

**LE PARTENARIAT PUBLIC - PRIVÉ
QUI A SAUVÉ LE CHATEAU DE SEDAN**

Laetitia COCHET
Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme (IREST)
32 Place de Gascogne, 78310 MAUREPAS
laetitia@dantant-cochet.net
01 30 50 27 42 / 06 63 83 22 74

LE PARTENARIAT PUBLIC - PRIVÉ QUI A SAUVÉ LE CHATEAU DE SEDAN

En 2004, à Sedan, un hôtel-restaurant 3 étoiles s'est ouvert dans le château classé Monument Historique, encore en grande partie en ruine deux ans plus tôt. Cet article présente le projet, exemplaire à plus d'un titre, ainsi que son contexte, et aborde quelques points méthodologiques et éthiques qui lui sont liés.

La Ville et son site fortifié

Sedan est la deuxième ville du département des Ardennes avec 21 117 habitants. Elle est l'une des villes les plus pauvres de France. Son taux de chômage est nettement supérieur à la moyenne nationale (26,2 %¹) et son nombre d'allocataires du R.M.I. y atteint un chiffre record. Dans son histoire récente, Sedan a subi deux traumatismes importants : un traumatisme physique, avec la destruction du tiers de la ville pendant la Seconde Guerre mondiale, et un autre moral, avec la perte de ses activités industrielles, et donc de ses emplois. Mais la Ville et ses environs décident de réagir et se tournent vers d'autres secteurs, dont le tourisme².

Le château de Sedan, dont l'histoire débute en 1424, est l'un des deux plus grands châteaux féodaux d'Europe³. Ce monument est un condensé de l'histoire de l'architecture militaire entre les XV^e et XIX^e siècles, car le site s'est continuellement adapté à l'évolution des techniques de siège.

Les lieux sont utilisés par l'Armée jusqu'en 1962, année où, en ruine, ils sont cédés à la Ville pour un franc symbolique. Le départ du 1^{er} Régiment de Hussards Parachutistes pour Tarbes frappe alors durement l'économie locale. A cette époque aucune indemnité de compensation n'est versée, et la destruction complète du site fortifié ne se joue qu'à une voix lors d'un conseil municipal, tant son état de conservation compromet alors sa transmission aux générations futures.

Contexte de protection et de valorisation

Outre les 20 hectares du château, Sedan possède un secteur sauvegardé d'une superficie de 30 hectares, créé le 22 septembre 1992. Un plan de sauvegarde et de mise en valeur a été publié le 8 juillet 1999. La Ville mène depuis de nombreuses années une politique suivie en

¹ L'Encyclopédie des Villes de France, www.linternaute.com/ville/ville/emploi/108/sedan.

² Contrat urbain de cohésion sociale de la ville de Sedan 2007-2009, p. 7.

faveur du développement urbain. C'est en 1975 qu'est notamment lancée une procédure d'Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat (O.P.A.H.)⁴.

En 1995, le musée d'histoire locale installé dans le château est remplacé par l'*Historium*, qui est un parcours d'interprétation. Des scénettes historiques, campées par des mannequins et animées de dispositifs lumineux et sonores, permettent de visiter un peu plus du tiers des bâtiments. Le concept, alors très nouveau pour la France, remplace avantageusement les visites organisées par des bénévoles. Le nombre de visiteurs double en deux ans, passant de 15 000 à 30 000, affirmant le positionnement du château sur le marché touristique.

En 2000, Sedan reçoit le label « Ville d'Art et d'Histoire ». Un service du Patrimoine est créé, ainsi qu'un atelier du Patrimoine, en partenariat avec l'Éducation Nationale. En janvier 2008, la maison du tourisme du Pays sedanais quitte le château pour s'installer en face du monument.

C'est bien une nouvelle dynamique qui s'est installée, relançant l'intérêt des Sedanais pour un patrimoine qu'ils avaient ignoré et négligé jusqu'alors. En 2006, le château de Sedan, avec ses 68 163 visiteurs, représente 50 % des visiteurs de monuments des Ardennes⁵.

Un projet économiquement porteur

Une collectivité de la taille et dans la situation économique de Sedan ne pouvait pourvoir seule à l'entretien d'un château comme le sien. Depuis l'acquisition par la Ville, le château ne faisait l'objet que de travaux - financés par les services des Monuments Historiques (M.H.) -, visant à limiter sa dégradation (mise hors d'eau, restauration de charpente et de couverture, tôle et réparations provisoires).

Seul un projet suffisamment solide et porteur pouvait mobiliser davantage de moyens financiers de la part des services M.H. C'était le cas d'un projet hôtelier car si l'occupation permanente du site contribuait à assurer sa conservation, une telle activité commerciale laissait également espérer un développement touristique et donc une dynamisation de l'économie de la Ville. Le Grand Prix d'Ingénierie Touristique décerné en 2005 par O.D.I.T. France à cette

³ L'autre étant le château de Malbork, en Pologne, connu sous le nom de *Marienburg*.

⁴ Une O.P.A.H. a pour objet la requalification générale d'un quartier par la remise sur le marché de logements réhabilités, ainsi que le maintien des services de voisinage et du cadre urbain. La procédure est incitative : elle n'impose pas de travaux, mais crée les conditions favorables à leur réalisation par tous les acteurs publics et privés.

opération, reconnaît une réhabilitation réussie du monument et marque l'encouragement des professionnels du tourisme pour ce type de démarche.

L'aménagement hôtelier concerne trois bâtiments, représentant plus de la moitié de la surface bâtie qui restait à restaurer en 2002, année où débutent les travaux. L'ampleur du projet imposait toutefois de limiter la part des financements publics. Sedan a donc mis en place un partenariat public-privé, mais dont la forme lui permettait de conserver la maîtrise totale de son action.

Une relation « gagnant-gagnant »

Si l'idée du projet a émergé en 1987, il aura finalement fallu près de 15 ans pour qu'elle se concrétise. C'est l'alliance d'une collectivité territoriale, témoignant d'une volonté forte, à un opérateur sérieux, qui a permis au projet hôtelier de Sedan d'aboutir.

Dans ce type de partenariat, la collectivité s'investit dans le projet en fonction des retombées escomptées et de leurs conséquences. Le contrat qui régit le partenariat est orienté en fonction du degré souhaité de maîtrise de l'activité privée. Les projets créés doivent certes intéresser le secteur privé, mais ils doivent surtout servir la politique d'intérêt général.

A Sedan, la Ville s'est chargée des travaux de restauration du monument et l'exploitant hôtelier, la société France Patrimoine, des travaux d'aménagement intérieur. Dans le cadre d'une relation « gagnant-gagnant », l'opérateur privé doit soigner sa stratégie pour atteindre ses objectifs de rentabilité. L'exploitation d'une activité commerciale dans un tel monument est en effet contraignante et coûteuse : ces coûts sont généralement supérieurs de 10 à 30 % à ceux de l'exploitation d'un bâtiment neuf. A Sedan, le coût d'installation d'une chambre prête à l'emploi ne correspond aux normes de l'hôtellerie 3 étoiles de province que parce que des subventions ont permis la restauration du clos couvert.

La collectivité a tout intérêt à ce que l'opérateur privé remplisse ses objectifs. A Sedan, un bail de 30 ans assure à l'hôtelier une durée d'exploitation suffisante pour espérer asseoir la rentabilité de son activité. L'opérateur privé a, de son côté, mis en place un montage financier et juridique qui limite ses investissements. Toutefois, les réflexions récurrentes sur le plafonnement des niches fiscales, liées aux financements des travaux sur les bâtiments M.H., laissent planer un risque sur ce type de montage. Enfin, le ciblage des clientèles vise à limiter

⁵ Que l'on distingue des visiteurs de musées qui sont, en 2006, respectivement 76 057 pour le musée de l'Ardenne à Charleville-Mézières et 22 542 pour le musée de la Forêt à Renwez. Dans le département, une dizaine de

les effets de saisonnalité.

Les clientèles

Sur 2005 et 2006, avec une durée moyenne de séjour de 1,44 jour, la Champagne-Ardenne est une destination de court séjour. L'importance du tourisme d'affaires présente certes l'inconvénient de tirer ce chiffre vers le bas, mais elle présente également l'avantage de gommer sur l'année les effets de saisonnalité engendrés par la clientèle du tourisme d'agrément.

Les clientèles de l'hôtel 3 étoiles du château de Sedan se partagent entre tourisme d'affaires à 70 % et tourisme d'agrément à 30 %. Cette dernière est constituée d'individuels à la recherche d'hébergement de caractère. La clientèle professionnelle semble, quant à elle, choisir ce site pour sa capacité à donner une forte valeur ajoutée à ses manifestations. 99 % de la clientèle de séminaires effectue d'ailleurs une visite guidée de l'*Historium*, dont la durée, entre ¾ d'heure et une heure et demie, s'adapte aux contraintes d'emploi du temps. Pendant les périodes creuses, l'hôtel propose un forfait incluant la visite. La Ville, exploitante de l'*Historium*, et l'hôtelier collaborent ainsi étroitement dans l'intérêt général.

Sur la région, la demande reste supérieure à l'offre : les capacités d'accueil en hébergement haut de gamme et en restauration de prestige sont sous dimensionnées. Certains établissements, dont l'hôtel du château de Sedan, refusent des clients en période de forte activité. En 2006, le taux d'occupation moyen des hôtels de cette gamme était de 55 % sur l'ensemble de la région, contre 60 % pour l'hôtel du château de Sedan. Notons également que la part des étrangers dans la clientèle de tourisme d'affaires y est plus importante qu'au niveau régional : 44 % - au lieu de 38,2 % -, se répartissant essentiellement entre les Belges (à 60 %), les Hollandais, les Britanniques et les Allemands.

Adhésion locale au projet

La réorientation d'une partie de l'activité de la Ville vers le secteur du tourisme a constitué un enjeu capital pour Sedan. Plus largement, les habitants de la région ont adhéré massivement à cette option : en 2005, 95 % d'entre eux sont extrêmement favorables au développement du tourisme, 75 % considèrent que le tourisme est une source de développement économique de première importance et 64 % estiment que l'activité touristique

châteaux sont ouverts à la visite et la majorité d'entre eux ne reçoit pas plus de 5 000 visiteurs.

améliore leur qualité de vie⁶.

Au niveau local, les habitants de Sedan ont apporté un grand soutien au projet hôtelier du château. Le plan de financement prévoyait initialement qu'une partie des travaux intérieurs de l'hôtel serait financée sur fonds propres, apportés par quelques investisseurs privés régionaux. L'adhésion au projet fut telle que 274 personnes, pour la plupart des autochtones, se sont finalement manifestées. L'enthousiasme s'étant répandu parmi toutes les catégories de la population, des souscriptions démarrant à 1 000 euros furent lancées, les plus élevées se montant à 50 000 euros.

Retombées économiques

Le château de Sedan a contribué et contribue encore à enrichir la ville, en facilitant notamment la rénovation des quartiers alentours. Sa valorisation a favorisé l'apparition de nouveaux flux, participant au rééquilibrage de l'offre touristique dans la région et à l'élargissement des richesses économiques *via* la création d'emplois directs⁷ et indirects⁸. Un an après l'ouverture de l'*Historium*⁹, en 1996, les retombées économiques locales de la fréquentation du château avaient été évaluées à 10 millions de francs¹⁰ (1,52 millions d'euros), un montant équivalent à celui des investissements qui ont permis son aménagement. L'évolution positive du nombre de visiteurs du parcours d'interprétation en 2004 est sans aucun doute liée à l'ouverture de l'hôtel, événement alors largement médiatisé.

Ces retombées positives se noient toutefois dans un contexte difficile et ne parviennent pas encore à enrayer la courbe démographique. La population sedanaise décline toujours¹¹. En 2006, la Champagne-Ardenne est la seule région de France à perdre des habitants¹², les Ardennes, avec la Haute-Marne ayant un solde négatif.

Par ailleurs, les politiques de stimulation économique et de cohésion sociale sont nombreuses en provenance de la Région et du Département. Et il n'est pas possible d'isoler leurs effets, et donc d'identifier les seules retombées de l'activité hôtelière.

⁶ Schéma Régional pour l'Aménagement, le Développement et l'Organisation Touristique 2006 - 2010 (S.R.A.D.O.T.) de Champagne-Ardenne, p. 15 et 16 (disponible sur le site Internet de la Région).

⁷ *Historium* et hôtel-restaurant du château ont tous deux contribué à créer 56 emplois temps plein depuis 1995.

⁸ Les dépenses effectuées à l'extérieur des sites visités sont supérieures aux dépenses sur le site (PATIN V., *Tourisme et patrimoine*, La Documentation française, Paris, 2005, p. 157).

⁹ Qui a atteint l'autonomie financière 4 ans après son ouverture.

¹⁰ Etude alors menée par le Ministère de l'Agriculture.

¹¹ Chiffres-clés de l'INSEE résultant des enquêtes annuelles de recensement de 2004 à 2006.

¹² Evolution annuelle de - 0,05 % entre 1999 et 2006.

Extensions du projet

L'*Historium* a vieilli et nécessite de nouveaux investissements. Or, il est important de maintenir l'attractivité du château, en menant notamment des actions pour conquérir de nouvelles clientèles. En 2006, Sedan proposait un programme varié d'animations se déroulant au château ou à proximité pour soutenir l'attractivité du site¹³. Parmi elles, le festival médiéval - dont le budget est à l'équilibre - est aujourd'hui la première animation touristique de la région Champagne-Ardenne. La première édition, en 1996, accueillait 10 000 visiteurs payants. En 2007, pour la 12^e édition, ce sont 35 000 personnes qui y assistaient. Le festival anime la ville toute entière car il s'étend jusque dans les rues du centre ancien et la forêt d'Ardenne.

La ville de Sedan souhaiterait maintenant allonger la durée du séjour sur la commune. Pour ce faire, il est prévu d'aménager un centre de remise en forme par l'eau dans les dernières parties du château, non occupées et encore en ruine. Ce concept haut de gamme se présente comme une offre complémentaire à l'hôtel-restaurant du château, à même de retenir les touristes sur la ville plus longtemps qu'une seule nuit. Ce projet permettra d'achever la restauration du château dans sa totalité à l'horizon de l'année 2012. Le montage juridique et financier sera probablement semblable à celui de l'hôtel-restaurant : la restauration du clos couvert à la charge de la collectivité, et les aménagements intérieurs à celle de l'opérateur.

Pour une gestion plus efficace des intérêts touristiques du château et une meilleure visibilité des actions, il est également prévu que les partenaires privés s'associent à la Ville et à la Région, ainsi qu'aux investisseurs institutionnels, dans le cadre d'une Société d'Economie Mixte.

Dans la continuité de la réussite sedanaise, le Schéma Régional pour l'Aménagement, le Développement et l'Organisation Touristique de Champagne-Ardenne, pour la période 2006 – 2010, développe une stratégie d'alliance public-privé. « Le développement touristique [n'est pas] possible par le seul engagement des collectivités, (...) [il n'est] possible que par un partenariat équilibré entre les collectivités et les opérateurs privés, (...) investisseurs et/ou exploitants »¹⁴. Pour motiver ces intervenants privés, le rôle des politiques est notamment de prendre des mesures clarifiant la stratégie touristique publique, comme par exemple l'harmonisation des politiques d'aides et d'accompagnement publics dans le cadre de démarches partenariales. Toute la région n'est pas concernée, et une partie de la stratégie

¹³ « Arts et savoir-faire », week-end Aventure, festival « Urbi et Orbi », tournois de chevalerie.

¹⁴ S.R.A.D.O.T., *op.cit.*, p. 64.

consiste également à « identifier les territoires ayant un véritable potentiel et rassemblant l'essentiel des ressources stratégiques [pour] y concentrer les efforts »¹⁵.

La reconversion du patrimoine

S'il est incontestable que le meilleur moyen de conserver le patrimoine est de l'utiliser, c'est la nature de l'utilisation qui est problématique. Certains estiment que seul un usage à vocation culturelle est approprié, un autre, qui plus est à vocation touristique, ne faisant que dénaturer les lieux. Pourtant, l'état de conservation de certains sites, comme celui du château de Sedan en 2002, les place en dehors de toute polémique, tant il est urgent de faire quelque chose. Les mondes de la culture et du tourisme s'interrogent chacun à leur manière sur la destination de ces monuments qui « encombrant ». En 1993, l'I.C.O.M.O.S. tentait de définir « le nouveau rôle des châteaux et châteaux forts dans la vie de la société »¹⁶. Plus récemment, en 2007, O.D.I.T. France consacrait un séminaire à la valorisation touristique du patrimoine militaire et fortifié.

Les intérêts de la collectivité et de l'exploitant privé se rejoignent finalement. Le monument doit certes contribuer à les servir, mais pas au détriment de son identité, la valorisation historique devant primer sur la logique économique. Un monument ne doit en effet pas se réduire à un appât pour touriste en quête d'exotisme historique. Les aménagements nécessités par l'exploitation doivent également respecter les caractéristiques du site, même si certaines situations doivent être abordées avec pragmatisme et peuvent justifier quelques concessions à la déontologie.

La raison et les sentiments

Sedan s'est donc appuyée sur la valorisation de son patrimoine culturel pour redynamiser l'économie locale. Un partenariat public-privé adapté a servi la collectivité, en permettant notamment la restauration du château, mais a également satisfait l'opérateur privé puisque l'exploitation est bénéficiaire.

Le château de Sedan a bel et bien été sauvé grâce au tourisme. Le discours touristique est pourtant souvent jugé négativement, superficiel, voire déformant, par le monde culturel dont la position est plus exigeante, mais également souvent élitiste. L'expérience sedanaise montre

¹⁵ *Ibid.*, p. 62.

¹⁶ Symposium I.C.O.M.O.S. C.S.S.R. « Le nouveau rôle des châteaux et châteaux forts dans la vie de la société ». Praha, 1983.

qu'il est possible de dépasser l'opposition récurrente entre patrimoine culturel et développement touristique. « Le tourisme entretient et vivifie le patrimoine »¹⁷.

Reste qu'il n'est pas toujours simple de monter des projets qui intéressent les partenaires privés. Combien de forteresses ou de châteaux médiévaux sont en ruine, et dans lesquels ne pourra jamais être installé ni restaurant, ni hôtel, soit parce qu'il serait trop coûteux de les restaurer, soit parce que leur emplacement bannit tout espoir de rentabilité ? Pour ceux-là, il reste, à un tout autre niveau, l'appel sur un mode affectif à la contribution des personnes privées, attachées à leur patrimoine, un attachement qui semble une valeur universelle.

Bibliographie

Périodiques :

DABLAIN J. (2004), Les Sedanais investissent leur château, *Espaces Tourisme & Loisirs*, 215, 13-15.

DABLAIN J. (1997), Pourquoi et comment interpréter un monument touristique ?, *Espaces Tourisme & Loisirs*, Hors Série *Interprétation du patrimoine*, 148-151.

GLORIEUX R. (1998), Mieux protéger les monuments en y créant un hébergement, *Espaces Tourisme & Loisirs*, 154, 110-114.

LEENHARDT-SALVAN Mylène (coord.) (2005), Musées et tourisme, *Les Cahiers Espaces*, 87.

Ouvrages :

AMALVI C. (1996), *Le goût du Moyen-Âge*, Paris, Plon.

DAVEZIES L. (2008), *La République et ses territoires. La circulation invisible des richesses*, Paris, Seuil.

MESQUI J. (1995), *Les châteaux forts. De la guerre à la paix*, Paris, Gallimard.

PATIN V. (2005), *Tourisme et patrimoine*, Paris, La Documentation française.

SARTELET A. (1991), *La principauté de Sedan*, Charleville-Mézières, Editions Terres Ardennaises.

Papiers non publiés :

GREVIN DEVELOPPEMENT – HARMATAN (2003), Redynamisation touristique du Château Fort de Sedan, étude.

Schéma Régional pour l'Aménagement, le Développement et l'Organisation Touristique 2006 - 2010 de Champagne-Ardenne

¹⁷ LAZZAROTTI O. et VIOLIER P. (dir.), *Tourisme et patrimoine. Un moment du monde*, Editions Presses de L'Université d'Angers, juin 2007, quatrième de couverture.

COCHET L. (2008), *Enjeux et stratégies des partenariats public-privé pour la reconversion des bâtiments historiques. Étude de cas : le château de Sedan*, mémoire professionnel, Master 2 Tourisme, spécialité valorisation touristique des sites culturels, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (IREST).

Actes de colloque ou conférence ayant fait l'objet d'une publication :

LAZZAROTTI O. et VIOLIER P. (coord.) (2007), *Tourisme et patrimoine. Un moment du monde*, Angers, Editions Presses de L'Université d'Angers.