



**Transcription de
la vidéo
SU 4.3.3
Riccardo
Tovaglieri
Patrimoine**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Module :	Module 4 : Stratégies entrepreneuriales pour une gestion innovante du patrimoine culturel et du tourisme
Sous-unité :	4.3.3 Les différents modèles financiers et structures organisationnelles pour le patrimoine culturel et le tourisme
Les auteurs :	Raffaele Vitulli, Sara Simeone et Sophie Martel, Materahub
Réviser technique :	Panagiota Polymeropoulou, Université ouverte hellénique
Réviser scientifique :	Isabel Verdet
Mots-clés :	/

Cette œuvre est protégée par une licence Creative Commons [Attribution–NonCommercial–ShareAlike 4.0 International License (CC BY–NC–SA 4.0)].

Modèle par :



Groupe de recherche DAISSY, Université ouverte hellénique
(<http://daissy.eap.gr/en/>)

Riccardo Tovaglieri, Patrimonio Cultura

Essayer de définir les différentes structures financières et organisationnelles du secteur du patrimoine culturel et du tourisme est particulièrement difficile.

Il s'agit d'un secteur complexe, avec des caractéristiques spécifiques qui le rendent unique.

Un premier concept important à clarifier est la différence entre les organisations à but lucratif ou non lucratif.

Alors que les organisations à but lucratif existent pour générer une valeur économique pour les actionnaires ou pour des intérêts privés, il y a parfois un malentendu sur ce que signifie réellement être une organisation à but non lucratif.

Cela ne signifie pas que ces organismes ne sont pas autorisés à atteindre le seuil de rentabilité ou à avoir des revenus supérieurs aux dépenses. Cela signifie simplement que tous les bénéfices doivent être réinvestis dans la mission culturelle et ne peuvent pas être distribués aux actionnaires.

Il existe également un troisième modèle, qui s'est répandu de plus en plus ces dernières années : les sociétés dites de prestations.

Ces entreprises sont une combinaison des deux précédentes : elles fonctionnent comme des entreprises traditionnelles à bien des égards, mais elles existent principalement pour fournir des avantages sociaux plutôt que pour maximiser les rendements financiers.

Il semble donc évident que les organisations à but non lucratif et à but lucratif, afin de garantir l'accomplissement de leur mission, doivent accorder une grande attention à leur durabilité et surtout à leur équilibre économique.

Quel que soit le type d'organisation, il est essentiel de disposer de modèles commerciaux et financiers clairs et bien définis.

Les modèles commerciaux font référence à la manière dont les organisations génèrent de la valeur pour leurs clients, leurs visiteurs ou leur public.

Une excellente façon de le représenter est le modèle CANVAS. Il s'agit d'un modèle général du fonctionnement de l'entreprise et de la manière dont elle répond aux besoins des gens, en fournissant une expérience, un bien ou un service de valeur.

Avec ses 9 éléments constitutifs, schématiques et faciles à comprendre, il est devenu l'un des plus utilisés dans le monde. Il permet de passer de la structure des coûts au flux de revenus, en passant par les activités de production, la proposition de valeur, les relations avec la clientèle et les canaux de distribution.

Les modèles financiers, quant à eux, représentent la manière dont les organisations génèrent des bénéfices, des flux de trésorerie et sont financièrement viables.

Dans ce scénario, la collecte de fonds peut jouer un rôle formidable et transformateur pour favoriser la durabilité, en tirant parti des forces et du caractère unique de votre offre. En outre, elle peut être un moyen efficace non seulement d'augmenter les revenus mais aussi de réduire les coûts. Collecte de fonds rime également avec "économie de fonds" : en effet, grâce au partenariat et au parrainage technique, il est possible d'obtenir des biens ou des services de la part d'entreprises à titre gracieux ou avec des réductions importantes.

Du point de vue de la durabilité, la diversification des sources de revenus et la création d'un mix de financement spécifique sont des éléments clés de tout modèle économique.

Nous parlons de mixité des financements, car toute organisation culturelle ou à but non lucratif doit approcher plusieurs marchés de collecte de fonds. Ceux-ci vont des fonds publics (tant au niveau national qu'international) aux subventions institutionnelles, en passant par les parrainages d'entreprises ou les dons individuels.

Chaque marché a des caractéristiques et des approches spécifiques et il n'existe pas de solution unique. Chaque organisation, en fonction de son domaine, de sa géographie, de son réseau, doit trouver sa combinaison unique, qui peut également évoluer dans le temps.

D'une manière générale, on peut dire que plus on se rapproche des organisations purement caritatives ou sans but lucratif, plus l'investissement public est important. Les organismes nationaux et supranationaux, comme l'UE, accordent généralement des subventions, qui sont des contributions non remboursables sans attente de retour économique. À l'autre extrême, là où nous pouvons placer les entreprises traditionnelles, il y a toutes les formes d'investissement financier, y compris les capital-risqueurs et les *business angels* qui sont principalement motivés par les retours financiers.

Dans le milieu, le domaine de l'investissement social et de l'impact social ne cesse de se développer. Dans ce cas, les investisseurs tentent de faire correspondre l'impact positif de l'entreprise et son intérêt public avec une rentabilité économique.

Encouragés également par l'Union européenne, les secteurs public et privé développent des partenariats dans le domaine culturel. Les partenariats public-privé permettent aux entités publiques de valoriser leur patrimoine, souvent sous-utilisé, tout en bénéficiant des compétences de gestion, d'investissement et d'exploitation propres au secteur privé.

En même temps, ces accords à long terme garantissent des niveaux significatifs d'investissement des partenaires et des flux de financement fiables.

Grâce à une collaboration stratégique entre les partenaires publics et privés, les revenus peuvent être augmentés et l'économie locale stimulée par une offre culturelle et touristique de qualité.

L'année et demie écoulée a été particulièrement difficile pour les modèles économiques du secteur culturel et touristique. La pandémie de Covid-19 a démontré pourquoi les organisations à but non lucratif doivent être plus résilientes, durables et entreprenantes.

Indéniablement, elle a eu un effet exceptionnellement négatif sur les plus petites organisations, les moins capitalisées et les moins reconnues.

D'une part, nous pourrions assister prochainement à un phénomène de "sélection naturelle" ou de "concentration" des organisations de ce secteur, d'autre part, ceux qui résistent pourraient expérimenter de nouveaux modèles d'entreprise, souvent axés sur les médias nouveaux et numériques.

En raison de la fermeture de nombreux espaces culturels et théâtres, nous avons assisté à une floraison de WebTV, de visites virtuelles et de chaînes numériques, tant dans le secteur du patrimoine que dans celui des arts du spectacle, avec parfois de grands résultats en termes d'audience.

Par exemple, plusieurs théâtres d'opéra italiens et européens ont lancé de nouvelles WebTV pour se rapprocher de leur public, souvent accompagnées de campagnes de collecte de fonds ou de nouveaux modèles de revenus. Alors que dans le passé, les canaux numériques étaient principalement des outils de promotion ou de communication, ils deviennent de plus en plus des produits expressifs et artistiques, planifiés et créés pour une consommation uniquement numérique. Les organisations tentent de tirer parti de ces expériences et de développer de nouvelles approches commerciales, du paiement à la séance à l'abonnement ou au don.

La question est de savoir si ces nouveaux produits remplaceront (du moins en partie) les événements en présentiel ou s'ils s'intégreront dans une expérience holistique.

FIN DU SCRIPT



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

EUHeritage.

Skills for promotion,
valorisation, exploitation, mediation and
interpretation of European Cultural Heritage