

Etude de faisabilité

Ville de La Chaux-de-Fonds

Projet Zoo-Musée



Diagnostic, étude de marché et bases du plan directeur

13N024 – Version 005 du 2 mai 2014 – Conseil Général



TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION	5
1.1	Contexte	5
1.2	Buts de l'étude de faisabilité	6
1.3	Méthodologie de l'étude de faisabilité	7
2.	CONSTAT ET ANALYSE	13
2.1	Positionnement géographique et touristique (benchmark)	13
2.2	Synthèse de l'atelier participatif – analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)	16
2.3	Synthèse de l'étude de marché	18
2.4	Analyse urbanistique du site Zoo-BPC	20
3.	BASES DU PLAN DIRECTEUR	23
3.1	Principes fondamentaux	23
3.2	Objectifs	23
3.3	Concepts	25
4.	PROPOSITION D'ÉTAPES DE RÉALISATION	41
5.	PLANIFICATION FINANCIÈRE	42
6.	EVALUATION DE LA FAISABILITÉ DU PROJET	44
6.1	Faisabilité technique	44
6.2	Faisabilité financière et économique	44
6.3	Faisabilité temporelle	44
7.	RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE DES OPÉRATIONS	45
7.1	Pilotage du projet	45
7.2	Consolidation du plan directeur (démarche participative)	45
7.3	Etablissement de fiches sectorielles	45
7.4	Mise en place de la gouvernance	45
8.	ANNEXES	46

Auteurs :

RWB Neuchâtel SA :

Roland Broquet
Steven Quiquerez
François Derouwaux

Géographe dipl., Urbaniste FSU, Reg A
Géographe, master of science
Architecte EPF

Directeur - Chef de projet
Chef de projet adjoint
Urbanisme

HEG-Arc :

Thierry Bregnard
Nicolas Babey
Jérôme Heim
Mathias Rota

Economiste, master of science, professeur
Docteur en sciences humaines, professeur
Docteur en sciences humaines
Géographe, master of science

Spécialiste finances et gestion publique
Spécialiste marketing territorial
Adjoint scientifique
Adjoint scientifique

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Afin de renforcer les structures actuelles du Musée d'Histoire naturelle de La Chaux-de-Fonds (MHNC) et du Zoo du Bois du Petit-Château (Zoo-BPC), les autorités de la Ville ont identifié au début des années 2000 l'opportunité de rassembler sur un même site deux institutions complémentaires.

Le site du Bois du Petit-Château a dès lors été choisi pour accueillir un nouveau bâtiment consacré au MHNC. Le choix de ce site a été une évidence pour les autorités, étant donnée la forte fréquentation du site (plus de 120'000 visiteurs par année, soit la deuxième fréquentation touristique du Canton) et l'importance qu'il revêt pour l'identité et la population locales. Plusieurs études pour la création d'un nouveau bâtiment en lieu et place de l'actuel bâtiment de l'Ancien-Stand ont été menées.

Toutefois, ces projets n'ont pas été menés avec une réflexion globale sur l'opportunité de rassembler un zoo et un musée sur un même site et d'en faire une seule entité exceptionnelle dans le contexte local et régional. En outre, le projet est aujourd'hui dans l'urgence. En effet, le bail liant le Musée et la Poste arrive à échéance à fin 2016 et ne sera pas renouvelé. Le MHNC doit donc trouver de nouveaux locaux afin de continuer son activité dans des conditions optimales.

Le projet consiste ainsi à **créer un site unique intégrant le jardin zoologique du Bois du Petit Château et le Musée d'histoire naturelle de La Chaux-de-Fonds, le « Zoo-Musée »**. La Direction du Musée doit disposer d'un projet qui doit être défini selon une démarche stratégique et financière dûment éprouvée, afin de convaincre les autorités politiques d'investir dans la construction d'un musée sur le site précité. Le mandant a ainsi demandé d'établir une **étude de faisabilité** pour permettre, d'une part, de dimensionner le projet (quelles sont les infrastructures indispensables ? les infrastructures originales ? quelle est l'importance de chacune d'elles ?, etc.) et, d'autre part, de tester sa viabilité.

L'étude de faisabilité constitue une première phase en vue d'une demande de crédits pour la réalisation du projet. En effet, l'étude de faisabilité permet d'identifier le potentiel économique et touristique du site et de tester des directions possibles du projet envisagées à ce stade du projet. Il s'agit de chercher à positionner l'infrastructure future dans le contexte local et régional, de tester des pistes de réflexions afin de préciser ultérieurement le projet en tant que tel. L'étude est ainsi synthétisée en **bases de plan directeur** sous formes de concepts thématiques (orientations stratégiques fortes). Le projet retenu à ce stade est mis en perspective avec une planification de projet et financière, d'un modèle économique et d'une gouvernance qu'il s'agira de confirmer ultérieurement.

Une **démarche de consolidation et de validation du projet par la population et les autorités** devra être engagée à la suite de cette première phase d'étude de faisabilité. Selon cette démarche, le projet pourra être précisé au niveau opérationnel et le plan directeur finalisé par l'élaboration de fiches sectorielles. Ces dernières permettront de finaliser le plan directeur par l'identification des actions à mener pour réaliser le projet, avec une planification par étape et une estimation des coûts. Cette démarche permettra d'établir la demande de crédits de réalisation du projet.

1.2 BUTS DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

1.2.1 Cadrage général du projet

Le cadrage du projet a été défini par le mandant. L'étude de faisabilité doit ainsi permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la force de l'originalité du projet par rapport aux offres actuelles aux niveaux local, régional et national ?
- Quel est le potentiel de visiteurs envisageable (nombre, provenance) ?
- Quels sont les besoins pour répondre aux lignes stratégiques éducatives et pédagogiques (salle audio par exemple) ?
- Quelles sont les structures nécessaires pour accueillir le public-cible (classes, familles entre autres) ?
- Quels seraient les potentiels financiers d'une boutique et d'une cafétéria ?
- Quelles sont les retombées économiques attendues pour les commerces de la ville ?
- Quelle notoriété et visibilité pour la ville ?
- Quel type de bâtiment serait le plus approprié pour accueillir le musée ?
- Le projet est-il techniquement et financièrement réalisable ?
- Est-il réalisable dans la période de temps prévue ?
- Quels sont les risques liés au projet et les mesures correspondantes à prendre ? (analyse SWOT)

1.2.2 Contraintes et besoins

En outre, le MHNC et le Zoo-BPC ont des contraintes et des besoins qui doivent être intégrées dans le projet. En général, le projet doit tenir compte des problématiques suivantes :

- Site du Bois du Petit-Château retenu pour accueillir le MHNC
- Échéance du bail du MHNC à fin 2016
- Sensibilisation à la nature (en particulier les enfants)
- Attraction d'un public-cible spécifique (familles, enfants, écoles, scientifiques)
- Maintien des visiteurs une journée sur le site
- Élargissement de la palette des activités
- Création d'une structure d'accueil adéquate
- Accès à tout public (ne pas privatiser)
- Restauration sur place (cafétéria, place de pique-nique couverte)
- Développement des compétences scientifiques, pôle de recherche
- Valorisation de la station de soins
- Mise en valeur de la faune régionale et des collections exotiques existantes (animaux naturalisés)
- Conditions de vie des animaux peu favorables (en particulier l'ours), manque d'espace pour les enclos

Le bâtiment doit en particulier intégrer les éléments suivants :

- Faire un projet original et innovant
- Espaces nécessaires pour le stockage et l'exposition des collections, pour les locaux du personnel
- Intégration du vivarium dans le nouveau bâtiment
- Maintien de la station de soins et des animaux existants, création d'une salle multimédia et cafétéria

1.3 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

1.3.1 Composition du groupe de travail

L'étude de faisabilité a été élaborée par un groupe de travail créé à cet effet. Le groupe est composé de la Direction des institutions zoologiques, de collaborateurs du MNHC, du Zoo-BPC et de la Ville, ainsi que des mandataires de l'étude. Les personnes/équipes qui composent le groupe sont :

Mandant :

- Dino Belometti responsable démarches participatives, Ville de La Chaux-de-Fonds
- Arnaud Maeder directeur des Institutions zoologiques (MHNC et Zoo-BPC)
- Martin Liberek assistant de projet, Institutions zoologiques (MHNC et Zoo-BPC)

Mandataires :

- RWB Neuchâtel SA stratégie d'aménagement et de fonctionnement, mobilité
- HEG-Arc finances, stratégie, gestion publique et marketing
- Thematics SA benchmarking et dimensionnement des infrastructures
- Maison d'architecture
Serge Grard SA architecture et coût du bâtiment

1.3.2 Méthodologie¹

L'étude de faisabilité a comme point de départ les questions du mandant et les contraintes données pour le projet (cf. chapitre 1.2). Afin d'y répondre, l'étude a été élaborée selon plusieurs volets de manière transversale et interactive entre le mandant et les mandataires (cf. Figure 1 à la page suivante).

Dans une première phase (cf. chapitre 2), plusieurs études ou démarches spécifiques ont été menées afin d'identifier et analyser l'état actuel des infrastructures et les opportunités du projet de Zoo-Musée (atelier de participation, benchmark, étude de terrain, etc.). En parallèle, les principes fondamentaux du projet et les objectifs politiques ont été développés avec le mandant. Ces éléments orientent le projet et des concepts thématiques sont proposés. Ces concepts doivent être compris comme étant une **variante possible d'une vision stratégique globale et future de l'entier du projet de Zoo-Musée** (pas seulement le bâtiment) qui semble la plus pertinente à ce stade de l'étude de faisabilité pour le groupe de travail. Les principes fondamentaux, les objectifs et les concepts constituent ensemble les « **bases du plan directeur** » testées dans l'étude (cf. chapitre 3).

L'originalité de l'étude de faisabilité est le fait **qu'elle est en lien avec la définition des bases d'un plan directeur mises en perspectives avec la proposition d'un modèle économique. Ces deux éléments sont mis au service d'une stratégie financière, d'un mode de gouvernance et d'une planification de projet afin d'assurer la viabilité du projet dans le temps.**

¹ Ce chapitre explique de manière très générale et synthétique la méthodologie et le processus d'élaboration de l'étude de faisabilité. Les modalités et méthodologies appliquées pour des études spécifiques (benchmarking, atelier de participation, étude de marché, etc.) sont détaillées dans les chapitres correspondants du présent rapport, dans les rapports annexes correspondants ou dans les rapports établis par les autres mandataires.

A ce stade de l'étude de faisabilité, seule une première phase de réalisation du projet est estimée et planifiée financièrement pour le détail requis pour une étude de faisabilité (cf. chapitres 4 et 0). Comme synthèse, le projet testé dans l'étude est évalué au niveau de la faisabilité technique, financière et économique et temporelle (cf. chapitre 6). Des recommandations pour la suite des études sont proposées comme conclusion de l'étude dans le but de consolider le projet (cf. chapitre 7).

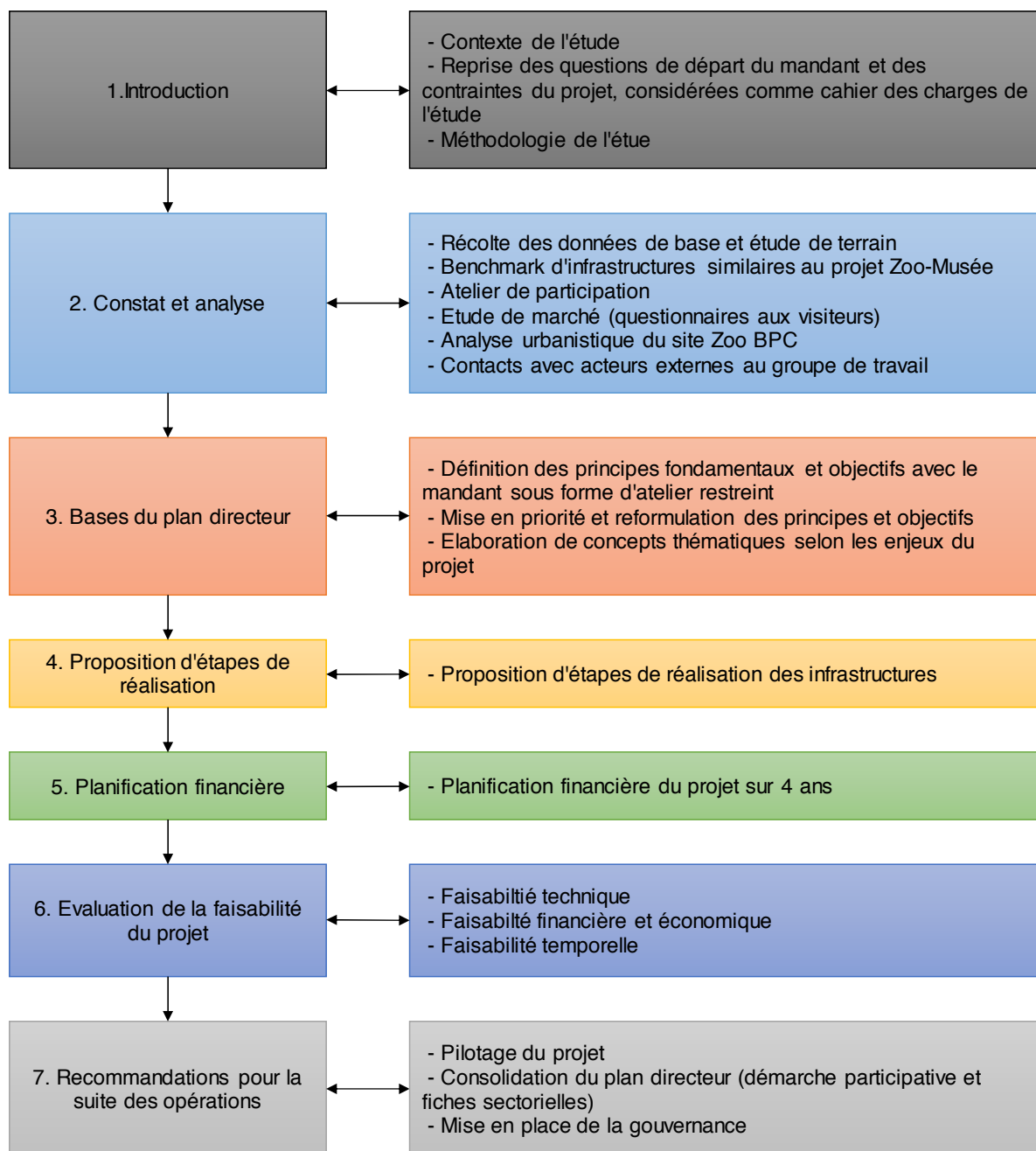


Figure 1 : Méthodologie de l'étude

1.3.3 Objectifs du plan directeur

L'étude de faisabilité aboutit à la définition de bases de plan directeur, soit les grandes orientations stratégiques du projet. Les objectifs de cet outil de planification une fois terminé sont présentés dans ce chapitre afin de mettre en évidence l'utilité et l'opérationnalité d'un tel document pour les autorités.

L'objectif principal du plan directeur Zoo-Musée (PDZM) est de proposer un projet rassemblant en un seul site les institutions du MHNC et du Zoo-BPC. Il s'agit de définir les options stratégiques clés et fondamentales du projet en vue de déterminer le type et le dimensionnement des infrastructures, de préciser l'intégration du projet dans le contexte touristique local et régional, de régler les questions d'aménagement et d'exploitation du site, et de déterminer les modèles économiques et de gestion publique à retenir pour assurer la viabilité du projet à long terme.

Le PDZM doit ainsi permettre aux autorités de statuer sur les options retenues pour le projet. L'ambition du PDZM est de servir de document de référence pour procéder à une pesée d'intérêts en toute connaissance de cause. Dans ce sens, le PDZM peut également proposer une image attractive du développement souhaité pour promouvoir le projet auprès des différents acteurs et investisseurs intéressés à contribuer au projet de Zoo-Musée. Les objectifs détaillés du plan directeur sont représentés ci-dessous :

Objectifs du plan directeur

- Préciser le positionnement du projet dans le contexte touristique local et régional ;
- Orienter l'affectation/l'usage du sol et les critères d'implantation (localisation du bâtiment du musée, enclos des animaux, extensions, etc.),
- Organiser l'accueil des visiteurs et l'aménagement des espaces extérieurs ;
- Déterminer les infrastructures nécessaires pour le projet (types, surfaces et volumes) et les animations à créer ;
- Identifier les impacts du projet sur son environnement proche, à l'échelle de la ville et de la région (tourisme, urbanisme, accessibilité, espaces publics, etc.) ;
- Identifier les mesures et travaux préliminaires à élaborer ;
- Mettre en place un modèle économique viable ;
- Proposer un mode de gestion du projet et de l'entité en fonctionnement efficace et cohérent (gouvernance) ;
- Définir des étapes de réalisation des infrastructures ;
- Evaluer les coûts d'investissement du projet selon les options prises et établir une planification financière dans le temps.

Les bases du plan directeur constituent une première phase pour la planification du projet Zoo-Musée. Elles permettent d'identifier les principes fondamentaux, objectifs et concepts clés qui sont testés dans l'étude de faisabilité sans toutefois faire l'objet de prise de position politique.

Afin de préciser le projet et rendre le plan directeur opérationnel pour les autorités, la présente étude devra être consolidée au niveau de la **population et des autorités** (démarche participative) et complétée par l'établissement de **fiches sectorielles** qui identifieront les mesures de mise en œuvre avec leurs coûts et la prévision temporelle de leur réalisation (cf. chapitre 7.1).

Une fois le plan directeur finalisé et selon l'intérêt des autorités, ce document pourra faire l'objet d'une procédure de validation conforme à la législation (contraignant pour les autorités cantonales et communales). Dans le cas contraire, il servira de support à la communication du projet sous une forme synthétique et opérationnelle.

1.3.4 Objectifs du modèle économique

La base d'un plan financier est le modèle économique de l'institution. Un modèle économique (ou « business model ») décrit la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur. La valeur se définit comme la satisfaction des besoins d'un client ou d'un usager.

La méthodologie retenue est celle qui a été développée par MM. Pigneur et Osterwalder (« Business Model Generation »)². Elle est largement reconnue. L'ouvrage de référence a été vendu à plus d'un million d'exemplaires et cette méthode est enseignée dans de nombreuses universités et hautes écoles dans le monde. Cette méthode a par ailleurs été appliquée avec succès dans plusieurs projets réalisés par la HEG Arc.

Cette méthodologie est particulièrement adaptée au projet de Zoo-Musée, dans la mesure où il comporte de nombreuses composantes contrastées (service public, aspects commerciaux, multiplicité des acteurs, etc.). La structure du modèle économique est composée de neuf blocs, qui interagissent. Le schéma du « Business Model Generation » est le suivant :

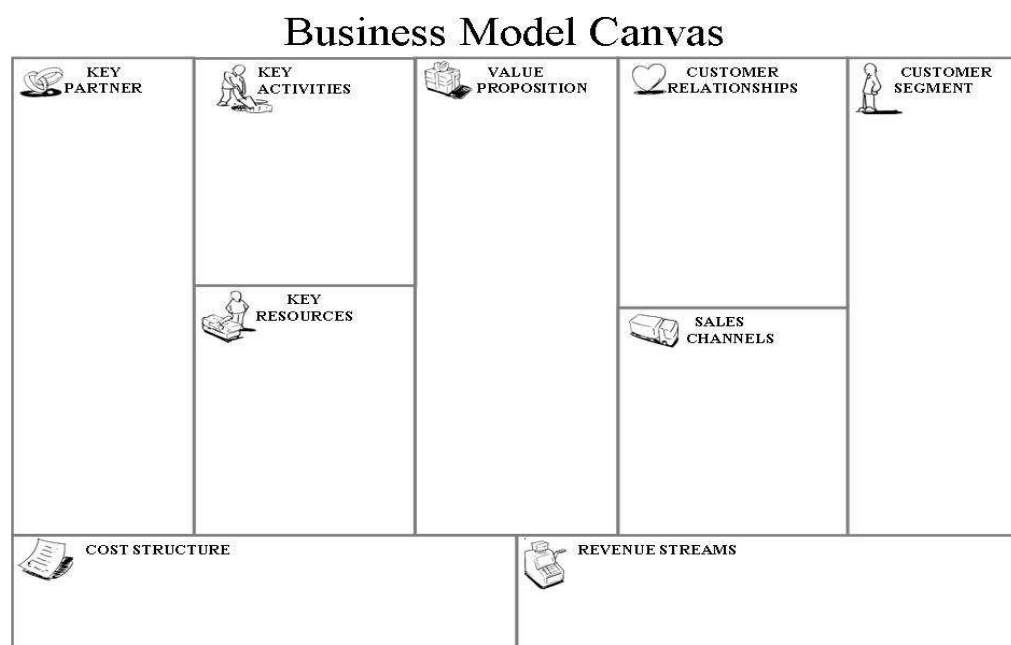


Figure 2 : Business Model Generation. Source Osterwalder – Pigneur

La composante centrale du modèle est la proposition de valeurs couplée aux segments de clients/usagers. C'est cette base qui permet d'établir les sources de revenus. Afin de dynamiser ce triptyque, les relations avec les clients/usagers ainsi que les canaux de distribution font l'objet d'une attention particulière et sont mis en évidence. La méthode conduit à distinguer les valeurs directes, qui s'adressent aux consommateurs de la prestation, ainsi que les valeurs indirectes, qui satisfont d'autres besoins comme par exemple l'image ou le développement durable.

Pour produire et fournir ces propositions de valeurs, des 'ressources clés' et des 'activités clés' sont indispensables. S'inscrivant dans un environnement socio-économique, le projet dont le modèle économique est défini doit pouvoir s'appuyer sur des 'partenaires clés'. De ces dernières composantes découle une structure de coûts d'investissement et de fonctionnement, qui permet d'établir le plan financier.

² Business Model Nouvelle Génération, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (HEC Lausanne), 2011, Pearson Education France, Paris

Une autre force de la méthodologie est qu'elle intègre la démarche stratégique. Celle-ci permet de fixer les objectifs et la voie pour les atteindre. Il est fait recours en particulier à la typologie des stratégies. Par exemple, une « stratégie de niche » vise une série de cibles étroites et d'offres fort différenciées. Une stratégie de « différenciation » porte sur l'élargissement de la cible, que cet élargissement démographique soit défini en termes de provenance et/ou de critères sociologiques.

Cette réflexion stratégique s'appuie sur une étude de marché qualitative, qui a été réalisée sous forme d'interview au moyen d'un questionnaire auprès des visiteurs des deux sites actuels. Près de 200 interviews ont pu ainsi être réalisés auprès de visiteurs, qui en grande majorité étaient en groupes, ce qui représente plus de 500 personnes ayant pu exprimer leur avis. Force est de constater un biais saisonnier, qui est lié à la période durant laquelle le mandat a été confié. En effet, la saison hivernale est sensiblement différente des autres périodes de l'année. Il en découle une proportion plus élevée de visiteurs locaux et une moindre utilisation des places de jeux durant la période hivernale, ainsi qu'une non représentativité en matière d'utilisation des transports par rapport à l'ensemble de l'année. Le comptage qui a été effectué par le Service des institutions zoologiques durant six week-ends au deuxième semestre 2013 a également pu fournir des informations fort utiles au sujet de la fréquentation du Zoo-BPC.

Les séances avec le mandant, les échanges entre les mandataires, l'atelier participatif du 18 novembre 2013 et des contacts avec des personnes externes³ ont permis d'alimenter le travail d'élaboration du modèle économique, de la stratégie et du plan financier. A cela s'ajoutent les références des mandataires, un benchmarking et une veille, des recherches et des analyses.

1.3.5 Objectifs de l'étude quantitative menée par Thematis

Le bureau THEMATIS Cultural Engineering – Project Development⁴ a mené une étude quantitative spécifique visant d'une part à évaluer le potentiel de fréquentation futur du projet de Zoo-Musée et, d'autre part, à « déterminer le pré-programme architectural du bâtiment à construire pour abriter le Musée et les services d'accueil public » (p. 3). Elle vise à « dimensionner les locaux des parties publiques en fonction de la prévision de fréquentation, et à optimiser leur fonctionnement » (p. 3.).

La première partie de l'étude a été réalisée grâce à une démarche de benchmark se basant sur plusieurs institutions similaires au projet de Zoo-Musée, en particulier en Suisse et en Europe : « La fréquentation prévisionnelle s'obtient par benchmarking, selon la méthode de l'analogie : analogie de l'offre et analogie de la performance sur les marchés du projet et des benchmarks » (p. 4). Les bonnes pratiques sont analysées de même que les fréquentations de ces infrastructures. Sur la base de calculs spécifiques, le potentiel de fréquentation du site est obtenu.

Se basant sur les résultats de la fréquentation prévisionnelle du projet, les locaux du futur bâtiment sont dimensionnés et des conseils sur leur programmation sont proposés selon les bonnes pratiques observées.

L'étude de faisabilité fait référence à l'étude Thematis et en utilise les conclusions fortes, en particulier comme complément à la partie plus qualitative du benchmark (cf. chapitre 2.1).

³ Notamment M. René Barbezat, Chef du Service des finances de la Ville de La Chaux-de-Fonds, le 24 janvier 2014

⁴ THEMATIS Cultural Engineering – Project Development. Etude préalable : fréquentation prévisionnelle et pré-programme architectural, 7 février 2014.

1.3.6 Objectifs de l'étude menée par la maison d'architecture serge grard sa

Serge Grard SA a établi plusieurs avant-projets de construction du bâtiment du MHNC depuis 2002⁵. Le projet a évolué pour arriver à une variante retenue en 2010 et repris dans la présente étude. Une estimation sommaire des coûts du bâtiment est proposée sur la base du projet de 2010 et des options retenues dans l'étude de faisabilité. Cette estimation comprend également une évaluation des coûts en cas de réhabilitation du bâtiment de l'Ancien Stand et la synthèse des estimations des coûts de projets antérieurs. Cette étude permet ainsi d'alimenter la planification financière du projet et la demande de crédits pour la suite des études.

⁵ Maison d'architecture Serge Grard SA. Zoo-Musée / MHNC 2014. Février 2014.

2. CONSTAT ET ANALYSE

2.1 POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE ET TOURISTIQUE (BENCHMARK)

Recherche des meilleures pratiques par comparaisons

Une veille régionale et nationale auprès des parcs zoologiques et des musées a permis de déceler différents types de pratiques dont il est possible de s'inspirer, pour développer des activités économiques dans le projet de Zoo-Musée ou au contraire à ne pas reproduire⁶. Ce travail a par ailleurs été coordonné avec celui de Thematis. En Suisse, il existe une quantité importante de parcs animaliers fondés vers la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, dans une visée d'embellissement local et présentant en particulier la faune européenne. Le Zoo du Bois du Petit-Château s'inscrit dans cette catégorie, tout en étoffant son offre avec un vivarium légué dans les années 1980. Outre ces parcs de tailles généralement modestes, le pays compte également quelques parcs zoologiques de plus grandes tailles, dont Bâle et Zürich sont les plus emblématiques.

Nous avons également observé les pratiques des parcs zoologiques à travers le monde, en essayant notamment de trouver des sites comparables au futur Zoo-Musée. Ces différents zoos se distinguent des parcs animaliers locaux par la présence d'une faune du monde entier et non pas seulement européenne. Enfin, il existe aussi des parcs à thèmes présentant un type d'animaux tels que les singes, les rapaces ou les aquariums.

Les pratiques en matière de prix

La plupart des parcs animaliers sont gratuits alors que les parcs zoologiques sont payants avec des tarifs qui varient énormément en fonction du contexte. Les deux modèles (gratuité et entrée payante) existent dans le monde des musées. Il apparaît qu'un musée d'envergure internationale et positionné dans un environnement très touristique peut prévoir la gratuité, car il est à même de générer ou de faire générer dans son environnement immédiat suffisamment d'autres revenus (souvenirs et cadeaux, consommations, hébergements, etc.). C'est le cas par exemple à Londres. Ces conditions ne sont pas remplies dans le projet de Zoo-Musée à La Chaux-de-Fonds.

Autres prestations que l'offre de base

Outre l'offre de base constituée par la faune présentée, ces zoos et parcs animaliers proposent d'autres prestations, que nous pouvons regrouper sous différents types :

- Muséographie : expositions permanentes à thème, expositions temporaires, panneaux didactiques sur les animaux ou les plantes, applications mobiles de présentation de la faune et de la flore, espace d'observation de la nature ;
- Activités : événements notamment lors de fêtes (Noël, nouvel-an au zoo, etc.), animations avec des animaux à observer (spectacle de rapaces, balade des manchots) ou à participer (nourrir des animaux), animaux que l'on peut toucher, visite guidée thématique ou des coulisses du parc notamment lors de séminaires d'entreprise ou d'anniversaires, balades didactiques en nature à partir du site ;
- Protection de l'environnement : station de soin pour animaux sauvages, programme de protection ;
- Accueil des visiteurs : Point d'information touristique, scooter électrique

⁶ Cf. les trois tableaux de benchmark en annexe 1 établis par nos soins, ainsi que le tableau des tarifs des musées C-d-F en annexe 2 établi par le mandant

pour personne à mobilité réduite, place de pique-nique et grill avec combustible à vendre, place de jeux pour les enfants.

Au-delà de ces prestations complémentaires, qui peuvent être payantes ou gratuites, les zoos observés ont différentes possibilités de recettes indirectes qui s'inscrivent dans une démarche commerciale : restaurants, cafétéria, boutique avec vente de souvenirs, de livres spécialisés et de produits du terroir (dont certains sont cultivés sur le site), boutique en ligne, organisation de banquets et de réceptions diverses (séminaires, mariages, anniversaires) profitant d'un cadre original, location de salles, organisation de voyages dans la région et dans le monde autour d'un thème lié aux activités de l'institution. Le potentiel en la matière est réel, comme le confirme par ailleurs l'étude Thématis. S'ajoutent à ces offres commerciales les rentrées sur les consignes et le parking.

Enfin, signalons les nombreuses démarches de recherche de fonds tant auprès de sponsors et de mécènes importants qu'auprès du public à travers des campagnes de parrainage d'animaux, d'arbres, de projets ou même de bancs. Les sociétés de soutien comme il en existe beaucoup pour les musées et les zoos jouent ici un rôle primordial, car elles permettent de rechercher des fonds en ne relevant pas de la collectivité publique et elles fidélisent les personnes prêtes à s'engager pour la pérennité du lieu.

Les pratiques à ne pas reproduire

En matière de pratiques à ne pas imiter, la faillite du Mycorama est un exemple dont nous pouvons tirer des enseignements. Outre l'investissement trop important à rentabiliser et l'emplacement du site, difficile d'accès, plusieurs éléments seraient à l'origine de cet échec. Pour l'essentiel, il s'agit, en terme de communication, d'un manque de publicité et au niveau de l'offre de base, d'une orientation trop scientifique des expositions, d'une muséographie austère et d'une absence de contenu spécifique pour les enfants⁷. L'enquête auprès des visiteurs du Zoo du Bois du Petit-Château et du Musée d'histoire naturelle de La Chaux-de-Fonds corrobore les attentes du public pour un contenu davantage didactique et interactif, adapté aux enfants, en particulier parce que ces sites attirent prioritairement les familles avec enfants. L'étude Thématis corrobore cette tendance lourde à une offre « largement vulgarisée, ludique et interactive ».

Une position unique dans l'offre touristique locale et régionale

La réalisation d'un inventaire de l'offre touristique locale et régionale permet de positionner le projet de Zoo-Musée. Cet inventaire a été effectué sous forme de carte sur quatre échelles : à La Chaux-de-Fonds dans un rayon d'environ 1 km autour du Zoo Bois du Petit-Château ; à Proximité de La Chaux-de-Fonds et du Locle ; dans le canton de Neuchâtel, les Franches-Montagnes et la France voisine ; dans un rayon de 200 km autour du Zoo Bois du Petit-Château. Les offres retenues sont quasi exhaustives pour la première et se focalise ensuite de plus en plus vers les sites dédiés à la nature, pour ne considérer sur la dernière carte que les parcs zoologiques⁸.

L'étude Thématis confirme le caractère unique du projet de Zoo-Musée en Suisse et en Europe. De plus, cet inventaire laisse entendre le potentiel touristique d'un Zoo-Musée sur le site du Zoo-BPC au niveau local et régional,

⁷ Le Temps du 16 décembre 2009, <http://www.letemps.ch/Page/Uuid/c7846bee-e9c1-11de-9267-0bfa72a4965b%7C0#.UoluWL7zmAg>

⁸ Cf. cartes en annexe 3.

où aucune offre de ce type n'est recensée. De plus et compte tenu de l'inscription de La Chaux-de-Fonds dans le Parc naturel régional du Doubs, le Zoo-Musée est appelé à en devenir une porte d'entrée importante.

Les inventaires régionaux cartographiés peuvent être problématisés selon une lecture de type stratégique. La totalité des offres en matière de loisirs se rapportent à des secteurs d'activités (payants ou gratuits, privés ou publics), qui mettent en concurrence des organisations développant implicitement ou explicitement des stratégies spécifiques.

Potentiel annuel de visiteurs

L'étude quantitative menée par Thematis estime la fréquentation annuelle future du musée à près de 50'000 visiteurs et à plus de 150'000 visiteurs pour le zoo (p. 17) :

- Fréquentation prévisionnelle annuelle du Parc : 150'000 à 200'000 visiteurs. L'analyse de Thematis conduit à établir que « le chiffre de 200'000 visiteurs sera facilement atteint si les prestations proposées sont réalisées et mises en marché simultanément, au moins pour la majorité d'entre elles, et si un budget spécial de lancement (strong opening) accompagne le démarrage de la nouvelle institution. »
- Fréquentation des locaux de service : 75'000 à 100'000 visiteurs (cafétéria, boutique, etc.). Thematis estime une proportion de 50% des visiteurs du Parc.
- Fréquentation prévisionnelle du musée : 38'000 à 50'000 visiteurs. La proportion estimée par Thematis est de 50% des usagers des services, à savoir 25% des visiteurs du Parc. L'analyse comparative de Thematis en référence aux performances des benchmarks identifiés confirme cette estimation, en donnant une fréquentation prévisionnelle estimée de 43'000 à 45'000 visiteurs.

2.2 SYNTHÈSE DE L'ATELIER PARTICIPATIF – ANALYSE SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, AND THREATS)

L'atelier de participation organisé le 18 novembre 2013 avec des personnes de milieux différents (politique, économie, administration de la Ville, musées et zoos de la région, etc.⁹) a permis de définir des dénominateurs communs en termes de forces et de faiblesses pour les institutions actuelles (MHNC et Zoo-BPC), ainsi que les opportunités et menaces du projet Zoo-Musée.

Pour ce faire, les personnes invitées ont été placées dans quatre groupes de travail spécifiques afin de répondre à une liste de questions¹⁰ sous forme de fiches à remplir. Les thématiques portaient sur les forces et faiblesses des institutions actuelles et les besoins, les produits, les revenus et synergies attendus pour le projet de Zoo-Musée¹¹. En outre, le responsable des démarches participatives de la Ville de La Chaux-de-Fonds et du projet, M. Belometti, a mené plusieurs entretiens semi-directifs avec le personnel du MHNC et du Zoo-BPC¹². Les entretiens étaient structurés de manière similaire à l'atelier de participation.

L'atelier de participation et les entretiens semi-directifs sont synthétisés dans les chapitres suivants selon une analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats, soit « forces, faiblesses, opportunités et menaces » en français).

2.2.1 Musée d'Histoire Naturel de La Chaux-de-Fonds (MHNC)

Forces :	Faiblesses :
• Capital symbolique : Attachement de la population, reconnaissance par la communauté scientifique, histoire riche • Capital scientifique : pôle de compétences (chauve-souris, oiseaux, fourmis), holotypes • Capital muséographique : expositions temporaires, événements, collections (holotypes, africaine) • Capital humain : compétences des collaborateurs, société des amis du musée • Capital géographique : centralité urbaine	• Capital symbolique : manque d'attractivité, en concurrence avec le musée d'histoire naturelle de Neuchâtel, entrée payante qui a fait diminuer la fréquentation • Capital muséographique : muséographie désuète, pas de fil rouge, redondance, manque de spécialisation, collections disparates • Capital humain : personnel scientifique qui ne sait pas se vendre, manque de ressources humaines • Capital géographique/situationnel : manque de visibilité, 3^e étage, pas de signalisation à l'extérieur, pas d'identification au bâtiment (La poste), mauvaise accessibilité (notamment dans le musée pour pers. à mobilité réduite), difficulté de stationnement • Capital infrastructurel : locaux pas assez nombreux (administrations) et pas adaptés, notamment pour le stockage des collections, pas de restaurant, boutique trop petite • Capital économique : manque de moyens financiers

⁹ Cf. liste des personnes invitées à l'annexe 4.

¹⁰ Cf. annexe 5.

¹¹ Cf. annexe 6. Une synthèse brute de l'atelier est représentée sous forme de « mappes » à l'annexe 7.

¹² Cf. synthèses des entretiens à l'annexe 8.

2.2.2 Zoo Bois du Petit-Château (Zoo-BPC)

Forces :	Faiblesses :
• Capital symbolique : attachement très fort de la population, attractif pour les enfants et les familles, rayonnement régional, gratuité du site, site unique au niveau régional, ambiance agréable facilitant le contact social, parc faisant partie du patrimoine de la ville, site transgénérationnel • Capital muséographique : présentation de la faune régionale difficile à voir dans la nature, enclos de contact avec les animaux, rôle de sensibilisation • Capital humain : professionnalisation du site, discrétion du personnel, société des amis du BPC • Capital géographique : bonne accessibilité (transport public et mobilité douce), relative centralité, bonne accessibilité en poussette et chaises roulantes, proximité de la forêt • Capital infrastructurel : place de jeux, espace de détente, absence de boutique et de restaurant qui amène une sympathie pour le site	• Capital symbolique : attachement fort qui peut empêcher le changement, bétonnage du site qui a perdu son caractère d'origine, gratuité qui dévalue le travail effectué et n'incite pas au respect • Capital muséographique : Il n'y a plus de loup (espèce symbolique), manque de signalétique, manque d'information didactique, la flore n'est pas évoquée • Capital géographique/situationnel : manque de places de stationnement, traversée de route dangereuse, topographie délicate pour personne à mobilité réduite • Capital infrastructurel : manque de restaurant, de boutique, de lieu d'accueil, d'abri chauffé en cas de pluie et de froid, trop bétonné, peu végétalisé, manque de place notamment pour les animaux, infrastructures dépassées, conditions de détention obsolètes, place jeux qui péjore l'image d'un zoo, manque de sécurité pour les usagers, vétusté du bâtiment de l'Ancien stand, • Capital économique : manque de moyens pour sensibiliser, gratuité qui empêche d'augmenter ces moyens

2.2.3 Projet de Zoo-Musée

Opportunités :	Menaces :
• Regroupement sur un même site d'un zoo et d'un musée d'histoire naturelle : une offre unique en Suisse et relativement rare dans le monde • Spécificité dans l'offre touristique régionale et complémentarité avec ces offres • Création d'un centre d'interprétation de la nature de l'Arc jurassien • Porte d'entrée sur le parc naturel régional du Doubs • Point d'information touristique autour de la nature • Sensibilité écologique en hausse • Absence d'offre de restauration dans le périmètre • Manque de boutique souvenir dans le périmètre et en ville • Demande d'entreprise pour lieux de réunion	• Concurrence financière avec autres projets en ville (projet piscine-patinoire des Mélèzes ?) • Coût important qu'il s'agit de rentabiliser grâce au public • Coût du projet qui peut être trop conséquent s'il comprend le réaménagement de tout le site • Attachement trop fort de la population qui pourrait empêcher le changement • Attachement de la population à la gratuité • Manque de place dans le nouveau bâtiment pour mêler visite, stockage des collections et parking • Urgence car fin de bail du Musée au 31.12.2016

Opportunités :	Menaces :
insolites • « Marché » des anniversaires • Inscription de l'Urbanisme horloger au patrimoine mondial de l'UNESCO. Création du zoo du BPC en lien avec l'histoire de la ville • Fin de bail du Musée au 31.12.2016 • Vétusté de l'Ancien Stand → en faveur de la construction d'un nouveau bâtiment • Agrandissement possible au nord, dans le pré-des-cibles • Nouvelle technologie au service de la muséographie (par ex. Réalité augmentée)	

2.3 SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ¹³

Segmentation précise de la clientèle : famille avec jeunes enfants habitant ou ayant habité La Chaux-de-Fonds

Sur la base de l'étude de marché¹⁴, il est possible de segmenter plus finement la clientèle type du Zoo-BPC, qui est similaire à celle du MHNC : la famille avec jeunes enfants. Cette clientèle type habite à La Chaux-de-Fonds ou provient de la région franco-suisse, région géographique définie par un temps de parcours (aller / retour) de 2 heures au maximum (des exceptions sont évidemment possibles). De même, force est de constater la grande importance que revêt l'origine géographique des visiteurs extra muros et/ou leurs liens familiaux anciens ou actuels avec des habitants de La Chaux-de-Fonds. C'est la « diaspora » chaux-de-fonnière qui assure l'essentiel des visites externes ainsi que le « bouche à oreille » véhiculé par les Chaux-de-Fonniers habitants ou natifs de la ville.

Ainsi, du point de vue du marketing et de la promotion du site du Zoo-BPC, les 120'000 visiteurs estimés du site sont d'abord le fait des habitants actuels et anciens ou parents de La Chaux-de-Fonds. A relever que le comptage précité – qui a été effectué par le Service des institutions zoologiques durant 6 week-ends durant le deuxième semestre – laisse apparaître qu'une majorité de visiteurs du Zoo-BPC proviennent d'une autre commune que La Chaux-de-Fonds. La période couverte par ce comptage (été-automne) est différente de celle de l'étude de marché (automne). Ce complément d'information renforce l'analyse relative à l'importance de la diaspora.

Attraits principaux : exposition permanente au musée, animaux emblématiques et espaces au zoo

Les dioramas sont particulièrement appréciés par les visiteurs du Musée. Celui-ci constitue une destination de sortie en famille. Les objectifs scientifiques sont recherchés par une faible part des visiteurs. Les animaux emblématiques du Zoo sont la loutre, l'ours et les reptiles. Le Zoo est également particulièrement apprécié comme lieu de détente et de jeux pour les enfants. Il en découle en particulier une répétition élevée des visites. Les visiteurs reviennent très fréquemment au Zoo-BPC et régulièrement au MHNC. La gratuité du site du Zoo autorise et facilite une forte répétition de cette activité.

¹³ Cf. rapport complet en annexe 9.

¹⁴ Malgré les biais saisonniers qui ont été relevés au chapitre 1.3.4 ci-devant.

**Attentes ciblées
dans l'interactivité, le
participatif et le
didactique**

Le souhait est clairement exprimé pour une meilleure présentation des collections du MHNC et des informations sur les pensionnaires du Zoo-BPC. Compte tenu du public composé pour une part importante d'enfants, il est en effet demandé des expositions permanentes et temporaires au contenu plus didactique, participatif et interactif. Le regroupement d'un Zoo et d'un Musée d'histoire naturelle laisse imaginer des offres complémentaires telles que visite guidée et animations profitant de la proximité entre objets de la collection et animaux vivants. Tout en préservant l'actuelle complémentarité entre espace d'agrément et parc zoologique, une amélioration est attendue en termes de conditions de détention des animaux.

**Intérêt pour une
cafétéria et une
amélioration de
l'offre de
stationnement**

En matière de conditions d'accueil du public, nombreux sont les avis pour que le Zoo-Musée ne modifie pas entièrement le Zoo-BPC actuel. Néanmoins, l'installation d'une cafétéria apparaît comme une infrastructure nécessaire autant pour la population résidente qui y trouverait un but supplémentaire de visite, que pour le public de l'extérieur qui apprécierait pouvoir se restaurer et se désaltérer. Compte tenu de l'important usage de l'automobile pour accéder au Zoo-BPC, l'amélioration de l'offre de stationnement est également signalée, en particulier pour les week-ends.

**Attachement à la
gratuité du zoo et
acceptation d'un prix
pour le musée**

Si la gratuité du parc représente aussi une raison de l'attachement des visiteurs à ce site, ceux-ci sont toutefois prêts à contribuer davantage au fonctionnement du futur Zoo-Musée, que ce soit à travers une entrée au Musée ou au moyen de dons. Pour l'entrée au Musée, une limite supérieure à CHF 10.- par adulte et de 5.- par enfant apparaît clairement. La proposition d'inciter au don des visiteurs est également ressortie, en particulier sous la forme de tirelires ludiques.

**Impact financier
limité pour les
commerces et les
autres musées**

Au niveau de l'impact financier pour les commerces chaux-de-fonniers et les autres institutions muséales, l'étude de marché permet d'établir que les infrastructures des institutions zoologiques ne comportent qu'un faible potentiel, aussi bien dans la situation actuelle que dans le projet Zoo-Musée, si celui-ci est considéré de manière isolée. On peut se référer ici aux très rares visites culturelles associées à celles des institutions zoologiques et l'absence de nuitée à ces occasions (isochrone de 90 minutes pour le public-cible, si l'infrastructure est promue indépendamment d'autres offres touristiques). Il n'y a par ailleurs pas d'établissements publics ni d'autres magasins à proximité immédiate qui pourraient directement tirer profit de la fréquentation du Zoo-Musée.

2.4 ANALYSE URBANISTIQUE DU SITE ZOO-BPC

Une analyse urbanistique du site du Zoo-BPC est proposée afin de comprendre son intégration au sein du tissu urbain de la ville et dans son environnement proche, ainsi que son fonctionnement actuel. Un plan de synthèse de cette analyse est présenté à l'annexe 10.

Un parc zoologique situé entre ville et nature

Le Zoo-BPC a été créé selon le style « art nouveau » en 1891, lors de la période de croissance économique phénoménale qu'a connu la ville par l'essor de l'industrie. Situé entre le centre-ville au Sud-Est et le domaine naturel au Nord-Ouest, le Zoo-BPC fait partie du patrimoine historique de la ville. Le Zoo-BPC, affecté en zone de verdure, constitue ainsi une « respiration » pour les habitants au sein de la ville, et un point d'accroche pour des randonnées pédestres dans la nature (transition ville-nature).

Bonne accessibilité au site

L'accessibilité au site est aisée tant en transports individuels motorisés qu'en transports publics et en mobilité douce via l'axe principal Rue Alexis-Marie-Piaget et Rue du Docteur-Coullery. En effet, les automobilistes venant du Locle peuvent y accéder via la Rue du Docteur-Coullery, et ceux de Neuchâtel-St-Imier via la Rue Alexis-Marie-Piaget. L'arrêt de bus « Bois du Petit-Château » est desservi par les lignes 304 et 310 qui offrent une desserte intéressante avec une fréquence d'un bus toutes les 10 min. du lundi au samedi et d'un bus toutes les 20 min. le dimanche, pour un parcours de 3 min. depuis la Gare CFF. Au niveau de la mobilité douce, la durée du parcours à pieds depuis la Gare est de 12 à 15 min. Par contre, la topographie peu favorable peut rendre le parcours difficile pour les personnes à mobilité réduite.

Stationnement automobile à proximité

A un temps de parcours d'environ 5 min depuis le Zoo-BPC, on recense environ 370 places de parc publiques pour les automobilistes¹⁵. Ces places sont par contre également utilisées par les riverains du site (partage de l'usage). En outre, les parkings Espacité et Metropole, localisés non loin de la gare CFF, offrent une bonne alternative pour les automobilistes. En effet, les parcours à pied entre ces parkings et le zoo sont d'environ 9 minutes depuis Espacité et de 10 minutes depuis Metropole. Il est également possible d'utiliser les lignes de bus comme démontré ci-dessus. En outre, les parkings d'entreprises alentours (Montremo offre un potentiel de 47 places) et celui de la clinique Montbrillant sont des potentiels d'accueil qui pourraient être valorisés hors période de travail, durant le weekend (à coordonner avec les propriétaires).

Une entrée principale peu attractive

La place située au carrefour entre la Rue Alexis-Marie-Piaget et la Rue du Docteur-Coullery est aujourd'hui peu mise en valeur. La place de la voiture est omniprésente et cette impression donne une image peu attractive de l'entrée dans le parc zoologique. En particulier, des conflits entre les voitures et le kiosque sont observés. Par ailleurs, le maintien du kiosque¹⁶ en dehors du périmètre du futur Zoo-Musée pourrait amener des conflits par la concurrence de deux activités commerciales proches. Une coordination est donc à assurer lors de la phase projet pour harmoniser et optimiser le développement des activités commerciales sur le site du BPC.

¹⁵ Un plan à l'annexe 11 fait l'inventaire du nombre de places de parc privées et publiques par secteur et par rue, pour une distance correspondant à un temps de parcours de 5 min à pied depuis le Zoo-BPC.

¹⁶ Exploité par un privé, le bâtiment du kiosque est propriété de la ville de La Chaux-de-Fonds.

**Déambulation
agréable à l'intérieur
du site**

La topographie accidentée du site offre des conditions agréables et attractives de découverte des animaux. De plus, les cheminements piétonniers sont multiples et permettent de découvrir les animaux depuis différents points de vue intéressants.

**Bâtiments existants
à requalifier**

L'Ancien Stand est actuellement vétuste et ne permet pas dans son état d'accueillir le musée dans de bonnes conditions. De même, les différents locaux techniques situés dans le parc méritent d'être réhabilités ou remplacés tout comme le vivarium. Dans tous les cas, ces bâtiments nécessiteront à terme des travaux d'entretien. Par contre, sis aux abords immédiats de l'entrée principale, le local Viteos est une contrainte forte à prendre en compte. En effet, un éventuel déplacement de ce local générerait des coûts d'investissement importants.

**Mauvaises
conditions de vie de
certains animaux**

L'aménagement des enclos des animaux est aujourd'hui précaire. En effet, certains animaux manquent d'espace (en particulier l'ours). De plus, l'aménagement de leurs enclos a perdu en qualité par le « bétonnage » qu'a connu le site à travers le temps, faisant perdre en qualité l'aménagement style « art nouveau » originel. De même, les enclos sont délimités par des barrières ou grillages imposants. Ces éléments physiques diminuent encore les conditions de vie des animaux et donnent l'impression aux visiteurs de voir des « animaux en cage ».

**Place de jeux
importante pour la
vie locale**

La place de jeux a été récemment rénovée. Localisée à l'extrême Ouest du zoo, elle offre un espace de délasserment et de jeux pour les enfants de la Ville et des visiteurs externes. Bien que faisant partie intégrante de l'espace zoo, cette infrastructure attire également des familles qui ne viennent au zoo que pour la place de jeux, ne se préoccupant guère des animaux présents et du travail réalisé par le personnel. Ainsi, cette infrastructure attire aussi un public, mais il y a un conflit d'usage évident avec les missions d'un parc zoologique, et le public manquant parfois de respect par rapport au parc et à la vie des animaux.

**Un secteur libre de
construction**

La parcelle 18'392 localisée à l'Ouest du zoo, le 'Pré des Cibles', est propriété de la Ville et affectée en partie en zone d'utilité publique et en zone de verdure. Selon l'historique du secteur, la zone de verdure était prévue pour une éventuelle extension du zoo. Délimité par la zone résidentielle, ce secteur offre un potentiel de valorisation en direction de la forêt. A noter que la partie Nord du secteur, la plus étroite, est aujourd'hui utilisée comme piste de luge l'hiver par les enfants des quartiers alentours. La vocation publique de ce secteur est donc une valeur à préserver.

**Itinéraires de
randonnées
touristiques, Maison
Blanche de Le
Corbusier**

Deux itinéraires de randonnées pédestres (Jura Bike et Neuchâtel Bike) et un itinéraire VTT passent à proximité directe du périmètre du Zoo-BPC. Depuis la rue du Docteur-Coullery, ils passent ensuite sur la rue du Haut-des-Combes pour arriver dans le domaine naturel au Nord-Ouest de la Ville. En outre, ces itinéraires mènent à la Maison Blanche construite par Le Corbusier, bâtiment faisant partie du patrimoine exceptionnel de la Ville et attirant des visiteurs, ainsi qu'à des itinéraires de ski de fonds.

La proximité du Zoo-BPC avec ces itinéraires touristiques et éléments patrimoniaux sont des opportunités intéressantes à valoriser dans le cadre du projet Zoo-Musée.

Grande partie du Zoo-BPC situé dans le périmètre UNESCO

Une surface importante du Zoo-BPC est comprise dans le périmètre d'inscription de la Ville à l'UNESCO, l'autre partie étant située dans la zone tampon. En cas de revalorisation du site, le projet devra être présenté pour validation à la commission intercommunale d'aménagement du territoire avant d'être soumis au Conseil général (cf. art. 115 du règlement d'aménagement de la Ville en vigueur).

Aucun bâtiment n'est protégé au niveau patrimonial

Selon le plan de site de la Ville en vigueur, aucun des bâtiments localisés sur le périmètre du Zoo-BPC n'est recensé et donc protégé au niveau du patrimoine architectural. En outre, lors de sa séance du 27 mars, la Commission d'urbanisme a validé le principe de démolition du bâtiment de l'Ancien Stand.

Arbres protégés

Selon le règlement d'aménagement communal (RAC) en vigueur, les arbres à l'intérieur du périmètre d'urbanisation 2 ayant un tronc d'une circonférence d'au moins 50 cm mesurée à 1 m du sol sont protégés (art. 154 et ss). Par ailleurs, toutes les allées et rangées d'arbres indépendamment de la circonférence du tronc sont également protégés. Par conséquent, une grande partie des arbres localisés dans le Bois du Petit-Château sont protégés conformément au RAC.

Réseau d'eau et d'électricité à réfectionner en totalité

Le réseau d'eau du Zoo-BPC doit être refait complètement à neuf. En effet, beaucoup de perte d'eau potable sont observées et une méconnaissance du réseau actuel ne permet pas de proposer une réfection partielle du réseau d'eau. Un projet a d'ailleurs déjà été établi dans ce sens durant ces dernières années. Il en est de même pour l'évacuation des eaux. Le secteur étant situé dans une zone de protection des eaux üb (anciennement B et C), aucun problème majeur concernant le système d'évacuation des eaux n'est présent.

Pour ce qui est de l'électricité, la Ville projette également de revoir l'alimentation du secteur, en particulier pour le Chalet des gardiens et l'Ancien Stand. A noter également que selon une étude menée par Viteos et le Service d'Architecture et des Bâtiments, le bâtiment du vivarium consomme cinq fois plus d'énergie que ce qui pourrait être attendu pour un bâtiment de ce volume et destiné à cet usage. La ventilation de cette construction n'est donc de loin pas optimale.

Concernant le gaz, seul le bâtiment de l'Ancien Stand est alimenté. Aucune conduite ne passe dans le périmètre du Zoo-BPC.

3. BASES DU PLAN DIRECTEUR

3.1 PRINCIPES FONDAMENTAUX

Les principes fondamentaux représentent la vocation stratégique du projet Zoo-Musée. Toutes les actions qui seront menées pour réaliser le projet doivent être conformes à ces principes. Ces principes sont classés par ordre de priorité.

- A. Lieu de ressourcement, de promenade et de rencontre, le Zoo-Musée sensibilise le public à la nature et à l'environnement.
- B. Le Zoo-Musée présente la diversité de la faune et de son environnement. Les animaux vivants sont hébergés dans des conditions assurant leur bien-être.
- C. Le Zoo-Musée est un pôle de compétences scientifiques qui participe activement à la sauvegarde et à la conservation de la faune.
- D. Le Zoo-Musée développe des synergies avec d'autres structures scientifiques, touristiques et commerciales.
- E. Le Zoo-Musée contribue à la recherche de financements pour améliorer ses produits.

3.2 OBJECTIFS

Plusieurs objectifs stratégiques ont été définis selon quatre thèmes clés identifiés. Ces objectifs permettent d'orienter le développement du secteur. Les concepts et actions qui sont proposés par la suite s'inscrivent dans ces objectifs généraux. Ces objectifs devront être précisés et discutés dans la phase d'étude ultérieure menant à la finalisation du plan directeur. Il s'agira également de les prioriser entre eux de manière à cibler les actions stratégiques qui en découleront.

Thèmes :	Objectifs :
1. Positionnement / Partenariat	1.1 S'inscrire dans une offre touristique en tant que site unique 1.2 Développer des offres combinées avec d'autres institutions 1.3 Renforcer les liens avec les institutions scientifiques 1.4 Devenir membre de l'EAZA (European Association of Zoos and Aquaria)
2. Produits	2.1 Répondre aux attentes des visiteurs 2.2 Développer une thématique forte et originale 2.3 Présenter et valoriser des animaux emblématiques 2.4 Développer la recherche scientifique 2.5 Valoriser la culture et l'histoire du lieu 2.6 Développer des activités didactiques, éducatives et ludiques riches 2.7 Renforcer la gestion et l'encadrement des activités 2.8 Valoriser, partager et développer les compétences scientifiques de l'institution

	2.9 Maintenir, voire développer la richesse des collections actuelles
3. Infrastructures	3.1 Améliorer la desserte du site 3.2 Développer une signalétique cohérente, intuitive et moderne 3.3 Construire un bâtiment emblématique comprenant le musée/centre d'interprétation, le vivarium, la station de soins, les locaux du personnel et des locaux fonctionnels 3.4 Reconvertir les bâtiments actuels du zoo-BPC 3.5 Définir des zones d'accès différenciées 3.6 Aménager des espaces de détente et de loisirs 3.7 Définir des secteurs "à thème" 3.8 Réaménager le parc zoologique au niveau paysager 3.9 Améliorer les conditions de vie des animaux 3.10 Augmenter la surface du parc zoologique 3.11 Réfectionner le réseau d'alimentation en eau 3.12 Privilégier les constructions et les énergies durables
4. Stratégie de financement	4.1 Solliciter de nouvelles ressources 4.2 Assurer des retombées financières 4.3 Établir un business plan modulable 4.4 Développer une stratégie marketing ambitieuse 4.5 Mettre en place une gestion commerciale du site 4.6 Établir des partenariats avec les structures hôtelières de la ville / région

3.3 CONCEPTS

Les concepts constituent les réponses données par le projet aux problèmes identifiés et aux principes fondamentaux et objectifs stratégiques définis en amont selon les thématiques définies.

3.3.1 Concept touristique

Exploiter les facteurs clés de succès	Comme démontré par l'étude de marché, les « facteurs clés de succès » du Zoo-BPC sont sa gratuité, ses animaux, son patrimoine construit, ses opportunités de délasserment et de contact social. Les personnes sondées sont très claires à ce sujet et d'ailleurs « conservatrices » : elles sont certes ouvertes à des améliorations ponctuelles (les récents jeux pour enfants sont très appréciés), mais le site du Zoo-BPC ne doit pas être « dénaturé ». L'étude de marché a cependant démontré le besoin d'une cafétéria voire d'une restauration rapide.
Valoriser la position unique dans l'environnement local et régional	Le Zoo-BPC et le MHNC répondent à des besoins très précis, qui ne sont ni en concurrence avec les cinémas, « bowlings » ou autres activités commerciales de niche privées, ni avec le MIH ou la Maison blanche (les cibles de ces dernières étant d'abord externes). D'un point de vue stratégique, il serait également faux d'aller chercher quelque concurrence que ce soit du côté du zoo de Bâle, celui-ci déployant une stratégie de différenciation (cible large) pour des usages aucunement comparables à celui du Zoo-BPC.
Associer Zoo et Musée : une évidence stratégique	La réunion géographique des deux entités nous paraît être une évidence. Cette réunion n'augmenterait certainement pas, à elle seule, le nombre de visiteurs du Zoo-BPC, mais assurément le nombre de visiteurs du MHNC, qui souffre de plusieurs maux, dont sa méconnaissance à l'extérieur de la ville, l'exiguïté de ses locaux, le caractère daté de sa muséographie, son manque de visibilité architecturale et urbanistique. A l'instar de tout commerce, un musée a besoin de fréquentation devant son « pignon » ; la fréquentation remarquable du Zoo-BPC est une opportunité qu'il faut saisir pour augmenter la part d'autofinancement actuellement basse du MHNC. Comme cela est relevé clairement par Thematis, « le projet global – Zoo et Musée sur un même site – sera une proposition de visite unique en Suisse et en Europe continentale » (p. 26).
Bénéficier du support médiatique « vivant »	Le Zoo-BPC s'adresse d'abord aux Chaux-de-Fonniers, puisque ce sont eux – actuels et anciens – qui assurent son marketing et sa communication. La gratuité du Zoo assure la répétition des visites, ainsi que le lien affectif essentiel (souvenirs d'enfance que l'on répète avec ses propres enfants) à l'attachement du site et à sa pérennité. Un tel support médiatique « vivant » est exceptionnellement efficace, puisque le Zoo-BPC est l'un des sites les plus fréquentés de l'Arc jurassien.

Renforcer et enrichir de manière ciblée

Deux options stratégiques s'offrent au projet Zoo-Musée : le renforcement de la stratégie de niche et/ou l'agrandissement de la cible (stratégie de différenciation). L'une et l'autre option ne s'opposent pas ; elles peuvent se déployer en étapes complémentaires. D'abord le renforcement de la stratégie de niche, puis éventuellement l'élargissement de la cible (différenciation).



Phase 1 : renforcement de la stratégie de niche

Phase 2 : agrandissement de la cible (stratégie de différenciation)

Figure 3 : Schéma des options stratégiques, stratégie de niche et/ou agrandissement de la cible

Renforcer la stratégie de niche

Dans un premier temps, il est proposé de renforcer la stratégie de niche, en répondant aux attentes des visiteurs actuels, à savoir, d'une part, les habitants de La Chaux-de-Fonds qui forment les ambassadeurs du Zoo-BPC actuel, en particulier auprès des visiteurs de provenance éloignée, et, d'autre part, les habitants de la région dans un rayon allant jusqu'à 60 minutes de trajet et qui sont attirés par une activité en plein air à faire avec des enfants¹⁷. L'objectif est d'implanter le MHNC sur le site du Zoo-BPC, tout en améliorant l'offre actuelle.

Promouvoir des activités ludiques et interactives

Compte tenu de la forte fréquentation par des familles ou des groupes avec enfants, il est indispensable d'avoir un contenu et une présentation adaptés à ce jeune public à travers des éléments tant didactiques et participatifs que ludiques et interactifs. Il s'agit par exemple de disposer de panneaux ou de supports informatiques au contenu approprié, voire d'y apporter une dimension ludique à travers des questions, mais également de favoriser l'observation des vitrines et des cages par des enfants. Une chasse au trésor et une piste nature interactives avec des supports intégrant les nouvelles technologies illustrent le type de prestations complémentaires à offrir. La création d'une ferme urbaine où il est possible autant de toucher les animaux que de participer à des animations liées à l'élevage apparaît ici comme un élément pertinent.

Mettre en scène les collections

Quant aux collections du MHNC, celles-ci doivent être valorisées à travers une muséographie contemporaine, notamment en mettant en contexte les objets dans un style renouvelé de diorama, sachant que ceux du MHNC sont appréciés des visiteurs, au contraire des vitrines exposant des animaux les uns à côté des autres. L'idée que le visiteur puisse lui-même entrer dans le diorama présentant des animaux dans leur environnement naturel avec des sons et autres éléments d'ambiance semble ici intéressante. Par ailleurs, le regroupement d'un zoo et d'un musée d'histoire naturelle est une opportunité pour proposer des expositions temporaires et des activités mêlant animaux vivants présents sur le zoo et animaux naturalisés provenant des collections du MHNC.

¹⁷ Cf. étude Thematis.

S'inscrire dans une stratégie de différenciation

Dans une deuxième phase, il est envisageable de positionner le Zoo-Musée selon une stratégie de différenciation auprès d'une cible élargie de visiteurs ne provenant ni de La Chaux-de-Fonds – lesquels comprennent également la diaspora et autres amis éloignés géographiquement visitant le Zoo-BPC lors d'une visite amicale – ni de la région relativement proche. On vise ici notamment le marché jusqu'à 90 minutes de trajet¹⁸. Deux pistes de réflexion complémentaires peuvent être suivies :

- La première consiste à accueillir au sein de la nouvelle entité quelque chose d'unique, d'extraordinaire, qui « vaudrait le déplacement ». Aucune des pistes qui sont proposées dans le cadre de la stratégie de niche décrite plus haut ne permet d'atteindre un tel objectif de « différence radicale ».
- La seconde piste consiste à établir des liens, réseaux et synergies avec d'autres entités à vocation touristique, pour établir des « parcours de découverte » régionaux, dans la logique de « l'union fait la force ». Le développement de ces synergies aboutirait à un produit touristique plus ambitieux, cette fois en concurrence nationale voire internationale avec d'autres destinations touristiques.

Créer une entité de promotion

Ce positionnement stratégique de différenciation est imaginable à condition qu'existe une entité spécifique qui puisse promouvoir ce site culturel et touristique, en particulier auprès de tours opérateurs, ce qui ne figure pas dans les missions d'entités publiques telles que Tourisme neuchâtelois.

Développer une thématique forte et originale

Tout en continuant de présenter ce qui constitue le patrimoine du Zoo-BPC (faune régionale, vivarium, etc.) et du MHNC (faune africaine, faune européenne, collection ethnographique, etc.), le Zoo-Musée pourrait se profiler en présentant des animaux emblématiques de l'Arc jurassien, notamment les trois grands prédateurs que sont le loup, le lynx et l'ours. Il s'agirait alors également de les thématiser de manière approfondie dans le musée, en particulier pour se distinguer du Jura-Parc de Vallorbe. Mais d'autres animaux non présentés actuellement auraient également leur place comme les chauves-souris, en lien avec la nuit du même nom, ou la faune aquatique du Doubs. Une offre originale et riche basée sur une thématique forte permet un positionnement clair sur le marché.

Positionner le Zoo-Musée comme élément clé du Parc naturel régional du Doubs

En ce sens, le Zoo-Musée a le potentiel pour devenir une des portes d'entrée du parc naturel régional du Doubs (PNRD) en collaborations avec d'autres lieux tels que le Centre nature des Cerlatez et l'étang de la Gruère. Il pourrait ainsi abriter un centre d'interprétation de la nature de l'Arc jurassien comprenant un point d'information touristique avec des brochures et invitant à aller visiter les espaces naturels, expéditions qui pourraient également être organisées par le Zoo-Musée lui-même. Une telle collaboration permettrait ainsi de s'appuyer sur la visibilité et la notoriété du PNRD, ainsi que sur son offre complète et coordonnée.

¹⁸ Cf. étude Thematis.

**Etablir un partenariat
avec le Musée
d'histoire naturelle
de Neuchâtel**

Compte tenu de leurs complémentarités, les deux musées ont un grand intérêt à collaborer. La principale force du projet de Zoo-Musée est la présence d'animaux vivants ainsi que d'espaces verts et de détente. De son côté, le Musée d'histoire naturelle de Neuchâtel (MHNN) bénéficie d'un positionnement géographique, d'une renommée et de larges bases scientifiques. Le partenariat vise en priorité l'offre, la promotion et la communication, ainsi que des entrées et des abonnements combinés. Une collaboration des deux institutions apporterait ainsi une réelle force de frappe commerciale sur le marché.

En synthèse

En résumé, il est recommandé la consolidation de la stratégie de niche, tout en préparant une future stratégie de différenciation, dont le développement est conditionné, d'une part, par la présence d'une entreprise privée – actuellement absente – capable de fabriquer et vendre internationalement de tels produits, et, d'autre part, par un partenariat avec d'autres institutions comme le Parc naturel régional du Doubs et le MHNN.

3.3.2 Concept aménagement

3.3.2.1 Idée maîtresse



Figure 4 : Schéma de l'idée maîtresse. (Source base cadastrale : SITN)

Considérer le Zoo-Musée comme interface ville-nature

Le projet de Zoo-Musée est compris comme étant un pôle de découverte des animaux et de la nature à l'intersection entre ville et nature. La perspective d'entrée dans le parc zoologique visible depuis l'axe de liaison principale Rue du Docteur-Coullery – Rue du Casino de type « nature » est maintenue et mise en valeur (cf. Figure 5 et Figure 6). Elle s'appuie également sur le projet de réaménagement de l'axe principal dans le but de relier les deux pôles muséaux de la Ville (Zoo-Musée et parc des musées).

Le Zoo-Musée est considéré comme une porte d'entrée vers le domaine naturel et le Parc naturel régional du Doubs. Le secteur du Pré-des-Cibles complète le dispositif de l'interface ville-nature car il permet de relier le Zoo-Musée au domaine naturel par l'intermédiaire d'un parcours didactique « en pleine nature ».



Figure 5 : Vue de la perspective d'entrée du Zoo-BPC depuis le carrefour rue du Musée – rue du Casino (Source : RWB, le 20.02.2014)



Figure 6 : Vue de la perspective d'entrée du Zoo-BPC depuis la rue Docteur Coullery (Source : RWB, le 20.02.2014)

3.3.2.2 Concept

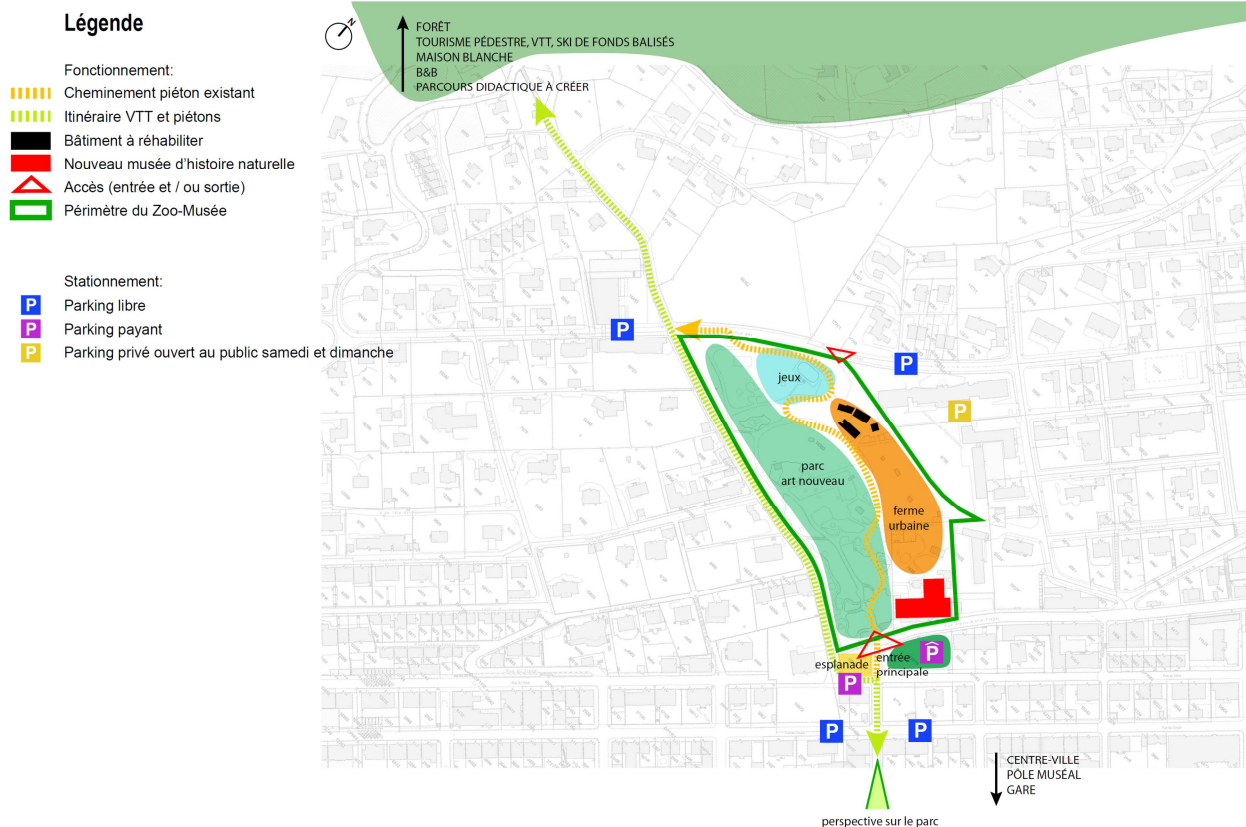


Figure 7 : Schéma du concept aménagement provisoire (Source base cadastrale : SITN)

Réaménager la place d'accueil en tant qu'esplanade du Zoo-Musée

Le réaménagement de l'esplanade permettra d'augmenter l'attractivité de l'accueil des visiteurs, en particulier pour les modes doux. La variante idéale consiste à relocaliser le kiosque dans l'enceinte du zoo et créer une place ouverte. Il s'agit de créer un espace public urbain comme lieu de rencontre à l'entrée du Zoo-Musée, un « sas de décompression » dans la ville avant d'entrer dans l'espace Zoo-Musée et dans la nature.

Le maintien du kiosque dans la situation actuelle va inévitablement entrer en conflit avec le développement des activités commerciales proposées dans le futur bâtiment du musée, telles que la cafétéria et la boutique. Des solutions doivent donc être trouvées entre l'exploitant du kiosque et le projet Zoo-Musée.

La place dégagée doit être aménagée de manière sobre pour les piétons, par l'intermédiaire de mobilier urbain et une légère végétalisation ne concurrençant pas l'effet de porte d'entrée nature de l'entrée du Zoo-Musée. Une surface attenante à la Rue du Nord pourrait être réservée pour la dépose des visiteurs venant en car au Sud-Est de la place, voire un dépose-minute pour les personnes à mobilité réduite.

Maintenir l'entité perméable et accessible à tout public, renforcer le sentiment d'entrer dans une entité propre

Les accès pour les visiteurs dans le Zoo-Musée sont prévus par l'entrée principale actuelle ainsi que par deux autres entrées : l'une depuis le Sud (entrée principale) et l'autre depuis le Nord-Ouest du site. Cette organisation permet de maintenir l'idée d'un parc zoologique perméable aux usagers de la ville.

Une signalétique forte et cohérente permettra de sensibiliser les usagers au fait qu'ils entrent dans un espace particulier (respect de la vie des animaux). Cette organisation permet de renforcer le sentiment d'entrer dans une entité propre, une « enceinte » aux valeurs intrinsèques, ayant des fonctions et usages spécifiques au Zoo-Musée. Le maintien d'une perméabilité par l'intermédiaire de plusieurs entrées/sorties permet de conserver l'idée d'un parc zoologique ouvert, gratuit et accessible à tous, tout en sensibilisant le fait d'entrer dans un espace en soi.

Maintenir et valoriser la perspective d'entrée « nature » dans le site

La perspective de l'entrée dans le parc zoologique visible depuis le pôle des musées de la Ville sur l'axe Rue du Casino – Rue du Docteur Coullery doit être maintenue et renforcée. Cette vision de la nature donne le sentiment de respirer en ville et attire le visiteur vers une entité spéciale à proximité du centre-ville. Ainsi, le parc zoologique constitue le produit d'appel du Zoo-Musée.

Implanter le bâtiment du musée à proximité de l'entrée principale

Le bâtiment du musée se localise en front de rue, à proximité de l'entrée principale du parc zoologique. Cette implantation est importante pour la lisibilité de l'entité, car elle renforce le sentiment d'entrer dans un espace particulier et donne envie au visiteur de venir dans le bâtiment pour découvrir les expositions ou encore le vivarium, moyennant un contact direct avec le bâtiment du musée lorsqu'il entre dans l'enceinte.

Renforcer le parc animalier de type « art nouveau »

L'organisation actuelle du parc est cohérente et donc valorisée. L'usage du sol du Zoo-Musée maintient l'idée d'un parc animalier « art nouveau » à l'entrée, jouant avec la topographie accidentée et les perspectives. Toutefois, un concept d'aménagement paysager détaillé de cette partie du Zoo-Musée devra être établi afin d'améliorer l'attractivité des lieux et de réaménager/réorganiser les enclos des animaux et les cheminements piétons.

Etudier le concept de la « ferme urbaine »	Le renforcement des activités ludiques et pédagogiques est un élément clé du projet Zoo-Musée. Les familles et les enfants découvrent les animaux de proximité par l'éveil des sens (vue, odorat, toucher) et par la sensibilisation à la vie des animaux. Ainsi, le concept de « ferme urbaine » pourrait être une évolution des activités déjà présentes dans la frange Nord.
Confirmer la position de la place de jeux	L'espace « jeux » offre une infrastructure de détente et de loisirs pour les enfants à l'intérieur de l'enceinte, procurant un temps intermédiaire avec la découverte plus loin des animaux à grands espaces ou symboliques (ours, loup, etc.). Son implantation dans le site est maintenue à l'état actuel, mais sa surface est quelque peu diminuée au profit d'espaces pour des animaux, ceci afin d'optimiser la proximité entre les jeux et de renforcer sa qualité de place de jeux. Cet espace gagnerait à être positionné à proximité du bâtiment du musée, mais il vient d'être réaménagé et les coûts engendrés par son déplacement seraient trop importants. L'idée de l'implanter dans le secteur du Pré-des-Cibles est également évoquée, mais cette organisation diminuerait le sentiment de transition entre ville et nature et donnerait la sensation de deux entités distinctes, le parc zoologique et la place de jeux. L'implantation de cet espace dépend donc de l'ambition de développer le Zoo-Musée et des ressources financières à disposition.
Etudier l'avenir du secteur du Pré-des-Cibles	Le secteur du Pré-des-Cibles représente un potentiel de surface intéressant pour compléter l'interface entre la ville et la nature. Ce secteur pourrait accueillir une éventuelle extension du zoo, une future place de jeu ou des aménagements paysagers qui assureraient une transition optimale de la ville vers les espaces naturels au Nord. L'avenir de cette zone est évidemment à coordonner avec la zone résidentielle sise à proximité directe. Compte tenu du risque de conflit potentiel avec la zone résidentielle adjacente, l'avenir de ce secteur devra être confirmé ultérieurement par une démarche participative, qui pourra redéfinir les limites du projet et la nature de l'usage du sol dans ce secteur.
Relier l'enceinte actuelle avec le Pré-des-Cibles	Etant donné que la rue des Electricités comprend des contraintes fortes qui ne permettent pas de la fermer (desserte de quartiers, ligne de transport public, stationnement existant), une liaison optimale est à étudier entre le périmètre actuel et le secteur du Pré-des-Cibles. Le type d'aménagement devra être précisé selon le projet de détail, de l'utilisation du Pré-des-Cibles et en fonction des ressources financières.
Relier le site à la nature	La découverte des animaux dans le Zoo-Musée débouche sur la sortie Nord-Ouest. Le parcours est prolongé dans la forêt et offre l'opportunité au visiteur de découvrir des activités et infrastructures existantes (Bed & Breakfast, Maison Blanche, chemins de randonnées pédestres/VTT, pistes de ski de fonds) et nouvelles (par exemple des sentiers didactiques, des balades en forêt organisées, la découverte du travail des fermes locales, etc.).
Réorganiser le stationnement	Selon l'étude Thematis, la fréquentation prévisionnelle du projet de Zoo-Musée pourrait induire un besoin en places de stationnement pouvant atteindre en moyenne 165 places de parc par jour la semaine et plus de 400 places de parc par jour le week-end (p. 18). Afin de répondre à ce besoin, le projet propose de guider les automobilistes de préférence vers les parkings publics localisés à proximité de la Gare CFF (Espace, Métropole, Toptip). Il s'agit également d'évaluer la possibilité

d'utiliser les parkings d'entreprises privés aux alentours durant les weekends ou hors des heures de travail, soit un usage mixte des parkings d'entreprises (Montremo offre un potentiel de 47 places de parc). Les places de parc des rues avoisinantes sont maintenues, alors que les places de l'esplanade sont supprimées au profit de déposes minutes pour les personnes à mobilité réduite ou pour les cars de visiteurs.

L'idée de créer un parking souterrain sur la parcelle 16'913, propriété de la Ville est également évoquée. Il s'agit ici de garantir un espace vert en surface. Le parking pourrait également être destiné aux habitants et aux employés du quartier (usage mixte du parking pour rentabilité. Une étude de faisabilité technique et financière devrait être menée pour préciser les besoins.

A ce stade du projet et pour autant que des solutions puissent être trouvées avec les voisins, ce projet de parking sur la parcelle n°16'913 n'est pas indispensable au projet de Zoo-Musée. Cependant, la problématique du stationnement et la garantie de la possibilité d'exploiter les parkings privés voisins devront être développés dans la phase d'étude du projet.

Aménager une signalétique externe visible et cohérente

Une signalétique externe spécifique pour l'accès au Zoo-Musée est nécessaire afin de guider les automobilistes et éviter le trafic parasite dans les quartiers alentours. **Une signalétique et une communication de qualité sont en outre les éléments indispensables à la promotion de l'utilisation des parkings adéquats (Espace, Metropole, TopTip,...).**

La signalétique touristique devra également être adaptée en donnant de la visibilité à l'entité Zoo-Musée aux endroits stratégiques de la Ville (notamment Gare CFF, carrefours clés du réseau routier) ainsi que sur le réseau routier menant à La Chaux-de-Fonds.

Proposer un aménagement paysager cohérent

L'arborisation spécifique du parc « art nouveau » est renforcée afin de se rapprocher du caractère originel plus nature. Un aménagement de type prairie/verdure pour les espaces dédiées à la ferme urbaine et à la place de jeux est proposé. Les limites de la partie existante du parc zoologique sont accentuées par des allées d'arbres d'espèces indigènes.

Dans l'espace dédié aux animaux symboliques ou à grands espaces, une clairière est créée afin de donner un espace ouvert et dégagé pour les animaux. Une couronne légèrement arborisée renforce cet esprit de clairière et permet de donner un côté « nature » au secteur. Cet aménagement crée un lien fort avec la forêt qui borde le secteur, sans toutefois concurrencer la forêt elle-même avec une arborisation qui serait trop généreuse, ni même diminuer la qualité de vie des riverains au niveau des vues sur le paysage.



Figure 8 : Schéma d'intention paysagère. (Source base cadastrale : SITN)

En synthèse

Le concept d'aménagement permet de mettre en valeur l'entrée dans l'entité Zoo-Musée et renforce le sentiment de se trouver dans un espace particulier faisant la transition entre ville et nature. Le projet confirme également l'emplacement optimal du futur bâtiment du musée à l'entrée de l'enceinte. Il propose une vision globale du développement de l'ensemble du secteur en termes d'aménagement et d'usage du sol. **Les différents principes d'aménagement proposés devront toutefois être discutés dans une phase d'étude ultérieure par l'intermédiaire d'une démarche participative, en particulier pour l'avenir du secteur du Pré-des-Cibles et la gestion du stationnement visiteurs.**

3.3.3 Concept bâtiment, dimensionnement

Se référer au pré-programme architectural établi par Thematis

L'étude de Thematis propose un pré-programme architectural en termes de surfaces nécessaires et d'organisations optimales des différents locaux du bâtiment du musée. Ce pré-programme est une base de réflexion qu'il s'agira de prendre en compte pour la suite des études.

Elaborer le projet architectural du bâtiment sur la base du projet de Serge Grard SA

Le concept architectural de Serge Grard SA¹⁹ correspond au projet de 2010 qui était nommé « Zoorama ». Selon l'auteur, le projet « est toujours d'actualité et peut facilement s'adapter à la définition du nouveau programme dans les trois dimensions (largeur, profondeur, hauteur). Il rationalise les flux (public et service), minimise le personnel d'exploitation et permet des extensions selon l'évolution de la demande par étapes constructives ou par remplissage ultérieur d'une enveloppe prédéterminée » (p. 2).

¹⁹ Cf. étude Serge Grard SA.

3.3.4 Concept financier

Mettre en place un modèle « freemium »

La pierre angulaire du concept financier est le modèle « freemium ». Ce modèle est basé sur l'offre de deux services, l'un gratuit (« free ») qui correspond aux prestations de base offertes à tous et qui fait office de produit d'appel au second (« premium »), qui lui est payant et qui correspond à des prestations spécifiques supplémentaires apportant une valeur augmentée pour laquelle le client est prêt à payer un certain montant. Le dispositif en matière de revenus propres (modèle « freemium ») peut être schématisé comme suit :

	Zoo	Musée
"Free" (base)	Gratuit	Abonnement annuel Entrées familles et groupes Entrées individuelles
Dons actifs	Membrariat, Club des 100	
	Sponsoring, Partenariat Public Privé	
	Tires-lires (interactives) Animations, manifestations Parrainages	Expositions temporaires
"Premium" (services)	Visites guidées Ateliers (ex. dessin d'animaux) Stages (ex. une journée dans le rôle de l'aide-gardien) Réalité augmentée (interactivité avec tablettes)	
Revenus commerciaux	Cafétéria Boutique : cadeaux-souvenirs, livres, jeux, vente de produits du terroir Collaboration avec des artistes (ex. lithographies, expositions,...)	
		Locations d'espaces Conférences, projections
	Expertises et mandats scientifiques	
Prestations scientifiques	Subventions scientifiques	

Figure 9 : Schéma du modèle "freemium"

Gratuité du Zoo, Musée payant

La population chaux-de-fonnière est très attachée au zoo (niveau « free ») et le musée est également utilisé comme lieu de promenade ou de sortie en famille (premier niveau « premium » à bas tarif pour les habitués). Cet élément conduit à proposer, à côté d'un dispositif de prix par entrée raisonnable distinguant l'adulte (CHF 8.-) et l'enfant (CHF 3.-), prévoyant des tarifs de groupes (CHF 20.- par famille, CHF 50.- par groupe de 10 personnes), un système d'abonnement annuel (CHF 20.- par personne, CHF 50.- par famille).

Ce système est plus simple et plus rassembleur au-delà de la ville même de La Chaux-de-Fonds, que celui de tarifs préférentiels liés à l'indigénat. Le potentiel relatif à une tarification centrée sur les expositions temporaires apparaît, quant à lui, trop limité dans le cas du zoo-musée. Il paraît également logique, d'un point de vue commercial, de prévoir l'intégration du vivarium dans le musée (produit d'appel).

Générer des dons

La variante qui permettrait à chaque visiteur de déterminer le prix qu'il est

actifs

d'accord de payer (« pay as you want and as you can ») s'apparenterait au don. A des fins de complémentarité, il est préférable d'organiser une telle démarche ciblée sur les dons en lien avec le zoo, qui, lui, est gratuit. Une politique de recherche active de don est également à prévoir pour les expositions temporaires du musée, afin de les valoriser et de les différencier.²⁰ La politique active de recherche de dons est basée sur les principales actions suivantes ciblées sur le zoo :

- Membrariat dynamique²¹, nécessitant également une adaptation au niveau de l'organisation et de la gouvernance (cf. le concept correspondant plus loin). Cette démarche peut inclure également la constitution d'un membrariat actif, ainsi que d'un club des 100.
- Sponsoring ciblé et partenariat public privé (PPP), par exemple avec une marque de café locale pour la cafétéria. Afin de garder la qualité des lieux, la publicité commerciale traditionnelle est évitée.
- Tires-lires à caractère technologique, ludique et interactif, en lien avec les différents animaux et espaces thématiques (ex. maquette automate pour le Dahu), moyennant un partenariat technologique et avec l'impression de tickets pour des attestations de déduction fiscale. L'affichage des besoins en nourriture et en entretien pour chaque animal est également à réaliser de manière interactive.
- Animations et spectacles de rues.
- Parrainages d'animaux.

Par ailleurs et conformément aux dernières tendances dans l'économie du don, le don sous forme de temps mis à disposition bénévolement (par exemple pour la surveillance au musée) est à organiser et à promouvoir. Il s'agit ici de limiter les coûts.

Proposer des activités commerciales

Le musée a également pour objectifs de générer des revenus de locations d'espaces (soirées entreprises, anniversaires, mariages, congrès-colloques-séminaires-conférences) et de conférences-projections. La cafétéria et la boutique de cadeaux-souvenirs sont aussi des sources de revenus propres. Notons que la fréquentation très importante du site, la durée moyenne de la visite (environ une heure) et le profil familial des visiteurs représentent une réelle opportunité commerciale. Par contre, les potentiels en matière de parkings ne sont pas considérés, à ce stade, comme des sources de revenus pour le projet de Zoo-Musée. Ils relèvent avant tout de la politique communale en la matière ainsi que d'initiatives d'investisseurs privés spécialisés dans ce domaine.

Créer des expertises et mandats scientifiques

Le projet de Zoo-Musée dispose d'une réelle base scientifique, sur laquelle des mandats et expertises ciblés peuvent être greffés. A cela s'ajoute la recherche d'un subventionnement de type scientifique.

²⁰ On peut ici se référer à l'expérience menée par le « Seattle Art Museum », qui ne fit pas payer d'entrée à une exposition tout en indiquant un prix d'entrée idéal à 15 dollars, avec à la clé une hausse du nombre de visiteurs et le paiement volontaire du prix de référence pour la plupart d'entre eux.

²¹ Par exemple sur le modèle du Tierpark Lange à Erlen, qui a réussi à augmenter notablement le nombre de ses membres grâce à une approche dynamique du membrariat (implication étroite).

Développer des prestations « premium »

Les prestations spécifiques augmentées suivantes sont autant d'offres et de services complémentaires, qui font l'objet d'une rétribution spécifique²² :

- Visites guidées.
- Ateliers de formation (suivi des soins aux animaux domestiques) et ludiques (dessins ou impression 3D d'animaux).
- Stages, par exemple une journée expérientielle d'aide-gardien de zoo.
- Application mobile avec réalité augmentée pour des jeux interactifs, par exemple dans le cadre d'une chasse au trésor ou d'une piste nature, ou pour des informations supplémentaires²³.

La coordination est assurée avec le musée.

En synthèse

En synthèse, le concept financier peut être résumé au moyen du modèle économique (cf. Figure 10 à la page suivante).

²² Cf. également le tableau à la page 11 de l'étude réalisée par Thématis.

²³ Tant au MHNC qu'au Zoo-BPC, les visiteurs demandent davantage d'« interactivité », soit d'informations variées et ludiques sur les collections permanentes, les expositions temporaires et les animaux « vivants ». Le développement rapide des nouvelles technologies de réalité augmentée sur smartphones ou tablettes représente une réelle opportunité. Pour information, le professeur F. Termine de la HEG Arc développe un projet de réalité augmentée sur 5 sites de l'Arc jurassien, dont celui de La Chaux-de-Fonds. Il est recommandé de confier à une entité externe le développement d'un contenu interactif, éducatif et ludique, aussi bien pour la visite du MHNC que pour celle du Zoo-BPC. En gérant la location payante des appareils dédiés à ces visites interne et externe, le MHNC peut négocier également un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé.

Matrice du modèle économique Zoo-Musée La Chaux-de-Fonds

<u>Partenaires clés</u>	<u>Activités clés</u>	<u>Propositions de valeur</u>	<u>Relations avec les clients</u>	<u>Segments de clientèle</u>
- Ville de La Chaux-de-Fonds - Associations des amis du musée et du Bois du Petit-Château - Parcs naturels régionaux du Doubs et du Chasseral, ainsi que "Parc" du Plateau de Maïche - Musée d'Histoire naturelle de Neuchâtel - Université de Neuchâtel - Autres prestataires touristiques La Chaux-de-Fonds et environs	- Commercialisation / promotion / distribution - Accueil - Gestion - Renouvellement - Partenariats - Lobbying	1. Délassement, divertissement, découverte, émotions et contacts 2. Sensibilisation, identification et implication 3. Vulgarisation, jeux et interactions 4. Boissons, nourriture, cadeaux, souvenirs et locaux 5. Protection des animaux et prestations scientifiques 6. Image	1. Base ouverte et gratuite 2. Dons actifs (en espèces et en nature) 3. Entrées musée et servives "premium" 4. Relations commerciales 5. Démarche écologique et scientifique	a. Familles La Chaux-de-Fonds et environs b. Seniors et jeunes La Chaux-de-Fonds et environs b. Ecoles et groupes c. Associations et entreprises d. Chercheurs et scientifiques e. Excursionnistes à 90, voire 120 minutes, de trajet au maximum f. Touristes dans un cadre plus large (ex. Parc naturel régional)
	<u>Ressources clés</u> - Animaux vivants - Collections - Infrastructures - Personnel - Cadre naturel		<u>Canaux</u> - Packages (région, thèmes : courses d'école, instituts universitaires, associations de protection de la nature) - Communautés et réseaux sociaux et professionnels, site internet - Bouche à oreille (enfants, Chaux-de-fonniers)	
<u>Structure des coûts</u> - Synergies par le regroupement - Démarche commerciale et autonomie de gestion - Flexibilisation des ressources par rapport aux variations saisonnières et journalières			<u>Flux de revenus</u> - Modèle "freemium" : base ouverte et gratuite ("free") complétée par des revenus ciblés ("premium") - Revenus ciblés : dons actifs, services "premium", revenus commerciaux, prestations scientifiques - Collecte de financements publics et para-publics, sur la base d'un support juridique autonome et de partenariats externes, ainsi qu'en référence à une stratégie de développement touristique	

Figure 10 : Modèle économique du projet Zoo-Musée

3.3.5 Concept organisationnel

Instaurer l'autonomie d'organisation, de gestion et de promotion

La nature des activités du projet de Zoo-Musée ainsi que l'environnement dans lequel elles se déploient nécessitent une autonomie dans l'organisation, la gestion et la promotion de l'institution et de ses prestations²⁴. Ce modèle correspond aux tendances lourdes en matière de gestion publique pour ce type d'activités. Les principaux avantages du modèle de la gestion autonome sont, d'une part, la responsabilisation et la flexibilité dans la gestion d'activités à caractère commercial (cafétéria, boutique, événements, prestations touristiques, etc.), qui nécessitent une culture, des compétences et des actions de type entrepreneurial, et, d'autre part, la possibilité d'impliquer activement d'autres partenaires et d'accéder à d'autres sources de financement.

Garantir le service public

Aujourd'hui, la Ville de La Chaux-de-Fonds est le principal financeur de l'institution. Tout en restant propriétaire des infrastructures et des collections, la Ville pourrait, par le biais d'un contrat de prestations, déléguer une partie de la gestion et de la promotion à l'institution, ceci dans le but d'augmenter les apports financiers externes. Dans tous les cas, la Ville, garante du service public, détermine les objectifs, les moyens globaux et les conditions pour les activités du Zoo-Musée.

Par exemple, les éléments suivants sont à faire figurer dans le contrat de prestations :

- la propriété et l'obligation d'entretien des infrastructures ;
- la gratuité du zoo et les principes tarifaires du musée ;
- le cadre des prestations en faveur des écoles ;
- les objectifs en matière de recherche scientifique ;
- l'organisation d'événements publics ;
- les règles éventuelles en matière de produits (éthique, bio, terroir, etc.) et d'autorisation de pique-nique à la cafétéria.

Impliquer des partenaires et donner accès à des sources de financement

L'institution Zoo-Musée permet d'impliquer des partenaires de la société et de l'économie, comme par exemple les groupements des hôteliers et des commerces, de même que certaines entreprises, avec également une simplification dans la récolte de fonds. Celle-ci est également facilitée auprès du public, qui dissocie l'institution Zoo-Musée de la Ville collectrice d'impôts. De plus, l'identité juridique propre du Zoo-Musée, dissociée de la Ville, lui donne accès à de nouvelles sources de financement, comme par exemple la Loterie romande, le pourcent culturel de Migros, la politique régionale ou les fonds Interreg.

²⁴ Les analyses et le benchmarking en la matière permettent de conclure à la pertinence du modèle d'autonomie pour le Zoo-Musée. A titre illustratif, on peut citer les récentes évolutions divergentes de deux structures juridiques différentes qui sont dédiées aux loisirs. Le Centre de loisirs des Franches-Montagnes à Saignelégier est une société anonyme et a notablement amélioré ses finances. Le restaurant du Centre sportif de Couvet est, quant à lui, intégré dans l'administration communale et a dû être assaini sur le plan financier.

Préciser la forme juridique

La structure juridique qui porterait l'institution Zoo-Musée reste à définir (une association ou une fondation, voire une société anonyme ou à responsabilité limitée). Compte tenu de l'existence d'une association des amis du Musée, forte de quelque 600 membres, il est recommandé de privilégier la construction de la nouvelle institution Zoo-Musée sur cette base. Cette démarche permet notamment de ne pas casser la dynamique existante et de limiter les frais inhérents à la constitution et aux contrôles que d'autres formes juridiques génèreraient.

3.3.6 Concept communication

Le concept de communication est en cours d'élaboration par le Maître d'ouvrage. Il sera précisé et mis en œuvre dans la phase d'étude ultérieure.

4. PROPOSITION D'ÉTAPES DE RÉALISATION

Des étapes de réalisation des infrastructures projetées sont proposées dans l'étude de faisabilité. Ces étapes donnent les grandes lignes de la planification du projet et elles devront être précisées lors des études ultérieures.

La priorité est donnée à la construction du bâtiment du Musée afin de répondre à l'urgence du projet (étape 1). Il semble également opportun pour le projet de Zoo-Musée d'aménager la « ferme urbaine », y compris la reconversion/reconstruction des bâtiments existants, afin de donner une dynamique globale au projet. En effet, comme démontré dans l'étude, le produit d'appel est bel et bien le parc zoologique. L'aménagement de la ferme urbaine pourra procurer un engouement positif envers les visiteurs et en attirer un certain nombre dans le futur bâtiment du musée.

La seconde étape apparaît également essentielle afin de proposer un accueil chaleureux à l'entrée principale du Zoo-Musée. Dans ce cadre, il semble évident que le kiosque devra être démantelé lors de la construction du bâtiment, ou au moins l'activité commerciale elle-même, afin d'éviter des conflits d'usage entre le kiosque et la future approche commerciale du Zoo-Musée.

Les autres étapes pourront être réalisées ultérieurement en fonction de la santé des finances communales et de la dynamique de l'institution autonome qui est proposée afin de gérer le Zoo-Musée.

Etape 1 :	• Construction du bâtiment du musée • Réalisation des aménagements extérieurs directement liés au bâtiment • Déménagement du musée
Etape 2 :	• Aménagement de l'esplanade d'accueil • Réaménagement du zoo (enclos, cheminement, aspects paysagers, infrastructures,...)
Etape 3 :	• Suite du réaménagement du zoo (enclos, cheminement, aspects paysagers, infrastructures,...) ⇒ Réaménagement du parc animalier « art nouveau » ⇒ Aménagement d'un espace pour animaux symboliques
Etape 4 :	• Fin du réaménagement du zoo (enclos, cheminement, aspects paysagers, infrastructures,...) • Aménagement d'un parcours didactique dans la forêt

Du point de vue des processus d'engagement des dépenses d'investissement, il y a lieu de distinguer trois catégories :

1. Dépense liée (ex. rénovation du réseau d'eau)
2. Dépense nouvelle relevant du patrimoine administratif (projet Zoo-Musée)
3. Dépense nouvelle relevant du patrimoine financier (ex. parking)

Si la vue d'ensemble nécessite de recenser l'ensemble des dépenses d'investissement de ces trois catégories qui sont planifiées sur le site du Zoo-Musée à court, moyen et long termes, la présente analyse et la demande formelle de crédit correspondante ne concernent que la deuxième catégorie.

5. PLANIFICATION FINANCIÈRE

La planification financière du projet correspond aux exigences d'une étude de faisabilité. **A ce stade, ce chapitre vise à mettre en relation les concepts développés ci-dessus avec leurs incidences sur le plan financier. Compte tenu des données disponibles au stade de l'étude de faisabilité et du fait que la plupart des concepts et objectifs présentés ci-dessus n'ont pas été validés politiquement, la planification financière ci-dessous n'est nullement consolidée.**

Les choix qui seront opérés au niveau du concept touristique et du mode de gouvernance auront une incidence forte sur la planification financière.

Sur la base du coût total d'investissement estimé pour la phase 1 (étape 1), il est possible d'établir le plan financier (PFI) d'une année complète d'exploitation du Zoo-Musée :

Libellé	Comptes 2012			Budget 2014			PFI annuel (phase 1)	Références
	MHN	BPC	Total	MHN	BPC	Total	Zoo-Musée	
Revenus propres	24'446	18'425	42'871	1'500	15'000	16'500	788'550	
Entrées Musée	16'217	-	16'217	-	-	-	273'750	(a)
Dons actifs	Associations des amis		-	Associations des amis		-	95'000	(b)
Services "premium"			-			-	34'800	(c)
Revenus commerciaux	5'598	18'329	23'928	1'500	15'000	16'500	385'000	(d)
Expertises et mandats scientifiques	-	-	-	-	-	-	-	(e)
Autres recettes	2'630	96	2'726	-	-	-	-	
Indemnités et aides financières	696'131	1'114'694	1'810'825	852'800	1'197'290	2'050'090	2'857'300	
Subvention Ville La Chaux-de-Fonds	696'131	1'114'694	1'810'825	852'800	1'197'290	2'050'090	2'857'300	(f)
Indemnités pour formation et recherche scientifique	-	-	-	-	-	-	-	(g)
Subventions cantonales	-	-	-	-	-	-	-	
Subventions INTERREG	-	-	-	-	-	-	-	
Autres aides financières	-	-	-	-	-	-	-	
Revenus extraordinaires	-	44'431	44'431	-	-	-	-	
Prélèvement réserve anticyclique	-	7'114	7'114	-	-	-	-	
Remb. ass. accidents, indemnités maternité	-	37'317	37'317	-	-	-	-	
Total des revenus	720'578	1'177'550	1'898'128	854'300	1'212'290	2'066'590	3'645'850	
Charges d'infrastructures	122'197	207'228	329'424	176'150	110'120	286'270	1'575'500	(h)
Amortissements	-	89'215	89'215	6'000	35'270	41'270	822'000	(i)
Intérêts	-	-	-	-	-	-	205'500	(j)
Locations	111'000	-	111'000	151'000	-	151'000	-	
Exploitation (énergie, entretien, assurances)	11'197	118'013	129'209	19'150	74'850	94'000	548'000	(k)
Charges de personnel	498'693	844'331	1'343'024	526'650	854'200	1'380'850	1'605'350	(l)
EPT personnel	3.74	8.20	11.94	3.32	8.50	11.82	14.65	
Charges courantes	99'688	125'991	225'679	151'500	247'970	399'470	465'000	(m)
Sous-traitance	48'195	15'040	63'235	59'000	45'000	104'000	100'000	
Matériel et équipements	5'943	74'373	80'316	56'800	174'370	231'170	250'000	
Communication, promotion et commercialisation	6'545	953	7'497	8'000	1'000	9'000	50'000	
Administration	34'962	12'262	47'224	26'700	11'600	38'300	50'000	
Achats pour revente	4'043	-	4'043	1'000	-	1'000	-	
Autres charges courantes	-	23'363	23'363	-	16'000	16'000	15'000	
Total des charges	720'578	1'177'550	1'898'128	854'300	1'212'290	2'066'590	3'645'850	

Figure 11 : Planification financière (PFI) d'une année complète du Zoo-Musée en exploitation

Cette planification financière de fonctionnement appelle les principales explications suivantes (références dans le tableau) :

(a)	Sur la base d'une prévision de 37'500 visiteurs par année (cf. le chapitre ci-devant relatif à la fréquentation prévisionnelle) et des tarifs figurant au chapitre 3.3.4 ci-devant (concept financier)
(b)	Estimations en référence au dispositif en matière de revenus propres présenté à la fin du concept financier (chapitre 3.3.4 ci-devant)
(c)	Estimations en référence au dispositif en matière de revenus propres présenté à la fin du concept financier (chapitre 3.3.4 ci-devant)
(d)	Pour la cafétéria-boutique, sur la base d'une estimation de 75'000 utilisateurs (cf. le chapitre ci-devant relatif à la fréquentation prévisionnelle) et d'une marge nette unitaire moyenne de CHF 5.- par utilisateur. Pour le surplus, estimations en référence au dispositif en matière de revenus propres présenté à la fin du concept financier (chapitre 3.3.4 ci-devant)
(e)	A ce stade d'étude de faisabilité, il n'est pas possible d'estimer les sources de financement possibles à ce titre
(f)	Détermination par différence, à savoir le solde net pris en charge par la Commune de La Chaux-de-Fonds
(g)	A ce stade d'étude de faisabilité, il n'est pas possible d'estimer les sources de financement possibles à ces différents titres
(h)	Les charges d'infrastructure sont déterminées sur la base d'un coût total d'investissement de CHF 13.7 mios (phase 1)
(i)	Conformément aux règles appliquées par le Service financier de la Ville, l'amortissement est linéaire. La durée d'amortissement du bâtiment est de 20 ans. En l'absence de détails par CFC et afin de tenir compte d'une durée d'amortissement plus courte pour le matériel et les équipements, un taux moyen de 6% (référence : Rénovation et modernisation de la Salle de musique) est appliqué au coût total de l'investissement
(j)	Conformément aux règles appliquées par le Service financier de la Ville, la charge d'intérêt est calculée sur le montant moyen de l'investissement et en référence au taux moyen des emprunts de la dette de la Commune (3%)
(k)	Conformément aux règles appliquées par le Service financier de la Ville, les autres charges annuelles d'exploitation qui sont liées aux infrastructures (énergie, entretien, assurances) sont estimées à 4% du coût total d'investissement
(l)	Les augmentations suivantes d'EPT (équivalent plein temps) en personnel sont planifiées : + 2 EPT cafétéria-boutique-entrée Musée (lieux et fonctions regroupées) + 0.33 EPT auxiliaires pour les pics de fréquentation (en sus de la dotation actuelle pour l'ouverture restreinte du Musée) + 0.5 EPT pour la gestion et la commercialisation
(m)	Seules les charges de communication font l'objet d'une augmentation significative, en relation avec la stratégie commerciale visée

Figure 12 : Explications du tableau de planification financière (références)

A ce stade de l'étude de faisabilité, les revenus des services premiums et des prestations commerciales sont présentés au niveau des marges nettes. Il sied également de relever que les nouvelles sources de financement scientifiques, publiques et para-publiques ne peuvent pas faire l'objet d'estimations à ce stade²⁵. Il en est de même des possibilités de cuisine à la carte, dont le potentiel dépend des partenariats éventuels avec les entreprises voisines.

Pour l'essentiel, il ressort de ce plan financier que les revenus propres supplémentaires (plus de CHF 750'000.- par année) sont largement supérieurs aux charges de personnel et courantes supplémentaires (un peu moins de CHF 300'000.- par an). En phase 2²⁶, cette marge d'autofinancement annuelle de plus de CHF 450'000.- pourrait être augmentée de quelque CHF 200'000.-²⁷ au total.

Le financement supplémentaire induit pour la Ville de La Chaux-de-Fonds est imputable exclusivement au coût des infrastructures. Il s'élève à un montant total de l'ordre de CHF 800'000.- par année pour la phase 1.

²⁵ Lignes en caractères italiques dans le tableau de planification financière.

²⁶ Phase 2 : réalisation des investissements des étapes 2 et suivantes selon chapitre 4.

²⁷ Dans un tel cas, les prévisions hautes de fréquentation qui sont établies par Thématis peuvent être retenues.

6. EVALUATION DE LA FAISABILITÉ DU PROJET

6.1 FAISABILITÉ TECHNIQUE

Le concept d'aménagement du site retenu et le concept du bâtiment du futur musée sont tout à fait réalisables techniquement. Leur réalisation dépend ainsi essentiellement des priorités politiques et des ressources financières de la Ville. A ce stade de l'étude, le projet est une base de réflexion essentielle en vue d'établir une vision stratégique du projet de Zoo-Musée qui devra être coordonnée dans le cadre d'une démarche participative (groupe de travail élargi par exemple, consultation de la population), condition sine qua non de réussite du projet selon les auteurs de l'étude.

6.2 FAISABILITÉ FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE

La phase 1 du projet de Zoo-Musée permet de franchir un seuil minimal, afin de pérenniser le Musée et de générer un volume suffisant de revenus propres. La réalisation de la phase 2 est à confier à l'institut autonome qu'il est proposé de mettre en place et qui constitue une condition essentielle pour la réussite du projet, afin d'assurer une gestion adaptée du Zoo-Musée et d'organiser une récolte d'autres sources de financements que ceux de la Ville de La Chaux-de-Fonds.

Des retombées économiques plus larges pour la ville peuvent être escomptées, en fonction de sa stratégie plus générale en matière de développement touristique. La nouvelle infrastructure Zoo-Musée s'inscrit parfaitement dans une telle dynamique et en constituerait l'une des composantes importantes. Une politique touristique visant l'augmentation du nombre de nuitées hôtelières doit se reposer sur l'offre de prestations groupées, notamment celle du Zoo-Musée.

6.3 FAISABILITÉ TEMPORELLE

Le projet est dans l'urgence. En effet, la fin du bail des locaux de la Poste loués par le MHNC est planifiée pour fin 2016. Or, le projet de Zoo-Musée n'en est qu'au stade de l'étude de faisabilité. Une phase d'étude ultérieure devra être menée et fera l'objet d'une demande de crédits auprès du Conseil général. La suite de l'étude devra être menée dans le cadre d'une démarche participative avec des acteurs clés de la Ville (cf. chapitre 7.2). Cette démarche permettra aussi de poser les bases de la future structure organisationnelle autonome proposée dans l'étude.

Etant donné tout le processus qu'il reste à mener pour réaliser le projet, en ajoutant notamment la procédure de mise au concours du projet de construction du futur musée (création d'un bâtiment public) ainsi que la procédure d'appels d'offres aux entreprises, le bâtiment du musée ne sera selon toute vraisemblance pas construit pour fin 2016 et ce, sans compter le temps nécessaire au déménagement.

Par conséquent, il est conseillé au mandant de mettre en place un « plan b » visant à négocier un délai supplémentaire avec la Poste. La solution qui consisterait à trouver des locaux pour y déposer temporairement le matériel du musée n'est pas recommandée. En effet, cette stratégie générerait des coûts de déménagement supplémentaires et diminuerait la dynamique du projet avec la disparition pour le moins temporaire du MHNC.

7. RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE DES OPÉRATIONS

7.1 PILOTAGE DU PROJET

Une équipe spécifique doit être mise en place pour piloter le projet de manière cohérente et efficace. La définition d'un groupe de pilotage (COFIL) composé de membres des institutions zoologiques, de responsables de la Ville, de politiques, du monde du tourisme et de l'économie privée, d'associations des amis permettrait de piloter et consolider le projet au niveau des choix stratégiques (dans la philosophie de la composition de l'atelier réalisé durant l'étude de faisabilité). Les membres du groupe de pilotage pourraient de surcroît devenir des futurs ambassadeurs du projet auprès de la population et du monde politique. Le calendrier du projet étant serré, le COFIL pourrait s'adjoindre le soutien de groupes de travail (GT) spécifiques selon les diverses thématiques propres au projet Zoo-Musée.

7.2 CONSOLIDATION DU PLAN DIRECTEUR (DÉMARCHE PARTICIPATIVE)

Comme annoncé dans l'introduction (cf. chapitre 1.1), l'étude de faisabilité constitue une première étape en vue de la mise en place d'une vision stratégique du Zoo-Musée. Cette étude a permis d'identifier et de tester des pistes de réflexions pour le projet dans plusieurs thèmes clés et des concepts stratégiques sont proposés (bases du plan directeur). Toutefois, ces idées fortes devront être consolidées dans une dimension plus large que celle du groupe de travail, par exemple par une démarche participative organisée avec la population et les autorités. Ce travail permettra de finaliser le plan directeur, procurant ainsi aux autorités un document stratégique et opérationnel (outil de planification et de décision).

7.3 ÉTABLISSEMENT DE FICHES SECTORIELLES

Les fiches sectorielles devront être réalisées après la phase de l'étude de faisabilité sur la base du processus de consolidation et validation de l'étude de faisabilité. Pour chaque objet identifié dans le projet (par exemple le bâtiment du musée, l'esplanade du Zoo-Musée, les enclos, la place de jeux, les entrées/sorties, etc.), une fiche sectorielle pourra être élaborée. Elles permettront en effet de définir des principes d'aménagement concrets et des actions à mener, d'identifier les responsables et acteurs concernés par action, d'estimer sommairement les coûts (dans la mesure du possible) et de définir des horizons de réalisation pour chaque action.

Ces fiches sectorielles permettront aux autorités d'avoir en main un outil de planification opérationnel afin de réaliser le projet dans le temps (guide d'actions). Elles permettront également de préciser l'estimation des coûts globaux du projet en vue d'une demande crédit de réalisation²⁸.

7.4 MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE

La mise en place de l'institution autonome qui pourra gérer le Zoo-Musée est doublement stratégique. D'une part, elle constitue un facteur clé de succès de la première phase qui est portée financièrement par la Ville de La Chaux-de-Fonds. D'autre part, elle est déterminante pour engager à terme la deuxième phase d'investissements. L'objectif à ce titre est l'obtention d'autres sources de financement que celles de la Ville de La Chaux-de-Fonds et de chercher à limiter dans toute la mesure du possible la charge financière chaux-de-fonnière à la première phase de mise à niveau et d'amorçage.

Le travail de mise en place de la gouvernance est conséquent, aussi bien au niveau technique (forme juridique et statuts, contrat de prestations, etc.) qu'en matière de communication et de participation (notamment avec les associations concernées). Il doit être engagé dans les meilleurs délais.

²⁸ A titre d'exemple, une structure de base de fiche sectorielle est proposée à l'annexe 12.

8. ANNEXES

- Annexe 1 : Tableaux de benchmark.
- Annexe 2 : Tableau des tarifs des musées de La Chaux-de-Fonds.
- Annexe 3 : Cartes de l'inventaire de l'offre touristique locale et régionale.
- Annexe 4 : Atelier de participation : liste des personnes invitées.
- Annexe 5 : Atelier de participation : liste de questions.
- Annexe 6 : Atelier de participation : fiches à remplir par les groupes.
- Annexe 7 : Atelier de participation : mappes de synthèse de l'atelier (informations brutes).
- Annexe 8 : Ville de La Chaux-de-Fonds. Structure et synthèses des entretiens semi-directifs avec le personnel MHNC et Zoo-BPC.
- Annexe 9 : Projet de Zoo-Musée La Chaux-de-Fonds : étude de marché. 31 janvier 2014.
- Annexe 10 : Plan « Diagnostic – Analyse urbanistique du site », n°13N024-810.
- Annexe 11 : Plan « Diagnostic – Stationnement », n°13N024-850
- Annexe 12 : Exemple de structure de fiche sectorielle.

Annexe 1

Benchmark d'institutions régionales

Lieu	Nom	Type	Ouverture	Accès	Offres de base	Offres complémentaires	Recettes indirectes	Site internet
Bienne Bözingen	Tierpark	parc zoologique	toute l'année	Bus, voiture	animaux régionaux, hôtel à insectes	places de jeux et de pique-nique		http://www.tierpark-biel.ch/index.htm
Winterthur	wildpark	parc zoologique	toute l'année	voiture, bus particulier de octobre à mars, les mercredis et le week-end	animaux régionaux		restaurant	http://forstbetrieb.winterthur.ch/wildpark-bruderhaus/
Berne	TIERPARK DÄHLHÖLZLI	parc zoologique	toute l'année	bus, voiture	animaux régionaux et exotique, vivarium, zoo des enfants	jeux	restaurant	http://www.tierpark-bern.ch/index.html
Goldau (bout du lac de Zoug)	Tierpark	parc zoologique	toute l'année	voiture	animaux régionaux	scooter électrique, application mobile	restaurant, boutique	http://www.tierpark.ch/index.htm
Lange Erlen	Tierpark	parc zoologique	toute l'année	bus, voiture, à pied	animaux régionaux		salle à louer, anniversaire	http://www.erlenverein.ch/index.php
Chiètres	Papillorama	Serres Zoologique	toute l'année	Train, voiture	animaux exotique, serres exotiques, nocturama, mini-zoo	jeux extérieurs, visite guidée	parainage, sortie d'entreprise	http://www.papillorama.ch/default.asp?OrgID=5#

Lausanne	Lac de Sauvablin	parc zoologique	toute l'année	bus, voiture	animaux régionaux			http://www.balades-en-famille.ch/resultat.php?balade=79
Besançon (Fr)	Citadelle	parc zoologique	toute l'année	bus, voiture	faune européenne et exotique	monument patrimonial, musées, expositions temporaires, animaux à caresser (dont des poissons), visite guidées	restaurant, boutique	http://www.citadelle.com/fr/accueil.html
Bâle	Zoo de bâle	parc zoologique	toute l'année	bus, voiture	animaux régionaux et exotiques, océanarium	visites guidées	restaurants, boutiques, associations de soutien, boutique en ligne	http://www.zoobasel.ch/de/index.php
Zürich	Zoo	parc zoologique	toute l'année	Transport public, voiture	faune européenne et exotique	application mobile	plusieurs restaurants, banquets au zoo, apéro dans salle d'animaux à nourrir, voyages organisés	http://www.zoo.ch/xml/1/internet/fr/intro.cfm
Servion	Zoo de Servion	parc zoologique	toute l'année	Transport public, voiture	faune européenne et exotique	place de jeux, pique-nique	restaurant, boutique	http://www.zoo-servion.ch/
Kintzheim (Fr)	Montagne des singes	parc de singes	avril à novembre	navette, voiture	singes	jeux	restaurant, boutique	http://www.montagnedesinges.com/fr/parc.php?id_cat=1

Kintzheim (Fr)	volières des aigles	volerie et spectacle	avril à novembre	navette, voiture	rapaces (à voir à travers un spectacle)		restaurant	http://www.volieriedesaigles.com/home.aspx
Studen (Bienne)	Seeteufel	parc zoologique	mars à novembre	bus	animaux régionaux et exotiques	place de jeux, place de pique-nique	restaurant, utilisation de grill avec bois (15.-)	http://www.seeteufel.ch/index.php?lang=d
Au-dessus de Gland	La garenne	parc zoologique	toute l'année	car postal, voiture	faune européenne	place de jeux, place de pique-nique, buvette, anniversaire, stations de soin	fondation de soutien, buvette	http://www.lagarenne.ch/
Bourgogne (Fr)	Touroparc	parc zoologique	toute l'année	voiture	faune européenne et exotique	petit musée régional (pas d'histoire naturelle), parc d'attraction	boutique, restaurant	http://www.touroparc.com/
Granges-sur-Baume (Fr)	Jurafaune	parc dédié aux rapaces	toute l'année	voiture	rapaces	Flore, jeux, pique-nique, salle d'exposition	buvette	http://www.jurafaune.com/
Vallorbe	Juraparc	parc animalier	toute l'année	voiture, autocar	bisons, loup, lynx		restaurant (avec viande de bisons), boutique, et spécialité du terroir)	http://www.juraparc.ch/fr/
Genève	Conservatoire et jardin botanique	jardin botanique	toute l'année	bus, voiture	flore	base de données sur la flore accessible en ligne, place de jeux, bibliothèque	restaurant, boutique	http://www.ville-ge.ch/cjb/index.php
Porrentruy	Musée jurassien des sciences naturelles et jardin botanique	Musée d'histoire naturelle et jardin botanique	toute l'année	voiture	flore, collection de sciences naturelles	conférences, animations, visite guidée	association de soutien	http://www.mjsn.ch/

Neuchâtel	Musée d'histoire naturelle	Musée d'histoire naturelle	toute l'année	bus	collection de sciences naturelles	visites guidées, animations, conférences	boutique, location de salle, association de soutien	http://www.museum-neuchatel.ch/new/index.php
Fribourg	jardin botanique et Musée d'histoire naturelle	Musée d'histoire naturelle et jardin botanique	toute l'année	bus, voiture	flore, collection de sciences naturelles	visite de groupe, application mobile	association de soutien	http://www.unifr.ch/jardin-botanique/fr/
Zürich	Wildnisspark	parc naturel périurbain	toute l'année	voiture, bus	parc naturel,	tour d'observation, parc de jeux, place de pique-nique, etc.	visite guidée, nourrissage, etc.	http://www.wildnisspark.ch/

Benchmark international

Lieu	Nom	Type	Offre de base	Offres complémentaires	Recettes indirectes	site internet
Beauval (Loire, France)	Zoo de Beauval	parc zoologique	faune européenne et exotique	point d'information touristique, accueil d'enfants, de visiteurs handicapés, de visiteurs étrangers, de groupes; consignes, offres pédagogiques, programme de protection	séminaires, réceptions, consignes, restaurants, boutique, parainage d'animaux	http://www.zoobeauval.com/
Mulhouse (Fr)	parc zoologique et botanique		faune et flore	jeux, offre pédagogique	Boutique, anniversaire, visite guidée, parainage d'animaux, d'arbre et de bancs, de projet	http://www.zoo-mulhouse.com/
Amnéville (Fr)	zoo d'Amnéville	parc zoologique	faune européenne et exotique	animations avec des animaux, spectacles	boutique, restaurant	http://www.zoo-amneville.com/
Camargue (Fr)	parc naturel régional de Camargue et musée de la camargue		musée sur les relations homme/nature en Camargue	animation et programme de sensibilisation et de protection	boutique	http://www.parc-camargue.fr/index.php?pagendx=693
Okinawa (JPN)	Zoo et Wonder museum	zoo et musée "expérientiel"	faune, dans le musée: expériences de physique			http://www.kodomo.city.okinawa.okinawa.jp/index.shtml
Montgomery (USA)	Montgomery zoo and Mann wildlife learning museum	Zoo et musée sur la faune sauvage	faune vivante et naturalisée	programme d'implication des jeunes volontaires	location de salle, préparation de banquet, animations	http://www.montgomeryzoo.com/
Niamey (Niger)	Musée national du Niger	musée, monuments et zoo		Musée d'histoire naturelle, zoo, arboretum, salles d'expositions temporaires, centre artisanal, aire de jeux, habitats traditionnel, un mausolée, une piste de danse, une buvette et un parking	buvette, artisanat fabriqué sur place	http://www.usen-ghor-francophonie.org/enseig/pc/inforoutes/niger/musee.htm
Nandankanan (India)	Nandankanan zoological park	zoo et jardin botanique	faune, flore, lac réserve naturelle	petit train, bateau, télécabine	taxes pique-nique, parainage d'animaux	http://www.nandankanan.org/index.php
Tampa (USA)	Tampa's lowry Park zoo	parc zoologique	faune	cadeaux à offrir aux animaux (singes)	location de petite voiture pour enfant, sponsoring d'espace (par exemple le fisher price mommy stop), banquet pour entreprise, mariage, anniversaire, tour VIP, séminaire de team building	http://www.lowryparkzoo.com/
Portland (USA)	Oregon Zoo	parc zoologique	faune	petit train, illumination du zoo vers Noël.	boutique, restaurant, etc.	http://www.oregonzoo.org/
Crawford (USA)	trailside museum of Natural History	Musée d'histoire naturelle	animaux naturalisés, fossiles		boutique	http://trailside.unl.edu/index.html
Schattseite (Autriche)	Alpen Wildpark Feld am See	Zoo et musée d'histoire naturelle	faune européenne sauvage et domestique, dioramas africain, nordique, musée du poisson,	place de jeux	Vente de jus de fruits et d'autres produits provenant du parc	http://www.alpenwildpark.com
Palo Alto (USA)	Palot Alto Junior museum and zoo	zoo et musée de sciences naturelles pour enfants	faune, musée de sciences naturelles, contenu didactique de sensibilisation à la nature.	programmes éducatifs	distributeurs, association de soutien	http://www.cityofpaloalto.org/gov/depts/csd/imz/default.asp
Nancy (Fr)	espace animalier	espace animalier en ville	Faune			http://www1.nancy.fr/environnement/espaces-verts/espace-animalier.html
Nancy (Fr)	Muséum et aquarium	musée d'histoire naturelle et aquarium	collection de sciences naturelles, faune aquatique	conférences		http://www.museumaquariumdenancy.eu/agenda/

Annexe 2

Benchmark: tarifs d'institutions zoologiques

Ville	Nom de l'institution	Type d'institution	Prix adulte	Prix enfant	Prix réduits (AVS, chômeur, étudiants, etc.)	Gratuité	Visites guidées	Abonnements	prix spéciaux
Porrentruy	Musée jurassien des sciences naturelles et jardin botanique	Musée d'histoire naturelle et jardin botanique	5.-; jardin botanique gratuit	gratuit jusqu'à 16 ans	AVS, chômeur, étudiant: 3.-	enfants jusqu'à 16 ans	50.- chaque lieu, 70.- les deux		
Neuchâtel	Musée d'histoire naturelle	Musée d'histoire naturelle	8.-		4.-	gratuit jusqu'à 16 ans et classes, mercredi gratuit			
Servion	Zoo de Servion	parc zoologique	10.-	6- 16 ans: 5.-	8,50.-	jusqu'à 6 ans		adultes: 100.-; enfants 50.-; tarifs réduits: 85.-	réduction à partir de 10 entrées payantes
Fribourg	jardin botanique et Musée d'histoire naturelle	Musée d'histoire naturelle et jardin botanique	gratuit	gratuit	gratuit		Jardin botanique: 1-10: 50.-; 11-15: 80.-; 16-30: 100.-; 31-50: 150.-; dès 51 pers. 200.-; Musée: de 50.- (écoles du canton) à 250.- (groupe en dehors des heures).		
Berne	TIERPARK DÄHLHÖLZLI	parc zoologique	8.-	6-16 ans: 4.-	8.-		Un jour dans le parc (coulisse du zoo): 250.-	adultes: 70.-; enfants: 40.-	famille 24.-
Goldau (bout du lac de Zoug)	Tierpark	parc zoologique	18.-	6-16 ans: 10.-	16.-				groupe: 100.-; classe: 60.-
Lange Erlen	Tierpark	parc zoologique	gratuit	gratuit	gratuit		journée au parc (coulisse, nourrissage, etc.): groupes: 250.-; classes bâle ville: gratuit; classes bâle canton: 125.-, classes d'ailleurs: 250.-		
Zürich	wildnisspark	parc naturel périurbain	gratuit	gratuit			Différentes formules pour écoles et groupes. Visite guidées, nourrissages, etc.: de 100.- à 450.-	gratuit	
Besançon	Citadelle	parc zoologique au sein d'un lieu historique avec musées	pour l'ensemble du site: 9,60 euros	4- 17 ans: 8,10 euros	8,10 euros	jusqu'à 4 ans	différentes offres sur le site de 1 euros jusqu'à 5, 20 avec un comédien.	solo: 18 euros; famille 35 euros	
Nancy	espace animalier	espace animalier en ville	gratuit	gratuit	gratuit				
Nancy	Muséum et aquarium	musée d'histoire naturelle et aquarium	4,20 euros	12-18 ans 2,10 euros	2,10 euros	jusqu'à 12 ans	jusqu'à 30 pers: 51 euros; jusqu'à 15 pers: 26 euros		anniversaire: 50 euros
Mulhouse	parc zoologique et botanique		14 euros	6 - 16 ans: 8 euros		jusqu'à 6 ans		63 euros	
Schattseite Autriche	Alpen Wildpark Feld am See	Zoo et musée d'histoire naturelle	10 euros	dès 4 ans: 5 euros		jusqu'à 4 ans			
Stockholm	skansen open air museum	Musée en plein air	pour tous le site: 14.-	8.50.-					groupe: 11.-

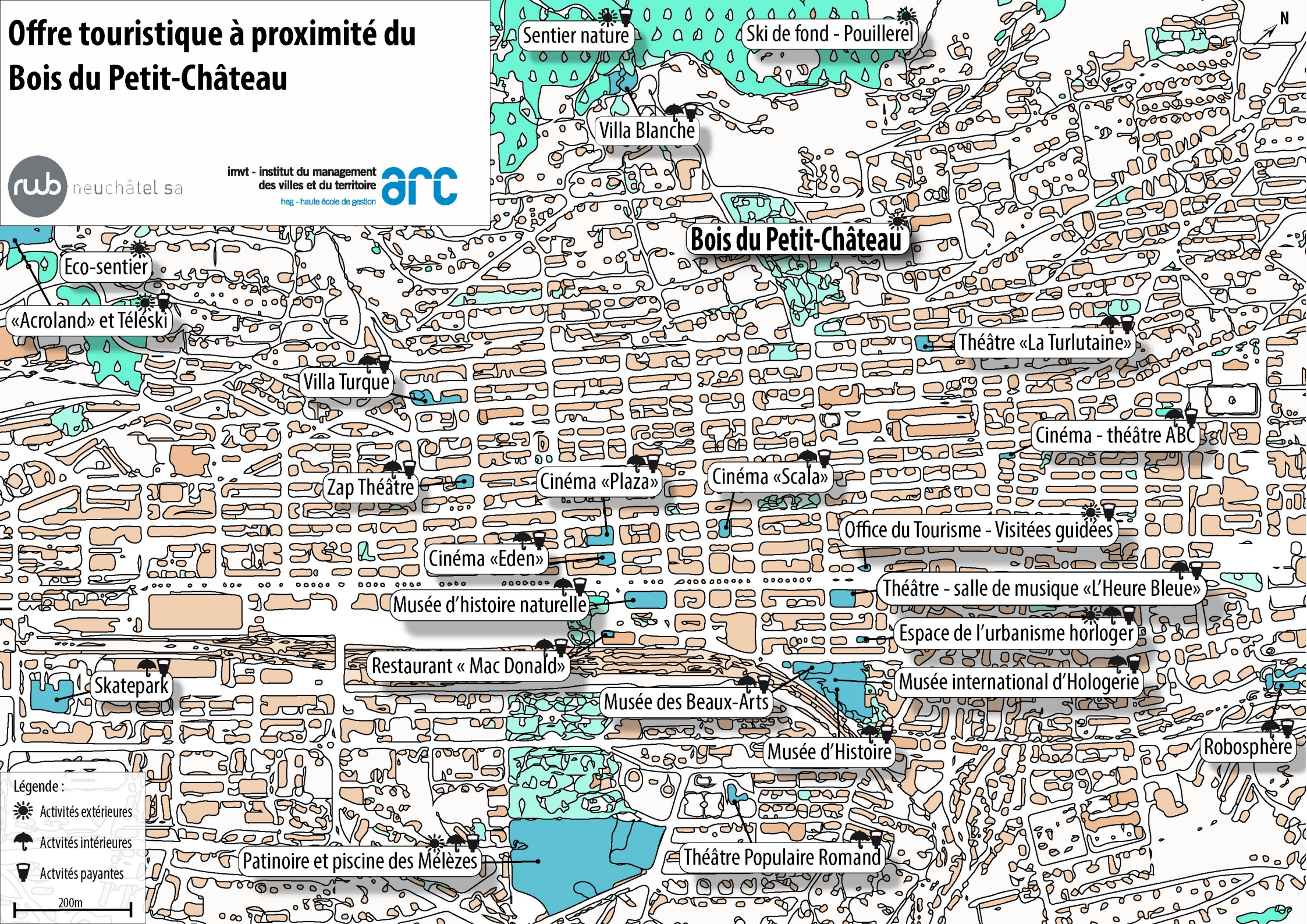
Annexe 3

Offre touristique à proximité du Bois du Petit-Château



neuchâtel sa

imvt - institut du management
des villes et du territoire
heg - haute école de gestion



Sentier nature

Ski de fond - Pouillerel

Villa Blanche

Bois du Petit-Château

Eco-sentier

«Acroland» et Télési

Villa Turque

Théâtre «La Turlutaine»

Cinéma - théâtre ABC

Zap Théâtre

Cinéma «Plaza»

Cinéma «Scala»

Office du Tourisme - Visitées guidées

Cinéma «Eden»

Théâtre - salle de musique «L'Heure Bleue»

Musée d'histoire naturelle

Espace de l'urbanisme horloger

Skatepark

Restaurant «Mac Donald»

Musée international d'Hologerie

Musée des Beaux-Arts

Robosphere

Musée d'Histoire

Patinoire et piscine des Mélézes

Théâtre Populaire Romand

Légende :

- ☀ Activités extérieures
- ☂ Activités intérieures
- 🎫 Activités payantes

200m

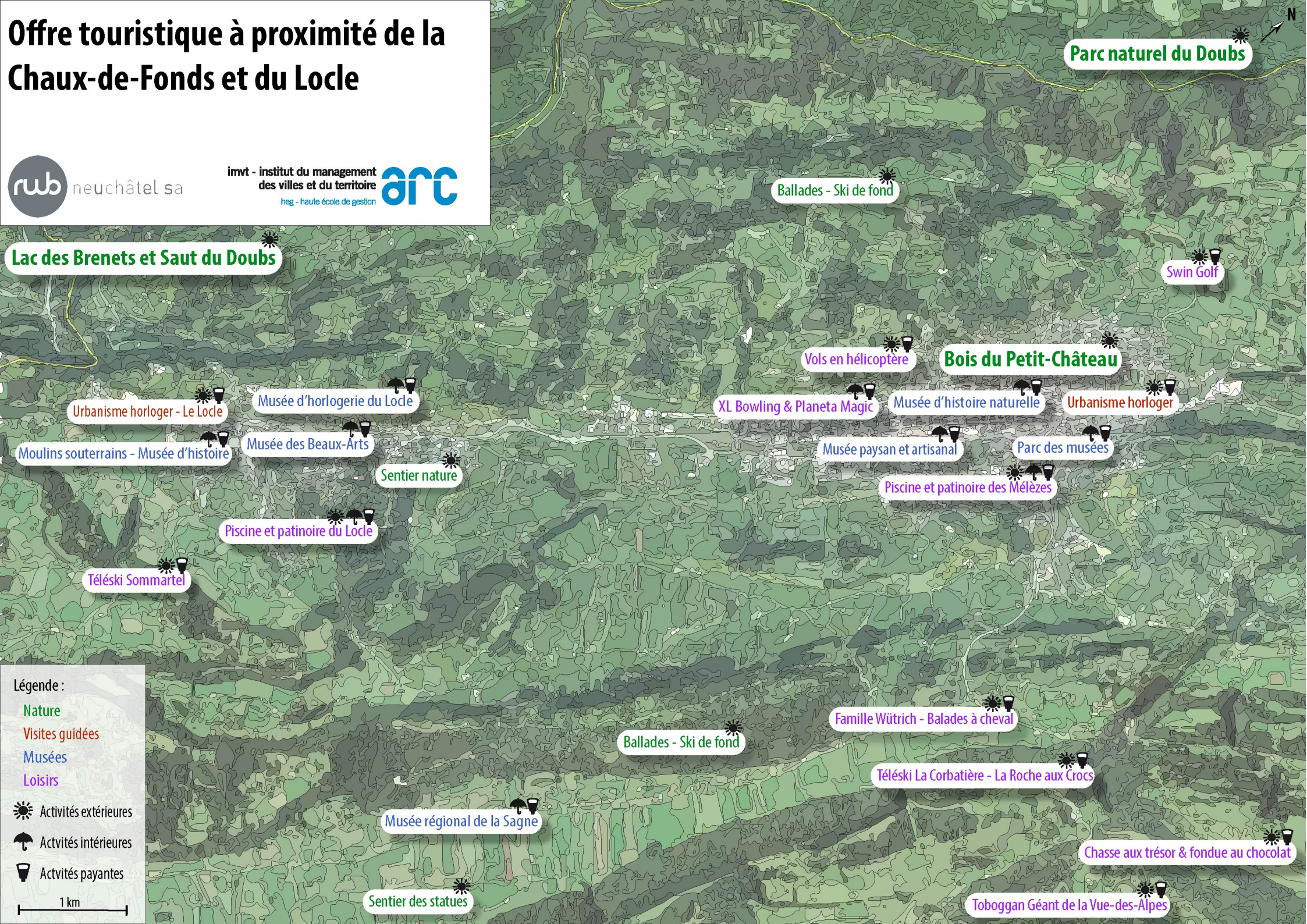
Offre touristique à proximité de la Chaux-de-Fonds et du Locle



imvt - institut du management
des villes et du territoire
heg - haute école de gestion



Lac des Brenets et Saut du Doubs



Parc naturel du Doubs

Ballades - Ski de fond

Swin Golf

Vols en hélicoptère

Bois du Petit-Château

Urbanisme horloger - Le Locle

Musée d'horlogerie du Locle

XL Bowling & Planeta Magic

Musée d'histoire naturelle

Urbanisme horloger

Moulins souterrains - Musée d'histoire

Musée des Beaux-Arts

Musée paysan et artisanal

Parc des musées

Sentier nature

Piscine et patinoire des Mélèzes

Piscine et patinoire du Locle

Téléski Sommartel

Famille Wütrich - Balades à cheval

Ballades - Ski de fond

Téléski La Corbatière - La Roche aux Crocs

Musée régional de la Sagne

Chasse aux trésor & fondue au chocolat

Sentier des statues

Toboggan Géant de la Vue-des-Alpes

Légende :

- Nature
- Visites guidées
- Musées
- Loisirs

☀ Activités extérieures
☂ Activités intérieures
☕ Activités payantes

1 km

Offre touristique régionale

Nature, musées, parc animaliers et loisirs



imvt - institut du management
des villes et du territoire
heg - haute école de gestion **arc**



Ferme «Les verts pâturages» - Montandon

Les bisons du Sachuron - Damprichard

Centre nature et plein-air - Charquemont

Centre de Loisirs - Saignelégier

Parc naturel du Doubs

Jura escapades - Les Bois

Centre nature des Cerlâtes

Etang de la Gruère

Bois du Petit-Château

Musée d'histoire naturelle

Mont-Soleil

Vue-des-Alpes

Station de ski les Bugnenets-Savagnière

Parc régional du Chasseral

Château de Valangin

Parc aventure - Chaumont

Jardin botanique - Neuchâtel

Musée d'histoire naturelle - Neuchâtel

Laténium

Réserve naturelle de la Vielle-Thielle

Parc zoologique de Bienne

Île Saint-Pierre

Zoo Rothaus - Gampelen

Papiliorama - Kerzers

Zoo Seeteufel - Studen

La Grande Carrière

Gorges de l'Areuse

Creux-du-Van

Via ferrata du Tichodrome - Couvet

Mines d'asphalte - Travers

Tourbières

La Robella - Télésiège été/hiver

Lac des Taillères

Lac des Brenets

Saut du Doubs

Légende :

Nature

Parcs Animaliers

Musées

Loisirs

☀ Activités extérieures

☂ Activités intérieures

☕ Activités payantes

5 km

Annexe 4

Projet Zoo-Musée – Étude de faisabilité

Listing des personnes qui participeront à l'atelier

INTERNES VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

Affaires culturelles	Jean-Pierre Veya (conseiller communal, dir. du dicastère) Xavier Huther (administrateur) Nicole Bosshart (directrice adjointe Musée int. horlogerie)
Groupe de projet Zoo-Musée	Arnaud Maeder (directeur du projet, chef du service des Institutions zoologiques = MHNC + Zoo BPC) Martin Liberek (assistant de projet) Dino Belometti (chargé de projets transversaux participatifs) Yasmine Ponnampalam (cheffe gardienne Zoo BPC) Jean-Daniel Blant (ass. scientifique MHNC)
Communication	Eric Tissot (coordinateur com' externe et promotion)
Instruction publique	Pascal Cosandier (directeur de secteur École primaire)
Urbanisme et environnement	Philippe Carrard (urbaniste communal)

EXTERNES

Commission Institutions zool.	Marc Schafroth (membre et conseiller général LCDF)
Société des amis du MHNC	Daniel Christen (président)
Société des amis du Zoo BPC	Fernando Soria (président)
Tourisme neuchâtelois	Vincent Matthey (coordinateur Montagnes NE)
Conservateur autre MHN	Christophe Dufour (Muséum histoire nat. Neuchâtel)
Directeur autre zoo	Caspar Bijleveld (Papiliorama)
Parc Naturel Régional – Doubs	Bernard Soguel (président)
Commerces locaux	Fabrice Dellandrea (Kaufmann)
Restauration	Benoist Vaucher (Cercle Italien)
Hôtellerie	Mme Daniela Vogt (Hôtel des Endroits)

Animateurs de l'atelier

RWB / HEG-Arc	Roland Broquet / Thierry Bregnard et collègues
---------------	--

MHNC : Musée d'histoire naturelle de La Chaux-de-Fonds

Zoo BPC : Zoo du Bois du Petit-Château

Annexe 5

Projet de Zoo-Musée : travaux de groupes

Diagnostic – situation actuelle

- **Forces**

Quelles sont les forces des institutions actuelles (MHNC et Zoo-BPC) ?

- **Faiblesses**

Quelles sont leurs faiblesses ?

Le projet – situation future

- **Besoins**

A quels besoins peut ou doit répondre le projet ?

Pour quel(s) public(s) cible(s) est-il destiné ?

Que peut apporter le projet à la ville de La Chaux-de-Fonds et à la région ?

- **Produits**

Sous quelles formes concrètes le projet peut répondre aux besoins identifiés ?

Quels sont les produits imaginés sur le site ? Quelles prestations offrir ?

Faut-il prévoir une thématique forte ? Si oui, laquelle ?

Quelles sont les concurrences et complémentarités qui peuvent être induites par le projet ?

- **Revenus**

Quels sont les revenus « directs » ?

Quels sont les revenus « indirects » ?

- **Synergies**

Avec quelle(s) autre(s) institution(s) est-il possible d'imaginer des complémentarités et des mises en commun, afin de dégager des synergies ?

Quels types de collaborations et synergies peuvent être attendues ?

Annexe 6

Diagnostic – situation actuelle

Forces

Faiblesses

Le projet – situation future

Besoins

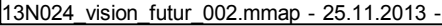
Produits

Revenus

Synergies

Annexe 7





Annexe 8



Nom:

Prénom:

Fonction: Assistante en information documentaire, assistant scientifique, régisseur, technicien de musée

Lieu de travail: MHN

En poste depuis: de 1993 à 2013

Date et lieu de l'entretien:

"Merci de votre disponibilité, cet entretien a pour but de récolter vos attentes et votre vision à l'égard du projet mentionné. Les résultats seront restitués lors d'un atelier participatif auquel sont conviées des personnalités du monde politico administratif et de la société civile."

0. Pouvez-vous me nommer X problèmes et X qualités du MHNC et X problèmes et X qualités du Zoo BPC aujourd'hui ?

	Problèmes	Qualités
Musée	1. Pas de mise en valeur des collections (7/7) 2. Vétusté du bâtiment (7/7) 3. Manque de stockage des collections (6/7) 4. Absence de laboratoire et atelier pour l'accomplissement des tâches quotidiennes (5/7) 5. Manque d'espace de travail (5/7) 6. Pas de contact avec le public (3/7) 7. Manque de fil rouge dans les expositions (manque d'information et de signalisation) (3/7) 8. Manque de place d'accueil pour le public (3/7) 9. Pas de centralisation des bases de données 10. Accès difficile	1. Les collections scientifiques (7/7) 2. Le personnel compétent et motivé (5/7) 3. Emplacement central (3/7) 4. Les expositions temporaires (2/7) 5. Dioramas exotiques

Zoo	1. <i>Enclos trop petit, manque de place et de zones de discrétion (5/7)</i> 2. <i>Pas de cafeteria ou de lieu d'accueil couvert (3/7)</i> 3. <i>Éloignement avec l'administratif (3/7)</i> 4. <i>Signalisation peu claire (2/7)</i>	1. <i>Gratuité (7/7)</i> 2. <i>Le vivarium (5/7)</i> 3. <i>Un bel endroit (5/7)</i> 4. <i>On peut toucher des animaux (3/7)</i> 5. <i>Une station de soins (3/7)</i> 6. <i>Des compétences professionnelles et du personnel motivé (3/7)</i>
-----	---	---

1. *Quels sont, à votre avis, les objectifs du projet Zoo-Musée ?*

- *Améliorer l'accueil des visiteurs et leur offrir plus de services (loisirs, cafeteria, boutique,...)*
- *Un espace de recherche (UniNE)*
- *Amener de la cohérence entre les missions et le quotidien*
- *Un lieu de compétences dans les domaines animaliers, connaissance de l'environnement et sensibilisation à la nature*

La Vision:

- *Nouvelles animations autour du thème "nature et animaux"*
- *Laboratoire de pointe*
- *Une super bibliothèque avec cafeteria*
- *Une institution ouverte aux chercheurs*
- *Système d'anoxie pour la désinsectisation*

2. *Comment, à votre avis, le projet doit-il se positionner dans le contexte général de la Ville et de la région ?*

Vison pour la Ville	- <i>Ludique, lieu de détente et éducatif, de délaissement et d'accompagnement et de sensibilisation à la flore et à la faune de la région, image positive</i> - <i>Point d'ancrage pour de nombreuses activités scientifiques et de loisirs</i>
Vison pour la région	- <i>Pôle touristique pour la région</i> - <i>Centre de compétence (ex: l'isca)</i> - <i>Synergie avec le parc régional du Doubs</i> - <i>Expositions complémentaires avec les musées du canton</i> - <i>Complémentarités avec la vision du plateau et la "notre" des montagnes</i> - <i>Pôle scientifique pour la recherche et la protection de</i>

	certaines espèces - Pôle formateur universitaire
--	---

3. Nous sommes arrivés au terme de notre entretien, mais avant de nous quitter avez-vous des commentaires généraux à l'égard de ce projet?

- Les lieux ont une valeur pour la population, projet unique en son genre
- Mise en place d'un projet novateur pour combler les manques et les vétustés actuels
- Il est temps de concrétiser le projet en apportant du dynamisme et une image positive de la Ville
- Le projet est important car nous pouvons apporter une compétence (sensibilisation et connaissance de la faune et la flore) aux enfants de notre ville.
- Rester accessible à tout public
- Ce doit être un projet à dimension humaine, mais sans pour autant être trop petit. Il faut que les charges financières soient supportables par les finances de la Ville, mais il faut tout de même ne pas voir trop petit, sinon il risque d'y avoir déception de la part de la population et de tous ceux qui sont partie prenante dans le projet. Si le projet ne peut pas démarrer avec une grande dimension immédiatement, il faut laisser l'opportunité de le faire grandir par étapes. Il faut des possibilités d'extension le cas échéant.

" Je tiens à vous transmettre un petit présent (plaque de chocolat) pour vous remercier du temps consacré à cette rencontre et vous souhaite une excellente continuation."

Dino Belometti ----- Novembre 2013



Nom:

Prénom:

Fonction: Gardienne/-en d'animaux (-vivarium)

Lieu de travail: PZBPC

En poste depuis: de 1986 à 2013

Date et lieu de l'entretien:

"Merci de votre disponibilité, cet entretien a pour but de récolter vos attentes et votre vision à l'égard du projet mentionné. Les résultats seront restitués lors d'un atelier participatif auquel sont conviées des personnalités du monde politico administratif et de la société civile."

0. Pouvez-vous me nommer X problèmes et X qualités du MHNC et X problèmes et X qualités du Zoo BPC aujourd'hui ?

	Problèmes	Qualités
Musée	1. Vétusté des lieux (8/10) 2. Éloignement de l'administratif (2/10) 3. Froid et pas accueillant (8/10) 4. Manque d'information (2/10) 5. Manque d'apport ludique 6. Présentation trop académique 7. Poussière sur les animaux exposés	1. Diversités des collections (espèces et quantités) (8/10) 2. Personnel impliqué avec des interventions et des publications (chauves-souris) et motivé (6/10) 3. Emplacement central (2/10) 4. Dioramas 5. Complète l'offre muséale de la Ville
Zoo	1. Réseau d'eau défectueux depuis 20 ans (gaspillage d'eau potable – pas de robinet dans les enclos) (10/10) 2. Enclos trop petits, manque	1. Gratuité (7/10) 2. Lieu de ressource pour la population (6/10) 3. Proximité avec les animaux (6/10)

	<i>de place et de zones de discrétions (10/10)</i> 3. <i>Manque de signalisation claire (8/10)</i> 4. <i>Pas membre de l'aeza (7/10)</i> 5. <i>Manque de stimulation dans les enclos (2/10)</i> 6. <i>Vétusté générale des locaux (technique et autre) (3/10)</i> 7. <i>Pas payant (2/10)</i> 8. <i>Manque de formation continue du personnel</i>	4. <i>Compétence du personnel (6/10)</i> 5. <i>La station de soins (5/10)</i> 6. <i>Le Vivarium (4/10)</i> 7. <i>Présentation des espèces locales et apport pédagogique pour la population (4/10)</i> 8. <i>Patrimoine de la Ville (3/10)</i> 9. <i>Sensibilisation à la faune sauvage</i>
--	---	---

1. Quels sont, à votre avis, les objectifs du projet Zoo-Musée ?

- *Valorisation des animaux dans leur milieu naturel, mise en scène plus naturelle, plus d'espace et peut-être moins d'espèces. Mettre en avant la qualité de vie des animaux.*
- *Améliorer l'accueil des visiteurs et leur offrir plus de services (loisirs, cafeteria, boutique,...)*
- *Une mise aux normes globales et une modernisation de l'Institution*
- *Adhérer à l'aeza*
- *Poursuivre les missions des IZ mais avec des moyens!*

La Vision:

- *Une station de soins neuve et à la pointe!*
- *Une immense volière*
- *Agrandir le parc au pré-des-cibles*
- *Un vivarium à part entière séparé des autres expositions avec des cages plus grandes!*

2. *Comment, à votre avis, le projet doit-il se positionner dans le contexte général de la Ville et de la région ?*

Vison pour la Ville	Une image renforcée Un outil pédagogique pour les écoles et la population Un lieu de rencontre, de promenade, de délassément pour la population Centre d'enseignement pour les cfc G.A.
Vison pour la région	Pôle touristique régional Pôle de compétence pour la sauvegarde de la faune régionale Station de soins pour la région

3. Nous somme arrivés au terme de notre entretien, mais avant de nous quitter avez-vous des commentaires généraux à l'égard de ce projet?

- C'est un emblème pour la Ville!
- Laisser la gratuité au parc, prix spéciaux pour les Chaux-de-Fonniers
- C'est nécessaire et vital
- Dans le parc, on côtoie régulièrement des gens heureux, il faut absolument réaliser ce projet

" Je tiens à vous transmettre un petit présent (plaque de chocolat) pour vous remercier du temps consacré à cette rencontre et vous souhaite une excellente continuation."

Dino Belometti ----- Novembre 2013

Annexe 9

Projet de Zoo-Musée La Chaux-de-Fonds : étude de marché

1. Introduction

L'étude de marché pour le projet de Zoo-Musée a été élaborée, réalisée et analysée de novembre 2013 à fin janvier 2014, conformément à la période couverte par le mandat. L'étude de marché correspond à une enquête, qui a été réalisée au moyen de questionnaires appliqués sous la forme d'interviews auprès des visiteurs des deux sites actuels (Zoo du Bois du Petit Château : Zoo-BPC, Musée d'histoire naturelle : MHNC). Les questionnaires de l'étude de marché comportaient 16 questions¹ chacun.

Les questionnaires ont pu être établis après l'atelier participatif du 18 novembre 2013 qui a réuni plusieurs acteurs de la Ville et du monde muséal. Il fallait impérativement attendre cet événement, pour valider les hypothèses sous-tendant la démarche et intégrer les éventuelles hypothèses supplémentaires proposées par les participant(e)s de l'atelier dans le cadre des questionnaires. Les questionnaires ont également fait l'objet d'une validation par le Service des institutions zoologiques, ce qui a conduit à la finalisation du questionnaire à fin novembre 2013. Un intense travail de collecte des informations par les interviews a donc été réalisé entre début décembre 2013 et mi-janvier 2014, compte tenu de l'horaire d'ouverture restreint du MHNC (week-ends), des fêtes de fin d'année et des aléas du climat hivernal.

54 visiteurs du MHNC et 138 visiteurs du Zoo-BPC ont répondu à cette enquête soit en tout 192 personnes. Les questionnaires étaient adaptés à chaque lieu tout en comportant des questions sur l'autre institution. Par conséquent, l'ensemble des répondants ont pu donner leur avis sur l'autre site. De très nombreuses réponses se répètent et les tendances apparaissent clairement.

¹ Cf. annexe 2 : questionnaires

2. Un public familial

Un premier élément important ressort de l'étude par questionnaire lorsqu'on se penche sur les caractéristiques des visiteurs en termes d'âge et de composition (personne seule, en couple ou en groupe, avec ou sans enfants). Que ce soit au MHNC ou au Zoo-BPC, le type de visiteur le plus habituel est un couple, une mère, un père ou un accompagnant – généralement des grands-parents – avec un ou plusieurs enfants (Cf. diagrammes 1 et 2)².

Cela signifie donc que le public des institutions zoologiques de La Chaux-de-Fonds est familial, ce qui est corroboré par le sondage de fréquentation effectué au Zoo-BPC par la Ville. Ainsi, dans 71,4% des cas, les visiteurs interrogés sont accompagnés d'enfants. Comme nous le verrons, cette donnée influence l'attrait pour le MHNC et le Zoo-BPC ainsi que les attentes vis-à-vis du projet de Zoo-Musée. Les autres visiteurs sont des couples, des personnes seules et des groupes d'amis.

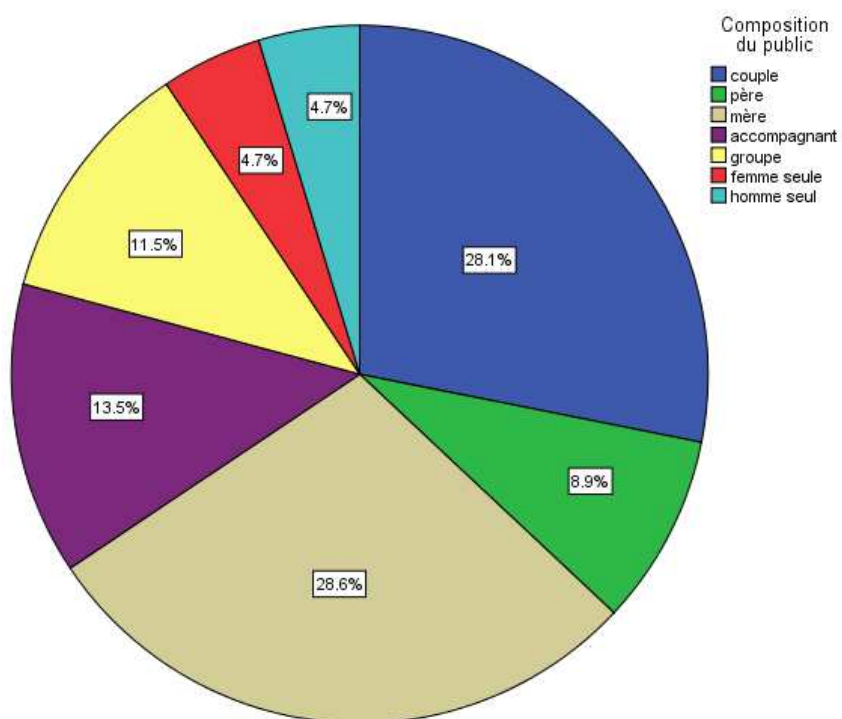


Diagramme 1 : Composition du public (en %)

² Afin d'alléger la lecture, nous n'avons pas reproduit dans le texte la totalité des tableaux et diagrammes que le l'on trouve l'annexe 1.

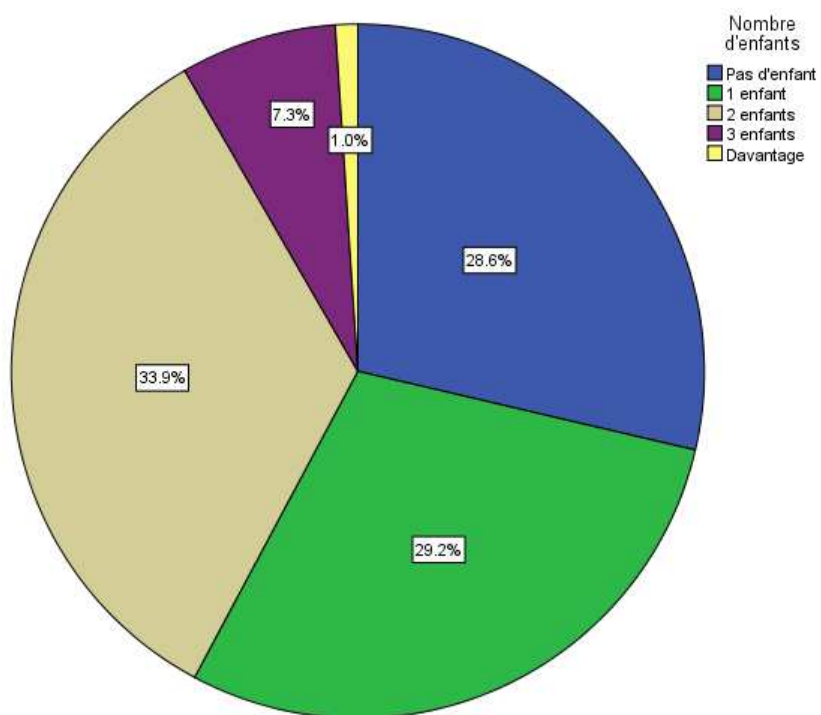


Diagramme 2 : nombre d'enfants (en %)

3. Dimension locale et régionale des institutions zoologiques

Le deuxième élément majeur que révèle cette enquête est la dimension locale et régionale des institutions zoologiques. Cette dimension est observable à travers la provenance des visiteurs, la manière dont ils ont eu connaissance de ces lieux, les rares visites culturelles associées et la fréquence à laquelle ils se rendent dans ces lieux.

Qu'il s'agisse du MHNC ou du Zoo-BPC, la majorité des visiteurs est chaux-de-fonnière, même si le zoo attire davantage de monde de l'extérieur. L'enquête sur la fréquentation du Zoo-BPC réalisée par le Service de la Jeunesse établissait déjà que 42% des visiteurs habitait en ville, 23% résidait dans le canton de Neuchâtel, 16% d'autres cantons Suisse, 9 % de France et 10% d'ailleurs. Comme le montre le diagramme 3, les visiteurs que nous avons rencontrés au Zoo-BPC proviennent à 49,3% de La Chaux-de-Fonds et à 38,4% d'un rayon de 25 km, comprenant Neuchâtel et le littoral. Les 12,3 % restants viennent généralement d'autres cantons Suisses.

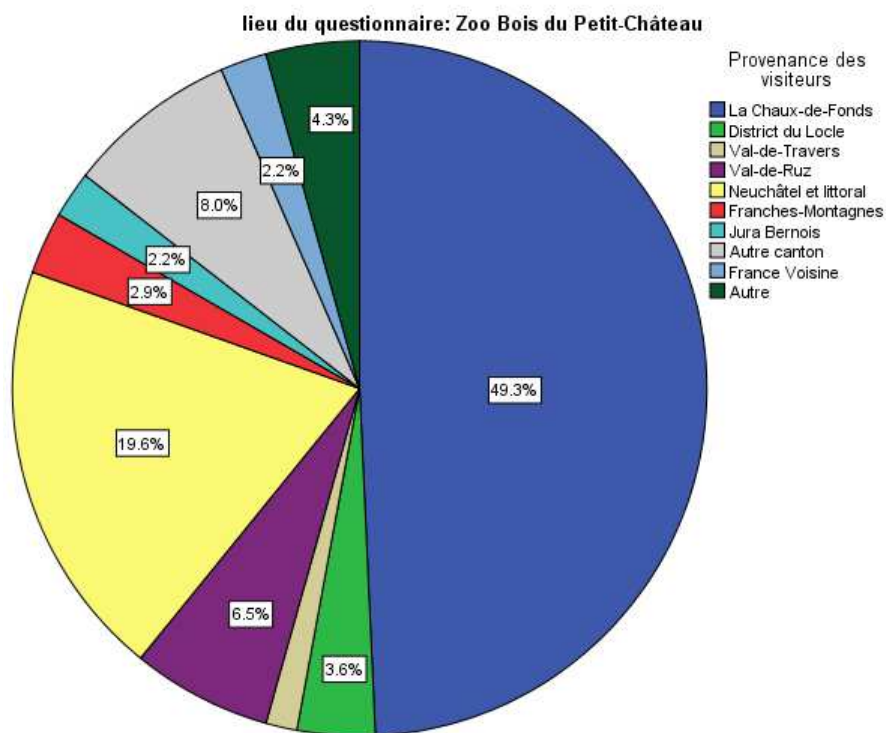


Diagramme 3 : Provenance des visiteurs du Zoo-BPC (en %)

La composition locale du public est encore plus évidente au MHNC avec 57,4% de La Chaux-de-Fonds et 39% résidant dans un rayon de 25 km (diagramme 4). Reste une personne d'un autre canton (Valais) en visite chez un ami et une autre d'un pays plus lointain (Angleterre) dont l'épouse est originaire de la Ville.

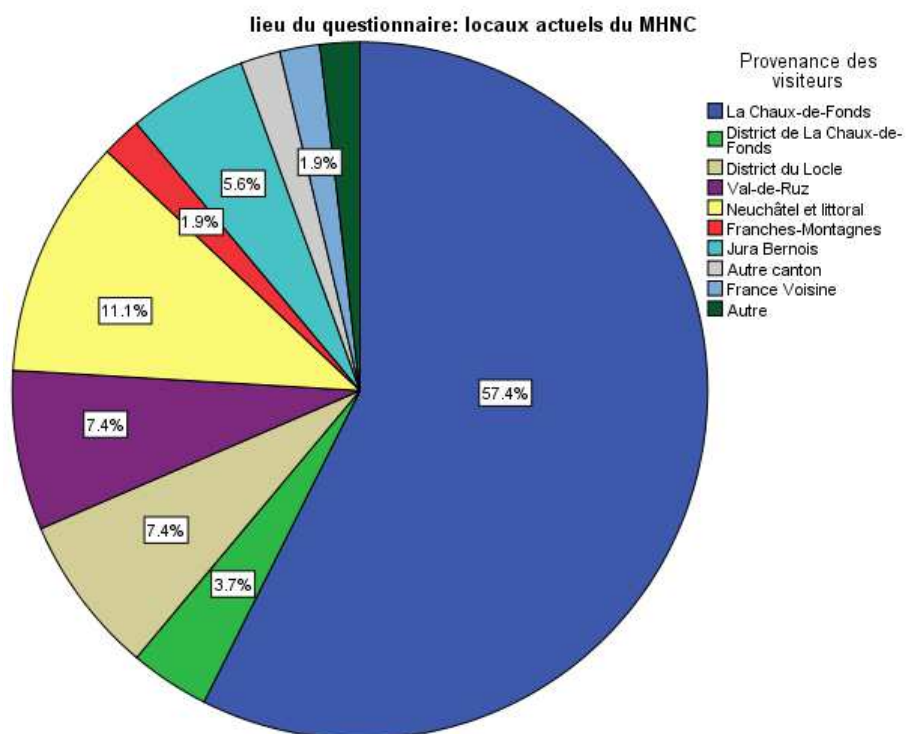


Diagramme 4 : Provenance des visiteurs du MHNC (en %)

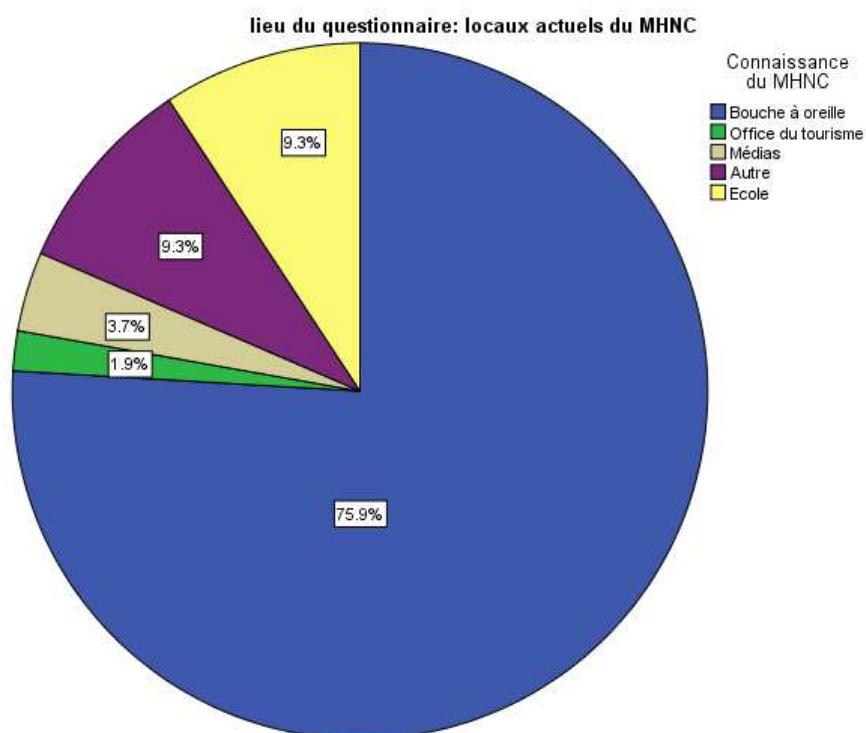


Diagramme 5 : Mode de connaissance du MHNC (en %)

La manière dont les visiteurs ont eu connaissance du MHNC ou du Zoo-BPC étaye encore davantage cette dimension locale et régionale. En effet, c'est le bouche à oreille qui prédomine dans 75,9% des cas au MHNC (diagramme 5) et surtout 92,8% au Zoo-BPC (diagramme 6).

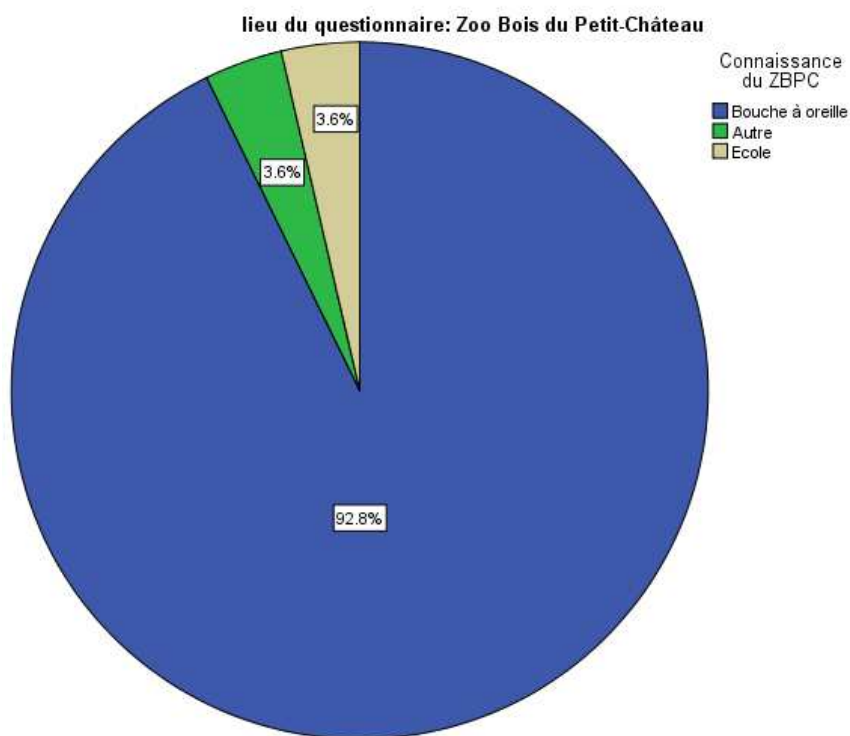


Diagramme 6 : Mode de connaissance du Zoo-BPC (en %)

Ce bouche à oreille s'explique très généralement par le fait d'être originaire de la Ville ou de la région ou d'y vivre et d'avoir découvert ces institutions zoologiques en famille ou par l'entremise d'amis. Ainsi, même lorsqu'ils viennent de loin, les visiteurs rencontrés ont des liens amicaux et familiaux avec des habitants de la Ville ou de la région. Ces visiteurs sont généralement issus de ce que nous pouvons appeler la « diaspora chaudfontainienne ». Ce mode de connaissance par bouche à oreille est également probant pour les résidents d'un rayon de 25 km.

Ensuite, une visite au musée ou au zoo ne s'accompagne que très peu d'autres visites culturelles, et celles-ci se résument quasiment en balades – dans le cas du Zoo-BPC – et en visite familiale (diagramme 7). La catégorie « Autre » regroupant deux séances de cinéma, une visite de La Maison Blanche, une du Musée des Beaux-Arts et deux activités en luge. Quant aux trois nuits passées à l'extérieur, elles se sont faites chez des amis ou dans la parenté.

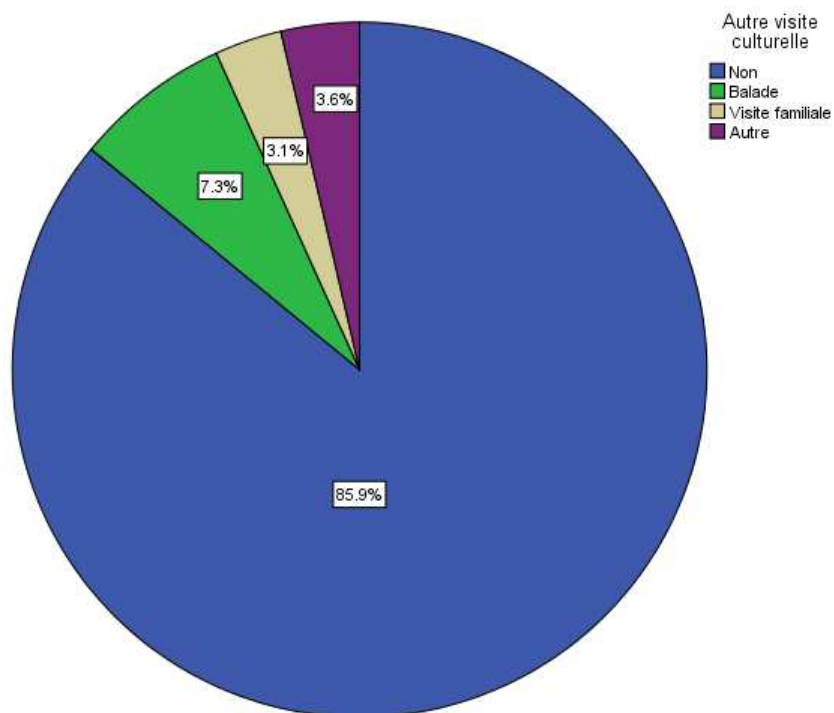


Diagramme 7 : Autre visite culturelle associée au MHNC ou au Zoo-BPC (en %)

Enfin, en termes de fréquence de visite, l'enquête révèle une importante répétition due à la proximité géographique de résidences des visiteurs. Ainsi, 29,2% viennent une fois par année au MHNC et 28,6% entre plusieurs fois par année et plusieurs fois par mois (diagramme 8).

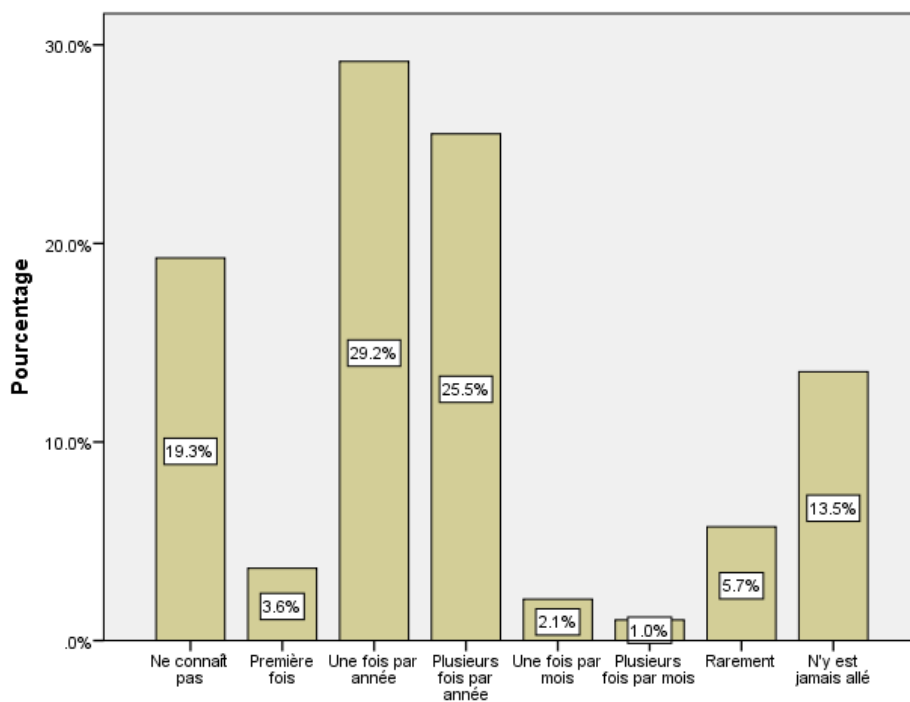


Diagramme 8 : Fréquentation du MHNC (en %)

Cette répétition est encore bien plus importante au Zoo-BPC puisque 80,8% des visiteurs rencontrés y viennent entre plusieurs fois par année et plusieurs fois par mois contre 13% une fois par année (diagramme 9). Signalons ici que si le Zoo-BPC est connu de tous les répondants, la réciproque n'est pas aussi importante, puisque 19,3 % des personnes rencontrées ne connaissent pas le MHNC et 13,5 % n'y sont jamais allés. En ce sens, un déménagement du MHNC sur le site du Zoo-BPC favorisera à n'en point douter la connaissance et la fréquentation de celui-là, comme le font déjà remarquer plusieurs visiteurs interrogés.

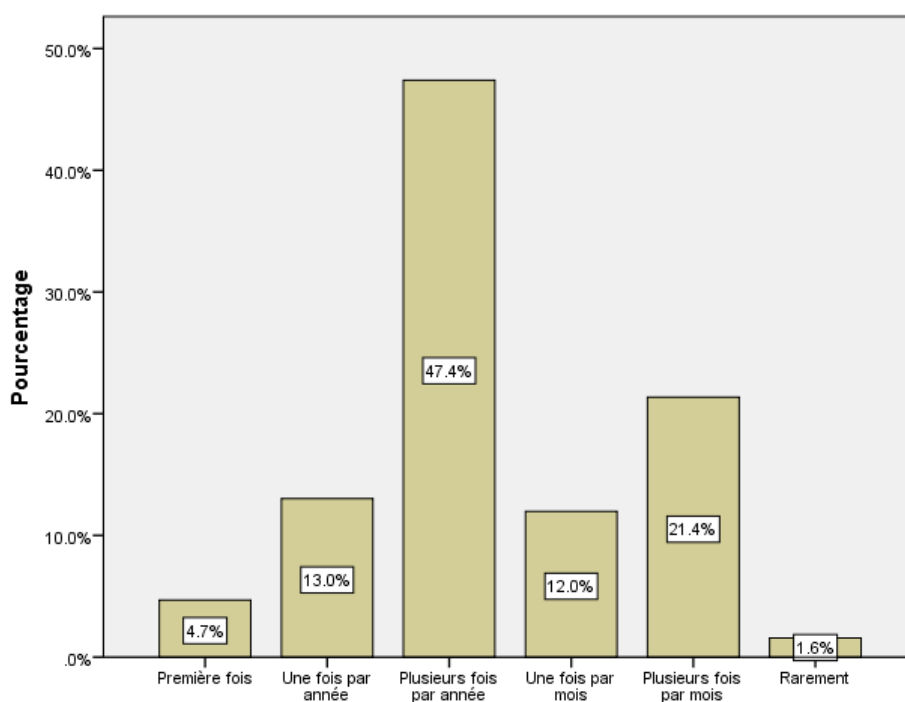


Diagramme 9 : Fréquentation du Zoo-BPC (en %)

Par conséquent, l'étude de marché démontre une dimension fortement locale et régionale des institutions zoologiques. En d'autres mots, les habitants de la Ville et de la région sont non seulement les principaux et réguliers visiteurs mais également les ambassadeurs de ces sites culturels.

4. Intérêt des visiteurs

L'étude de marché s'intéresse également à l'intérêt des visiteurs pour les différents éléments du MHNC et du Zoo-BPC³. Dans le cas du MHNC (diagramme 10), il ressort que l'exposition permanente, à savoir les animaux naturalisés et les différents espaces thématiques, constitue un attrait très important même si des critiques sont émises sur la muséographie sur laquelle nous reviendrons ci-dessous. Regroupés, les différents éléments de l'exposition permanente, à l'exception de l'espace Faune marine, représentent en effet 59,6 % de l'attrait principal pour le MHNC. Parmi ces éléments figurent notamment les dioramas qui sont davantage appréciés (16,4%) que les animaux simplement exposés hors de leur contexte. Signalons aussi l'attrait pour la faune européenne puisque 91,2% des visiteurs ayant répondu à cette question se déclarent intéressés à très intéressés (diagramme 11).

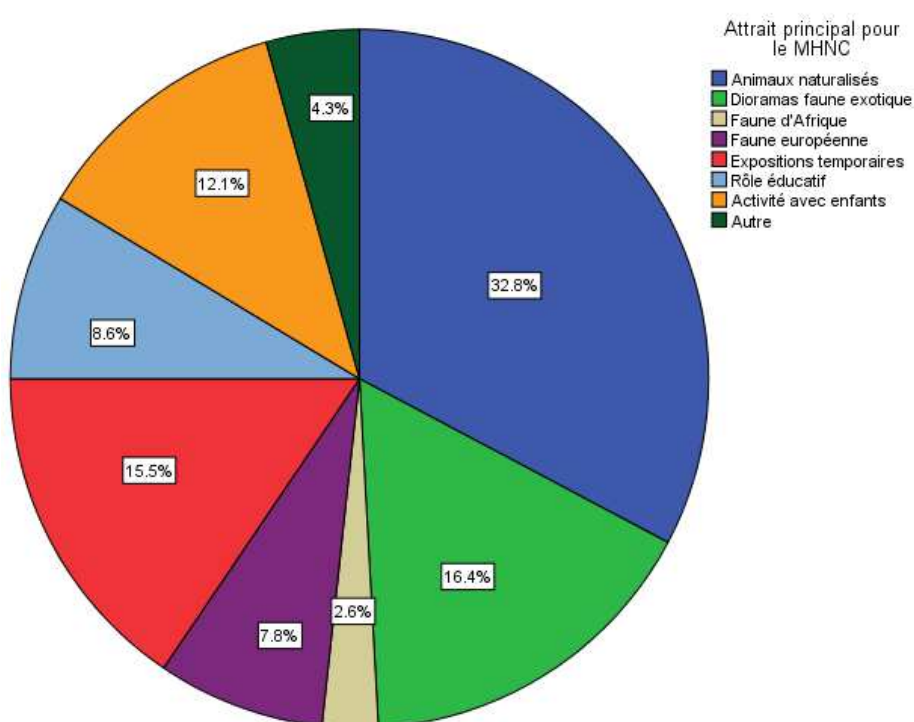


Diagramme 10 : Attrait principal du MHNC (en %)

Les autres attraits qui ressortent ici sont les expositions temporaires (15,5%), le rôle éducatif (8,6%) et un critère que nous n'avions pas établi initialement, à savoir que la visite du MHNC est pour 12% des répondants une activité à faire avec les enfants. La catégorie « Autre » du diagramme 10 regroupe les réponses où l'espace Faune marine, les animations et l'aspect récréatif sont cités en tant qu'attrait principal du MHNC.

³ Nous avons volontairement exclus du graphique les réponses des personnes ne connaissant pas le MHNC et celles qui n'émettaient aucun avis. Le lecteur trouvera en annexe l'échelle d'intérêt pour les différents éléments du MHNC et du Zoo-BPC.

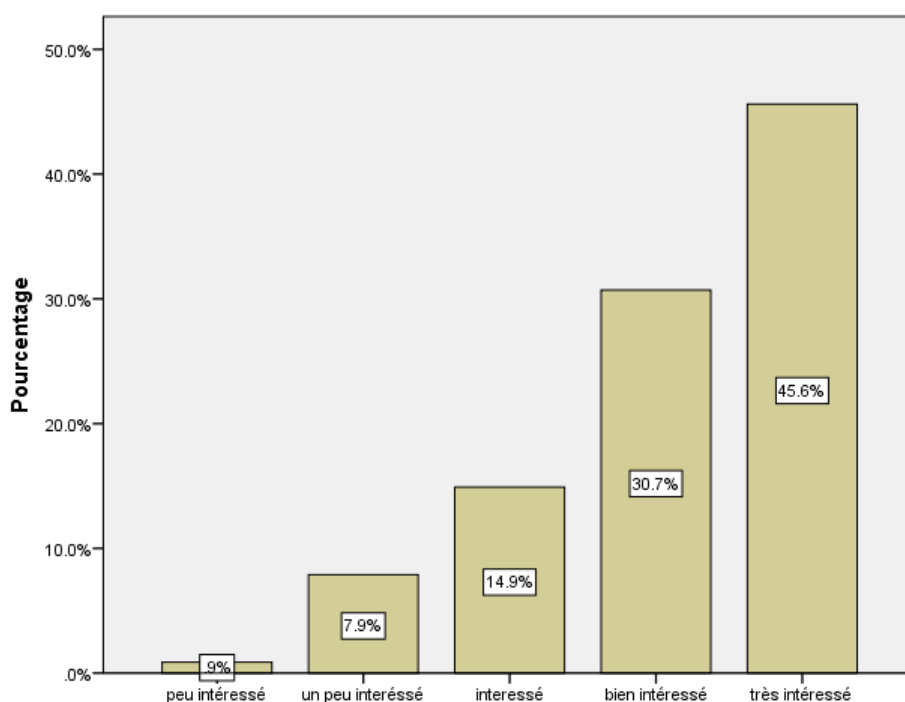


Diagramme 11 : Attrait pour la faune européenne du MHNC (en %)

Au Zoo-BPC (diagramme 12), l'intérêt principal des visiteurs se tourne évidemment pour les animaux (59,9 %) et pour le vivarium (11,5 %) ce qui, ensemble, représente 71,4 % de l'intérêt principal. S'ensuit une activité en plein air gratuite (18,8 %) qui regroupe l'activité en plein air, la gratuité et la beauté du lieu (cf. tableau 32 en annexe). Toutefois, cela ne signifie pas que ces aspects du Zoo-BPC n'ont pas leur importance, simplement qu'ils s'ajoutent à l'attrait représenté par l'offre de base constituée par les animaux. Ainsi, 86,8 % des visiteurs se déclarent très intéressés par la gratuité (tableau 27 en annexe) et 94,2 % intéressés à très intéressés par la beauté du lieu (tableau 26 en annexe). Quant aux jeux pour enfants, si seuls 4,2 % des répondants les considèrent comme l'attrait principal, 89,6 % des visiteurs rencontrés se déclarent intéressés à très intéressés par ceux-ci (tableau 28 en annexe). Le biais saisonnier de l'enquête appuie aussi fortement puisque l'on sait que de nombreuses personnes viennent à la belle saison quasi exclusivement pour l'espace de détente et les jeux qui s'y trouvent. La catégorie « Autre » regroupe la station de soin pour animaux sauvages, le contact social et les animations.

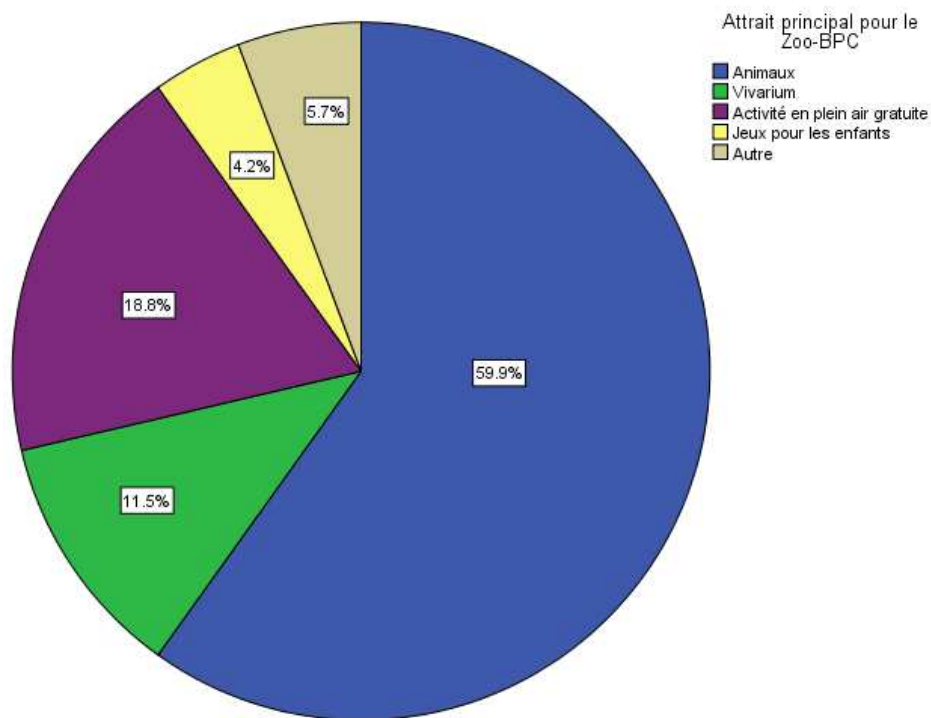


Diagramme 12 : Attrait principal du Zoo-BPC (en %)

Par conséquent, nous remarquons que l'offre de base des institutions zoologiques, soit l'exposition permanente du MHNC et les animaux du Zoo-BPC, constitue l'attrait principal pour les visiteurs, bien avant les expositions temporaires, les animations ou la station de soin pour animaux sauvages. Pourtant, cela ne signifie pas que les visiteurs ne seraient pas intéressés par cette offre complémentaire, notamment dans la perspective du regroupement des institutions zoologiques, mais qu'elle est simplement méconnue du public et qu'un manque de communication la caractérise.

5. Attentes des visiteurs

Une partie importante de l'étude de marché s'intéresse aux attentes des visiteurs en termes d'améliorations à apporter au MHNC et au Zoo-BPC, ainsi que pour l'offre du futur Zoo-Musée. Compte tenu de la variété des réponses ouvertes et le nombre important de non réponses à ces questions libres, nous nous concentrons sur la dimension qualitative de ces attentes. Nous avons séparé les réponses en quatre catégories d'attentes soit :

- a) l'offre de base du MHNC (expositions permanente et temporaires, muséographie) ;
- b) l'offre de base pour le Zoo-BPC (animaux, conditions de détentions et informations) ;
- c) l'offre complémentaire (activités, animations, etc.) ;
- d) l'accueil des visiteurs (cafétéria, boutique, etc.).

a. Offre de base du MHNC

Quand bien même l'intérêt des visiteurs pour les animaux naturalisés et l'exposition permanente du MHNC est grand, des demandes d'amélioration sont exprimées, en particulier dans la manière de présenter les objets. La critique principale tient à un certain entassement des animaux dans les vitrines et à un aspect démodé. Une attente est donc exprimée pour une scénographie plus contemporaine, dans laquelle la mise en contexte des animaux semble être préférée à la simple exposition. Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il faille absolument les replacer dans des dioramas tels qu'ils existent actuellement au MHNC – même si, comme nous l'avons vu, ceux-ci sont appréciés. Certains visiteurs proposent en effet de regrouper les animaux dans des salles qui recréeraient leur habitat commun : savane, forêt, montagne, etc. D'autres proposent également l'usage de sons ou d'odeurs pour recréer l'ambiance de ces environnements naturels.

Le deuxième type d'attentes renvoie à une scénographie davantage interactive, didactique et ludique, notamment pour qu'elle soit adaptée aux enfants qui, rappelons-le, forment une part importante du public. Sans verser dans le simple divertissement, il s'agit de pouvoir apprendre tout en s'amusant, du moins sans trop décourager le visiteur. Dans cette perspective, des éléments comme le lama à toucher ou le lézard de l'exposition temporaire éponyme sont cités en exemples, de même comme les expériences des expositions temporaires du Musée d'histoire naturelle de Neuchâtel ou du Musée de la communication à Berne. L'usage des technologies informatiques telles que la réalité augmentée ressort également dans les attentes pour davantage d'interactivité. Dans l'ensemble, il conviendrait donc d'apporter une information tout à la fois pertinente et digeste.

Rappelons également l'attrait pour les expositions temporaires puisque, parmi les visiteurs s'étant exprimés sur ce sujet, 86,9% se déclarent intéressés à très intéressés par celles-ci. Nombreux sont les avis enthousiastes pour l'union d'un Zoo et d'un Musée d'histoire naturelle, qui permette précisément la réalisation d'expositions mêlant animaux vivants et animaux naturalisés.

Enfin, parmi les autres attentes des visiteurs, nous pouvons signaler un toilettage des animaux qui paraissent quelque peu usés, la présentation d'éléments de la préhistoire et de davantage de faune marine, ainsi que l'évocation de l'histoire des collections, notamment avec la présence d'objets issus de la collection ethnographique.

b. Offre de base du Zoo-BPC

Si l'intérêt des visiteurs du Zoo-BPC tient en grande majorité aux animaux et au vivarium, il n'est pas surprenant que des attentes soient également exprimées pour améliorer cette offre. Signalons toutefois que des répondants s'estiment parfaitement satisfaits de la situation actuelle. Un souhait important tient à la condition de détention des animaux, en particulier de l'ours, pour lesquels il est demandé davantage d'espace. Le désir de voir moins de béton dans les cages et plus de verdure est également exprimé. Ces attentes tiennent autant à un souci de confort des animaux que de possibilité de pouvoir les observer. L'idée est notamment émise de remplacer l'aspect « cage » par plus d'éléments vitrés. L'adaptation de la hauteur des vitrines du vivarium aux enfants est aussi exprimée, comme l'amélioration générale de visibilité de celles-ci.

Deuxièmement, des visiteurs souhaitent davantage d'espèces animales présentées au Zoo-BPC avec en tête le loup mais aussi des animaux domestiques de la ferme tels que chevaux ou vaches. En ce sens, la question sur l'attrait d'un animal particulier révélait, outre l'intérêt majeur pour les loutres et leur côté joueur, un attachement fort aux prédateurs que sont les ours, les lynx et le renard d'une part, et aux animaux à caresser, à savoir chèvres et ânes, d'autre part. Parmi les autres animaux cités par les répondants, signalons le paon, le singe, la girafe et la chauve-souris. Cette deuxième attente est évidemment corrélée à la première puisque davantage d'espèces impliqueraient un agrandissement du zoo, afin que ces animaux puissent vivre dans des conditions adéquates. L'extension au Pré-des-Cibles est notamment évoquée.

Enfin, citons également des demandes pour une meilleure information sur les animaux du Zoo, à travers notamment des panneaux didactiques ou les outils numériques tels que tablettes ou smartphones.

c. Attentes vis-à-vis de l'offre complémentaire du Zoo-Musée

Nous avons regroupé ici les différentes attentes vis-à-vis de l'offre complémentaire car celles-ci sont similaires d'un lieu à l'autre et s'inscrivent donc parfaitement dans le projet de regroupement. En relation avec le public familial des institutions zoologiques, une attente est exprimée en faveur d'activités pour les enfants, en particulier des animations sur le modèle de la Nuit de la Chouette, mais également des ateliers sur différents thèmes, notamment en lien avec des expositions. L'organisation d'anniversaires rentre aussi dans ce type d'offre.

Parmi les attentes des répondants figurent également l'accompagnement des gardiens d'animaux pour nourrir les pensionnaires et des visites guidées du Zoo et du Musée, en particulier des coulisses de ces institutions à l'instar de la station de soin pour animaux sauvages – à condition de respecter la tranquillité des animaux. Des personnes rencontrées se déclarent aussi favorables à suivre des conférences et voir se développer des moyens de sensibilisation à la protection des animaux et de la nature en général. En ce sens, développer et valoriser des programmes de protections contribuerait à l'image positive du Zoo-Musée et pourrait favoriser les donations.

Enfin, toujours dans la perspective d'un public familial mais aussi scolaire – qu'il serait judicieux d'attirer par le développement d'une offre pédagogique – des idées ont été émises de créer des jeux sous formes de quizz ou de chasse aux trésors.

C'est donc toute une offre de médiation culturelle qui est souhaitée tant avec un personnel qualifié que grâce à des dispositifs techniques et ludiques.

d. Attentes vis-à-vis de l'accueil des visiteurs

Quatrièmement, des réponses concernaient l'accueil des visiteurs et plus spécifiquement les infrastructures qui ne composent pas à proprement parlé l'offre de base des institutions zoologiques, à savoir les animaux et les collections muséographiques. C'est tout d'abord le cas d'une cafétéria dont l'absence est largement ressentie par les visiteurs (Diagramme 13). Ainsi, 46,4 % des répondants appellent à la création d'une cafétéria et 3,6 % se prononcent contre un tel établissement. Si, pour certains, elle doit prendre la forme d'un restaurant proposant des repas, d'autres se contenteraient d'une simple buvette comportant idéalement une terrasse. Quelques visiteurs suggèrent toutefois que cette cafétéria soit située près des jeux pour enfants afin de permettre aux parents de surveiller leur progéniture.

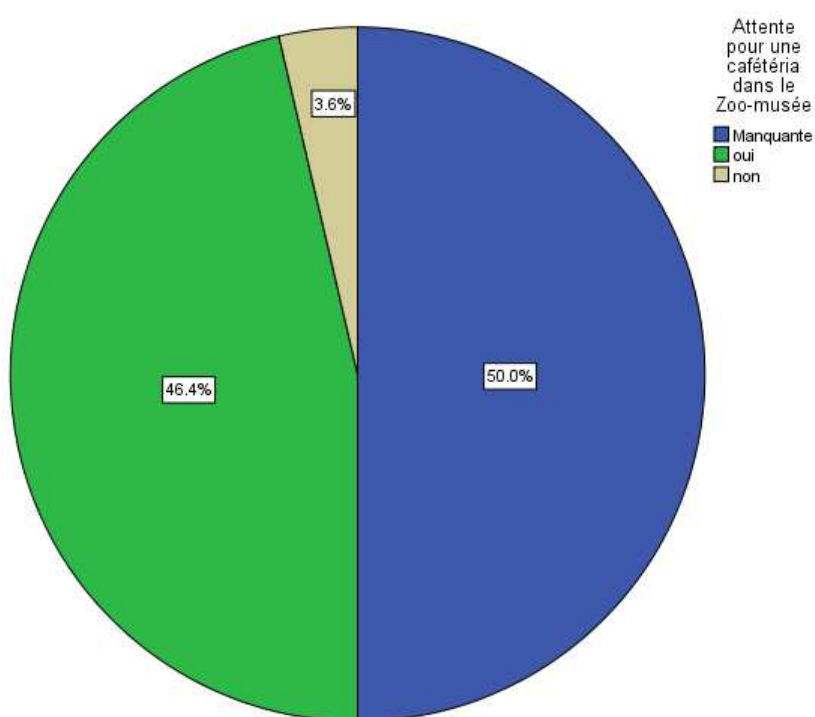


Diagramme 13 : Attente pour une cafétéria dans le Zoo-Musée (en %)

La création d'une boutique est également citée dans ces attentes, quoique dans une moindre mesure. Elle pourrait proposer des souvenirs sous formes d'animaux en peluches et autres photos, mais aussi des livres spécialisés ou vulgarisés sur la faune et la nature en général. Toutefois, il semble important de tenir compte de l'attachement au Zoo-BPC sous sa forme actuelle et donc comme espace non marchand. Dès lors, une stratégie trop ostensiblement agressive commercialement pourrait refreiner les très nombreux visiteurs chauds-de-fonnières.

Ensuite, nous pouvons rappeler l'attrait que représentent les jeux pour enfants et notamment le bassin. D'autres éléments sont encore cités comme la question de la déclivité parfois forte pour les personnes à mobilité réduite – des véhicules électriques pourraient être mis à leur disposition –, les toilettes apparemment inaccueillantes ou encore les box pour chiens ressentis comme inhospitaliers.

Enfin, plusieurs répondants abordent la question du parking, lequel serait insuffisant en été et les week-ends de la belle saison. L'étude en la matière étant biaisée par la saison couverte par mandat, les analyses et les commentaires qui suivent sont par conséquent à considérer avec prudence et nuance. Comme le montre le diagramme 14, 62,3 % des visiteurs viennent en effet en voiture et parmi ces automobilistes (diagramme 15), 55,8 % se garent sur le parking d'entrée, 29,1% sur les places de la rue des électriciens, le reste (15,1 %) où ils le peuvent dans les rues alentour. C'est donc pour ce dernier pourcentage qu'il conviendrait éventuellement d'améliorer l'offre de stationnement en prévoyant une fréquentation supérieure les week-ends. Quant aux moyens de stationner pour le MHNC actuel, ce sont des informations dont nous n'avons pas tenu compte en raison du futur déménagement. Pour terminer sur l'accès automobile, signalons encore une remarque sur l'amélioration de la signalisation routière pour accéder au Zoo-BPC.

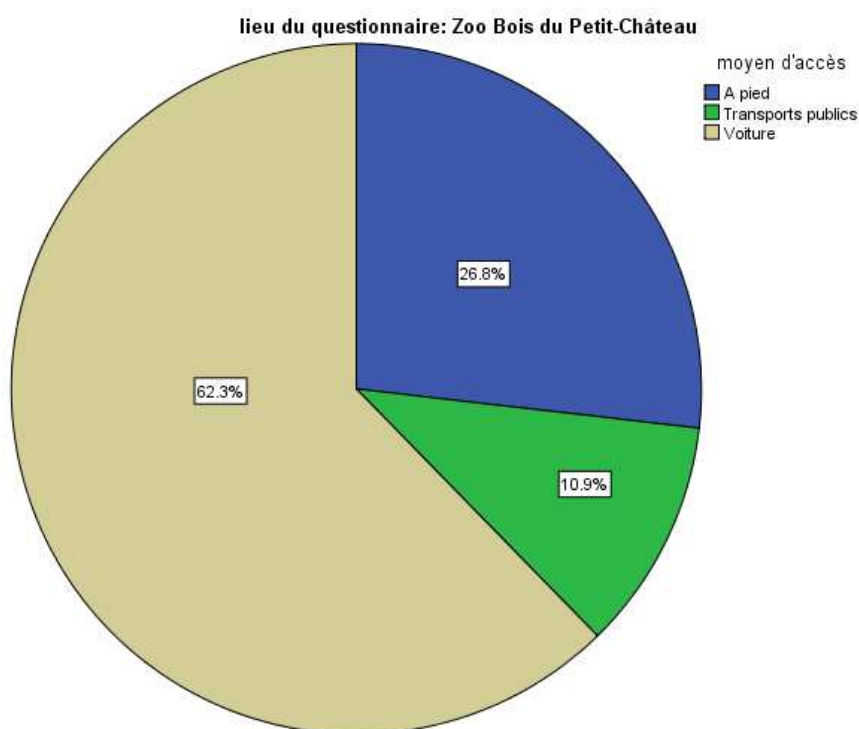


Diagramme 14 : Moyens d'accès au Zoo-BPC (en %)

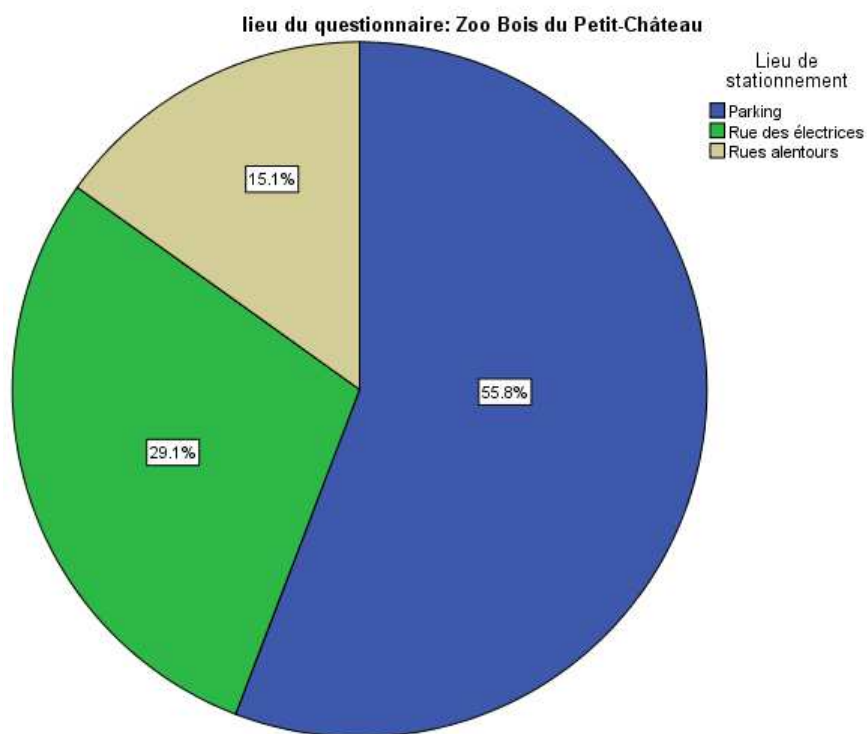


Diagramme 15 : Lieu de stationnement au Zoo-BPC (en %)

6. Quel prix d'entrée au Musée ?

La question du prix d'entrée au futur Musée d'histoire naturelle a été posée aux personnes rencontrées. Il ressort que si la gratuité est une dimension importante de l'attrait pour le Zoo-BPC – 94,7 % des personnes se déclarent bien intéressées à très intéressées par cet élément (tableau 27 en annexe –, la possibilité de faire contribuer les visiteurs n'est pas totalement taboue, même pour l'entrée du zoo. En effet, des répondants considèrent la gratuité responsable du manque de respect pour les animaux et pour le travail effectué, et que quelques francs demandés à chaque visiteur permettraient aussi d'améliorer le site. La proposition d'inciter davantage au don des visiteurs est ressortie des questionnaires, en particulier sous la forme de tirelires ludiques, à l'instar de la grenouille du MHNC actuel.

Quant au prix d'entrée pour visiter le futur Musée d'histoire naturelle, les réponses varient pour les adultes et les enfants. Pour les adultes (diagramme 16), près de la moitié des visiteurs ayant répondu à cette question seraient prêts à payer entre 6 et 10 francs et 40,4 % jusqu'à 5 francs. Quant aux enfants (diagramme 17), la gratuité est souhaitée à 31,4 % et une limite de 5 francs à 52,1 %. Enfin, certains visiteurs proposent qu'il soit gratuit pour les autochtones et payant pour les gens de l'extérieur. Viennent ensuite diverses propositions comme des jours gratuits ou des abonnements pour les familles, favorisant une fréquentation plus régulière.

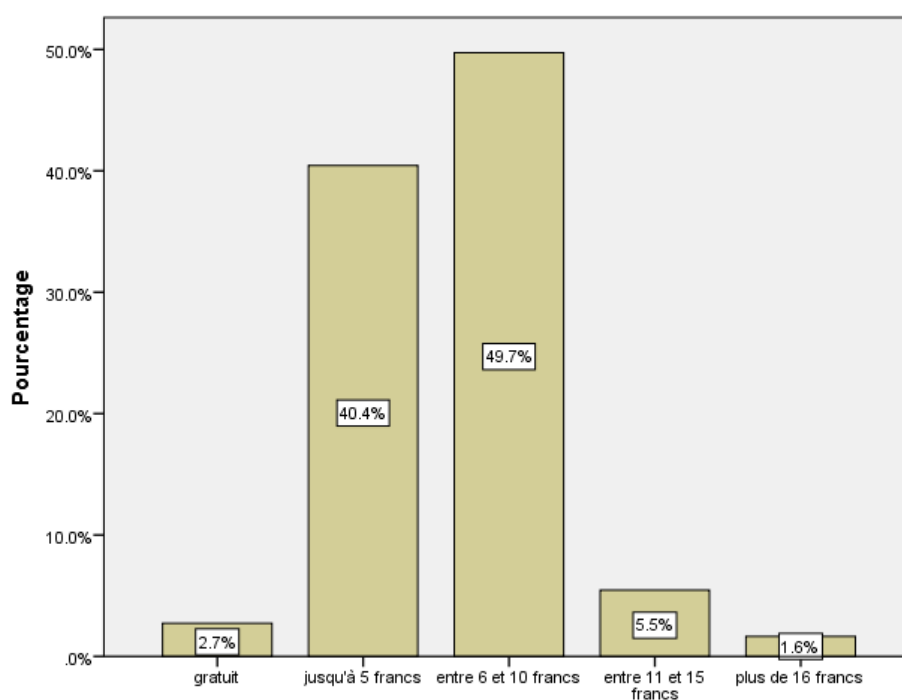


Diagramme 16 : Prix maximum adulte pour l'entrée au Musée (en %)

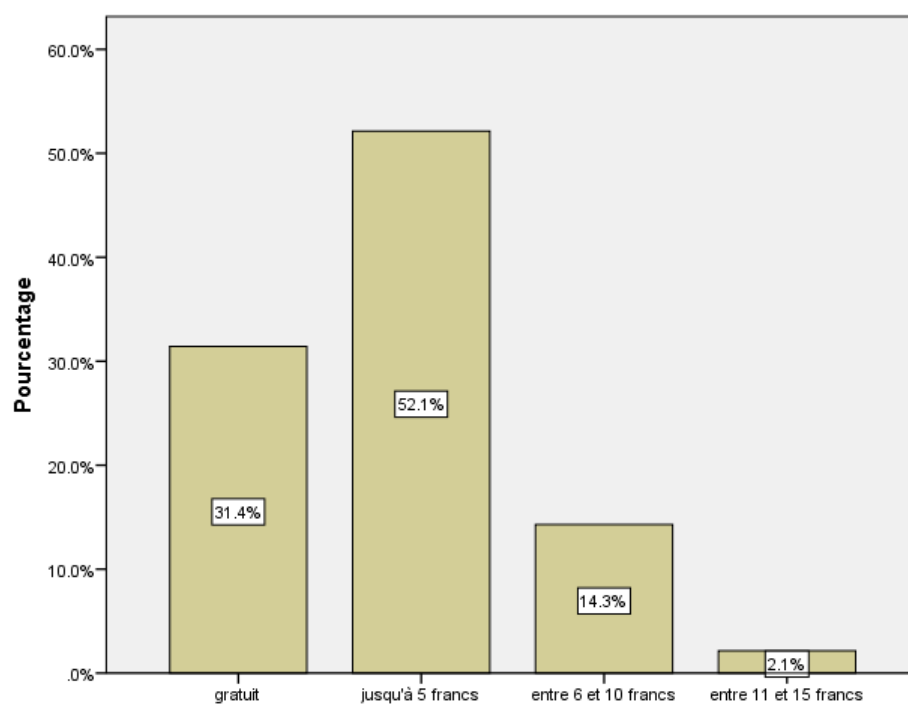


Diagramme 17 : Prix maximum enfant pour l'entrée au Musée (en %)

7. Conclusions

En conclusion de cette étude de marché, il y a lieu de relever les deux caractéristiques majeures des visiteurs, à savoir, d'une part, la dimension familiale du public, ce qui implique une part importante d'enfants, et, d'autre part, la provenance fortement locale des visiteurs des institutions zoologiques. Par ailleurs, la venue de ces visiteurs en majorité chaux-de-fonniers ou appartenant à la diaspora chaux-de-fonnière se répète en cours d'année. C'est particulièrement le cas pour le Zoo-BPC, qui semble connu de tous les habitants et qui s'inscrit dans les habitudes locales autant comme un lieu de délasserment que de découverte. Le bouche à oreille est ici le mode de communication par excellence qui a fait connaître cet endroit. Par conséquent, une visite du Zoo-BPC ou du MHNC ne s'accompagne généralement ni d'une autre destination culturelle ni d'une nuit passée à l'extérieur.

Ces deux dimensions influencent bien évidemment les différents attraits pour ces deux institutions zoologiques, mais également les attentes pour le futur Zoo-Musée. Les animaux du Zoo-BPC et l'exposition permanente du MHNC, constituée en partie de dioramas, représentent l'attrait principal de ces lieux pour les visiteurs, majoritairement des habitués. Cet attachement n'exclut pas pour autant des attentes de changement. En premier lieu, tout en préservant l'actuelle complémentarité entre espace d'agrément et parc zoologique, une amélioration est attendue en termes de conditions de détention des animaux. Ensuite, le souhait est exprimé pour une meilleure présentation des collections du MHNC et des informations sur les pensionnaires du Zoo-BPC. Compte tenu du public composé pour une part importante d'enfants, il est en effet demandé des expositions permanentes et temporaires au contenu plus didactique, participatif et interactif. Enfin, le regroupement d'un Zoo et d'un Musée d'histoire naturelle laisse imaginer des offres complémentaires telles que visite guidée et animations profitant de la proximité entre objets de la collection et animaux vivants.

Quant aux attentes en matière de conditions d'accueil du public, nombreux sont les avis pour que le Zoo-Musée ne modifie pas entièrement le Zoo-BPC actuel. Néanmoins, l'installation d'une cafétéria apparaît comme une infrastructure nécessaire autant pour la population résidente qui y trouverait un but supplémentaire de visite, que pour le public de l'extérieur qui apprécierait pouvoir se restaurer et se désaltérer. Compte tenu de l'important usage de l'automobile pour accéder au Zoo-BPC, l'amélioration de l'offre de stationnement est également signalée, en particulier pour les week-ends. Enfin, si la gratuité du parc représente aussi une raison de l'attachement des visiteurs à ce site, ceux-ci sont toutefois prêts à contribuer davantage au fonctionnement du futur Zoo-Musée, que ce soit à travers une entrée au Musée ou au moyen de dons.

Au niveau de l'impact financier du projet de Zoo-Musée pour les commerces chaux-de-fonniers et les autres institutions muséales, l'étude de marché permet d'établir qu'il ne comporte qu'un faible potentiel. On peut se référer ici aux très rares visites culturelles associées à celles des institutions zoologiques et l'absence de nuitée à ces occasions. Il n'y a par ailleurs pas d'établissements publics ni d'autres magasins à proximité immédiate, ce qui appuie la nécessité de créer une cafétéria pour permettre aux visiteurs de passer une journée entière sur le site. S'ajoutant aux autres composantes de l'enquête, cet élément plaide par conséquent pour un Zoo-Musée s'appuyant sur les qualités des institutions zoologiques actuelles et répondant aux attentes des visiteurs, davantage que pour un projet fastueux.

Haute école de gestion Arc,

Prof. Thierry Bregnard et Nicolas Babey, Collaborateurs scientifiques Jérôme Heim et Mathias Rota

Neuchâtel, le 31 janvier 2014

Annexe 1 : tableaux de données

Tableau 1 : Composition du public

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	couple	54	28.1	28.1
	père	17	8.9	37.0
	mère	55	28.6	65.6
	accompagnant	26	13.5	79.2
	groupe	22	11.5	90.6
	femme seule	9	4.7	95.3
	homme seul	9	4.7	100.0
	Total	192	100.0	100.0

Tableau 2 : Nombre d'enfants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'enfant	55	28.6	28.6
	1 enfant	56	29.2	57.8
	2 enfants	65	33.9	91.7
	3 enfants	14	7.3	99.0
	Davantage	2	1.0	100.0
	Total	192	100.0	100.0

Tableau 3 : Age du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 20 ans	7	3.6	3.6
	21-30	37	19.3	22.9
	31-40	65	33.9	56.8
	41-50	27	14.1	70.8
	51-60	24	12.5	83.3
	61-70	27	14.1	97.4
	71 et plus	5	2.6	100.0
	Total	192	100.0	100.0

Tableau 4 : Provenance des visiteurs du MHNC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
La Chaux-de-Fonds	31	57.4	57.4	57.4
District de La Chaux-de-Fonds	2	3.7	3.7	61.1
District du Locle	4	7.4	7.4	68.5
Val-de-Ruz	4	7.4	7.4	75.9
Neuchâtel et littoral	6	11.1	11.1	87.0
Franches-Montagnes	1	1.9	1.9	88.9
Jura Bernois	3	5.6	5.6	94.4
Autre canton	1	1.9	1.9	96.3
France Voisine	1	1.9	1.9	98.1
Autre	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

a. lieu du questionnaire = locaux actuels du MHNC

Tableau 5 : Provenance des visiteurs du Zoo-BPC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
La Chaux-de-Fonds	68	49.3	49.3	49.3
District du Locle	5	3.6	3.6	52.9
Val-de-Travers	2	1.4	1.4	54.3
Val-de-Ruz	9	6.5	6.5	60.9
Neuchâtel et littoral	27	19.6	19.6	80.4
Franches-Montagnes	4	2.9	2.9	83.3
Jura Bernois	3	2.2	2.2	85.5
Autre canton	11	8.0	8.0	93.5
France Voisine	3	2.2	2.2	95.7
Autre	6	4.3	4.3	100.0
Total	138	100.0	100.0	

a. lieu du questionnaire = Zoo Bois du Petit-Château

Tableau 6 : Connaissance du MHNC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bouche à oreille	41	75.9	75.9
	Office du tourisme	1	1.9	77.8
	Médias	2	3.7	81.5
	Autre	5	9.3	90.7
	Ecole	5	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0

a. lieu du questionnaire = locaux actuels du MHNC

Tableau 7 : Connaissance du Zoo-BPC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bouche à oreille	128	92.8	92.8
	Autre	5	3.6	96.4
	Ecole	5	3.6	100.0
	Total	138	100.0	100.0

a. lieu du questionnaire = Zoo Bois du Petit-Château

Tableau 8 : Autre visite culturelle associée au MHNC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cinéma	2	3.7	3.7
	Non	51	94.4	98.1
	Visite familiale	1	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0

a. lieu du questionnaire = locaux actuels du MHNC

Tableau 9 : Autre visite culturelle associée au Zoo-BPC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Balade	14	10.1	10.1
	La maison blanche	1	.7	10.9
	Lac des Taillères	1	.7	11.6
	Luge	2	1.4	13.0
	Musée des beaux-arts	1	.7	13.8
	Non	114	82.6	96.4
	Visite familiale	5	3.6	100.0
	Total	138	100.0	100.0

a. lieu du questionnaire = Zoo Bois du Petit-Château

Tableau 10 : Nuit passée à l'extérieur

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	3	1.6	1.6
	non	189	98.4	100.0
	Total	192	100.0	100.0

Tableau 11 : moyen d'accès au Zoo-BPC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A pied	37	26.8	26.8
	Transports publics	15	10.9	37.7
	Voiture	86	62.3	100.0
	Total	138	100.0	100.0

a. lieu du questionnaire = Zoo Bois du Petit-Château

Tableau 12 : Lieu de stationnement des automobilistes se rendant au Zoo-BPC ^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parking	48	55.8	55.8
	Rue des électriciens	25	29.1	84.9
	Rues alentours	13	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0

a. lieu du questionnaire = Zoo Bois du Petit-Château

Tableau 13 : Fréquentation du MHNC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ne connaît pas	37	19.3	19.3	19.3
Première fois	7	3.6	3.6	22.9
Une fois par année	56	29.2	29.2	52.1
Plusieurs fois par année	49	25.5	25.5	77.6
Valide Une fois par mois	4	2.1	2.1	79.7
Plusieurs fois par mois	2	1.0	1.0	80.7
Rarement	11	5.7	5.7	86.5
N'y est jamais allé	26	13.5	13.5	100.0
Total	192	100.0	100.0	

Tableau 14 : Fréquentation du ZBPC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Première fois	9	4.7	4.7	4.7
Une fois par année	25	13.0	13.0	17.7
Plusieurs fois par année	91	47.4	47.4	65.1
Valide Une fois par mois	23	12.0	12.0	77.1
Plusieurs fois par mois	41	21.4	21.4	98.4
Rarement	3	1.6	1.6	100.0
Total	192	100.0	100.0	

Tableau 15 : Attrait pour les animaux naturalisés du MHNC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas du tout intéressé	3	1.6	2.6	2.6
peu intéressé	1	.5	.9	3.4
un peu intéressé	4	2.1	3.4	6.8
Valide intéressé	16	8.3	13.7	20.5
bien intéressé	27	14.1	23.1	43.6
très intéressé	66	34.4	56.4	100.0
Total	117	60.9	100.0	
ne connaît pas	64	33.3		
Manquante sans avis	11	5.7		
Total	75	39.1		
Total	192	100.0		

Tableau 16 : Attrait pour les dioramas faune exotique du MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	1	.5	.9	.9
	un peu intéressé	4	2.1	3.5	4.4
	intéressé	16	8.3	14.2	18.6
	bien intéressé	36	18.8	31.9	50.4
	très intéressé	56	29.2	49.6	100.0
	Total	113	58.9	100.0	
Manquante	ne connaît pas	64	33.3		
	sans avis	15	7.8		
	Total	79	41.1		
Total		192	100.0		

Tableau 17 : Attrait pour la faune d'Afrique du MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu intéressé	1	.5	.9	.9
	un peu intéressé	6	3.1	5.3	6.2
	intéressé	19	9.9	16.8	23.0
	bien intéressé	31	16.1	27.4	50.4
	très intéressé	56	29.2	49.6	100.0
	Total	113	58.9	100.0	
Manquante	ne connaît pas	64	33.3		
	sans avis	15	7.8		
	Total	79	41.1		
Total		192	100.0		

Tableau 18 : Attrait pour la faune européenne du MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu intéressé	1	.5	.9	.9
	un peu intéressé	9	4.7	7.9	8.8
	intéressé	17	8.9	14.9	23.7
	bien intéressé	35	18.2	30.7	54.4
	très intéressé	52	27.1	45.6	100.0
	Total	114	59.4	100.0	
Manquante	ne connaît pas	64	33.3		
	sans avis	14	7.3		
	Total	78	40.6		

Total	192	100.0		
-------	-----	-------	--	--

Tableau 19 : Attrait pour la faune marine du MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	4	2.1	3.7	3.7
	peu intéressé	13	6.8	12.1	15.9
	un peu intéressé	16	8.3	15.0	30.8
	intéressé	30	15.6	28.0	58.9
	bien intéressé	17	8.9	15.9	74.8
	très intéressé	27	14.1	25.2	100.0
	Total	107	55.7	100.0	
Manquante	ne connaît pas	64	33.3		
	sans avis	21	10.9		
	Total	85	44.3		
Total		192	100.0		

Tableau 20 : Attrait pour les expositions temporaires du MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	4	2.1	4.0	4.0
	peu intéressé	4	2.1	4.0	8.1
	un peu intéressé	5	2.6	5.1	13.1
	intéressé	18	9.4	18.2	31.3
	bien intéressé	20	10.4	20.2	51.5
	très intéressé	48	25.0	48.5	100.0
	Total	99	51.6	100.0	
Manquante	ne connaît pas	81	42.2		
	sans avis	12	6.3		
	Total	93	48.4		
Total		192	100.0		

Tableau 21 : Attrait pour les animations du MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne connaît pas	113	58.9	63.8	63.8
	pas du tout intéressé	4	2.1	2.3	66.1
	peu intéressé	5	2.6	2.8	68.9
	un peu intéressé	4	2.1	2.3	71.2
	intéressé	16	8.3	9.0	80.2
	bien intéressé	15	7.8	8.5	88.7
	très intéressé	20	10.4	11.3	100.0
	Total	177	92.2	100.0	
Manquante	sans avis	15	7.8		
Total		192	100.0		

Tableau 22 : Attrait principal pour le MHNC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Animaux naturalisés	38	19.8	32.8	32.8
	Dioramas faune exotique	19	9.9	16.4	49.1
	Faune d'Afrique	3	1.6	2.6	51.7
	Faune européenne	9	4.7	7.8	59.5
	Faune marine	2	1.0	1.7	61.2
	Expositions temporaires	18	9.4	15.5	76.7
	Animations	1	.5	.9	77.6
	Aspect récréatif	1	.5	.9	78.4
	Rôle éducatif	10	5.2	8.6	87.1
	Autre	1	.5	.9	87.9
	Activité avec enfants	14	7.3	12.1	100.0
	Total	116	60.4	100.0	
	Sans avis	12	6.3		
Manquante	Ne connaît pas	64	33.3		
	Total	76	39.6		
Total		192	100.0		

Tableau 23 : Attrait pour les animaux du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	un peu intéressé	1	.5	.5	.5
	intéressé	7	3.6	3.7	4.2
Valide	bien intéressé	29	15.1	15.2	19.4
	très intéressé	154	80.2	80.6	100.0
	Total	191	99.5	100.0	
Manquante	sans avis	1	.5		
Total		192	100.0		

Tableau 24 : Attrait pour le vivarium du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	pas du tout intéressé	7	3.6	3.7	3.7
	peu intéressé	5	2.6	2.7	6.4
	un peu intéressé	11	5.7	5.9	12.2
Valide	intéressé	33	17.2	17.6	29.8
	bien intéressé	35	18.2	18.6	48.4
	très intéressé	97	50.5	51.6	100.0
	Total	188	97.9	100.0	
Manquante	sans avis	4	2.1		
Total		192	100.0		

Tableau 25 : Attrait pour la station de soin pour animaux sauvages du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ne connaît pas	70	36.5	36.8	36.8
	pas du tout intéressé	5	2.6	2.6	39.5
	peu intéressé	6	3.1	3.2	42.6
	un peu intéressé	5	2.6	2.6	45.3
Valide	intéressé	19	9.9	10.0	55.3
	bien intéressé	25	13.0	13.2	68.4
	très intéressé	60	31.3	31.6	100.0
	Total	190	99.0	100.0	
Manquante	sans avis	2	1.0		
Total		192	100.0		

Tableau 26 : Attrait pour la beauté du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	1	.5	.5	.5
	peu intéressé	4	2.1	2.1	2.6
	un peu intéressé	6	3.1	3.2	5.8
	intéressé	39	20.3	20.6	26.5
	bien intéressé	41	21.4	21.7	48.1
	très intéressé	98	51.0	51.9	100.0
	Total	189	98.4	100.0	
Manquante	sans avis	3	1.6		
Total		192	100.0		

Tableau 27 : Attrait pour la gratuité du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu intéressé	1	.5	.5	.5
	un peu intéressé	3	1.6	1.6	2.1
	intéressé	6	3.1	3.2	5.3
	bien intéressé	15	7.8	7.9	13.2
	très intéressé	164	85.4	86.8	100.0
	Total	189	98.4	100.0	
Manquante	sans avis	3	1.6		
Total		192	100.0		

Tableau 28 : Attrait pour les jeux pour enfants du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	4	2.1	2.2	2.2
	peu intéressé	1	.5	.5	2.7
	un peu intéressé	7	3.6	3.8	6.5
	intéressé	16	8.3	8.7	15.2
	bien intéressé	28	14.6	15.2	30.4
	très intéressé	128	66.7	69.6	100.0
	Total	184	95.8	100.0	
Manquante	sans avis	8	4.2		
Total		192	100.0		

Tableau 29 : Attrait pour les espaces de détente du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	6	3.1	3.3	3.3
	peu intéressé	8	4.2	4.4	7.8
	un peu intéressé	11	5.7	6.1	13.9
	intéressé	31	16.1	17.2	31.1
	bien intéressé	41	21.4	22.8	53.9
	très intéressé	83	43.2	46.1	100.0
	Total	180	93.8	100.0	
Manquante	sans avis	12	6.3		
Total		192	100.0		

Tableau 30 : Attrait pour le contact social au Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout intéressé	3	1.6	1.7	1.7
	peu intéressé	15	7.8	8.3	10.0
	un peu intéressé	23	12.0	12.8	22.8
	intéressé	50	26.0	27.8	50.6
	bien intéressé	34	17.7	18.9	69.4
	très intéressé	55	28.6	30.6	100.0
	Total	180	93.8	100.0	
Manquante	sans avis	12	6.3		
Total		192	100.0		

Tableau 31 : Attrait pour les animations du Zoo-BPC

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne connaît pas	105	54.7	55.3	55.3
	pas du tout intéressé	14	7.3	7.4	62.6
	peu intéressé	10	5.2	5.3	67.9
	un peu intéressé	4	2.1	2.1	70.0
	intéressé	20	10.4	10.5	80.5
	bien intéressé	15	7.8	7.9	88.4
	très intéressé	22	11.5	11.6	100.0
	Total	190	99.0	100.0	
Manquante	sans avis	2	1.0		
Total		192	100.0		

Tableau 32 : Attrait principal pour le Zoo-BPC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Animaux	115	59.9	59.9	59.9
Vivarium	22	11.5	11.5	71.4
Station de soin pour animaux sauvages	3	1.6	1.6	72.9
Beauté du lieu	6	3.1	3.1	76.0
Gratuité	11	5.7	5.7	81.8
Valide Jeux pour les enfants	8	4.2	4.2	85.9
Contact social	1	.5	.5	86.5
Animations	1	.5	.5	87.0
Autre attrait	2	1.0	1.0	88.0
Activité en plein air	19	9.9	9.9	97.9
Sans avis	4	2.1	2.1	100.0
Total	192	100.0	100.0	

Tableau 33 : Durée de la visite du MHNC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'une demi-heure	4	7.4	7.4	7.4
Valide Entre une demi-heure et une heure	38	70.4	70.4	77.8
Entre une et deux heures	12	22.2	22.2	100.0
Total	54	100.0	100.0	

a. lieu du questionnaire = locaux actuels du MHNC

Tableau 34 : Durée de la visite du Zoo-BPC^a

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'une demi-heure	5	3.6	3.6	3.6
Valide Entre une demi-heure et une heure	46	33.3	33.3	37.0
Entre une et deux heures	79	57.2	57.2	94.2
Plus de deux heures	8	5.8	5.8	100.0
Total	138	100.0	100.0	

a. lieu du questionnaire = Zoo Bois du Petit-Château

Tableau 35 : Attente pour une cafétéria dans le Zoo-musée

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	89	46.4	92.7	92.7
	non	7	3.6	7.3	100.0
	Total	96	50.0	100.0	
Manquante	sans avis	96	50.0		
Total		192	100.0		

Tableau 36 : Prix maximum adulte pour l'entrée du Musée

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	gratuit	5	2.6	2.7	2.7
	jusqu'à 5 francs	74	38.5	40.4	43.2
	entre 6 et 10 francs	91	47.4	49.7	92.9
	entre 11 et 15 francs	10	5.2	5.5	98.4
	plus de 16 francs	3	1.6	1.6	100.0
	Total	183	95.3	100.0	
Manquante	sans avis	9	4.7		
Total		192	100.0		

Tableau 37 : Prix maximum enfant pour l'entrée du Musée

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	gratuit	44	22.9	31.4	31.4
	jusqu'à 5 francs	73	38.0	52.1	83.6
	entre 6 et 10 francs	20	10.4	14.3	97.9
	entre 11 et 15 francs	3	1.6	2.1	100.0
	Total	140	72.9	100.0	
Manquante	sans avis	52	27.1		
Total		192	100.0		

Annexe 2 : Questionnaires

Projet de Zoo-Musée

Questionnaire semi-directif

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre du projet d'amélioration des infrastructures des deux institutions zoologiques de La Chaux-de-Fonds, soit le Musée d'histoire naturelle (MHNC) et le Zoo du Bois du Petit-Château (Zoo BPC). Anciennement connu sous le nom « Naturama », ce projet est désormais appelé Zoo-Musée, même si le nom définitif de la future structure n'est pas déterminé.

Lieu : **locaux actuels du MHNC**

Jour : _____ Heure : _____ Météo : _____

1) Age : _____

- 2) ☐ Couple avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Père avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Mère avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Accompagnant(e) avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Couple
☐ Groupe (préciser) : _____ Nombre de personnes : _____
☐ Personne seule : ☐ Femme ☐ Homme

- 3) Provenance : ☐ La Chaux-de-Fonds
☐ District de La Chaux-de-Fonds
☐ District du Locle
☐ Val-de-Travers
☐ Val-de-Ruz
☐ Neuchâtel et Littoral
☐ Franches-Montagnes
☐ Jura Bernois
☐ Autre canton (préciser) : _____
☐ France voisine
☐ Autre (préciser) : _____

Code postal : _____

4) Comment avez-vous eu connaissance du MHNC ?

☐ Bouche à oreille ☐ Ecole ☐ Office du tourisme ☐ Médias ☐ Publicité

☐ Autre (préciser) : _____

5) Votre visite du MHNC est-elle associée à une autre destination touristique ? Si oui, laquelle ?

6) Passez-vous une nuit à l'extérieur durant ce même déplacement ? Si oui, dans quel lieu ?

7) Comment êtes-vous venu ?

☐ A pied ☐ En vélo ☐ En bus ☐ En train ☐ En voiture

☐ Autre (préciser) : _____

Où êtes-vous garé ? _____

8) Fréquentation : ☐ Première fois

☐ Une fois par année

☐ Une fois par mois

☐ Plusieurs fois par année

☐ Plusieurs fois par mois

9) Pour chacune des propositions ci-dessous, pouvez-vous évaluer votre intérêt sur une note allant de 1 (pas du tout intéressé) jusqu'à 6 (très intéressé) ?

- Les animaux naturalisés : _____

- L'exposition permanente :

- Espace dioramas faune exotique (ours polaire, jaguar, chimpanzé, etc.) : _____

- Espace Faune d'Afrique (antilopes, zèbres, buffle, etc.) : _____

- Espace Faune européenne (mammifères, oiseaux, etc.) : _____

- Espace Faune marine (coquillages, etc.) (actuellement fermé) : _____

- Les expositions temporaires : _____

- Les animations (ex. Ciné-nature, Nuit de la chouette, etc.) : _____

- L'aspect récréatif/divertissement : _____

- Le rôle éducatif/pédagogique du musée : _____

- Autre (préciser) : _____

Pouvez-vous souligner ce qui vous attire le plus au MHNC parmi les propositions ci-dessus ? (Une seule proposition).

10) Que faut-il supprimer, améliorer ou rajouter pour que le MHNC soit idéal pour les enfants et les adultes ?

11) Combien de temps restez-vous dans le MHNC ?

☐ Moins d'une demi-heure

☐ Entre une et deux heures

☐ Entre une demi-heure et une heure

☐ Plus de deux heures

12) Fréquentation du Zoo du Bois du Petit-Château (Zoo BPC) :

☐ Une fois par année

☐ Une fois par mois

☐ Plusieurs fois par année

☐ Plusieurs fois par mois

☐ Ne connaît pas

13) Pour chacune des propositions ci-dessous, pouvez-vous évaluer votre intérêt sur une note allant de 1 (pas du tout intéressé) jusqu'à 6 (très intéressé) ?

- Les animaux (indiquez vos espèces préférées) : _____

- Le vivarium (reptiles, amphibiens, poissons, invertébrés) : _____

- La station de soins pour animaux sauvages : _____

- La beauté du lieu : _____

- La gratuité : _____

- Les jeux pour les enfants : _____

- Les espaces de détente : _____
- Le contact social : _____
- Les animations (Pique-nique des nounours, Fête de la nature etc.) : _____
- Autre (préciser) : _____

Pouvez-vous souligner ce qui vous attire le plus au Zoo BPC parmi les propositions ci-dessus ? (Une seule proposition).

14) Que faut-il supprimer, améliorer ou rajouter pour que le Zoo BPC soit idéal pour les enfants et les adultes ?

La Ville de La Chaux-de-Fonds a le projet de regrouper le MHNC et le Zoo sur le site du BPC afin de créer une structure unique en Suisse : un Zoo-Musée.

15) Que voudriez-vous pouvoir faire dans ce Zoo-Musée (par exemple : visiter des expositions, participer à une animation, suivre une visite guidée, suivre des conférences, boire un verre, se restaurer, acheter des souvenirs, etc.) ?

16) Sachant que le parc restera gratuit, quel prix maximum seriez-vous prêt à payer pour visiter le nouveau musée d'histoire naturelle ?

17) Remarques éventuelles :

Projet de Zoo-Musée

Questionnaire semi-directif

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre du projet d'amélioration des infrastructures des deux institutions zoologiques de La Chaux-de-Fonds, soit le Musée d'histoire naturelle (MHNC) et le Zoo du Bois du Petit-Château (Zoo BPC). Anciennement connu sous le nom « Naturama », ce projet est désormais appelé Zoo-Musée, même si le nom définitif de la future structure n'est pas déterminé.

Lieu : **Zoo du Bois du Petit-Château (Zoo BPC)**

Jour : _____ Heure : _____ Météo : _____

18) Age : _____

- 19) ☐ Couple avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Père avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Mère avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Accompagnant(e) avec ☐ 1 enfant - ☐ 2 enfants - ☐ 3 enfants - ☐ davantage
☐ Couple
☐ Groupe (préciser) : _____ Nombre de personnes : _____
☐ Personne seule : ☐ Femme ☐ Homme

- 20) Provenance : ☐ La Chaux-de-Fonds
☐ District de La Chaux-de-Fonds
☐ District du Locle
☐ Val-de-Travers
☐ Val-de-Ruz
☐ Neuchâtel et Littoral
☐ Franches-Montagnes
☐ Jura Bernois
☐ Autre canton (préciser) : _____
☐ France voisine
☐ Autre (préciser) : _____

Code postal : _____

21) Comment avez-vous eu connaissance du Zoo BPC ?

☐ Bouche à oreille ☐ Ecole ☐ Office du tourisme ☐ Médias ☐ Publicité

☐ Autre (préciser) : _____

22) Votre visite du Zoo BPC est-elle associée à une autre destination touristique ? Si oui, laquelle ?

23) Passez-vous une nuit à l'extérieur durant ce même déplacement ? Si oui, dans quel lieu ?

24) Comment êtes-vous venu ?

☐ A pied ☐ En vélo ☐ En bus ☐ En train ☐ En voiture

☐ Autre (préciser) : _____

Où êtes-vous garé ? _____

25) Fréquentation : ☐ Première fois

☐ Une fois par année

☐ Une fois par mois

☐ Plusieurs fois par année

☐ Plusieurs fois par mois

26) Pour chacune des propositions ci-dessous, pouvez-vous évaluer votre intérêt sur une note allant de 1 (pas du tout intéressé) jusqu'à 6 (très intéressé) ?

- Les animaux (indiquez vos espèces préférées) : _____

- Le vivarium (reptiles, amphibiens, poissons, invertébrés) : _____

- La station de soins pour animaux sauvages : _____

- La beauté du lieu : _____

- La gratuité : _____

- Les jeux pour les enfants : _____

- Les espaces de détente : _____

- Le contact social : _____
- Les animations (Pique-nique des nounours, Fête de la nature etc.) : _____
- Autre (préciser) : _____

Pouvez-vous souligner ce qui vous attire le plus au Zoo BPC parmi les propositions ci-dessus ? (Une seule proposition).

27) Combien de temps restez-vous dans le Zoo BPC ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Moins d'une demi-heure | ☐ Entre une et deux heures |
| ☐ Entre une demi-heure et une heure | ☐ Plus de deux heures |

28) Que faut-il supprimer, améliorer ou rajouter pour que le Zoo BPC soit idéal pour les enfants et les adultes ?

29) Fréquentation du Musée d'histoire naturelle (MHNC) :

- | | |
|---|--|
| ☐ Une fois par année | ☐ Une fois par mois |
| ☐ Plusieurs fois par année | ☐ Plusieurs fois par mois |
| ☐ Ne connaît pas | |

30) Pour chacune des propositions ci-dessous, pouvez-vous évaluer votre intérêt sur une note allant de 1 (pas du tout intéressé) jusqu'à 6 (très intéressé) ?

- Les animaux naturalisés : _____
- L'exposition permanente :
 - Espace dioramas faune exotique (ours polaire, jaguar, chimpanzé, etc.) : _____
 - Espace Faune d'Afrique (antilopes, zèbres, buffle, etc.) : _____

- Espace Faune européenne (mammifères, oiseaux, etc.) : _____
- Espace Faune marine (coquillages, etc.) (actuellement fermé) : _____
- Les expositions temporaires : _____
- Les animations (ex. Ciné-nature, Nuit de la chouette, etc.) : _____
- L'aspect récréatif/divertissement : _____
- Le rôle éducatif/pédagogique du musée : _____
- Autre (préciser) : _____

Pouvez-vous souligner ce qui vous attire le plus au MHNC parmi les propositions ci-dessus ? (Une seule proposition).

31) Que faut-il supprimer, améliorer ou rajouter pour que le MHNC soit idéal pour les enfants et les adultes ?

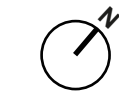
La Ville de La Chaux-de-Fonds a le projet de regrouper le MHNC et le Zoo sur le site du BPC afin de créer une structure unique en Suisse : un Zoo-Musée.

32) Que voudriez-vous pouvoir faire dans ce Zoo-Musée (par exemple : visiter des expositions, participer à une animation, suivre une visite guidée, suivre des conférences, boire un verre, se restaurer, acheter des souvenirs, etc.) ?

33) Sachant que le parc restera gratuit, quel prix maximum seriez-vous prêt à payer pour visiter le nouveau musée d'histoire naturelle ?

34) Remarques éventuelles :

Annexe 10



FORÊT

TOURISME PÉDESTRE, VTT, SKI DE FONDS BALISÉS

MAISON BLANCHE

B&B



Parcours gare - BPC
à pied: 12 min.
en bus: 3 min.
cadence bus lu-sa: 10 min.
cadence bus di: 20min.

Parcours parkings urbains - BPC
Espacité, à pied: 9 min.
Migros Métropole, à pied: 11 min.

accès depuis
Le Locle

accès depuis
St-Imier/Neuchâtel

gare CFF

Légende

- Mobilité:
-  Desserte bus / Arrêt
 -  Itinéraire pédestre et VTT balisés
 -  Accès voiture
 -  Stationnement zone blanche
 -  Stationnement privé (libre le week-end)

- Bois du Petit Château:
-  Périmètre du parc
 -  Entrée du parc
 -  Entrée condamnée
 -  Bâtiments liés au fonctionnement du parc

- Affectation du sol:
-  ZVD - Zone ville en damier
 -  ZHHD - Zone d'habitation à haute densité
 -  ZHMD - Zone d'habitation à moyenne densité
 -  ZHFD - Zone d'habitation à faible densité
 -  ZUP - Zone d'utilité publique
 -  ZV - Zone de verdure
 -  ZA - Zone agricole
 -  Périmètre UNESCO

Annexe 11

Légende

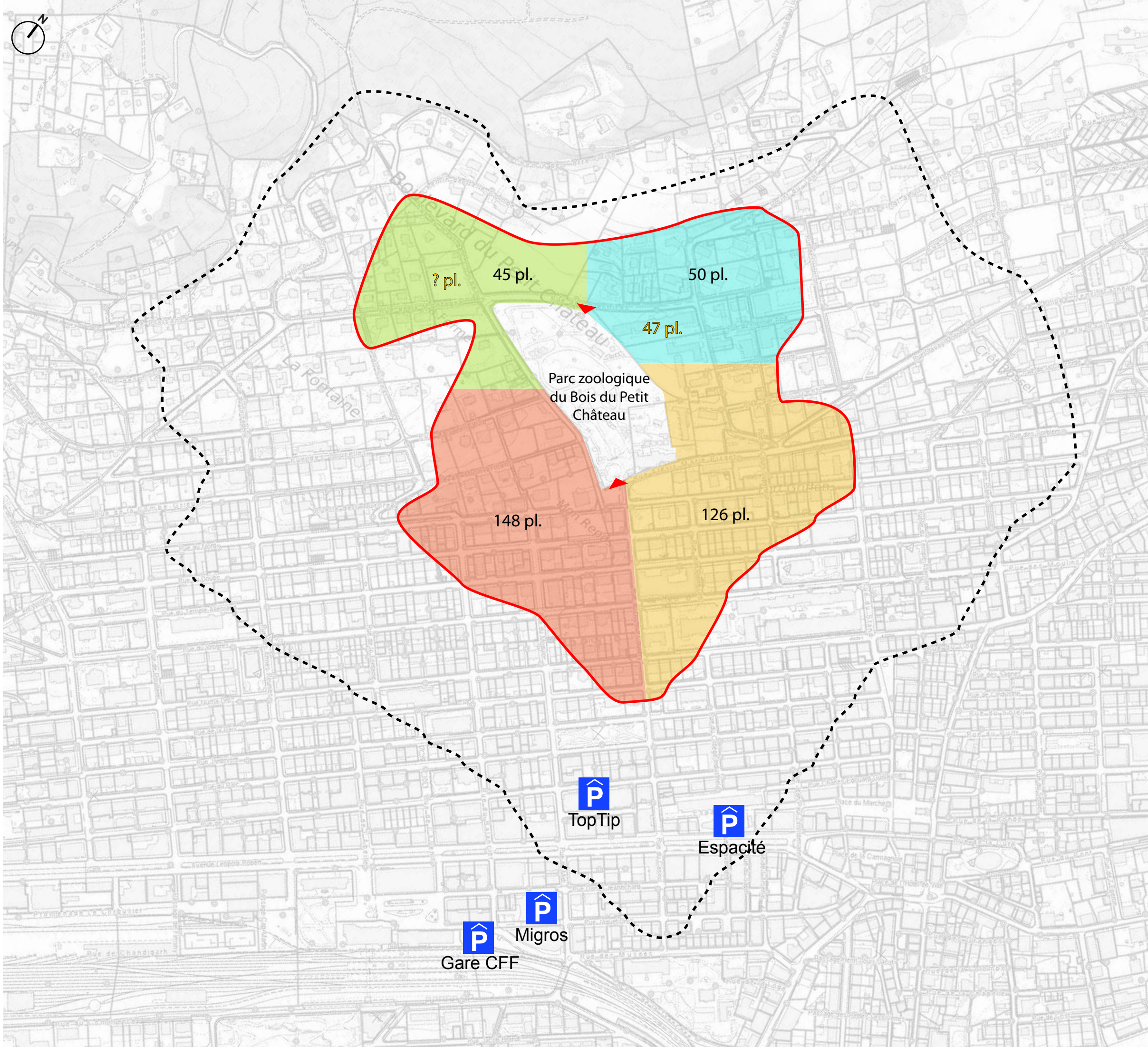
Stationnement:

 Entrée au zoo

 Places situées à moins de 5 minutes à pied des entrées

 Places situées à moins de 10 minutes à pied des entrées

	Rue	Places de stationnement publiques	Places de stationnement privées
Secteur nord-ouest	Rue des Electrices	19	0
	Rue de la Montagne	26	0
	Rue du Haut-des-Combes	0	0
	Clinique Montbrillant	0	???
	S-Total	45	0
Secteur nord-est	Rue des Electrices	27	0
	Rue du Petit Château	4	0
	Rue du Premier-Août	19	0
	Rue de Beauregard	0	0
	Rue du Point-du-Jour	0	0
	Rue des Vingt-deux-Cantons	0	0
	Montremo SA	0	47
	S-Total	50	47
Secteur sud-est	Rue du Bois-Gentil	5	0
	Rue Alexis-Marie-Piaget	32	0
	Rue du Nord	33	0
	Rue du Doubs	24	0
	Rue du Temple-Allemand	27	0
	Rue du Progrès	0	0
	Rue Numa-Droz	0	0
	Rue de la Paix	5	0
	S-Total	126	0
Secteur sud-ouest	Rue des Tilleuls	8	0
	Entrée sud du parc	16	0
	Rue du Nord	42	0
	Rue du Doubs	33	0
	Rue du Temple-Allemand	16	0
	Rue du Progrès	15	0
	Rue Numa-Droz	0	0
	Rue de la Paix	5	0
	Rue du Modulor	10	0
	Rue du Balancier	3	0
	S-Total	148	0
TOTAL		369	47



Annexe 12

1.1 FICHE ESPLANADE D'ACCUEIL (EXEMPLE)

Description	Localisation / Illustration
A remplir	A remplir

[illegible]