Payerne

MUNICIPALITE DE PAYERNE

Au Conseil Communal de Payerne :

Préavis n° 08/2016

Objet du préavis

Crédit d'études pour la mise en valeur et le réaménagement du site historique de l'Abbatiale de Payerne

AU CONSEIL COMMUNAL
de et à
1530 Payerne

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux,

1. Préambule

La première étape des travaux de l'Abbatiale sera terminée fin 2017 début 2018. L'objectif principal de cette étape a été la sauvegarde du bâtiment, notamment, les mesures de consolidation des fondations et la réfection des toitures. Cette étape a permis de stopper la détérioration de l'Abbatiale. Le programme des travaux est décrit ci-après.

Afin d'effectuer la suite des travaux après cette étape, la Municipalité a constitué, à l'automne 2015, un comité de pilotage de la préparation de cette 2e étape décrite ci-après. Ce comité s'est réuni à plusieurs reprises pour définir la stratégie, fixer les objectifs, considérer les synergies et détecter les risques de cette 2e étape. Par cette étape, la Municipalité veut assurer la pérennité du site historique par la mise en place de structures visant à un développement des activités culturelles et susciter l'intérêt des touristes à visiter le site.

Le présent préavis se limite à la première phase, soit l'étude de détail de cette 2e étape qui permettra de proposer la meilleure solution de réaménagement et de mise en valeur du site historique ainsi que les travaux nécessaires.

2. Synthèse de la première étape encore en cours

Le programme des travaux de cette première étape a été arrêté à Fr. 7.5 millions pour des travaux de diverses natures approuvés par les instances compétentes cantonales et fédérales. A ce stade de l'avancement des travaux, le budget est respecté et certains travaux supplémentaires, tels que la restauration de la toiture et les façades de la Tour de Croisée, ont pu être lancés notamment en raison d'un financement assuré. Ci-après, le récapitulatif des travaux de conservation et les modifications du projet en regard des travaux prévus dans le devis de base établi en 2013. L'étape 1 ne comprend aucune prestation consacrée au Musée.

CFC	SITUATION AVRIL 2016	devis de base 2013	Exécution
1	**TRAVAUX PREPARATOIRES**	**624'000**	**603'000**
130	installations de chantier, démontages, démolitions	294'000	158'000
	économie suite à adjudication marché de maçonnerie		
17	monitoring phases études et travaux (ingénieurs et géomètre)	330'000	388'000
	dépassement en balance avec économie ingénieurs cfc 292		
171	monitoring post travaux 2016 - 2017 (ingénieurs et géomètre)	non compris	40'000
175	sondages et essais pour études de façades	non prévus	17'000

2	**BATIMENT**	**6'734'400**	**6'860'400**
21	**Travaux de structure** (cfc 211.2, 211.3, 211.4, 211.5, 211.6 211.7)		
	renforcement de fondations et structure en élévation des nefs	1'183'800	1'044'000
	économie suite à simplification projet de renforcement de fondation		
22	**Travaux de toitures** (cfc 211.1, 214, 222, 223, 224, 225)		
	prévu réfection toitures nef, transept, chœur, chapelles et absides	1'628'000	1'073'000
	la réserve budgétaire suite à l'adjudication des marchés de travaux d'échafaudages et de toitures a permis l'engagement de la sauvegarde des façades cfc 219 (Fr. 417 000.—)		
214	dépassement travaux de charpente du transept et du chevet		70'000
	échafaudages complémentaires Tour de Croisée	non prévus	60'000
	réfection toiture Tour de Croisée	non prévue	130'000
	Travaux de façades		
216	travaux de pierre naturelle	138'700	40'000
	prévu raccord des façades aux travaux sur toitures et conséquences de l'intervention sur la structure des nefs		
219	travaux de sauvegarde des façades	non prévus	417'000
	interventions ponctuelles sur l'ensemble des façades pour stopper les dégradations, garantir l'étanchéité des parements et la sécurité du bâtiment		
219	travaux de mise en valeur des façades	non prévus	
	Intervention globale de conservation et de mise en valeur par nettoyage, rejointoyage et application d'un glacis à la chaux protecteur et unificateur de l'aspect des façades		
	mise en valeur façades Tour de Croisée (secteur 1)		86'000
	mise en valeur façades du chœur (secteur 2) à engager en 2016		100'000

	mise en valeur façades abside (secteur 5) à engager en 2016		220'000
	la mise en valeur de l'abside comprend le nettoyage des croûtages noirs et une application sectorielle du glacis à définir selon le développement du projet de mise en valeur.		
	ETAPE FUTURE 1bis (voir explication ci-après) Le solde à réaliser de la mise en valeur des façades comprend : le transept (secteur 3) les chapelles (secteur 6) la nef (secteur 4) les bas-côtés (secteur 7) la Tour Saint-Michel (secteur 8)	non prévu	non prévu
23 - 24	installations techniques électricité et chauffage	195'000	213'000
281	revêtements de sol et chapes à engager en 2016	256'000	413'000
	prévu réfection sol en pierre des nefs, à engager réfection sol transept suite à remplacement installations de chauffage et distributions électriques		
285	revêtements de parois (cfc 218, 285, 287) à engager en 2016	175'000	55'000
	Les travaux prévus sur les arcs, voûtes et parois du bas-côté nord sont limités à la seule réparation des arcs en pierre, le traitement des murs et des voûtes est reporté à une phase de travaux ultérieure qui sera déterminée lors de la phase d'étude 2		
	Honoraires		
291	architecte	1'060'000	1'046'400
292	ingénieurs civil, géotechnique et géomètre	600'000	488'000
	économie en balance avec dépassement monitoring cfc 17		
297	**Fouilles archéologiques**		
	prévu fouilles sous-sol nefs intérieur et extérieur incluant une estimation de 100 sépultures à fouiller et documenter	1'110'900	1'114'000
297	documentation archéologique façades en lien avec travaux cfc 219	non prévue	99'000
297	fouilles pour 70 sépultures supplémentaires à l'extérieur	non prévue	90'000

297	documentation pour 70 sépultures supplémentaires (Fr. 90'000.-)	non prévue	0
	la fin de la documentation des fouilles archéologiques, à hauteur de Fr. 90'000.- est reportée à la phase de réalisation de l'étape 2		
	Réserves		
229	divers et imprévus toitures	196'000	0
289	divers et imprévus structures	191'000	102'000
	au fur et à mesure de l'avancement du chantier, le montant des divers et imprévus est engagé, le solde disponible correspond à environ 5% des travaux restant à exécuter notamment sur la structure, il doit être conservé à titre de réserve		
5	**FRAIS SECONDAIRES**		
52	photographies, documents promotionnels, reproductions, assurances, divers intérêts intercalaires, sécurité du chantier	132'000	137'000
	Total devis de base sauvegarde 2013	**7'490'400**	**7'600'400**

Financement des travaux en cours

Date	Financement	Montants Fr.
2007 – 2010 Etudes préalables, toitures provisoires, étayage d'urgence, études générales	Commune de Payerne	1'680'000.— dont subventions 175'000..—
2013 à 2018	**Travaux de conservation projetés**	**7'500'000.—**
	Financement assuré au 1er mai 2016 :	
	Etat de Vaud	1'500'000.—
	Confédération	1'500'000.—
	Confédération / legs	2'133'000.—
	Loterie romande	1'650'000.—
	Fondation Ernest Göhner	500'000.—
	Fondation Binding	100'000.—
	Association restauration de l'Abbatiale	110'000.—
	Vieux Payerne	50'000.—
	Propatria	10'000.—
	Concerts et dons divers	62'000.—
		7'615'000.—

Le financement de la 1ère étape de travaux est largement assuré et des travaux supplémentaires ont pu être assurés grâce à des économies sur certains postes. Ces travaux supplémentaires concernent principalement les façades de l'Abbatiale, qui, du fait des échafaudages mis en place pour les toitures, ont pu être inspectées avec précision. Le constat des spécialistes a démontré un état de dégradation assez important sur les façades les plus exposées et des travaux de restauration sont en cours sur la Tour de Croisée. Cependant, le budget disponible n'est pas suffisant pour assurer la restauration de l'ensemble des façades de l'Abbatiale et la Commission de construction de l'Abbatiale étudie la faisabilité et le financement d'une étape 1bis estimée à près de Fr. 850'000.- pour terminer la restauration des façades et profiter de la présence des échafaudages. Le financement de cette étape sera assuré par la Commune de Payerne et autres organismes publics ou privés sur le même modèle que l'étape 1. Le tout fera l'objet d'un prochain préavis.

3. Objet du préavis

Afin de préparer la 2e étape, un crédit d'études est nécessaire pour élaborer dans le détail les différentes mesures de restauration, de mise en valeur et d'aménagement du site historique ainsi que de la Place du Marché. L'étude comprendra également une part d'essais et de tests.

Cette étape découle de la stratégie de rétablir le rôle central de l'Abbatiale sur la Place du Marché en mettant en place les structures visant à animer le centre historique et ses abords. L'un des éléments clé est bien la définition d'un concept muséal et la planification d'un parcours de visite moderne et attractif ainsi que l'étude favorisant le développement d'activités commerciales sur la Place du Marché et ses abords. La conservation de l'Abbatiale reste bien entendu au centre même de toutes les attentions, mais la survie du site dépend grandement de l'attractivité publique et touristique qu'il dégagera à futur.

Au vu des enjeux culturels, touristiques et économiques importants que le projet recèle, la Municipalité a fait procéder à une étude préalable portant sur l'avenir du Musée et du site de l'Abbatiale.

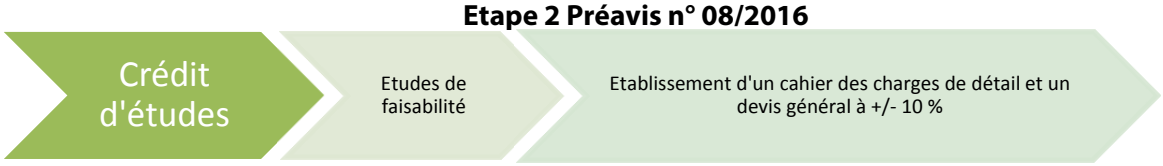
L'étude, conduite par un bureau spécialisé, a porté sur le diagnostic de l'existant et l'étude de variantes de mise en valeur du site. Une des recommandations principales de l'étude (72 pages, résumé en annexe) est de mettre l'accent, pour la réouverture, sur l'Abbatiale, qui est le plus grand ensemble architectural clunisien de Suisse, plutôt que sur le Musée qui est, lui, consacré à l'histoire et à des sujets locaux. Un budget de Fr. 40'000.- a été prévu en 2016 pour cette étude préliminaire et la réorganisation du Musée.

L'analyse de marché a montré que la fréquentation prévisionnelle du nouveau parcours de visite de l'Abbatiale pourrait se situer dans une fourchette allant de 30'000 à 50'000 visiteurs par année. Les retombées économiques de ces visites sur l'économie locale pourraient atteindre Fr. 2,3 millions par année.

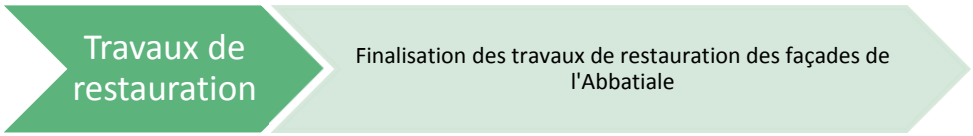
A ce stade, l'étude de la 2e étape doit donner des réponses de faisabilité notamment techniques quant aux mesures d'aménagement des locaux ainsi que des extérieurs tout en préservant le fonctionnement même des autres activités qui ont lieu sur le site. Lors de l'étude, les différentes parties prenantes à ces aménagements seront consultées comme décrit dans le chapitre 5. Cette consultation permettra, notamment, de trouver une solution convergente aux intérêts de chaque partie dans un climat constructif et positif.

L'étude sera suivie ensuite de la mise à l'enquête des différentes mesures de conservation et d'aménagements comme décrites ci-après. Enfin une 3e étape sera encore nécessaire pour terminer les travaux de conservation et d'aménagements. Cette étape comprendra essentiellement des travaux non prioritaires à ce jour. Le processus de déroulement des phases de la 2e étape (étude et réalisation) se présente selon le schéma ci-après. Une 3e étape sera encore nécessaire pour réaliser des travaux non urgents.

Etape 2 Préavis n° 08/2016



Etape 1bis (à l'étude) 2017-2018



Etape 2 Préavis futur 2017 - 2022

Dès 2022 Etape 3 Préavis futur

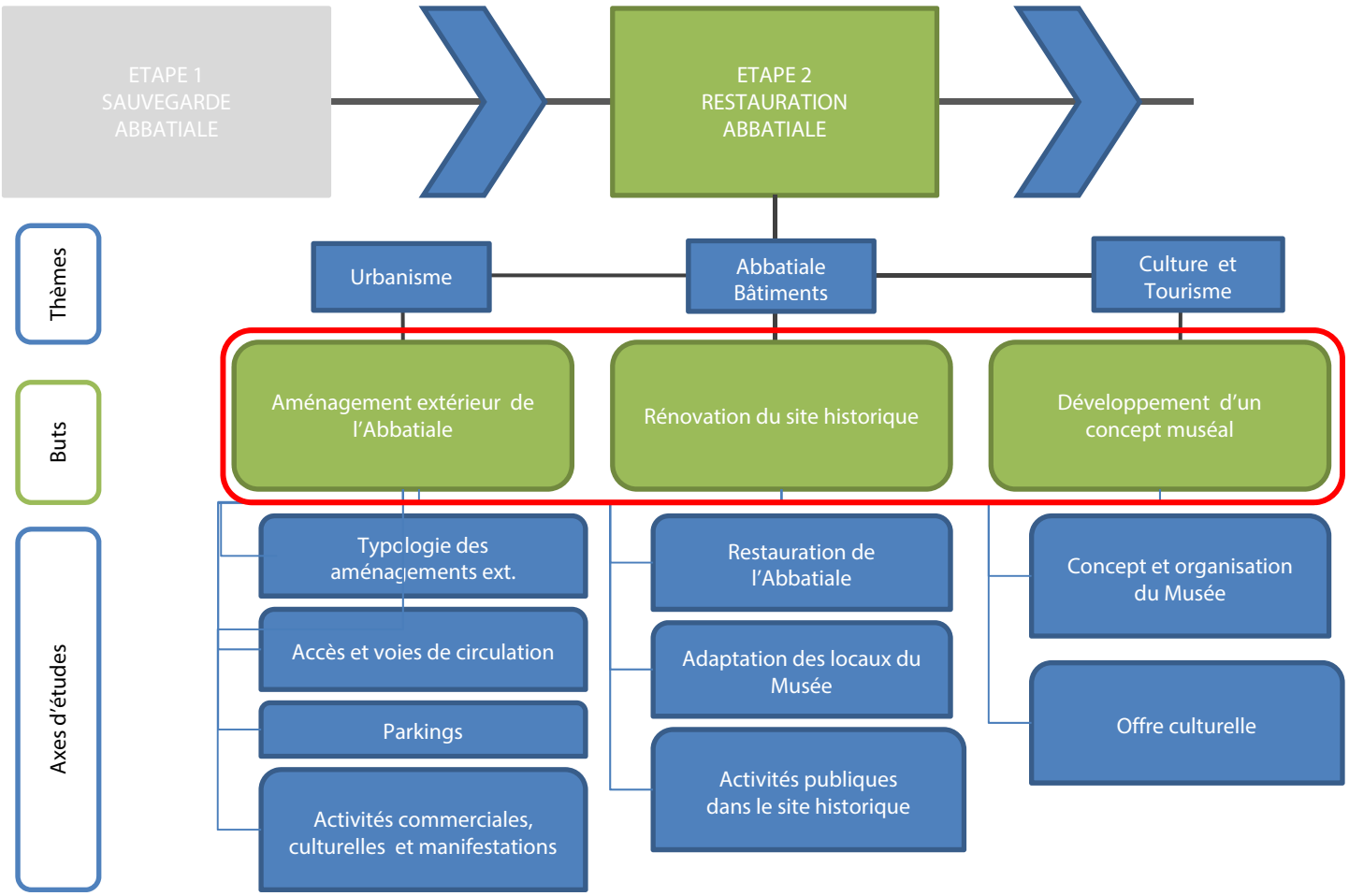
Le projet de la 2e étape a été décomposé en trois thèmes attribués chacun à un groupe de travail qui en a dressé le cahier des charges en fonction des objectifs suivants :

Objectifs	Critères de succès
Restauration du site historique La restauration de l'Abbatiale ne se termine pas à la suite de la 1ère étape, il s'agit notamment de la poursuite de la mise en valeur des façades de l'Abbatiale, la conservation des espaces intérieurs ainsi que l'aménagement intérieur pour le développement du concept muséal.	Site restauré et locaux affectés pour le parcours de visite.
Développer un tourisme durable dans le centre historique La seule visite de l'Abbatiale n'est pas suffisante pour développer le tourisme à Payerne. Cet objectif vise à mettre en place un nouveau concept muséal en remplacement du musée actuel. Ce concept comprendra un nouveau parcours de visite, une salle de projection et notamment les informations issues de la documentation des fouilles archéologiques (reconstitution en 3D).	Augmentation du nombre de visiteurs de l'Abbatiale et son musée Degré de satisfaction des visiteurs Qualité de l'offre culturelle Optimisation des ressources allouées au Musée
Développer un concept d'aménagement extérieur de l'environnement de l'Abbatiale Ce concept doit être une réponse à différentes problématiques de fonctionnement de la Place du Marché et d'accès à l'Abbatiale : les parkings, notamment à la Place de la Concorde, ainsi que le développement de différentes activités commerciales ou culturelles sur la Place du Marché.	Réalisation d'un plan/concept d'aménagement de détail favorisant la vitalité de la Place et tenant compte des intérêts des parties prenantes à cet aménagement notamment pour le tourisme et les commerçants

Ces trois thèmes sont les suivants :

1. URBANISME : réaménagement de la Place du Marché
2. SITE HISTORIQUE : restauration et réaménagement des bâtiments
3. CULTURE ET TOURISME : développement d'un concept muséal de mise en valeur du monument

Schéma de structure du projet et sa décomposition :



4. Descriptif des études

Descriptif des prestations	Montant	Total TTC
ETUDES BATIMENTS ET AMENAGEMENTS		
Mise en valeur des façades de l'Abbatiale		
Honoraires de l'architecte pour le développement du projet par secteur, devis de l'ouvrage	**Fr. 14'000.—**	**Fr. 14'000.—**
Conservation et mise en valeur des espaces intérieurs de l'Abbatiale		

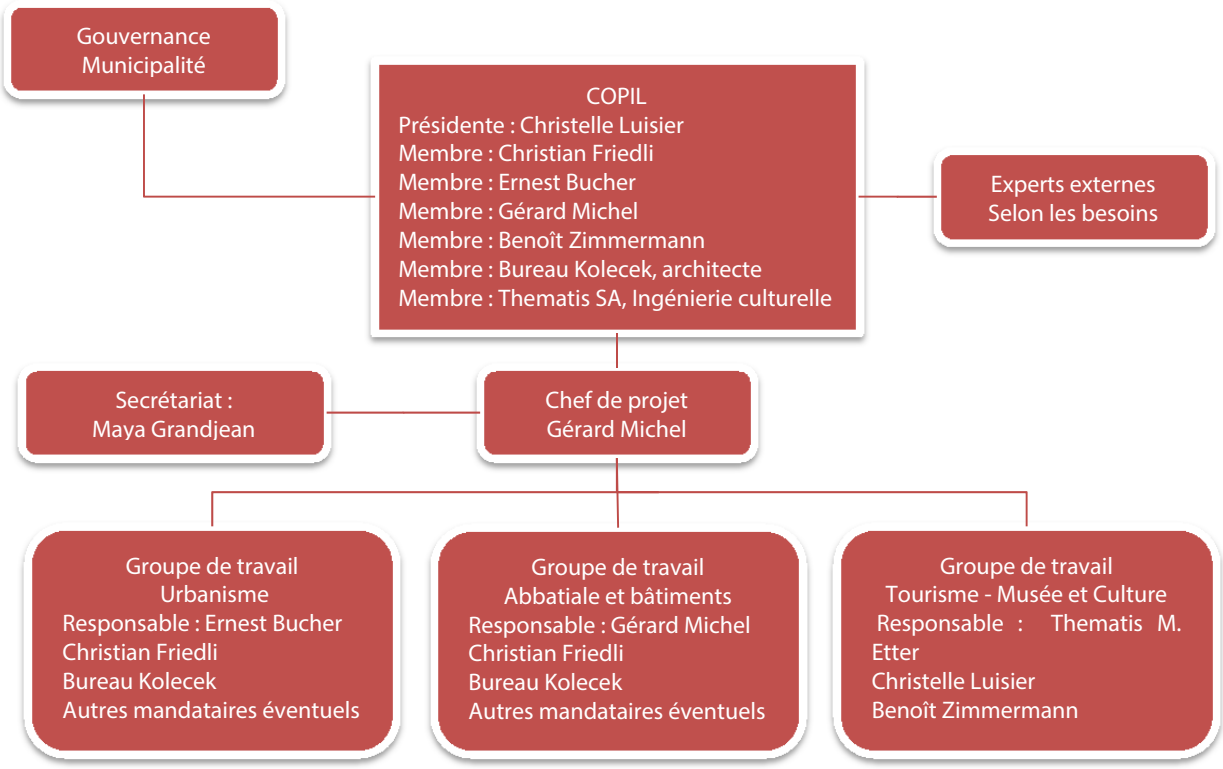
Etudes historiques période médiévale Examen et compréhension des textes médiévaux afin de connaître notamment le positionnement des autels et espaces de dévotions (chœur liturgique, lieux d'inhumation, espaces de processions, etc.) et apporter ainsi un meilleur contenu à la visite	Fr. 40'000.—	
Archéologie : architecture en élévation, sculptures, définition du suivi archéologique pour la phase travaux de l'ensemble des bâtiments touchés (Abbatiale, Musée, Château) Honoraires de l'archéologue	Fr. 12'000.—	
Etude des enduits intérieurs et décors peints : conservateur en vue de leur conservation	Fr. 15'000.—	
Travaux préparatoires, échafaudages et sondages	Fr. 25'000.—	
Gestion du lapidaire et entreposage provisoire jusqu'à l'étape 3 montant prévisionnel	Fr. 20'000.—	
Honoraires du physicien du bâtiment	Fr. 10'000.—	
Honoraires spécialistes matériaux	Fr. 10'000.—	
Honoraires architectes Analyse et synthèse des données, archives, documentation, travaux des époques précédentes. Coordination et gestion des études de spécialistes, diagnostic des problèmes de conservation Projet de conservation-restauration, priorisation des interventions, devis de l'ouvrage	Fr. 50'000.—	
Total		**Fr. 182'000.—**
Aménagements intérieurs des bâtiments		
Aménagements intérieurs de l'Abbatiale, des bâtiments périphériques, Château, Musée		
Accueil, accessibilité, éclairage, ameublement, installations muséographiques et techniques		
Coordination des équipes pluridisciplinaires		
Honoraires spécialiste éclairage	Fr. 10'000.—	

Essais d'éclairage	Fr. 10'000.—	
Honoraires ingénieur civil	Fr. 5'000.—	
Honoraires ingénieurs CVE	Fr. 15'000.—	
Honoraires architecte Projet des aménagements intérieurs dans l'Abbatiale et le Château, accueil, accessibilité, éclairage, ameublement, installations techniques Plans de détail de projet, devis de l'ouvrage	Fr. 60'000.—	
Reproductions et échantillons	Fr. 5'000.—	
Divers	Fr. 20'000.—	
Total		**Fr. 125'000.—**
Aménagements extérieurs		
Honoraires organisation démarche participative	Fr. 20'000.—	
Honoraires archéologue	Fr. 6'000.—	
Honoraires spécialiste éclairage	Fr. 15'000.—	
Honoraires paysagiste	Fr. 10'000.—	
Honoraires architecte Projet architectural des aménagements extérieurs de la Place du Marché. Développement du projet sur la base du cahier des charges communal et démarche participative, affirmation identité centre historique, lien ville-colline, gestion trafic automobile, parking, favoriser activité Plans de détail projet, devis de l'ouvrage	Fr. 40'000.—	
Frais de reproductions, de dossiers, photos	Fr. 8'000.—	
Total		**Fr. 99'000.—**
TOTAL ETUDES BATIMENTS ET AMENAGEMENTS		**Fr. 420'000.—**

Descriptif des prestations	Montant	Total TTC
Etudes muséographiques		
Définition du projet scientifique et culturel, révision de la gouvernance	Fr. 38'000.—	
Honoraires historien et archéologue, participation au projet scientifique et culturel (fourniture des contenus)	Fr. 30'000.—	
Honoraires spécialistes (rédacteurs, illustrateurs)	Fr. 50'000.—	
Honoraires du muséographe : conception du parcours de visite, développement du projet, design des équipements, scénarios des supports audiovisuels, préfiguration du parcours en images 3D	Fr. 160'000.—	
Frais de reproductions, de dossiers, photos	Fr. 5'000.—	
Total		**Fr. 283'000.—**
Divers et imprévus	Fr. 47'000.—	**Fr. 47'000.—**
TOTAL DU COÛT DES ETUDES		**Fr. 750'000.—**

5. Organisation de projet

L'organisation de projet, basée sur les objectifs définis ci-dessus sera adaptée en fonction de la nouvelle Municipalité. La définition de 3 groupes de travail était nécessaire pour avancer rapidement compte tenu des éléments à traiter.



6. Démarche participative

Une démarche de consultation participative sera proposée aux différents groupes d'intérêts du site historique de l'Abbatiale. Il s'agit notamment des organisations, sociétés et autres associations ainsi que les propriétaires limitrophes en lien avec l'Abbatiale :

Cette démarche volontaire sera opérée par l'animateur socio-culturel de la Ville de Payerne, M. Belometti, avec pour objectif d'identifier tous les besoins ou contraintes des différents groupes d'intérêts. Une communication avec différents supports annoncera le démarrage de la démarche participative. Des questionnaires seront remis à la population concernée ainsi qu'aux groupes appelés à se prononcer sur le futur aménagement du site historique de l'Abbatiale. Ces retours d'informations serviront de paramètre au développement du projet.

7. Livrable des études

Des études ont déjà eu lieu depuis 2006 et dont l'historique est le suivant :

PROCEDURE Etudes phase 0

2006 – 2007 Mandats d'études parallèles

Choix des mandataires architecte et ingénieur civil

ETUDE PRELIMINAIRE phase 1

2008 – 2009

- Plan directeur, planification aménagement du site
  Dossier de base site de l'Abbatiale pour Confédération ;
- Mesures provisoires d'urgence ;
- Avant-projet de conservation restauration de l'Abbatiale
  Composition équipe pluridisciplinaire, acquisition de données
  Scénario financement EMPD.

ETUDE DE CONSERVATION phase 2

2010 – 2011

- Scénario de sauvegarde des bas-côtés nord et toitures ;
- Etayage d'urgence bas-côté nord 2010 ;
- Présentation avant projets, colloques structure 2010 – 2011.

2012 – 2013

- Projet structure sauvegarde nef et bas-côtés
  Développement projets tirants horizontaux et verticaux
  Projet et devis sauvegarde structure et toiture
  Planification et études scénarios de financement.

ETUDE DE MISE EN VALEUR phase 3

Cette étude est nécessaire pour la poursuite du projet et livrera une solution concrète et réaliste des travaux qui seront mis en œuvre sur le site historique. Ces travaux comprennent également un volet organisationnel du fonctionnement du Musée et des ressources nécessaires :

1. Cahier des charges en regard aux mesures d'aménagement prises ;
2. Concept muséal comprenant l'aménagement du Musée, le contenu et son organisation ;
3. Concept d'aménagement urbanistique sous forme de plan ;
4. Projet de conservation et de restauration et aménagement ;
5. Echéancier des travaux ;
6. Devis général des travaux ;
7. Financement prévisionnel des travaux ;
8. Gouvernance du Musée et l'intérim à la suite du prochain départ à la retraite du Conservateur.

8. Planification des études

Les études se dérouleront du 1er juin 2016 au 31 mars 2017. Le planning prévoit l'ouverture du parcours de visite de l'Abbatiale en 2019.

9. Maîtrise de l'ouvrage

La maîtrise de l'ouvrage, en l'occurrence des présentes études, appartient à la Commune de Payerne, qui s'assurera la collaboration de l'Association pour la restauration de l'Abbatiale. Ce modèle de collaboration fonctionne parfaitement dans le cadre de la 1ère étape des travaux de l'Abbatiale et est reconduit pour la 2ème étape.

10. Financement

Il est prévu de recourir à l'emprunt autorisé dans le cadre du plafond d'endettement (cf. préavis n° 19/2011), après déduction des subventions, dons, legs et participations notamment de l'Association pour la restauration de l'Abbatiale et autres collectivités publiques, parapubliques et privées.

En prenant la totalité du montant prévu dans le présent préavis, soit Fr. 750'000.-, le montant total des emprunts de la Commune de Payerne, ainsi que les engagements non utilisés et les amortissements effectués se situeraient aux environs de Fr. 63'608'600.—.

La Municipalité prévoit d'amortir la somme de Fr. 750'000.— dont il y aura lieu de déduire les subventions, dons, legs et participations par un prélèvement sur le fonds de réserve n° 9.282.3532 « Bâtiments : Abbatiale – rénovation ».

11. Conclusions

En conclusion, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux, de bien vouloir voter les résolutions suivantes :

LE CONSEIL COMMUNAL DE PAYERNE

vu le préavis n° 08/2016 de la Municipalité du 11 mai 2016 ;

ouï le rapport de la commission chargée d'étudier cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour ;

DECIDE

Article 1 : d'approuver le lancement de l'étude de la 2e étape en vue de la conservation, de la mise en valeur et le réaménagement du site historique de l'Abbatiale de Payerne et d'accorder à cet effet un crédit de Fr. 750'000.- TTC, dont il y aura lieu de déduire les subventions, dons, legs et participations.

Article 2 : d'autoriser la Municipalité à recourir à l'emprunt dans le cadre du plafond d'endettement pour financer le montant de Fr. 750'000.- TTC ;

Article 3 : d'autoriser la Municipalité à amortir le montant de Fr. 750'000.— dont il y aura lieu de déduire les subventions, dons, legs et participations par un prélèvement sur le fonds de réserve n° 9.282.3532 « Bâtiments : Abbatiale – rénovation ».

Veuillez agréer, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux, nos salutations distinguées.

Ainsi adopté le 11 mai 2016.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

La Syndique : Le Secrétaire :

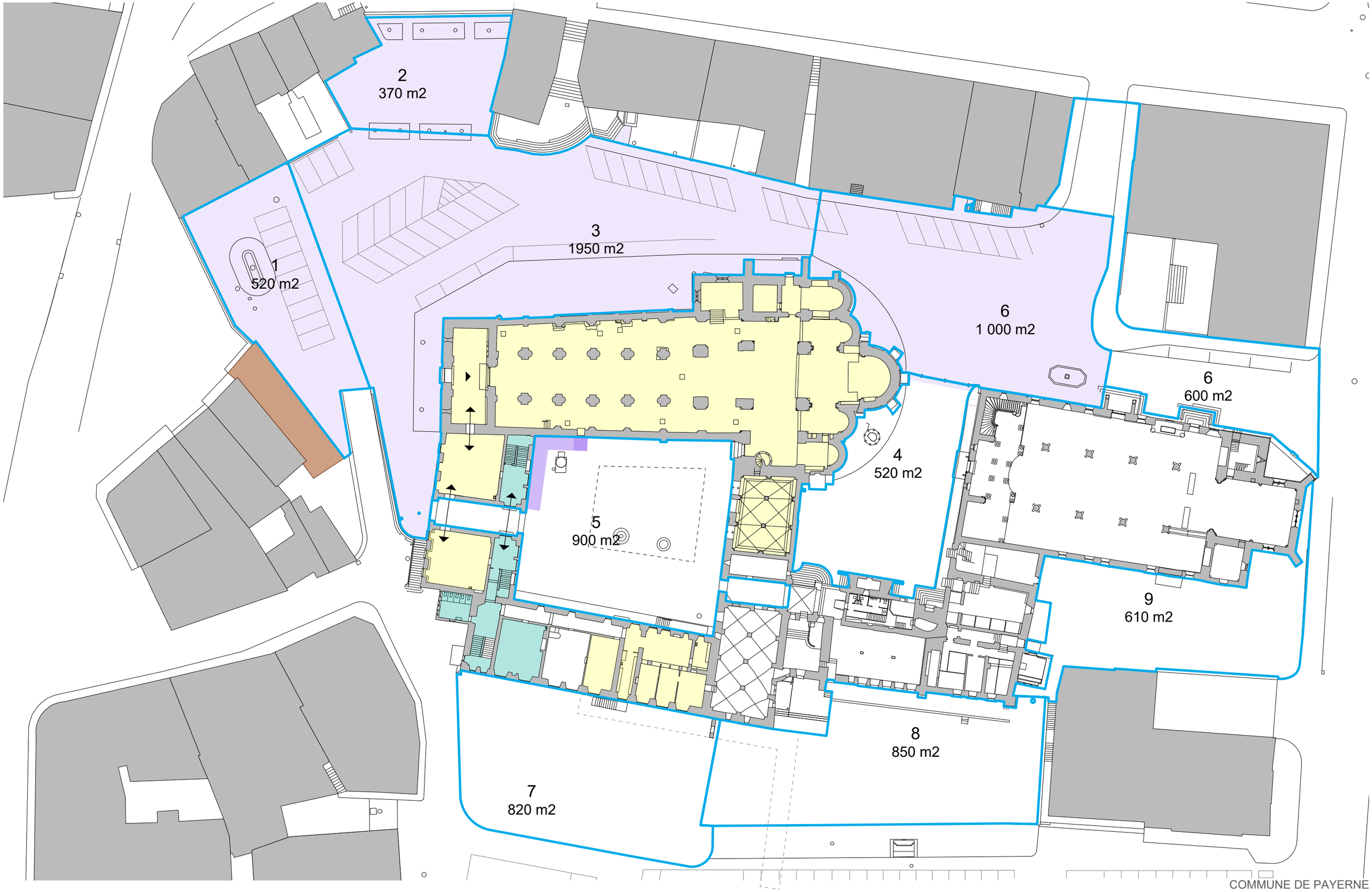
(LS)

C. Luisier Brodard S. Wicht

Annexes : - Rapport final Thematis
- Plan d'ensemble

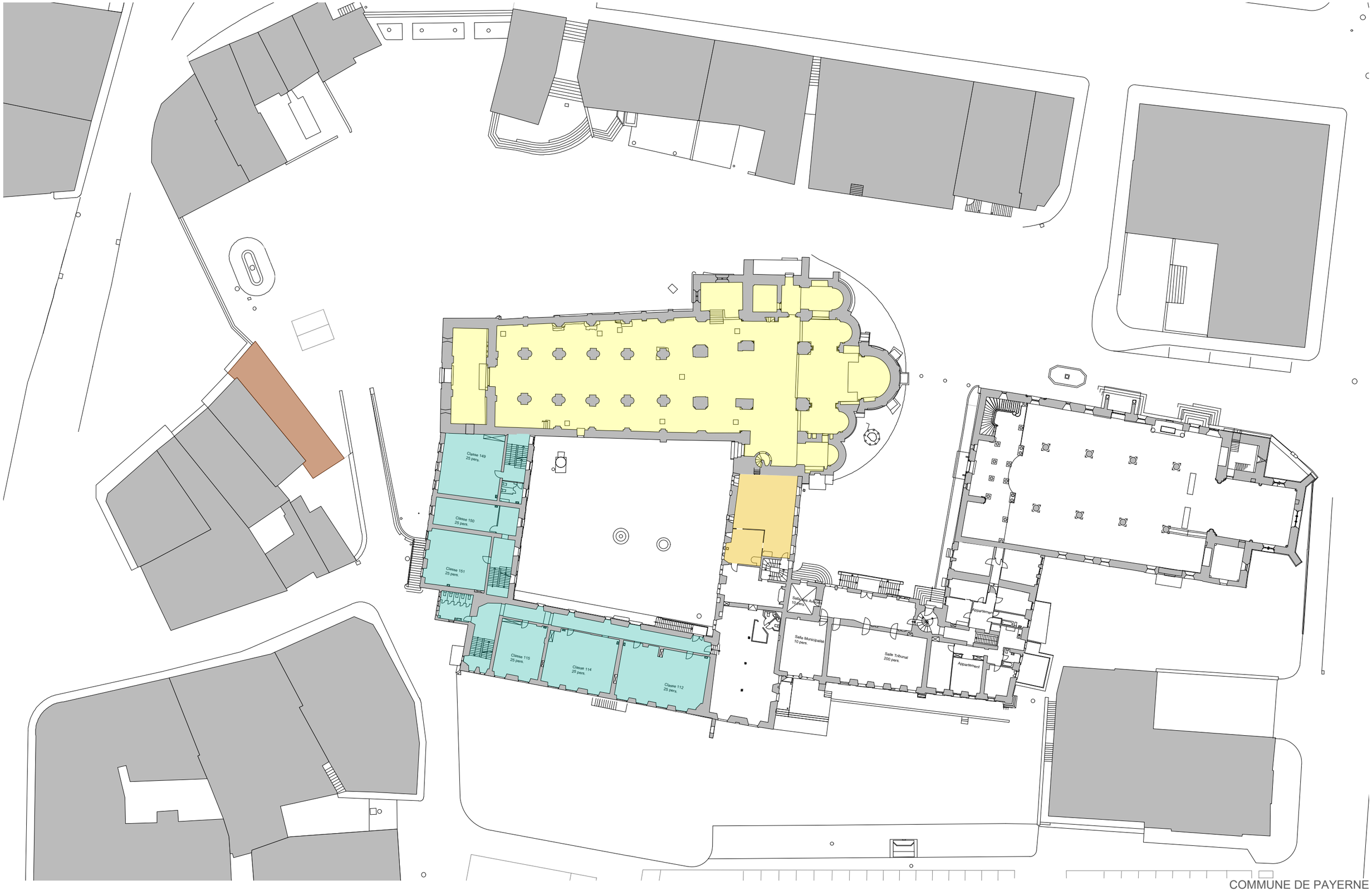
Municipal délégué : M. Christian Friedli

Autre municipale concernée : Christelle Luisier Brodard, Syndique



0 10 20 50m N

COMMUNE DE PAYERNE
CONSERVATION - RESTAURATION ET REAMENAGEMENT DU
SITE HISTORIQUE DE L'ABBATIALE
REZ-DE-CHAUSSEE
ELEMENTS DE PROJET
Ivan Kolecek Atelier d'architecture mars 2016



0 10 20 50m

N

COMMUNE DE PAYERNE
CONSERVATION - RESTAURATION ET REAMENAGEMENT DU
SITE HISTORIQUE DE L'ABBATIALE
NIVEAU 1
ELEMENTS DE PROJET
Ivan Kolecek Atelier d'architecture mars 2016

THEMATIS

PAYERNE 2018 : MISE EN VALEUR DU SITE ABBATIAL

Abbatiale et Musée de Payerne
Concept et plan de développement stratégique

Une étude a été commandée à l'agence d'ingénierie culturelle THEMATIS sur l'avenir du Musée et la mise en valeur de l'Abbatiale de Payerne. L'étude, remise en septembre 2015, a porté sur trois points :

1. Bilan et diagnostic de l'existant
2. Concept de mise en valeur de l'Abbatiale
3. Propositions de mise en œuvre

L'étude complète (72 pages) est disponible au bureau du Greffe municipal.

THEMATIS

1. Bilan et diagnostic de l’existant : l’offre culturelle

Le diagnostic effectué a mis en évidence une offre culturelle certes originale (les expositions de Beaux-Arts) mais coûteuse et menacée par un certain essoufflement. L’offre actuelle n’est pas centrée sur l’objet patrimonial principal du site : l’Abbatiale elle-même, qui possède pourtant le plus grand potentiel de rayonnement au niveau national et international.

Deux leviers ont été identifiés pour corriger le tir :

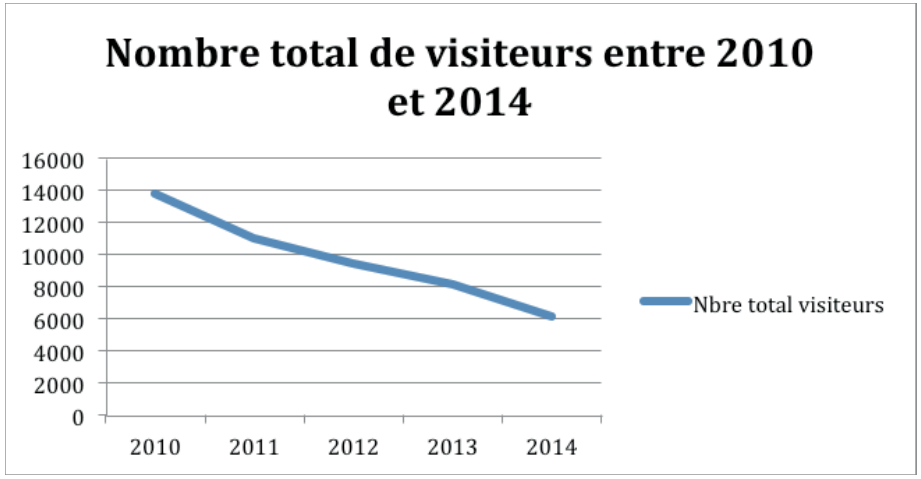
- changer le positionnement de l’offre culturelle et touristique
- redéfinir la gouvernance du site

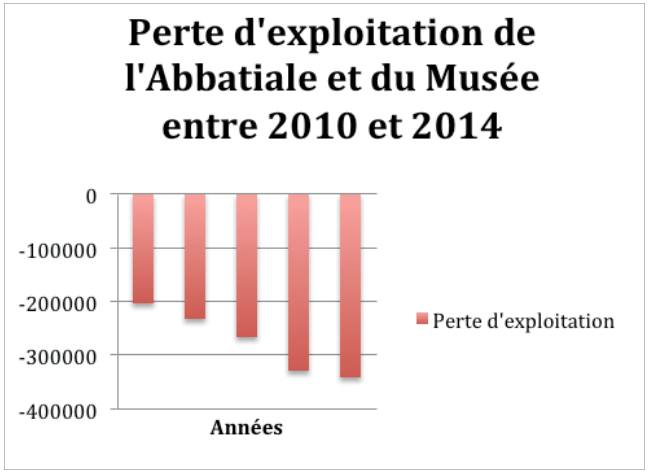
THEMATIS

1. Bilan et diagnostic de l'existant : audience et finances

Entre 2010 et 2014, le bilan des activités du Musée a montré une baisse régulière de la fréquentation, de plus de 55%, le nombre de visiteurs annuels étant passé de 13'843 à 6'155. Durant la même période 2010-2014, le déficit d'exploitation du Musée est passé de CHF 202'715.-- à CHF 341'343.--.

Il est indispensable de corriger cette tendance à la baisse de la fréquentation et de la faire repartir à la hausse ces prochaines années. De la même manière, la perte d'exploitation doit être ramenée au niveau de 2010 au minimum.





THEMATIS

1. Bilan et diagnostic de l’existant : audience et finances

L’Abbatiale et le Musée occupent actuellement 7 personnes, soit 3,4 équivalents temps plein (ETP) :

Dénomination du poste	Taux d'occupation
Conservateur - chef de secteur	100%
Secrétaire	30%
Chargée d'inventaire et de communication	40%
Technicien d'exploitation	70%
Guide - Responsable de l'accueil et de la surveillance	50%
Auxilliaires accueil - à la demande	50%
Total équivalents temps plein ETP	**340%**

De nouvelles compétences doivent être introduites dans l’équipe pour atteindre les buts fixés (marketing et gestion, ingénierie culturelle en particulier).

2. Concept de mise en valeur de l'Abbatiale

Enjeux :

Les enjeux financiers, urbanistiques, touristiques et culturels liés à l'Abbatiale sont très importants pour la ville :

- les investissements à engager pour la stabilisation et la restauration du monument se montent à 32.5 mios de francs
- la Place du Marché, véritable poumon de l'hypercentre que constitue le site abbatial doit être débarrassée de ses voitures et rendue aux piétons pour 2025 au plus tard, selon la convention passée avec la Confédération; l'aménagement du site est un enjeu urbanistique majeur pour la ville
- la vitalité économique et l'animation de cette place dépendent directement de la qualité et de l'attractivité de l'offre culturelle et touristique qui sera mise en place pour valoriser l'Abbatiale ; en d'autres termes, plus l'Abbatiale sera fréquentée, plus la place sera viable économiquement parlant.

2. Concept de mise en valeur de l’Abbatiale

Concept :

Le concept proposé pour la mise en valeur du monument tient compte du diagnostic et des enjeux identifiés ci-dessus. Il prévoit :

- de valoriser principalement l’Abbatiale et son site, le plus grand ensemble clunisien de Suisse
- de fermer le Musée dans un premier temps et de prioriser les efforts sur la mise en valeur de l’Abbatiale avec la création d’un parcours de visite extrêmement attractif et de haut niveau de qualité
- dans un deuxième temps, de rouvrir un Musée historique recentré sur l’histoire de la ville et de l’Abbatiale
- dans un troisième temps, de développer une offre événementielle et d’hébergement sur le site abbatial.

2. Concept de mise en valeur de l'Abbatiale

Circuit de visite :

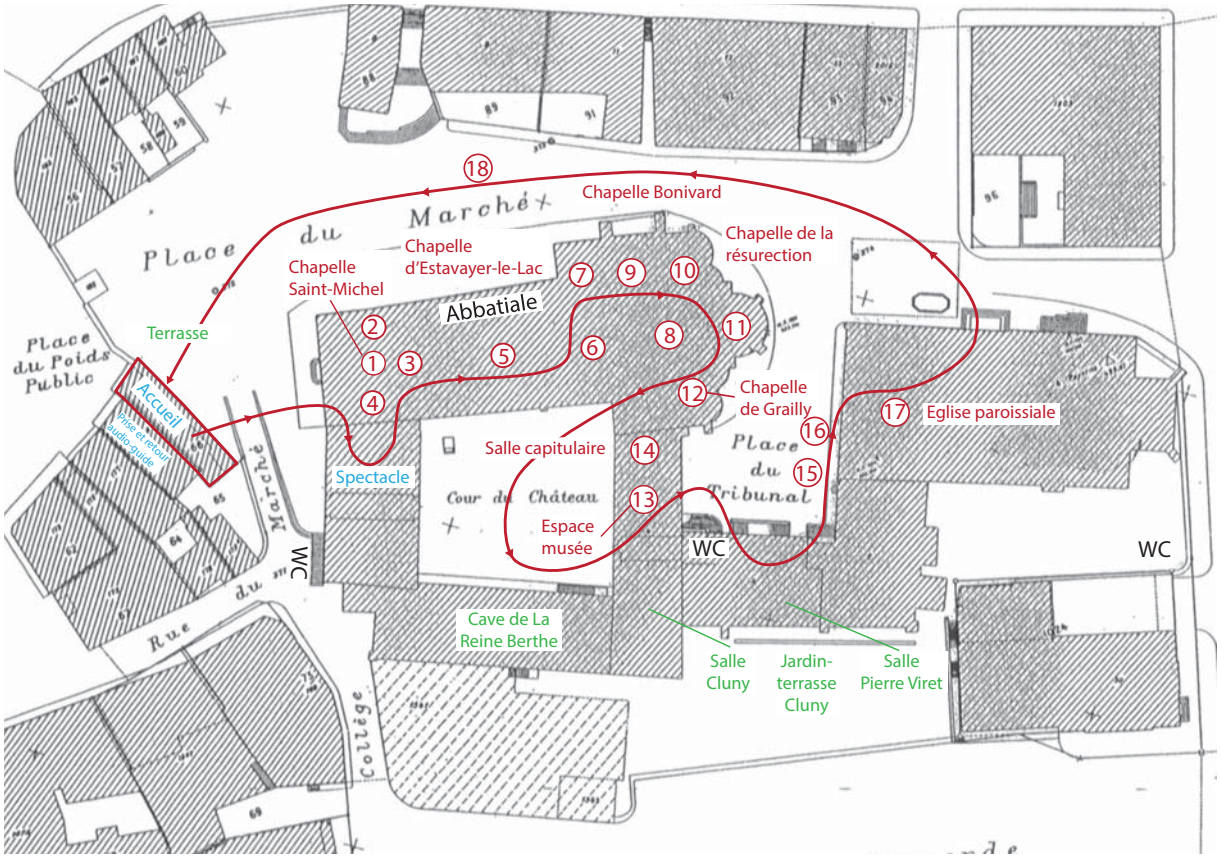
Le concept prévoit de mettre en valeur le site de l'Abbatiale, le plus grand ensemble architectural d'art roman du pays et d'en faire une destination phare du réseau européen des sites clunisiens. La compréhension des lieux sera favorisée par la création d'un nouveau circuit de visite intérieur et extérieur du site abbatial La visite s'effectuera au moyen d'une tablette tactile. Le développement du contenu de cette dernière pourrait s'inscrire dans le cadre du projet Clunypedia (www.clunypedia.com), plateforme numérique de la Fédération des sites clunisiens dont Payerne est membre.

Le circuit de visite de base comprendra :

- Un lieu d'accueil et d'information
- Un spectacle audiovisuel d'introduction à la visite
- Un audioguide-tablette tactile 3D – décrivant une vingtaine de points d'intérêts majeurs
- Des projections d'images sur les murs intérieurs du monument (mapping video)

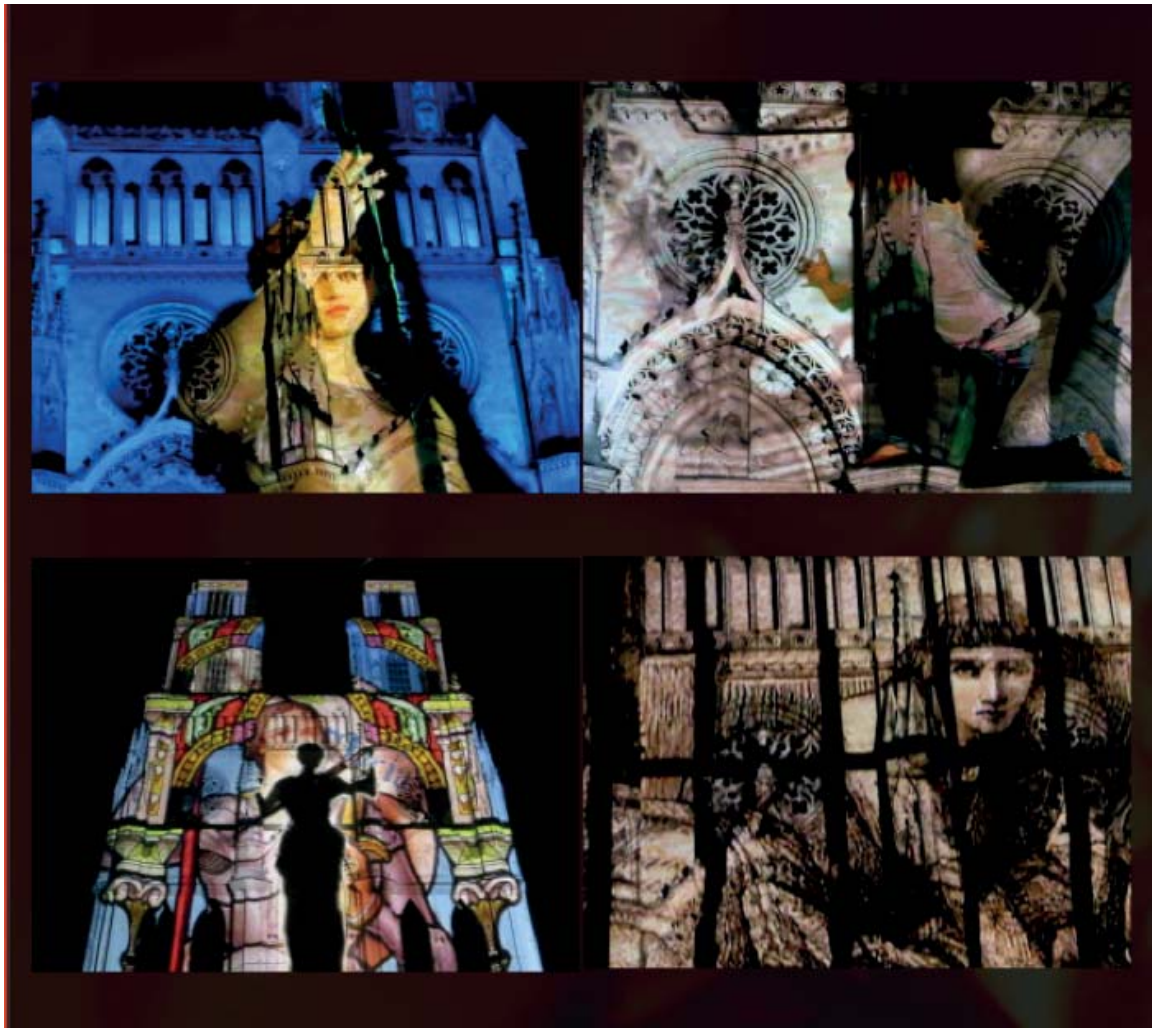
THEMATIS

2. Concept de mise en valeur de l'Abbatiale



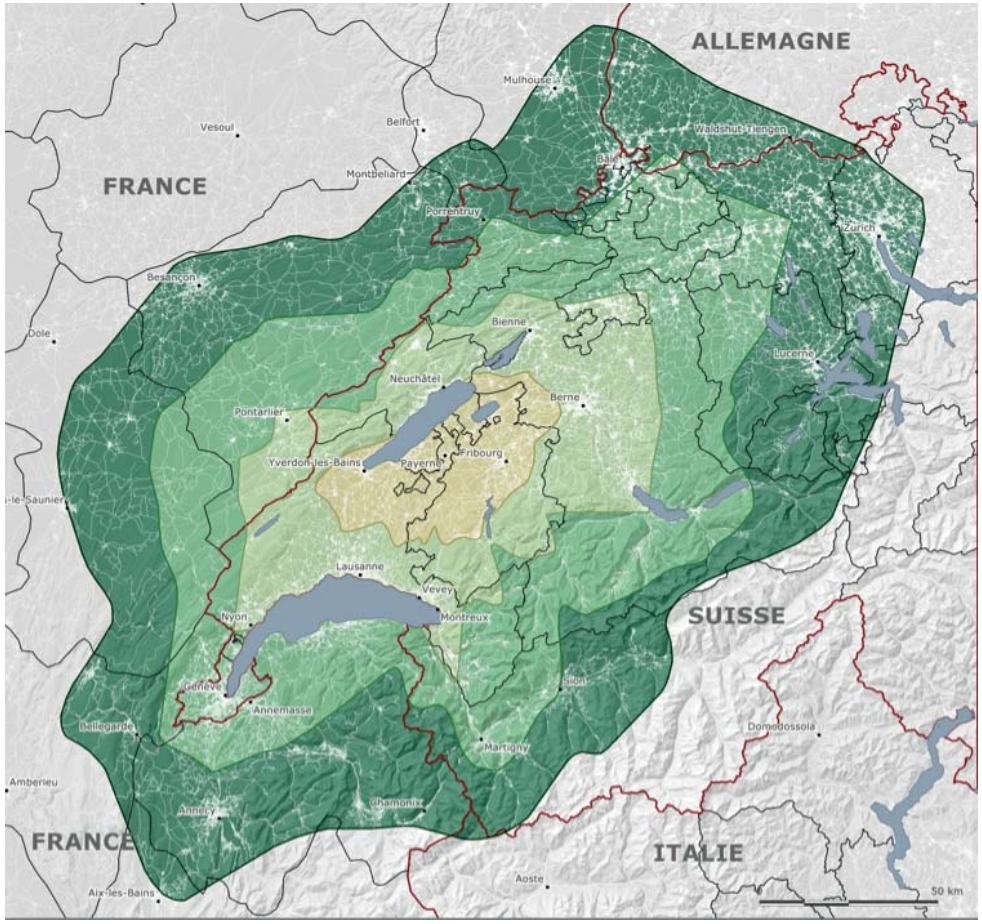
THEMATIS

THEMATIS



THEMATIS

Fréquentation prévisionnelle



THEMATIS

Fréquentation prévisionnelle

Fréquentation et marché régional: taux de pénétration pour 90 min.: 8 benchmarks								
Sites retenus	**Fréquentation 2014**	**Population résidente à 90 minutes**	**Marché touristique global de la région[1]**	**Total**	**Taux de pénétration sur le marché régional**			
Abbatiale de Saint-Philibert, Tournus (Saône-et-Loire, Bourgogne)	220'000	3'868'440	6'049'392	9'917'832	2.22%			
Abbaye de Baume-Les-Messieurs (Doubs, Franche-Comté)	100'000	1'898'202	3'382'991	5'281'193	1.89%			
Abbaye de Citeaux (côte d'Or, Bourgogne)	16'202	1'545'342	3'238'797	4'784'139	0.34%			
Abbaye de La Chaîse-Dieu (Haute-Loire, Auverge)	20'000	1'003'731	1'024'365	2'028'096	0.99%			
Abbaye de Saint-Maurice	31'000	2'762'267	6'434'797	9'197'064	0.34%			
Benediktiner Kloster Disentis	15'000	903'275	3'048'951	3'952'226	0.38%			
Couvent Saint-Jean, Müstair	21'290	497'849	5'553'621	6'051'470	0.35%			
Musée et Abbaye Saint-Germain, Auxerre (Yonne, Bourgogne)	43'611	3'104'663	4'748'659	7'853'322	0.56%			
Total général	**467'103**	**15'583'769**	**33'481'573**	**49'065'342**	**0.95%**			
[1] arrivées, sans les excursionnistes								
Abbatiale, Payerne	**x = ?**	**4'064'510**	**6'772'010**	**10'836'520**	**x**	**0.95%**	**100.00%**	**103'164**
							40.00%	**41'266**
							50.00%	**51'582**
							60.00%	**61'898**

L'étude de marché, basée sur la performance de 8 benchmarks sélectionnés, a montré qu'une cible réaliste de fréquentation pouvait être fixée à 50'000 visiteurs par année, en rythme de croisière.

THEMATIS

Fréquentation prévisionnelle 2018-2020-2025 :

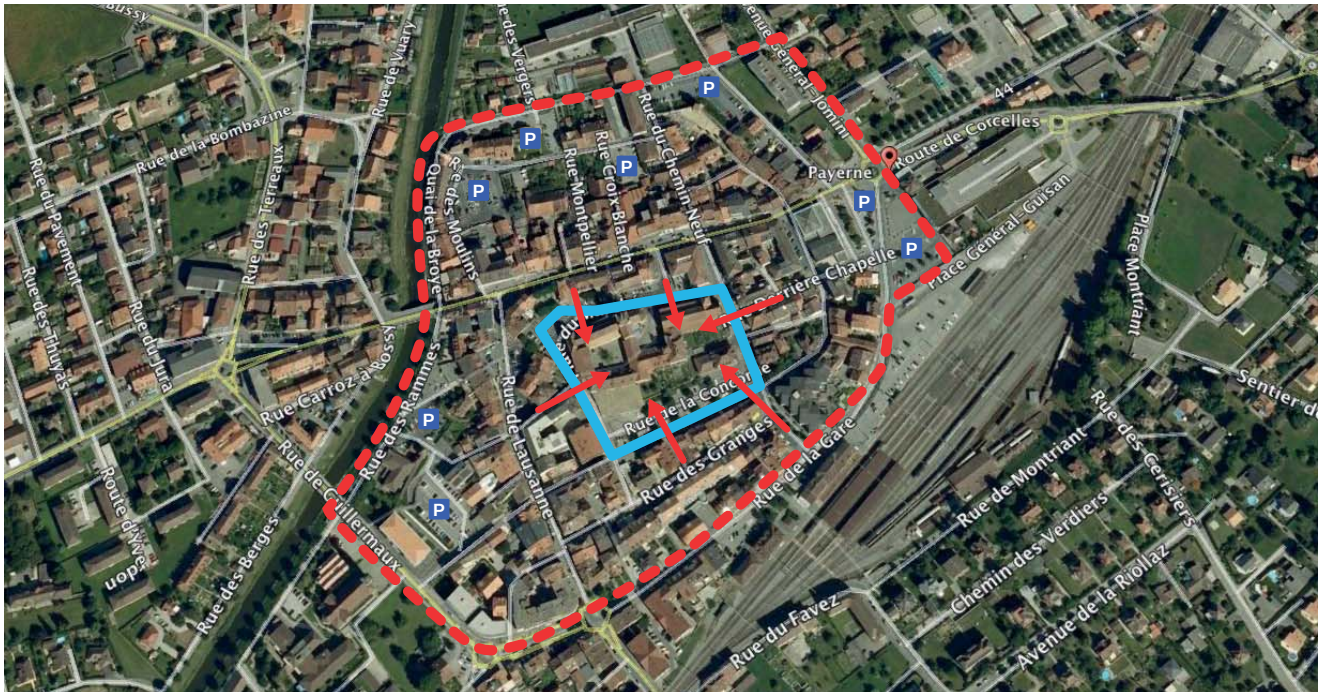
Si l'on adopte le cas le plus réaliste, soit 50'000 visiteurs par année en 2025, la montée en puissance de la fréquentation pourrait s'établir comme suit :

étape 1 : 2018 :	ouverture du parcours de visite :	objectif : 30'000 visiteurs/an
étape 2 : 2020 :	ouverture du Musée et du restaurant :	objectif : 40'000 visiteurs/an
étape 3 : 2025 ou avant :	ouverture du spectacle son et lumière sur la place, ouverture de l'hôtel :	objectif : 50'000 visiteurs/an

Selon le modèle de gouvernance choisi pour le développement du site et les moyens marketing mis en œuvre, les chiffres donnés ci-dessus peuvent être inférieurs ou supérieurs à ces objectifs.

THEMATIS

Ville de Payerne : vue aérienne
Périmètre du site abbatial, et périmètre élargi des parkings à disposition



périmètre
périmètre élargi
accès
parking

Le nombre et la disposition des parkings, tous situés en ville et hors du site, montre la capacité de la ville a accueillir 50’000 visiteurs par année à l’Abbatiale en générant un flux piétonnier favorable aux commerces et à l’animation de la Place du Marché. La proximité de la gare, à 5 minutes du site, est un atout.

Modèle d'exploitation

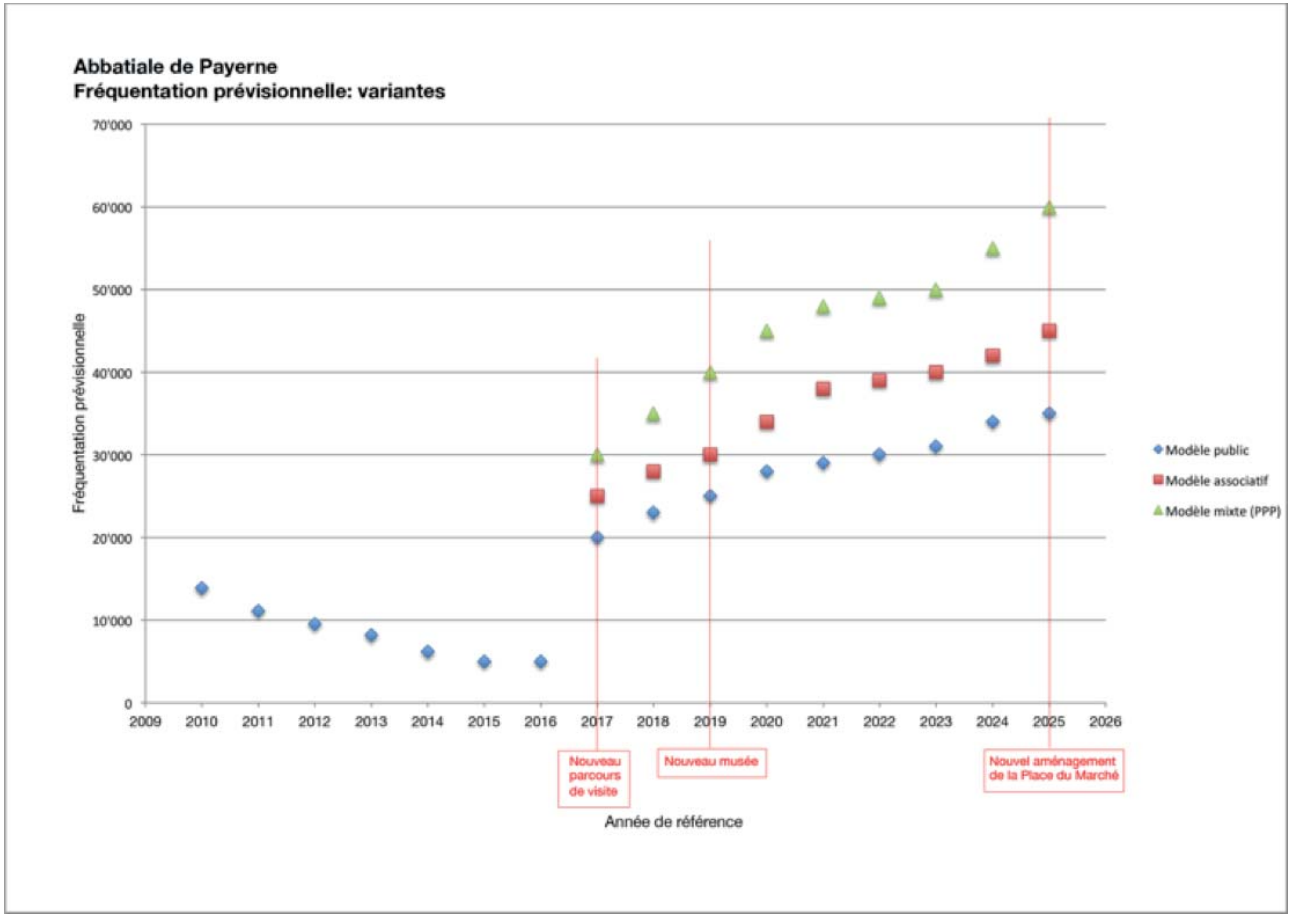
Quatre modèles d'exploitation pour le site de l'Abbatiale et le Musée peuvent entrer en ligne de compte :

- le modèle **public** : continuation du modèle actuel, la Commune gère le site avec un conservateur et du personnel salariés.
- le modèle **associatif** : la Commune confie la gestion du site et du Musée à une association ou à une Fondation adhoc, avec un contrat de prestation et une enveloppe budgétaire annuelle (cf. modèle du Château de la Tour-de-Peilz ou du Château de Chillon).
- le modèle **para-public** : la Commune confie la gestion du site à un organisme para-public : Office du tourisme ou Société de Développement par exemple, (cf. modèle de la Cathédrale de Lausanne).
- le modèle **mixte** (partenariat public-privé, ou PPP) : la Commune confie la gestion du site à un exploitant spécialisé (cf. modèle de l'Abbaye de Saint-Maurice).

Le choix du modèle d'exploitation doit être déterminé par la capacité des partenaires envisagés à apporter une réponse professionnelle au défi que représente la mise en valeur du site abbatial au niveau national et international dans un délai relativement court (été 2018) et avec un niveau de qualité et de rayonnement important (nécessité d'atteindre un public à 1h30 de voiture).

THEMATIS

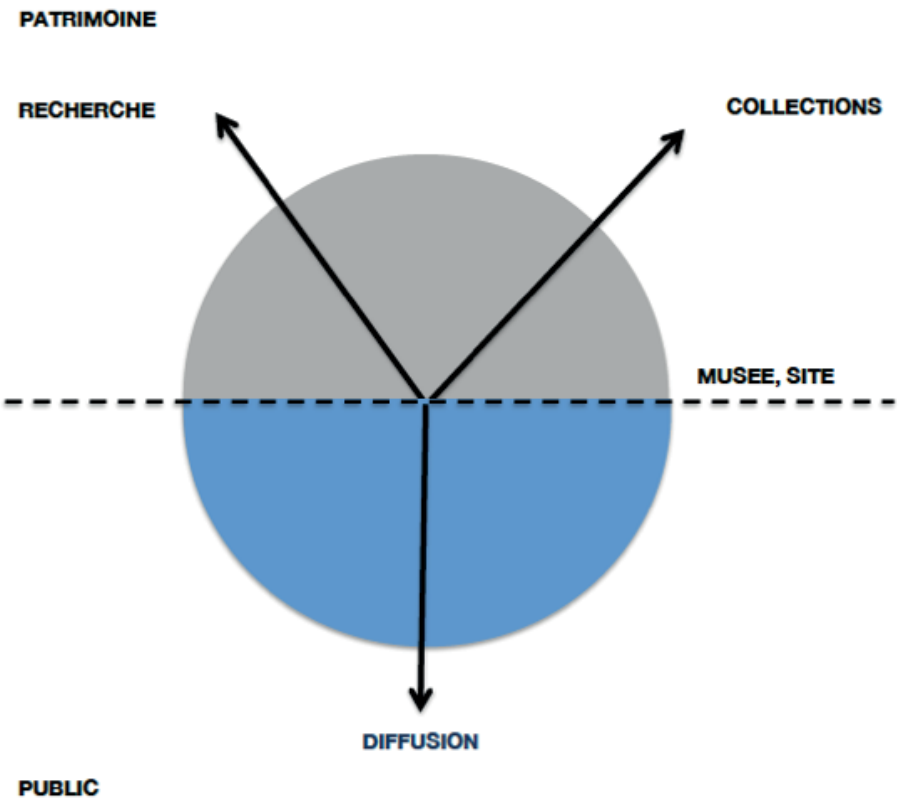
Fréquentation



THEMATIS

Nouvelle gouvernance

Dans un modèle de gestion déléguée, les missions de conservation et d'acquisition de connaissances restent au propriétaire, alors que la mission de diffusion de connaissance, de communication et d'exploitation du site est confiée à l'exploitant. L'exploitant est responsable du programme culturel et du budget d'exploitation.



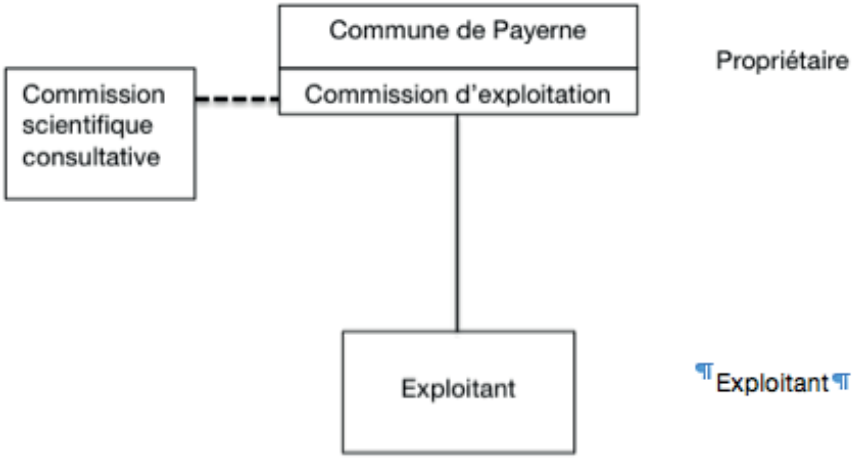
THEMATIS

Nouvelle gouvernance : supervision

Quel que soit le modèle choisi, une bonne gouvernance nécessite la mise en place d'une structure de supervision et de décision sur l'activité. Nous suggérons de mettre en place deux commissions pour cela :

- une commission municipale de gestion (ou d'exploitation) du site, qui sera en charge du contrôle du budget, du suivi mensuel et de contrôle des comptes d'exploitation, et des décisions sur le programme culturel

- une commission scientifique consultative, composée d'experts qui donnera ses conseils sur l'activité scientifique et culturelle.



THEMATIS

Budget d'exploitation prévisionnel

FREQUENTATION ANNUELLE			WORST CASE		MIDDLE CASE		BEST CASE	
				25'000		30'000		40'000
REVENUS ANNUELS								
billetterie				310'500.00		370'600.00		490'800.00
boutique	5.00			125'000.00		150'000.00		200'000.00
location: salle de séminaire	100.00		60	6'000.00	60	6'000.00	80	8'000.00
REVENUS ANNUELS HT				**441'500.00**		**526'600.00**		**698'800.00**
CHARGES ANNUELLES								
Salaires (yc charges sociales)	7'000.00	ETP	1.0	105'560.00	1.0	105'560.00	1.0	105'560.00
Salaires (yc charges sociales)	5'500.00	ETP	2.5	263'900.00	2.5	263'900.00	3.0	316'680.00
Nettoyage	1'000.00			13'920.00		13'920.00		13'920.00
Guides	80%			8'000.00		8'000.00		8'000.00
Achat marchandise boutique	75%			93'750.00		112'500.00		150'000.00
Maintenance				8'000.00		8'000.00		8'000.00
Marketing				30'000.00		30'000.00		40'000.00
Marketing additionnel				20'000.00		20'000.00		20'000.00
Exposition temporaire				50'000.00		50'000.00		50'000.00
Frais administratifs - informatique				6'000.00		6'000.00		6'000.00
Eau, gaz, électricité				6'000.00		6'000.00		6'000.00
Impôts	3.0%			13'245.00		15'798.00		20'964.00
Assurances - sécurité				6'000.00		6'000.00		6'000.00
Location: accueil				1'000.00		1'000.00		1'000.00
Frais divers				5'000.00		5'000.00		5'000.00
CHARGES ANNUELLES HT				**630'375.00**		**651'678.00**		**757'124.00**
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION EBIT				**-188'875.00**		**-125'078.00**		**-58'324.00**

Remarque : résultat avant frais financiers et amortissements.

Le budget d'exploitation prévisionnel donné dans l'étude montre la capacité du site à réduire progressivement son déficit en-dessous de CHF 200'000.– par an, voir mieux.

Budget d’investissement estimatif

Le budget d’investissement estimatif peut être établi de manière relativement détaillée pour l’étape 1 (voir tableau page suivante), et de manière plus sommaire pour l’étape 2. L’étape 3 doit être encore mieux définie pour être chiffrée correctement.

Budget d’investissement sommaire de l’étape 1 (montants HT)

Parcours de visite : estimation sommaire			
- Dépenses d’investissement par espace : équipements muséo :		CHF	1’105'500.--
- Dépenses d’investissement générales : éclairage, audioguide audiovisuel, spécialistes :		CHF	1’905'950.--
Total étape 2 :		**CHF**	**3’011'450.--**

Budget d’investissement sommaire de l’étape 2 (montants HT)

Musée :			
4 salles d’exposition permanente	4 x 50m^2 x CHF 3'500.-- :	CHF	700'000.--
2 salles d’exposition temporaire	2 x 50m^2 x CHF 3'500.-- :	CHF	350'000.--
1 salle pédagogique	1 x 40m^2 x CHF 1'000.-- :	CHF	40'000.--
Salles :			
Aménagement et équipement de 2 salles de conférences	2 x 80m2 x CHF 1'000.-- :	CHF	160'000.--
Cafeteria :			
Aménagement, équipement, mobilier, agrandissement accueil, billetterie, boutique :		CHF	150'000.--
Total étape 2 :		**CHF**	**1’400'000.--**

Budget d’investissement estimatif

Budget d’investissement muséographie et scénographie : synthèse

Etape 1 (2017)	Parcours de visite, avec audioguide et spectacle AV	CHF 3'011'450.--
Etape 2 (2019)	Musée et salle pédagogique, salles de conférences, cafeteria	CHF 1’400'000.--
Etape 3 (2025)	Son et lumière, hôtel ou chambres d’hôtes	A définir

Le budget d’investissement de l’étape 1 est évalué sommairement à CHF 3 millions HT. A engager en 2016 et principalement en 2017 et 2018.
Le budget d’investissement de l’étape 2 est évalué sommairement à CHF 1,4 millions, sous réserve de l’acceptation du programme des travaux, pas encore arrêté. Ce montant sera à engager sur les années 2018 et 2019.

Une phase d’étude de détail de la muséographie du parcours de visite, à prévoir en 2016, devrait permettre de préciser les équipements muséographiques nécessaires et leur coût.

Retombées économiques

Dépenses d'exploitation

La réouverture du site abbatial aura un impact positif sur le tourisme local et régional. La venue des excursionnistes et des touristes à Payerne et dans la région provoquera des retombées économiques importantes.

Selon l'étude de Rütter et Partners (Vaud Tourisme 2004), la dépense moyenne journalière des excursionnistes et des touristes dans le Canton de Vaud s'établit comme suit :

- dépense moyenne des visiteurs excursionnistes: CHF 55.-- / par personne et par jour
- dépense moyenne des visiteurs logeant à l'hôtel: CHF 118.-- / par personne et par jour

Pour une seule année d'exploitation, et pour une moyenne de 30'000 visiteurs payants, dont 66% seraient des excursionnistes et 34% des touristes, les retombées économiques directes du projet sont de :

- excursionnistes :	30'000 x 66% x 55.--	=	1'089'000.-- par an
- touristes :	30'000 x 34% x 118.--	=	1'203'600.-- par an
Total			**2'292'600.--** par an

Au total, les retombées économiques directes du projet sur Payerne et sa région sont de 2,3 millions de francs par an, dès l'année 2018. Ce chiffre peut doubler, et passer à 4,6 million de francs par an dès la mise en service de l'offre touristique prévue à l'étape 3 (2025 au plus tard).

THEMATIS

Planning

Pour produire leur effet, les étapes de cette mise en valeur muséographique et scénographique du monument doivent absolument être coordonnées avec les travaux architecturaux, selon un calendrier précis :

Calendrier prévisionnel :

Etape 1 : printemps 2018
fin des travaux architecturaux de stabilisation ; coût : 7.5 mios.
ouverture d'un parcours de visite du site abbatial avec visioguide 3D et spectacle audiovisuel ; coût : 3,01 mios.
objectif : 30'000 visiteurs.

Etape 2 : printemps 2020
fin de la première étape des travaux architecturaux de restauration.
réouverture du Musée historique rénové, avec salles d'expositions permanentes et temporaires, et salles de conférences et séminaires ; jubilé du 150ème anniversaire du Musée : coût : 1,4 mio.
objectif : 40'000 visiteurs.

Etape 3 : été 2025 au plus tard
fin des travaux architecturaux de restauration de l'abbatiale, coût total, y compris stabilisation : 32,5 mios.
fin des travaux d'aménagement piétonnier de la place du Marché et de la Place de la Concorde.
ouverture d'une offre événementielle sur la place : son et lumière, par exemple.
ouverture d'une offre d'hébergement adaptée sur le site : chambres d'hôtes, résidence hôtelière, à définir.
objectif : 50'000 visiteurs payants, 100'000 sur la Place du Marché

THEMATIS

Mise en valeur de l'Abbatiale de Payerne : planning stratégique des études et travaux

année: 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025

semestre: 1 2 3 4

0. CONDUITE STRATEGIQUE
- Etude de bilan, diagnostic, concept
- Décision mandats d'études projet muséo
- COPIL : programme général
- COPIL : pilotage des travaux architecture et muséographie

ETAPE ARCHI 1 : stabilisation
- Etudes et travaux de stabilisation

ETAPE MUSEO 1

1. PARCOURS DE VISITE DU SITE ABBATIAL
- *Travaux scientifiques/contenus parcours*
- Avant-projet
- Projet
- Projet définitif/appel d'offre
- Appel d'offre/réalisation
- Réalisation
- Inauguration
- Bouclement

ETAPE ARCHI 2 : restauration
- Etudes et travaux de restauration

ETAPE MUSEO 2

2. MUSEE HISTORIQUE
- *Travaux scientifiques/contenus musée*
- Avant-projet
- Projet
- Projet définitif/appel d'offre
- Appel d'offre/réalisation
- Réalisation
- Inauguration
- Bouclement

ETAPE ARCHI 3 : restauration
- Aménagement de la place du Marché

ETAPE MUSEO 3
- Nice to have : son et lumière
- Nice to have : hébergement touristique

GOUVERNANCE SITE
- Conservateur actuel
- *Nouveau conservateur* : recrutement,
- *Nouveau conservateur* : engagement
- *Exploitant* : cahier des charges, appel d'offres
- *Exploitant* : gestion et développement du site
- Plan directeur PSC

inauguration parcours de visite

inauguration Musée historique

inauguration place du Marché (au plus tard)

THEMATIS

3. Propositions de mise en oeuvre

Les propositions faites pour mettre en œuvre le projet sont de trois ordres :

a) Mesures de conduite stratégique
b) Mesures de gouvernance du site
c) Mesures de mise en œuvre du projet

a) Mesures de conduite stratégique

- mettre en place un Comité de pilotage (COPIL), ainsi qu'un programme coordonné des travaux architecturaux et muséaux 2016-2025, pour décembre 2015
- faire établir par le COPIL un échéancier des décisions à prendre et des engagements financiers à prévoir à l'intention de la Municipalité, pour le printemps 2016: programme des études du projet, préavis du crédit d'étude
- validation des coûts de l'étape 1 par la Municipalité, pour le printemps 2016.

THEMATIS

3. Propositions de mise en oeuvre

b) Mesures de gouvernance du site

- choisir, en fonction des délais et objectifs, le meilleur mode de gouvernance du site : public, associatif ou partenariat public-privé (PPP), pour le printemps 2016

- faire élaborer le cahier des charges d'un conservateur du patrimoine de l'Abbatiale (et du futur Musée historique) et le recruter pour le 2ème semestre 2016

- faire élaborer le cahier des charges d'un exploitant du site et le recruter pour le 2ème semestre 2016

- faire élaborer par la direction du site et le conservateur un Plan de développement du site abbatial : un projet scientifique et culturel (PSC), avec plan d'action et budget (2ème semestre 2016). (Coût de la mesure : env. CHF 35'000.--, subventionnable par le SPECO, en partie)

- désigner une Commission scientifique pour accompagner la réalisation du PSC.

THEMATIS

3. Propositions de mise en oeuvre

c) Mesures de mise en œuvre et réalisation du projet

- faire étudier un avant-projet et projet muséographique du parcours de visite pour le 2e semestre 2016; coût : CHF 160’000.-- ; décision : printemps 2016 au plus tard

- faire développer le projet muséographique, y. c. les appels d’offres, et faire réaliser le projet (en atelier et sur site) durant l’année 2017 et le 1er trimestre 2018; coût : CHF 2,85 mios.

THEMATIS

3. Propositions de mise en oeuvre

Recommandations

Les recommandations données par THEMATIS, spécialiste en ingénierie culturelle, sont les suivantes :

1. Faire le choix stratégique de miser sur l'Abbatiale : concentrer les moyens sur la mise en valeur de l'offre culturelle et patrimoniale la plus importante et la plus porteuse au niveau national et international

2. Développer une offre de visite attractive et de haute qualité, susceptible de drainer un large public, en provenance de toute la Suisse romande, de la Suisse alémanique et de la France voisine

3. Privilégier, au vu des délais et des enjeux patrimoniaux touristiques et économiques importants, une gouvernance dynamique du site : privilégier le partenariat public-privé (PPP)

4. Orienter la gestion du site vers un tourisme culturel durable : les visiteurs bénéficiaires de l'offre supportent économiquement son coût (réduction du déficit actuel du Musée et augmentation des recettes propres : entrées principalement)

5. Faire jouer les synergies avec l'Office du tourisme

6. Développer en parallèle une offre de séminaires d'entreprises et de restauration pour 2020 et d'hébergement pour 2025, de manière à allonger la durée de visite sur site et à augmenter la dépense par visiteur sur le site et en ville.