

MUSEUMS-PASS-MUSÉES

BUSINESS PLAN POUR UN TICKET DE MUSÉES DANS L'EUREGIO MEUSE-RHIN

UNE ÉTUDE DE FAISABILITE POUR LE COMPTE DE LA REGION
AACHEN ZWECKVERBAND

Auteurs : Myriam Chazarenc, Gilles Meyer – Museums-
Pass-Musées

Donneur d'ordre : Julia Schaadt, Susanne Ladwein –
Region Aachen Zweckverband

Bâle, juillet 2021

1 TABLE DES MATIERES

2	Avant-propos	3
2.1	Situation initiale	3
2.2	Objectif.....	3
3	Situation initiale	5
3.1	Analyse de l'état effectif du projet pilote « auf ins museum! naar het museum! »	5
3.2	Chiffres des ventes et entrées 2017-2020	5
3.3	Analyse de l'Étude sur les musees EMR existante	6
3.4	Propre relevé de données à travers un sondage des musées	6
4	Analyse du marché et de l'environnement	10
4.1	Facteurs d'influence politiques	10
4.2	Facteurs d'influence Économiques.....	10
4.3	Facteurs d'influence technologiques	10
4.4	Marchés des musées	11
4.5	Concurrence.....	11
5	Plan d'affaires.....	13
5.1	Modèle commercial « Réseau de musées de l'Euregio Meuse-Rhin »	13
5.2	Modèle de pass 1 : forfait pour les musées et enfants compris	14
5.3	Modèle de pass 2 : entrées limitées et pass enfants	15
5.4	Analyse du marché et de la concurrence.....	16
5.5	Stratégie marketing et de commercialisation	16
5.6	Analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces).....	17
5.7	Analyse du risque et propositions de compensation	19
6	Modèle de financement	20
6.1	Capital de départ / année 0	20
6.2	Planification du chiffre d'affaires et des coûts.....	21
6.3	Modèle de remboursement et commission sur les ventes	21
6.4	Calcul de rentabilité et besoin de financement	24
6.5	Garanties	24
7	Modèle organisationnel.....	25
7.1	Autorité responsable et forme juridique	25
7.2	Structure organisationnelle trinationale.....	25
7.3	Hiérarchie.....	26
7.4	Collaboration multilingue	27
8	Mise en œuvre technique	28
8.1	Possibilités techniques et conditions préalables propres aux musées	28
8.2	Équipement technique et coûts d'équipement	28
8.3	Application et numérisation du produit.....	29

8.4	Avantages et risques liés au système de saisie numérique	30
8.5	Obstacles possibles concernant la mise en œuvre et la concrétisation	30
9	Perspective.....	32
9.1	Élargissement géographique.....	32
9.2	Collaboration avec les transports publics	32
9.3	Lien avec les pass nationaux (Belgique et Pays-Bas)	32
10	Bilan et recommandation	33
11	Remerciements	35
12	Annexe	35
12.1	Modèle de financement avec facteurs utilisables de façon variable	35
12.2	Questionnaire du sondage des musées (selon la langue)	35
12.3	Résumé de l'analyse des données fournies par le sondage des musées.....	35
12.4	Réflexions quant aux possibilités d'un GECT	35

BUSINESS PLAN POUR UN TICKET DE MUSÉES DANS L'EUREGIO MEUSE-RHIN

UNE ÉTUDE DE FAISABILITE POUR LE COMPTE DE LA REGION AACHEN ZWECKVERBAND

2 AVANT-PROPOS

Le développement d'un ticket musée transfrontalier impose de considérer les enjeux sur deux plans :

- D'une part la création d'un accès simplifié à l'ensemble des musées participants, à destination d'un vaste public touristique local et proche des frontières,
- D'autre part, la promotion d'une collaboration interculturelle et transfrontalière ainsi que l'échange entre les différents sites culturels.

Bien au-delà d'un simple « ticket d'entrée », un tel projet est à envisager sous l'angle d'une nouvelle force motrice pour l'échange entre services publics, les pays concernés et les sites de notre patrimoine culturel, laquelle favorise le développement économique de cette région frontalière.

2.1 SITUATION INITIALE

L'Euregio Meuse-Rhin poursuit depuis 2017 la vision pour un ticket de musées commun. Lancé avec 8 musées, le petit projet de départ en regroupait déjà 26* après deux ans. Ces chiffres démontrent le potentiel de l'initiative.

Les acteurs souhaitent à présent faire passer le projet d'une phase pilote à financement public vers un ticket de musées commercial. Pour ce faire, le projet nécessite un business plan solide, qui s'inscrit dans la continuité des premières expériences en tenant compte des conditions spécifiques à la région frontalière et propres à ses acteurs.

*(Les musées participants étaient au nombre de 28 début 2021. Le regroupement de trois musées a réduit ce nombre à 26 actuellement.)

2.2 OBJECTIF

Conformément au mandat convenu, le présent document vise à analyser la mise en œuvre économique et technique d'un ticket de musées trinational au sein de l'Euregio Meuse-Rhin, permettant d'accéder aux musées du réseau. Ce document analyse les points suivants :

- **Sondage** auprès de l'ensemble des quelques 320 musées de l'EMR, afin de constituer une base de données valide pour l'établissement du business plan et du modèle de financement.
- **Business plan (Plan d'affaires)** pour la définition du concept commercial, du produit, du groupe cible ainsi que de la stratégie marketing et de commercialisation correspondante. Le fondement se compose d'une analyse du marché et de la concurrence, d'une analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces) ainsi que d'une analyse des risques.
- **Modèle de financement** y compris le modèle de remboursement pour les musées partenaires.
- **Modèle organisationnel** afin d'exposer la structure d'un tel réseau et la prise en compte des différentes parties prenantes trinationales.

Déploiement technique du ticket de musées et équipement des musées partenaires en tenant compte des évolutions numériques actuelles.

3 SITUATION INITIALE

3.1 ANALYSE DE L'ÉTAT EFFECTIF DU PROJET PILOTE « AUF INS MUSEUM! NAAR HET MUSEUM! »

L'initiative « Auf ins Museum! Naar het museum! » (AIM) fut lancée avec 8 musées en 2017 et ce ticket combiné transfrontalier en regroupait déjà 26 deux ans plus tard. Depuis 2019, le ticket combiné actuellement bilingue (allemand et néerlandais) couvre 26 musées : 4 musées dans l'Est de la Belgique, 5 musées en province de Limbourg (NL) et 17 musées dans la région d'Aix-la-Chapelle. L'objectif d'une offre de musées eurégionale complète dans les trois langues de l'Euregio (allemand, français et néerlandais) est censé se réaliser à partir de 2022.

Le ticket combiné est actuellement distribué sous la forme d'un carnet de bons d'échange, coûte 25 euros depuis 2019 et s'achète en ligne ou dans les musées participants. La présentation du bon d'échange correspondant permet de visiter une fois chaque musée partenaire avant une date limite (actuellement jusqu'au 31/12/2022).

Le réseau AIM possède son propre site web (<https://aufinsmuseum.eu/>). Il est disponible en allemand et en néerlandais. L'internaute y trouve des renseignements au sujet des musées participants et de leurs expositions. Une carte interactive fournit un aperçu géographique. 3 filtres (« Kunst » (art), « Natur & Technik » (nature et technique), « Geschichte » (histoire)) permettent une sélection selon les intérêts personnels.

Outre le site web, une stratégie de communication associant plusieurs types de médias assure la visibilité du réseau. Elle englobe une brochure imprimée, des campagnes d'affichage, une présence sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram ainsi que des publications d'annonces dans des magazines, dans les journaux, à la radio et à la télévision. Le lobbying et le travail en réseau à l'échelle politique trinationale sont également bien organisés.

Le réseau finance actuellement ses dépenses administratives et publicitaires grâce aux contributions annuelles des musées (500 euros par musée) et aux deniers publics. Les musées bénéficient de la présentation marketing conjointe, mais ne reçoivent toutefois aucun remboursement financier concernant les entrées par le biais du ticket.

Diverses institutions promeuvent actuellement le projet. La Promotion internationale de la culture du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, le Ministère de la Culture de la Communauté germanophone de Belgique et le Ministère néerlandais de l'enseignement, de la culture et des sciences et des Affaires étrangères participent au financement public.

Le bureau de la culture de la Region Aachen Zweckverband fournit le personnel nécessaire à l'initiative. 3 salariés représentant 1 ETP sont à disposition. Ces personnes assurent, outre leurs autres tâches pour le bureau de la culture, l'accompagnement des client-e-s, en ce compris les ventes en ligne, la prise en charge des partenaires, la comptabilité et la vérification des factures, la communication publique et institutionnelle avec un plan médias ainsi que la mise en œuvre et le développement continu du projet. Les musées partenaires et quelques offices du tourisme de l'Euregio participent également à l'accompagnement des client-e-s, à la diffusion de supports informatiques et à la vente sur place.

3.2 CHIFFRES DES VENTES ET ENTRÉES 2017-2020

1 190 carnets de bons d'échange ont été écoulés durant les années de création 2017 et 2018 (8 musées). L'année 2019 a connu une relance du projet avec 28 musées, dans le cadre de laquelle 1 411 tickets de musées se sont vendus durant le 4^e trimestre 2019, représentant une progression de +16 %. Les musées ont dénombré seulement 368 entrées durant cette même année, soit un peu moins de 0,5 entrée par ticket de musée et personne. Deux hypothèses quant à cette faible utilisation : Compte tenu de la validité du carnet de bons d'échange jusqu'à fin 2021, il faut s'attendre à ce que la majeure partie des entrées soient réalisées en

fin de période. Autre possibilité : la saisie manuelle des entrées effectuée par les musées est incomplète.

L'année 2020 a permis d'écouler 1 151 tickets malgré les restrictions dues à la COVID, ce qui correspond à un recul de seulement -18,5 % par rapport à l'année antérieure (les musées ayant été fermés durant 6 mois environ). Les musées ont répertorié un total de 1 682 entrées au moyen des carnets de bons. Cela équivaut à une moyenne annuelle de 1,5 entrée par personne et carnet de bons d'échange.

Nous devons fondamentalement supposer que l'utilisation effective est supérieure à la moyenne calculée.

3.3 ANALYSE D'UNE ÉTUDE ANTERIEURE SUR LES MUSÉES EMR

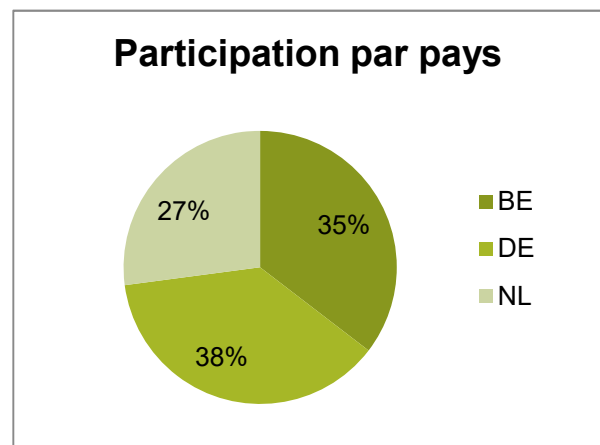
Afin de situer le réseau imaginé dans le paysage muséal de l'Euregio Meuse-Rhin, les auteurs disposent de l'étude « Optimierung der Kooperationen der Museen in der Euregio Maas-Rhein (EMR) » (Pour une optimisation de la coopération des musées en Euregio Meuse-Rhin), réalisée pour le compte de la REGION Aachen – Zweckverband et effectuée dans le cadre du projet INTERREG « Extension Culturelle » 2015. Cette étude rend compte de manière concluante sur les conditions structurelles nécessaires en EMR. Le business plan tient compte des données les plus importantes :

Selon l'étude existante, l'Euregio Meuse-Rhin peuplée de 4 millions d'habitants se caractérise, entre autres, par son emplacement entre de grandes métropoles européennes (comme Amsterdam et Cologne). Les principaux centres de l'Euregio sont Aix-la-Chapelle (avec 248 000 habitants pour la ville d'Aix-la-Chapelle et 557 000 pour sa région), Liège (un peu moins de 200 000 habitants et 632 000 pour sa région) et Maastricht (121 000 habitants), suivis par de moyennes et petites villes. Par voie de conséquence, suivant la perception publique, cet aspect impose aux musées de l'Euregio d'entrer en concurrence avec leurs grands voisins, par exemple Cologne ou Amsterdam.

L'offre muséale est vaste grâce aux nombreux musées de petite et moyenne envergure. Les deux catégories que constituent les musées industriels et techniques ainsi que les musées d'art prédominent largement selon l'étude. Notre propre relevé de données ne confirme pas cette répartition ([cf. ci-dessous](#)). Les musées de l'EMR relèvent également d'autorités responsables très diverses. Elles sont tantôt privées, tantôt issues de la société civile ou encore publiques.

3.4 PROPRE RELEVÉ DE DONNÉES À TRAVERS UN SONDAGE DES MUSÉES

Les quelque 320 musées que compte l'EMR ont été invités à participer à un sondage en ligne entre la mi-décembre 2020 et la mi-mars 2021 (répartition selon les pays : partie belge : 150 musées ; partie allemande : 68 musées ; partie néerlandaise : 104 musées). Le sondage leur a été proposé dans chacune des trois langues et le bureau de la culture de la Region Aachen Zweckverband en a assuré l'envoi de manière centralisée. Les résultats des données collectées servent de fondement au business plan et au modèle de financement proposé. Pour des raisons économiques, nous avons en particulier veillé à la participation des musées pratiquant les tarifs les plus élevés, présentant les chiffres d'affaires les plus importants issus des entrées et les plus grandes affluences de visiteurs/-euses. Ce sont, dans ce contexte, 55 des quelques 320 musées qui influencent significativement le modèle de financement.

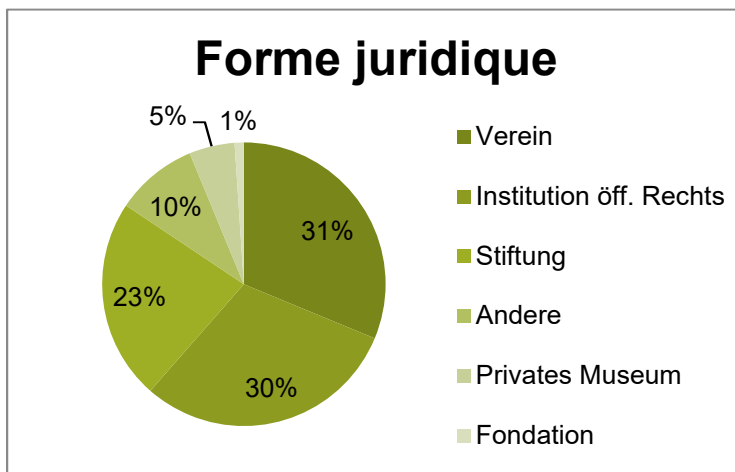


Nous avons relevé des données concernant le musée en tant que tel (autorité responsable, nombre de collaborateurs/-trices, orientation, offre et politique tarifaire), l'activité de marketing, la fréquentation par les visiteurs/-euses (de 2017 à 2020) et l'équipement technique des musées dans la zone de réception.

Un peu moins de 100 musées issus des trois pays et des 5 régions-partenaires ont globalement participé au sondage. En ce qui concerne la partie allemande de l'Euregio, 36 musées ont répondu au sondage, les musées allemands représentant dès lors 38 % des participants au sondage et étant surreprésentés par rapport à la part totale que les musées allemands occupent au sein de l'EMR. 27 musées implantés dans la province néerlandaise ont pris part à l'enquête, lesquels représentent 27 % des participants et sont dès lors légèrement sous-représentés. S'agissant des trois régions-partenaires belges, 34 musées ont répondu et sont aussi légèrement sous-représentés avec 35 % des participants, par rapport au nombre de musées belges que comporte l'EMR. La répartition entre les régions-partenaires belges s'articule comme suit : Limbourg belge : 11 musées (17 % de participation des musées établis dans la province du Limbourg), Liège : 18 musées (16 % de participation des musées situés en province de Liège), Communauté germanophone de l'Est de la Belgique : 5 musées (55 % de participation des musées situés dans l'Est de la Belgique).

Parmi le groupe des 55 musées pratiquant les tarifs les plus élevés, présentant les chiffres d'affaires les plus importants issus des entrées et les plus grandes affluences de visiteurs/-euses, 80 % ont globalement participé (pourcentages de participation : Allemagne : 95 %, Pays-Bas : 90 %, province de Liège (BE) : 60 %, province du Limbourg (BE) : 55 %, Communauté germanophone de l'Est de la Belgique : 100 %). Le taux de participation élevé observé au sein de ce groupe permet en conséquence un business plan solide car les principaux facteurs d'influence financiers venant des musées peuvent être pris en considération.

Un bref résumé des données apporte un aperçu des résultats du sondage. Ces résultats sont intégrés à la suite du travail et y sont identifiables en tant que tels.



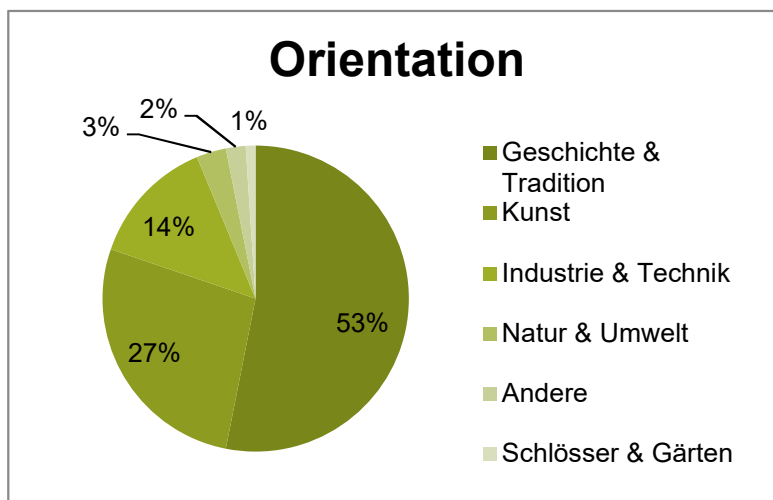
Pour ce qui est de la forme juridique des musées participants, la déclaration figurant dans l'étude de l'EMR réalisée en 2015 se confirme. La répartition des différentes formes juridiques revêt un caractère diversifié, les associations et institutions de droit public représentant chacune un peu moins d'un tiers. Les musées et fondations privés représentent par contre la plus petite partie.

Une grande majorité des musées propose des expositions permanentes (82 %) et des expositions temporaires (71 %). La plupart des musées proposent aussi des visites (94 %) et des manifestations (84 %) en lien avec les expositions.

Parmi les musées sondés, 14 % permettent d'accéder gratuitement aux expositions permanentes et temporaires. Les tarifs des musées payants varient de 1,00 euro à 15,00 euros (nous avons tenu compte des prix pleins et réduits ainsi que des prix de groupe). Le relevé des données débouche sur un prix moyen de 4,63 euros et une médiane de 4,50 euros. Après pondération des prix d'entrée compte tenu du nombre de visiteurs/-euses des musées, nous obtenons un prix d'entrée moyen pondéré de 5,40 euros (calculé pour l'année 2019).

Pour ce qui est de l'orientation des musées interrogés, nous ne pouvons suivre l'étude antérieure de l'EMR ([cf. ci-dessus](#)). Notre relevé indique que les musées consacrés à l'histoire et à la tradition représentent 53 % du total et sont les plus nombreux, suivis

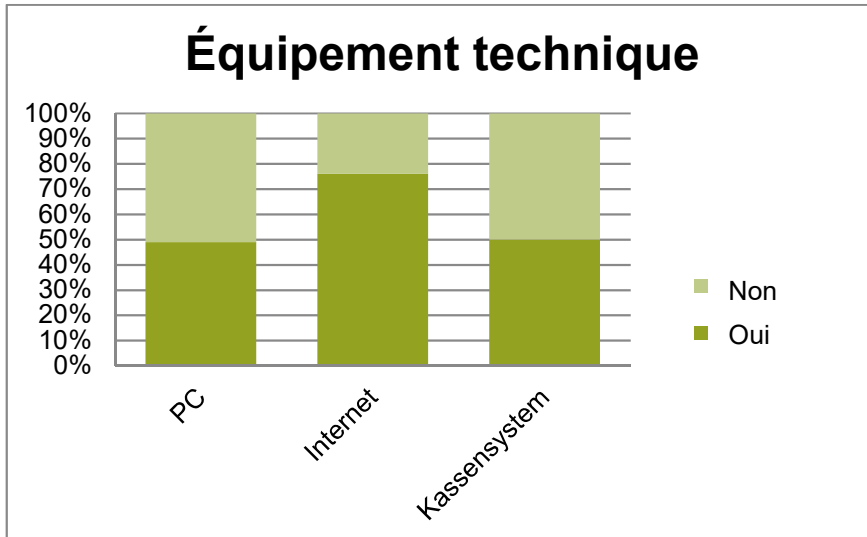
par les musées d'art, atteignant 27 %. Les musées industriels et techniques occupent proportionnellement le milieu du classement. Les thématiques nature et environnement ainsi que châteaux et jardins sont les moins nombreux selon notre relevé de données.



La petite centaine de musées participants indiquent un total d'environ 2,5 millions de visites pour l'année 2019. Ce nombre contient environ 30 % d'entrées gratuites. Nous estimons donc à un minimum de 3,5 millions par année les entrées payantes dans les quelque 320 musées de l'EMR. Nous tenons compte du fait que les musées les plus fortement fréquentés ont participé au sondage. L'estimation se réfère dès lors aux musées de petite à moyenne taille. Les chiffres d'entrées mentionnés pour les années de 2017 à 2019 présentent une tendance croissante. Nous n'avons pas pris les chiffres 2020 en considération, en raison des fermetures des musées dues à la pandémie.

La moitié de l'ensemble des musées indique avoir sa propre association de promotion, la cotisation annuelle atteignant en moyenne un peu plus de 30 euros. Seuls 10 % des musées participants possèdent leur propre abonnement, la contribution annuelle atteignant ici aussi une moyenne de 30 euros. Plus de la moitié des musées participent à d'autres offres sous la forme d'un pass ou d'un abonnement ainsi que de tickets combinés ou partenaires. 56 % indiquent travailler avec au moins un tel partenaire. 10 % font partie du réseau « auf ins museum! », 12 % sont membres du MuseumPASSMusées belge et 9 % de la Museumjaarkaart néerlandaise. Les autres cartes consistent en des tickets intermuséaux, locaux ou combinés régionaux, cartes à tarif réduit ou offres touristiques.

Concernant l'équipement technique au niveau de la caisse, un peu moins de 80 % disposent d'un accès à Internet à cet endroit. Seuls quelque 50 % possèdent par contre un PC à la caisse. Pour les systèmes de caisse électroniques : La plupart des systèmes de caisse travaillent avec les codes-barres comme système de saisie, suivis par les lecteurs de codes QR puis les lecteurs RFID.



4 ANALYSE DU MARCHÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT

Afin de permettre une planification stratégique réussie, nous devons analyser différents facteurs d'influences sur le projet. L'analyse du marché et de l'environnement est censée clarifier quelles influences, réalités et évolutions sont susceptibles de constituer des opportunités ou dangers possibles.

4.1 FACTEURS D'INFLUENCE POLITIQUES

Le projet se déroule sur le terrain trinational de l'Euregio Meuse-Rhin. Les législations, la stabilité politique, les subventions et les aides sont, dès lors, à observer sous un angle transfrontalier. Les trois pays concernés étant des États membres de l'UE, nous pouvons supposer une relative stabilité et conformité du cadre légal et des moyens de soutien financiers. La monnaie commune à ces trois pays simplifie encore la situation.

Des possibilités de promotion et de financement sont par ailleurs toujours possible dans le cadre de projets européens et nous mentionnons ici très concrètement la stratégie EMR 2030 (la première ébauche contient le ticket musée) et INTERREG VI (la possibilité de déposer les premières demandes de projet existera vraisemblablement à partir de la mi-2022), que nous aborderons plus en détails par la suite (cf. le chapitre 7.1 Autorité responsable et forme juridique).

4.2 FACTEURS D'INFLUENCE ÉCONOMIQUES

Les évolutions économiques influencent significativement les facteurs d'influence économiques. Le PIB et la parité de pouvoir d'achat des trois pays permettent d'évaluer les évolutions économiques :

Selon Eurostat, les trois pays possédaient un PIB très élevé dans la classe européenne en 2019 : Allemagne = première place, Pays-Bas = sixième place et Belgique = neuvième place. Le revenu par habitant montre lui aussi que le revenu disponible des ménages privés excède la moyenne dans chacun des trois pays (Eurostat, 2019).

La parité de pouvoir d'achat des trois pays comme indicateur des différences du niveau des prix entre les pays montre que le niveau des prix des trois pays est très semblable : Pays-Bas= 116,70 euros, Belgique = 115,10 euros et Allemagne = 107,40 euros (Eurostat, 2019). Le léger écart du niveau des prix se reflète dans le prix d'entrée moyen des musées par pays. Selon les données collectées dans le cadre de notre sondage des musées, celui-ci est de : Pays-Bas= 6,45 euros, Belgique = 5,57 euros et Allemagne = 3,92 euros. Les légères différences concernant le niveau des prix sont à prendre en compte lors de la détermination des tarifs. Les différences peu significatives permettent cependant une tarification uniforme dans l'ensemble des trois pays.

4.3 FACTEURS D'INFLUENCE TECHNOLOGIQUES

La numérisation des processus de travail bat déjà son plein ou est terminée dans de nombreux musées. La capacité d'innovation et l'optimisation des processus liés à un service numérisé constituent dès lors une grande opportunité pour le projet.

De cette situation découle par exemple la possibilité de proposer un système de saisie numérique et une carte numérique, qui peut tirer parti des technologies de lecture des musées déjà existantes. Cette approche économise des frais d'acquisition et de formation car les musées peuvent travailler avec des technologies déjà disponibles. L'enquête a révélé que 80 % des sondés possèdent un accès à Internet dans leur entrée, ce qui constitue une bonne situation de départ pour la saisie numérique de données d'entrées et de vente. Environ la moitié des musées possède en outre un PC et/ou un système de caisse au niveau de la réception, ce qui est également susceptible de constituer une condition préalable à une

connexion économique. 58 % des musées utilisent un scanner de codes-barres pour lire les tickets. 23 % se servent du code QR et seulement 4 % sont équipés de lecteurs RFID.

Un avantage supplémentaire concerne les possibilités d'évaluation liées à une saisie numérique des données. Cette saisie permet une analyse permanente du groupe cible, des client-e-s et du comportement d'achat. De nombreuses possibilités pour une utilisation en marketing en découlent.

Parallèlement, nous ne pouvons pas sous-estimer les risques inhérents aux nouvelles technologies. La numérisation implique de respecter des normes techniques et des exigences de sécurité. L'adaptation permanente du système nécessite des ressources humaines et financières. L'équipement logiciel et matériel requiert en outre des investissements financiers, un encadrement compétent, une maintenance et un développement continu.

Une gestion numérisée des données appartenant aux client-e-s impose par ailleurs au projet de respecter le règlement européen relatif à la protection des données. Seules les données nécessaires à l'exécution du service peuvent être collectées. La situation juridique actuelle prévoit en outre d'identifier par qui, pour qui, dans quelle ampleur et à quelle fin les données des client-e-s ont été collectées, enregistrées et utilisées. Le lieu de stockage des données ainsi que les personnes ayant accès aux données doivent également être mentionnés. La suppression standard des données à caractère personnel après 10 ans doit en outre être garantie.

La protection des données constituant, en particulier en Allemagne, un sujet délicat, nous recommandons une communication claire et ouverte quant à la gestion de l'ensemble des données à caractère personnel.

4.4 MARCHES DES MUSÉES

Outre les facteurs d'influence susmentionnés, le débouché pour le nouveau pass à créer joue également un rôle significatif. Même si son étendue géographique est limitée, l'EMR trirégionale représente un marché attrayant sur lequel le produit peut être proposé.

Dans l'étude susmentionnée intitulée « Optimierung der Kooperationen der Museen in der Euregio Maas-Rhein (EMR) », les auteurs tablent sur une estimation maximale de 3 millions de visites dans les musées de l'EMR en 2015. En présence d'une valeur médiane annuelle de 10 000 entrées par musée, les données de notre sondage réalisé auprès des musées permettent une estimation actuelle de 3,5 millions d'entrées payantes annuelles (hors reculs liés à la fermeture des musées en raison de la pandémie). Cette fréquentation est culturelle et touristique et revêt dès lors aussi une importance économique régionale pour la région frontalière.

Le marché actuel de l'initiative « auf ins museum! naar het museum! » se compose de 26 musées répartis dans les trois régions-partenaires belges du Limbourg, de Liège et de l'Est de la Belgique ou Communauté germanophone de Belgique ainsi que dans la région d'Aix-la-Chapelle en Allemagne et dans le Limbourg néerlandais. La nouvelle offre englobera les quelque 320 musées des cinq sous-régions de l'EMR, dans lesquelles vivent actuellement 5,5 millions d'habitants (état en 2020, <https://euregio-mr.info/>).

Comme déjà mentionné, le marché des musées au sein de l'EMR est vaste et très différencié. Un regroupement de ces musées débouche sur une offre ratissant large : elle va des musées d'art aux châteaux en passant par les musées historiques et de tradition, sans oublier ceux sur la nature et l'environnement ou encore les musées techniques et industriels.

4.5 CONCURRENCE

En Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas, d'autres entreprises, villes et communes proposent aussi des actions permettant d'acquérir des entrées aux musées gratuites ou à tarifs réduits. L'offre concurrente est conçue différemment par pays.

Selon le sondage effectué auprès des musées, la concurrence potentielle se répartit, selon l'étendue géographique, en des pass régionaux et nationaux, des tickets combinés intermuséaux et locaux ou des offres propres aux musées concernés. Le sondage recense nommément près de 20 offres.

La plus grande concurrence vient des deux pass nationaux que sont la « Museumjaarkaart » aux Pays-Bas et le « MuseumPassMusées » en Belgique :

La carte néerlandaise donnant accès aux musées regroupe environ 400 musées, coûte 64,90 euros pour un adulte en 2021 et est valable un an. Une carte est disponible au tarif réduit de 32,45 euros pour les moins de 19 ans. La carte permettant d'accéder aux musées néerlandais est très connue et a enregistré 1,4 millions de titulaires pour 9,3 millions d'entrées en 2019. La carte néerlandaise bénéficie du financement croisé émanant d'une banque de renom et présente des modèles de remboursement et des prix de vente finaux conçus en conséquence. 9 % des musées ayant participé au sondage offrent l'entrée gratuite sur présentation de la « Museumjaarkaart ».

12 % des musées participants font partie du MuseumPassMusées belge. Celui-ci regroupe 180 musées et coûte 59 euros pour un an. Aucun tarif réduit n'existe pour les enfants. Le pass fut instauré sous la forme d'un projet culturel politique et bénéficie d'un financement en majeure partie public. Les indications concernant le nombre de titulaires du pass et les entrées générées ne sont pas communiquées publiquement.

Outre les deux offres nationales, des tickets combinés les plus divers, d'étendue locale à régionale et sous forme de convention de coopération entre musées. De telles offres existent dans chacun des trois pays. Nous dénombrons trois offres régionales en Belgique : le Pass Culture Région Wallonne et le PASS Liège, qui ont tous deux une orientation touristique, ainsi que l'ArchéoPass, qui est une carte de réduction. 7 réseaux intermuséaux locaux nous ont été mentionnés pour la partie allemande de l'EMR (par exemple Six vor Six des musées de la ville d'Aix-la-Chapelle ou la carte LVR). À cela s'ajoutent 3 offres régionales mais essentiellement touristiques (par exemple l'Eifel TOP Sehenswürdigkeiten). Des cartes de réduction à l'étendue régionale (Uitpas) ou nationale (CJP) ont essentiellement été mentionnées pour les Pays-Bas.

Le chevauchement total géographique relativement faible ainsi que l'offre significativement moindre en termes de contenu permettent cependant de considérer les tickets combinés comme une faible concurrence. Les cartes de réduction sont évaluées comme une concurrence indirecte.

Différents musées proposent aussi sous divers formats et catégories tarifaires des abonnements qui leur sont propres, des associations de promotion et des groupements tels que les « Freunde des Museums » (amis du musée). Comme déjà mentionné, 50 % des musées indiquent avoir leur propre association de promotion (cotisation annuelle moyenne de 30 euros). Ces entités entrent cependant peu en concurrence avec l'offre de musées de l'EMR car la plus-value d'une association de promotion dépasse largement la simple entrée au musée et se limite à un seul musée.

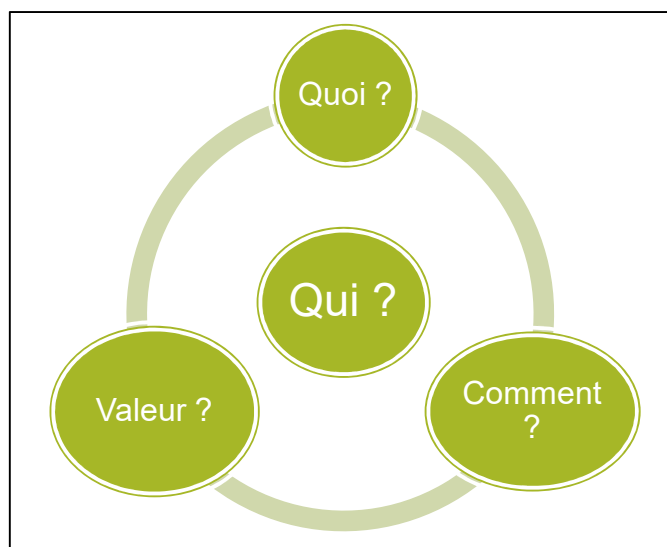
Le pass EMR couvrirait la majeure partie de l'offre de musées au sein de l'EMR, outre les cartes annuelles nationales mentionnées. Cette offre serait par ailleurs la seule à proposer un pass trinational et, dès lors, transfrontalier, dans le meilleur sens européen du terme.

5 PLAN D'AFFAIRES

5.1 MODELE COMMERCIAL « RESEAU DE MUSÉES DE L'EUREGIO MEUSE-RHIN »

Le modèle commercial est censé clarifier le fonctionnement du réseau de musées et comment il génère des chiffres d'affaires. Le modèle commercial selon Gassmann, Frankenberger, Csik (2013) constitue le fondement de l'approche. Il repose sur l'observation de l'interaction entre le produit, la création de valeur, le rendement et le groupe cible.

Ce modèle est centré sur le groupe cible, avec la question suivante : « **qui** sont nos client-e-s ? ». La prochaine question posée concerne le produit, « **qu'est-ce** qui est proposé aux client-e-s ? ». La question de savoir « **comment** la prestation est créée ? » se penche sur la chaîne de création de valeur et enfin, le modèle étudie comment la prestation de service proposée



permet de générer une **valeur**.

Pour la définition du groupe cible, les auteurs se fondent largement sur la collecte de données auprès de leur propre clientèle sur une période de 20 ans. Le présent échantillonnage des client-e-s AIM corrobore notre hypothèse selon laquelle le profil de groupe cible du MPM et celui de l'AIM se recoupent. En nous fondant sur les caractéristiques démographiques et socioéconomiques, nous percevons deux groupes cibles principaux :

1. 80 % des client-e-s : femmes et hommes d'âge moyen à avancé, possédant des revenus élevés, un niveau d'éducation élevé ainsi qu'une affinité pour l'art et la culture.
2. 20 % des client-e-s : familles avec enfants, dont les parents travaillent et possèdent des revenus élevés ainsi qu'un niveau d'éducation élevé. Les parents nourrissent un intérêt envers la culture et souhaitent le transmettre à leurs enfants.

Le produit prendra la forme d'un ticket de musée qui permettra de visiter, dans un laps de temps imparti, les musées partenaires participants. Les auteurs recommandent une entrée gratuite au musée grâce au pass, ainsi qu'une validité d'un an à compter de la première utilisation. La durée d'un an vise la population locale et les touristes de la région frontalière venant des trois pays ainsi que des environs proches, qui se déplacent régulièrement entre les frontières. Les grands musées-phares font défaut dans la région, raison pour laquelle l'offre ne peut s'adresser principalement à un public national ou international. Une durée courte serait à recommander pour un pass touristique mais la population locale a quant à elle besoin d'une durée accrue afin d'intégrer plusieurs visites de musées dans le quotidien. Notre expérience nous enseigne à ce titre qu'une durée d'un an est recommandable. Nous recommandons l'entrée gratuite pour plusieurs raisons : une barrière psychologique se trouve d'une part supprimée en ayant payé ses entrées au préalable. Plus rien ne demeure à payer au musée.

Cette approche permet donc aussi une « visite de dernière minute » au musée ou d'envisager un musée que nous n'aurions pas visité dans d'autres circonstances. Le grand obstacle à la consommation culturelle concerne le fait de devoir payer une entrée en amont de la prestation. Cet obstacle porte sur l'incertitude quant au fait de savoir si cette exposition me plaît ou si ce musée m'intéresse. Plus l'offre est inconnue ou plus les visiteurs/-euses sont ignorants quant au domaine de l'offre, plus ce risque est élevé (mieux je connais Picasso et plus je sais ce qui m'attend dans une exposition consacrée à Picasso). Un pass avec entrée gratuite permet de supprimer cette barrière au maximum et contribue également significativement à l'accessibilité de la culture. Un autre avantage de l'entrée gratuite réside dans la simplicité du principe. Elle facilite la communication et la rend aisément compréhensible pour l'ensemble des parties impliquées. Le décompte lié à un système de réduction s'avère en outre nettement plus complexe par rapport à l'entrée gratuite. Un autre avantage non négligeable consiste à contribuer significativement à la fidélisation de la clientèle pour les musées.

Le ticket peut se concevoir sous la forme d'un pass avec ou sans enfants. Dans l'hypothèse où le pass doit englober les enfants, au moins 2 enfants par adulte et par pass doivent être autorisés. Si le pass se conçoit sans enfants, nous recommandons d'introduire un « pass enfants » supplémentaire. La décision d'étendre le pass aux enfants accompagnant des adultes constitue, d'une part, une question stratégique et, d'autre part, induit des répercussions sur la structure tarifaire de l'offre. Nous exposons en détails ces deux possibilités sous la forme d'un modèle dans les chapitres suivants (cf. 5.3 [Modèle de pass 2 : entrées limitées et pass enfants](#)).

La mise en place d'un réseau intermuséal d'une part et le recours à un système de saisie numérique d'autre part assurent la création de valeur. Les musées participant au réseau octroient aux titulaires du pass l'entrée gratuite à leurs offres d'expositions (de la même façon pour les expositions permanentes et temporaires). Le système numérique permet de garantir l'exécution et l'enregistrement de l'ensemble des entrées et ventes. Le traitement ultérieur des données de client-e-s collectées permet à son tour d'améliorer en permanence les connaissances au sujet du groupe cible et, dès lors, une possible amélioration de l'offre ainsi que des mesures marketing. Un système numérique revêt en outre une importance décisive afin de véhiculer une image moderne. Parmi les effets collatéraux positifs, un tel ticket augmentera le nombre d'entrées aux musées par visiteur/-euse et par musée comparativement au comportement des visiteurs/-euses sans pass (mot-clé : entrées multiples) et soutiendra activement l'échange trinational.

La valeur sera assurée, d'une part, à travers la vente du pass à la clientèle et, d'autre part, via le prélèvement d'une contribution annuelle pour les musées participants. Une part des recettes générées est reversée aux musées participants sous forme de remboursement des entrées et de paiement d'une commission sur les ventes. Une plus-value économique se dégage ainsi à la fois pour le réseau et pour chaque musée le composant.

5.2 MODELE DE PASS 1 : FORFAIT POUR LES MUSÉES ET ENFANTS COMPRIS

Ce modèle de pass permet un nombre illimité de visites dans les musées participants, pendant un an. Cette formule est favorable aux familles, au moins 2 enfants devant être compris par pass. Le donneur d'ordre peut imaginer jusqu'à un maximum de 5 enfants intégrés au pass.

Nous recommandons un prix de 79 euros pour le pass modèle 1. Ce prix se compose du prix d'entrée moyen des musées (prix d'entrée moyen pondéré de 5,40 euros selon le sondage), extrapolé selon une utilisation moyenne maximale de 10 entrées par durée de validité du pass. Nous observons en outre que les musées chers sont potentiellement plus souvent visités que ceux pratiquant un prix d'entrée peu élevé et que 5 % à 10 % des entrées enfants s'y ajoutent encore.

Le prix de base semble dès lors à première vue supérieur à celui de la concurrence (MuseumPassMusées belge à 59 euros, carte néerlandaise donnant accès aux musées à 64,90 euros). Aucun de ces deux produits concurrents n'englobe cependant les enfants et ils relèvent d'un autre modèle économique (cf. [4.5 Concurrence](#)). Si nous tenons compte d'une famille ou de grands-parents (2 adultes et 2 enfants), nous arrivons à un prix global de 158 euros, ce qui demeure dès lors largement inférieur aux coûts liés aux produits concurrents (MuseumPassMusées belge pour 2 adultes et 2 enfants : 236 euros, carte néerlandaise donnant accès aux musées pour 2 adultes et 2 enfants : 194,70 euros).

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> • Forfait pour les musées • Favorable aux familles • Le modèle convainc par sa simplicité et est aisément compréhensible • Les files d'attente aux caisses peuvent être contournées (« accès exclusif ») • Intégrer les enfants signifie constituer le futur public • Gestion simple dans la base de données, au niveau de la vente et au musée • Visites multiples potentielles pour les musées 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de base élevé car les entrées sont illimitées et les enfants inclus • Les client-e-s peuvent visiter de façon accrue les musées « chers »

5.3 MODELE DE PASS 2 : ENTRÉES LIMITÉES ET PASS ENFANTS

Le deuxième modèle permet de visiter une seule fois l'ensemble des musées participants sur une période d'un an. Le pass est uniquement valable pour un adulte et son prix avoisine dans ce cas les 55 euros. Un pass complémentaire pour enfants au tarif de 25 euros s'y adjoint. Ce dernier est également valable pour une entrée par musée et pendant un an.

Le prix du pass pour adultes se compose du prix moyen des musées (prix d'entrée moyen pondéré selon le sondage), extrapolé selon une utilisation moyenne maximale de 10 entrées par durée de validité du pass. Le pass pour enfants suit la même logique (prix d'entrée moyen pondéré des tarifs réduits).

Le prix de base se situe dès lors en-deçà de celui que la concurrence pratique (prix de la concurrence : [cf. ci-dessus](#)). Si nous tenons compte d'une famille (2 adultes et 2 enfants), nous arrivons à un prix global de 160 euros et demeurons donc aussi en-deçà des coûts liés aux produits concurrents (prix familiaux de la concurrence : [cf. ci-dessus](#)).

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> • Prix de base moins élevé que la concurrence pour 1 adulte • Prix potentiellement plus intéressant pour les client-e-s sans enfants (ou petits-enfants) • Le risque des visites multiples dans les musées « chers » est réparti financièrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation des entrées aux musées pour les client-e-s • Limitation des entrées multiples pour les musées • Prix global plus élevé pour une famille avec enfants • Le modèle nécessite plus d'explications • Gestion dans la base de données et au niveau de la vente plus complexe (2 pass sont nécessaires et les entrées par musée doivent être contrôlées) • Gestion au musée plus complexe (2 pass ainsi que les possibles visites multiples doivent être contrôlés) • Les futur-e-s visiteurs/-euses des musées (enfants) ne sont pas encouragés à s'y rendre • La limitation des entrées réduit l'attractivité du produit

5.4 ANALYSE DU MARCHÉ ET DE LA CONCURRENCE

Notre propre relevé de données nous permet de chiffrer le marché des musées à un ordre de grandeur de 3,5 millions d'entrées payantes par année. En présence d'un prix d'entrée moyen pondéré de 5,40 euros, le volume annuel du marché atteint un peu moins de 20 millions d'euros. Le sondage des musées a en outre révélé que le marché a connu, durant les années 2017 à 2020, une croissance annuelle moyenne de 10 % en termes d'entrées, le chiffre d'affaires issu des entrées payantes ayant même progressé de 16 %. Nous faisons remarquer que la pandémie a fait sombrer le marché de 50 % en 2020.

Une observation du paysage muséal de l'Euregio Meuse-Rhin permet d'établir qu'aucun produit transfrontalier alliant l'ensemble des musées n'existe à ce jour, ce qui dégage un bon potentiel de marché pour la nouvelle offre. Les deux plus grands concurrents, à savoir le pass muséal néerlandais et le belge, agissent à l'échelle nationale. Ils couvrent chacun seulement une région partielle, au même titre que les offres de petite envergure ou plus locales. Un nouveau ticket de musée eurégional présente dès lors de réelles opportunités de s'implanter sur le marché des musées au sein de l'EMR.

5.5 STRATÉGIE MARKETING ET DE COMMERCIALISATION

La marque existante « auf ins museum! naar het museum! » constitue une force évidente du projet. Maintenir et poursuivre l'utilisation de cette marque nous semble judicieux, afin d'intégrer la coûteuse identité visuelle et la clientèle existante au nouveau projet. Le nom du projet serait cependant à modifier en une variante qui fonctionne dans les trois langues.

Le groupe cible principal visé se compose de femmes et d'hommes d'âge moyen (55 à 75 ans), percevant des revenus élevés et ayant un niveau d'éducation élevé à très élevé, avant la fin de leur carrière professionnelle et/ou déjà à la retraite. Ces personnes nourrissent un intérêt envers la culture et elles le partagent si possible avec leur entourage. Leurs petits-enfants les accompagnent dès lors une à deux fois par année au musée. Ce groupe devrait représenter environ 80 % des client-e-s. Un autre groupe cible d'importance consiste en les familles avec enfants. Les parents sont âgés de 45 à 55 ans, travaillent, perçoivent des revenus élevés et possèdent un niveau d'éducation élevé à très élevé ; les enfants sont âgés d'environ 5 à 15 ans. Les parents nourrissent un intérêt envers la culture et souhaitent le transmettre à leurs enfants.

Sa durée d'un an fait que le produit s'adresse en premier lieu à la population locale. Le positionnement géographique clair rend cependant aussi le ticket intéressant pour le tourisme domestique et les touristes de la région frontalière venant des trois pays ainsi que des environs proches.

Le marketing mix associant plusieurs types de médias et utilisé dans le cadre du projet pilote est à poursuivre pour la promotion du projet. L'utilisation de médias en ligne et hors ligne ainsi que le travail de relations publiques sont à disposition en ce sens. Les musées participant et les points de vente permettent de placer très économiquement et directement les produits imprimés classiques comme les brochures, flyers et affiches auprès du public cible. Outre les canaux propres, ceux appartenant aux musées ainsi que leurs sites web et newsletters sont disponibles pour la communication numérique. Étant donné que selon le sondage des musées, 97 % de ceux-ci possèdent leur propre site web et 60 % envoient une newsletter régulière, une économie de coûts et une utilisation de synergies efficaces se dessinent ici.

Un site web trilingue couplé à une application offrent de bonnes conditions préalables à une présentation uniforme. Des images et textes actuels issus des musées devraient alimenter cette plateforme. Eu égard au nombre de membres visé, nous recommandons d'élaborer un système dans lequel les musées se chargent eux-mêmes d'insérer les contenus, de façon autonome et régulière. Les informations concernant l'offre de contenu sont ainsi disponibles

de façon actualisée et en temps réel, ce qui revêt une grande importance dans notre société de l'information.

Les musées d'EMR participants bénéficient quant à eux de la présence publicitaire conjointe et du travail de lobbying. La coordination du produit commun permettrait d'améliorer et d'uniformiser les normes de qualité de la présentation.

Les musées affiliés constituent le partenaire le plus important pour la commercialisation. Ces musées possèdent déjà le public cible. Nous recommandons d'appliquer une commission sur les ventes afin de créer un incitant à la vente. Des points de vente supplémentaires sont aussi envisageables. Les endroits que le groupe cible souhaité fréquente déjà seraient idéaux. Nous citons par exemple les offices du tourisme, les librairies, les universités populaires, d'autres institutions culturelles ou, comme déjà pratiqué, des points de prévente. Une commission sur les ventes convenue s'applique également dans ce contexte.

La vente en ligne actuelle serait également à maintenir. Nous posons ici la question de savoir si le recours à l'offre via un tiers (comme Reservix actuellement) perdurerait ou si une boutique en ligne serait intégrée au site Internet. Les auteurs conseillent l'investissement en faveur d'une boutique en ligne propre car la vente en ligne induit peu de complexité (un seul produit existe) et une plateforme propre pour la saisie de données est de toute façon nécessaire. Une interface vers la base de données permet en outre de simplifier le service après-vente. Une mise en œuvre purement électronique du ticket supprime la logistique d'envoi, ce qui permet d'économiser des coûts significatifs.

5.6 ANALYSE SWOT (FORCES, FAIBLESSES, POSSIBILITÉS ET MENACES)

L'analyse de l'entreprise et de l'environnement a permis d'établir les forces et faiblesses ainsi que les possibilités et menaces du réseau en rapport avec le projet de pass. Le tableau suivant les résume, après quoi figurent des explications.

<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offre de musées diversifiée • Expérience découlant du projet pilote • Possibilité d'établir le lien avec la clientèle existante • Développement sur l'identité visuelle possible • Présentation marketing conjointe à l'ensemble des musées • Recours à une technique moderne • Délimitation régionale claire • Argument clé de vente du pass trinational • Situation juridique et devise communes au sein de l'UE • Soutien politique • Rattachement possible au GECT de l'EMR 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital de départ indisponible • Financement externe initial • Différentes langues nationales et cultures • Variation du paysage muséal selon les pays • Caractère limité des canaux de commercialisation • Croissance économique limitée (limitation régionale) • Dépendance par rapport aux musées
<p>Possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grand marché • Mise en place d'un « lobby muséal » • Soutien et stabilité politiques • Subventions et aides • Pouvoir d'achat élevé des économies nationales • Revenu par habitant élevé • Nouvelles technologies pour la saisie • Suppression de la barrière entravant l'accès aux biens culturels • Synergies au niveau de la clientèle • Synergies au niveau de la collaboration 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Législation spécifique aux pays • Parité de pouvoir d'achat différente selon les pays • Évolution rapide de la numérisation • Sécurité des données • Groupe cible de client-e-s en voie de disparition • Volonté de participer des musées • Départ de musées • Taxation spécifique aux pays

- Commercialisation conjointe de petits musées

L'évaluation de l'analyse SWOT nous enseigne que la principale force réside dans l'expérience de plusieurs années venant du projet pilote. Cet élément permet la connexion à une clientèle existante et à une identité visuelle elle aussi existante. Le projet pilote n'a pu dégager aucun moyen financier pour le projet ultérieur, en raison de sa structure. Pour cette raison, un financement externe doit fournir le capital de départ.

La vaste offre des 320 musées membres potentiels et l'attractivité y relative pour les futurs visiteurs/-euses des musées constituent aussi un grand plus. Cela signifie parallèlement que le projet doit attirer suffisamment de musées, que leur nombre au sein du projet doit être garanti et que l'offre du projet en termes de contenus dépend des expositions que les musées proposent. Ces dépendances doivent systématiquement faire l'objet d'une gestion sous la forme d'une collaboration fructueuse menant à une situation gagnant-gagnant. Le développement des synergies de ce réseau confère une véritable plus-value. La possibilité de mener un travail de lobbying actif que ce réseau offre est également à considérer comme une opportunité.

Les futures opportunités potentielles du projet que nous avons détectées concernent essentiellement le grand marché disponible pour le pass ainsi que le revenu par habitant élevé dans chacun des trois pays concernés. Le groupe cible décrit possède un vaste pouvoir d'achat, les différences spécifiques aux pays étant à prendre en compte. Le fait que les personnes âgées deviennent un groupe de client-e-s « en voie de disparition » constitue une menace. La synergie des clientèles existantes de chaque musée individuel représente une opportunité pour la commercialisation du pass. Chaque musée participant accroît le groupe cible potentiellement atteignable pour l'ensemble des musées.

Face à la concurrence nationale, l'orientation trinationale devient un argument clé de vente tandis que l'uniformisation de la législation, de la monnaie et de l'administration opérée par l'UE est un inconvénient immédiat. La stabilité et la collaboration favorisée politiquement composent aussi une opportunité pour le projet car elles permettent un financement venant de fonds européens. Dans le même temps, la compatibilité entre les trois groupes linguistiques ainsi que les différences entre les trois paysages muséaux spécifiques aux pays représentent un défi pour le projet. La délimitation régionale claire joue un rôle favorable pour le positionnement et la communication mais elle limite cependant aussi la croissance économique.

La présence publicitaire conjointe et les activités en lien avec celle-ci dans le sens d'une marque commune renforcent également le projet. Ce dernier doit, à ce titre, en particulier devenir un point de contact central pour une présence publicitaire uniforme et, dès lors, un tremplin pour les petits musées. L'offre peut supprimer efficacement les barrières entravant l'accès à la culture et, ce faisant, contribuer à la démocratisation ainsi qu'à la formation continue dans le domaine culturel.

Les possibilités de numérisation existantes et déjà bien au point d'un tel pass renforcent également le projet. Elles entraînent de nombreux avantages pour la commercialisation, l'exécution administrative et les possibilités de développement du marketing. La possibilité d'un pass purement numérique se traduit par de solides économies de coûts par rapport à la production et à l'envoi d'un pass physique. Vu que la numérisation se perfectionne à toute vitesse, du potentiel est également à escompter à l'avenir dans ce domaine. Simultanément, la sécurité des données doit être garantie sur tous les plans. La protection des données représente un point à la fois central et actuel. Des failles de sécurité entachant des applications, des fuites de données ou une gestion insuffisante des données appartenant aux client-e-s sont susceptibles de nuire significativement à la réputation. Une observation permanente des évolutions et l'adaptation aux nouvelles exigences sont, par voie de conséquence, indispensables.

5.7 ANALYSE DU RISQUE ET PROPOSITIONS DE COMPENSATION

L'orientation transnationale du projet impose de tenir compte des facteurs que composent la législation et les subventions. Étant donné que le projet est censé exercer ses activités commerciales à l'échelon transfrontalier, les différentes législations sont à tenir à l'œil en permanence. Nous mentionnons ici à titre d'exemple les différences de gestion entre ces pays durant la crise du coronavirus. Les ouvertures, fermetures et mesures de sécurité en vigueur dans les musées varient fortement dans les trois pays depuis 2020.

Sur le plan économique, les différentes parités de pouvoir d'achat nationales doivent toujours demeurer à l'esprit. En ce qui concerne le perfectionnement de la politique tarifaire de l'offre, nous recommandons de toujours observer les évolutions économiques des trois pays.

Les facteurs d'influence technologiques de la numérisation placent aussi le projet face à un défi. Utiliser une plateforme numérique mise en réseau s'avère indispensable de nos jours. Suivre l'évolution permanente au niveau de la sécurité des données et les questions la concernant mais aussi toujours adapter son propre produit aux derniers développements et exigences revêt une importance particulièrement élevée dans ce contexte. Intégrer ce point au budget courant permet de disposer des moyens financiers nécessaires aux adaptations éventuelles.

Le fait que les personnes âgées deviennent un groupe de client-e-s « en voie de disparition » constitue par ailleurs une menace. Afin de parer à cette menace, viser le pass modèle 1 favorable aux familles et songer ainsi à former les futurs visiteurs/-euses des musées nous semble judicieux.

Une autre menace envers la commercialisation du pass concerne le manque de volonté de participer des musées ou leur départ. Chaque musée faisant défaut au projet réduit le groupe cible atteignable. Bien entretenir le réseau de musées et mettre à disposition les ressources humaines nécessaires en ce sens nous semble dès lors judicieux.

6 MODÈLE DE FINANCEMENT

6.1 CAPITAL DE DÉPART / ANNÉE 0

Nous établissons dans une première étape le besoin en capital afin de créer l'entreprise. Nous chiffrons ces coûts en nous fondant sur une estimation découlant de notre propre expérience en matière de création. Les dépenses uniques suivantes sont à prévoir dans ce contexte :

- Coûts administratifs : taxes, inscriptions, conseil juridique, frais de notaire
- Coûts liés aux bureaux et à l'équipement : loyer, mobilier, matériel et logiciels
- Coûts de marketing : design, site Internet, supports de communication, traductions
- Coûts spécifiques au produit : développement de la plateforme numérique et de l'application, équipement des musées
- Frais de personnel (avant l'entame du projet) : 2 ETP

Relevé des coûts :

Coûts	Montant
Coûts administratifs	60 000 €
Coûts liés aux bureaux et à l'équipement	50 000 €
Coûts de marketing	130 000 €
Coûts spécifiques au produit	160 000 €
Frais de personnel	100 000 €
Besoin en capital total	500 000 €

Cet aperçu débouche sur un montant total estimé d'environ 500 000 euros de capital de départ requis afin de mettre le projet sur pied. Ce relevé doit faire l'objet d'un développement détaillé ultérieur dans la planification du projet, de sorte à constituer un plan financier détaillé.

Le capital de départ couvre la mise en place du projet avant le lancement du pass (année 0). À compter de la première année d'exploitation (année 1 et suivantes), des dépenses courantes supplémentaires s'y ajoutent (vue d'ensemble, cf. [6.4 Calcul de rentabilité et besoin de financement](#)).

Des fonds publics doivent financer le capital de départ. Les recherches actuelles ont montré deux sources de financement possibles : la perception de moyens financiers européens via l'Euregio Meuse-Rhin ou via INTERREG.

Des entretiens ont lieu actuellement concernant un financement initial par le biais de l'Euregio Meuse-Rhin. La possibilité existe de se faire attribuer pour ce projet via l'Euregio des fonds de l'UE disponibles. Le donneur d'ordre clarifie actuellement quelles subventions pourraient faire l'objet d'une sollicitation concrète en ce sens. Un début de financement en 2022 serait nécessaire pour le projet, afin d'éviter une rupture entre la phase pilote et le projet ultérieur.

La possibilité d'une aide européenne à travers le programme INTERREG 6 existe également. La préparation de la nouvelle période de programme est précisément en cours en ce moment. Selon des informations internes émanant du donneur d'ordre, il demeure à attendre de voir si la thématique du tourisme culturel aura une place dans le programme. L'achèvement du programme n'est pas à escompter avant l'été 2021 tandis que le premier appel à projets interviendra au plus tôt fin 2022. Une éventuelle aide financière INTERREG entre donc bien en ligne de compte pour le projet mais ce scénario nécessiterait cependant un financement transitoire jusqu'en 2023.

6.2 PLANIFICATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES COÛTS

La planification du chiffre d'affaires démontre quels chiffres d'affaires sont jugés réalistes durant les 3 premières années. Ces chiffres se fondent sur les chiffres de vente observés durant la phase pilote ainsi que sur la longue expérience des auteurs. Les chiffres d'affaires englobent les ventes de pass ainsi que les recettes issues de la contribution annuelle prélevée.

Après une discussion détaillée et en raison des avantages existants, le donneur d'ordre penche en faveur d'une mise en œuvre du modèle 1.

Un pass au prix de 79 euros représente ici la base de calcul. Nous tablons sur une contribution annuelle par musée de 500 euros pour la première année et 250 euros pour les années ultérieures. Concernant les 25 musées dont ce scénario prévoit l'arrivée durant la 2e et 3e année, nous comptons une contribution de 500 euros, contre 250 euros pour les 100 ou 125 musées existants.

Ces données de départ nous donnent le calcul de chiffre d'affaires suivant pour les trois premières années :

	Ventes	Chiffre d'affaires issu des ventes	Musées	Chiffre d'affaires issu de la contribution annuelle	Recettes totales
Année 0					0 €
Année 1	3 000	237 000 €	100	50 000 €	287 000 €
Année 2	5 000	395 000 €	125	37 500 €	432 500 €
Année 3	10 000	790 000 €	150	43 750 €	833 750 €

La planification des coûts pour les trois premières années d'exploitation est supposée comme suit :

- Personnel : 2,5 à 3 ETP
- Marketing : campagne publicitaire, travail en réseau
- Bureau : location, mises à jour du matériel et des logiciels, licences
- Produit : équipement de nouveaux musées et remplacement de l'équipement existant, frais courant liés au développement et à l'encadrement de la plateforme numérique et de l'application

L'estimation des coûts débouche sur la planification suivante pour les trois premières années :

	Personnel	Marketing	Bureau	Produit	Coûts totaux
Année 0					500 000 €*
Année 1	150 000 €	125 000 €	35 000 €	30 000 €	340 000 €
Année 2	150 000 €	100 000 €	35 000 €	15 000 €	300 000 €
Année 3	150 000 €	100 000 €	35 000 €	15 000 €	300 000 €

*Ventilation des coûts pour l'année 0, cf. [6.1 Capital de départ](#)

6.3 MODÈLE DE REMBOURSEMENT ET COMMISSION SUR LES VENTES

Forts de leur propre expérience de longue date, les auteurs estiment judicieux de viser un objectif correspondant à un facteur de remboursement de 50 % de la perte de recettes théorique pour le remboursement des entrées aux musées participants.

Le prix d'entrée moyen se calcule annuellement pour le remboursement individuel de chaque musée, conformément au principe suivant : chiffre d'affaires issu des entrées payantes / nombre d'entrées payées = prix moyen. Le prix d'entrée moyen fait l'objet d'un nouveau calcul annuel compte tenu du chiffre d'affaires et du nombre d'entrées effectifs de chaque musée participant. Cette approche permet d'intégrer les évolutions tarifaires individuelles.

Afin de calculer le remboursement, le prix moyen est ensuite multiplié par les entrées effectuées grâce au pass, pour chaque musée. Nous obtenons ainsi la perte de recettes théorique par musée. Cette perte de recettes théorique est ensuite multipliée par le facteur de remboursement établi. Le résultat obtenu correspondant au remboursement financier pour les entrées effectuées grâce au pass.

Ci-dessous figure un exemple de calcul, afin d'illustrer clairement le principe de remboursement. Le musée choisi comme exemple fournit les indications suivantes pour l'exercice comptable :

Chiffre d'affaires issu des entrées payantes	162 000 €
Nombre d'entrées payées	30 000
Entrées effectuées grâce au pass	5 000

1. Calcul du prix d'entrée moyen du musée :

chiffre d'affaires issu des entrées payantes / nombre d'entrées payées = prix moyen

$$162\,000 \text{ euros} / 30\,000 = 5,40 \text{ euros}$$

2. Calcul annuel de la perte de recettes théorique :

prix d'entrée moyen x entrées effectuées grâce au pass = perte de recettes théorique

$$5,40 \text{ euros} \times 5\,000 = 27\,000 \text{ euros}$$

3. Calcul du remboursement financier :

Perte de recettes théorique x facteur de remboursement = remboursement pour les entrées effectuées grâce au pass

$$27\,000 \text{ euros} \times 50\% = \underline{13\,500} \text{ euros}$$

Nous recommandons de verser une commission sur les ventes aux musées afin de créer un véritable incitant à la vente dans les musées et points de vente. Au début du projet, les auteurs recommandent une commission sur les ventes maximale de 15 %. Ce pourcentage peut être revu à la hausse à partir du 4^e exercice comptable et en présence d'un nombre de pass vendus supérieur à 10 000, en guise de motivation à la vente.

Dans ce calcul type, nous supposons que 10 entrées sont en moyenne enregistrées par pass pendant la durée de validité. Nous avons établi la perte de recettes théorique à l'aide d'une extrapolation reposant sur le sondage des musées. Le prix d'entrée unitaire moyen pondéré est supposé à 8,00 euros.

Le remboursement des entrées et la commission sur les ventes sont déduits des recettes totales issues des ventes de pass et des contributions annuelles. Cela donne la part propre que le projet génère :

	Recettes totales	Remboursement aux musées et points de vente		Part propre
		Entrées 50 %	Commission sur les ventes 15 %	
Année 0				0 €
Année 1	287 000 €	120 000 €	35 550 €	131 450 €
Année 2	432 500 €	200 000 €	59 250 €	173 250 €
Année 3	833 750 €	400 000 €	118 500 €	315 250 €

6.4 CALCUL DE RENTABILITÉ ET BESOIN DE FINANCEMENT

Si nous fusionnons la planification du chiffre d'affaires et des coûts avec les retours financiers prévus à destination des musées participants, nous obtenons le calcul de rentabilité suivant :

	Recettes totales	Remboursements	Part propre	Coûts totaux	Rentabilité
Année 0	0 €	0 €	0 €	500 000 €	-500 000 €
Année 1	287 000 €	155 550 €	131 450 €	340 000 €	-208 550 €
Année 2	432 500 €	259 250 €	173 250 €	300 000 €	-126 750 €
Année 3	833 750 €	518 500 €	315 250 €	300 000 €	+15 250 €

Nous en déduisons un besoin de moyens financiers pour le lancement du projet et durant les deux premiers exercices comptables. Le besoin global de capitaux étrangers atteint 835 300 euros jusqu'à la fin de la deuxième année. Le projet peut se poursuivre en assurant son propre financement et en couvrant ses coûts à partir de la troisième année.

	Rentabilité	Besoin de financement
Année 0	-500 000 €	500 000 €
Année 1	-208 550 €	208 550 €
Année 2	-126 750 €	126 750 €
Année 3	+15 250 €	0 €

6.5 GARANTIES

Des garanties sont pertinentes dans le contexte d'un tel projet dès lors que les capitaux étrangers engagés revêtent la forme d'un crédit. Étant donné que le financement initial est prévu par le biais de fonds publics, les garanties financières ne jouent aucun rôle majeur dans ce modèle de financement et nous ne les abordons pas davantage.

7 MODÈLE ORGANISATIONNEL

7.1 AUTORITÉ RESPONSABLE ET FORME JURIDIQUE

Deux facteurs sont déterminants pour le choix de la forme juridique : les bailleurs de fonds ou subventions choisis et le système fiscal sélectionné. La possibilité existe de constituer le projet sous la forme d'un GECT (ou plutôt sous la forme d'une unité intégrée au GECT existant de l'Euregio Meuse-Rhin), d'une fondation néerlandaise ou d'une association allemande.

Un groupement européen de coopération territoriale (GECT) présente une structure juridique bien appropriée au projet. D'une part, un GECT correspondrait au caractère transfrontalier du projet et, d'autre part, le recours à des subventions suprarégionales serait possible. La mise en place d'un GECT s'avère cependant ardue et fastidieuse car les États membres doivent approuver les statuts. Notre expérience nous enseigne que ce processus nécessite de prévoir au moins 2 ans.

Les autres formes juridiques envisageables consistent en la fondation néerlandaise ou l'association allemande : une fondation de droit néerlandais (« stichting ») est une personne morale sans droit de propriété, aussi bien possible à des fins d'utilité publique que commerciales. Créer une telle fondation s'avère simple et procure des avantages fiscaux. L'association de droit allemand (« Verein ») est elle aussi une personne morale et permet des allègements fiscaux ainsi que l'accès à des fonds publics. La création d'une telle association allemande impose d'observer que le droit aux moyens financiers transfrontaliers de l'UE se réduit et que les recettes fiscales doivent circuler à l'échelle transfrontalière. Le droit fiscal allemand présente en particulier une très grande complexité.

Les premières discussions exploratoires ont établi la possibilité de se rattacher au GECT Euregio Meuse-Rhin (cf. à ce titre l'annexe 4 : [Considérations quant aux possibilités d'un GECT](#)). Cela constituerait un avantage significatif pour le projet, à la fois en lien avec le financement initial et par rapport à la légitimation politique. Seule une convention de partenariat serait nécessaire pour la mise en place d'un bureau au sein du GECT de l'Euregio Meuse-Rhin. Nous pourrions également imaginer que le projet fonde son propre GECT ou une association indépendante après les 2 premières années et dès qu'il assurera son propre financement. L'intégration du projet au GECT sera étudiée de plus près pour la fin 2021.

En cas de doute, la demande d'une dérogation « culture » auprès de l'UE permet d'écartier le reproche d'une distorsion de la concurrence en ayant recours à des aides publiques.

7.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE TRINATIONALE

Pour la mise en place du bureau, nous conseillons de constituer une petite équipe composée d'une direction et des autres domaines spécialisés que sont le Réseau des musées et de commercialisation, le Système de saisie numérique, le Marketing et la communication ainsi que l'Administration et service à la clientèle. Nous recommandons en outre d'établir un comité où siègent des expert-e-s des musées participants. Ce comité exerce une fonction consultative.

Les tâches suivantes sont confiées à la responsabilité de la direction : la planification stratégique, la gestion du personnel, la planification et le contrôle du budget global ainsi que l'entretien des relations avec les parties prenantes politiques, culturelles et économiques. Les qualifications nécessaires afin d'occuper ce poste portent sur une expérience professionnelle de plusieurs années dans une fonction de direction, de bonnes connaissances en gestion du personnel et des compétences en gestion d'entreprise. Une bonne gestion de projets transfrontaliers et un réseau trinational constituent un avantage.

Le domaine spécialisé Réseau des musées et de commercialisation assume l'entretien du réseau de musées, la formation et l'équipement du personnel commercial ainsi que le contrôle et le décompte. Les conditions préalables à l'occupation de ce poste portent sur une forte

aptitude communicationnelle et au travail en réseau, en des connaissances concernant la transmission des connaissances ainsi qu'en une solide expérience avec les systèmes numériques. La volonté et le plaisir de voyager sont requis.

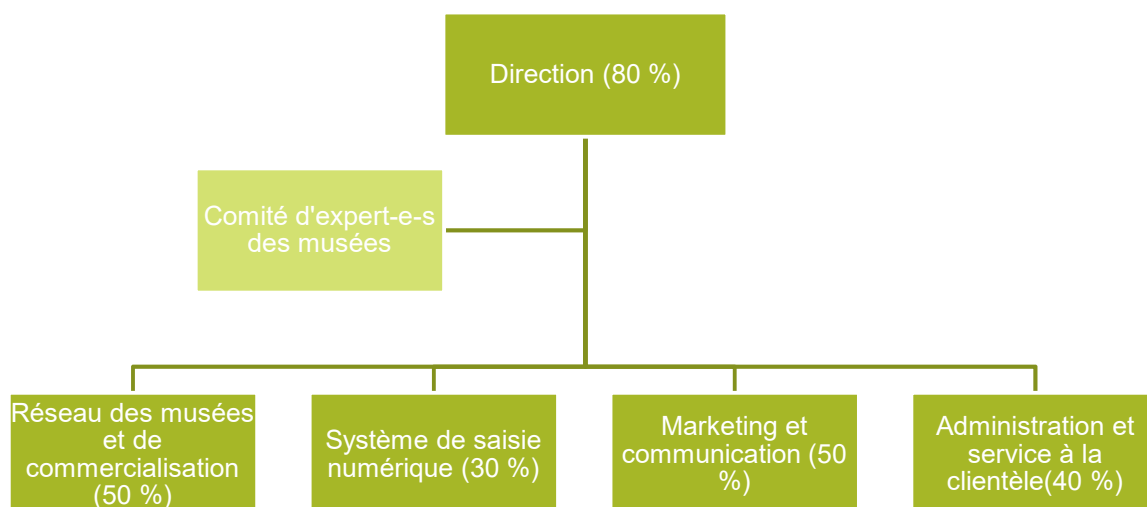
Le domaine spécialisé Système de saisie numérique est responsable de l'interface vers l'offreur du système de saisie numérique, de la planification stratégique ainsi que du codéveloppement d'adaptations apportées au système, de la prise en charge et de l'entretien du matériel et des logiciels, du centre d'assistance en présence de problèmes techniques et assume la responsabilité budgétaire de ce domaine. Son personnel possède impérativement des connaissances de base en gestion et programmation de matériel et logiciels numériques ainsi qu'une bonne aptitude à la communication dans une fonction d'interface. Une grande curiosité envers les dernières évolutions constitue un avantage.

Le domaine spécialisé Marketing et communication se charge de la conception stratégique, du déploiement et de l'évaluation de campagnes publicitaires, de la prise en charge des canaux de communication ainsi que des partenaires médiatiques, des relations publiques et assume la responsabilité budgétaire du marketing. Cet emploi nécessite une formation en marketing et une expérience professionnelle dans le domaine de la planification médias. Des bases de gestion constituent une bonne condition préalable à la conception stratégique et la responsabilité budgétaire partielle. Une bonne maîtrise des médias numérique est également importante.

L'ensemble des aspects administratifs du bureau ainsi que l'encadrement des client-e-s incombent au domaine spécialisé Administration et service à la clientèle. Cette fonction requiert une formation commerciale et le goût du contact direct avec les client-e-s. Les programmes numériques doivent être rapidement maîtrisés et une méthode de travail structurée permet une vue d'ensemble sur les transactions annuelles opérationnelles.

7.3 HIÉRARCHIE

La direction est habilitée à donner des instructions et responsable du bon déroulement du projet dans son ensemble. Dans chacun des quatre domaines spécialisés, le/la collaborateur/-trice concerné(e) assume la responsabilité liée à ses attributions. L'organigramme suivant illustre cette répartition :



Afin de répondre aux besoins et exigences du réseau de musées, nous recommandons de constituer un comité consultatif d'expert-e-s, composé de collaborateurs/-trices des musées

participants. Ces collaborateurs/-trices épaulent et soutiennent la direction quant aux questions stratégiques.

7.4 COLLABORATION MULTILINGUE

Le bureau endosse la responsabilité d'un projet déployé dans 3 pays et 3 langues. Plusieurs défis découlent de cette situation : la bonne collaboration au sein de l'équipe doit tout d'abord être garantie. Pour ce faire, l'ensemble des collaborateurs/-trices doivent maîtriser chacune des trois langues selon un niveau de connaissances élevé. Le principe selon lequel chacun(e) s'exprime dans sa langue maternelle convient dans bon nombre de situations. Afin de garantir la compréhension mutuelle, un très bon niveau passif dans chacune des 2 langues étrangères peut déjà suffire.

Ce principe interne ne peut toutefois être porté en externe que sous conditions. Une maîtrise active de la langue est indispensable pour les postes en contact avec les client-e-s ou les musées participants dans chacun des trois pays.

Agir dans 3 pays et langues différents implique aussi de gérer des cultures différentes. Nous recommandons d'attribuer de façon aussi paritaire que possible entre les pays et langues les postes à pourvoir au sein du bureau, afin de représenter cette diversité dans l'ensemble de la collaboration et de l'intégrer de façon organique.

8 MISE EN ŒUVRE TECHNIQUE

8.1 POSSIBILITÉS TECHNIQUES ET CONDITIONS PRÉALABLES PROPRES AUX MUSÉES

Un traitement numérique des données s'impose en vue de l'exécution opérationnelle du projet. L'objectif d'un système de saisie électronique est, d'une part, de centraliser les processus et, d'autre part, de les exécuter efficacement. Le programme doit prendre en charge la gestion des pass ainsi que la base de données concernant les utilisateurs/-trices et faciliter les processus du côté des musées. Un système de saisie numérique permet une réduction maximale des erreurs de saisie et une transparence élevée envers les musées participants.

Une composante centrale du système de saisie électronique concerne dès lors le contrôle des entrées, la vente des pass ainsi que la saisie statistique. Un logiciel utilisateur en lien avec une technologie de lecture électronique (par ex. le code-barres) s'utilise à cette fin.

Le processus démarre par la lecture d'un pass. Cette opération s'effectue idéalement à l'aide d'une technologie qui permet la lecture sans contact des pass. La suite du processus s'effectue via l'interface du logiciel utilisateur. Cette approche permet d'effectuer les entrées et ventes et de les transmettre à la base de données en quelques étapes. Afin que la communication avec la banque de données fonctionne, une connexion Internet doit être garantie outre le lecteur et le logiciel. Cela s'effectue de préférence via un réseau local/réseau sans fil.

En vue d'une exécution sécurisée, le pass physique ou numérique doit au moins répondre aux 4 critères suivants :

- Carte physique ou pass numérique avec code-barres spécifique (lecture du code afin de contrôler les entrées, vérification de la validité du pass dans la base de données et enregistrement de l'information concernant l'entrée dans la base de données)
- Numéro de pass spécifique (pour l'identification formelle dans la base de données)
- Personnalisation du pass, par exemple à l'aide d'une photo d'identité, du prénom, du nom (afin d'éviter les abus par transmission)
- Durée de validité établie (1 an), à partir de la première entrée. Le pass permet d'y charger une nouvelle durée de validité

Ce processus permet une communication efficace en temps réel entre les client-e-s (pass), les musées (entrée/ventes) et la base de données (statistique/décompte).

Grâce à la saisie électronique, le système est non seulement en mesure de contrôler les entrées et l'exécution des ventes mais aussi de fournir automatiquement les données pour le décompte (remboursement des entrées et commission sur les ventes). Les données concernant les entrées et les ventes peuvent en outre servir à des fins d'évaluation statistique.

Sur demande, la même base de données peut également traiter les informations pertinentes au sujet des musées (interface vers le site Internet) ainsi que les données des client-e-s pour les processus administratifs et d'autres services administratifs (comme les offres exclusives et à réservation obligatoire).

8.2 ÉQUIPEMENT TECHNIQUE ET COÛTS D'ÉQUIPEMENT

L'exécution des processus nécessite outre la base de données et l'interface utilisateur un équipement technique dans les points de vente. Cet équipement technique permet, d'une part, d'accéder à l'interface utilisateur et, d'autre part, de lire les pass sans contact.

Étant donné que selon le sondage des musées, plus de la moitié des musées interrogés disposent déjà de lecteurs de codes-barres, nous recommandons de reprendre cette technologie pour le système de saisie électronique. Cette reprise évite des coûts d'acquisition et d'implémentation significatifs.

Le code-barres (ou code à barres) est une représentation optique d'un code lisible électroniquement. Un code spécifique est affecté à chaque pass et permet d'identifier clairement le pass dans la base de données. Les moyens auxiliaires pour les musées consistent ici en les lecteurs courants qui servent à lire les pass. Chacun de ces lecteurs est raccordé à un PC (de caisse) ou à une tablette. L'interface utilisateur est intégrée à ce terminal et assure la communication avec la base de données. Le terminal doit posséder un accès à Internet.

L'équipement des musées induit des coûts, supposés comme suit conformément à l'évaluation tirée du sondage des musées : 69 % des musées participants possèdent un PC ou un système de caisse numérique. 31 % des musées sont dès lors pourvus d'un terminal, par exemple une tablette. Le coût d'acquisition d'une tablette peut être estimé à 350 euros. Parmi les musées équipés d'un PC et/ou d'un système de caisse numérique, 42 % utilisent déjà un lecteur de codes-barres. Environ 58 % supplémentaires sont dès lors à pourvoir d'un tel lecteur. Les coûts à prévoir sont voisins de 450 euros. Nous obtenons donc, avant l'entame du projet, des coûts d'équipement pour les musées atteignant environ 37 000 euros. Nous supposons pour les années ultérieures une croissance d'environ 25 musées, ce qui correspondrait à des coûts d'équipement annuels légèrement supérieurs à 9 000 euros. Le calcul global contient déjà ces coûts (cf. [6.2 Planification du chiffre d'affaires et des coûts](#)).

Relevé des coûts concernant l'équipement technique						
Année	Musées totaux	Absence terminaux	Coûts	Absence de lecteurs	Coûts	Coûts totaux
Année 0	100	31	10 850,00 €	58	26 100,00 €	36 950,00 €
Année 1	25	8	2 712,50 €	15	6 525,00 €	9 237,50 €
Année 2	25	8	2 712,50 €	15	6 525,00 €	9 237,50 €
Année 3	25	8	2 712,50 €	15	6 525,00 €	9 237,50 €

Nous devons enfin encore avoir à l'esprit que les musées possédant une très faible infrastructure ne pourront peut-être intégrer le système de saisie malgré l'équipement technique (tel est par exemple le cas dans les situations où aucune connexion Internet ne peut être établie). Des systèmes analogiques peuvent s'élaborer dans ce contexte (comme la tenue d'une liste manuscrite). Afin de constituer un système fiable et de maintenir la charge de travail supplémentaire à un faible niveau, ce cas devrait cependant demeurer exceptionnel et seulement être envisagé pour des musées peu fréquentés.

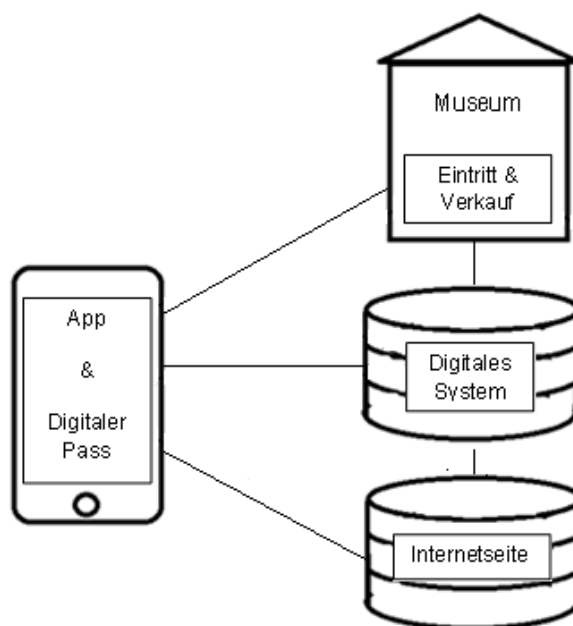
8.3 APPLICATION ET NUMÉRISATION DU PRODUIT

À l'ère du numérique, proposer le pass sous la forme d'un produit purement numérique mérite réflexion. Une application constituerait l'outil parfait en ce sens. Elle évite des coûts de production et de commercialisation, à la fois de ressources monétaires et non monétaires. L'application peut en outre servir de canal d'information vers les utilisateurs/-trices par le biais de messages push ou directs et offre par ailleurs de multiples possibilités concernant d'autres services (manifestations, blog news, etc.)

Cette application peut par exemple contenir une zone accessible à toutes et tous ainsi qu'une zone personnalisée. La zone de l'application accessible à toutes et tous peut contenir des fonctions comme un aperçu géographique, des informations sur l'ensemble des musées participants, des informations relatives aux expositions temporaires et permanentes et bien davantage. La zone personnalisée permet d'accéder au pass numérique, contient un profil d'utilisateur et les paramètres personnels.

Comme illustré, l'application communique directement avec le musée (contrôle des entrées et vente des pass), avec la base de données du système de saisie numérique et avec le site Internet (pour consulter les informations ayant trait au musée).

Le pass numérique réserve aussi quelques avantages aux utilisateurs/-trices : le pass s'obtient aisément en ligne. Après enregistrement avec le pass, les données des utilisateurs/-trices sont mises à jour lors d'une prolongation et la possibilité existe de transmettre rapidement et de façon commode ses propres données mais également de les modifier à tout instant existe. L'application permet idéalement d'établir des paramètres personnels et d'acheter d'autres services.



Nous recommandons les applications de « The National Trust » et « English Heritage » (Days out) comme sources d'inspiration pour le développement d'une telle application.

8.4 AVANTAGES ET RISQUES LIÉS AU SYSTEME DE SAISIE NUMÉRIQUE

Un système de saisie numérique renferme quelques avantages pour ce projet. Le point central concerne vraisemblablement l'accroissement de l'efficacité au sein des processus. Un site web systématiquement à jour et une boutique en ligne intuitive avec pass numérique remplacent la plupart des produits imprimés, formations par vidéoconférences et présentations en ligne et réduisent significativement les réunions présentes dans les musées, une GRC (gestion de la relation client) intégrée facilite énormément la collecte de données et l'évaluation de statistiques ainsi que l'exécution de décomptes. La numérisation des structures d'exploitation permet d'effectuer la plupart des travaux au bureau et en télétravail.

La numérisation des processus d'exploitation renferme cependant aussi des risques : La protection des données représente un point à la fois central et actuel. Les failles de sécurité entachant les applications, les fuites de données ou une gestion insuffisante des données appartenant aux client-e-s sont susceptibles de nuire significativement à la réputation mais peuvent aller jusqu'à faire planer une menace économique sérieuse sur le projet. La sécurité technique doit donc être garantie en permanence.

Nous devons notamment tenir compte du fait que la numérisation constitue un processus de mutation continu, qui nécessite des perfectionnements durables. Ce processus revêt un caractère continu car les possibilités techniques progressent sans cesse. Suivre ce processus et toujours demeurer ouvert aux innovations représente rapidement un facteur de réussite décisif dans notre monde numérique.

8.5 OBSTACLES POSSIBLES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE ET LA CONCRÉTISATION

Des obstacles concernant la mise en œuvre technique sont à escompter sur deux plans dans le cadre de ce projet : au niveau du personnel assurant le déploiement dans les musées et au niveau de l'infrastructure numérique.

Une certaine compétence et un certain savoir-faire concernant l'utilisation de plateformes numériques sont requis afin d'exécuter correctement les processus commerciaux au sein des musées. Des formations régulières du personnel de caisse permettront d'atteindre de nombreux objectifs dans ce contexte. De solides connaissances de base sont toutefois particulièrement utiles. La motivation et la bonne volonté du personnel de caisse est en outre susceptible de constituer un défi si ces personnes ne jugent pas utile de s'approprier des exigences de travail à la fois neuves et supplémentaires.

La condition préalable structurelle et technique dans les musées n'est pas à sous-estimer non plus. En l'absence d'une bonne infrastructure numérique, les limites d'un système de saisie numérique seront rapidement atteintes. Les personnes concernées ne sont en mesure ni de saisir des données dans le système (par exemple la vente d'un pass ou une entrée effectuée à l'aide d'un pass) ni de consulter les données figurant dans le système (validité d'un pass, etc.). En pareilles situations, nous devons examiner avec soin quel type de saisie peut être proposé (par exemple manuellement) ou si le projet doit proposer une infrastructure (par exemple la mise à disposition d'une connexion Internet via le réseau de téléphonie mobile). Les musées membres dépourvus des conditions préalables techniques requises représentent en tout état de cause un surcroît de dépenses en ressources humaines et potentiellement aussi financières pour le projet.

9 PERSPECTIVE

9.1 ÉLARGISSEMENT GEOGRAPHIQUE

L'élargissement géographique du projet pourrait constituer un possible perfectionnement du projet, après un établissement réussi dans la région centrale. Un élargissement territorial permet d'atteindre de nouveaux/nouvelles client-e-s potentiel-le-s, d'accroître la diversité de l'offre et d'augmenter la capacité de charge politique du projet. Une extension vers Düsseldorf, Cologne et Mönchengladbach serait par exemple intéressante en Allemagne. L'ensemble de la région frontalière germano-néerlandaise offre un grand potentiel et l'intégration de musées luxembourgeois au pass serait même envisageable. Une telle extension demande les ressources nécessaires et une approbation politique.

9.2 COLLABORATION AVEC LES TRANSPORTS PUBLICS

Un autre aspect intéressant du développement consisterait en une collaboration avec les transports publics à courte distance dans la zone d'extension du projet. Des coopérations au sens de réductions sur les billets d'une journée seraient par exemple envisageables ici. Une telle combinaison serait intéressante pour la clientèle, la prise en compte de la portée politique et des différentes infrastructures étant déterminante pour une collaboration réussie.

9.3 LIEN AVEC LES PASS NATIONAUX (BELGIQUE ET PAYS-BAS)

Une autre perspective d'avenir consiste en la collaboration avec les deux pass nationaux que sont la « Museumjaarkaart » aux Pays-Bas et le « MuseumPassMusées » en Belgique. Des modèles de coopération tarifaire, des coopérations en matière de communication ou des coopérations concernant les extensions seraient par exemple envisageables.

Une telle coopération est susceptible de susciter un grand intérêt au niveau de la politique européenne et représenterait une plus-value potentielle à la fois pour la clientèle et pour le développement du réseau muséal. Les auteurs estiment cependant décisif le fait de viser la mise en œuvre d'une coopération avec les pass nationaux bien établis uniquement lorsque le projet sera lui-même implanté et financièrement indépendant. Dans le cas contraire, le danger est élevé que les concurrents « cannibalisent » le projet durant sa délicate phase de démarrage et/ou que des concurrents nuisent largement au projet ou le démolissent.

10 BILAN ET RECOMMANDATION

L'initiative „auf ins museum! naar het museum!“ (AIM) regroupe actuellement 26 musées sous un ticket de musée bilingue. Ses titulaires bénéficient d'une entrée par musée et durée de validité, pour 25 euros. Ce projet est en partie subventionné par des fonds publics à l'heure actuelle et les musées ne perçoivent ni un remboursement des entrées ni une commission sur les ventes.

La présente étude de faisabilité débouche sur le modèle suivant pour le futur projet : un ticket de musée trilingue et ouvert aux quelque 320 musées de l'EMR. Ce ticket est censé être proposé au « forfait pour les musées » de 79 euros, toutes les entrées aux musées étant illimitées pendant un an, enfants compris. Une commission sur les ventes ainsi qu'un remboursement des entrées sont prévus pour chaque musée participant. Après un financement initial pour lancer le projet, l'atteinte d'une indépendance financière est déjà prévue après les deux premières années d'exploitation.

Ce modèle de projet repose, d'une part, sur un sondage détaillé des musées et, d'autre part, sur une analyse détaillée du marché et de l'environnement. Le sondage des musées a montré parmi d'autres choses que la pluralité de musées de différentes tailles compose une offre très diversifiée. L'analyse du marché et de l'environnement permet, d'une part, une extrapolation d'environ 3,5 millions d'entrées payantes et un volume de marché annuel d'un peu moins de 20 millions d'euros dans les musées de l'EMR tandis qu'elles montrent, d'autre part, des possibilités de financement potentielles au niveau politique européen pour le démarrage du projet. Les développements économiques des trois pays présentent en outre un niveau très semblable, ces aspects étant importants pour la tarification et le pouvoir d'achat. La plus grande concurrence vient des deux pass nationaux que sont la « Museumjaarkaart » aux Pays-Bas et le « MuseumPassMusées » en Belgique. Les arguments clés de vente évidents du projet sont cependant le chevauchement géographique relativement faible avec la concurrence, l'offre trinationale et, dès lors, transfrontalière, le caractère favorable aux familles et la mise en place d'une structure autonome financièrement et, dès lors, indépendante sur le plan politique et économique. Dans l'ensemble, l'analyse met en lumière une bonne situation économique initiale sur un marché attrayant pour le projet.

Suite à un examen détaillé des modèles de pass possibles, la mise en œuvre du modèle de pass « forfait pour les musées » se démarque. Ce modèle repose sur un pass favorable aux familles, qui permet durant un an un accès illimité à l'ensemble des musées participants, enfants compris. Le modèle commercial élaboré englobe la participation financière équilibrée de l'ensemble des musées partenaires aux chiffres d'affaires issus des entrées et des ventes, via un modèle de remboursement différencié. Le taux de participation élevé du groupe de musées présentant le plus grand potentiel d'influence financière constitue un solide fondement d'analyse pour le calcul du modèle de financement. Un examen détaillé de la planification du chiffre d'affaires et des coûts révèle un besoin de financement d'environ 840 000 euros. Selon nos prévisions, le projet devrait pouvoir assurer son propre financement et travailler en couvrant ses coûts à partir de la troisième année courante d'exploitation.

Les formes juridiques potentiellement envisageables pour le modèle organisationnel sont un GECT ou une association de droit national. Le droit aux subventions souhaité et le système fiscal sont à prendre en considération pour le choix de la forme juridique. La possibilité d'intégrer l'organisation au GECT de l'Euregio Meuse-Rhin existe pour le lancement du projet. L'intégration temporaire d'un bureau sur la base d'une convention de partenariat serait envisageable. Ce scénario contient les fonds pour le financement initial requis. La constitution d'un GECT propre ou d'une association est envisageable dès que le projet aura atteint l'indépendance financière.

Pour une exécution efficace des processus d'exploitation, les auteurs recommandent la mise en place d'un système de saisie numérique. Le sondage des musées nous enseigne que de bonnes conditions préalables à la mise en œuvre technique du projet existent grâce à

l'utilisation répandue de système de caisse numériques (PC) et de lecteurs de codes-barres au niveau des caisses. Un système de saisie numérique permet d'exécuter les processus au sein des musées et du bureau, grâce à une base de données globale. À cela s'adjoint la possibilité d'établir des interfaces vers le site Internet et une application pour utilisateurs. Un système de saisie numérique permet en outre le déploiement d'un pass purement électronique. Un pass électronique évite des coûts de production et de commercialisation par rapport à un pass traditionnel. L'application peut s'utiliser comme canal de communication et d'information et permet une intégration aisée de services supplémentaires. Le respect des normes de sécurité et de protection des données ainsi que l'évolution constante des systèmes numériques sont à observer dans ce contexte.

Nous mentionnons encore parmi les autres avantages du projet qu'un regroupement offre aux musées l'opportunité d'exploiter des synergies et de s'interconnecter de façon optimale tout en se concentrant sur leur activité de base. La mise en place d'un « lobby muséal » trinational et le renforcement géographique de l'EMR composent d'autres effets positifs du projet.

Les auteurs en arrivent à la conclusion selon laquelle ce projet muséal trinational peut être déployé de façon autonome sur le plan financier et devenir une véritable plus-value pour l'ensemble des parties impliquées.

11 REMERCIEMENTS

Nous voudrions remercier ici l'ensemble des personnes qui, à travers leur soutien, ont permis d'élaborer la présente étude de faisabilité.

Nous remercions tout d'abord Madame Ladwein et Madame Schaadt, qui ont accompagné l'éclosion de l'étude de faisabilité durant l'ensemble du processus. Nous les remercions d'avoir répondu à nos nombreuses questions gravitant autour du projet et d'avoir mis l'ensemble des documents à notre disposition. Merci beaucoup pour la collaboration fructueuse, prompte et constructive et les entretiens instructifs, qui ont significativement contribué à ce que la présente étude de faisabilité puisse voir le jour sous cette forme.

Nous remercions en particulier l'ensemble du personnel des musées, qui a pris le temps de répondre à notre sondage détaillé réalisé auprès des musées. Élaborer un modèle financier valide aurait été impossible sans ces précieuses données de départ.

Nous voudrions aussi adresser de chaleureux remerciements à Monsieur Dejozé, Monsieur De Jong, Monsieur Schlievert et à Madame le Prof. Dr. Schneider, qui ont contribué à la bonne réussite de ce travail via leur jugement professionnel et leur soutien politique.

Pour terminer, nous adressons de vifs remerciements à la Region Aachen Zweckverband pour la confiance témoignée envers nous et la possibilité offerte d'élaborer la présente étude de faisabilité.

Nous souhaitons beaucoup de réussite et bon vent au projet muséal trinational de l'Euregio Meuse-Rhin dans le futur.

12 ANNEXE

12.1 MODÈLE DE FINANCEMENT AVEC FACTEURS UTILISABLES DE FAÇON VARIABLE

12.2 QUESTIONNAIRE DU SONDAGE DES MUSÉES (SELON LA LANGUE)

12.3 RÉSUMÉ DE L'ANALYSE DES DONNÉES FOURNIES PAR LE SONDAGE DES MUSÉES

12.4 RÉFLEXIONS QUANT AUX POSSIBILITÉS D'UN GECT