



# Payerne

MUNICIPALITE DE PAYERNE

Au Conseil communal de Payerne :

**Préavis n° 04/2024**

**Objet du préavis**

**Demande de subvention complémentaire pour l'Association du Site de l'Abbatiale de Payerne (ASAP) de Fr. 150'000.— par année dès 2024 et jusqu'en 2028**

**Table des matières**

1. Historique .....	3
2. Bilan chiffré des 3 dernières années après la réouverture .....	3
3. Bilan des activités culturelles des 3 dernières années.....	5
3.1. Expositions temporaires .....	5
3.2. Evénements.....	6
3.3. Activités .....	7
3.4. Publication.....	8
3.5. Renommée internationale.....	8
3.6. Collections du musée .....	9
3.7. Retombée des activités culturelles .....	9
4. Bilan des actions marketing des 3 dernières années .....	10
5. Projets pour les 5 prochaines années.....	11
6. Objet du préavis .....	12
6.1. Ressources humaines .....	13
6.2. Communication et marketing .....	13
6.3. Propriété et amortissement de l'investissement consacré à la muséographie .....	14
7. Financement.....	14
8. Conclusions.....	14

AU CONSEIL COMMUNAL  
de et à  
1530 Payerne

Monsieur le 1<sup>er</sup> Vice-Président,  
Mesdames et Messieurs les membres du Conseil communal,

## **1. Historique**

La gestion du site de l'Abbatiale de Payerne a été repensée en lien avec la restauration de l'édifice, le réaménagement de la Place du Marché et la mise en valeur de l'édifice par son nouveau parcours de découverte. Le projet a évolué au fil des préavis, selon les hypothèses de gouvernance, d'investissement muséographique et de modèles d'exploitation. L'historique détaillé du projet abbatial dans son ensemble se retrouve dans les préavis suivants :

- préavis n° 08/2016 : Crédit d'étude pour la mise en valeur et le réaménagement du site historique de l'Abbatiale de Payerne ;
- préavis n° 10/2017 : Mise en valeur du site de l'Abbatiale – Etape 2 – Restauration intérieure – nouveau concept muséographique – réaménagement de la Place du Marché ;
- préavis n° 18/2018 : Création de l'Association du Site de l'Abbatiale de Payerne (ASAP).

Pour différentes raisons, les prévisions budgétaires et de fréquentation présentées dans ces différents préavis ne reflètent pas la réalité du terrain, qui sera détaillée dans le présent préavis.

## **2. Bilan chiffré des 3 dernières années après la réouverture**

Suite à un chantier de restauration de grande ampleur, l'Abbatiale de Payerne a rouvert ses portes au public en juillet 2020. En trois ans, de multiples projets ont vu le jour dans le but de faire rayonner ce haut lieu de l'architecture romane, tout d'abord, par la mise en place de la nouvelle exploitation et la commercialisation du parcours de découverte, exposition permanente de l'édifice. Ensuite, l'offre s'est vue complétée au fil des ans par de nombreuses expositions, événements, activités et publications.

Le lancement du parcours de découverte, ainsi que le riche programme culturel annuel, ont permis d'arriver à la fréquentation suivante<sup>1</sup> :

- 2020 (juillet-octobre) : 14'000 ;
- 2021 (mars-décembre) : 15'700 ;
- 2022 (janvier-décembre) : 11'600 ;
- 2023 (janvier-décembre) : 12'000.

Ces chiffres de fréquentation sont en-dessous des prévisions annoncées dans les préavis. De nombreux paramètres sont intervenus entre les prévisions énoncées dans les préavis et l'exploitation réelle du site.

---

<sup>1</sup> Ces chiffres comprennent uniquement les visiteuses et visiteurs ayant acquis un billet d'entrée au parcours de découverte et non l'ensemble des utilisatrices et utilisateurs du site, qui sont bien plus nombreux. Les utilisatrices et utilisateurs du site comprennent les visiteuses et visiteurs mais aussi les spectatrices et spectateurs des concerts, les participantes et participants aux offices religieux, aux cérémonies officielles, aux événements publics et privés, les locataires des salles.

L'ouverture au public a été retardée et, à cause de la Covid-19, le site n'a pas pu être lancé par une grande fête d'inauguration sur 4 jours, qui aurait dû offrir une visibilité au niveau national. Il convient aussi de noter que les prévisions de fréquentation de 30'000 visiteuses et visiteurs à l'ouverture et 50'000 après 8 ans, présentées dans le préavis n° 08/2016, correspondaient à une estimation de budget d'investissement muséographique de Fr. 4.4 mios (phase 1 : Fr. 3 mios pour le parcours de découverte et phase 2 : Fr. 1.4 mios pour l'aménagement de 9 salles d'expositions permanentes, temporaires, salles de conférences et de médiation) contre Fr. 2 mios pour le parcours réalisé. La deuxième phase de travaux, devant aboutir à l'augmentation des espaces d'exposition, est en cours d'étude et son projet dépendra du développement du collège et de la possibilité de récupérer les salles de l'ancien château.

Malgré une fréquentation inférieure aux objectifs, l'équipe d'exploitation du site a su piloter les charges de façon à limiter au maximum tous les frais variables : réduction des charges de personnel variable, réduction des coûts matière et réduction des enveloppes dévolues aux expositions et au marketing. Cette limitation des frais variables permet d'assurer la stabilité financière de l'association à court terme mais ne garantit pas un maintien de la fréquentation sur le long terme. D'autant plus que cela va impacter dans les ressources pour faire connaître le site (budget marketing) et pour créer des occasions pour faire revenir le public (budget expositions).

Le détail de la fréquentation, des chiffres d'affaire et des charges d'exploitation est consultable dans le budget en annexe. Il comprend le réalisé des années 2020, 2021 et 2022, l'estimation d'atterrissage de 2023 (les comptes n'étant pas encore clôturés), ainsi que des prévisions budgétaires de 2024 à 2028.

Ci-dessous un extrait résumé des résultats effectifs et prévisionnels pour les années 2022 à 2024 :

	2022 Réalisé	2023 Projeté	2024 Anc. Budget	2024 Budget
<b>Fréquentation totale</b>	<b>11 604</b>	<b>11 982</b>	<b>23 000</b>	<b>13 000</b>
CA Billetterie	126 421.60	128 982	258 382	146 042
CA Boutique	29 739.41	29 737	71 300	39 000
CA Visites guidées	20 848.78	19 250	23 000	13 867
CA Prestations annexes	16 745.18	9 561	11 500	6 933
CA Locations	2 379.28	2 340	14 310	10 800
CA Spectacles	5 803.15	0	15 000	10 000
Recettes exceptionnelles	7 995.71	0	0	0
<b>CA Total</b>	<b>209 933.11</b>	<b>189 871</b>	<b>393 492</b>	<b>226 642</b>
<b>Masse salariale totale</b>	<b>-405 131.69</b>	<b>-417 085</b>	<b>-433 022</b>	<b>-499 219</b>
<b>Achats marchandises boutique</b>	<b>-13 738.12</b>	<b>-17 507</b>	<b>-42 805</b>	<b>-19 500</b>
Nettoyage des locaux	-15 305.20	-15 500	-12 100	-15 300
Assurances	-5 875.25	-6 068	-7 070	-7 000
Electricité et chauffage	-10 459.40	-10 500	-8 000	-11 000
Frais administratifs	-3 565.27	-1 005	-8 080	-8 000
Charges informatiques	-12 582.12	-12 500	-10 050	-10 630
Marketing	-58 315.42	-28 554	-41 814	-80 000
Programme culturel et manifestations	-81 060.99	-98 910	-140 000	-82 000
Charges de prestations annexes et VG	-17 786.88	-14 622	-17 250	-10 400
Autres charges d'exploitation	-38 127.07	-49 821	-70 076	-45 808
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>-243 077.60</b>	<b>-237 480</b>	<b>-314 440</b>	<b>-270 138</b>
<b>Charges totales</b>	<b>-661 947.41</b>	<b>-672 072</b>	<b>-790 267</b>	<b>-788 857</b>
Taxe divertissement	-14 896.99	-15 797	-30 788	-17 684
<b>RO (Résultat Opérationnel)</b>	<b>-466 911.29</b>	<b>-497 999</b>	<b>-427 563</b>	<b>-579 899</b>
Subvention communale exploitation	290 000.00	290 000	290 000	290 000
Subvention communale complémentaire	0.00	0	0	150 000
Subvention communale programme culturel	60 000.00	60 000	60 000	60 000
Subvention communal Point I	74 280.40	80 000	80 000	80 000
Cas de rigueur et plan de relance	19 384.88	0	0	0
Sponsoring	36 698.23	68 218		
<b>Résultat</b>	<b>13 490.22</b>	<b>257</b>	<b>2 437</b>	<b>101</b>

### **3. Bilan des activités culturelles des 3 dernières années**

Malgré la qualité et l'intérêt que suscite le parcours de découverte, il ne suffit pas, à lui-seul, à assurer un seuil de fréquentation stable ou en hausse. Il faut donc prévoir des activités temporaires comme des expositions, des événements, des concerts ou des manifestations afin de faire vivre le site, de le rendre dynamique et d'encourager non seulement la visite mais aussi la revisite.

Pour se faire, l'équipe de l'Abbatiale a mis en œuvre de nombreux projets durant les trois dernières années, dont voici un bref résumé. L'ensemble des projets est consultable dans les rapports annuels 2020, 2021 et 2022.

#### **3.1. Expositions temporaires**

En 2021, la première exposition temporaire proposée s'intitulait « Bâtisseurs ». Elle retraçait les spécificités de la construction au Moyen Age et abordait le dernier chantier de restauration. Dès 2022, l'équipe du musée a souhaité valoriser les collections par la mise en place d'une série d'expositions « Coup d'œil sur les collections ». En 2022, l'exposition coup d'œil était consacrée aux bouquets de fleurs d'Aimée Rapin. En 2023, c'est « L'Abbatiale vue par les artistes » qui a occupé durant quelques mois les deux petites salles d'expositions temporaires. Cette même année, une deuxième exposition temporaire a occupé l'Abbatiale avec pour thématique Cluny et son réseau.



*Vernissage de l'exposition « Bâtisseurs »,  
8 juillet 2021*



*Affiche de la première exposition « Coup d'œil sur les collections »,  
2022*



Vernissage de l'exposition « Cluny #tousconnectés », 16 juin 2023 (© Simon Brunet Production)

### 3.2. Événements

De nombreux événements ont rythmé les saisons, en commençant par l'inauguration. Pour ne citer que les plus importants, en 2021, en lien avec l'exposition « Bâtisseurs », un mapping monumental dans le chœur de l'Abbatiale a célébré le premier anniversaire de la réouverture. En 2022, « De Vert et d'Art », grande manifestation artistique sur l'entier du site, a offert aux visiteuses et visiteurs un dialogue subtil entre art-architecture et compositions florales et horticoles. Cette manifestation a accueilli plus de 1'600 visites en quatre jours.



Événement d'inauguration, 3 septembre 2020



Mapping dans le chœur de l'Abbatiale pour fêter la première année de réouverture, septembre 2021



« De Vert et d'Art », gagnantes et gagnants Prix du jury, septembre 2022 (© Simon Brunet Production)

### 3.3. Activités

En complément au parcours de découverte, dès 2020, un important jeu intitulé le « tombeau de la reine » a été proposé au public (voir préavis n° 16/2020 : Participation communale au programme de relance du Musée (ASAP) suite à la crise sanitaire Covid-19). Il permet d'en apprendre plus sur l'histoire de la fameuse reine Berthe et de chercher l'emplacement de son tombeau. En mai 2021, l'enquête s'est achevée par l'ouverture du tombeau de l'église paroissiale, mettant en valeur le travail des archéologues.



Ouverture du tombeau de l'église paroissiale, 20 mai 2021

Plusieurs visites guidées sont proposées au public sur l'architecture et l'histoire de l'Abbatiale, mais aussi en lien avec les thématiques spécifiques des expositions temporaires et des événements saisonniers. Une visite à la lanterne est réalisée en hiver.

Durant la saison estivale, en 2022 et 2023, un jardin éphémère s'est tenu dans l'ancien préau du cloître, afin d'offrir aux visiteuses et visiteurs un temps de pause, en marge de la découverte de l'Abbatiale. Pour sa deuxième édition, il s'est vu complété par la création d'une « Chapelle aux papillons » dans la chapelle d'Estavayer.



*Chapelle aux papillons, été 2023*

### **3.4. Publication**

En fin 2021, l'ASAP a publié son premier ouvrage, un livre souvenir largement illustré retraçant les grandes étapes historiques et décoratives de l'Abbatiale. Cette première publication fort attendue sera complétée par un livre plus conséquent de 200 pages retraçant l'histoire détaillée et les travaux de restauration (parution prévue pour 2024).

### **3.5. Renommée internationale**

Le travail magistral de restauration de l'édifice, sa mise en valeur par son nouveau parcours de découverte et les nombreuses activités proposées au public ont permis au site de l'Abbatiale d'être reconnu au niveau européen. Nominé au Prix du musée européen de l'année 2023 (European Museum of the Year Award : EMYA), le site de l'Abbatiale a remporté une mention spéciale parmi 33 musées européens issus de 18 pays. 6 autres musées suisses faisaient également partie des nominés : le Kunsthaus de Zürich, le Musée Atelier Audemars Piguet au Brassus, le Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne, le Museo di Val Verzasca à Sonogno, le secteur d'exposition du Stiftbezirk de Saint-Gall, ainsi que le Musée agricole suisse Burgrain à Alberswil. Seul ce dernier a été primé et a obtenu le Prix Meyvaert pour le développement durable. L'obtention de cette mention spéciale pour le site de l'Abbatiale souligne cette reconnaissance internationale. Elle valide le travail qui est fait sur le site au regard de ce qui est attendu d'un musée au XXI<sup>e</sup> siècle en matière d'accessibilité, de transversalité, de conservation et de transmission du patrimoine.

Sur le plan européen, l'Abbatiale fait aussi partie d'une candidature au patrimoine mondial de l'UNESCO aux côtés des autres sites clunisiens, ce qui la place dans un réseau aussi bien du temps de sa construction, qu'aujourd'hui.



### 3.6. Collections du musée

En parallèle des expositions et événements, l'équipe du musée assure la gestion de la collection communale, qui s'est vue augmentée de nouvelles acquisitions au cours de ces dernières années. Des chantiers de restauration d'œuvres ont également été entrepris ainsi que la mise en place d'une politique d'acquisition.

### 3.7. Retombée des activités culturelles

Les activités culturelles permettent de :

- faire revenir le public (par exemple : exposition temporaire) ;
- capter un nouveau public (par exemple : la « Chapelle aux papillons » a fait venir davantage de public famille et des gens non habitués des musées) ;
- diversifier le public via des partenariats avec d'autres secteurs d'activité (par exemple : la manifestation artistique transversale « De Vert et d'Art » a permis de faire venir un public plus jeune à l'Abbatiale et le réseau des nombreux partenaires du projet (fleuristes, hortultrices et horticulteurs, écoles primaire, etc.) a permis d'augmenter considérablement la fréquentation durant le temps de la manifestation) ;
- créer des retombées économiques positives pour la Ville puisque les visiteuses et visiteurs associent à leur découverte du site tantôt un repas, tantôt un achat dans un commerce.

Ainsi, cette riche offre culturelle permet d'augmenter la fréquentation ou au moins de la maintenir. Elle baisserait de façon certaine au fil des ans avec pour seule offre le parcours de découverte.

Les chiffres de fréquentation mensuelle de 2022 et 2023 illustrent l'impact positif d'activités supplémentaires au parcours de découverte.

<b>Comparatif des fréquentations mensuelles 2022 et 2023</b>		
	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Janvier	387	330
Février	549	297
Mars	660	553
Avril	856	933
Mai	1'076	1'081
Juin	1'317	1'556
Juillet	1'147	2'440 (CAP)
Août	1'319	1'953 (CAP)
Septembre	2'481 (V&A)	1'137
Octobre	852	850
Novembre	454	414
Décembre	506	438
<b>Total</b>	<b>11'604</b>	<b>11'982</b>

En septembre 2022, « De Vert et d'Art » (V&A) a comptabilisé une fréquentation de plus de 1'600 personnes sur 4 jours, permettant de doubler la fréquentation par rapport à une année sans événement particulier à cette période-là. En été (juillet et août) 2023, la « Chapelle aux papillons » (CAP) a également permis d'augmenter considérablement la fréquentation.

Les tableaux ci-dessous illustrent également la différence de type de public lors d'événements comme « De Vert et d'Art » ou la « Chapelle aux papillons », qui amènent davantage de famille et d'enfants.

	Juillet							
	Adulte	Réduit	Enfant	Famille	Abonnements	Groupes	Ecoles	Total
2022	449	447	70	25	36	120	0	1'147
2023	918	717	443	176	18	168	0	2'440 (CAP)

	Août							
	Adulte	Réduit	Enfant	Famille	Abonnements	Groupes	Ecoles	Total
2022	490	573	90	33	14	119	0	1'319
2023	800	516	205	104	8	295	25	1'953 (CAP)

	Septembre							
	Adulte	Réduit	Enfant	Famille	Abonnements	Groupes	Ecole	Total
2022	1182	877	84	75	13	242	8	2'481 (V&A)
2023	259	266	22	9	2	457	122	1'137

#### 4. Bilan des actions marketing des 3 dernières années

Le développement du plan marketing initial visait un démarrage avec une fête d'inauguration sur 4 jours avec plus de Fr. 350'000.— de budget. Elle aurait dû permettre des retombées médiatiques pour faire connaître le parcours de découverte au niveau national. Elle n'a pas pu avoir lieu pour les raisons sanitaires que l'on connaît. L'équipe du musée a cherché à soigner les relations avec la presse et a investi dans différents médias publicitaires au fil des ans. Un programme de relance a également été mis en place afin d'offrir une meilleure visibilité au site (voir préavis n° 16/2020).

	2020 (réalisé) Fr.	2021 (réalisé) Fr.	2022 (réalisé) Fr.	2023 (projeté)* Fr.
Production (impressions, graphisme, shootings photos, etc.)	2'000.—	12'000.—	10'300.—	3'200.—
Affichage	0.—	5'300.—	0.—	0.—
Publicité papier (magazines, infoguide, brochures)	5'600.—	8'000.—	1'300.—	1000.—
Réseaux sociaux et sites dédiés	16'500.—	1'700.—	11'900.—	3'200.—
Spots radio	35'100.—	12'500.—	5'800.—	7'900.—
Spots TV	0.—	9'600.—	29'000.—	0.—
Campagne à la Poste	0.—	0.—	0.—	10'200.—
Travail média inauguration	8'000.—	0.—	0.—	0.—
Divers	335.70	298.42	15.42	3'054.32
<b>Total</b>	<b>67'535.70</b>	<b>49'398.42</b>	<b>58'315.42</b>	<b>28'554.32</b>

\* Comptes 2023 non clôturés au moment de la rédaction de ce préavis

Chaque année, le mix-marketing a été privilégié, communiquant sur différents types de médias, aussi bien papier (dans la presse spécialisée, l'infoguide de l'office du tourisme, etc.) que numérique via les réseaux sociaux ou des sites dédiés. Les achats d'espaces publicitaires à la radio, à la TV, à La Poste ont aussi été essayés successivement au fil des ans. Selon les années, un média ou un autre a été privilégié en fonction des projets et du public cible souhaité.

Cette pratique des dernières années a permis de constater l'impact de ces différents moyens de communication sur la fréquentation du public. Grâce à des sondages réalisés à l'accueil sur la provenance et le moyen d'information des visiteuses et visiteurs, nous savons aujourd'hui que la presse écrite, la radio et la télévision sont les médias qui amènent le plus les visiteuses et visiteurs à passer les portes de l'Abbatiale. Le rédactionnel et les reportages ont un impact plus important que les spots publicitaires. En revanche, dans le cas où les médias ne s'intéressent pas spontanément aux projets de l'Abbatiale, s'offrir du contenu rédactionnel est bien plus coûteux que les spots promotionnels.

Le ciblage géographique des actions de marketing est également significatif sur la venue du public. En effet, la promotion sur le territoire suisse allemand ou non (via la TV ou les sites dédiés en version allemande) influence considérablement le pourcentage de visiteuses et visiteurs germanophones, pouvant aller jusqu'à 45 % lors des campagnes de spots sur la SRF, à seulement 20 % lorsque la publicité est faite uniquement en français.

Ces conclusions montrent qu'il est essentiel de pouvoir communiquer sur un bassin géographique étendu, également en Suisse allemande et idéalement aussi à l'étranger. A l'heure actuelle, les montants réservés au marketing ne sont pas suffisants pour communiquer largement l'offre culturelle saisonnière attractive de l'Abbatiale.

## **5. Projets pour les 5 prochaines années**

Les projets d'expositions pour les années à venir seront dépendants de multiples facteurs : montants à disposition, espaces d'exposition, possibilité de partenariats avec d'autres sites (par exemple en lien avec la candidature UNESCO), ressources humaines disponibles pour travailler sur les concepts et les contenus d'expositions, etc. Ainsi, ci-dessous, sont présentées quelques idées faisant suite aux programmes annuels développés depuis la réouverture du site.

Il s'agira de poursuivre des projets comme les expositions « Coup d'œil sur les collections ». Ces dernières servent à mettre en valeur les collections et à faire connaître au public le travail des professionnels des musées. En alternance, des expositions et des manifestations transversales seront également proposées sur le site.

Sans aide complémentaire de la part de la Commune, il faut s'attendre à une diminution de l'intensité de l'offre proposée sur le site. En effet, il ne devient plus réaliste d'assurer, avec les ressources humaines et financières à disposition, à la fois la conception, la réalisation, la recherche de fonds et la promotion d'un programme culturel aussi riche.

### **2024**

- Printemps : exposition « Coup d'œil sur les collections : Acquisitions inédites » : mise en valeur des nouvelles acquisitions en lien avec la mise en place de la politique d'acquisition
- Été : création de « l'Opéra de l'Impératrice », opéra de Handel sur la figure majeure d'Adélaïde
- 19-22 septembre : deuxième édition de « De Vert et d'Art »

**2025**

- Printemps : exposition « Coup d'œil sur les collections »  
2<sup>e</sup> semestre : exposition temporaire dans l'Abbatiale sur les restaurations de Louis Bosset

**2026**

- Printemps : exposition « Coup d'œil sur les collections »  
Été : 2<sup>e</sup> édition de l'Opéra de l'Impératrice, si la première était un succès. Mise en scène de l'opéra de Rossini, toujours sur Adélaïde et offre de médiation culturelle en lien  
Automne : projet artistique transversal du type de « De Vert et d'Art »

**2027**

- Printemps : exposition « Coup d'œil sur les collections »  
2<sup>e</sup> semestre : exposition rétrospective sur Caillaud d'Angers pour le 20<sup>e</sup> anniversaire de sa mort

**2028**

- Printemps : exposition « Coup d'œil sur les collections »  
2<sup>e</sup> semestre : création d'une exposition de référence sur la peintre Aimée Rapin, à l'occasion du 160<sup>e</sup> anniversaire de sa naissance  
Automne : projet artistique transversal du type de « De Vert et d'Art »

**Remarque générale concernant les expositions futures**

Dès le préavis n° 08/2016, il est question de développer des espaces d'expositions permanentes et temporaires, en complément du parcours de découverte et ceci en réaménageant les espaces de l'ancien musée. A l'heure actuelle, ceci n'a pas encore pu être mis en place mais les besoins restent.

Ainsi, les projets d'expositions proposés ci-dessus seront tributaires de l'évolution du site et des possibilités de rénovation de l'ancien musée et/ou d'utilisation du château. Selon le calendrier de ces chantiers, les projets d'expositions pourront être permutés ou déplacés dans le temps. Il est néanmoins nécessaire et urgent de pouvoir disposer de locaux supplémentaires pour assurer des expositions temporaires de qualité. L'Abbatiale et les deux petites salles des expositions « Coup d'œil » ne sont pas suffisantes sur le moyen-long terme.

Ces questions, bien qu'essentielles, ne font pas l'objet de ce présent préavis mais elles devront être discutées ultérieurement, afin d'assurer la mise en valeur du site et de la collection pour les années à venir.

**6. Objet du préavis**

Afin de pérenniser le site et la richesse de son offre sur le long terme ainsi que d'ancrer dans les alternatives de visites auprès du public cette pépite hors des grands axes touristiques, l'ASAP demande à obtenir un fonds complémentaire de Fr. 150'000.— par année dès 2024 et jusqu'en 2028 avec un bilan après 3 ans, soit en 2026.

A l'issue de ces 5 ans, la subvention sera rediscutée à la lumière de la réalité du terrain et en fonction des résultats obtenus après le bilan intermédiaire et le bilan final.

Le bilan des trois premières années d'exploitation ainsi que les projets futurs illustrent les ambitions de la Commune et de l'ASAP pour ce site d'exception. Malgré la taille réduite de l'équipe du musée et des moyens financiers mis à disposition, l'ASAP a su faire rayonner le site. Néanmoins, ce rythme extrêmement soutenu ne permet pas une pérennisation à long terme saine. L'équipe se fatigue, ce qui génère des frustrations et des départs. Afin d'asseoir un socle de fréquentation, l'ASAP a besoin de ressources supplémentaires.

Le montant complémentaire demandé couvrira les besoins en ressources humaines et financiers, nécessaires au développement constant de nouvelles offres et de promotion pour faire venir et revenir les visiteuses et visiteurs.

### **6.1. Ressources humaines**

Les besoins de l'ASAP sont une augmentation du pourcentage du technicien de musée : passage de 50 % à 70 %. En effet, à l'heure actuelle, le travail à accomplir est trop conséquent pour un 50 % entre l'entretien courant du site, du parcours, des collections et des dépôts ainsi que le montage des expositions temporaires. D'ailleurs, le technicien en poste jusqu'en avril 2022, était engagé à 70 %. Son salaire était assumé par la Commune. En avril 2022, l'ASAP a repris à sa charge le salaire du technicien. Les contraintes budgétaires ont imposé un engagement à 50 %, plutôt qu'à 70 %, malgré les nécessités relatives à la charge de travail.

Ces 70 % techniques pourraient aussi se composer d'un poste à 50 % de technicienne ou technicien de musée et d'un poste à 20 % de conservatrice-restauratrice ou conservateur-restaurateur, ce qui permettrait de répartir les tâches techniques en fonction de leur nature et ainsi de faire appel à deux personnes aux qualifications différentes. Ce serait un réel plus pour la conservation de la collection beaux-arts. Les compétences d'une conservatrice-restauratrice ou d'un conservateur-restaurateur seraient bénéfiques aussi bien en ce qui concerne la bonne conservation de la collection que pour le montage des expositions.

Le travail sur les expositions temporaires et les événements étant également très conséquent, l'ASAP a besoin de compléter son équipe d'une nouvelle personne à 80 %. Cette personne assistante conservatrice ou assistant conservateur devra avoir un profil qui allie des compétences scientifiques en histoire et histoire de l'art pour collaborer aux contenus des expositions temporaires et une pratique de l'évènementiel afin de participer à l'organisation d'événements et d'être force de propositions pour continuer à rendre attractif le site pour un public toujours plus large. Elle viendra en soutien à l'équipe en place et reprendra certaines tâches opérationnelles actuellement assurées par la directrice-conservatrice. En effet, ces 80 % supplémentaires offriront la possibilité de développer de nouveaux projets muséaux comprenant des offres de médiation, des expériences immersives, etc. A l'heure actuelle, avec les ressources à disposition, il n'est pas possible d'à la fois conceptualiser les projets, les réaliser de A à Z et de faire les recherches de fonds nécessaires à leur financement, d'où l'importance de renforcer l'équipe pour un avenir serein et une offre culturelle riche.

La création de ce nouveau poste et l'augmentation du pourcentage du technicien devrait s'élever à environ Fr. 100'000.—.

En annexe, les tâches effectuées par l'équipe du musée sont détaillées dans un organigramme qui présente la situation actuelle en doré et la situation souhaitée avec l'obtention des Fr. 100'000.— complémentaires en gris.

### **6.2. Communication et marketing**

Si les ressources humaines manquent, les ressources financières sont également trop réduites pour offrir la visibilité nécessaire à la bonne fréquentation du site. En effet, à l'heure actuelle, une fois les charges de masse salariale, d'entretien, de nettoyage, de chauffage, etc. payées, moins de Fr. 50'000.— par année sont disponibles pour la communication et le marketing. Ce montant n'est pas suffisant pour assurer des campagnes promotionnelles de grandes envergures notamment au niveau national. C'est pourquoi, l'ASAP demande un montant additionnel de Fr. 50'000.—, afin de mieux faire connaître le site et son offre au-delà de son public déjà acquis. La promotion est un secteur clé dans la réussite et la fréquentation d'un site comme celui de l'Abbatiale. Rien ne sert d'avoir une offre culturelle riche et diversifiée si elle n'est pas connue du public qui pourrait y trouver de l'intérêt.

Des moyens marketing supplémentaires permettraient de renforcer les actions qui génèrent de la fréquentation pour le site, comme les spots à la TV et à la radio. Le secteur de la communication touristique est perpétuellement en mouvement. Des moyens complémentaires offriraient également la possibilité de suivre les tendances en se joignant par exemple à des campagnes coordonnées avec les offices du tourisme régionaux (Vaud Promotion) ou nationaux (Suisse Tourisme).

### **6.3. Propriété et amortissement de l'investissement consacré à la muséographie**

Aussi bien le préavis n° 10/2017 relatif à l'étape 2 de la mise en valeur du site de l'Abbatiale (point 9.1 page 66) que le préavis n° 18/2018 constitutif de l'ASAP et son annexe 3 (Contrat d'usage et de prestations entre l'ASAP et la Commune) prévoient que la charge d'amortissement de l'investissement consacré à la muséographie doit être assumée par l'ASAP, ce qui implique, comme inscrit à l'article 4 du contrat susmentionné, une cession à l'ASAP de la propriété de l'ensemble des aménagements et équipements de la muséographie. Cette cession était prévue à la fin des travaux. La Commune étant toujours dans l'attente d'une dernière facture relative à ces équipements, la cession n'est pas encore effective et l'amortissement de la totalité de l'investissement résultant du préavis n° 10/2017 a été pris en charge par la Commune depuis trois ans.

Le résultat équilibré de l'Association présenté dans les prévisions à long terme (annexe) n'intègre pas cette charge d'amortissement dont le montant est évalué à environ Fr. 27'000.— par année, ceci sur la base du décompte provisoire relatif à cette partie de l'investissement du préavis n° 10/2017. La reprise de l'amortissement par l'Association la mettrait donc rapidement en difficultés financières. En conséquence, la Municipalité propose que la Commune conserve la propriété des aménagements et équipements muséographiques, d'ailleurs fortement liés au bâtiment, et conserve la charge d'amortissement d'environ Fr. 27'000.— dans son compte de fonctionnement.

## **7. Financement**

Le soutien de Fr. 150'000.— par année, et pour 5 ans (2024-2028), sera porté au budget de fonctionnement.

La charge additionnelle sera partiellement compensée en 2024 et 2025 par l'utilisation complète du Fonds pour la culture (9.282.1510) pour Fr. 100'000.— par an.

## **8. Conclusions**

En conclusion, nous vous prions, Monsieur le 1<sup>er</sup> Vice-Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil communal, de bien vouloir voter les résolutions suivantes :

### **LE CONSEIL COMMUNAL DE PAYERNE**

- vu** le préavis n° 04/2024 de la Municipalité du 7 février 2024 ;
- ouï** les rapports des commissions chargées d'étudier cette affaire ;
- considérant** que cet objet a été porté à l'ordre du jour ;

**DECIDE**

- Article 1** : d'autoriser la Municipalité à compléter le soutien à l'Association du site de l'Abbatiale de Payerne (ASAP) par un montant annuel de Fr. 150'000.— dès 2024 et sur une durée de 5 ans ;
- Article 2** : d'autoriser la Municipalité à porter ce montant annuel de Fr. 150'000.— aux comptes de fonctionnement 2024 et 2025, montant financé par les liquidités courantes et partiellement compensé par un prélèvement de Fr. 100'000.— par an sur le fonds de réserve 9.282.1510 « Fonds pour la culture » ;
- Article 3** : d'autoriser la Municipalité à porter ce montant annuel de Fr. 150'000.—, financé par les liquidités courantes, aux comptes de fonctionnement 2026, 2027 et 2028 ;
- Article 4** : d'autoriser la Municipalité à conserver la propriété des aménagements et équipements muséographiques et d'en faire supporter la charge d'amortissement estimée à Fr. 27'000.— au compte de fonctionnement de la Commune, ainsi que de modifier dans ce sens l'article 4 du Contrat d'usage et de prestations entre l'ASAP et la Commune.

Veillez agréer, Monsieur le 1<sup>er</sup> Vice-Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil communal, nos salutations distinguées.

Ainsi adopté le 7 février 2024.

#### AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic :

La Secrétaire :

(LS)

E. Küng

C. Thöny

**Annexes** : Budget 2020-2028  
Organigramme

**Annexe pour l'original du préavis** : un dossier

**Municipal délégué** : M. Nicolas Schmid

Site de l'Abbatiale de Payerne  
Comptes d'exploitation 2020 - 2029

	2020	2021	2022	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028
	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Projeté	Anc. Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
<b>Fréquentation totale</b>	<b>14 186</b>	<b>15 703</b>	<b>11 604</b>	<b>11 982</b>	<b>23 000</b>	<b>13 000</b>	<b>14 300</b>	<b>16 015</b>	<b>17 937</b>	<b>20 089</b>
Groupes	1 021	1 492	1 646	2 564	2 990	1 690	1 859	2 082	2 332	2 612
Familles	225	778	298	412	690	390	429	480	538	603
Enfants	457	1 083	500	973	1 840	1 040	1 144	1 281	1 435	1 607
Adultes	6 091	6 373	4 357	4 054	7 820	4 420	4 862	5 445	6 098	6 830
Réduits	5 999	5 460	3 940	3 050	8 510	4 810	5 291	5 926	6 637	7 433
Groupes écoles	305	482	767	876	920	520	572	641	718	804
Abonnements	88	35	96	53	230	130	143	160	179	200
CA Billetterie	162 642,25	162 687,05	126 421,60	128 982	258 382	146 042	160 646	179 911	215 649	241 519
CA Boutique	46 864,37	36 523,35	29 739,41	29 737	71 300	39 000	44 330	51 248	60 986	70 312
CA Visites guidées	2 191,99	22 442,30	20 848,78	19 250	23 000	13 867	15 253	17 617	19 731	22 768
CA Prestations annexes	0,00	6 989,80	16 745,18	9 561	11 500	6 933	7 627	8 808	9 865	11 384
CA Locations	339,28	319,27	2 379,28	2 340	14 310	10 800	14 310	19 080	19 080	23 850
CA Spectacles	0,00	9 463,79	5 803,15	0	15 000	10 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Recettes exceptionnelles	931,70	2 505,99	7 995,71	0	0	0	0	0	0	0
<b>CA Total</b>	<b>212 969,59</b>	<b>240 931,55</b>	<b>209 933,11</b>	<b>189 871</b>	<b>393 492</b>	<b>226 642</b>	<b>257 166</b>	<b>291 664</b>	<b>340 311</b>	<b>384 832</b>
<b>Masse salariale fixes</b>	<b>-305 164,35</b>	<b>-297 013,50</b>	<b>-367 108,64</b>	<b>-371 286</b>	<b>-360 569</b>	<b>-451 995</b>	<b>-468 308</b>	<b>-479 889</b>	<b>-489 871</b>	<b>-494 879</b>
<b>Masse salariale vacataires</b>	<b>-48 946,40</b>	<b>-40 507,45</b>	<b>-38 023,05</b>	<b>-45 799</b>	<b>-72 453</b>	<b>-47 224</b>	<b>-49 585</b>	<b>-52 561</b>	<b>-55 714</b>	<b>-59 057</b>
<b>Masse salariale totale</b>	<b>-354 110,75</b>	<b>-337 520,95</b>	<b>-405 131,69</b>	<b>-417 085</b>	<b>-433 022</b>	<b>-499 219</b>	<b>-517 893</b>	<b>-532 449</b>	<b>-545 585</b>	<b>-553 936</b>
<b>Achats marchandises boutique</b>	<b>-36 268,70</b>	<b>-19 593,90</b>	<b>-13 738,12</b>	<b>-17 507</b>	<b>-42 805</b>	<b>-19 500</b>	<b>-21 450</b>	<b>-24 023</b>	<b>-26 906</b>	<b>-30 134</b>
<b>Nettoyage des locaux</b>	<b>-7 169,60</b>	<b>-8 328,25</b>	<b>-15 305,20</b>	<b>-15 500</b>	<b>-12 100</b>	<b>-15 300</b>	<b>-15 300</b>	<b>-15 300</b>	<b>-15 300</b>	<b>-15 300</b>
Assurances	-1 045,60	-5 231,00	-5 875,25	-6 068	-7 070	-7 000	-7 070	-7 141	-7 212	-7 284
Electricité et chauffage	-1 045,60	-10 716,65	-10 459,40	-10 500	-8 000	-11 000	-11 000	-11 000	-11 000	-11 000
Honoraires d'accompagnement	-146 266,51	-103 487,52	0,00	0	0	0	0	0	0	0
Frais administratifs	-3 682,41	-1 645,10	-3 565,27	-1 005	-8 080	-8 000	-8 080	-8 160	-8 242	-8 325
Charges informatiques	-3 923,17	-6 999,62	-12 582,12	-12 500	-10 050	-10 630	-10 636	-10 643	-10 649	-10 656
Marketing	-67 535,70	-49 398,42	-58 315,42	-28 554	-41 814	-80 000	-80 000	-100 000	-100 000	-100 000
Programme culturel et manifestations	-30 000,00	-251 038,85	-81 060,99	-98 910	-140 000	-82 000	-87 500	-80 625	-105 375	-132 600
Charges de prestations annexes et VG	0,00	-4 787,28	-17 786,88	-14 622	-17 250	-10 400	-11 440	-13 212	-14 798	-17 076
Autres charges d'exploitation	-29 352,93	-28 085,19	-38 127,07	-49 821	-70 076	-45 808	-46 390	-45 351	-46 707	-46 577
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>-290 021,52</b>	<b>-469 717,88</b>	<b>-243 077,60</b>	<b>-237 480</b>	<b>-314 440</b>	<b>-270 138</b>	<b>-277 416</b>	<b>-291 432</b>	<b>-319 283</b>	<b>-348 818</b>
<b>Charges totales</b>	<b>-680 400,97</b>	<b>-826 832,73</b>	<b>-661 947,41</b>	<b>-672 072</b>	<b>-790 267</b>	<b>-788 857</b>	<b>-816 759</b>	<b>-847 904</b>	<b>-891 774</b>	<b>-932 888</b>
<b>Taxe divertissement</b>	<b>-16 264,23</b>	<b>-17 914,06</b>	<b>-14 896,99</b>	<b>-15 797</b>	<b>-30 788</b>	<b>-17 684</b>	<b>-19 853</b>	<b>-22 134</b>	<b>-26 024</b>	<b>-29 067</b>
<b>RO (Résultat Opérationnel)</b>	<b>-483 695,61</b>	<b>-603 815,24</b>	<b>-466 911,29</b>	<b>-497 999</b>	<b>-427 563</b>	<b>-579 899</b>	<b>-579 445</b>	<b>-578 374</b>	<b>-577 487</b>	<b>-577 123</b>
Subvention communale exploitation	355 000,00	320 000,00	290 000,00	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000
Subvention communale complémentaire	0,00	0,00	0,00	0	0	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Subvention communale programme culturel	30 000,00	90 000,00	60 000,00	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Subvention communal Point I	49 520,90	74 280,40	74 280,40	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Cas de rigueur et plan de relance	0,00	64 596,32	19 384,88	0	0	0	0	0	0	0
Sponsoring	3 694,16	55 450,64	36 698,23	68 218	0	0	0	0	0	0
<b>Résultat</b>	<b>-45 442,55</b>	<b>550,12</b>	<b>13 490,22</b>	<b>257</b>	<b>2 437</b>	<b>101</b>	<b>555</b>	<b>1 626</b>	<b>2 513</b>	<b>2 877</b>



# Site de l'Abbatiale de Payerne Organigramme

## Association du site de l'Abbatiale de Payerne (ASAP)

Nicolas Schmid : président  
Bertrand Sauterel : vice-président  
Joël Ding : trésorier  
Edouard Noverraz : membre  
Martha Zulay Rojas Ibarra : membre

### Directeur-trice - conservateur-trice 80 %

- direction, gestion stratégique, financière et humaine
- planification, conception et coordination des activités du site
- conservation, étude, sécurité et mise en valeur des collections
- conception et réalisation des expositions
- conception et coordination des événements du programme culturel
- supervision de l'accueil des publics, de la mise en tourisme et de la médiation
- communication et relation avec la presse
- recherche de fonds

## Exploitation / Médiation

### Responsable d'exploitation 100 %

- gestion et coordination de l'exploitation du site
- encadrement du personnel d'exploitation et organisation de son travail
- gestion de l'accueil, du confort et de la sécurité des visiteurs
- gestion, développement et approvisionnement de la boutique
- pilotage des performances de dépenses par visiteurs, de chiffre d'affaires et de charges avec les objectifs budgétaires
- gestion des flux monétaires et pilotage des finances en collaboration avec la direction
- gestion du site internet
- contribution à la mise en œuvre du programme culturel
- assistant administratif de la direction

### Adjoint-e d'exploitation et création 50 %

- assistance du responsable d'exploitation au suivi opérationnel du site et remplacement en son absence
- encadrement du personnel d'exploitation et formation des guides
- accueil des publics
- création de contenus de médiation pour les visites guidées et les ateliers
- contrôle et relecture des textes en allemand pour la communication ou la médiation

## Vente / Communication

### Attaché-e commerciale, gestionnaire des réseaux sociaux et adjoint-e administratif-ive 60 %

- commercialisation des offres du site
- développement de nouvelles offres pour des publics spécifiques (écoles, familles, entreprises)
- développement des partenariats
- mise en valeur du site à travers les réseaux sociaux
- facturation et assistance administrative de la direction

## Manifestations / Expositions / Collections

### Chargé-e d'inventaire et graphiste 40 %

- inventaire et documentation des objets de la collection
- mise en place des conditions de conservation des œuvres
- participation à l'étude scientifique des collections, en lien avec la réalisation d'exposition
- graphisme pour les activités courantes du site

### Assistant-e conservateur-trice 80 %

- collaboration aux contenus et à la réalisation des expositions temporaires
- soutien aux tâches de conservation des collections
- participation à l'organisation d'événements
- création de nouvelles offres attractives pour diversifier les publics

## Technique

### Technicien-ne de musée 50 %

-> 70%

- entretien, maintenance et suivi technique du site, du parcours de découverte, du musée et des dépôts (sécurité, éclairage, climatisation, dispositifs audio et multimédia)
- transport et entreposage des objets de la collection
- montage et démontage des expositions
- suivi technique des événements du site

### Equipe d'agent-e-s d'accueil et de guides

- A la demande, taux variable, environ une dizaine de personnes
- accueil des visiteurs, vente à la boutique
  - conduite de visites guidées et autres offres (dégustation, médiation)