courre), Vols libre fauconniers, les Lames du Marais (escrime artistique), Internationaux du jeu de paume

Film d'accueil	
Enjeu	Accueillir le visiteur de façon marquante, afin de conditionner son attitude pour la suite de sa visite ainsi que pour l'écho qu'il en fera autour de lui.
Action	Réaliser un film d'accueil
Référence	Partie 3.6
Moyens et conditions	Coûts de production : <ul style="list-style-type: none"> - 50k€ = présentation de qualité de 5-10 minutes - 100k€ = présentation de qualité de 5-10 minutes avec vues exceptionnelles (locations d'hélicoptère, de grues) - 300k€ = reconstitutions 3D, 9 minutes, sous-titrages (Chambord) Grand écran
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : printemps 2007
Partenaires	

Offre de restaurant	
Enjeu	Faciliter le développement des visites prolongées de l'ensemble musée+parc avec une offre de restauration sur place.
Action	Lancer un appel d'offre pour une concession de restaurant, éventuellement saisonnier.
Référence	Partie 4.3
Moyens et conditions	
Pilote	
Planning	Dès maintenant
Partenaires	

Costumes enfants	
Enjeu	Développer la fréquentation de public familial avec jeunes enfants
Action	Louer des costumes (et des accessoires : cerceau, bilboquet, ...) pour les enfants
Référence	
Moyens et conditions	Faire confectionner des costumes (taille unique 6-12 ans, ~80 costumes, coût de 100 à 400€) et faire payer un supplément (~5€)
Pilote	Resp. Marketing & commercial
Planning	Préparation : fin 2006 Programmation : été 2007
Partenaires	

Impliquer et motiver le personnel	
Enjeu	Redonner le moral au personnel d'accueil et de surveillance Donner un engagement de qualité d'accueil et de service au public Assurer le développement du château sans agents supplémentaires
Action	Mettre en place une charte d'engagement de qualité avec l'adhésion du personnel Revoir l'organisation du travail Développer une politique indemnitaire incitative Améliorer les possibilités de mobilité au sein de l'établissement, les formations à la polyvalence Redéployer les effectifs
Référence	Partie 6.3
Moyens et conditions	Recruter un responsable des ressources humaines
Pilote	
Planning	2007 avec l'effet stimulant du développement des offres et de l'animation
Partenaires	Les directions des ressources humaines de la DMF, DAPA, RMN

Haute saison 7/7	
Enjeu	Capter les flux de visiteurs du mardi qui ne peuvent pas reporter leur visite (30,000 visiteurs ?)
Action	Ouvrir le mardi en haute saison
Références	Parties 2.1.4 et 3.7.2
Moyens et conditions	Ouvrir une vingtaine de mardi par an : tester sur une première année en s'assurant que l'information est claire et bien communiquée partout Mieux employer l'effectif actuel pour assurer durablement cette ouverture supplémentaire
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : septembre 2007
Partenaires	

Jeunes individuels	
Enjeu	Développer la fréquentation des jeunes individuels
Action	Cibler les jeunes Franciliens titulaires de la carte Imagin'R (qui leur permet actuellement de venir en train gratuitement pendant les vacances scolaires et week-end) S'inclure dans les 'bons plans', comme le Louvre et Pompidou, figurant dans le livret du titulaire et sur le site web.
Références	Parties 3.9.3 et 4.1.1
Moyens et conditions	Négocier avec Imagin'R
Pilote	Resp. Marketing & commercial
Planning	Préparation : dès maintenant Programmation : septembre 2007
Partenaires	Imagin'R

Accueil escalier en fer à cheval

Enjeu	Proposer un espace d'accueil plus spectaculaire et mémorable pour les visiteurs
Action	<p>Aménager un accueil de 255 m2 sous l'escalier en fer à cheval</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'espace situé entre le porche menant à la cour de la Fontaine et le vestibule attenant à la galerie des fleurs en un seul tenant et de plein pied, pour l'accueil - information, la billetterie, la boutique et le vestiaire (180 m2) - la galerie d'entrée derrière l'aile droite de l'escalier en fer à cheval (60 m2) pour présenter la maquette et le film d'introduction - toilettes - envisager de l'étendre au fumoir Carnot et les locaux voisins (~80 m2 aménageable en salle d'accueil des groupes et en toilettes ?).
Référence	Partie 3.6
Moyens et conditions	Investissement
Pilote	
Planning	<p>Préparation : conception dès maintenant</p> <p>Programmation : nd</p>
Partenaires	

Parking Héronnières

Enjeu	Elargir la capacité de stationnement pour les visiteurs du château
Action	Créer au quartier des Héronnières plus de 1.000 places voitures et un parking pour autocars avec des installations pour les chauffeurs.
Références	Partie 4.2
Moyens et conditions	Travaux
Pilote	
Planning	<p>Préparation : dès maintenant</p> <p>Programmation : nd</p>
Partenaires	

Second circuit de visite libre	
Enjeu	Enrichir l'offre au visiteur afin de l'inciter à allonger et à renouveler ses visites. Répartir les flux de visiteurs dans l'édifice de manière à en exploiter pleinement la jauge.
Action	Création d'un second circuit de visite libre après les grands appartements, dédié à l'empire (musée Napoléon 1er et appartements du pape).
Référence	Partie 3.1
Moyens et conditions	Investissements exceptionnels (non chiffrés, probablement plusieurs M€) de restauration et d'électrification des appartements du pape et du théâtre. Réaliser une enquête de publics
Pilote	
Planning	Préparation : dès maintenant (conception, enquête de publics) Programmation : nd
Partenaires	

Accueil satellite aux Héronnières	
Enjeu	Elargir la capacité d'accueil en vue d'une fréquentation double de la fréquentation actuelle
Action	
Références	Partie 3.6 et 4.2
Moyens et conditions	Investissements importants Personnel supplémentaire accueil et boutique
Pilote	
Planning	Confirmer un rythme de croissance de la fréquentation pour projeter une date d'ouverture
Partenaires	

7.3 Des moyens supplémentaires pour ...

Les moyens supplémentaires nécessités représentent un coût d'exploitation supplémentaire de 762 k€

Moyens supplémentaires	ETP	Coût personnel	Frais (hors pers.)	Coût d'exploitation
Créer des mises en scènes saisonnières *			150	150
Marketing, commercialisation, communication	5	260	300	560
Ressources humaines, accueil et surveillance	1	52	50	52
Total	6	312	500	812

Nous ne comptons pas dans ces moyens supplémentaires les coûts des produits générant directement de la recette : audio-guides, audiophones, spectacles, etc. Ces produits sont financés par les recettes qu'ils génèrent et peuvent éventuellement dégager des marges.

Nous n'incluons pas dans ce modèle les activités de type boutique, restaurant.

7.4 ... des recettes supplémentaires

Avec les hypothèses tarifaires suivantes :

- plein tarif à 8,50€ (TR 6€) incluant l'audio guide (dont 0,50€ revient au concessionnaire)
- suppression des réductions pour tous le dimanche (avec maintien de la gratuité du 1er dimanche du mois)
- entrée avec visite commentée à 12€ (TR9€)
- Groupes : réservation + location d'audiophone à 40€ par groupe (dont 0,8€ revient au concessionnaire)
- Audio-guide proposé à 2€ pour ceux qui n'achètent pas le billet d'entrée : cartes inter-musées, <18ans, 1er dimanche du mois (taux de prise de 10%).

la recette moyenne par visiteur passerait de 3,7 € à 5,7 €

La hausse tarifaire doit toujours accompagner de nouvelles offres (audio-guide, nouvel accueil et nouveaux circuits, événements saisonniers communiqués, ...) lesquelles visent aussi à accroître la fréquentation.

Avec les hypothèses de développement suivantes

- Croissance de la fréquentation de 50% en 8 ans
- quadruplement des recettes de location de tournages et de réceptions passant de 50 à 200k€/an

la recette totale du château (hors services de boutique & restaurant, et coûts des concessionnaires déduits) augmente de 128% passant à 2,6 m€

7.5 Compte de résultat cible

7.5.1 Amélioration du compte de résultat cible

Le taux de couverture des coûts par les recettes double passant de 17,2% à 32,8%.

La charge supportée par l'état (coûts RMN+DMF+DAPA, personnels compris) diminue de 644 k€ (-10%).

Résultat d'exploitation actuel	(k€)		Résultat d'exploitation cible	(k€)
Coûts d'exploitation (k€)	7 221	→	Coûts d'exploitation (k€)	8 033
Recettes d'exploitation (k€)	1 239		Recettes d'exploitation (k€)	2 632
Taux de couverture	17,2%		Taux de couverture	32,8%
<i>Charge d'exploitation supportée par l'état</i>	6 045		<i>Charge d'exploitation supportée par l'état</i>	5 401

7.5.2 Compte de résultat prévisionnel sur 8 ans

Le plan de développement étalé sur 8 ans prévoit :

- Le déploiement des moyens supplémentaires sur 1 à 3 ans
- Une hausse des tarifs immédiate, dès la disponibilité des audio-guides et audio-phones
- Une croissance de la fréquentation de 5,5% par an

A court terme la hausse des tarifs couvre les moyens supplémentaires lesquels assurent une croissance long terme.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Moyens supplémentaires								
Créer des mises en scènes saisonnières	75	150	150	150	150	150	150	150
Marketing, commercialisation, communication	280	420	560	560	560	560	560	560
Ressources humaines	102	102	102	102	102	102	102	102
Coûts supplémentaires	457	672	812	812	812	812	812	812
Recette visiteurs	1 672	1 764	1 861	1 963	2 071	2 185	2 305	2 432
Recettes locations	50	100	150	200	200	200	200	200
Recette totale	1 722	1 864	2 011	2 163	2 271	2 385	2 505	2 632
Recettes supplémentaires	546	688	835	987	1 095	1 209	1 329	1 456
Solde	89	16	23	175	283	397	517	644

8 Méthodologie

8.1 Personnes rencontrées et entretiens

8.1.1 Etablissement, tutelles et collectivités (27)

- Henri Paul, Directeur de Cabinet du Ministre
 - Bernard Notari, Conseiller du Ministre pour le Patrimoine
 - Francine Mariani-Ducray, Directrice DMF
 - Marielle Riche, Secrétaire générale DMF
 - Michel Clément, Directeur DAPA
 - Françoise Wasserman, Dépt Publics DMF
 - Marie-Hélène Joly, adjointe au chef de l'Inspection générale de musées
 - Olivier Toche, Dir du Dévt Culturel RMN
 - Benoit Flye Saint Marie, Resp du dépt diffusion RMN
 - Sandrine Mini, Chef dépt publics RMN
 - Christophe Vallet, Président de Monum
 - Jacques Barthelemy, Préfet de Seine-Marne
 - Philippe Chopin, Sous-préfet de Fontainebleau
 - Amaury Lefébure, Directeur du SCN
 - Annick Notter, Directeur Adjoint du SCN
 - Bérangère Raspaut, Secrétaire Général du SCN
 - Jacques Moulin, Architecte en chef des monuments historiques pour le château de Fontainebleau
 - Mme Collet, conférencière RMN, Château de Fontainebleau
 - Jacques Charpillon IGAC
 - Florence de Foucault IGAC
 - Nathalie Jacquet, boutiques CMN
 - David Guillet, conseiller musées DRAC Ile-de-France
 - Christophe Clément, architecture-muséographie-équipement DMF
 - Brigitte Téhoval, chef du département des professions et des personnels - DMF
 - Jean-Pierre Ganier, département des professions et des personnels
 - Jean-Marc Boyer, Philippe Bouchon, Odile Schwerer, Jean-François Delhay – SNT
 - Pierre Provoyeur, conservateur chargé des Arts décoratifs- IGM
 - Alain Delorme, Chef de projet & Eric Grand, responsable des parkings de Fontainebleau - VINCI
- Comité de suivi
 - Philippe Chantepie, DEP
 - François Rouet, DEP
 - Guillaume d'Abbadie, Adjoint au secrétaire général, DMF
 - Benjamin Gestin, Adjoint au secrétaire général, DMF
 - Robert Fohr, DMF
 - Michèle Planel, DMF
 - Michel Rigoley, DMF
 - Catherine Plantard, DMF

8.1.2 Personnalités extérieures (39)

- Châteaux, établissements culturels
 - Christophe Tardieu, administrateur général de Versailles
 - Béatrice Messaoudi, resp. promotion et concessions Versailles
 - Thierry Webley, dir. accueil et surveillance de Versailles
 - Denis Verdier-Magneau, dir. gestion des publics Versailles
 - Yvonne Jourden, resp. publics scolaires Versailles
 - Patrick Monod, admin Chambord
 - Frank Joly, régisseur du château de Chambord
 - François Saint Bris, propriétaire Clos Lucé
 - Frédéric Nancel, directeur Château de Chantilly
 - Henri Carvallo, propriétaire Château de Villandry
 - Jean-Michel Gazeau, resp. accueil Château de Blois
 - Jean-Charles de Vogüé, propriétaire Château de Vaux le Vicomte
 - Henri-François de Breteuil propriétaire Château de Breteuil
 - Silvana Bessone, directrice du musée des voitures de Lisbonne
 - Josy Torlet, resp. Marketing du musée Guimet
 - Jean-Louis Bonnin (DAC Nantes re. Chateau des ducs de Bretagne)
 - Thierry Crépin Leblond Château d'Ecouen
 - Isabelle de Gourcuff administrateur du château de Pierrefonds
 - Jean-Paul Trinquier, resp. du développement et management de la RMG (SAEM Palais des Papes)
 - Christophe Korol, directeur de l'observatoire des publics CMN
 - Laurent Michel, chargé de développement de CMN.
- Tourisme et loisir
 - Philippe SCHWAB Président OdT du Pays de Fontainebleau
 - Brigitte Bonnet Directrice OdT du Pays de Fontainebleau
 - Mmes Carvunis et Wacha guides Office du Tourisme
 - Laurent Devillers Directeur CDT Seine et marne
 - Florence Bruaux resp. communication CDT Seine et marne
 - Michel Madec, directeur marketing Paris vision
- Animation
 - Tanneguy de Menibus Dir. Du Dévt Grévin et Cie.
 - Louis Guyot, Compagnie des Alpes.
 - M. Daumas, directeur de France Opéra.
 - M. Prioux, organisateur Rallye Tempête.
 - Marie Clémence Perrot, Les lames du Marais
 - Société Vol Libre, fauconnerie
- Hôtellerie, séminaires, mariages
 - Régis Glorieux, resp. du développement de la Société Hôtelière France Patrimoine
 - Véronique Holveck, directrice des ventes de l'hôtel Dolce à Chantilly
 - Mr Van Stinberg propriétaire Château des Condés
 - Hubert Primas directeur du Château de Mery
- Cinéma
 - Patrick Lamassoure, directeur Commission Nationale du Film France
 - Stéphane Martinet, Commission Ile de France du Film France

8.2 Données traitées

De nombreuses données de gestion (coûts, recettes, fréquentation, effectifs) ont été traitées, analysées, recoupées et consolidées :

- Comptes DMF et DAPA, frais d'entretien et de fonctionnement
- Données comptables de la RMN (comptes de résultat, recettes diverses non consolidées, acquisitions)
- Données de fréquentation payantes et gratuites de la RMN et du SCN
- Planning des personnels DMF, RMN

Ainsi que des données analogues collectées auprès des autres châteaux.