



MAC Middel Art Center

Étude préalable de faisabilité

RAPPEL DU CONTEXTE

La **Fondation Leschot**, acteur culturel émergent dans le paysage artistique suisse, projette de **créer un musée d'art contemporain** dans la région de Romont, au cœur de la Glâne fribourgeoise. Cette initiative vise à dynamiser l'offre culturelle locale et à positionner la région comme un nouveau pôle d'attraction pour les amateurs d'art contemporain. Le musée aura pour objectifs de :

- Proposer un espace muséal innovant, dédié à l'art contemporain sous toutes ses formes
- Offrir une plateforme d'expression pour les artistes suisses et internationaux
- Contribuer au rayonnement culturel de Glâne région
- Stimuler le tourisme culturel et favoriser le développement économique local

Le site choisi pour l'implantation du musée est une **ancienne base de lancement de missiles de l'armée suisse**, située à Middel, dans la commune de Torny. Le plan d'aménagement de détail (PAD) en consultation prévoit la création d'un parc de sculptures sur une surface de 80'000 m², ainsi que la construction d'un ou plusieurs bâtiments totalisant jusqu'à 6'000 m² de surface de plancher. Ce **projet nécessitera une réaffectation du site** en zone à bâtir spéciale pour accueillir le musée.

Cependant, ce choix d'emplacement soulève des questions d'aménagement du territoire et d'accessibilité, étant donné que le site est isolé des pôles touristiques existants et que sa desserte en transports publics est limitée. La Confédération, propriétaire actuel du terrain, a accordé un droit d'emption sur les parcelles concernées, qui pourra être exercé une fois l'affectation modifiée.

Consciente des enjeux complexes liés à ce projet ambitieux, la Fondation Leschot a sollicité l'expertise de Thematis pour **réaliser une étude préalable partielle**, ciblée, qui se concentre sur les priorités ci-dessous et présentée dans les pages suivantes

Cette approche ciblée permettra à la Fondation Leschot d'obtenir rapidement une **vision claire des principaux enjeux et opportunités** liés à ce projet ambitieux.

TABLE DES MATIÈRES

- 1. Introduction**
- 2. Mission, vision, valeurs**
- 3. Expérience proposée**
- 4. Etude de marché**
 - 4.1 Benchmarks qualitatifs**
 - 4.2 Conclusion intermédiaire**
 - 4.3 Benchmarks quantitatifs**
 - 4.3.1 Sites retenus pour l'analyse**
 - 4.3.2 Fréquentation prévisionnelle**
- 5. Economie du projet :**
 - 5.1 Calcul d'un budget d'exploitation à 6 ans**
 - 5.2 Retombées économiques directes et indirectes**
- 6. Organisation et gouvernance**
 - 6.1 Étude et préconisation d'un modèle d'exploitation et de sa gouvernance**
- 7. Préprogramme**
 - 7.1 Fil rouge de visite**



1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

La Fondation Leschot s'efforce depuis de longues années à pouvoir mettre en valeur sa collection d'art contemporain dans un site à l'attrait naturel unique pour la présenter au public, conformément à ses buts statutaires.

Le terrain de Middel, ancien site militaire **s'est naturellement imposé au porteur de projet** puisque la juxtaposition d'œuvres d'art contemporain de l'époque d'Après-Guerre s'accorde naturellement avec l'architecture militaire et va permettre de créer un **parcours muséal original et stimulant, offrant culture, nature et détente.**

La transformation d'un site militaire en **Centre culturel et d'art contemporain** s'inscrit dans une tendance plus large de revitalisation des espaces industriels et militaires abandonnés. Cette approche permet non seulement de préserver le patrimoine architectural, mais aussi de lui insuffler une nouvelle vie et une nouvelle signification.

S'appuyant sur de nombreuses réussites de sites similaires dans d'autres pays, La Fondation est convaincue que le fait de choisir une implantation au cœur de la nature et hors des centres urbains représente un positionnement dans l'air du temps **qui permet de faire cohabiter l'art contemporain, la nature et l'histoire** pour toucher un public sensible aux défis écotouristiques du 21ème siècle.

1. INTRODUCTION

Transformer un ancien site militaire, le redonner à la nature en privilégiant la biodiversité, le rendre accessible au public et proposer une offre culturelle qui valorise l'art contemporain répond de manière visionnaire et intelligente aux objectifs de développement durable fixés par l'UNESCO.

L'étude du benchmark qualitatif et quantitatif réalisée par l'agence Thematis Cultural Engineering vient **valider ce potentiel tout en confirmant des prévisions de fréquentations compatibles avec les enjeux de mobilité, de durabilité et les contraintes régionales et locales**. En effet, les prévisions annuelles de fréquentation de ce site représentent en moyenne 50 visiteurs par jour. Ceux-ci seront incités à la mobilité douce, à la promenade et à la contemplation.

Cet objectif répond aux exigences définies dans le règlement de la LAT et aux buts du Plan directeur cantonal.

C'est dans cette perspective que les porteurs de projet ont rédigé un positionnement pour le futur Middel Art Center qui correspond à ces objectifs.

Les textes de mission, vision et valeurs présentés ci-après l'illustrent.



2. MISSION, VISION, VALEURS

2. MISSION, VISION, VALEURS

Mission

Il s'agit de la raison d'être du projet qui se doit d'être concrète, ambitieuse et réalisable. Elle définit ce que le MAC s'engage à accomplir et résume ses objectifs principaux en matière de préservation, d'éducation, de recherche et de diffusion culturelle.

La Fondation Leschot, à travers le MAC, a pour mission de créer un **espace unique où l'art contemporain, l'histoire et la nature se rencontrent**, tout en fédérant les acteurs culturels et touristiques du canton de Fribourg, de la Broye fribourgeoise et du Nord vaudois.

La Fondation tient à **préserver le patrimoine militaire du site** tout en offrant une plateforme dynamique pour l'art contemporain, répondant ainsi à un **intérêt public**. Son objectif est de sensibiliser un large public, en particulier la jeunesse et les familles ainsi que le troisième âge, aux expressions artistiques actuelles à travers des expériences immersives et éducatives.

La Fondation s'efforce de devenir un **catalyseur culturel**, stimulant la réflexion critique et le dialogue, tout en promouvant la **durabilité environnementale**.

2. MISSION, VISION, VALEURS

Vision

La vision définit une stratégie (projet scientifique et culturel et plan d'actions), les aspirations et les objectifs à long terme du MAC. Elle reflète la raison d'être du MAC, son impact souhaité sur le public, et la direction qu'il souhaite prendre. La vision guide toutes les décisions, des expositions aux programmes éducatifs, en passant par l'architecture et le rôle dans la communauté.

La Fondation Leschot, à travers le MAC, aspire à devenir un **phare culturel reconnu, où l'art contemporain, l'architecture militaire historique et la nature s'harmonisent pour offrir une expérience muséale unique**. Elle envisage un lieu qui crée une fierté régionale, soutient la vie locale et sociale, et renforce le rayonnement de la région et du canton de Fribourg. Sa vision est de cultiver un espace d'innovation artistique, accessible à tous, qui inspire et éduque les générations actuelles et futures.

La Fondation aspire à être un modèle de durabilité dans le monde muséal, en intégrant des pratiques écologiques et en favorisant la biodiversité dans son parc. Le MAC vise à devenir **un moteur de développement culturel et économique pour la région**, générant des emplois et des opportunités, tout en restant ancré dans son contexte local.

2. MISSION, VISION, VALEURS

Valeurs

Elles découlent des missions et de la vision. Les valeurs désignent les principes fondamentaux qui guident le fonctionnement, les décisions et les interactions du MAC. Ces valeurs reflètent l'identité et l'éthique du MAC, influençant la manière dont il réalise sa mission, développe ses expositions et interagit avec ses publics et ses partenaires.

Respect du patrimoine : La Fondation honore l'histoire du site en intégrant harmonieusement l'architecture militaire existante dans son projet muséal.

Durabilité : La Fondation intègre des pratiques écologiques dans tous les aspects de son fonctionnement, en préservant et en valorisant la biodiversité de son site.

Engagement régional : La Fondation prévoit de collaborer avec les acteurs locaux, régionaux et suprarégionaux au développement du tourisme dans la région.

Intérêt public : La Fondation agit dans l'intérêt de la communauté, en offrant un espace culturel accessible et enrichissant pour tous.

2. MISSION, VISION, VALEURS

Valeurs

Éducation : La Fondation s'engage à développer la sensibilisation à l'art contemporain sous toutes ses formes.

Innovation : La Fondation encourage la créativité et l'expérimentation artistique.

Inclusivité : La Fondation s'engage à rendre l'art accessible à tous, en adaptant ses parcours et sa médiation à divers publics.



3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

L'expérience de visite proposée au MAC s'annonce comme une immersion unique combinant art contemporain, histoire militaire et nature. Elle offrira aux visiteurs, encouragés à utiliser des modes de transport doux, une perspective nouvelle sur l'art et son interaction avec l'environnement.

Les éléments principaux de cette expérience seront :

Un parc de sculptures : tout en déambulant en plein air, dans un cadre naturel, biodiversifié et renaturé, les visiteurs pourront découvrir progressivement des œuvres d'artistes de renommées internationales qui dialoguent avec le paysage.

Une architecture militaire reconvertie : l'utilisation d'anciens bunkers militaires comme espaces d'exposition créera un contraste saisissant entre l'art contemporain et l'histoire du site. Cette juxtaposition unique permettra aux visiteurs de réfléchir sur les liens entre l'art, l'histoire et la transformation des espaces.

Une expérience contemplative : le MAC offrira une expérience de visite calme et contemplative, permettant une interaction intime avec les œuvres d'art dans un environnement préservé et enchanteur.

Nouveaux espaces : la construction de nouveaux bâtiments est prévue. Ces nouveaux espaces offriront des possibilités d'exposition supplémentaires, de proposer une programmation culturelle variée.

La création **d'espaces végétalisés** invitera les visiteurs à la découverte d'un panorama exceptionnel à 360°.

3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Une programmation culturelle : en plus des expositions temporaires et permanentes, le MAC proposera une offre diversifiée en collaborant notamment avec des galeries de renom, enrichissant ainsi l'expérience des visiteurs au-delà de la simple contemplation des œuvres d'art.

Des **activités pédagogiques et de médiation culturelle** seront proposées. Le MAC souhaite placer la sensibilisation à l'art contemporain et à l'histoire au cœur de sa mission éducative. Ces activités seront conçues pour éveiller la curiosité des élèves et des visiteurs envers l'art contemporain, les encourageant à développer leur sensibilité esthétique et leur esprit critique.

Cette programmation culturelle fera du MAC un **lieu vivant et dynamique, où l'art contemporain devient accessible à tous.**

3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Moodboard - Une expérience contemplative



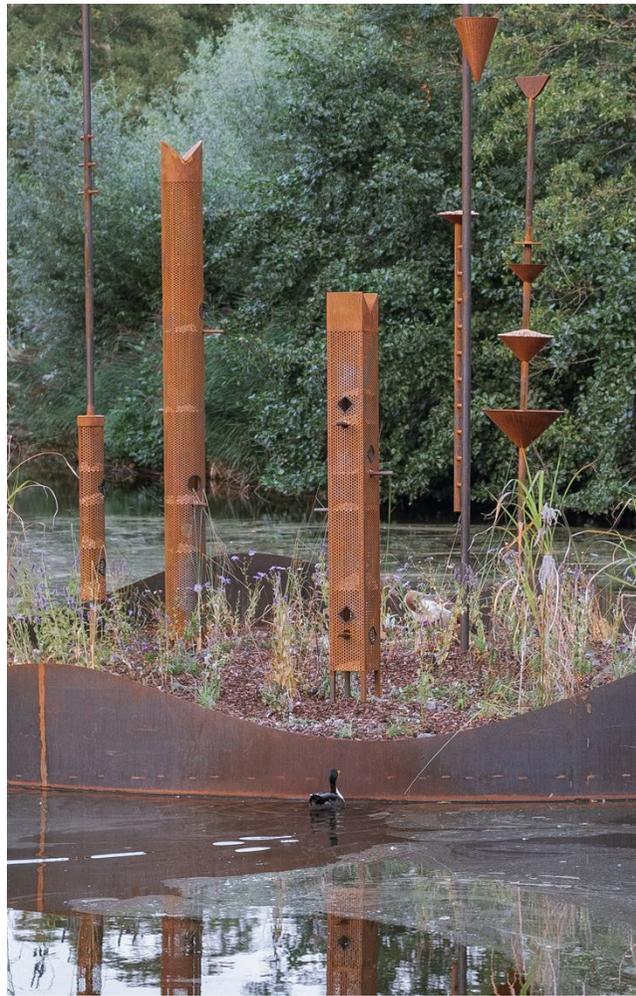
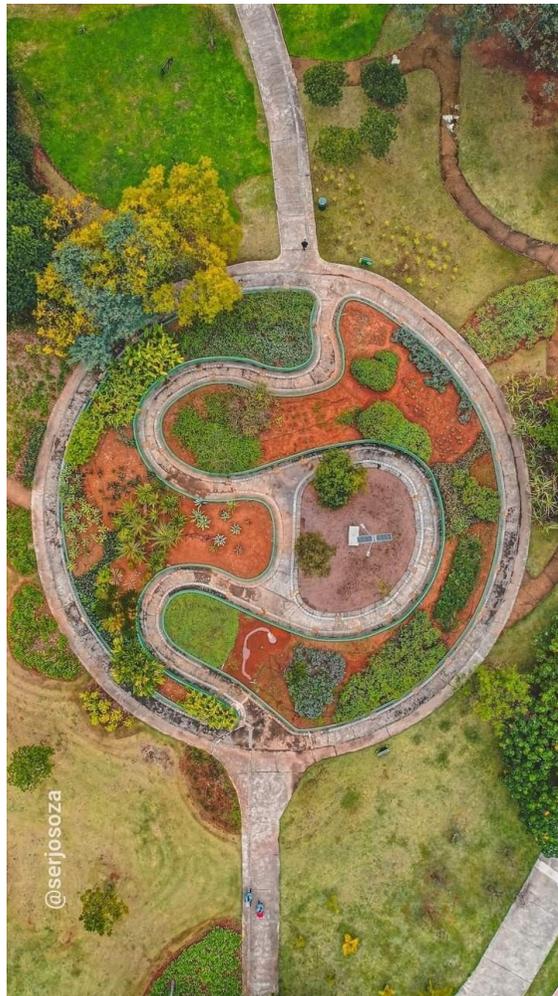
3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Moodboard - Une expérience contemplative



3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Moodboard - un site renaturé et biodiversifié



3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Moodboard – un site renaturé et biodiversifié



3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Moodboard – activités pédagogiques et de médiation culturelle



3. EXPÉRIENCE PROPOSÉE

Aménagements extérieur et paysager (architectes paysagistes MG associés)

Ce plan d'aménagement paysager

«met en évidence **la faible emprise du bâti** par rapport aux espaces paysagers du parc de sculptures.

La structure du plan repose sur les espaces de circulation et les places existantes. Dans les interstices de cette structure rigide et héritée du passé, des cheminements plus légers et organiques créent une promenade et des opportunités de dérive et de contemplation ponctuées des sculptures exposées en extérieur du MAC. »





4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

Méthodologie du benchmark

L'Étude de marché a pour but d'évaluer la fréquentation prévisionnelle du Middel Art Center.

La méthode du benchmarking est une étape-clé de l'étude de marché. Elle permet de :

- rechercher et mettre en exergue de **bonnes pratiques**,
- analyser des performances de sites similaires ou proches en termes structurels, géographiques et/ou relatifs à l'USP (Unique Selling Proposition – facteur différenciant par rapport à la concurrence),
- de **positionner l'offre culturelle** du projet et d'orienter ses modalités d'exploitation futures ainsi que son développement **muséographique** et **scénographique**.

Les sites retenus pour le benchmark sont principalement situés en Suisse et en Europe. Leur choix est motivé par leurs offres partielles ou comparables au projet.

Il existe deux types de benchmark :

- le benchmark **qualitatif** permet de repérer et analyser les bonnes pratiques, les tendances et les offres adaptables au projet,
- le benchmark **quantitatif** permet d'analyser les performances de sites similaires et de calculer une **fréquentation prévisionnelle** pour le projet.

La fréquentation prévisionnelle se calcule grâce à la méthode des zones isochrones ou zones de chalandise. Cette dernière permet de segmenter le marché selon des critères géographiques.

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.1 Benchmark qualitatif

L'Étude a analysé en «qualitatif» **plusieurs sites et expositions à travers la Suisse et dans le monde**, particulièrement inspirants et pertinents pour le projet «Middes Art Center»

Parmi ces sites, 13 ont été sélectionnés pour l'étude quantitative de manière à pouvoir déterminer une prévision annuelle de fréquentation pour le MAC.



LA CONGIUNTA

Localisation : Giornico (TI)
<https://lacongiunta.ch/>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Conçu par l'architecte Peter Märkli comme un petit musée pour les sculptures de son ami Hans Josephsohn, « La Congiunta » a été construite en 1992 dans une clairière herbeuse au cœur de la vallée de la Leventina. « La Congiunta » est « une œuvre qui réfléchit à la manière dont la sculpture et l'architecture peuvent se définir l'une et l'autre ».

Expériences proposées :

Le bâtiment est divisé en trois espaces, avec des caractéristiques différentes en termes de proportions et de gestion de la lumière. Il présente environ 30 reliefs et demi-figures datant de 1950 à 1991.

Prix/horaires

Entrée gratuite. Les clés sont à chercher auprès du restaurant l'Osteria. Tel: + 41 91 864 22 15. Ouvert tous les jours En été : 8.00 – 20.00 En hiver : 8.00 – 18.00

Bonnes pratiques à retenir :

Uniquement exposition permanente

Nombre de visiteurs : 4'000

Transports publics :

10 minutes à pied d'un arrêt de bus



FONDATION JAN MICHALSKI

Localisation : Montrichier (VD)
<https://fondation-janmichalski.com/fr>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Posée en pleine nature, au Pied du Jura, la Fondation Jan Michalski offre un espace de rencontres unique, ouvert aux courants du monde, où se mêlent écrivain·es, artistes et publics pour faire vivre la culture et circuler les idées. La Fondation Jan Michalski est un lieu entièrement dédié à l'écriture et à la littérature.

Expériences proposées :

Bibliothèque et auditorium

Exposition

Café, boutique

Spectacles, expositions, concerts, ateliers, rencontres littéraires. Dance floor party.

Résidences

Prix/horaires :

Entrée gratuite

Bonnes pratiques à retenir :

Résidences

Nombre de visiteurs : 5'000

Transports publics :

Arrêt de bus, en face du site,
8x par jour



FONDATION ABEGG

Localisation : Riggisberg (BE)
<https://abegg-stiftung.ch/en/>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

La Fondation Abegg abrite une collection de textiles de renommée mondiale. Dans l'exposition permanente moderne, dotée d'une technologie d'éclairage innovante, on peut flâner à travers les époques et les régions artistiques et découvrir de précieux tissus et autres œuvres d'art. L'Atelier de conservation et de restauration des textiles est également un centre de formation. Publication de livres et d'articles. Partage des résultats de recherches avec collègues historiens et restaurateurs et public non initié.

Expériences proposées :

Expositions temporaires
Cursus de niveau haute école spécialisée en conservation/restauration des textiles (1 place par an)

Prix/horaires

Musée et Villa Abegg : Adultes CHF 10 Réduits CHF 5
Lu – di 14h00 – 17h30 (ouvre d'avril à novembre)

Bonnes pratiques à retenir :

Echanges scientifiques dans le domaine de l'art textile en organisant des congrès internationaux spécialisés.
Extension du bâtiment en 2011.

Nombre de visiteurs : 8'000

Transports publics :
Arrêt de bus à 25 minutes à pied



ABBATIALE DE BELLELAY

Localisation : Bellelay (Jura bernois)
<https://www.abbatialebellelay.ch/>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

La Fondation de l'abbatiale de Bellelay a pour but de mettre en valeur le site historique de l'ancienne abbaye. Depuis 51 ans elle organise une exposition d'art contemporain par année et depuis 2008 elle met l'accent sur le dialogue entre l'architecture et l'art contemporain et invite des artistes suisses à concevoir des installations in-situ.

Expériences proposées :

Expositions temporaires 1 x par année d'art contemporain de juin à août
Visite interactive «Bellelay 1790» propose, grâce au smartphone, un arrêt sur image d'événements ou une immersion dans l'histoire à travers des commentaires, des anecdotes, des jeux, des vidéos et des images.

Prix/horaires

Pendant les expositions temporaires : Adultes CHF 8 Réduits CHF 5

Bonnes pratiques à retenir :

Longues vues

Nombre de visiteurs : 6'000



FONDATION BEYELER

Localisation : Riehen (BS)
<https://www.fondationbeyeler.ch/fr/accueil>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Le musée présente une collection importante d'art moderne classique et d'art contemporain et propose un programme ambitieux d'événements. La Fondation Beyeler comprend plus de 400 œuvres de 91 artistes. Le bâtiment du musée, conçu par Renzo Piano, est situé de manière idyllique dans un parc où se côtoient vieux arbres, sculptures et bassins de nénuphars.

Expériences proposées :

Expositions permanentes
Expositions temporaires des œuvres de la collection aux côtés de prêts d'autres musées ou collections privées
Restaurant - Boutique

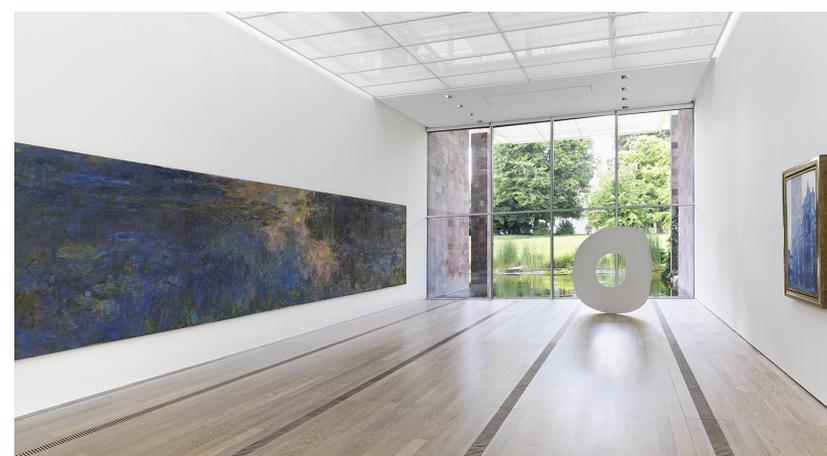
Prix/horaires

Adultes CHF 30 Enfants jusqu'à 25 ans : gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

Artist Talks
art.sets : une combinaison unique d'art et de musique électronique
Danse & Performance : art animé dans l'espace par des artistes-interprètes et des ensembles de danse contemporaine renommés.

Nombre de visiteurs : 310'057 en 2023



FORT DE CHILLON

Localisation : Montreux-Veytaux (VD)
<https://fortdechillon.ch/>

Statut-gouvernance : Société anonyme

USP / Positionnement :

Le Fort de Chillon est une Super-Forteresse de 2'125 m² cachée en face du Château de Chillon dans un paysage spectaculaire entre les rives du Lac Léman à Montreux et les montagnes. C'est un lieu idéal pour les amateurs d'aventure ou de visite insolite, les familles en quête de divertissement ou simplement pour les personnes curieuses de découvrir un des secrets les mieux gardés de l'armée Suisse.

Expériences proposées :

Expositions temporaires
Sortie scolaire
Anniversaire
Privatisation
Visite adaptée aux jeunes enfants
Bistro

Prix/horaires

Ouvert du mercredi au dimanche, toute la journée
Adultes CHF 25 Enfants : gratuit (0-5 ans) Réduits CHF 17
Seniors CHF 20 Familles CHF 70

Bonnes pratiques à retenir :

Privatisation

Nombre de visiteurs : 42'300 en 2024



KUNSTHALLE FRIART FRIBOURG

Localisation : Fribourg (FR)
<https://friart.ch/fr>

Statut-gouvernance : Association à but non-lucratif

USP / Positionnement :

Située dans un bâtiment industriel du 19ème siècle en vieille ville, la Kunsthalle Friart Fribourg compte parmi les lieux clés consacrés à l'art contemporain en Suisse. Elle développe un projet artistique fondé essentiellement sur des expositions temporaires et des interventions hors les murs. C'est un lieu d'échange qui fait converger les différentes scènes artistiques de Suisse romande et de Suisse alémanique.

Expériences proposées :

Expositions temporaires
Librairie
Visites commentées
Médiation
Privatisation

Prix/horaires

Ouvert du mercredi au dimanche, l'après-midi
Entrée gratuite

Bonnes pratiques à retenir :

Privatisation

Nombre de visiteurs : 2'800 en 2023



LE CREUX DE L'ENFER

Localisation : Thiers (France)
<https://www.creuxdelenfer.fr/fr/>

Statut-gouvernance : Association

USP / Positionnement :

Le Centre d'art contemporain Le Creux entend trouver une articulation favorable entre l'histoire du Creux de l'enfer et la réaffirmation de missions fondamentales aux centres d'art contemporain, celles de créer, à travers des projets de production, de diffusion et de sensibilisation, les conditions d'un dialogue fructueux entre les acteurs artistiques et la population dans toute sa diversité.

Ancienne coutellerie.

Expériences proposées :

Expositions temporaires
Boutique-librairie
Visites commentées
Ateliers pour enfants
Concerts, performances

Prix/horaires

Ouvert du mercredi au dimanche, l'après-midi
Depuis 2025 : entrée payante Adultes € 5 Réduits € 3

Bonnes pratiques à retenir :

Concerts, performances

Nombre de visiteurs : 10'000 en 2023



MUSÉE GASSENDI

Localisation : Digne-les-Bains, Alpes-de-Haute-Provence (France)
<https://www.musee-gassendi.org/fr/la-collection-dart-en-montagne/>

Statut-gouvernance : Géré par le service des musées de la Ville de Digne-les-Bains

USP / Positionnement :

Le musée Gassendi est un musée dont la collection se visite dans et hors-les-murs. Dans le bâtiment 17ème, le musée Gassendi mêle les peintures de paysages provençaux du XIXe siècle et des collections d'histoire naturelle à des œuvres contemporaines. Le visiteur parcourt la collection comme un sentier de montagne : arpentant les cinq étages, traversant de vastes salles et d'étroits cabinets où cohabitent histoire locale, beaux-arts et art contemporain. Dans la montagne, la collection d'art contemporain se découvre en marchant.

Expériences proposées :

Visites adaptées pour enfants et scolaires et visites commentées
Worskshops
Boutique

Prix/horaires

Ouvert du mercredi au lundi. De 10:00 à 18:00
Adultes € 7,5 Réduits € 5 Enfants jusqu'à 12 ans : gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

Podcasts
Expositions hors les murs

Nombre de visiteurs : 10'000 en 2023



FONDATION BLACHÈRE

Localisation : Bonnieux, Vaucluse (France)
<https://www.fondationblachere.org/>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Installée dans l'ancienne gare de Bonnieux en plein cœur du Parc Régional du Luberon, la Fondation Blachère promeut la création contemporaine des artistes d'Afrique et de sa diaspora, via un centre d'art qui organise trois expositions par an (monographies, travaux collectifs, peintures, photos, installations...) et accueille chaque année dix artistes en résidence.

Expériences proposées :

Expositions personnelles et collectives
Résidences
Ateliers créatifs parents-enfants
Boutique

Prix/horaires

Ouvert du lundi au samedi. De 10:00 à 12:00 et 14:00 à 18:00
Adultes € 5 Enfants jusqu'à 12 ans : gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

Ateliers créatifs parents-enfants

Nombre de visiteurs : 20'000 en 2023



FONDATION MAEGHT

Localisation : Saint-Paul de Vence, Alpes-Maritimes (France)

<https://www.fondation-maeght.com/?lang=fr>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Musée dans la nature, la Fondation Maeght rassemble une des plus importantes collections européennes d'œuvres des XXème et XXIème siècles.

Les jardins sont un lieu idéal pour les sculptures monumentales qui dialoguent ainsi avec le paysage environnant.

Le Musée s'est doté en 2024 de deux nouvelles salles d'exposition portant la surface totale à 2900 m².

Expériences proposées :

Exposition permanentes et temporaire

Concerts

Projections

Ateliers créatifs pour enfants, ateliers mosaïques

Conférences

Boutique

Prix/horaires

Ouvert tous les jours de 10:00 à 18:00

Adultes € 18 Réduits : € 14 Enfants jusqu'à 16 ans : gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

Concerts

Nombre de visiteurs : 130'000 en 2023



LOUISIANA MUSEUM OF MODERN ART

Localisation : Humlebæk, Danemark (50 minutes de Copenhague)
<https://louisiana.dk/en/>

Statut-gouvernance : Musée privé

USP / Positionnement :

Le Louisiana Museum est souvent considéré comme l'un des plus beaux musées du monde en raison de son architecture harmonieuse et de son emplacement pittoresque. Depuis son ouverture en 1958, le musée transmet un art et une culture de grande qualité. L'objectif est d'atteindre un public large et diversifié avec une sélection tout aussi large et variée d'art et de culture des 20e et 21e siècles.

Expériences proposées :

Louisiana LIVE (forum de discussion sur des sujets culturels et d'actualité)
Concerts de musique de chambre
Cours et ateliers
Conférences
Espace consacré aux enfants
Parc de sculptures
Boutique et Café

Prix/horaires

Ouvert tous les jours de 10:00 à 18:00
Adultes € 18 Etudiants € 15 Enfants jusqu'à 18 ans : gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

Espace consacré aux enfants

Nombre de visiteurs : 700'000 en 2023



KRÖLLER-MÜLLER MUSEUM

Localisation : Otterlo, Pays-Bas (à plus d'une heure d'Amsterdam)
<https://krollermuller.nl/en>

Statut-gouvernance : Fondation d'utilité publique

USP / Positionnement :

Le musée Kröller-Müller possède la plus belle collection de Vincent van Gogh au monde et des chefs-d'œuvre de maîtres modernes tels que Claude Monet, Georges Seurat, Pablo Picasso et Piet Mondriaan. Le musée est un trésor de De Stijl et de futurisme et d'art contemporain.

Le jardin de sculptures présente des œuvres de Barbara Hepworth, Jean Dubuffet, Marta Pan et d'autres.

La situation au cœur du parc national De Hoge Veluwe et la combinaison unique de l'art et de la nature font de ce site un lieu de plaisir et de détente.

Expériences proposées :

Exposition permanente et temporaire

Visites et programmes pédagogiques

L'un des plus grands jardins de sculptures d'Europe

Boutique et Restaurant

Prix/horaires

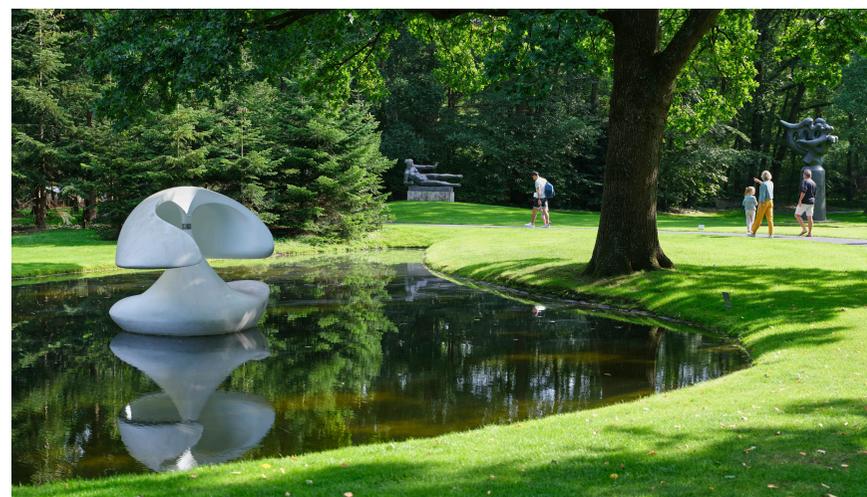
Ouvert tous les jours de 10:00 à 18:00

Adultes € 13,5 Etudiants € 6,75 Enfants jusqu'à 12 ans : gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

Possibilités de louer des vélos pour découvrir le Parc national De Hoge Veluwe

Nombre de visiteurs : 275'000 en 2023



MUSEUM INSEL HOMBROICH

Localisation : Neuss (Allemagne), près de Düsseldorf
<https://www.inselhombroich.de/en>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

L'île-musée de Hombroich est située dans un paysage exceptionnel, elle présente de manière impressionnante l'art du modernisme européen. L'île-musée couvre une zone paysagère de 21 hectares. Le musée utilise exclusivement la lumière du jour et présente dix sites-sculptures, dont certaines sont utilisées comme bâtiments d'exposition. Depuis 1994, l'ancienne station de missiles de l'OTAN (Nato-Raketenstation) est utilisée en complément à l'île-musée comme lieu de développement de l'art et de l'architecture et comme espace de vie et de travail pour les artistes des domaines de l'art, de la littérature et de la musique.

Expériences proposées :

Exposition permanente et temporaire
Visites guidées
Possibilité de location pour séminaires
Café
Guesthouse dans le monastère

Prix/horaires

Ouvert tous les jours, toute la journée
Adultes € 15 Réduits € 10

Bonnes pratiques à retenir :

Location pour séminaires

Nombre de visiteurs : 80'000 en 2023



LANGEN FOUNDATION

Localisation : Neuss (Allemagne), près de Düsseldorf
<https://langenfoundation.de/besuch/>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Le bâtiment de la Fondation Langen est situé sur une ancienne base de l'OTAN abrite la collection de Marianne Langen. Pour ce site, le collectionneur Karl-Heinrich Müller a développé un projet visionnaire dans Le centre d'exposition, œuvre de l'architecte japonais Tadao Ando, se compose de deux ailes de bâtiments distinctes et reliées entre elles sur le plan architectural

Expériences proposées :

Exposition permanente et temporaire

Prix/horaires

Ouvert du mardi au dimanche 10:00-18:00
Adultes € 10 Réduits € 7

Bonnes pratiques à retenir :

Location pour événements.

Nombre de visiteurs : 30'000 en 2016



KUNSTHAUS KANNEN

Localisation : Münster (Allemagne)
<https://www.kunsthau-kannen.de/kunsthau/>

Statut-gouvernance :

USP / Positionnement :

Le Kunsthaus Kannen est intégré dans le complexe hospitalier d'une clinique spécialisée en psychiatrie et psychothérapie. Le Kunsthaus est reconnu comme « projet modèle de communauté d'artistes handicapés » .

Le nouveau bâtiment de 600 m², construit en 2000, comprend une salle d'exposition et des ateliers. Une petite bibliothèque de consultation sert de lieu de rencontre intégratif pour les artistes handicapés et non handicapés. Chaque année, environ quatre expositions et deux projets artistiques sont présentés. La collection compte environ 5000 tableaux et objets.

Expériences proposées :

Exposition permanente et temporaire - Art Brut et Outsider Art

Visites guidées

Ateliers

Bibliothèque

Boutique

Prix/horaires

Ouvert du mardi au dimanche 13:00-17:00

Entrée gratuite

Bonnes pratiques à retenir :

Nombre de visiteurs : 4'500 en 2023



THE CHINATI FOUNDATION

Localisation : Marfa, Texas (Etats-Unis)

<https://chinati.org/>

Statut-gouvernance :

USP / Positionnement :

La Fondation Chinati est un musée d'art contemporain situé sur le site de l'ancien Fort D.A. Russell à Marfa, au Texas. Chinati est une création de l'artiste Donald Judd (1928-1994), qui a transformé de nombreux bâtiments abandonnés dans le but de créer des installations permanentes de ses propres œuvres et de celles de John Chamberlain (1927-2011) et Dan Flavin (1933-1996).

Expériences proposées :

Exposition permanente et temporaire

Visites guidées

Ateliers de fabrication d'objets pour adultes et enfants

Workshops

Possibilité de stages

Résidence d'artistes

Prix/horaires

Ouvert du mercredi au dimanche 09:00-17:00

Visites guidées uniquement

Adultes \$15 Etudiants:\$ 10

Bonnes pratiques à retenir :

Le Chinati Week-end (gratuité, repas, animations, etc.). 1 x fois par année

Nombre de visiteurs : 23'000 en 2022



STORM KING ART CENTER

Localisation : Hudson Valley, NY (Etats-Unis)
<https://stormking.org/>

Statut-gouvernance : Organisme à but non lucratif

USP / Positionnement :

Le Storm King Art Center est un musée en plein air de 200 hectares situé dans la vallée de l'Hudson où les visiteurs découvrent des sculptures à grande échelle. Depuis 1960, Storm King se consacre à la gestion des collines, des prairies et des forêts de son site et du paysage environnant. Depuis plus de 60 ans, la vision révolutionnaire de Storm King concernant l'art, la nature et les gens a inspiré les visiteurs et les artistes à repenser ce que peut être un musée.

Expériences proposées :

- Exposition permanente et temporaire / Installations
- Visites guidées
- Accueil d'artistes, de chercheurs, d'enseignants, d'étudiants, de familles, d'organismes communautaires et d'autres organisations culturelles
- Résidences
- Grandes offres en contenus digitaux
- Boutique

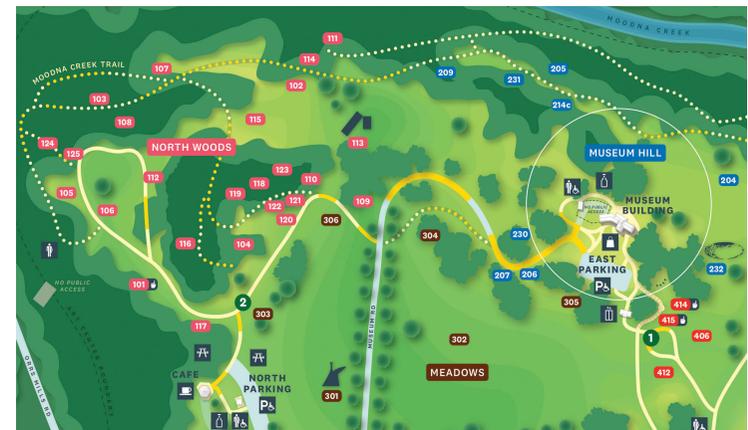
Prix/horaires

Ouvert du mercredi au dimanche 09:00-17:00
Adultes \$ 25 Seniors \$ 22 Etudiants, enfants \$ 15

Bonnes pratiques à retenir :

Bonne gestion des paysages et de durabilité environnementale

Nombre de visiteurs : 222'000 en 2019



SALINE ROYALE D'ARC-ET-SENANS

Localisation : Arc-et-Senans, Département du Doubs (France)
<https://salineroyale.tickeasy.com/fr-FR/accueil>

Statut-gouvernance : propriété du Département du Doubs, le site est géré par un Établissement Public de Coopération Culturelle (EPCC)

USP / Positionnement :

Inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco, ancienne manufacture de sel du 18e siècle, la Saline royale est un monument unique au monde qui s'ouvre à tous les publics. Au cœur d'un parc de 13 hectares, la Saline royale abrite 11 bâtiments et 30 jardins, 6 expositions permanentes, des expositions temporaires, des spectacles nocturnes, des concerts et des animations pour les enfants.

Expériences proposées :

- Exposition permanente et temporaire
- Spectacles nocturnes
- Concerts
- Animations pour enfant
- Visites guidées
- Résidences
- Hôtel, restaurant
- Centre de congrès

Prix/horaires

Ouvert du mercredi au dimanche 09:00-17:00
Adultes € 13 Etudiants, PMR € 12 Enfants € 10

Bonnes pratiques à retenir :

Nombre de visiteurs : 141'000



LE JARDIN DES TAROTS

Localisation : Capalbio, Province de Grosseto (Italie)
<https://ilgiardinodeitarocchi.it/fr/>

Statut-gouvernance : Fondation

USP / Positionnement :

Le Jardin des Tarots est un parc artistique très particulier situé entre les collines de Capalbio et la mer. Né de l'imagination de l'artiste française Niki de Saint Phalle, le Jardin rassemble des statues inspirées des figures des arcanes majeurs du jeu de tarot, en créant ainsi un parcours ésotérique inspiré du merveilleux Parc Güell de Gaudi à Barcelone. Les sculptures de douze à quinze mètres de haut sont réalisées à partir de tiges de fer de différentes épaisseurs et de moulages en béton.

Expériences proposées :

Visites guidées

Prix/horaires

Ouvert d'avril à octobre de 14:00 à 19:30
Adultes € 15 Réduits € 10 Enfants gratuit

Bonnes pratiques à retenir :

E-shop

Nombre de visiteurs : 100'000



4. ÉTUDE DE MARCHÉ

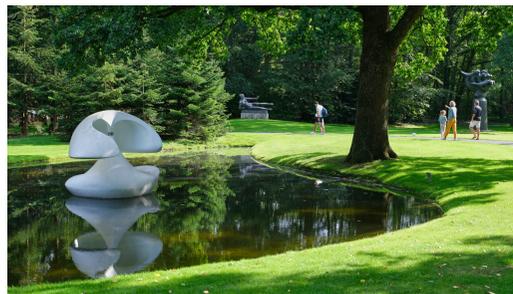
4.2 Conclusion intermédiaire

L'étude des sites similaires met en lumière plusieurs tendances fortes qui confirment la pertinence d'un musée d'art contemporain implanté sur un ancien site militaire.

Ces tendances prouvent que les anciens sites militaires offrent un contexte symbolique puissant. Il y a une complémentarité entre l'histoire du terrain qui est militaire et les œuvres de la Fondation dont certaines datent de la guerre froide ou s'en inspirent. Cela renforce la profondeur des propositions artistiques, tout en contribuant à une narration globale cohérente et engageante.

Les exemples analysés démontrent que l'éloignement des centres urbains n'est pas un obstacle majeur à la fréquentation, à condition d'offrir un programme culturel riche, varié et régulièrement renouvelé. La combinaison d'une exposition permanente avec des expositions temporaires originales permet d'attirer des publics diversifiés et de fidéliser les visiteurs locaux comme les amateurs d'art contemporain.

Enfin, les exemples montrent qu'il est possible de transformer un site très minéral, en lieu vivant et accueillant. En réintroduisant de la biodiversité et en pensant les aménagements en faveur de l'accueil du public, ces anciens espaces stratégiques deviennent des espaces culturels et sociaux pleinement investis par les communautés locales.



4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3 Benchmark quantitatif : méthodologie

Une **analyse quantitative permet de comparer les performances de fréquentation et les taux de captation** de chacun des sites analysés sur leur zone de chalandise (zones traduites en nombre d'habitants, en nombre d'entrées touristiques et en critères socio-démographiques).

Ces zones sont segmentées en quatre* :

- zone primaire à 30 minutes du site
- zone secondaire à 60 minutes
- zone tertiaire à 90 minutes
- dernière zone à 120 minutes

*temps de trajet estimé en véhicule.

Une fois que le potentiel de population et que les rentrées touristiques sont analysées sur chacune des zones, un taux de captage est calculé pour analyser la performance de chacun des sites benchmarkés.

Le taux de captage moyen obtenu est ensuite appliqué pour **établir la fréquentation prévisionnelle** du projet de Middel Art Center.

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.1 Benchmark quantitatif : sites retenus pour l'analyse

Pour la poursuite de l'Etude et l'établissement d'un **benchmark quantitatif**, au total, 13 sites pertinents (6 en Suisse et 7 en Europe) ont été retenus.

Les 13 sites retenus sont :

1. Fondation La Congiunta, Giornico (TI), Suisse
2. Fondation Jan Michalski, Montrichier (VD), Suisse
3. Fondation Abegg, Riggisberg (BE), Suisse
4. Abbatale de Bellelay, Saicourt (Jura bernois) Suisse
5. Fort de Chillon, Montreux (VD) Suisse
6. Kunsthalle Friart Fribourg (FR) Suisse
7. Le Creux de l'Enfer, Thiers, France
8. Musée Gassendi, Dignes-les-Bains, France
9. Fondation Blachère, Bonnieux, France
10. Fondation Maeght, Saint-Paul de Vence, France
11. ~~Louisiana Museum of Modern Art, Danemark~~
12. ~~Kröller-Müller Museum, Otterlo, Pays-Bas~~
13. Museum Insel Hombroich, Neuss, Allemagne
14. Langen Foundation, Neuss, Allemagne
15. Kunshaus Kannen, Münster, Allemagne

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Etablissement d'une fréquentation prévisionnelle

Méthode de calcul

La fréquentation prévisionnelle se calcule grâce à la méthode des **zones isochrones** ou **zones de chalandise**. Cette dernière permet de segmenter le marché selon des critères géographiques.

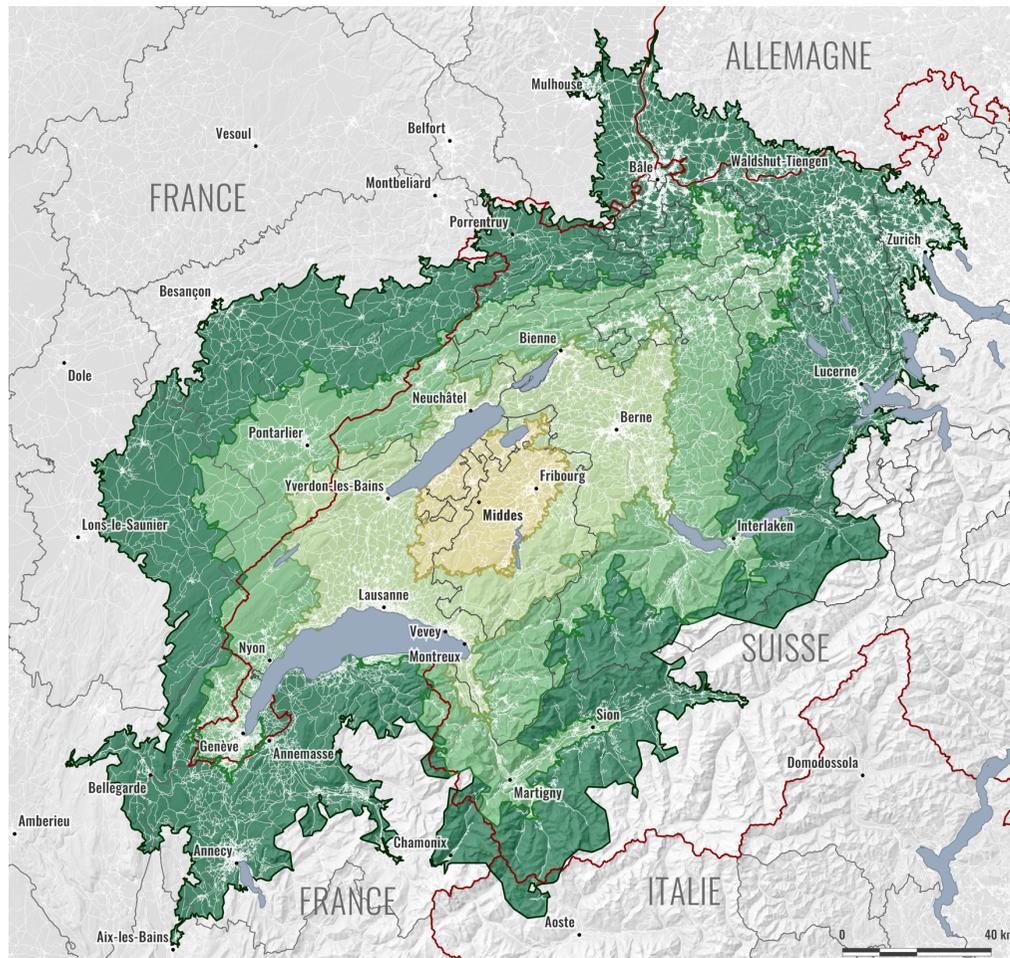
Quatre zones de chalandise ont été définies, correspondant respectivement à un temps de déplacement en véhicule inférieur ou égal à **30 minutes**, **60 minutes**, **90 minutes** et **120 minutes** du Middel.

Les données géo-démographiques des zones en question sont calculées pour THEMATIS par la société MicroGIS SA. Elles sont développées sous la forme d'un **tableau de synthèse et de cartes** présentées dans les pages suivantes.

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : zones de chalandise pour le Middel Art Center

Carte isochrone de la population résidente et des arrivées touristiques à 30, 60, 90 et 120 minutes du Middel Art Center



THEMATIS Cultural Engineering

MIDDES ART CENTER, Middel (FR)

Le tableau présente les données de population (nombre d'habitants total en Allemagne et en Italie ainsi que par classe d'âge en Suisse et en France), les données socio-professionnelles (Suisse et France) ainsi que les données touristiques (dans les quatre pays) associées à chacune des isochrones.

Isocrones de 30, 60, 90 et 120 minutes selon l'accessibilité routière depuis le site du MIDDES ART CENTER à Middel (FR)

Zone	Pop TOT	Arrivées TOT	Pop CH	Pop 0-14 CH	Pop 14-39 CH	Pop 40-64 CH	Pop >65 CH	Pop CSP1 CH
30 Mins	319'085	240'054	319'085	54'392	105'478	108'649	50'579	35'681
60 Mins	1'888'380	2'419'499	1'879'419	291'190	603'815	640'908	343'529	237'820
90 Mins	3'704'609	7'454'196	3'504'940	541'148	1'112'068	1'207'800	643'929	421'660
120 Mins	7'627'160	18'063'803	6'055'268	920'806	1'933'235	2'093'473	1'107'767	777'773

Zone	Pop CSP2 CH	Pop CSP3 CH	Act Pri CH	Act Sec CH	Act Ter CH	Arrivées CH	Nuitées CH	Pop FR
30 Mins	94'370	39'932	6'147	33'911	78'967	240'054	392'011	0
60 Mins	553'338	196'320	24'618	188'274	650'138	2'402'495	4'305'242	8'961
90 Mins	1'013'919	385'607	47'230	385'299	1'208'467	6'380'678	12'438'209	199'669
120 Mins	1'812'191	634'866	70'631	682'878	2'263'686	13'242'592	24'855'948	1'312'805

Zone	Pop 0-14 FR	Pop 15-39 FR	Pop 40-64 FR	Pop >65 FR	Act Pri FR	Act Sec FR	Act Ter FR	Pop CSP1 FR
30 Mins	0	0	0	0	0	0	0	0
60 Mins	1'912	3'304	2'766	979	125	300	1'173	1'743
90 Mins	40'561	66'897	63'807	28'404	1'616	9'237	36'805	26'456
120 Mins	250'338	418'711	425'091	218'665	8'214	94'462	307'367	166'142

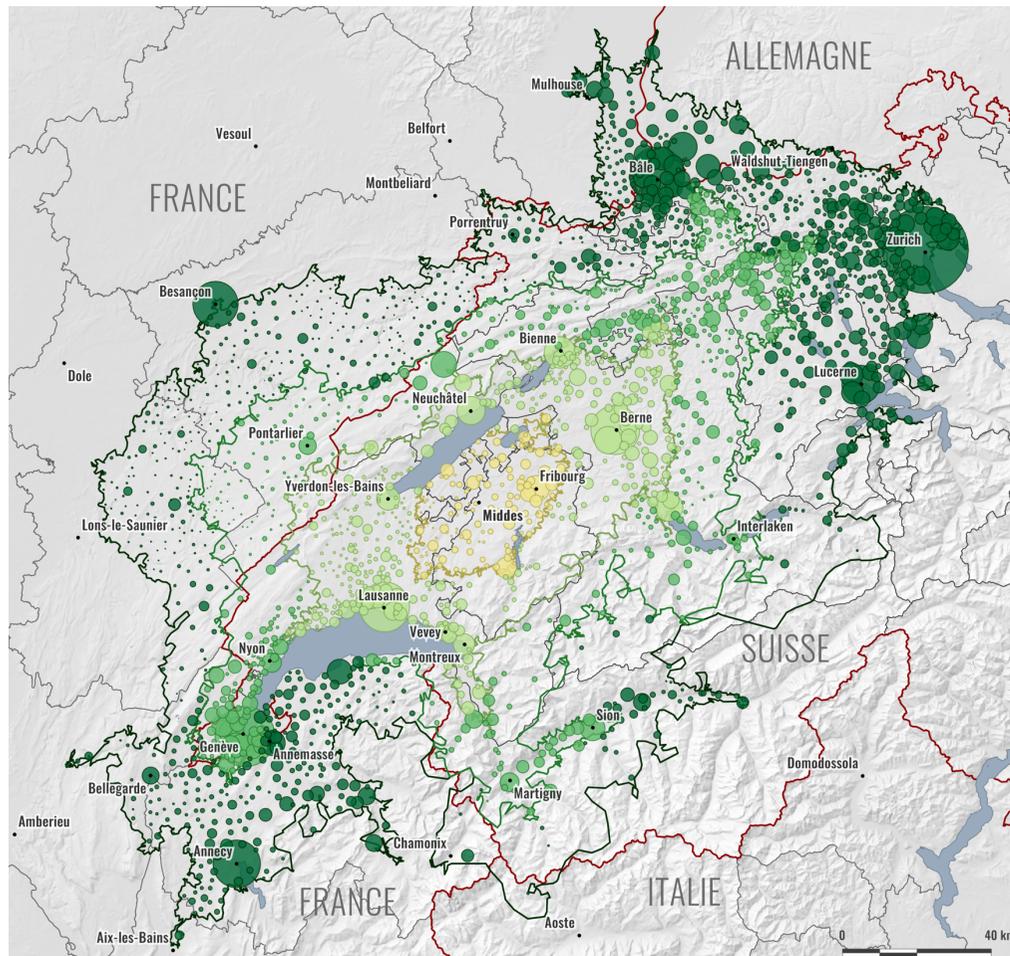
Zone	Pop CSP2 FR	Pop CSP3 FR	Arrivées FR	Nuitées FR	Pop IT	Arrivées IT	Pop DE	Arrivées DE
30 Mins	0	0	0	0	0	0	0	0
60 Mins	2'555	754	17'004	36'756	0	0	0	0
90 Mins	55'725	24'171	107'3'518	287'1108	0	0	0	0
120 Mins	356'974	140'020	4'437'406	11'531'867	370	2'867	258'717	380'938

Zone	Pop TOT	Arrivées TOT
30 Mins	319'085	240'054
60 Mins	1'888'380	2'419'499
90 Mins	3'704'609	7'454'196
120 Mins	7'627'160	18'063'803

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : zones de chalandise pour le Middel Art Center

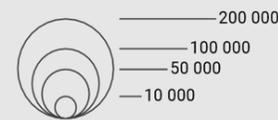
Carte isochrone de la population résidante par commune à 30, 60, 90 et 120 minutes du Middel Art Center



MIDDES ART CENTER, Middel (FR)

Carte en symboles proportionnels de la population totale par commune pour la Suisse, la France, l'Italie et l'Allemagne

Population totale



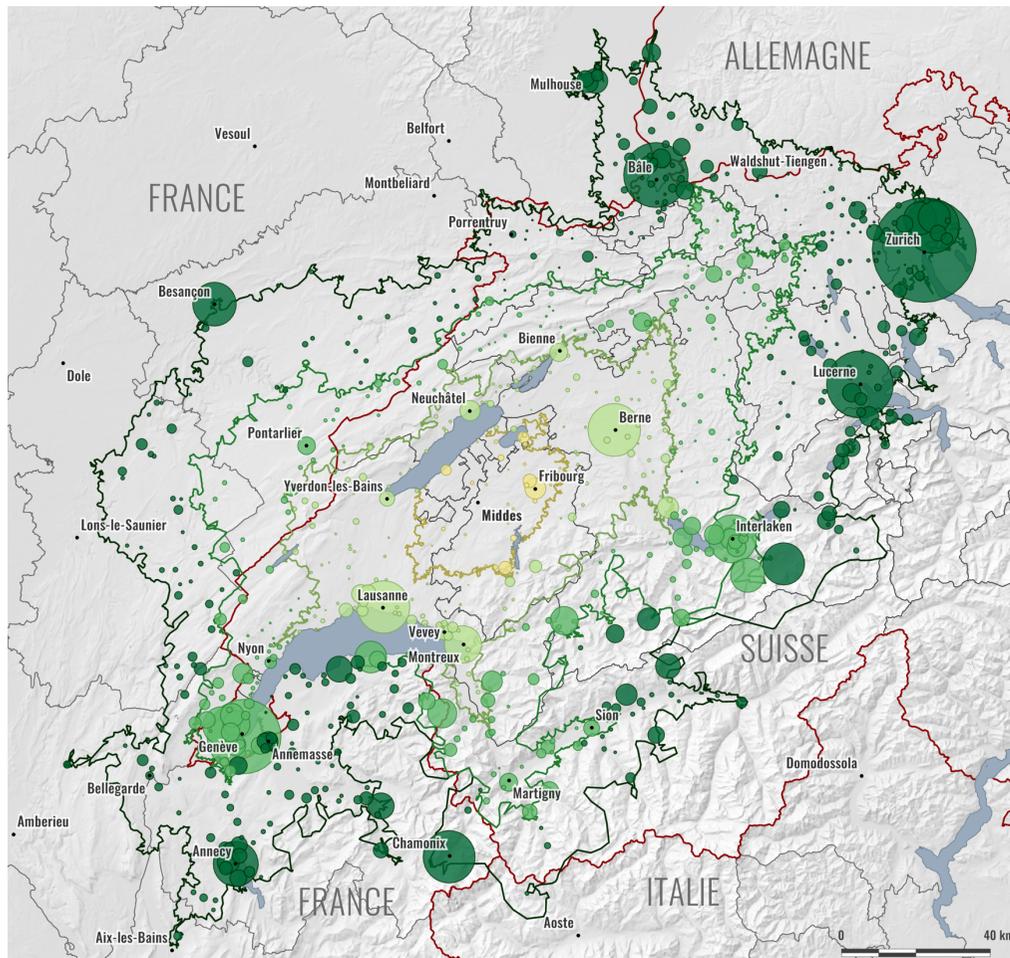
Isochrones de 30, 60, 90 et 120 minutes selon l'accessibilité routière depuis le site du MIDDES ART CENTER à Middel (FR)

- 30 min
- 60 min
- 90 min
- 120 min

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : zones de chalandise pour le Middel Art Center

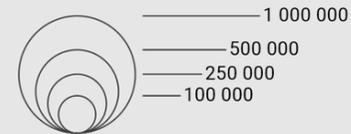
Carte isochrone des arrivées touristiques par commune à 30, 60, 90 et 120 minutes du Middel Art Center



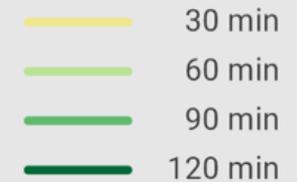
MIDDES ART CENTER, Middel (FR)

Carte en symboles proportionnels du nombre d'arrivées total par commune pour la Suisse, la France, l'Italie et l'Allemagne

Arrivées totales



Isochrones de 30, 60, 90 et 120 minutes selon l'accessibilité routière depuis le site du MIDDES ART CENTER à Middel (FR)



4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : résultat - Taux de captation par benchmark et taux de captation moyen pour la zone à 30 MINUTES

SITES	Fréquentation	Population résidente à 30 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 30 minutes (T à 30')
Fondation La Congiunta, Giornico (TI), Suisse	4 000	44 407	98 798	143 205	2,79%
Fondation Jan Michalski, Montrichier (VD), Suisse	5 000	175 905	189 912	365 817	1,37%
Fondation Abegg, Riggisberg (BE), Suisse	8 000	355 973	646 713	1 002 686	0,80%
Abbatiale de Bellelay, Saicourt (Jura bernois) Suisse	6 000	143 728	129 143	272 871	2,20%
Fort de Chillon, Montreux (VD) Suisse	42 300	258 078	500 234	758 312	5,58%
Kunsthalle Friart Fribourg (FR) Suisse	2 800	360 499	239 116	599 615	0,47%
Le Creux de l'Enfer, Thiers, France	10 000	97 542	80 929	178 471	5,60%
Musée Gassendi, Dignes-les-Bains, France	10 000	37 250	74 252	111 502	8,97%

SITES	Fréquentation	Population résidente à 30 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 30 minutes (T à 30')
Fondation Blachère, Bonnieux, France	20 000	129 233	425 880	555 113	3,60%
Fondation Maeght, Saint-Paul de Vence, France	130 000	353 946	1 474 927	1 828 873	7,11%
Louisiana Museum of Modern Art, Humlebæk, Danemark	700 000	481 416	1 004 604	1 486 020	47,11%
Krøller-Müller Museum, Otterlo, Pays-Bas	275 000	393 538	769 426	1 162 964	23,65%
Museum Insel Hombroich, Neuss, Allemagne	70 000	2 115 759	3 747 818	5 863 577	1,19%
Langen Foundation, Neuss, Allemagne	30 000	2 115 759	3 747 818	5 863 577	0,51%
Kunshaus Kannen, Münster, Allemagne	4 500	910 453	966 095	1 876 548	0,24%
Total général	1 317 600	7 973 486	14 095 665	22 069 151	5,97%

Total général (sans Louisiana et Krøller-Müller Museum)	333 600	6 878 220	-838 607	18 911 145	1,76%
----------------------------------------------------------------	----------------	------------------	-----------------	-------------------	--------------

Taux de captation moyen appliqué au Middel Art Center et résultat du potentiel de fréquentation sur cette zone :

MIDDES ART CENTER		319 085	240 054	559 139	1,76%	9 863
--------------------------	--	----------------	----------------	----------------	--------------	--------------

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : résultat - Taux de captation par benchmark et taux de captation moyen pour la zone à 60 MINUTES

SITES	Fréquentation	Population résidente à 60 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 60 minutes (T à 60')
Fondation La Congiunta, Giornico (TI), Suisse	4 000	352 315	1 236 219	1 588 534	0,25%
Fondation Jan Michalski, Montrichier (VD), Suisse	5 000	1 267 915	3 280 003	4 547 918	0,11%
Fondation Abegg, Riggisberg (BE), Suisse	8 000	1 181 434	2 281 781	3 463 215	0,23%
Abbatiale de Bellelay, Saicourt (Jura bernois) Suisse	6 000	1 029 733	1 030 181	2 059 914	0,29%
Fort de Chillon, Montreux (VD) Suisse	42 300	1 311 208	2 847 911	4 159 119	1,02%
Kunsthalle Friart Fribourg (FR) Suisse	2 800	1 664 199	2 335 901	4 000 100	0,07%
Le Creux de l'Enfer, Thiers, France	10 000	860 091	1 822 687	2 682 778	0,37%
Musée Gassendi, Dignes-les-Bains, France	10 000	160 736	465 716	626 452	1,60%

SITES	Fréquentation	Population résidente à 60 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 60 minutes (T à 60')
Fondation Blachère, Bonnieux, France	20 000	1 111 412	3 147 865	4 259 277	0,47%
Fondation Maeght, Saint-Paul de Vence, France	130 000	1 152 303	7 547 495	8 699 798	1,49%
Louisiana Museum of Modern Art, Humlebæk, Danemark	700 000	2 225 996	3 807 959	6 033 955	11,60%
Kröller-Müller Museum, Otterlo, Pays-Bas	275 000	3 586 043	7 139 703	10 725 746	2,56%
Museum Insel Hombroich, Neuss, Allemagne	70 000	10 685 985	17 237 463	27 923 448	0,25%
Langen Foundation, Neuss, Allemagne	30 000	10 685 985	17 237 463	27 923 448	0,11%
Kunshaus Kannen, Münster, Allemagne	4 500	6 439 361	5 551 306	11 990 667	0,04%
Total général	1 317 600	43 714 716	76 969 653	120 684 369	1,09%

Total général (sans Louisiana et Kröller-Müller Museum)	333 600	36 282 447	61 505 769	97 788 216	0,34%
----------------------------------------------------------------	----------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------

Taux de captation moyen appliqué au Middel Art Center et résultat du potentiel de fréquentation sur cette zone :

MIDDES ART CENTER		1 888 380	2 419 499	4 307 879	0,34%	14 696
--------------------------	--	------------------	------------------	------------------	--------------	---------------

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : résultat - Taux de captation par benchmark et taux de captation moyen pour la zone à 90 MINUTES

SITES	Fréquentation	Population résidente à 90 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 90 minutes (T à 90')
Fondation La Congiunta, Giornico (TI), Suisse	4 000	2 034 122	5 063 397	7 097 519	0,06%
Fondation Jan Michalski, Montrichier (VD), Suisse	5 000	2 838 557	6 270 873	9 109 430	0,05%
Fondation Abegg, Riggisberg (BE), Suisse	8 000	2 526 996	4 258 673	6 785 669	0,12%
Abbatiale de Bellelay, Saicourt (Jura bernois) Suisse	6 000	3 773 411	4 462 351	8 235 762	0,07%
Fort de Chillon, Montreux (VD) Suisse	42 300	3 066 391	7 791 774	10 858 165	0,39%
Kunsthalle Friart Fribourg (FR) Suisse	2 800	3 110 522	5 205 023	8 315 545	0,03%
Le Creux de l'Enfer, Thiers, France	10 000	2 234 897	4 051 340	6 286 237	0,16%
Musée Gassendi, Dignes-les-Bains, France	10 000	687 468	1 893 387	2 580 855	0,39%

SITES	Fréquentation	Population résidente à 90 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 90 minutes (T à 90')
Fondation Blachère, Bonnieux, France	20 000	3 301 810	7 779 481	11 081 291	0,18%
Fondation Maeght, Saint-Paul de Vence, France	130 000	1 545 142	8 537 029	10 082 171	1,29%
Louisiana Museum of Modern Art, Humlebæk, Danemark	700 000	3 492 985	6 736 337	10 229 322	6,84%
Kröller-Müller Museum, Otterlo, Pays-Bas	275 000	10 391 117	23 497 796	33 888 913	0,81%
Museum Insel Hombroich, Neuss, Allemagne	70 000	17 884 020	27 231 562	45 115 582	0,16%
Langen Foundation, Neuss, Allemagne	30 000	17 884 020	27 231 562	45 115 582	0,07%
Kunshaus Kannen, Münster, Allemagne	4 500	14 558 828	17 394 545	31 953 373	0,01%
Total général	1 317 600	89 330 286	157 405 130	246 735 416	0,53%

Total général (sans Louisiana et Kröller-Müller Museum)	333 600	70 573 505	115 836 727	186 410 232	0,18%
----------------------------------------------------------------	----------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------

Taux de captation moyen appliqué au Middel Art Center et résultat du potentiel de fréquentation sur cette zone :

MIDDES ART CENTER		3 704 609	7 454 196	11 158 805	0,18%	19 970
--------------------------	--	------------------	------------------	-------------------	--------------	---------------

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : résultat - Taux de captation par benchmark et taux de captation moyen pour la zone à 120 MINUTES

SITES	Fréquentation	Population résidente à 120 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 120 minutes (T à 120')
Fondation La Congiunta, Giornico (TI), Suisse	4 000	7 755 627	16 496 209	24 251 836	0,02%
Fondation Jan Michalski, Montrichier (VD), Suisse	5 000	4 899 435	11 795 493	16 694 928	0,03%
Fondation Abegg, Riggisberg (BE), Suisse	8 000	6 455 192	13 277 083	19 732 275	0,04%
Abbatiale de Bellelay, Saicourt (Jura bernois) Suisse	6 000	7 843 926	16 253 920	24 097 846	0,02%
Fort de Chillon, Montreux (VD) Suisse	42 300	4 728 733	12 262 603	16 991 336	0,25%
Kunsthalle Friart Fribourg (FR) Suisse	2 800	7 086 289	16 274 186	23 360 475	0,01%
Le Creux de l'Enfer, Thiers, France	10 000	4 681 211	9 694 159	14 375 370	0,07%
Musée Gassendi, Dignes-les-Bains, France	10 000	2 894 231	6 135 521	9 029 752	0,11%

SITES	Fréquentation	Population résidente à 120 minutes	Marché touristique global de la région*	Total population résidente + touristes	Taux de captation sur le marché à 120 minutes (T à 120')
Fondation Blachère, Bonnieux, France	20 000	5 244 913	12 622 603	17 867 516	0,11%
Fondation Maeght, Saint-Paul de Vence, France	130 000	2 653 820	12 310 473	14 964 293	0,87%
Louisiana Museum of Modern Art, Humlebæk, Danemark	700 000	4 091 108	7 825 466	11 916 574	5,87%
Kröller-Müller Museum, Otterlo, Pays-Bas	275 000	23 355 267	47 309 481	70 664 748	0,39%
Museum Insel Hombroich, Neuss, Allemagne	70 000	25 581 299	39 392 259	64 973 558	0,11%
Langen Foundation, Neuss, Allemagne	30 000	25 581 299	39 392 259	64 973 558	0,05%
Kunshaus Kannen, Münster, Allemagne	4 500	24 153 046	35 308 920	59 461 966	0,01%
Total général	1 317 600	157 005 396	296 350 635	453 356 031	0,29%

Total général (sans Louisiana et Kröller-Müller Museum)	333 600	116 903 959	212 923 986	329 827 945	0,10%
----------------------------------------------------------------	----------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------

Taux de captation moyen appliqué au Middel Art Center et résultat du potentiel de fréquentation sur cette zone :

MIDDES ART CENTER		7 627 160	18 063 803	25 690 963	0,10%	25 985
--------------------------	--	------------------	-------------------	-------------------	--------------	---------------

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : synthèse des résultats

En résumé, le potentiel de fréquentation prévisionnelle par zone est de :

MARCHE A 30 MINUTES	
Résultats selon benchmarks (100%)	9.863

MARCHE A 60 MINUTES	
Résultats selon benchmarks (100%)	14.696

MARCHE A 90 MINUTES	
Résultats selon benchmarks (100%)	19.970

MARCHE A 120 MINUTES	
Résultats selon benchmarks (100%)	25.985

La moyenne des 4 marchés donne une fréquentation prévisionnelle (nombre de visiteurs) de :

MOYENNE DES MARCHES A 30, 60, 90 ET 120 MINUTES	
Résultats selon benchmarks (100%)	17.629

4. ÉTUDE DE MARCHÉ

4.3.2 Fréquentation prévisionnelle : synthèse des résultats

Les premières prévisions annuelles de fréquentation du Middel Art Center, sont :

MOYENNE DES MARCHES A 30, 60, 90 ET 120 MINUTES	
Résultats selon benchmarks (100%)	17.629
Prévision réaliste (80%)	14.103
Prévision pessimiste (70%)	12.340

L'analyse comparative des 13 sites (6 en Suisse et 7 en Europe), nous permet d'établir une prévision réaliste de fréquentation pour le projet du Middel Art Center.

Le scénario de base préconise une **fréquentation annuelle de 14'000 visiteurs**, un objectif réaliste en cohérence avec les résultats obtenus grâce à l'étude quantitative.

La vitesse de croisière est estimée à **17'028 visiteurs à partir de la sixième année**, une progression qui prend en compte la montée en notoriété du site, l'effet des expositions temporaires et des actions de médiation.

Ces prévisions permettent de détailler le calcul d'un business model d'exploitation à 6 ans présenté dans les pages suivantes

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middelartscentrum

Détail de la tarification du Middelartscentrum (à 6 ans)

La politique tarifaire s'appuie sur un Benchmark de sites similaires au futur « Middelartscentrum »

	Adultes	Enfants
STORM KING ART CENTER	25,00	15,00
Jardin des Tarots	15,00	10,00
Saline Royale	13,00	10,00
Museum Insel	15,00	10,00
Fondation Maeght	18,00	14,00
Fort de Chillon	25,00	17,00
Fondation Beyeler	30,00	-
Fondation ABEGG	10,00	5,00
KRÖLLER-MÜLLER MUSEUM	13,50	6,75
Moyenne	18,28	9,75

Middelartscentrum offrira un parcours avec une scénographie conjuguant incarnation, interactivité et esthétique accessible aux publics cibles.

Par ce positionnement qualitatif, le tarif d'entrée est préconisé à :

- **17 CHF pour les adultes**
- **9 CHF pour les enfants**
- Des forfaits groupe sont également proposés dans la politique tarifaire.
- **L'accès aux jardins et aux espaces extérieurs restera gratuit**

	N1	N2	N3	N4	N5	N6
ADMISSION	Tarifs	Tarifs	Tarifs	Tarifs	Tarifs	Tarifs
Gratuits	-	-	-	-	-	-
Enfants	9,00	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Adultes	17,00	17,00	17,00	18,00	18,00	18,00
Seniors + PMR + Etudiants	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Groupes	9,00	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Groupes enfants	7,00	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00

Ce positionnement tarifaire, volontairement accessible, s'inscrit dans un modèle où la Fondation assumera les pertes d'exploitation, ouvrant la voie à une réflexion sur une éventuelle gratuité à long terme.

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middel Art Center

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE / KPI

	N1	N6
Nombre de visiteurs	14'000	17'028
CA admission	133'163	175'348
CA café/petite restauration	192'960	258'081
CA boutique + Photos souvenirs	77'000	107'279
CA Privatisations espaces	22'500	67'500
CA Parking	24'818	30'187
CA TOTAL	450'442	638'395
Charges	558'729	619'062
Résultat Brut Opérationnel	-108'287	19'333
Donations	40'000	65'000
RO avant impôts	-68'287	84'333

Les dépenses par visiteurs dans la boutique et l'espace café/petite restauration sont des prévisions réalistes correspondant aux moyennes dans des établissements culturels de ce type.

Si ces recettes contribuent naturellement à l'équilibre global, leur atteinte n'est pas une condition de viabilité du projet : la Fondation **assume le risque économique et couvrira toujours les éventuelles pertes d'exploitation** sans recours à des financements publics.

Dans cette perspective, il sera tout de même important :

- D'engager **un effort de commercialisation** du Middel Art Center dès son ouverture
- D'optimiser **les recettes annexes** (boutique, café, événements)
- D'organiser **des expositions temporaires** afin de maximiser l'attraction des clientèles
- De piloter rigoureusement les charges fixes et variables en **fonction de la fréquentation**.

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middelartscenter »

Détail du compte d'exploitation à 6 ans*

	N1	N2	N3	N4	N5	N6
<i>Taux de progression</i>		5%	4%	5%	4%	2%
Fréquentation Totale	14 000	14 700	15 288	16 052	16 695	17 028
Gratuits	700	735	764	803	835	851
Enfants	2 100	2 205	2 293	2 408	2 504	2 554
Adultes	3 500	3 675	3 822	4 013	4 174	4 257
Seniors + PMR + étudiants	3 500	3 675	3 822	4 013	4 174	4 257
Groupes	2 100	2 205	2 293	2 408	2 504	2 554
Groupes enfants	2 100	2 205	2 293	2 408	2 504	2 554
TOTAL Billeterie	14 000	14 700	15 288	16 052	16 695	17 028
Jours d'ouverture	291	291	291	291	291	291
Fréquentation par jour d'ouverture	48	51	53	55	57	59
Dépense/visiteur admission	9,51	9,51	10,09	10,30	10,30	10,30
Dépense/visiteur totale	32,17	31,92	35,79	36,23	36,05	37,49
Boutique	4,00	4,10	4,20	4,30	4,40	4,50
DPV Café clients hors musée	7,48	7,17	8,80	8,61	8,37	8,33
DPV Café clients du musée	6,30	6,34	6,48	6,65	6,72	6,83
Chiffre d'affaires (CHF HT)						
Gratuit (- de 12 ans)	0	0	0	0	0	0
Enfants (+ de 12 ans)	15 632	16 414	18 967	19 915	20 712	21 126
Adultes	49 213	51 673	53 740	59 746	62 136	63 379
Seniors + PAR + étudiants	40 528	42 554	47 418	49 789	51 780	52 816
Groupes	15 632	16 414	18 967	19 915	20 712	21 126
Groupes enfants	12 158	12 766	15 174	15 932	16 570	16 901
CA ADMISSION	133 163	139 821	154 266	165 298	171 910	175 348
Parking	24 818	26 059	27 101	28 457	29 595	30 187
Boutique	56 000	60 270	64 210	69 025	73 456	76 628
CA Café clients du musée (35% de captage)	88 200	93 125	98 990	106 749	112 187	116 219
Privatisations espaces / résidences	22 500	22 500	45 000	45 000	45 000	67 500
CA Café clients hors musée	104 760	105 342	134 588	138 225	139 680	141 863
Photos souvenirs	21 000	22 050	22 932	28 894	30 050	30 651
TOTAL CA (CHF HT)	450 442	469 167	547 086	581 648	601 878	638 395
Charges d'exploitation						
Coûts Matières	(80 988)	(84 236)	(96 216)	(102 868)	(106 612)	(109 608)
Personnel Fixe	(264 958)	(267 608)	(267 608)	(270 284)	(270 284)	(272 987)
Personnel variable	(15 762)	(16 079)	(16 483)	(16 981)	(17 580)	(18 111)
Total Masse salariale	(280 720)	(283 686)	(284 091)	(287 265)	(287 864)	(291 098)
Autres charges d'exploitation	(197 021)	(200 568)	(205 610)	(209 083)	(214 443)	(218 356)
Loyer	0	0	0	0	0	0
Total charges	(558 729)	(568 490)	(585 916)	(599 215)	(608 919)	(619 062)
RBO (résultat brut opérationnel)	(108 287)	(99 323)	(38 830)	(17 567)	(7 041)	19 333
% du CA	-24,0%	-21,2%	-7,1%	-3,0%	-1,2%	3,0%
DONATIONS PRIVÉES	40 000	45 000	50 000	55 000	60 000	65 000
RO AVANT IMPÔTS	(68 287)	(54 323)	11 170	37 433	52 959	84 333
% du CA	-15,2%	-11,6%	2,0%	6,4%	8,8%	13,2%

*Cet exemple de compte d'exploitation ne tient pas compte des loyers potentiels versés par des partenaires tiers (tels que d'autres fondations accueillies pour des expositions ou des exploitants de l'espace café).

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middel Art Center

Détail des recettes de parking estimées:

Le site ayant une démarche active en matière de durabilité, nous proposons un tarif payant pour le parking afin d'encourager les visiteurs à se rendre sur site par les transports en commun ou en utilisant des moyens de transport en mobilité douce. Malgré tout nous estimons que 65% des visiteurs viennent en voiture en comparaison à la moyenne suisse qui est d'environ 80%, grâce à une politique incitative et une bonne accessibilité du site par les transports en commun.

Taux d'occupation par véhicule :

Selon les études en milieu périurbain ou rural en Suisse :

- Moyenne de 2,2 personnes par voiture

Part des visiteurs qui viennent en voiture :

- Le site ayant un objectif en matière de durabilité, nous pouvons estimer que 65% des visiteurs viennent en voiture.

PARKING	MIDDES ART CENTER
Nombre de visiteurs	14'000
% venant en voiture (65%)	9'100
Taux d'occupation moyen	2,2 personnes / voiture
Voitures estimées par an	Environ 4'136
Tarif parking moyen	6 CHF / Voiture
Recette annuelle estimée	24'800

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middel Art Center

Calendrier de la fréquentation par types de clientèles et par mois d'exploitation

Dans une structure culturelle comme celle envisagée pour le Middel Art Center, la maîtrise de la fréquentation est un levier stratégique pour l'optimisation des ressources humaines.

Le présent tableau propose un exemple de calendrier prévisionnel de fréquentation par mois en fonction des typologies de clientèles et des périodes de vacances, construit à partir des données de benchmark, des flux touristiques observés et des spécificités du territoire.

Cet outil permet :

- **Une gestion fine des ressources humaines**, en distinguant les besoins en personnel fixe et variable (accueil, médiation, boutique, café, etc.)
- **Une planification anticipée** des périodes de renfort ou d'allègement en fonction des pics et creux d'activité
- **Une meilleure maîtrise des coûts d'exploitation**, en adaptant les charges au volume réel de visiteurs attendus
- Une aide à la prise de décision managériale, en intégrant des **indicateurs de performance et de suivi**.

Un outil de pilotage qui permet de concilier ambition et rigueur économique.

Répartition par typologies de clientèles

Date	Répartition par typologies de clientèles						TOTAL
	5%	15%	25%	25%	15%	15%	
	Gratuit - de 12 ans	Enfants de 12 ans et +	Adultes	Seniors + PMR + étudiants	Groupes	Groupes enfants	
JANVIER	56	169	281	281	169	169	1 125
FEVRIER	64	193	321	321	193	193	1 285
MARS	53	160	266	266	160	160	1 064
AVRIL	82	245	408	408	245	245	1 633
MAI	46	137	228	228	137	137	910
JUIN	45	134	224	224	134	134	896
JUILLET	78	235	392	392	235	235	1 568
AOUT	60	180	299	299	180	180	1 197
SEPTEMBRE	45	134	224	224	134	134	896
OCTOBRE	73	218	364	364	218	218	1 456
NOVEMBRE	43	130	217	217	130	130	868
DECEMBRE	55	165	275	275	165	165	1 102
TOTAL	700	2100	3500	3500	2100	2100	14 000

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middel Art Center

Détail de la masse salariale fixe et variable à 6 ans (parcours de visite, accueil, boutique, café)

- Le nombre d'équivalents temps plein pour l'exploitation du Middel Art Center, de la boutique et du café est **estimé à 3,1 ETP**.
- Pour soutenir les employés fixes en périodes de fortes fréquentations, une réserve de plus de **568 heures** d'extras par année.

				N1	N2	N3	N4	N5	N6
					1%	0,0%	1%	0,0%	1%
Taux de variation									
Masse salariale fixe	Pourcentage	mois	Sal brut	Salaire total					
Resp. d'exploitation, médiation et com	0,80	13	6500	67 600,00	68 276,00	68 276,00	68 958,76	68 958,76	69 648,35
Adjoint d'exploitation et café	0,70	13	5500	50 050,00	50 550,50	50 550,50	51 056,01	51 056,01	51 566,57
Chargé de médiation et communication	0,20	13	5500	14 300,00	14 443,00	14 443,00	14 587,43	14 587,43	14 733,30
Resp. infrastructure et maintenance	0,60	13	5000	39 000,00	39 390,00	39 390,00	39 783,90	39 783,90	40 181,74
Opérateur accueil	0,80	13	4500	46 800,00	47 268,00	47 268,00	47 740,68	47 740,68	48 218,09
TOTAL	3,10			217 750,00	219 927,50	219 927,50	222 126,78	222 126,78	224 348,04
Bonus				8 710,00	8 797,10	8 797,10	8 885,07	8 885,07	8 973,92
TOTAL après bonus				226 460,00	228 724,60	228 724,60	231 011,85	231 011,85	233 321,96
charges sociales				38 498,20	38 883,18	38 883,18	39 272,01	39 272,01	39 664,73
TOTAL masse fixe				264 958,20	267 607,78	267 607,78	270 283,86	270 283,86	272 986,70
Heures taux de variation					1%	1%	2%	2%	2%
Tarifs taux de variation					1%	1,5%	1,0%	1,5%	1,0%
Masse variable									
Heures opérateurs				568	574	579	591	603	615
Tarifs à l'heure				24,13	24,37	24,74	24,98	25,36	25,61
Total				13 705,84	13 981,33	14 332,96	14 765,81	15 287,05	15 748,72
Charges sociales 15%				2 055,88	2 097,20	2 149,94	2 214,87	2 293,06	2 362,31
Total masse variable				15 761,72	16 078,53	16 482,90	16 980,69	17 580,10	18 111,02

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.1 Business plan d'exploitation à 6 ans pour le Middel Art Center

Détail des autres charges d'exploitation à 6 ans

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

- L'exploitant dispose d'une enveloppe annuelle de plus de **40'540 CHF pour le marketing et la vente** (9% du Chiffre d'affaires). En cas de performance supérieure du site en matière de fréquentation, d'organisation régulière d'exposition temporaire, une augmentation de l'enveloppe marketing serait souhaitable.

	%	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Assurances		5 000	5 050	5 126	5 177	5 255	5 307
Frais bancaires (Réservaton en ligne et paiement par carte)	4%	18 018	18 198	18 471	18 656	18 935	19 316
Divers	5%	9 382	9 476	9 618	9 714	9 860	9 958
Téléphones		3 600	3 636	3 691	3 727	3 783	3 821
Marketing	9%	40 540	40 945	41 559	41 975	42 605	43 031
Mat. Bureau frais admin, mailing		6 000	6 060	6 151	6 212	6 306	6 369
Energie (chauffage+électricité)	7%	31 531	31 846	32 324	32 647	33 137	33 468
Frais de représentation		2 000	2 020	2 050	2 071	2 102	2 123
Nettoyage (291j*4h*30 CHF)		34 920	35 269	36 327	36 691	37 791	38 169
Frais de maintenance	7%	31 531	33 423	35 428	37 200	39 432	41 403
Fiduciaire		4 500	4 545	4 613	4 659	4 729	4 776
Informatique + photocopieuse		10 000	10 100	10 252	10 354	10 509	10 614
TOTAL autres charges		197 021	200 568	205 610	209 083	214 443	218 356

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.2 Retombées économiques directes et indirectes

Le développement de ce projet, **du Middel Art Center assorti d'une boutique et d'un café**, génère des retombées économiques importantes.

Ces retombées économiques directes et indirectes sont catégorisées de la manière suivante :

- a) Les retombées directes liées à **l'exploitation du MAC et des ventes additionnelles** (cf. slide suivante).
- b) Les retombées directes liées aux dépenses d'investissement de construction
- c) Les retombées indirectes générées par les **dépenses des touristes et excursionnistes**

Le calcul de ces retombées est présenté en page suivante.

5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.2 Retombées économiques directes et indirectes

a) Retombées économiques directes :

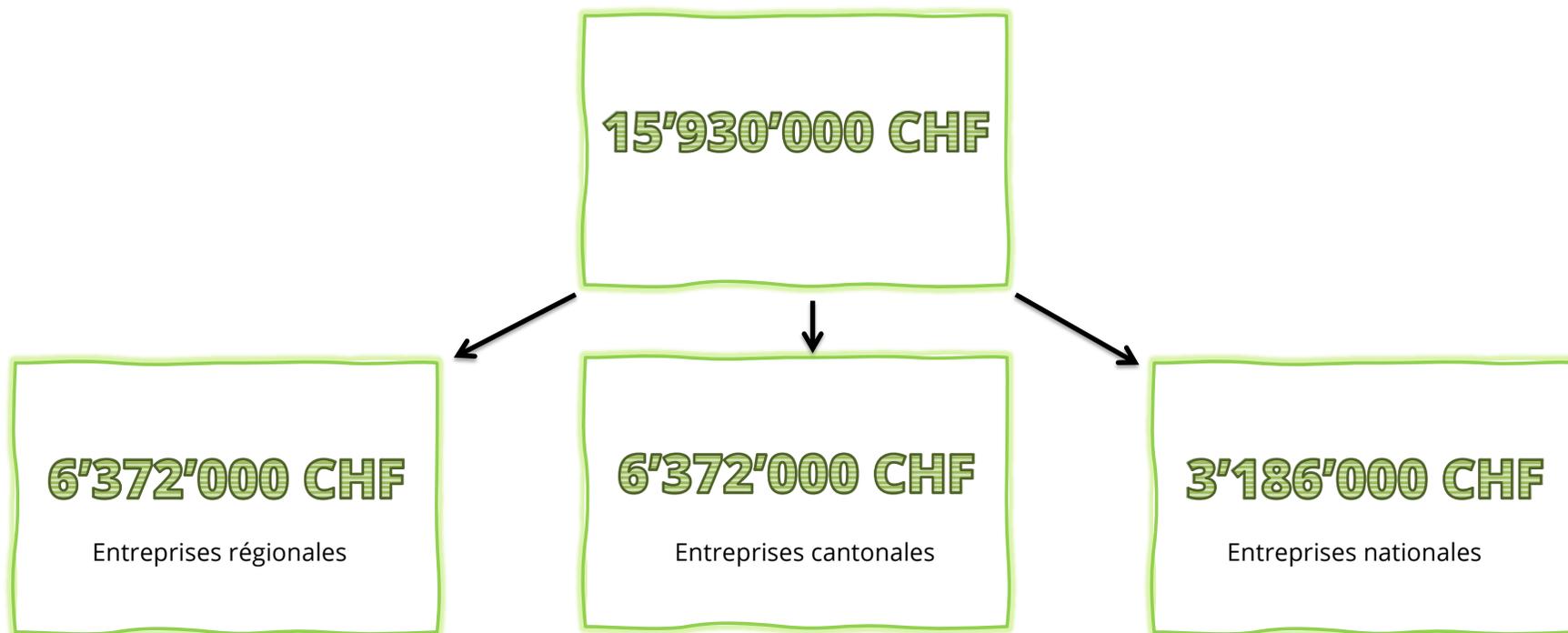


5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.2 Retombées économiques directes et indirectes

b) Les retombées directes liées aux **dépenses d'investissement pour la construction**

Les retombées économiques liées aux investissements pour la construction profitent à la fois aux entreprises régionales (env. 40% de l'investissement total), cantonales (env. 40% de l'investissement total) et nationales (env. 20% de l'investissement total)



5. ÉCONOMIE DE PROJET

5.2 Retombées économiques directes et indirectes

c) Les retombées indirectes générées par les **dépenses des touristes et excursionnistes pour la région**

L'exploitation du Middel Art Center générera un impact économique considérable pour la destination et la région. Selon l'étude de référence de BAK Economics, mandatée par Vaud Promotion et l'Association Romande des Hôteliers, les excursionnistes dépensent en **moyenne 60 CHF par jour, tandis que les touristes en séjour hôtelier atteignent 254 CHF quotidiennement.**

En considérant une répartition de 90% d'excursionnistes (**756'000 CHF de retombées**) et 10% de touristes en séjour (**355'600 CHF**), l'impact économique direct s'élèvera à environ **1,111 million de francs annuellement**, contribuant significativement à la prospérité de l'économie locale et régionale.

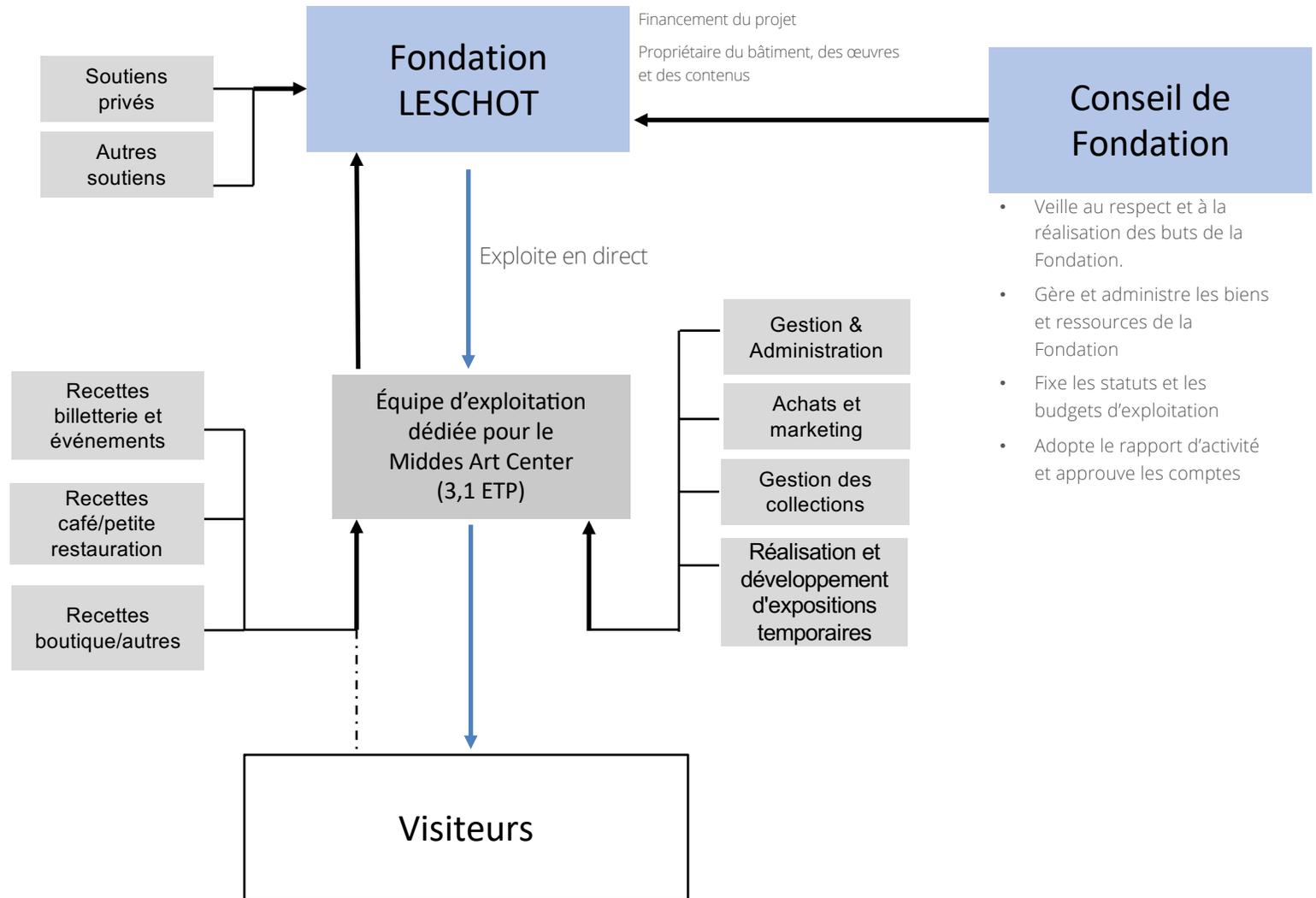


6. ORGANISATION ET GOUVERNANCE

6.1 Etude et préconisation d'un modèle d'exploitation et de sa gouvernance (Modèle 1)

Dans ce modèle, la Fondation Leschot assume l'exploitation en direct et forme une équipe dédiée autour du projet.

Ce modèle est possible, mais non conseillé puisqu'il fait courir un risque supplémentaire à la Fondation qui n'est pas spécialisée dans l'exploitation de site



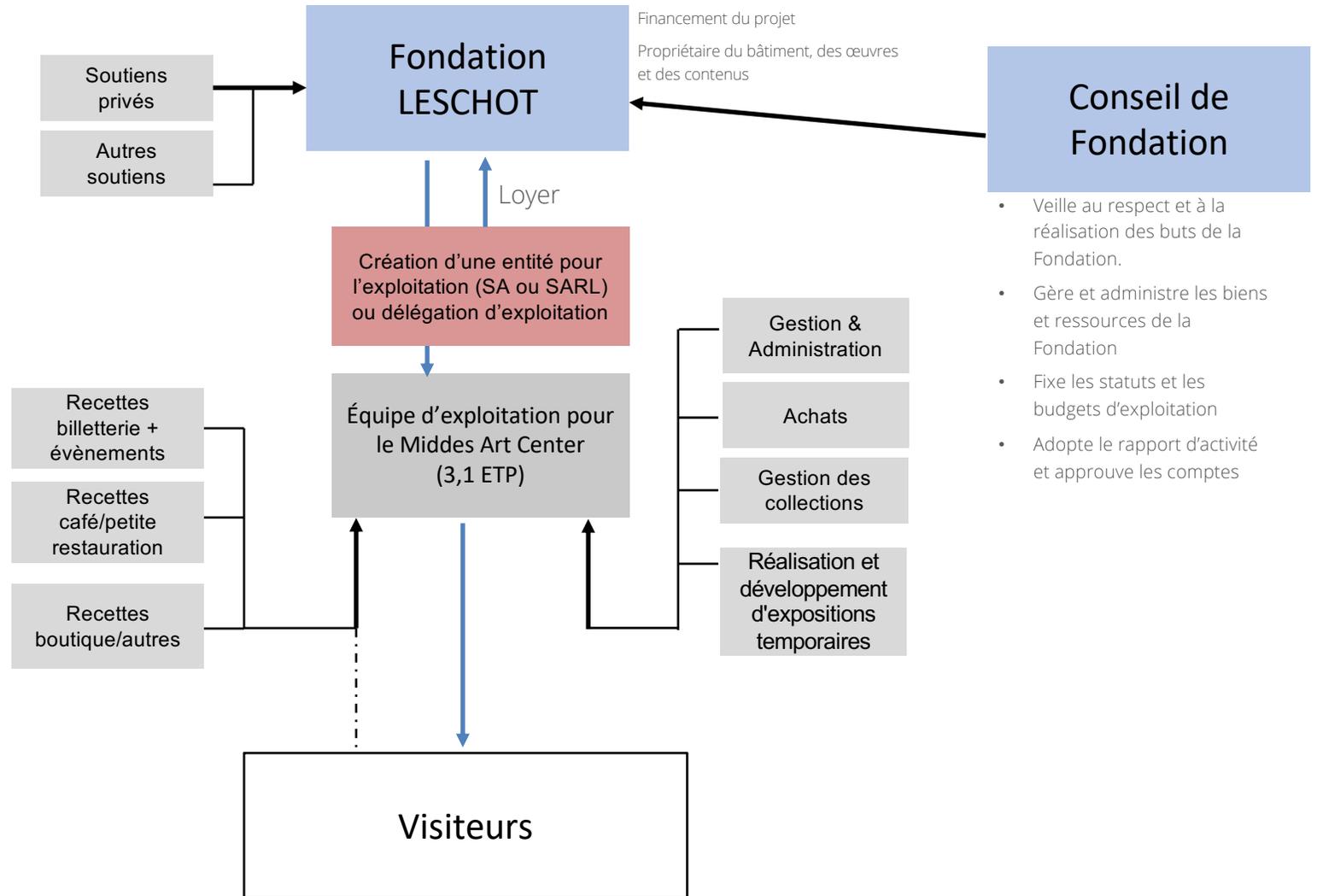
- Veille au respect et à la réalisation des buts de la Fondation.
- Gère et administre les biens et ressources de la Fondation
- Fixe les statuts et les budgets d'exploitation
- Adopte le rapport d'activité et approuve les comptes

6. ORGANISATION ET GOUVERNANCE

6.1 Etude et préconisation d'un modèle d'exploitation et de sa gouvernance (Modèle 2)

Dans ce modèle, la Fondation Leschot reste propriétaire du bâtiment, des œuvres et des contenus, mais elle confie l'exploitation du site à une société privée. Cette société peut être créée par la Fondation ou être une société existante spécialisée dans la gestion déléguée de sites culturels.

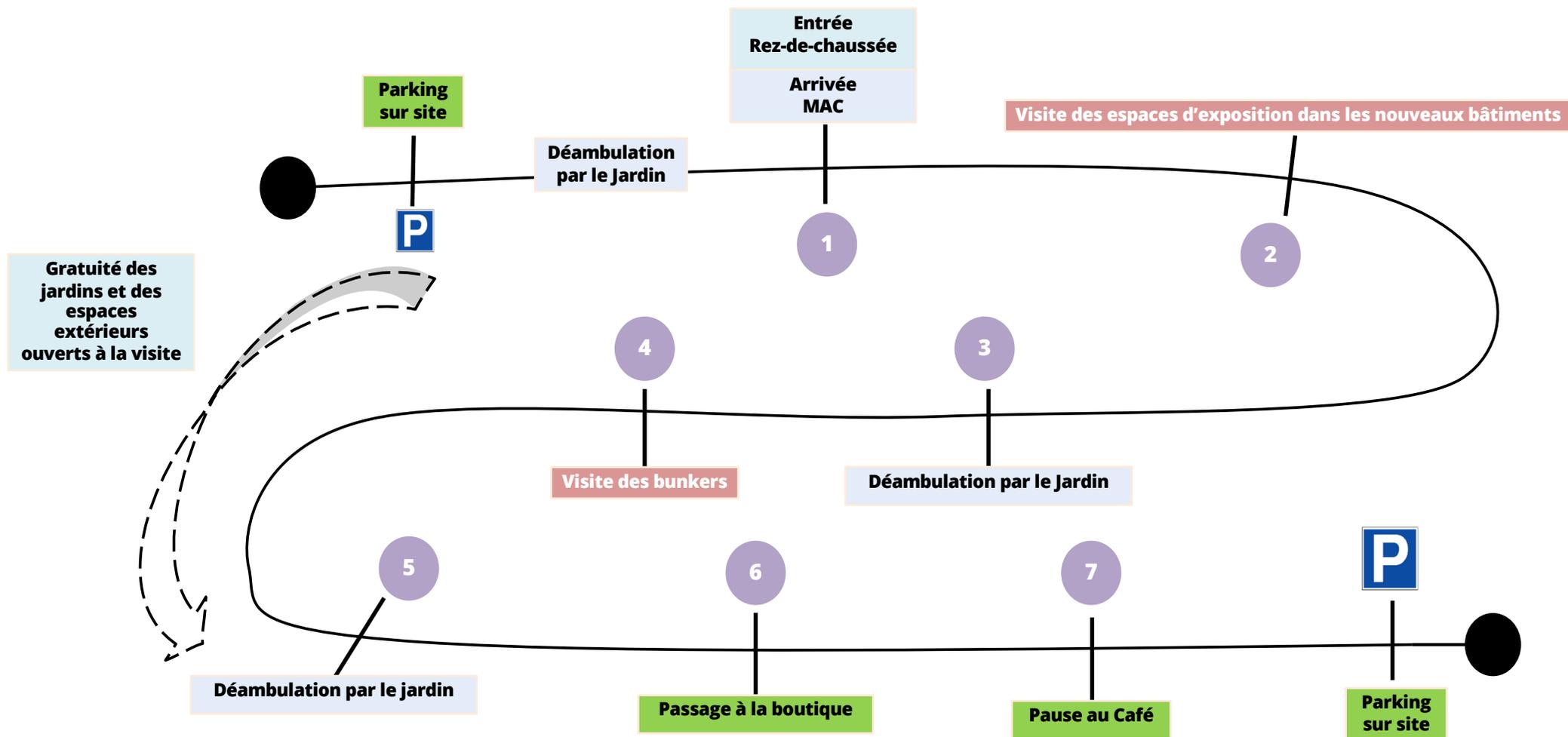
Ce modèle est préconisé, puisqu'il permet de diluer les risques et de clairement séparer les activités de la Fondation. De plus, en termes de développement des contenus la fondation reste l'entité qui peut actionner la recherche de fond.



- Veille au respect et à la réalisation des buts de la Fondation.
- Gère et administre les biens et ressources de la Fondation
- Fixe les statuts et les budgets d'exploitation
- Adopte le rapport d'activité et approuve les comptes

7. PRÉPROGRAMME

7.1 Fil rouge de visite : Option 1, Arrivée en véhicule



7. PRÉPROGRAMME

7.1 Fil rouge de visite (Arrivée en transport en commun : 1h17 depuis Lausanne)

