

LIEUX CULTURELS ET VALORISATION DU TERRITOIRE

TOME 1 – TOUR D’HORIZON INTERNATIONAL



AVRIL 2016

6.15.024

978 27371 1990 3



www.iau-idf.fr

IAU

INSTITUT
D'AMÉNAGEMENT
ET D'URBANISME

* iledeFrance

LIEUX CULTURELS ET VALORISATION DU TERRITOIRE

TOME 1 - TOUR D'HORIZON INTERNATIONAL

Avril / 2016

IAU île-de-France

15, rue Falguière 75740 Paris cedex 15
Tél. : + 33 (1) 77 49 77 49 - Fax : + 33 (1) 77 49 76 02
<http://www.iau-idf.fr>

Directrice générale : Valérie Mancret-Taylor
Département Economie : Vincent Gollain, directeur
Étude réalisée par Carine Camors, Adrien Simorre, Odile Soulard
Avec la collaboration de Séverine Albe-Tersiguel, Marion Tillet

N° d'ordonnancement : 6.15.024

Crédit photo de couverture : MOMA PS1 Warm up (New York) / Dan Nguyen

En cas de citation du document, merci d'en mentionner la source : Camors Carine, Simorre Adrien, Soulard Odile / Lieux culturels et valorisation du territoire, tome 1 : tour d'horizon international / IAU îdF / 2016

Remerciements : Emmanuel Blum, responsable communication institutionnelle et interne Paris Région - Comité Régional du Tourisme ; Jean Bourbon, directeur des publics, Centquatre ; Thierry Crépin-Leblond, directeur, château d'Ecouen – musée de la Renaissance ; Xavier Franceschi, directeur, FRAC-Le Plateau ; Jean-François Grunfeld, président, Museum experts ; Pierre-Yves Hudault, directeur de la qualité, Paris Région - Comité Régional du Tourisme ; Marie Le Goux, secrétaire générale, FRAC-Le Plateau ; Evelyne Lehalle, directrice, Nouveau tourisme culturel ; Virginie Mathurin, responsable du service des publics et de la communication, château d'Ecouen – musée de la Renaissance ; Fabrice Moulin, responsable du pôle aménagement et hébergement touristique, Paris Région - Comité Régional du Tourisme ; Jean-François Quemin, directeur de la communication, Fondation Louis Vuitton ; Françoise Patrigeon, directrice de la culture, du tourisme, du sport et des loisirs, Région Île-de-France ; Amine Semaane, doctorant ; Valérie Senghor, directrice du développement économique et innovation, Centquatre ; Armelle Thévenot, directrice générale adjointe en charge de la culture et du patrimoine, Parc Culturel – Domaine de Rentilly ; Marie-Cécile Tomasina, directrice Sem Château d'Auvers-sur-Oise.

Sommaire :

Introduction	4
Préambule	5
Culture, tourisme, développement économique, une relation en construction.....	6
Culture et création de valeur économique	6
Les industries culturelles et créatives, moteurs de l'économie des métropoles	6
Le tourisme culturel en plein essor	7
Culture et attractivité : un marqueur identitaire.....	9
Culture, qualité de vie et lien avec les territoires.....	10
Une fonction sociale.....	10
L'amélioration de la qualité de vie.....	11
Le développement urbain et la revitalisation des territoires	11
Lieux culturels et valorisation du territoire - Tour d'horizon international.....	12
Méthodologie	12
Les critères de sélection des villes.....	12
Le cadre d'analyse.....	13
Études de cas internationaux	14
Zollverein à Essen (Allemagne), un complexe culturel et créatif.....	15
Château de Schönbrunn à Vienne (Autriche), la conservation d'un patrimoine attrayant	19
Le musée - parc du Louvre à Lens (France), entre décentralisation et redynamisation territoriale.....	23
Beamish Museum (Angleterre), un musée vivant et attractif en territoire rural	28
Dia:Beacon, région de New-York (États-Unis), un musée d'art contemporain en milieu péri-urbain	31
Istanbul Modern (Turquie), le financement privé d'un musée d'art contemporain.....	34
Le parc Güell à Barcelone (Espagne), un site surfréquenté	37
Palace National de Queluz à Sintra (Portugal), la gestion mutualisée d'un ensemble patrimonial	40
Les grandes tendances identifiées	42
L'équipement : des innovations dans l'architecture et la programmation	42
Les contenus et missions s'élargissent.....	42
D'avantage de publics et de visibilité	42
Financement et partenariats	44
Le territoire, interface des stratégies collectives et des destinations.....	45
Les stratégies de développement	45
Le territoire, matière première de la destination touristique	47
Mesurer les bénéfices des lieux culturels à leur territoire : les méthodes	49
L'étude d'impact économique	49
Les retombées indirectes et induites.....	49
L'impact sur les prix de l'immobilier	50
Les études de contingence	50

Les analyses structurelles.....	50
Les enjeux pour l'Île-de-France	51
Se développer sans fragiliser ?	51
Préserver le caractère permanent des activités culturelles	51
Capter les nouveaux flux touristiques	51
La diversification de l'offre touristique pour désaturer le centre de la destination	52
Renouveler et élargir l'offre culturelle à vocation touristique	52
Nourrir l'écosystème	52
Les grands projets et événements catalyseurs	53
La tactique de l'essaim, au cœur des stratégies collectives	53
Dépasser les rivalités territoriales	53
Une gouvernance à partager	54
Les stratégies collectives : des bénéfices multiples	54
Conclusion.....	56
Annexes	57
Composantes de l'attractivité territoriale susceptibles d'être influencées par les lieux culturels	57
Liste des lieux culturels appréhendés dans le cadre de l'étude	58
Lexique	60
Bibliographie	61

Introduction

Dans un contexte où les musées, grands sites de culture ou lieux culturels innovants sont de plus en plus considérés comme moteur du développement local et de l'attractivité touristique, la tentation est grande de les définir comme des agents économiques, dont on mesure l'impact en retombées sur le territoire : nouveaux résidents, emplois générés ou induits, création d'entreprises. En effet, la littérature économique et les exemples novateurs en provenance du Royaume-Uni ou de villes comme Bilbao avec le musée Guggenheim, ou encore le musée Dia:Beacon dans la grande banlieue de New-York, montrent que les signaux architecturaux combinés au dynamisme des industries culturelles et créatives peuvent générer des retombées économiques importantes, et donc des créations d'emplois. Ces succès poussent un nombre croissant d'acteurs locaux à attendre des grands lieux culturels qu'ils contribuent davantage au développement économique et à l'attractivité touristique des territoires, en créant des emplois directs mais aussi indirects (boutiques, hôtellerie, restauration...). Si l'intention est bonne, la mise en œuvre est parfois complexe et les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes. Le cas des villes musées est connu : les avantages liés aux retombées touristiques se font parfois au détriment des territoires et de leur population. L'irrigation de l'ensemble du territoire par un meilleur maillage des acteurs culturels et économiques, des publics, des habitants, du patrimoine, de la connaissance et les transformations sociétales devient aujourd'hui un défi commun aux villes mondes et régions capitales. Les relations entre les musées ou les lieux culturels et les territoires qui les accueillent sont souvent occultées par les débats autour d'une architecture exceptionnelle ou des expositions attractives. Mais la diversité des musées, qui sont majoritairement d'histoire, de société, des sciences et techniques, et de leur localisation, invite à s'interroger sur la façon dont lieux culturels et territoires dialoguent, s'imbriquent, deviennent des acteurs de projets de transformation des territoires et de mobilisation collective à des échelles variées.

Dès lors comment encourager et stimuler le potentiel de développement économique des lieux culturels par la mise en œuvre d'actions collectives sans pour autant affecter leur vocation culturelle ?

Quelles sont les bonnes pratiques pour valoriser le développement économique grâce à l'offre culturelle de son territoire ?

L'objectif de cette étude comparative est d'identifier les bonnes pratiques de sites et lieux culturels en France et à l'étranger contribuant au développement économique des territoires grâce à la mise en place d'une approche collective à l'échelle d'une destination.

L'étude propose dans un premier temps de faire le point sur la littérature existante concernant les bénéfices attendus des équipements culturels pour leur environnement, puis présente dans un deuxième temps des études de cas nationales et internationales sur des stratégies de mise en valeur d'une destination touristique ou d'un territoire autour d'un équipement culturel avec les méthodes d'évaluation associées. Le benchmark a été réalisé sur la base des informations disponibles sur internet et des études liées. Une centaine de lieux et sites culturels ont été repérés dans le monde, huit ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie. Ces études de cas montrent l'intérêt de renforcer les destinations, tirent des premiers enseignements et dessinent des enjeux pour l'Île-de-France.

Les questionnements au cœur de l'étude sont donc les suivants :

- Quels sont les bénéfices des équipements culturels pour leur environnement ?
- Quel est le rôle joué par ces équipements dans les stratégies de développement économique et de promotion territoriale ?
- Que peut retenir l'Île-de-France de ce tour d'horizon ?

Ces exemples pourront être utilisés par les acteurs culturels, économiques et touristiques franciliens dans l'élaboration de stratégies d'attractivité ou de visibilité touristique et économique.

Préambule

La culture et le tourisme sont aujourd'hui reconnus comme moteurs du développement économique et territorial à part entière. Les organisations telles que l'Union européenne, l'Unesco ou l'ONU, considèrent la culture comme une « option envisageable de développement économique »¹, ou un « nouveau capital inhérent à l'économie moderne »². Son rôle dans le développement de territoires en déclin dans les années 90, comme à Bilbao ou Liverpool, a élargi la reconnaissance de ses apports à des champs auxquels elle était jusqu'alors peu associée : l'attractivité touristique, le développement économique, ou encore l'image d'un territoire.

Pourtant, le décalage entre les missions premières de la culture, essentiellement humaines et tournées vers les besoins des habitants, et celles du tourisme, peut restreindre le dialogue entre acteurs de ces différents secteurs partageant le même territoire. Or ce dialogue est souhaitable. Cette étude montre la diversité des champs impactés par la culture et permet d'« enrichir le bagage discursif sur le bien-fondé d'une présence accrue des arts » sur les territoires, comme le suggère Simon Brault, président de l'organisation « Culture Montréal ».

Afin d'illustrer la nature des relations que peut entretenir la culture avec son territoire, une approche par lieu culturel a été privilégiée. Paül i Agustí (2014), en prenant l'exemple des musées, note que ces lieux ont toujours un rôle à jouer qui dépasse leur enceinte, qu'il soit social, économique ou identitaire.

Cet angle ne doit pas faire oublier que la vie culturelle s'étend bien au-delà des lieux qui la valorisent : activité culturelle individuelle, éphémère, ou diffuse (une coutume, une langue) y contribuent tout autant et peuvent faire l'objet d'analyses similaires.

Des études de cas internationales illustrent l'apport des lieux culturels à leur territoire. L'accent est mis sur les bénéfices apportés ou supposés au développement économique et à la valorisation territoriale. Au même titre que l'éducation ou la formation professionnelle, la culture remplit en effet des fonctions d'éducation, et contribue à la qualité de vie et au lien social.

Bien que les approches économiques et de visibilité soient privilégiées, les bénéfices immatériels des équipements culturels à leur environnement ne sont pas oubliés. Plus qu'un point d'arrivée, cette étude se veut donc être un point de départ : des recherches plus approfondies sur la manière d'appréhender ces bénéfices pourront être conduites par la suite.

¹ *United Nations, Creative Economy: A Feasible Development Option, 2010.*

² *Lacour et al, Introduction, Culture, Patrimoine, savoirs : facteurs dynamiques de développement, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°5, 2014.*

Culture, tourisme, développement économique, une relation en construction

Les contributions des lieux culturels à la valorisation des territoires qui les accueillent sont multiples³. La valeur créée peut ainsi être économique, mais aussi immatérielle, comme l'amélioration de l'image d'un territoire ou de la qualité de vie de ses habitants.

Trois types de valorisation du territoire par des lieux culturels ont été identifiés et sont contextualisés dans cette première partie :

- **Un rôle d'agent économique**, en contribuant notamment pour les filières touristiques et les secteurs des Industries culturelles et créatives (ICC).
- **Un marqueur identitaire** de la ville ou de la région qui les accueille, par exemples l'opéra de Sydney, la cité interdite de Pékin ou encore le Louvre à Paris. Par leur contenu ou leur architecture, ces équipements peuvent contribuer à donner de la valeur à l'image d'un territoire et contribuer à son attractivité.
- **Une fonction sociale**, qui dépasse celle d'une autre attraction touristique et en font des contributeurs à la qualité de vie et aux dynamiques endogènes d'un territoire.

Culture et création de valeur économique

Les industries culturelles et créatives, moteurs de l'économie des métropoles

Le premier lien identifié entre les lieux culturels et leur territoire est celui du rôle économique de la culture, qui peut être appréhendé comme une

activité économique à part entière. La production d'œuvres culturelles, leur restauration et leur conservation, ainsi que les activités qui lui sont liées, sont autant d'emplois et de richesses créés.

Selon l'Insee, une activité économique « est le processus qui conduit à la fabrication d'un produit ou à la mise à disposition d'un service ». Appliquée à la culture, cette définition correspond au secteur des industries culturelles et créatives (ICC).

En France, elles sont définies précisément par le Ministère de la culture et de la communication, qui reprend la définition de l'Unesco : « la création, la production et la commercialisation de biens et de services dont la particularité réside dans l'intangibilité de leurs contenus à caractère culturel, généralement protégés par le droit d'auteur ».

Cette définition a été affinée par certains académiques, comme Throsby (2008) qui a conçu un modèle de cercles concentriques dans lequel le centre serait la forme d'industrie la plus artistique (arts visuels, arts du spectacle), tandis que le plus éloigné engloberait la forme la plus commerciale (audiovisuel, musique, édition, design, architecture, publicité...).

Ainsi à l'échelle de l'Île-de-France, l'économie créative, située à la frontière des champs de l'économie et de la culture, emploie 500 000 personnes dans la région⁴. Parmi eux, 350 000 se répartissent dans les secteurs des ICC comme le cinéma, le spectacle vivant, l'audiovisuel, la musique, l'édition de jeux vidéo et logiciels, le livre, la presse, l'architecture, le design ou encore la publicité. Les 150 000 restants sont des créatifs⁵ qui travaillent en dehors du secteur des industries culturelles et créatives comme par exemple un designer dans l'automobile ou un graphiste dans la grande distribution. Spécifique à l'Île-de-France, l'économie créative représente aujourd'hui plus d'emplois que les activités financières, la construction, l'hôtellerie ou la restauration. A ces 500 000 emplois s'ajoutent les effectifs du patrimoine : la gestion des musées représente près de 19 000 emplois directs en Île-de-France⁶.

Le secteur des industries culturelles et créatives étant à forte valeur ajoutée, il participe activement à la création de richesse de son territoire d'accueil. Enfin, le besoin des ICC en main-d'œuvre qualifiée

³ Le terme de valorisation réfère à toute action visant à donner de la valeur à quelque chose ou à quelqu'un (Larousse, 2015).

⁴ Cf. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île-de-France L'écosystème créatif en Île-de-France, Carine Camors, Odile Soulard, mai 2015.

⁵ Un créatif est une personne qui exerce un métier créatif comme un graphiste, un acteur, un musicien, un artiste plasticien, un architecte... Il peut exercer sa profession au sein des industries culturelles et créatives ou en dehors de ces secteurs.

⁶ Données Insee, RP 2012, musées et préservation des sites historiques.

génère une amélioration du capital humain et peut créer un effet d'appel pour des entreprises du même secteur (Lusso, 2009).

L'Observatoire européen des clusters met en évidence le lien très étroit entre le développement d'activités économiques culturelles et créatives d'une part et la prospérité régionale d'autre part. Les régions qui présentaient les plus fortes concentrations d'activités créatives étaient également celles qui ont le mieux résisté à la crise économique après 2008 : Londres et Paris, qui ont le taux d'emploi le plus élevé dans le secteur de la création⁷, ont bien résisté, de même que Rome, Stockholm, Madrid, Munich et Budapest, tandis que les villes de taille moyenne et les zones rurales ont davantage souffert. Les industries culturelles et créatives sont aujourd'hui mieux reconnues comme élément clé du développement économique local, et ce, en partie grâce à cette résilience. Situées au carrefour de l'art, du monde des entreprises et de la technologie, elles jouent de plus en plus un rôle de catalyseur et de moteur de l'innovation, dont les retombées positives renforcent l'économie dans son ensemble.

L'économie de la culture irrigue l'ensemble des territoires. Ainsi, à un niveau aussi bien local que mondial, les industries culturelles et créatives participent à la redéfinition de la géographie économique des territoires. En effet, l'économie de la culture joue un rôle clé dans l'attractivité territoriale, elle participe notamment à la régénération urbaine, à la croissance de l'emploi et au dynamisme de l'offre touristique d'un territoire.

L'économie de la culture constitue un des fers de lance de la stratégie de développement économique et de l'attractivité de la région Île-de-France. Avec une palette variée d'activités, Paris Île-de-France est une des régions mondiales les plus dynamiques : une offre de musées diversifiée (parmi lesquels le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le Grand Palais, etc.), une concentration importante de théâtres, de salles de concert et de cinémas, dont la moitié sont classés art et essai, etc.

⁷ Source : Observatoire européen des clusters à partir des données Eurostat, 2010 in 2^e panorama de l'économie de la culture et de la création en France, E&Y, octobre 2015.

Le tourisme culturel en plein essor

Le tourisme est défini comme regroupant « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » selon l'Organisation mondiale du tourisme.

Le tourisme regroupe ainsi :

- les touristes, dont le déplacement est compris entre 24 heures et un an ;
- les excursionnistes, ou visiteurs de la journée dont le voyage n'inclut pas de nuit sur place.

Plusieurs secteurs d'activité économique sont impactés par les déplacements touristiques :

- l'industrie touristique, noyau dur qui englobe les professionnels du tourisme comme les tours opérateurs, l'industrie hôtelière ou la restauration ;
- l'économie (ou la filière) touristique, qui intègre l'ensemble des secteurs impactés par l'industrie touristique, comme les transports, les télécommunications, ou les commerces.

Selon le World Travel and Tourism Council (WTTC), l'industrie touristique en 2014 génère 5% de l'emploi total de l'Union européenne, soit 11 millions d'emplois.

En prenant en compte l'ensemble de l'économie touristique, le chiffre grimpe à 12% de l'emploi européen, ce qui en fait la troisième activité économique de l'UE.

En Île-de-France, les entreprises dont l'activité principale est liée au tourisme emploient plus de 500 000 personnes, soit 9,5% du total des effectifs salariés de la région (pour 6,8% en France)⁸. Les principaux secteurs liés à l'industrie touristique sont :

- les restaurants et cafés (45%) ;
- les transports (21%) ;
- les activités culturelles, et de loisirs (13%) ;
- l'hébergement (7%).

⁸ Repères de l'activité touristique 2015, Comité régional du tourisme Paris Île-de-France.

L'emploi directement lié au tourisme (industrie touristique) est caractérisé par un niveau de qualification moins élevé que la moyenne et une saisonnalité marquée. Cela permet une entrée plus aisée sur le marché du travail mais rend plus difficile la stabilisation d'un personnel compétent (Comité national du tourisme, 2010). Le compte satellite du tourisme régionalisé permet d'estimer à 39 milliards d'euros en 2011 la consommation touristique intérieure⁹ de la région.

L'économie touristique est reconnue comme étant un secteur en croissance continue au niveau international et doit faire face à de récentes mutations :

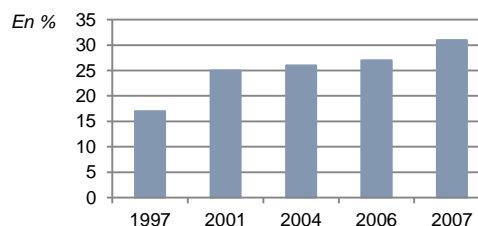
- l'émergence de nouvelles destinations majeures autour du monde ;
- la croissance du nombre de touristes provenant des pays émergents (Inde, Chine, Brésil) ;
- le bouleversement de l'ensemble de la filière par le numérique (réservations en ligne, informations touristiques, séjours personnalisés, émergence de services entre particuliers).

Parmi les évolutions du secteur touristique, l'augmentation du nombre de voyages pour motif culturel est un phénomène marquant.

Ce segment correspond au tourisme culturel, défini par l'intention du visiteur dans le choix de sa destination ou de ses activités. Le tourisme culturel est « le mouvement de personnes vers des attractions culturelles hors de leur lieu habituel de résidence, avec l'intention de réunir de nouvelles informations et expériences dans le but de satisfaire leur besoins culturels ».¹⁰

Cette définition peut mener à différentes interprétations : une interprétation large, qui estime que le tourisme est essentiellement culturel (OCDE, 2009), et une définition restreinte, qui considère la culture comme un produit touristique parmi d'autres (Graham et al, 2000).

Proportion de touristes en vacances culturelles



Source : OCDE, d'après Enquêtes Atlas (1997-2007) ; Traitement IAU

Dans le second cas, il reste difficile d'estimer l'importance du facteur culture par rapport à d'autres, étant donné que le choix de la destination dépend d'une combinaison de facteurs. Pour illustrer cette hétérogénéité, Hausman (2007) propose une typologie basée sur la motivation des touristes à réaliser des activités culturelles.



Une typologie des touristes culturels

Source : Hausmann, A. (2007)

Les enquêtes réalisées à l'échelle internationale montrent qu'environ un tiers des déplacements touristiques ont comme motif principal la culture. Ainsi en utilisant le premier facteur dans le choix de la destination, la *World Tourism Organisation*, estime que 37% des flux internationaux sont liés au tourisme culturel, en croissance de 15% par an¹¹.

Les chiffres estimés pour l'Île-de-France dépassent largement les moyennes internationales. Le Comité régional du tourisme (CRT) estime ainsi que la première motivation citée par les touristes est la « visite de monuments et musées » (73% des touristes en 2014).

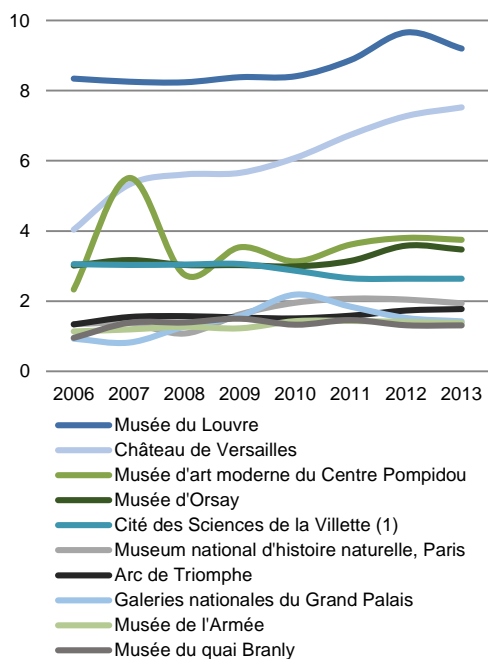
⁹ Cf. *lexique*.

¹⁰ Richards (1996) *Cultural Tourism in Europe*, CABl, Wallingford.

¹¹ *Study on Tourism and Intangible Cultural Heritage*, UNTWO, 2012.

Les vingt premiers sites culturels parisiens ont accueilli près de 68,5 millions de visiteurs en 2014, soit une hausse de 3,6 % par rapport à 2013¹².

Fréquentation des 10 sites culturels les plus visités en Île-de-France



Source : Insee (hors tour Eiffel, cathédrale Notre-Dame de Paris et basilique du Sacré Cœur). (1) hors Géode

Si la culture bénéficie au tourisme, l'inverse est également démontré. L'Organisation des Nations Unies (2010) estime que le tourisme est l'un des trois facteurs de développement de l'économie créative, tandis que l'OCDE affirme que la culture et le tourisme entretiennent une relation mutuellement bénéfique. Le tourisme permet en effet de soutenir des emplois du secteur culturel, en contribuant au fonctionnement de nombreuses institutions culturelles qui peuvent alors poursuivre leurs objectifs plus large d'éducation ou de protection du patrimoine. C'est le cas de la revalorisation de sites patrimoniaux, tels que les sites industriels ou historiques, la protection et la conservation d'œuvres culturelles. En France, les trois quarts de la fréquentation des lieux culturels sont ainsi le fait de touristes (dont 35% d'étrangers)¹³.

¹² Ces résultats positifs masquent de fortes disparités : certains lieux et sites culturels franciliens sont moins attractifs et/ou accessibles et peinent à attirer les visiteurs.

¹³ Ministère de la culture et de la communication, Chiffres clés de la culture, 2015.

¹⁴ Guidelines for Sustainable Cultural Tourism in Historic Towns and Cities, EAHTR, 2009.

Plaza (2006) défend même l'idée controversée que la capacité d'un équipement culturel à générer du développement économique dépend de sa capacité à se transformer en attraction touristique. Si cette prise de position est difficilement vérifiable, le tourisme et les lieux culturels partagent des défis et des intérêts communs. Le tourisme culturel durable est un de ces enjeux. Il vise notamment à éviter les dommages causés aux lieux culturels, à maintenir une identité locale ou encore à limiter l'inflation¹⁴ autour des sites touristiques.

Culture et attractivité : un marqueur identitaire

La contribution des lieux culturels à l'attractivité et à l'identité de leur territoire constitue le deuxième type de bénéfice identifié.

L'attractivité territoriale désigne la capacité d'un territoire à attirer sur une période donnée différentes formes de ressources (humaines, économiques et financières)¹⁵. Elle renvoie à une notion physique d'attraction qui suppose une mobilité et des flux entrants et sortants de populations, d'emplois ou de capitaux. Les fondements de l'attractivité se trouvent dans des critères objectifs et subjectifs.

La notion d'attractivité est liée à celle de la compétitivité¹⁶, mais elle s'en distingue car elle peut être déterminée par des critères très subjectifs liés aux préférences personnelles ou à des préconçus qui ne sont pas forcément en lien avec les forces compétitives d'un territoire : il s'agit de l'attrait pour un territoire.

Bakhshi et al (2014) montrent par exemple que dans les quartiers « créatifs », les salaires sont inférieurs à la moyenne mais une partie des travailleurs qualifiés souhaitent pourtant y résider pour des raisons non-matérielles. Ces quartiers ne sont alors pas compétitifs, mais fortement attractifs.

Le classement Paris-Dauphine des agglomérations françaises distingue plusieurs composantes de l'attractivité territoriale.

¹⁵ Alexandre et al (2010), L'attractivité résidentielle des agglomérations françaises, Fondation Dauphine.

¹⁶ La notion de compétitivité désigne les « avantages comparatifs en termes de coût des facteurs de production, de capacité à innover et à créer des richesses ».

Parmi celles-ci, le volet « Culture et Patrimoine », comprend les facteurs suivants :

- les ressources culturelles et patrimoniales objectives : monuments historiques, infrastructures culturelles, productions culturelles et sites touristiques ;
- les ressources culturelles et patrimoniales subjectives : notoriété touristique et médiatique, rayonnement scientifique et universitaire.

Parmi les autres critères susceptibles d'être impactés positivement par les lieux culturels¹⁷, on retrouve :

- la capacité de la ville à se construire une identité et à la diffuser ;
- l'image des populations et de leurs modes de vie ;
- la valeur symbolique (lieu de mémoire, etc.)

Ces critères sont essentiellement liés au caractère symbolique et identitaire de la culture. Pour Throsby (2001), la culture se définit en effet par sa capacité à « générer et communiquer des significations symboliques ».

Cette dimension symbolique permet d'abord aux habitants de se reconnaître dans une identité commune. Elle peut aussi permettre de véhiculer une image singulière du territoire à l'extérieur.

Elle peut aussi devenir source de tensions et d'incompréhensions lorsqu'elle est en décalage avec l'identité des populations locales et constituer ainsi les limites de la construction d'une « culture locale » sans l'implication des populations. Comme l'écrit A.M. Broudehoux, « les identités toutes-faites assignées par les *boosters* de ville et disséminées à travers les médias de masse réduisent les différentes visions de la culture locale en une unique vision qui reflète les aspirations d'une élite puissante et les valeurs, styles de vie et attentes d'investisseurs potentiels et de touristes. Ces pratiques sont hautement élitistes et exclusives, et signifient souvent aux segments les plus désavantagés de la population qu'ils n'ont pas de place dans ce spectacle urbain revitalisé et gentrifié »¹⁸.

¹⁷ Voir en annexe la liste des composantes de l'attractivité territoriale.

Culture, qualité de vie et lien avec les territoires

Le troisième apport des lieux culturels à leur territoire est l'apport aux dynamiques endogènes d'un territoire et à la qualité de vie.

« Dans les villes où un certain nombre de clusters culturels ont émergé, [ils] sont devenus les catalyseurs d'une saine économie créative, impliquant un niveau élevé d'attractivité des touristes, de talents compétents et d'entreprises de la connaissance à la recherche d'un climat innovant et d'un niveau de vie élevé. »

Rapport de l'Institut Européen de Recherche Urbaine Comparative et de l'Université de Rotterdam, 2005.

Une fonction sociale

Les travaux de Becker en 1964, cités par l'OCDE (2001), dénotent déjà l'apport de la culture au capital humain, qui désigne « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique »¹⁹. Certains pans de l'activité économique apparaissent ainsi redevables de la culture comme « pratique ». L'Organisation Mondiale du Travail rappelle que beaucoup de travailleurs se considèrent avant tout artistes, même s'ils exercent une profession différente : les écrivains sont journalistes ou éditeurs, certains artisans sont ingénieurs ou designer, les artistes visuels sont souvent illustrateurs, et les musiciens peuvent composer pour des raisons commerciales.

D'autres fonctions immatérielles des lieux culturels à leur territoire sont identifiées (Heidenreich (2013) :

- les fonctions sociales, qui engendrent la constitution d'un réseau territorial voire international et la fédération d'acteurs locaux autour d'un projet ;
- les fonctions symboliques, qui peuvent renforcer la légitimité de l'action publique, valoriser des valeurs partagées (fierté, volonté de protéger la culture locale) et renforcer l'image extérieure ;
- les fonctions « cognitives », qui font du lieu un espace à la croisée des idées, générateur d'innovation et levier d'intégration sociale.

¹⁸ Broudehoux, A-M (2004), *The Making and Selling of Post-Mao Beijing*, London: Routledge.

¹⁹ Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social, OCDE, 2001.

L'amélioration de la qualité de vie

Un lieu culturel contribue à la dynamique économique de son environnement, de multiples façons. La culture participe à l'amélioration de la qualité de vie, *via* les emplois créés localement par exemple mais aussi en améliorant l'image du territoire dans lequel le lieu culturel s'inscrit, ou l'appropriation du lieu par les habitants. Il est toutefois important, pour que cela soit profitable à tous, que ce lieu soit ouvert et accessible, dans toutes les acceptions de ce terme. C'est un des objectifs de l'action culturelle du lieu en lien avec les écoles, collèges et lycées ou encore de la tarification préférentielle pour certaines catégories sociales ou certaines tranches d'âges. La médiation proposée par le lieu est également un des moyens d'y parvenir.

De manière plus fondamentale mais également plus abstraite, la culture est un vecteur d'émancipation individuelle, d'ouverture d'esprit, d'éveil à la sensibilité artistique et esthétique. Elle permet des rencontres, des échanges, un partage avec l'autre, entre artistes et publics, mais aussi entre les différents publics. Et en cela elle est une des bases de la citoyenneté, à travers les valeurs qu'elle véhicule.

Le développement urbain et la revitalisation des territoires

La culture a un rôle dans la revitalisation de certains territoires disqualifiés. Un nouveau lieu emblématique, un signal architectural fort peuvent jouer un rôle catalyseur dans la dynamique des projets urbains. Les bénéfices sont multiples.

L'impact de la culture sur le territoire peut être analysé à travers l'exemple du Musée des civilisations européennes et méditerranéennes (MuCEM) à Marseille et l'impact du label Capitale européenne de la culture sur l'agglomération marseillaise. Le label « Capitale européenne » a eu quatre principaux impacts sur le territoire²⁰ :

- **Médiatique** : avec plus de 11 000 citations, dont 19% à l'étranger en 2013, le label s'est révélé être un véritable vecteur de communication pour le territoire, et a aidé la ville à effectuer un premier pas vers la transformation de son image ;

- **Touristique** : le territoire Marseille-Provence estime avoir accueilli 1,9 million de touristes supplémentaires sur 8 millions annuels ;
- **Économique** : il y a eu deux types d'impacts : direct, avec 62 millions d'euros d'investissements sur le territoire, sous forme d'achats auprès de fournisseurs ; indirect, avec 500 millions d'euros de retombées économiques grâce aux nouveaux équipements et aménagements ;
- **Urbain** : les équipements culturels et les aménagements réalisés par la ville sont appelés à perdurer : le MuCEM et le musée Regards sur Provence, font désormais partie intégrante de la ville et continueront d'abriter des expositions et d'attirer du public.



MuCEM (Marseille) : Le fort Saint-Jean et le bâtiment de Rudy Ricciotti côté mer ©crédit photo : Jean-Pierre Dalbéra

C'est l'impact touristique qui a été le plus marquant, tant en termes de visibilité internationale que de développement économique et social. La ville de Marseille a ainsi connu une hausse de 8% des nuitées en 2013, avec une hausse marquée de la clientèle étrangère (+21%)²¹. Une partie de ces nuitées supplémentaires est due à une hausse du tourisme d'affaires : de nombreuses entreprises ont choisi Marseille comme destination pour leurs séminaires en 2013. Pôle emploi estime que Marseille-Provence 2013 a créé environ 800 emplois supplémentaires dans le tourisme, les métiers de l'accueil et des transports, dont 21% en CDI, pendant le premier semestre 2013.

²⁰ E&Y, 2^e panorama de l'économie de la culture et de la création en France, octobre 2015.

²¹ CCIMP, Impact MP 2013 n°3, février 2014.

Lieux culturels et valorisation du territoire - Tour d'horizon international

Pour mieux comprendre les relations possibles entre les grands lieux culturels, l'attractivité touristique et le développement économique des territoires qui les accueillent, un tour d'horizon des bonnes pratiques à l'œuvre en France et à l'étranger a été réalisé. Une centaine de cas ont été repérés (cf. annexe) dont huit ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie, restituée dans cette partie.

Méthodologie

Les critères de sélection des villes

Afin de limiter le nombre de cas sélectionnés, les lieux présentés comme culturels et touristiques par les acteurs territoriaux ont été privilégiés. Les sites à valeur culturelle mais ne proposant pas de contenu spécifique (par exemple, la tour Eiffel) ne sont pas retenus. Les festivals, limités dans le temps, les bibliothèques et cinémas, à dimension essentiellement locale, et les parcs de loisirs, avant tout récréatifs, ont aussi été exclus de la recherche. L'approche par lieu est ici une clef d'entrée parmi d'autres.²²

Le choix a été fait de réaliser des études de cas sur les stratégies de positionnement et de visibilité d'équipements culturels et de leur territoire. L'objectif est ainsi de donner aux acteurs culturels ou aux décideurs politiques des exemples et des référents dans l'élaboration de leurs orientations. Les études de positionnement marketing sont issues de l'adoption par les équipements culturels de stratégies similaires à celles déployées par les entreprises. Elles sont de plus en plus répandues, et peuvent permettre d'augmenter le nombre de visiteurs ou de mieux cibler les besoins des populations locales.

Le choix des lieux culturels s'est d'abord fait dans le but de représenter la diversité des contextes

géographiques. Le positionnement géographique d'un lieu culturel a un impact sur son articulation avec le tissu urbain²³. Afin de représenter cet éloignement, trois positionnements de lieux ont été définies :

- central : à l'intérieur des limites administratives de la ville ;
- périphérique : hors de la ville mais à l'intérieur du tissu urbain ;
- excentré : hors de la ville et à l'extérieur du tissu urbain.

En second lieu, le choix des équipements vise à représenter la diversité des contenus. La nature du bâtiment a, dans un premier temps, été distinguée :

- neuf ;
- réhabilitation récente (après 1990) ;
- patrimoine.

Ensuite, la thématique dominante de l'équipement :

- musique et spectacle vivant ;
- art contemporain ;
- patrimoine et art ancien ;
- patrimoine et histoire (sociale, industrielle) ;
- sciences et techniques.

Chaque cas abordé est organisé selon la trame présentée ci-après. Elle a été élaborée dans le but de rendre compte de la diversité des champs impactés par tout projet de valorisation territoriale par la culture, et de permettre des comparaisons synthétiques.

La sélection de sites s'est faite selon deux approches complémentaires :

- lieux cités par les guides de voyage et les organismes officiels ;
- lieux référencés sur le site *Trip Advisor*.

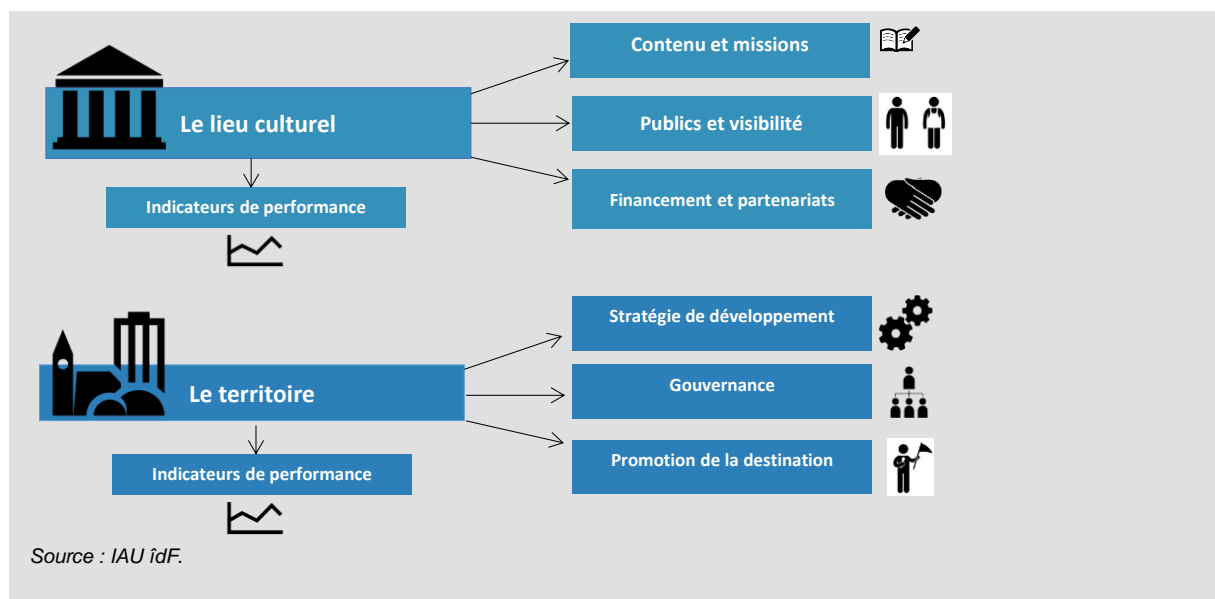
Cette approche privilégie de fait les lieux ayant une visibilité importante et étant intégrés aux niveaux national et international.

Le lien entre l'équipement et son territoire a été appréhendé de la manière suivante : analyse des travaux académiques en lien avec l'équipement ; des rapports d'activité, études, brochures, dossiers de presse, documents stratégiques des collectivités ; consultation des sites officiels des lieux et des acteurs territoriaux.

²² Une autre approche aurait pu retenir la vie culturelle qui va au-delà du lieu lui-même (festivals, associations culturelles...).

²³ Cf. Paül i Agustí, Daniel. (2014) Differences in the location of urban museums and their impact on urban areas, *International Journal of Cultural Policy*, 20(4), pages 471-495.

Le cadre d'analyse



Le lieu culturel



L'axe « lieu culturel » analyse le lieu en tant que tel sous trois angles.

Contenu et missions :

- le contenu culturel principal ;
- les contenus annexes (loisirs, commerces, éducation) au sein du lieu.

Publics et visibilité :

- les caractéristiques du public ;
- l'accessibilité du site ;
- la tarification et autres services proposés (médiateurs, visites guidées, hôtellerie sur site) ;
- le positionnement du site en termes d'image.

Financements et partenariats :

- le statut du lieu (fondation, association, entreprise privée) ;
- les sources de financement (public, mécénat) ;
- les recettes (billetterie, commerces) ;
- les partenaires stratégiques et économiques ;

Les indicateurs de performance sont les données quantitatives et qualitatives existantes sur les retombées estimées du lieu : nombre de visiteurs, retombées économiques, impact social. Elles sont fournies à titre indicatif.

Le territoire



L'axe « Territoire » analyse l'inscription du lieu dans son territoire. Plusieurs échelles territoriales peuvent être présentées, mais dans un objectif de mise en perspective avec l'Île-de-France, l'échelle régionale est privilégiée.

Stratégie de développement décrit la mise en place, d'une stratégie de développement économique et sociale par les acteurs locaux, dans laquelle s'inscrit le lieu culturel.

Gouvernance décrit les acteurs locaux (publics ou privés) impliqués dans ces différentes stratégies.

Promotion de la destination décrit le positionnement de ces acteurs dans la construction d'une destination touristique et économique à l'échelle territoriale, avec notamment :

- le *branding* (la construction d'une image de marque identifiable) ;
- les outils de promotion opérationnels (itinéraires, office de tourisme, offres packagées) ;
- le marketing ciblé (actions spécifiques sur un segment des visiteurs potentiels).

Les indicateurs de performance sont les données disponibles sur l'attractivité et le développement économique du territoire. Ces données sont fournies à titre indicatif. *Ressources : instituts de statistiques, rapports officiels, études.*

Études de cas internationales

Huit études de cas ont été menées pour étudier plus en détail les bonnes pratiques dans la mise en œuvre d'actions collectives pour encourager le développement économique et l'attractivité touristique autour des lieux culturels.

À noter : ces benchmarks ont été réalisés en chambre et dépendent donc de l'information publique disponible en ligne sur les sites des lieux culturels ou dans la littérature associée. Dans la majorité des cas, les fiches ont été validées par les acteurs des lieux concernés.

Liste des lieux culturels sélectionnés			
Nom du lieu	Ville de référence	Pays	Fréquentation
Zollverein	Essen	Allemagne	1 500 000
Château de Schönbrunn	Vienne	Autriche	3 020 000
Louvre-Lens	Lens	France	500 000
Beamish Museum	Beamish	Angleterre	589 000
Dia:Beacon	New-York	États-Unis	75 000
Istanbul Modern	Istanbul	Turquie	650 000
Parc Güell	Barcelone	Espagne	2 600 000
Palace National de Queluz	Sintra	Portugal	889 000



Zollverein à Essen (Allemagne), un complexe culturel et créatif



Crédit photo © MetropoleRuhr

La région de la Ruhr est une des plus larges conurbations d'Europe après Londres et Paris.

Le déclin du secteur industriel depuis l'après-guerre a laissé un grand nombre de vestiges industriels et miniers. Zollverein, ancien complexe minier situé en bordure d'Essen a été transformé à la suite de l'Exposition Internationale d'Architecture (IBA) de 1989. Le site est classé au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2001 et est visité par 1,5 million de visiteurs chaque année, soit autant que le Grand Palais à Paris. Il abrite différents musées, des restaurants, mais aussi une école d'art et de nombreuses entreprises privées du secteur créatif.



Ville	Essen
Éloignement de la ville de référence	Périphérie
Nombre d'employés ²⁴	950
Nombre de visiteurs (2013)	1 500 000
Prix du billet moyen ²⁵	19 €
Superficie	100 hectares
Gestion	Fondation
Chiffre d'affaires annuel	68 400 000 €

Source : Zollverein Press Release 2015

²⁴ Ensemble du cluster créatif.

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./km ²)
Ville	Essen	210	566 862	2 795
Métropole de référence	Essen	210	566 862	2 795
Région métropolitaine	Ruhr	4 463	5 200 000	1 165

Sources : Onu (2013) et MetropoleRuhr (communication interne, 2015)

Le périmètre de l'association régionale « MetropoleRuhr »



Le lieu

Contenus et missions

Le site de Zollverein propose trois grands types d'activités :

- historiques :
 - le musée d'histoire de la Ruhr ;
 - le portail de l'Héritage Industriel (centre multimédia dédié à l'héritage industriel) ;
 - les visites guidées de la mine (*Monument path*).
- culturelles :
 - l'art public ;
 - les galeries, ateliers d'artiste, commerces d'art et les restaurants gastronomiques ;
 - le *Red Dot Design Museum* ;
 - le centre d'arts du spectacle PACT ;
 - l'école Zollverein de Management et de Design ;
 - les entreprises du secteur créatif, notamment du secteur du design.
- récréatives :
 - mur d'escalade ;
 - grande roue ;
 - parc et pistes cyclables.

²⁵ Estimation IAU : Prix moyen du billet (Musée de la Ruhr, Portail de la mémoire industrielle et Musée du Design).

Publics et visibilité

• Publics

Les publics de Zollverein sont larges et hétérogènes, en raison de la diversité des services proposés : touristes d'affaires (location de salles de congrès), touristes culturels (musées, patrimoine), étudiants (université), travailleurs (cluster créatif) ou encore visiteurs locaux (aménités publiques).

• Billetterie

Il n'existe pas de billet d'entrée ou de ticket commun pour l'ensemble du site. Seuls les musées de la Ruhr et la fondation Zollverein proposent un billet combiné comprenant la visite du musée de la Ruhr et du portail de l'Héritage Industriel. Les activités de plein air, comme la piscine, la plupart des galeries, les commerces et les œuvres d'art public sont **gratuites**. Zollverein propose enfin des **offres packagées** et personnalisables aux tours opérateurs. Le *Red Dot Design Museum* propose une entrée à prix « libre » le vendredi.

• Desserte

Le site est desservi par les transports en commun en provenance des grandes villes de la conurbation : une station de tramway et un arrêt de train sont dédiés à Zollverein.

• Destination

La fondation Zollverein s'affiche comme « porte d'entrée de la Ruhr ». Le site internet, les brochures, la carte, et le logo sont communs pour toutes les institutions du site.

Financement et partenariats

• Statut

La fondation Zollverein est en charge du site. Elle travaille en concertation avec l'État de Westphalie du Nord et la ville d'Essen. Chaque institution présente sur le site possède un statut et un mode de financement propre : par exemple, le musée de la Ruhr est géré par une fondation qui reste rattachée à la fondation Zollverein et possède un organe de contrôle mixte²⁶ qui assure sa gestion financière.

• Financement

Le mode de financement de la fondation est mixte : acteurs publics²⁷ et entreprises privées (« *Les amis de Zollverein* ») y participent. Chaque institution possède son mode de financement. Par exemple, les autorités locales sont toujours très impliquées dans la gestion

²⁶ L'organe de contrôle de la Fondation musée de la Ruhr est composé de représentants du Land et de la ville d'Essen.

²⁷ Union européenne, État fédéral, Association régionale, et municipalité.

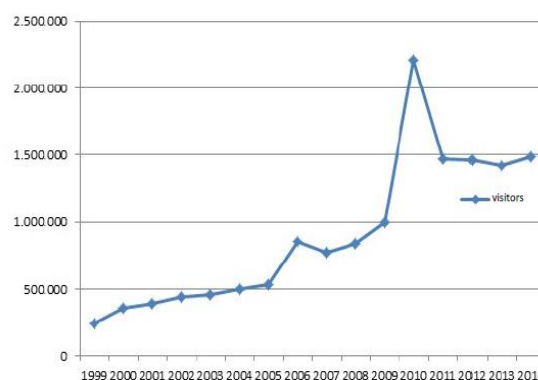
²⁸ Sources : Zollverein Press Release 2015, et Study on the Contribution of Culture to Local and Regional Development -

du musée de la Ruhr, alors que le *Red Dot Design Museum* est entièrement indépendant (financièrement et institutionnellement).

Indicateurs de performance²⁸

- **nombre de visiteurs** : 1 500 000 visiteurs annuels ;
- **retombées sur l'emploi** : 1 450 emplois maintenus ou créés dans les secteurs liés au tourisme²⁹ ;
- **concentration d'industries créatives** : 1 000 emplois dans 170 entreprises, dont 120 du secteur créatif ;
- **effets limitant** : articulation avec le quartier populaire voisin relative (Copic, 2014).

Nombre de visiteurs à Zollverein de 1999 à 2014



Source : Zollverein Press Release 2015

Le site a enregistré une forte hausse du nombre de visiteurs en 2010 où il a été intégré à Ruhr 2010 dans le cadre de la nomination de la région en tant que Capitale européenne de la culture.

Le territoire

Stratégie de développement

- **Le déclin du secteur industriel** et minier a laissé un nombre important de vestiges industriels ainsi que de nombreux travailleurs non qualifiés pour le secteur tertiaire. Le changement structurel est donc principalement visé, afin d'éviter que la Ruhr ne connaisse un destin similaire à celui de la « ceinture de la rouille » américaine.
- **Des investissements** dans les infrastructures (traitement de l'eau, réaménagements urbains) et le capital humain (travail sur l'identité, formation)

Evidence from the Structural Funds Case Studies Part 1, Mars 2010

²⁹ Chiffre de communication basé sur une enquête non publiée. .

ont été menés. L'objectif est d'améliorer les qualités endogènes du territoire (qualité de vie, identité territoriale, qualité de l'emploi) et son attractivité, qu'elle soit touristique, économique ou résidentielle. La stratégie « Konzept Ruhr », mise en place par l'Agence Métropolitaine de Développement Économique, vise une cohérence régionale et intègre plusieurs axes dont « Ruhrexcellence », qui prévoit des investissements dans des projets urbains à vocation attractive.

- Le projet de Zollverein a été mené dans le cadre de l'« Exposition internationale d'architecture » (IBA) de 1989, qui a permis de donner une seconde vie aux installations et aux paysages industriels à travers des projets artistiques, environnementaux et architecturaux. Le projet s'est poursuivi pendant dix ans et a donné lieu à la création de l'*Emscher Park*, grand projet paysager et culturel de 300 kilomètres de long.

Gouvernance

La gouvernance territoriale autour de Zollverein se répartit de manière simplifiée entre :

- le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie, à l'origine de l'« Exposition internationale d'Architecture » (IBA) en 1989 et impliqué dans le développement de Zollverein ;
- l'association régionale de la Ruhr (RVR) qui représente les onze municipalités indépendantes (environ 5 millions d'habitants). Elle correspond à l'échelle de la conurbation, crée et soutient certaines sociétés partenaires en charge de problématiques communes, notamment le traitement de l'eau, la culture, le tourisme (par exemple, le « *trail de l'héritage industriel* »), ou encore la promotion territoriale ;
- les municipalités ont d'importantes compétences en termes d'aménagement et ont chacune participé au financement des projets développés sur leur territoire. Pour Zollverein, c'est ainsi la ville d'Essen qui, conjointement avec la Société de développement régional de Rhénanie du Nord-Westphalie (NRW), ont créé la Sarl Chantier de la Mine Zollverein, en charge de la revalorisation du site.

Selon le rapport de l'association régionale de la Ruhr, la compétition récurrente entre les différentes métropoles bloque la coordination des actions à l'échelle métropolitaine. Les agences de développement et de transport sont fragmentées. Il en est de même pour les plans stratégiques. L'association régionale de la Ruhr communique autour de la

³⁰http://panoramen.nrw-tourismus.de/panoramen/zollverein_1_0/zollverein.html

« métropole de la Ruhr » et vise à unifier les différentes initiatives régionales plutôt qu'à les impulser, faute de moyens.

Promotion de la destination

« *La conservation grâce à la reconversion* »
Slogan de Zollverein.

- Le site www.nrw-tourism.com/ est géré par le Land. Il rappelle la cohérence régionale et ses grandes thématiques, et met en avant les manières de relier les différents sites (parcours à vélo, randonnées). Pour promouvoir Zollverein, il propose notamment un panorama à 360° de ses principaux points de vue³⁰.

Thématique « musées » sur le site du Land

MUSEUMS IN NRW

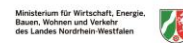
Over 900 museums are waiting to be discovered

- La **Ruhrtriennale** est un festival annuel d'art et de musique organisé par le Land. Il attire près de 100 000 personnes chaque année³¹.
- La **communication autour de la métropole « Ruhr Metropolis »** est assurée par l'association régionale.

Logo de Ruhr 2010, Capitale européenne de la culture



Logo de l'agence de promotion touristique de la Ruhr



³¹ Présentation de Paul Lawitzke à la conférence ERIH-Conférence RUHR du 21 Novembre 2013. <http://www.erih.net/>.

- En 2010, la ville d'Essen a par exemple été désignée capitale européenne de la culture au nom de l'ensemble de la conurbation. Le logo de la « Ruhr » a un graphisme en patchwork rappelant la conurbation et a été repris par l'agence régionale en charge du tourisme, *Ruhr Tourismus*.

RuhrTourismus est en charge de la promotion touristique et marketing de la métropole. Elle met en avant des offres thématiques (par exemple Art et culture / Monuments et industrie / Action et Aventure) et organise des événements comme la nuit de la culture industrielle (*Extraschicht*), festival impliquant la plupart des grands sites industriels du territoire.

Le *Trail* de l'Héritage Industriel, créé en 1999, est notamment mis en avant. Il relie sur 400 km les principaux sites et panoramas industriels de la région. Il peut être visité à vélo ou en voiture, et plusieurs versions thématiques en sont proposées. Son centre d'accueil est situé à Zollverein.

Indicateurs de performance :

- effet d'image intérieur : «Zollverein a mis le Nord d'Essen sur la carte mentale et culturelle des habitants », Prosek (2006) ; effet d'image extérieur : Zollverein est utilisé comme nouveau symbole de la ville et considéré comme un « incontournable » par les guides de voyage en ligne ;
- augmentation du nombre de nuitées de 60% en 19 ans dans la Ruhr (voir tableau) ;
- Taux d'emploi en hausse dans le Land (+1,5% entre 2013 et 2014³²) ;
- augmentation du nombre d'établissements liés aux industries créatives (+14% entre 2006 et 2010³³) ;
- coopération régionale renforcée (Keil et Wetterau, 2012) ;
- 6 millions de visiteurs annuels (2010) au *Trail* de l'Héritage Industriel.

Nuitées dans un panel de villes de la Ruhr pour la période 1990 - 2009								
	Nombre de nuitées			Augmentation (1990-2009)	Durée moyenne de séjour en 2009 (en jours)	Part de visiteurs étrangers	Hôtels 4*	Hôtels 5*
	1990	2000	2009					
Bottrop*	37 900	66 000	73 300	93,4%	1,7	29,4%	1	0
Dortmund	445 200	597 000	749 300	68,1%	1,5	20,2%	9	0
Duisburg	261 400	322 300	361 600	38,3%	2,0	16,5%	3	0
Essen	674 100	910 600	1 067 800	58,4%	2,1	16,9%	12	1
Hamm	104 300	113 300	123 200	18,1%	1,7	17,5%	2	0
La Ruhr	3 598 300	4 677 700	5 777 500	60,6%	1,9	16,1%	-	-
Comparés à :								
Düsseldorf	2 091 900	2 434 800	3 222 000	53,9%	1,7	37,6%	26	2
Köln	2 589 200	3 066 400	4 133 244	59,6%	1,8	32,3%	25	3

Source : Čopić et al (2014), *Transformation of Industrial Heritage - an Example of Tourism Industry Development in the Ruhr Area (Germany)*, *Geographica Pannonica*, Volume 18.

* Les forts taux d'évolution du nombre de nuitées à Bottrop s'expliquent en partie par le redéveloppement d'un parc d'attractions situé dans d'anciens studios de cinéma.

³²<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=DE&acro=Imi&showRegion=true&lang=en&mode=text®ionId=DE0&nuts2Code=%20&nuts3Code=null&catId=362>

³³*Study on the Contribution of Culture to Local and Regional Development - Evidence from the Structural Funds Case Studies Part 1, Mars 2010*

Château de Schönbrunn à Vienne (Autriche), la conservation d'un patrimoine attrayant



Schloß Schönbrunn Kultur- und BetriebsgesmbH
Crédit photo ©Alexander E. Koller

Le « Versailles autrichien », comme il est parfois appelé, est un ensemble baroque de palaces et de jardins ayant appartenu à la dynastie des *Habsburg*. Il est situé à cinq kilomètres du centre-ville historique de Vienne et classé à l'Unesco depuis 1996. Le château lui-même et le zoo impérial, situé dans ses jardins, sont les deux lieux les plus visités de Vienne.

Depuis 1992, sa stratégie s'inscrit dans une démarche de rationalisation et d'augmentation de ses revenus financiers, tout en conservant ses missions premières de préservation et d'éducation. Cette stratégie est considérée comme une réussite, autant au regard de sa stabilité financière et des récents investissements engagés, que des critères de préservation de l'Unesco.

Sa position en relative centralité urbaine en fait aussi une aménité importante pour les habitants, qui peuvent profiter gratuitement du jardin, un des plus grands parcs de la ville.

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./km ²)
Ville	Vienne	415	1 766 700	4 257
Région métropolitaine	Land de Vienne	415	1 766 700	4 257

Source : Onu (2013)

Le lieu

Contenus et missions

Ville	Vienne
Éloignement de la ville de référence	Périphérique au centre-ville
Nombre d'employés	146
Nombre de visiteurs (2014)	3 020 000
Prix du billet moyen	21€
Superficie	186 hectares
Gestion	Société à responsabilité limitée
Chiffre d'affaires annuel ³⁴	41 000 000 €

Source : Rapport de l'Unesco, Rapport de presse du Château de Schönbrunn, Présentation Sattleker de la SKB

Plan du domaine du château de Schonbrunn



Reproduit avec l'autorisation de la SKB

La principale mission du château est d'assurer la protection de la propriété grâce à ses ressources propres.

Le contenu culturel s'articule autour de la conservation de l'ensemble baroque : les façades du château, les chambres de la dynastie royale et leur mobilier d'époque, ainsi que les différents pavillons de la propriété (l'orangerie et la gloriette). Le jardin et son

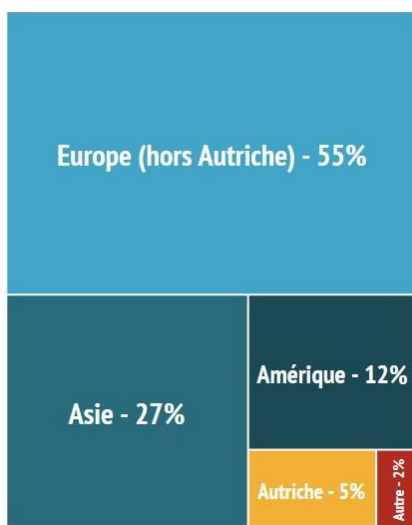
³⁴ Chiffre d'affaires pour l'ensemble de la société SKB.

labyrinthe sont pensés comme partie intégrante de l'ensemble. L'orangerie comprend également une importante salle de concerts symphoniques. Le château développe des activités de recherche et d'enseignement autour de la gestion et la préservation du patrimoine.

Publics et visibilité

La majorité des visiteurs du château est étrangère (européenne et asiatique). Les Autrichiens représentent une minorité (5%). Les publics jeunes et les familles sont mis en avant : un musée participatif dédié aux enfants est proposé ainsi qu'un site internet.

Origine des visiteurs du château de Schönbrunn : une majorité de touristes étrangers



Source : Château de Schönbrunn

- **Billetterie** : le château propose des billets presque « sur-mesure » : le moins coûteux permet de visiter seulement les principales pièces tandis que le billet « Gold » permet un accès à l'ensemble de la propriété pendant un an. Le billet thématique offre la possibilité de visiter d'autres musées de Vienne en lien avec l'histoire de la famille impériale, et un *package* est proposé avec les spectacles musicaux de l'orchestre symphonique. L'achat de billets se fait *via* une plateforme unifiée pour plusieurs sites autrichiens liés à l'histoire impériale, nommée « *Imperial Austria* ». Les billets sont proposés avec une heure précise d'arrivée.
- **Desserte** : l'accessibilité du site est optimale, malgré sa position excentrée (7km du centre-ville). Le château a un arrêt de métro, de tram et de bus dédié.
- **Destination** : la société en charge du château de Schönbrunn, la SKB (*SchlossSchönbrunnKultur- und Betriebsges.m.b.H.*), est un membre éminent

et fondateur d'« *Imperial Austria* », association qui regroupe et valorise les institutions culturelles en lien avec l'histoire impériale. Elle propose des visites guidées avec des partenaires et diffuse des informations sur l'histoire de la famille impériale *via* le site sur la vie des Habsburg (www.habsbusberg.net).

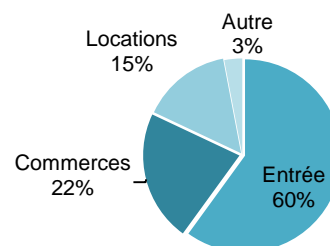
Financement et partenariats

- **Statut** : les murs du château et les jardins appartiennent à l'État. Les jardins sont gérés au niveau fédéral (service des jardins fédéraux). La gestion du château a été confiée à une société à responsabilité limitée en 1992, dont l'Etat est seul propriétaire, la SKB. Celle-ci est en charge de différentes institutions en lien avec l'histoire impériale, ainsi que de deux châteaux situés à 1 heure de Vienne.
- **Financement** : la SKB doit compter sur ses ressources propres pour financer la gestion de ses différents sites, sa communication et ses activités de recherche sans recours aux subventions publiques.

Ses recettes se décomposent comme suit :

- la vente de billets (60% des revenus) ;
- les boutiques (22%) ;
- les locations (15%), par exemple, le centre de conférence du Palace de Schönbrunn.

Recettes de la SKB par type de dépense

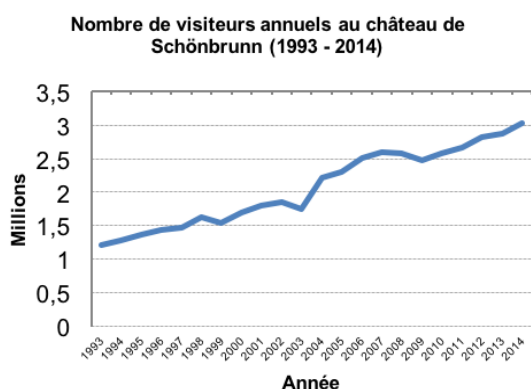


Source : Franz Sattlecker

- **Partenariat** : la SKB a plusieurs partenariats avec des entreprises privées ou des associations :
 - une chambre impériale est proposée à la location et est gérée par une entreprise du secteur hôtelier, *Austria Trend Hotels* ;
 - les tours opérateurs et autres partenaires touristiques ont un portail web dédié pour réaliser les réservations de groupe pour la visite du château ;
 - le château a également des liens importants avec le zoo impérial de Schönbrunn, plus vieux zoo au monde et situé sur ses terrains. Pour autant, le zoo est géré par une société privée.

Indicateurs de performance³⁵

- Le lieu le plus visité de Vienne, et le deuxième château le plus visité d'Europe après celui de Versailles (2005) ;
- L'ensemble zoo, jardin, château attire près de 9 millions de visiteurs annuellement, soit deux fois plus que le château de Versailles (4 millions).
- 9 cafés et restaurants ouverts sur site ;
- 10% de la fréquentation est scolaire³⁶ ;
- Les investissements ont doublé entre 2002 et 2012³⁷ : un important programme de rénovation des appartements du palais *Hofburg* dans le centre-ville a été engagé par l'institution en charge du château.



Source : Château de Schönbrunn, 2015

Le territoire

Stratégie de développement

La ville de Vienne a récemment connu un virage vers une stratégie plus compétitive de promotion à l'échelle internationale (De Frantz, 2005). La création du *MuseumsQuartier*, complexe touristique et culturel du centre-ville, ou les financements des fonds de développement économique et du fonds de développement des industries créatives en témoignent.

En 2007, la stratégie technologique et d'innovation de Vienne est lancée avec la devise « Vienne est une ville qui regarde vers le futur » (« *Wien denkt Zukunft* », stratégie renouvelée en 2015. Parmi les projets mis en avant, on retrouve notamment celui du campus de recherche *BioCenter*³⁸.

Les grands projets urbains restent néanmoins contraints par le nombre important de bâtiments protégés. Ils peuvent alors susciter conflits et

résistances de la part des populations locales (DeFrantz, 2005).

Gouvernance

Vienne est à la fois une ville et un *Land* autrichiens. C'est un îlot entouré par le *Land* beaucoup plus étalé de Basse-Autriche. Pour autant, l'aire métropolitaine peu dense s'étend au-delà des frontières de Vienne. Pour combler le manque de structure de gouvernance à cette échelle, la *StatdUmland Management* (SUM) réunit les municipalités appartenant à l'aire métropolitaine. À l'échelle régionale, c'est la *Planungsgemeinschaft Ost* (PGO) qui gère les questions de planification urbaine et promeut la concertation entre les différents acteurs.

Si ces deux associations n'ont pas de compétences et de financements propres, elles sont importantes dans la mise en réseau et la concertation entre acteurs, puisque la ville de Vienne et les municipalités environnantes ont historiquement des relations conflictuelles (Patti, 2013).

Promotion de la destination

Au niveau de la ville, la *Vienna Tourism Strategy 2020*, a été créée via une démarche participative impliquant professionnels et usagers du secteur. Le document présentant la Stratégie touristique de la province-capitale de Vienne pour 2020 vise à en faire une destination touristique globale, de haute qualité et durable. Un de ses objectifs est de créer de nouveaux quartiers touristiques. Certains quartiers ont déjà été identifiés, et la carte touristique doit être modifiée. Parmi ces objectifs, les déplacements « doux » (piétons, cyclistes) sont privilégiés entre le centre, (principal lieu de séjour des touristes) et ces quartiers, dont celui du château, distant de seulement 5 kilomètres du centre-ville. La préoccupation de maintenir Vienne comme une destination « de qualité » est visible. *Vienna Tourism Board* est l'agence de promotion touristique de la ville. Elle est financée grâce à une taxe sur l'hôtellerie. Son site s'appuie sur les principales forces de Vienne, telles que son patrimoine important (château de Schönbrunn et opéra philharmonique notamment) mais également sa qualité de vie.

La stratégie numérique se base sur le principe de ne pas créer d'application dédiée « *Non App Policy* », mais plutôt de faciliter la lecture du site internet sur mobile, avec un contenu adapté. Par exemple, à l'ouverture du site depuis la France, la page est entièrement en français, y compris les slogans.

³⁵ Source : Zollverein Press Release 2015, et Study on the Contribution of Culture to Local and Regional Development - Evidence from the Structural Funds Case Studies Part 1, Mars 2010

³⁶ Plan de développement Fontainebleau, 2006.

³⁷ Franz Sattlercker.

³⁸ Pour en savoir plus : www.viennabiocenter.org/

Parmi les outils opérationnels développés par le *Vienna Tourism Board*, l'initiative de la *Vienna Card*, inclue le transport illimité et des réductions dans 210 lieux partenaires, dont la salle de spectacles de l'Orangerie³⁹.

Slogan du Vienna Tourism Board en 2015

VIENNA
NOW OR NEVER

Indicateurs de performance

- 12 millions de visiteurs en 2012 à Vienne (près de trois fois plus de touristes par habitant qu'en Île-de-France).
- 36% d'augmentation de la fréquentation du site internet vienna.info entre 2013 et 2014 et 121% pour le site mobile.⁴⁰
- Vienne désignée première ville en termes de qualité de vie en 2013.⁴¹ Première ville européenne pour les congrès⁴².
- 57% des étrangers en visite à Vienne ont pour principale motivation la visite de sites historiques.
- La carte des hôtels autrichiens montre que l'offre hôtelière reste concentrée dans le centre historique.

Les châteaux de Hof et de Niederweiden : sites patrimoniaux et attractifs



Château de Hof
Schloß Schönbrunn Kultur- und BetriebsgesmbH
Photographe : Hertha Hurnaus

La société en charge du palace de Schöbrunn - la SKB - rachète en 2012 une société publique en charge de revitaliser deux châteaux du Marchfeld, à 60 km à l'est de Vienne : le château de Hof et celui de Niederweiden.

Les deux sites bénéficient du rayonnement du palais de Schönbrunn et des investissements de la SKB : le site internet du palais viennois propose de les découvrir, et vante leur positionnement, à «seulement une heure en voiture de Vienne ».

Le château de Hof organise des évènements tout au long de l'année, comme les « soirées baroques », qui incluent un dîner dans le jardin et une visite. Un marché dédié aux produits locaux a lieu au printemps et des concerts sont organisés toute l'année. Le château de Niederweiden situé à trois kilomètres, n'est pas ouvert au public mais peut être loué pour des réceptions et mariages.

La fréquentation cumulée des deux châteaux aurait augmenté de 10% en deux ans, pour atteindre 185 600 en 2014.

Pour en savoir plus www.schlosshof.at

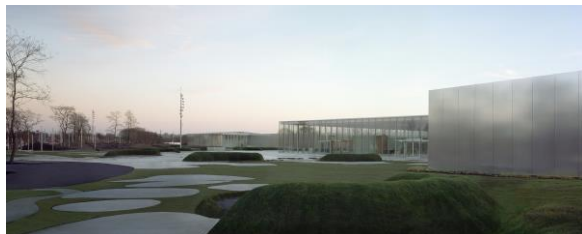
³⁹www.wien.info/fr/travel-info/vienna-card

⁴⁰ Cf. *Mobile marketing: Vienna Tourist Board case study* - Andrea Kostner

⁴¹ Source : Mercier Consultants

⁴² Source : Roland Berger

Le musée - parc du Louvre à Lens (France), entre décentralisation et redynamisation territoriale



Crédit : SANAA / Imrey Culbert / Catherine Mosbach © Hisao Suzuki

Le musée du Louvre de Lens ouvre en 2012 dans le cadre de la politique de décentralisation culturelle de l'État.

L'idée principale est de créer un « autre Louvre » à part entière qui permette l'élargissement des publics.

Le Louvre-Lens s'inscrit dans une stratégie de long terme de reconversion économique, urbaine et sociale du bassin minier. Les collectivités territoriales souhaitent en faire un levier du développement économique du territoire.

Les exemples de la ville voisine de Lille mais aussi de Bilbao ont été étudiés dans le but de créer des retombées similaires. La recherche de « l'effet Guggenheim » est le fruit d'une politique volontariste de soutien aux acteurs du territoire.

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./km ²)
Ville	Lens	415	1 766 700	4 257
Métropole de référence	Lille	35	566 900	6 565
Région métropolitaine	Région Nord-Pas-de-Calais	12 414	4 052 000	326

Source : Insee (2012)

Le lieu

Contenus et missions

Ville	Lens
Éloignement de la ville de référence (Lille)	Excentré : 40 km
Nombre d'employés (2013)	69
Nombre de visiteurs (2013-2014)	500 000
Prix du billet moyen	Gratuit
Superficie	20 hectares
Gestion	Fondation
Chiffre d'affaire annuel	NC
Résultat de l'étude d'impact associée (€)	42 000 000

Source : Insee, Chiffres-clefs Euralens 2014.

La mission principale du musée est l'accès pour tous aux collections du Louvre.

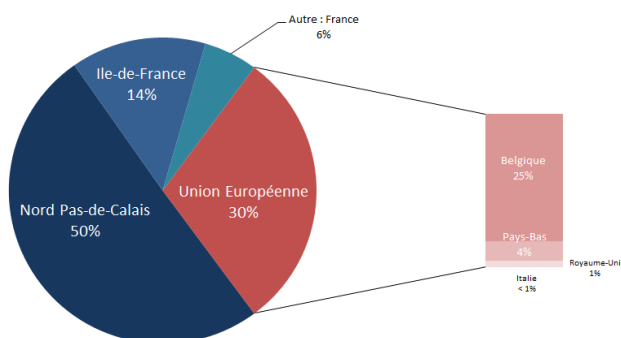
- La « Grande galerie », cœur du musée et gratuite, présente dans le cadre d'expositions conçues pour cinq ans des œuvres prêtées par le Louvre parisien. Pendant la durée de l'exposition, elles peuvent être modifiées pour favoriser leur rotation. La scénographie est pensée pour les rendre accessibles au plus grand nombre.
- Les expositions temporaires thématiques sont proposées dans les espaces d'exposition du musée et sont payantes. Elles permettent d'attirer un public plus initié.
- Le musée se veut aussi un espace ouvert en lien avec son territoire : le parc de 20 hectares est gratuit et ses douze entrées différentes encouragent les promenades à l'extérieur. L'arrivée au musée depuis la gare TGV de Lens peut se faire le long d'une balade « paysagère » dans la ville (1,2 km) menant au parc du musée. Dans celui-ci, des « plateformes événementielles » ont été créées pour accueillir des événements en plein air.
- Le musée propose spectacles et conférences tout au long de l'année dans le bâtiment « La Scène ».
- L'Atelier Marc Meurin est un restaurant situé dans le parc du musée. Il est confié à un chef étoilé.

Publics et visibilité

Le public visé est large et diversifié, puisqu'il est pour 50% régional et 50% extérieur au territoire.

- **Billetterie** : La gratuité de la galerie principale, étendue sur plusieurs années (au lieu d'une seule) et l'équipe de médiateurs favorisent l'interaction entre le grand public et les œuvres. Les expositions temporaires payantes et le musée gastronomique augmentent les dépenses sur site. Le musée propose des stages d'initiation aux enseignants et accompagnateurs souhaitant faire découvrir le musée à un groupe scolaire. Les classes peuvent ensuite réaliser des visites en autonomie ou choisir des formules adaptées, comme les « visites-ateliers ».
- **Activités ciblées** : Les ateliers destinés au jeune public permettent une initiation artistique participative et « mon anniversaire au Louvre-Lens » propose goûter, visite et ateliers à des groupes d'enfants ou d'adolescents.
- **Desserte** : La venue de touristes internationaux (30%) et de Franciliens (15%) est facilitée par le positionnement géographique du musée. Le musée est accessible à pied depuis la gare TGV, et le trajet est agrémenté d'une promenade plantée.

Origine des visiteurs du Louvre Lens en 2013



Source : Boquet (2014). Traitement IAU idF

Financement et partenariats

- **Statut** : Le Louvre-Lens est un EPCC (établissement public de coopération culturelle) : le schéma de coopération entre l'État, le Louvre et les collectivités locales prévoit ainsi certaines obligations dans la gestion du musée.
Sont signataires du schéma de coopération :

- l'État ;
- le musée du Louvre ;
- la Région Nord-Pas de Calais ;

- le Département du Pas-de-Calais ;
- la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin ;
- la Ville de Lens.

- **Le financement** est réparti comme suit :
 - le Conseil régional, (60%) ;
 - l'Union européenne (20%) ;
 - les collectivités locales (10%) ;
 - l'État (5%) ;
 - les financements privés (5%).

Le Louvre dépend essentiellement des financements publics dans son budget de fonctionnement. Pour autant, il dispose de sources de revenus annexes à travers :

- la privatisation du Louvre ou la location de salles pour des visites *VIP*, pour des réceptions ou des conférences rendues possibles ;
- les dépenses des visiteurs (boutique, billetterie des expositions temporaires) ;
- le cercle des donateurs et les mécènes (mécénat par projet ou *cercle Louvre Lens entreprise*).

Indicateurs de performance⁴³ :

- **Nombre de visiteurs** : 900 000 la première année, 500 000 la deuxième, 400 000 la troisième (chiffre qui correspond selon le musée à la fréquentation « de croisière ») ;
- **Effet attractif** : si 64% des visiteurs déclarent venir avant tout pour visiter le Louvre-Lens, la proportion de visiteurs déclarant venir pour découvrir la région autour du Louvre-Lens a fortement progressé passant de 3% en 2013 à 21% en 2015 ;
- **Satisfaction** : 67% des visiteurs déclarent que leur image de la région évolue positivement après leur séjour ;
- **Retombées sur le territoire** : les retombées financières directes du Louvre-Lens pour l'ensemble de la région Nord-Pas-de-Calais sont estimées à 84 millions d'euros en cumulé depuis l'ouverture du musée, soit 42 millions d'euros pour les 12 premiers mois inauguraux puis un peu plus de 20 millions d'euros par an (calcul de la dépense moyenne des visiteurs extérieurs au territoire). Depuis l'ouverture, 371 nouveaux emplois ont été créés dans la restauration et plus de 600 dans les secteurs en lien avec l'activité touristique.

⁴³ Rapport d'activité Louvres 2013, Chiffres-clefs Euralens 2014 et Euralens, Livret Euralens n°7 : Louvre-Lens, Chiffres clés et impacts, 2015.

Le territoire

Stratégie de développement

- **Historique** : Le territoire de Lens et le bassin minier, à l'ouverture du musée en 2012, sont encore marqués par la désindustrialisation et la difficile transition sectorielle (Lavenseau, 2012). Pour ces raisons, lorsque le musée ouvre, il s'inscrit d'emblée dans une stratégie plus large de développement économique et social.
- **Stratégie** : À l'échelle de la région, cette stratégie est détaillée dans le « Schéma régional de développement économique » de 2005, soit 7 ans avant l'ouverture du musée. Elle l'est également dans la « Stratégie Recherche Innovation pour une Spécialisation Intelligente » de 2014. Elle se traduit par une implication de tous les acteurs territoriaux, publics comme privés.

Ses principaux éléments sont :

- la transition vers une économie de la connaissance et la stimulation de l'entrepreneuriat, dans une économie marquée par une forte concentration de salariés dans le secteur de l'industrie ;
- la coopération et la représentation du territoire à l'international ;
- la mise en avant de cinq domaines d'activités stratégiques, dont « image et industries créatives » ;
- l'attractivité touristique et économique.

Les secteurs de la culture et du numérique sont aussi visés dans le cadre du projet « Louvre Lens Vallée, le pôle numérique culturel », dont le président est issu de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin. Appels à projet et soutien financier permettent d'attirer des entrepreneurs autour du Louvre.

Le logo « Louvre Lens Vallée, le pôle numérique culturel » en 2015

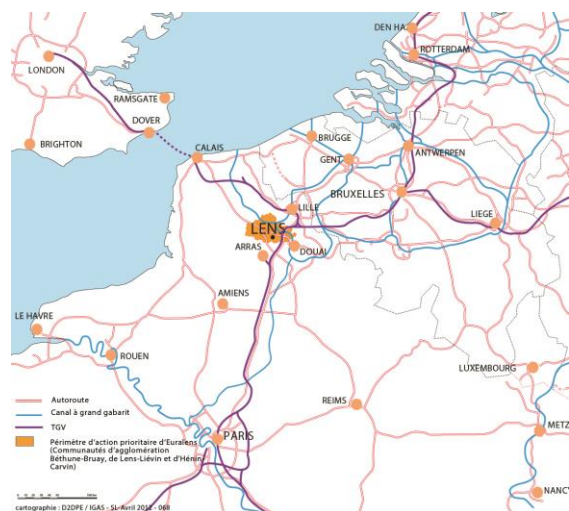


Gouvernance

- **Impulsion** : Le projet du Louvre est né sous l'impulsion du Conseil régional, la personnalité de son président est un des facteurs déclencheurs du projet (Baudelle, 2014). Parallèlement, les acteurs locaux concernés se sont rapidement engagés : cours d'anglais, traductions des menus ou diagnostic de l'offre hôtelière.

- **Structure de gouvernance dédiée** : Les acteurs territoriaux créent en 2009 l'association Euralens, structure de gouvernance chargée de fédérer les acteurs et lieu de concertation sur la stratégie de développement économique et social autour du Louvre. La Région préside l'association, qui englobe les communautés d'agglomération de Lens-Liévin, Hénin-Carvin et Béthune-Bruay. D'autres collectivités ou encore des membres privés et associatifs en font également partie. La structure poursuit notamment une politique de labellisation pour mettre en avant les projets de qualité, par exemple culturels ou architecturaux. Parmi ces projets labellisés Euralens se trouvent le réaménagement des espaces publics autour du musée (promenades plantées, passerelles, parkings...) et la reconversion du Quartier des gares – en cours. Ces projets restent en premier lieu financés par les collectivités locales.

Le périmètre d'action prioritaire d'Euralens (en orange sur la carte)



Source : Association Euralens

- **Les associations** sectorielles, comme « Louvre Lens Vallée » (pôle numérique et culturel) « Autour du Louvre Lens » (promotion touristique) ou « Bassin minier uni » (protection et valorisation du patrimoine industriel) renforcent la coopération entre les acteurs territoriaux et sont pour la plupart impulsées au niveau régional.

Promotion de la destination régionale

Le **branding** de la région Nord-Pas-de-Calais se construit autour de l'image de « Lille Région, cœur d'Europe ».

J' ♥ Lille Region

Des images de marque ciblées sont également mises en avant, comme par exemple pour les secteurs numériques et créatifs, autour de la marque « Creativallée », qui vise à « créer un Hub numérique de l'international ».

La marque régionale « CréatiVallée », en lien avec la stratégie de développement économique



Pour le tourisme, la région met en avant différentes destinations thématiques :

- la destination « région des musées » via le site internet www.laregiondesmusees.fr est dédié à sa promotion avec une carte interactive ;
- la destination « vallées et marais », avec le site dédié www.la-belle-vie.com proposant également une carte interactive et une liste d'adresses en lien avec la campagne.

Cette image de marque s'appuie sur un réseau culturel existant, comme le musée « La Piscine », à Roubaix, les collections du Château de Versailles à Arras (jusqu'en 2016) ou encore l'antenne régionale de l'Institut du Monde Arabe, implanté dans une ancienne usine de peignage à Tourcoing.

Parmi les outils opérationnels, on retrouve :

- l'existence de billets couplés (sous l'impulsion de la Région, le Louvre-Lens et le Musée des Beaux-Arts d'Arras proposent par exemple un billet couplé à 10 euros) ;
- les itinéraires officiels (les « Chemins de mémoire » du Comité Régional du Tourisme) ;
- la création d'associations de réseau au niveau international (« Mineurs du Monde », association créée par la Région visant à rassembler les bassins miniers du monde sur le thème de la reconversion) ;
- la mise en place d'un « Pass transport » avec la SNCF (billet TER avec entrée au Louvre incluse).

Ces outils ne visent pas exclusivement les visiteurs extérieurs. Par exemple, le « Pass transport » ne fonctionne que pour les TER (notamment en provenance de Lille). La course « La route du Louvre » est un marathon soutenu par la Région, essentiellement destiné aux habitants, qui relie Lille à Lens et se veut grande fête régionale et populaire.

⁴⁴ Un contrat de destination est un accord entre les acteurs locaux visant à promouvoir le développement de destinations

Logo « La région des musées »



Promotion de la destination territoriale

Au niveau du département, Pas-de-Calais Tourisme et le Conseil Général du Pas-de-Calais, mettent en avant le parcours « Autour du Louvre Lens » (la marque ALL), qui réunit les offices de tourisme des différentes municipalités concernées (Lens, Arras, Béthune, Douai). Des offres thématiques sont proposées directement par l'association, passant toutes par le Louvre.



« Autour du Louvre-Lens » a signé un contrat de destination⁴⁴ avec l'État en Juin 2015, véritable reconnaissance au niveau national.

Un des objectifs visés est de développer « le tourisme autrement » en faisant du territoire un lieu d'innovation, de créativité, d'expérimentation. Les éléments de la destination reposent sur le patrimoine matériel du territoire « à 30 minutes du Louvre-Lens » majoritairement inscrit à l'Unesco : beffrois, sites miniers, terrils, sites mémoriels des guerres mondiales, et immatériel autour des valeurs de partage, d'hospitalité et les cultures locales (les géants, le football, les carnivals, la colombophilie...).

Les acteurs locaux souhaitent désormais asseoir la marque de destination ALL, accompagner les professionnels du tourisme dans la valorisation de

touristiques. Il est mis en place avec le soutien logistique et financier de l'État.

l'offre touristique et les entreprises dans leur positionnement. Les quatre offices de tourisme du périmètre ALL se sont réunis dans une plateforme collaborative labellisée Euralens⁴⁵.

Au niveau municipal, les offres proposées par chaque office de tourisme sont pensées de manière complémentaire. L'office de tourisme de Lens-Liévin propose par exemple des balades reliant le centre-ville au musée, alors que les offices de tourisme de Béthune-Bruay, de Douai et d'Arras, situées plus à l'écart du musée, proposent des journées complètes ou de courts séjours « clefs en main » incluant une visite du Louvre-Lens, mais également du patrimoine industriel.

Indicateurs de performance

- Inscription du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco (2012) et obtention du label « Pays d'Art et d'Histoire » par la communauté d'agglomération de Lens-Liévin.
- Retombées estimées à 84 millions d'euros depuis l'ouverture (coût du projet depuis 2009 estimé à 700 millions d'euros).
- Publication par le guide touristique « le Routard » de l'ouvrage « Nord-Pas-de-Calais, la région des musées » (2012).
- Ouverture d'un H&M à Lens en 2015.
- Future implantation d'une résidence d'artistes par Pinault Collection à Lens.
- Pour Boquet (2014), Lille aurait profité davantage du Louvre que Lens, faute d'adéquation suffisante entre offre et demande hôtelières. En conséquence, peu de visiteurs resteraient plusieurs jours sur le territoire de centralité du projet.
- D'une manière générale, l'impact du musée ne pourra être jugé que sur le long terme⁴⁶.

⁴⁵ Voir Euralens, Livret Euralens n°7 : Louvre-Lens, Chiffres clés et impacts, 2015.

⁴⁶ Voir l'étude pluriannuelle de l'Insee qui vise à estimer sur le moyen-terme les retombées socio-économiques du Louvre

(Lavenseau et al, Le Louvre à Lens : un défi culturel, sociétal, économique et urbain, 2012).

Beamish Museum (Angleterre), un musée vivant et attractif en territoire rural



Crédit photo @Beamish Museum

Le *Beamish Museum* est le plus grand musée à ciel ouvert d'Angleterre.

C'est un « musée vivant », qui donne à voir la vie quotidienne dans la région entre 1820 et la deuxième guerre mondiale. Un tramway, deux fermes, une ville et une cité minière d'époque sont notamment présentés. Le musée, porté par un consortium d'autorités locales, s'inscrit dans une stratégie de redynamisation touristique et économique d'un territoire encore marqué par l'agriculture et l'activité minière. L'implication des populations dans la constitution des collections et la programmation est encouragée.

Alors que dans les années 1990 et jusqu'en 2008, le *Beamish Museum* connaît une baisse importante de revenus et de visiteurs, le projet « *Remaking Beamish* » (refaire Beamish) lui permet de devenir une des attractions majeures et facteur de visibilité du territoire. Selon le musée lui-même⁴⁷, le succès de cette réussite est dû à trois facteurs que sont :

- l'immersion du visiteur et l'expérience proposée ;
- le lien avec le territoire et la possibilité par les habitants de participer au contenu du musée ;
- l'effort d'autonomisation économique du musée et la recherche constante de nouveaux publics.

⁴⁷ Plan de développement du musée (période 2013-2015).

⁴⁸ Seules les expositions temporaires sont payantes (à titre d'exemple, l'exposition *D'or et D'ivoire* (de mai à septembre 2015) est à 9€ en tarif normal).

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./km ²)
Ville	Beamish	nc	nc	nc
Métropole de référence	Newcastle	57 895	268 100	4 630
Région métropolitaine	nc	nc	nc	nc

Source : UK Census (2011)

Le lieu

Ville	Beamish
Éloignement de la ville de référence	Périphérie : 12 km
Nombre d'employés (2012)	280
Nombre de visiteurs (2012)	589 000
Prix du billet moyen ⁴⁸	24€
Superficie	350 hectares
Gestion	Société à responsabilité limitée
Chiffre d'affaires annuel (€)	4 940 000
Résultat de l'étude d'impact associée (€) ⁴⁹	3 718 840

Source : TBR pour l'Arts Council England. Taux de change au 1er Janvier 2016 (1£ = 1,28 €).

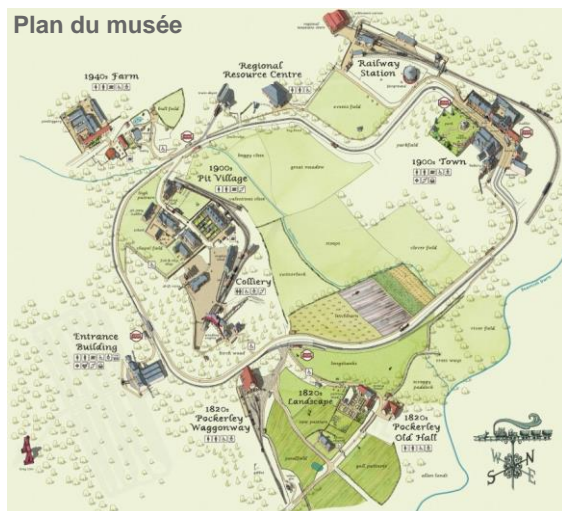
Contenus et missions

- **Une fonction mémorielle** Lorsque le projet débute en 1970, le musée a essentiellement une fonction mémorielle. Il rassemble des objets donnés par les habitants et les conserve dans une maison de campagne située sur un site de plusieurs hectares. L'accumulation de ces objets lui permet d'ouvrir ses collections au public en 1972. La reconstitution d'un village et d'un chemin de fer se fait par la suite, sur l'espace disponible, transformant le lieu en « *musée vivant* ».
- **Une immersion** Le *Beamish Museum* propose au visiteur l'expérience de s'immerger dans un village typique de la région durant l'âge d'or des mines, de l'agriculture et de l'industrie du chemin de fer. La période temporelle n'est pas clairement définie, mais elle s'inscrit surtout dans la volonté de

⁴⁹ Ces chiffres sont issus du rapport de l'Arts Council England qui a eu accès à des documents internes non ouverts au public. Les calculs ne sont pas explicités mais l'étude d'impact considère les dépenses visiteurs et les effets indirects et induits des dépenses du musée.

représenter ce qui fonde l'identité régionale (Gary Cross et John Walton, 2005).

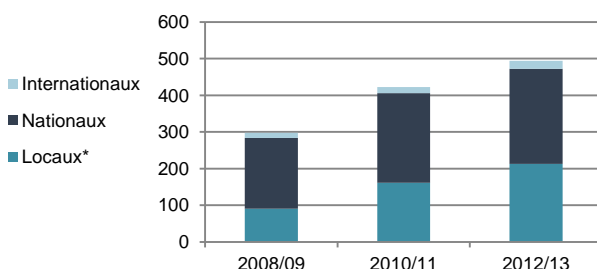
- **La reconstitution de l'architecture** mais aussi des activités (transports en commun, artisanat, commerces, fêtes populaire) est proposée, avec la participation de volontaires et d'habitants de la région.
- **Un renouvellement permanent** De nouveaux investissements sont prévus, visant notamment à recréer un village des années 1950 ou à construire un centre d'apprentissage des métiers de l'hôtellerie.



Publics et visibilité

- **Le public** du musée a augmenté de 66% entre 2008 et 2013. Il est resté essentiellement national et régional, puisque seuls 4% de ses visiteurs sont internationaux. La fréquentation y est plus basse en hiver, malgré une volonté d'atténuer cette tendance.

Nombre de visiteurs au Beamish Museum
(En milliers) :



* Les visiteurs locaux (échelle régionale).
Source : TBR pour l'Arts Council England

- **Marketing et communication** Les éléments clés de la stratégie de communication et de marketing issue de *Remaking Beamish* ont été :
 - l'investissement dans une stratégie marketing (258 000 euros par an⁵⁰) ;
 - la connaissance des différents segments du public et une communication adaptée à chaque segment (par exemple, numérique) ;
 - des investissements dans le contenu (nouvelles attractions, réhabilitations) et dans l'organisation de festivals et d'événements tout au long de l'année pour renouveler sans cesse l'offre proposée ;
 - l'ouverture du musée toute l'année (il fermait auparavant en hiver) ;
 - la mise en place du billet *Beamish Unlimited*, donnant droit à un accès illimité pendant un an. Selon l'étude TBR, cette mesure a augmenté le nombre de dons faits au musée et a rendu la vente d'un billet plus rentable.
- **Desserte** La destination est bien desservie par les transports en commun au niveau régional, effet direct de la gestion des transports par les mêmes autorités que celles impliquées dans la gestion du musée : un bus depuis Newcastle (chaque 1/2h), depuis Sunderland (chaque 1/2h) et depuis Durham (chaque heure) se rend à Beamish. Pour inciter les visiteurs à prendre les transports en commun, une réduction de 25% est proposée à l'entrée du musée sur présentation d'un ticket de bus.

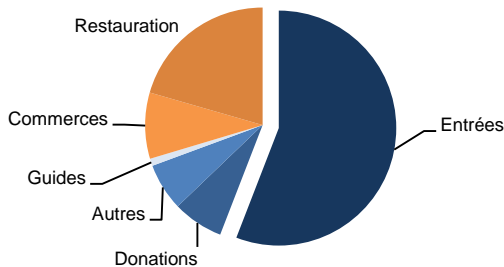
Financement et partenariats

- **Statut** Le musée Beamish a été créé par un consortium composé de différents "comtés", équivalents des départements français. Il est ainsi un musée à dimension « régionale ». Depuis 2008, c'est à la *Beamish Museum Ltd* qu'a été confiée sa gestion. Elle gère le développement de son capital depuis 2012. Un groupement d'intérêt régional composé d'acteurs locaux et d'associations nomme le directeur du bureau exécutif et se charge du financement public.
- **Le financement** Le soutien public représente moins de 10% du budget total. La diversification des sources de revenus (ouverture de nouveaux commerces) est un des objectifs du musée. Beamish reçoit également des fonds de l'*Arts Council England* avec le Bowes Museum, musée d'art situé dans un château à 80 km de Beamish.
- **Autres sources de financement** Les *Friends of Beamish Museum* et les *Business Friends of Beamish* assurent les levées de fond ainsi que le volontariat (environ 350 volontaires réguliers - acteurs, conducteurs). Les activités commerciales

⁵⁰ 200 000 £. Taux de change au 1^{er} Janvier 2016 (1£=1,28 €).

(restauration, boutique) sont gérées par la filiale *Beamish Museum Trading*.

Répartition des dépenses visiteurs au Beamish Museum (2012/2013)



Source : *Beamish Museum*

Indicateurs de performance

- 589 000 visiteurs en 2012-2013 ;
- Augmentation de 66% entre 2008 et 2012 ;
- Hausse de 20% prévue d'ici 2021 ;
- Revenus du musée liés aux billets annuels, aux événements et aux activités commerciales (restaurant, boutique) en hausse ;
- Ouverture d'un hôtel 4* Best Western aux abords du musée ;
- Le musée a gagné 100 emplois supplémentaires entre 2008 et 2012⁵¹.

Le territoire

Stratégie de développement

- **Historique** Le comté de Durham, dans lequel se trouve le musée, est une région au passé à la fois fermier et minier (fer et charbon). Il a souffert du ralentissement de l'activité industrielle et de la disparition progressive des mines dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle.
- **La stratégie** actuelle vise à favoriser la transition sectorielle et à faire du nord-est de l'Angleterre une région attractive et dynamique, autour de Newcastle qui vise une évolution de son économie vers les secteurs créatifs et de l'innovation.
- **Implication du musée** Si cette stratégie implique de nombreux acteurs territoriaux, notamment autour et à Newcastle, le *Beamish Museum* apparaît relativement peu impliqué dans cette stratégie, bien qu'il soit, de fait, un acteur territorial incontournable.

Gouvernance

Les régions n'ayant pas de réel pouvoir en Angleterre, la structure de gouvernance équivalente liée à la mise en place de la stratégie régionale est la *North East Combined Authority*, qui rassemble plusieurs acteurs territoriaux depuis 2014. Ses principales compétences concernent la régénération territoriale et le transport, puisqu'elle a hérité des compétences de l'ancienne autorité régionale dédiée aux transports.

L'autorité regroupe onze comtés, de taille et de type très différents. Le comté de Newcastle, urbain, et celui de Durham, où se trouve Beamish, en font partie. Ces différents comtés se regroupent également au sein de l'*Association of North East Councils* (Anec), structure de concertation et de coordination qui a notamment créé le partenariat culturel régional, le *North East Cultural Partnership*.

Promotion de la destination

Le *branding* de la destination est assuré par le partenariat *NewcastleGateshead*. Il est financé par les villes de Newcastle et Gateshead ainsi que des acteurs économiques. Son objectif est de promouvoir la région dans son ensemble sur plusieurs marchés : le tourisme de loisirs (dont shopping), le tourisme d'affaires, l'implantation d'entreprises, l'accueil de festivals et d'événements festifs. Ce groupement est porteur de la marque et offre un site portail dédié newcastlegateshead.net.



En matière de tourisme de loisirs, le site internet newcastlegateshead.com permet aux visiteurs de créer leur propre agenda de vacances, et d'ajouter à leur calendrier virtuel les activités présentées sur le site. Il propose également un moteur de recherche de logements dans la région.

⁵¹ Source: TBR pour l'Arts Council England, *The Economic Impact of Museums in England: Case Studies*, 2015.

Dia:Beacon, région de New-York (États-Unis), un musée d'art contemporain en milieu péri-urbain



Crédit photo @Visuallovers

Le musée Dia:Beacon a ouvert ses portes en 2003 sur les berges de la rivière Hudson dans la petite ville de Beacon (30 000 habitants), située à 100 km au nord de New-York. Il est situé dans une ancienne imprimerie d'emballages, symbole du passé industriel de la ville, et présente des collections d'art de 1960 à nos jours.

Le lieu attire chaque année une clientèle new-yorkaise importante. Son succès est notamment lié à la notoriété de la fondation mère « *Dia* » dans les milieux artistiques New-Yorkais.

Le lien avec le territoire est notable et organisé, notamment à travers des actions éducatives, la gratuité du musée pour les résidents (côté musée), ou le positionnement de la ville comme destination artistique (côté territoire).

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./km ²)
Ville	Beacon	13	14 400	1 141
Métropole de référence	New-York	1214	8 400	6 924
Région métropolitaine	État de New-York	141 300	19 700 000	139

Source : USA Census (2013)

⁵² Calcul réalisé par le centre de recherche indépendant C3D en utilisant la méthode des inputs/outputs basée sur des modèles de dépenses et de multiplicateur par secteur.

Le lieu

Ville	Beacon
Éloignement de la ville de référence	Excentré : 100 km
Nombre d'employés (2013)	75
Nombre de visiteurs (2012)	75 000
Prix du billet moyen	10€
Superficie	35 hectares
Gestion	Fondation privée
Chiffre d'affaires annuel (2007)	3 907 000
Résultat de l'étude d'impact associée ⁵²	3 718 840 €

Source: Dia:Beacon, Center for Creative Community Development (2007).

Taux de change au 1^{er} Janvier 2015 (1\$ = 0,83€)

Contenus et missions

- La fondation Dia, créée en 1974 visait avant tout à soutenir des artistes dont le projet ne permettait pas l'obtention de financements « classiques » (par exemple pour des œuvres de dimension importante ou innovantes). Pour cette raison, l'actuel musée expose essentiellement des œuvres « monumentales » et des installations.
- L'architecture du site a été pensée pour respecter l'identité du lieu et de la ville, et un jardin évoluant au fil des saisons a été créé. Chaque galerie est dédiée à l'œuvre d'un artiste et des expositions pluriannuelles sont proposées.
- Le musée organise également des concerts, des discussions mensuelles autour du travail d'un artiste (*Gallery Talks*) et des actions d'éducation artistique.
- Une librairie et un café sont présents.

Publics et visibilité

Le public du Dia:Beacon est essentiellement new-yorkais (50%) et étranger (25%), alors que le musée est situé à 1h30 de Manhattan en train. En partenariat avec la *Metropolitan Transportation Authority*, il est possible d'acheter un billet couplé comprenant le trajet en train et l'entrée au musée. Afin d'augmenter sa visibilité au niveau local, le musée est gratuit pour les habitants de Beacon depuis 2009. Des journées de gratuité sont également proposées aux habitants des villes et comtés voisins.

Financement et partenariats

- **Financement** Le musée a été financé intégralement par des contributeurs privés bien qu'il ait bénéficié du programme de réduction fiscale du gouvernement fédéral (NMTC).
- **Partenariats** Il est membre des organisations suivantes qui encouragent les partenariats entre acteurs locaux :
 - L'organisation informelle BACON réunit les membres de la fondation Dia, de la *BeaconArts* (partenariat culturel de la ville) et de la chambre de commerce de Beacon. Elle vise notamment à augmenter le nombre de visiteurs qui se rend au centre-ville de Beacon dans le cadre de leur visite au musée.
 - La *Hudson Highlands Roundtable*, dont le musée est membre actif et co-fondateur, réunit les organisations à but non lucratif situées entre le fleuve et les montagnes de l'Hudson, qu'elles soient culturelles, environnementales ou sociales.

Ces partenariats ont notamment abouti à :

- l'exposition d'œuvres réalisées par des classes scolaires de la ville, et la gratuité intégrale au musée pour ces dernières ;

- le renvoi depuis le site du musée vers les partenaires régionaux (municipalité, comté, chambre de commerce) ;
- la participation du musée à l'événement mensuel *Second Saturday*, durant lequel les institutions culturelles de la ville restent ouvertes plus tard et proposent des contenus inédits ;
- la création par la fondation Dia d'une œuvre publique de George Trakas sur la rive de l'Hudson près du musée, conçue en partenariat avec des acteurs publics et associatifs (notamment l'État de New-York et *Scenic Hudson*, une association de protection de l'environnement autour du fleuve Hudson).

Indicateurs de performance

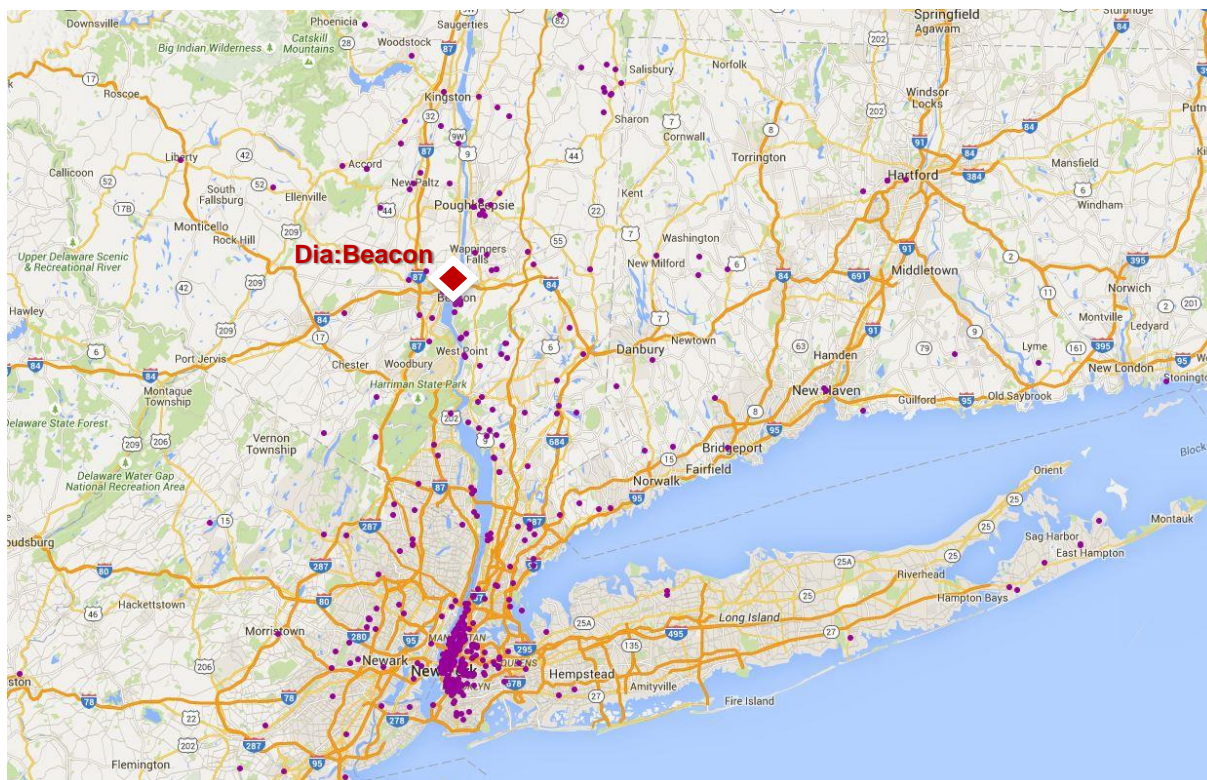
- Prix 2011 du Conseil de l'Art du Comté de Dutchess ;
- 75 000 visiteurs annuels⁵³ ;
- 48^e lieu à visiter dans la vallée de l'Hudson selon *TripAdvisor*.

Le territoire

Stratégie de développement

- **Historique** Les villes du comté ont connu une période de déclin après les années 1950, avec le départ progressif des industries et des

Origine des visiteurs du Dia-Beacon



Source : C3D

⁵³ Source : site internet du Dia:Beacon.

commerces. L'arrivée du musée a donc été vue positivement par les acteurs territoriaux, qui souhaitent désormais faire du comté une destination touristique dédiée à l'art. Deux nouveaux équipements culturels ont ainsi vu le jour l'année d'ouverture du musée et les différents acteurs culturels participent activement à la programmation culturelle (art public, festivals).

- **Le positionnement** comme destination d'art : La ville de Beacon se positionne comme destination d'art et lieu de résidence pour la classe créative. Des galeries d'art, résidences d'artistes et ateliers se sont créés depuis l'ouverture du musée.

L'espace situé entre le centre-ville et le musée fait l'objet de nouveaux investissements, et la municipalité a modifié son zonage afin de permettre la construction de nouveaux commerces.

Gouvernance

Les trois échelles territoriales autour du Dia:Beacon sont les suivantes :

- l'État de New-York, qui réunit un large territoire situé entre la métropole de New-York City, la région des grands lacs et le Canada, et qui a comme capitale Albany ;
- le comté de Dutchess ;
- la ville de Beacon.

Selon la formule d'un journal local, les autorités locales, faute de soutien direct, ont essentiellement mis en relation les acteurs. Le réseau *Beacon Arts*, réunissant les acteurs culturels de la ville, a ainsi été créé avant l'ouverture du musée.

Les comtés situés le long de la rivière de l'Hudson ont néanmoins tissé de nombreux partenariats. Par exemple, les fonds attribués à la culture par l'État dans cinq comtés sont gérés mutuellement à travers l'organisation *Arts MidHudson*.

Promotion de la destination

- *Art Along the Hudson* est une organisation soutenue par *Arts Mid-Hudson* (partenariat culturel régional) ainsi que par les acteurs territoriaux, publics comme privés, de cinq comtés situés autour de la rivière Hudson. Elle se présente comme un guide du territoire et a une fonction essentiellement marketing territorial. L'organisation met en avant les villes et les institutions culturelles situées le long du fleuve de l'Hudson. Brochures communes, documents d'information et site web sont mutualisés. Elle

promeut également la visite d'ateliers d'artistes (*Studio Tours*).



- L'organisation *Beacon Arts* soutient également la promotion de l'offre culturelle de la ville de Beacon. Elle organise notamment l'événement *Second Saturday* chaque mois, durant lequel les acteurs culturels sont ouverts jusqu'à 21h et proposent un contenu inédit.



Indicateurs de performance

- Augmentation de la population de Beacon de 17% entre 1990 et 2010⁵⁴.
- Ouverture de galeries et de nouveaux commerces autour du musée.
- Le Comté de Dutchess a été élu deuxième comté des États-Unis en 2015 pour l'utilisation des technologies de l'information et de la communication⁵⁵.

⁵⁴ Dutchess County Department of Planning and Development

⁵⁵ Classement des comtés de 250 000 à 500 000 habitants par le Digital Counties Survey.

Istanbul Modern (Turquie), le financement privé d'un musée d'art contemporain



Crédit ©Istanbul Modern

Le Musée d'Art Moderne d'Istanbul (IM) est le premier musée d'art contemporain turc.

Il a ouvert en 2004 dans un ancien entrepôt du port situé sur les berges du Bosphore, non loin du centre-ville, au sein d'un quartier en cours de revitalisation.

Son financement a été assuré par une riche famille turque très présente dans le milieu de l'art contemporain.

Il n'a reçu aucun financement public, mais son positionnement est cohérent avec celui des autorités locales et nationales, qui le mettent en avant comme symbole d'une ville moderne et internationale.

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./km ²)
Ville	Istanbul	2 651	14 115 200	1 141
Région métropolitaine	Province d'Istanbul	5 196	14 377 000	139

Source : Onu (2013)

Le lieu

Ville	Istanbul
Éloignement de la ville de référence	Central : quais du fleuve / proche centre-ville
Nombre d'employés (2013)	70
Nombre de visiteurs (2012)	650 000
Prix du billet moyen	10€
Superficie	0,8 hectare
Gestion	Fondation privée
Chiffre d'affaires annuel	NC

Source : Polo (2013)

Contenus et missions

Bien que l'architecture du nouveau musée ait été confiée à un architecte turc renommé, l'enveloppe de l'ancien entrepôt a été peu modifiée.

Plusieurs espaces d'exposition sont proposés.

- Le hall principal organise de manière chronologique les œuvres d'artistes modernes et contemporains, turcs et étrangers.
- L'espace d'exposition secondaire présente les expositions temporaires (trois ou quatre simultanément) et les performances.
- La galerie de la photographie expose des photographies turques et étrangères dans le cadre de l'exposition permanente et des expositions temporaires.
- L'espace d'exposition *pop-up* présente des expositions interdisciplinaires, d'architecture, de design ou de vidéo, par exemple.

Le site contient également un cinéma, une boutique de design, une librairie et un restaurant.

Des actions éducatives et des ateliers ouverts à tous sont organisés (notamment *The Education Room*), en partenariat avec des écoles ou à titre privé.

Publics et visibilité

Le musée attire essentiellement les classes moyennes et supérieures : en 2008, 72% des visiteurs sont

diplômés du supérieur⁵⁶. Les professions les plus représentées parmi les visiteurs sont professeurs et académiques (20%), artistes (18%), ingénieurs (11%) et étudiants (10%).

Par ailleurs, 73% des visiteurs sont des femmes, une proportion plus élevée pour les visiteurs turcs qu'étrangers.

L'accessibilité du musée est relativement aisée en Tram ou en bus. Il est ainsi situé à moins de 2 km du parc *Taksim*, considéré comme le cœur d'Istanbul.

Afin d'attirer les visiteurs locaux, tous les jeudis, le musée est ouvert gratuitement aux turcs (opération *votre jeudi*).

Financement et partenariats

La famille qui a financé le musée est un acteur important de la scène culturelle istanbulite et sponsor de l'*Istanbul Foundation for Culture and Art* (IKSV).

Même si sa construction a été favorisée par un soutien national et municipal, le musée ne reçoit aucune aide publique.

Le musée se doit ainsi d'être auto-suffisant. Pour atteindre cet objectif, il peut compter sur de nombreux sponsors, puisque près de 60% de ses revenus viennent du parrainage, contre 10% de la billetterie (Polo, 2013). Par exemple, l'opération *votre jeudi* est sponsorisée par le conglomérat agroalimentaire *Ülker*.

Le musée a un partenariat avec la municipalité, qui assure chaque jour le transport gratuit pour les enfants des écoles publiques de la ville.

Il peut également compter sur de nombreux partenariats ponctuels à l'étranger, comme avec le musée *Boijmans van Beuningen*, la *Tate Modern* ou le *MoMa*.

Indicateurs de performance

- 650 000 visiteurs annuels.
- 25% sont venus au moins quatre fois.
- 96% de visiteurs satisfaits par leur visite⁵⁷.
- élu 8^e meilleur musée de Turquie sur TripAdvisor.

Le territoire

Stratégie de développement

L'objectif principal des autorités locales est de faire d'Istanbul une ville-monde et moderne. Le tourisme, les finances, la culture et les arts sont notamment mis en avant.

Entre 2010 et 2014, le nombre de touristes a progressé de 80% pour atteindre près de 12 millions de visiteurs.

La ville poursuit également un programme de rénovation urbaine ambitieux, qui s'appuie sur des partenariats publics/privés.

Le projet *GalataPort* vise ainsi à réhabiliter entièrement la zone portuaire d'Istanbul, zone qui inclue le bâtiment du musée d'art contemporain qui devait même être détruit dans le cadre de son développement. Une intervention du premier ministre a permis d'éviter cette disparition (Polo, 2013). Un port dédié aux navires de croisière, un hôtel 5* et un centre commercial sont notamment prévus.

Concernant le secteur culturel, la même tendance d'une plus grande implication du secteur privé est observée. Comme les dépenses publiques concernent essentiellement la protection du patrimoine, ce sont les investissements privés qui financent la construction d'institutions d'art contemporains et le soutien aux industries culturelles et créatives. Depuis les années 2000, la ville connaît une croissance forte du nombre d'institutions culturelles.

Gouvernance

La Province d'Istanbul couvre un espace deux fois supérieur à celui de la ville. Elle est le relais de l'Etat, mais a peu de compétences par rapport aux municipalités.

La Municipalité, ou *Istanbul Metropolitan Municipality* (IMM), concentre l'essentiel des compétences culturelles et d'aménagement urbain.

Promotion de la destination

La chambre de commerce d'Istanbul a engagé une politique proactive de marketing de la destination, notamment lors du Mipim (www.istanbulatmipim.com).



Stand de la chambre de commerce d'Istanbul au Mipim ©Vincent Gollain

⁵⁶ Recherche menée par Synovate mentionnée sur www.istanbulmodern.org/en/press/press-releases/istanbul-modern-press-release_651.html

⁵⁷ Source : Polo (2013), *Istanbul Modern Press Release 2008*

La mise en avant de la destination d'Istanbul par les pouvoirs publics se concentre autour de grands événements, comme « *Istanbul, Capitale Européenne de la Culture* », mais aussi autour du tourisme d'affaires.

Pour Ayşe Banu Bıçakçı (2012), si Istanbul n'a plus à faire ses preuves comme destination culturelle, ses dirigeants locaux souhaitent à travers ce type d'événement mettre en avant la dimension européenne et occidentale d'Istanbul, dans un but politique.

Logo d'Istanbul, Capitale Européenne de la Culture 2010



Le parc Güell à Barcelone (Espagne), un site surfréquenté



Parc Güell ©Dious

Le parc Güell est un célèbre parc dessiné par Gaudí situé en bordure de Barcelone. C'est le lieu le plus visité de la ville.

En 2013, au regard de la sur-fréquentation du site, une partie du parc devient payante.

Cette stratégie s'inscrit dans celle de la ville de limiter les effets négatifs liés à l'activité touristique (dégradation et surfréquentation des sites) et de transformer l'image de Barcelone, à la fois à l'extérieur et auprès des citoyens.

Le château de *Monjuïc* a dans ce cadre connu une politique similaire.

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./ km ²)
Ville	Barcelone	102	1 614 100	15 824
Région métropolitaine	Province de Barcelone	7 733	5 529 100	715

Source : *Departament d'Estadística, Ajuntament de Barcelona (2013) et Instituto Nacional de Estadística (2012)*

Le lieu

Ville	Barcelone
Éloignement de la ville de référence	Périphérie directe
Nombre d'employés	NC
Nombre de visiteurs (2014)	2 598 700
Prix du billet moyen	7€
Superficie	12 hectares
Gestion	municipalité
Chiffre d'affaires annuel	14 350 000 €

Sources : *Unesco, El País (2014), ABC (2015)*

Contenus et missions

Le parc Güell est une réalisation paysagère et architecturale de l'architecte Antonio Gaudí, classée au patrimoine de l'Unesco depuis 1984. Parmi les éléments architecturaux notables, on note la présence du plus long banc ondulé du monde et de la célèbre statue en mosaïque d'une salamandre, devenue l'un des symboles de la ville. La mission de la municipalité, en charge du site, est essentiellement de conserver ce patrimoine tout en assurant son ouverture au public.

Publics et visibilité

Le parc était gratuit jusqu'en 2013 et attirait 9 millions de personnes chaque année. Cette fréquentation importante dans un espace relativement réduit a poussé la municipalité à rendre payant l'accès à une partie du parc et à restreindre à 800 le nombre maximum de visiteurs par heure. La zone payante concerne essentiellement les espaces dessinés par Antonio Gaudí.

Pour accompagner cette transition, des outils numériques ainsi qu'un panel de services annexes ont été développés : itinéraires conseillés, visites guidées, application *Smartphone*. Les visiteurs peuvent réserver en ligne un billet avec une heure précise d'entrée.

Afin de conserver l'intérêt des citoyens pour les lieux culturels, les habitants et certains travailleurs des quartiers voisins (près de 50 000 personnes) conservent un accès libre au parc. Pour autant, ces visiteurs ne représentaient que 5% des visites en 2014, contre 89% de visiteurs étrangers.

L'accessibilité du parc est réduite en métro puisque la station la plus proche est à 10 minutes de marche. Des escalators ont néanmoins été aménagés pour favoriser la venue depuis l'arrêt de métro le plus

proche. L'accès en bus est facilité, plusieurs lignes passant devant l'entrée du parc.

L'initiative *Park Güell y las escuelas* permet aux groupes scolaires de visiter gratuitement le parc et de bénéficier de tarifs réduits sur les visites guidées.

Financement et partenariats

La ville est en charge de la gestion du site (Unesco, 2014). Le passage à l'entrée payante lui permet de générer des revenus : le chiffre d'affaires représente 14 350 000 euros par an, dont 50% servent à financer les nouveaux dispositifs de régulation et d'information.

Indicateurs de performance

- Chute du nombre de visiteurs de 9 millions (équivalent du musée du Louvre à Paris), à 2 millions annuels (équivalent du Muséum national d'Histoire naturelle) ;
- 5% des visiteurs entrent gratuitement ;
- 61 007 visiteurs scolaires dans le cadre du programme *Park Güell y las escuelas*⁵⁸.

Le territoire

La stratégie de développement

« Dans ce patchwork métropolitain barcelonais, les réalités sont diverses et contrastées : malgré cette euphorie amorcée dans les années 1990, certains quartiers sont loin d'avoir réussi à « s'en sortir », d'autres se sont même marginalisés »

Marie Barbas, Introduction du colloque « Espaces hérités, espaces enjeux : appropriations – (dé)valorisations catégorisations ».

La ville de Barcelone est une destination très prisée, dont la surfréquentation a pu mener à quelques tensions dans l'espace public. En Catalogne, la forte saisonnalité de la demande et l'urbanisation agressive des zones côtières mitigent également les effets positifs de l'activité touristique. La stratégie des acteurs territoriaux vise à atténuer ces phénomènes et à modifier l'image de la ville.

La culture, et notamment les industries créatives, font partie intégrante de cette stratégie, alors qu'elles étaient peu intégrées aux enjeux touristiques et économiques avant les Jeux Olympiques (Morato, 2013). L'un des exemples notables est la construction du quartier 22@bcn de Poblenou, un important projet de redéveloppement urbain visant la création d'un cluster numérique et créatif. Le projet, engagé par la municipalité de Barcelone autour d'une agence de développement en 2000, a attiré près de 56 000

nouveaux travailleurs depuis (la moitié étant liée aux universités).

La gouvernance

- La Direction Générale pour le Tourisme (DGT) de Catalogne a peu de moyens mais cherche à coordonner les actions des acteurs régionaux.
- Au niveau de la Province, le bureau de promotion touristique, créé en 1997, s'occupe de la promotion de la destination à l'échelle provinciale.
- Au niveau de la ville, la stratégie touristique est définie par *Barcelona Consortium*, un partenariat public / privé fondé par la Chambre de Commerce et la municipalité.

Promotion de la destination

La province de Catalogne cherche essentiellement à stimuler le tourisme dans les zones moins fréquentées. Leur principale réalisation a été de structurer l'offre des zones rurales par grandes thématiques, ou clusters, l'idée étant de vendre plusieurs destinations plutôt qu'une seule.

Deux découpages principaux ont été effectués :

- par cohérence territoriale : la côte, les paysages ruraux, les Pyrénées ;
- par thématique (culture, sport, gastronomie).

Le site *barcelonaesmoltmes.cat* propose une carte interactive reprenant ces découpages et des propositions d'itinéraires. L'initiative s'appuie sur le slogan « Barcelona, c'est bien plus ».



La ville de Barcelone cherche à vendre une destination Barcelone, aux aspects multiples, qui puisse s'étendre « au-delà des frontières de la ville » (stratégie Barcelone 2015). Dans le même temps, elle a aussi comme objectif de réduire les effets négatifs liés au tourisme de masse et mieux partager avec la population les retombées de l'activité touristique.

Le site internet de la ville propose ainsi deux interfaces différentes, une pour les habitants (<http://lameva.barcelona.cat>) et une pour les personnes extérieures à la ville (<http://meet.barcelona.cat>).

Pour les habitants, la carte *Gaudir Mès Barcelone*, permet d'accéder gratuitement ou de bénéficier de réductions dans de nombreux monuments culturels de

⁵⁸ Source : Parc Güell

la ville. Par exemple, le parc Güell est gratuit avec cette carte.

Pour les touristes, la *Barcelona Card* intègre un ticket illimité pour les transports en commun ainsi que des entrées gratuites ou des réductions pour des lieux culturels, restaurants et autres prestataires touristiques.

Indicateurs de performance

- 16,5 millions de nuitées en 2013.
- 38 000 personnes ont demandé la carte Gaudi+BCN.
- 81% des résidents soutiennent que le tourisme renforce l'économie, 84% qu'il améliore l'image internationale de la ville et 92% sont en faveur du tourisme culturel.
- 100 000 personnes employées dans le secteur touristique⁵⁹.

⁵⁹ Sources : *El Pais* (2014), OCDE (2009)

Palace National de Queluz à Sintra (Portugal), la gestion mutualisée d'un ensemble patrimonial



©PSML-Wilson Pereira (2015)

Le *Palace National de Queluz* (Palais National de la Peine) est un ancien palais royal situé à 20 kilomètres de Lisbonne dans un parc naturel à Sintra (petite ville de 30 000 habitants). Il est inscrit au Patrimoine Mondial de l'Unesco au sein du paysage culturel de Sintra, qui comprend d'autres châteaux et monuments remarquables du parc. Le palais est visité par près de 900 000 visiteurs par an, soit presque autant que le Mont Saint-Michel, tandis que l'ensemble du site génère un total de deux millions d'entrées annuelles.

	Nom	Superficie (km ²)	Population	Densité (hab./ km ²)
Ville	Sintra	320	377 800	1 181
Métropole de référence	Lisbonne	100	547 000	5 470
région Métropolitaine	Région de Lisbonne	3001	2 136 000	946

Source : INE, PORDATA (2011)

Sintra et Lisbonne.



Source : Câmara Municipal Sintra

Le lieu

Ville	Sintra
Éloignement de la ville de référence	Excentré : 25 km
Nombre d'employés	114
Nombre de visiteurs (2014)	889000
Prix du billet moyen	10€
Superficie	946 hectares
Gestion	Société à capitaux publics
Chiffre d'affaires annuel	NC

Source : Unesco, Parques de Sintra, Communication interne

Contenus et missions

Le *Palace National de Queluz* a été construit par le roi Ferdinand II au XIX^{ème} siècle. Il est situé au sein du paysage culturel de Sintra, composé de constructions romantiques réparties dans un parc en collines recouvert de plantes locales et exotiques. Dans les jardins du *Palace National de Queluz* se trouve également l'Ecole Portugaise de l'Art Équestre.

Publics et visibilité

En 2014, 86% des visiteurs étaient étrangers, seulement 14% étaient portugais.

Le château propose des activités permettant de répondre aux attentes des visiteurs : visites familiales thématiques, tours en calèche et à cheval.

L'existence d'une société commune pour plusieurs châteaux des alentours permet la mise en commun de différents services :

- un site web partagé ;
- des billets couplés entre les différentes institutions ;
- des circuits de randonnées reliant les différents sites ;
- un service de location de vélos électriques est proposé par une société partenaire ;
- une application commune comme support audioguide ;
- la mutualisation du processus de *privatisation d'espaces* ;
- des produits similaires vendus dans les différentes boutiques.

L'initiative *Ouvert pour travaux* permet aux visiteurs d'assister aux travaux et aux rénovations en cours, dans le but de donner à voir la qualité des travaux de rénovation et de susciter des vocations.

Les différentes offres pour les groupes scolaires sont particulièrement étudiées :

- ateliers d'éducation environnementale dans le parc ;
- visites-jeux et animations d'époque ;
- contes et spectacles de marionnettes ;
- concerts pour jeunes enfants.

L'accessibilité du site depuis le centre-ville de Sintra est assurée par le réseau de bus local.

Financement et partenariats

La société à capitaux publics *Parques de Sintra*, créée en 2000, a fédéré les différentes entités jusqu'alors en charge du site. Elle se doit d'être entièrement autonome financièrement car elle ne reçoit aucun financement local. Ses revenus proviennent essentiellement des billets d'entrées, des boutiques, des espaces de restauration et de la location d'espaces événementiels. La société candidate également à l'obtention de bourses d'investissement provenant de fonds nationaux ou européens.

Indicateurs de performance

- *Parques de Sintra* élue meilleure entreprise de conservation du patrimoine au monde en 2013 et 2014 par les World Travel Awards ;
- 889 000 visiteurs au *Palace National de Queluz* (+14% entre 2013 et 2014) selon *Parques de Sintra* ;
- 1 928 000 entrées sur l'ensemble du site (+13% entre 2013 et 2014).

Le territoire

Stratégie de développement

La ville de Sintra a un dynamisme qui lui est propre et elle est reconnue comme destination touristique à part entière pour son patrimoine culturel et paysager. Pour autant, sa population est vieillissante et elle a un taux de chômage relativement important. Certains anciens espaces industriels sont à l'abandon et les industries tertiaires y sont sous-représentées. Le secteur touristique et l'attractivité du parc patrimonial et paysager sont donc une composante importante de son économie.

La société *Parques de Sintra* a comme mission de devenir une référence nationale dans le domaine de la protection et de la valorisation du patrimoine. Ses compétences doivent pouvoir être mises au service d'institutions similaires sous tutelle de ses actionnaires, à savoir essentiellement l'État et la ville de Sintra.⁶⁰ Cette mission est cohérente avec la stratégie touristique nationale et régionale qui vise à

⁶⁰ Ses actionnaires sont l'Institut de Conservation de la Nature et des Forêts (ICNF), l'État, l'organisation gouvernementale

faire du Portugal une destination touristique compétitive et de qualité, notamment en matière de gestion patrimoniale.

Gouvernance

La gouvernance du Grand Lisbonne est actuellement source de débat et de projet. Il n'existe en effet pas de gouvernement à l'échelle métropolitaine ou régionale mais des subdivisions dotées d'un représentant de l'état. Les problématiques touristiques hors Lisbonne sont ainsi essentiellement gérées au niveau national, même si l'Entité Régionale du Tourisme de la Région (*Entidade Regional de Turismo da Região*) est créée avec le soutien national en 2013. Elle a en charge des questions touristiques au niveau de la région administrative de Lisbonne.

Promotion de la destination

Au niveau régional, l'*Entidade Regional de Turismo da Região* a défini sa stratégie en 2013 en partenariat avec le cabinet de Conseil Roland Berger. La déclinaison de la stratégie repose sur un site internet ancien, en portugais (www.entlisboa.pt).

Au niveau de la métropole, l'association *Tourisme de Lisbonne* est un organisme sans but lucratif créé par plusieurs partenaires, publics et privés. Il gère le site www.visitlisboa.com, peu interactif en comparaison avec d'autres sites de grandes métropoles. Les services suivants sont proposés :

- une carte interactive en ligne qui inclue la région du Grand Lisbonne incluant Sintra ;
- la *Lisboa Card* donne un accès illimité aux transports en commun et la gratuité dans 26 lieux touristiques et culturels.

Le site [golisbon](http://golisbon.com) est le concurrent privé de [visitlisboa](http://visitlisboa.com). Il se présente comme premier site d'information touristique de la ville et n'est rattaché à aucune institution publique. La ville de Lisbonne a également lancé un site [askmelisboa](http://askmelisboa.com).

Au niveau de la ville de Sintra, la promotion s'appuie sur le slogan et le discours « *Sintra, capitale du romantisme* », marque bien installée et cohérente avec l'identité de la ville. Le site sintraromantica.net répertorie les principales attractions touristiques de la ville et les classe par thème (par exemples *golf, nature, gastronomie*). L'accès à la ville de Sintra depuis Lisbonne se fait en train (trajet 1h30). L'arrivée à Sintra dans le centre-ville historique permet ainsi aux visiteurs d'utiliser ensuite le réseau de transport public local et de se rendre à l'office de tourisme ou dans les différents tour-operators.

« *Tourisme du Portugal* » (TP) et la municipalité de Sintra. Source : document "Política de Gestao da PSML", 2015.

Les grandes tendances identifiées

La synthèse qui suit est le résultat du tour d'horizon présenté précédemment et des informations collectées sur une centaine d'autres lieux culturels autour du monde (liste disponible en annexe). Elle donne un aperçu des grandes tendances identifiées dans la mise en valeur de territoires par les lieux culturels.

L'équipement : des innovations dans l'architecture et la programmation

Les contenus et missions s'élargissent

Malgré la diversité des différents lieux culturels étudiés, on retrouve certains points communs et initiatives récurrentes.

D'une manière générale, les lieux culturels doivent souvent réaliser un « grand écart » entre leur fonction touristique/économique, et leur rôle éducatif/culturel, pour des raisons économiques mais aussi politiques. Ces espaces déploient ainsi un panel d'activités large - activités récréatives, sportives, ou commerciales - et peuvent être ouverts au public. Ils deviennent ainsi des lieux de vie à part entière investis par le public : place ouverte, bord de mer, fleuve, parc, jardin, piscine... Les espaces intermédiaires, comme les parvis ou les jardins sont souvent considérés comme faisant partie du lieu et sont investis par des activités, spectacles et événements.

L'architecture répond à ces contraintes, en se voulant ouverte et accueillante, tout en répondant à l'impératif de véhiculer un message.

Elle est souvent une œuvre d'art en soi, qu'elle soit le fruit de :

- la conservation d'un bâtiment patrimonial unique : le château de Schönbrunn à Vienne rappelle l'histoire impériale de la ville ;
- la réhabilitation d'un bâtiment : la Tate Modern, construite dans une ancienne centrale

électrique, symbolise à la fois le passé industriel du quartier et son renouveau ;

- la construction d'un bâtiment moderne : le Musée du Louvre de Lens, conçu pour ne pas écraser son environnement.

D'une manière générale, on observe une tendance à l'innovation et au mélange des genres dans les initiatives architecturales mais aussi dans les contenus : le nouveau projet d'extension de la Tate Modern à Londres avec un nouveau bâtiment abritant restaurants, ateliers et lieux d'exposition en est un exemple.



Chantier d'extension de la Tate modern à Londres, ouverture du nouveau bâtiment prévue courant 2016.

Crédits photos de haut en bas @stevekeiretsu ; Chris Sampson

L'inscription dans des réseaux culturels et le partage de contenus culturels sont fréquents et semblent très bénéfiques aux petites institutions, comme dans le cas de la diffusion des collections du Château de Versailles au musée des beaux-arts d'Arras. Le contenu culturel est enfin systématiquement accompagné d'une programmation événementielle, présentée comme incontournable au dynamisme d'un équipement.

Davantage de publics et de visibilité

Les statistiques réalisées par les équipements eux-mêmes sur les caractéristiques des publics sont

cohérentes avec les enquêtes nationales et internationales :

- les professions intermédiaires et supérieures sont surreprésentées ;
- dans les équipements à rayonnement international, les marchés émergents apparaissent en forte croissance (Russie, Brésil, Chine selon les pays).

Le nombre de visiteurs annuels dessine les contours d'une typologie de lieu.

- Les lieux qui accueillent entre 50 000 et 150 000 visiteurs par an, souvent situés en périphérie ou à rayonnement local :
 - *Artsdepot* est situé dans le Grand Londres et vise à donner une impulsion culturelle à un territoire doté jusqu'alors de peu d'infrastructures culturelles. Il accueille 100 000 visiteurs par an ;



Entrée principale d'Artsdepot à Londres © VFL-ArtsDepot

- La *Bendigo Art Gallery* est une galerie d'art régionale située à 150 km de Melbourne qui attire 130 000 visiteurs par an ;
- La *Friche la Belle de Mai*, située dans un quartier défavorisé de Marseille, se veut symbole de la diversité culturelle de la ville mais draine essentiellement un public local. Elle attire environ 130 000 personnes annuellement.



La Friche (Marseille) © Caroline Dutrey

- Les lieux qui accueillent jusqu'à 1 million de visiteurs, qui rayonnent au niveau national et régional mais moins attractifs pour la clientèle

internationale ou très excentrés des bassins de vie :

- Le Louvre Lens attire essentiellement une clientèle régionale au sens large (pays européens limitrophes).
- Le *Riverside Museum* à Glasgow en Ecosse attire 740 000 visiteurs annuels. Ce musée des transports à l'architecture remarquable ouvert en 2011 a été labellisé musée européen en 2013, il est gratuit et situé dans le quartier des docks réaménagé.

- Enfin, les lieux de référence, incontournables pour les touristes étrangers :

- Le *Rijksmuseum* à Amsterdam, situé en centre-ville dans le quartier des musées, attire 2,5 millions de visiteurs par an.
- Le *Getty Center* à Los Angeles, musée et centre de recherche et d'enseignement situé sur les hauteurs de la ville, attire environ 1,3 million de visiteurs chaque année.

Concernant la structure des publics :

- la plupart des grands équipements peinent à attirer un public local, sous-représenté dans les statistiques : au château de Schönbrunn à Vienne, seulement 5% des visiteurs sont autrichiens ;
- les équipements de taille moyenne sont plus à même d'attirer un public aux origines plus diversifiées. Au *Dia:Beacon*, près de New-York, 50% des 75 000 visiteurs annuels sont new-yorkais, 25% viennent du reste des États-Unis et 25% sont étrangers ;
- enfin, la proportion de visiteurs scolaires apparaît fortement liée à la capacité (et la volonté) de l'équipement de leur proposer une offre adaptée et avantageuse. À titre d'exemple, les ateliers et activités proposées par *Artsdepot* aux scolaires permet d'attirer 9 000 élèves par an, soit presque 10% de sa fréquentation annuelle. En cohérence avec les fonctions économique et touristique de ces équipements, l'utilisation de stratégies relevant du domaine du marketing et de la communication est récurrente.

Ces stratégies peuvent être « lourdes » (modification de l'offre culturelle, rénovations), ou « légères » (tarification, campagne de communication). Les stratégies légères relèvent principalement de :

- la tarification :
 - la gratuité intégrale ou partielle permet de faire du lieu un espace semi-public, et peut permettre d'augmenter les dépenses sur site. Au *Beamish Museum* près de

Newcastle, l'achat d'un billet simple donne une entrée gratuite pendant un an, encourageant le visiteur à revenir ;

- billets sur-mesure : le visiteur choisit les parties de l'équipement qu'il souhaite visiter et bénéficie d'un tarif adapté ;
- jours d'ouverture dédiés, réductions ou gratuité intégrale pour les visiteurs locaux. Au *Dia:Beacon*, un jour par an est gratuit pour les habitants des villes voisines. Au *Red Dot Design Museum* à Zollverein, Essen, une journée « payez autant que vous voulez » est proposée.
- des horaires d'ouverture :
 - ouverture annuelle et non seulement saisonnière ;
 - ouverture ponctuelle plus tardive (nocturne).
- la communication :
 - rénovation du site internet / du logo ;
 - cartes et informations approfondies en ligne ;
 - services de réservation en ligne.
- des services sur site :
 - espaces de spectacles / concert.
 - visites guidées, médiation.
- l'accessibilité, qui ne relève que partiellement de l'équipement :
 - la mise en service de modes de circulation doux (location de vélos, bus électrique) ;
 - l'itinéraire pédestre proposé par le lieu, pour venir ou pour parcourir les alentours ;
 - l'amélioration de la signalétique aux abords du lieu ;
 - l'accessibilité assurée pour tous.
- d'actions dirigées vers des types de publics particuliers :
 - relations avec les scolaires (formation des accompagnants, brochures approfondies) ;
 - relations avec les tours opérateurs (plateforme de réservation dédiée, documents d'information).

Financement et partenariats

Selon Nicolas Aubouin et Emmanuel Coblence⁶¹, la relation entre un lieu culturel et son territoire peut se schématiser de la manière suivante :

D'un côté, l'**îlot** fonctionne en autonomie par rapport à son territoire et tisse peu de liens avec celui-ci. Le cas extrême est celui de l'Institut *Inhotim* au Brésil, musée privé d'art contemporain

situé dans un parc botanique qui attire 400 000 visiteurs par an mais ne bénéficie que très relativement à la petite ville dans laquelle il est implanté.

L'institut Inhotim, en lointaine périphérie de Belo Horizonte (Brésil)



Institut Inhotim au milieu de son jardin ©Institut Inhotim

Le musée a un effet attractif très important : il est référencé au second rang des musées à voir en Amérique Latine par TripAdvisor. Sa renommée dépasse largement celle de la petite ville de Brumadinho. Pourtant, l'impact local reste limité⁶². En effet, le nombre d'excursionnistes est trois fois plus élevé que le nombre de touristes : les visiteurs ne restent pas autour du musée. En conséquence, c'est la grande ville de Belo Horizonte (60 km) qui en bénéficie le plus : les dépenses des visiteurs, mais également celles des employés, y sont effectuées majoritairement. Ainsi, pour environ quatre emplois créés à Belo Horizonte, un seul serait créé à Brumadinho. En effet, celle-ci ne possède pas les infrastructures nécessaires pour accueillir l'ensemble des visiteurs, ni un écosystème économique assez dense pour éviter les fuites. Malgré cela, une grande partie de ses habitants travaillent dans le secteur touristique (commerces, restauration). Le musée est ainsi le deuxième employeur de la ville, et Brumadinho a connu l'impact relatif le plus important en termes d'emplois. Le musée MAO situé à Belo Horizonte propose des offres de formation pour des jeunes en difficulté, permettant à 80% d'entre eux de trouver un emploi par la suite dans le secteur culturel, et donc potentiellement à Inhotim. Les actions entreprises par l'institut ont des impacts sociaux : la cohésion sociale, l'accès à la culture et la fierté des habitants est améliorée. Quelques externalités négatives sont soulevées dans les études d'impact : une minorité d'habitants se plaint de la hausse des prix des terrains et des problèmes de circulation.

De l'autre, l'**essaim** co-construit avec son environnement et s'inscrit dans des dynamiques de réseau déjà existantes. Comme le décrivent Aubouin et Coblence dans le cas des friches industrielles, il peut aussi les initier et devenir « une

⁶¹ Nicolas Aubouin et Emmanuel Coblence (2013), *Les Nouveaux Territoires de l'Art, entre îlot et essaim*

⁶² Cf. Diomira Maria Cicci Pinto Faria, Roberto Luís de Melo Monte-Mór, *Um museu: O que é desde a perspectiva*

econômica e do desenvolvimento regional? Uma aproximação a partir do museu-parque Inhotim, Universidade Federal de Minas Gerais – Cedeplar/UFMG.

plateforme d'expertises permettant la coordination entre les différents projets artistiques locaux ».

La configuration de l'essai n'est pas l'exclusivité d'une initiative privée ou publique. Elle est néanmoins toujours le fruit d'un travail de concertation entre acteurs, qui peut prendre différentes formes :

- un accord formel : par exemple, un bail immobilier de très longue durée (ou bail emphytéotique) peut être attribué à une association ou une fondation pour la gestion d'un site culturel ou patrimonial, associé ou non à des conditions et à des formes de contrôle. Le *Beamish Museum* près de Newcastle est ainsi géré par une société à responsabilité limitée dont le directeur du bureau exécutif est nommé par un groupement d'intérêt régional, soucieux des intérêts du territoire ;
- la création d'une organisation de concertation, qui permet d'assurer un dialogue continu sur des sujets spécifiques (rénovation d'un quartier, stratégie d'attractivité). Le musée *Dia:Beacon* près de New-York, la chambre de commerce et le partenariat culturel de la ville échangent ainsi dans le cadre de l'organisation BACON qui vise à encourager les visiteurs du musée à se rendre dans le centre-ville ;
- une concertation informelle, néanmoins dépendante de la qualité des relations entre les différents acteurs. C'est par exemple le cas entre les financeurs de *Istanbul Modern* et les autorités locales et nationales. Parmi les partenariats originaux identifiés, on retrouve notamment :
 - la participation du lieu culturel à des projets d'intérêt public : le *Dia:Beacon* a participé à la reconversion des quais du

fleuve situés à ses abords en finançant la création d'une œuvre publique ;

- le mécénat, qui permet d'attribuer le financement d'un projet, d'un espace ou d'une initiative à une entreprise unique : les séries Unilever à la *Tate Modern* sont des œuvres annuelles commandées et financées par l'entreprise multinationale Unilever ;
- les partenariats scolaires, qui peuvent prendre place lors des périodes creuses : la société en charge du *Palace National de Queluz* à Sintra près de Lisbonne propose, en partenariat avec le centre d'étude musical CEMSP, un programme d'apprentissage du chant baroque pour les jeunes portugais.

Le territoire, interface des stratégies collectives et des destinations

Les stratégies de développement

Les lieux culturels étudiés s'intègrent tous dans une stratégie territoriale plus large, qui peut être de différents types. Selon la typologie de l'étude menée par Ineum Consulting, trois types de stratégie autour d'investissements culturels peuvent être distingués : l'évolution de l'identité originelle, la mise en avant de l'attractivité et de la compétitivité, et enfin le renforcement de la cohésion sociale.

L'évolution de l'identité initiale

Les lieux culturels, par leur dimension symbolique, peuvent s'inscrire dans une stratégie visant à modifier l'image, voire même l'identité dominante



Source : Hausmann, A. (2007). „Cultural Tourism: Marketing Challenges and Opportunities for German Cultural Heritage." *International Journal of Heritage Studies*, 13(2): 170-184.

d'un territoire. C'est le cas pour le *Beamish Museum* près de Newcastle, Zollverein à Essen, le *Dia:Beacon* près de New-York, le Louvre-Lens, l'*Istanbul Modern* et la *Tate Modern* à Londres.

Si tous les lieux culturels n'ont pas comme vocation première à s'inscrire dans cette démarche, ils en deviennent des acteurs « malgré eux », et peuvent largement en bénéficier à travers un soutien institutionnel, stratégique et parfois financier. Certains lieux ont même été créés pour agir sur l'identité du territoire d'installation, comme le Louvre-Lens ou le *Beamish Museum*.

Dans la plupart de ces cas, à l'origine, le territoire est encore marqué par une image négative associée au déclin de l'activité industrielle et à une faible attractivité. Le lieu culturel, par sa capacité à véhiculer un imaginaire et une identité, permet de renouer avec cette histoire tout en lui apportant une continuité présente et future.

À travers le lieu, c'est ainsi le récit du territoire qui s'écrit et se renouvelle.

Ce récit peut :

- s'inscrire dans un passé « fantasmé » et idéalisé, comme au *Beamish Museum* près de Newcastle qui vise à recréer l'atmosphère d'un village anglais avant la guerre ;
- se vouloir témoignage fidèle du passé : le musée de la Ruhr à Zollverein ou le *People's History Museum* à Manchester se veulent lieu de mémoire de la culture industrielle, dans toutes ses dimensions ;
- se tourner vers le futur : la *Tate Modern* de Londres a été construite comme musée du nouveau millénaire (le pont qui lui fait face, construit en 2000, se nomme ainsi le *Millennium Bridge*).

Dans la plupart des cas, c'est souvent le mélange entre ces trois postures qui permet au lieu d'être symbole de continuité entre l'histoire et le devenir du territoire. Le musée des Guerres Impériales de Manchester, construit dans un bâtiment iconique et ultra-moderne mais contant l'histoire des guerres impériales, en est un exemple.

La mise en avant de l'attractivité et de la compétitivité

Les acteurs locaux attendent des lieux culturels qu'ils soient aussi moteurs de l'attractivité du territoire et qu'ils contribuent à la compétitivité et à l'amélioration sensible de la qualité de vie. Pour réussir dans ce cas de figure, les lieux culturels

doivent s'inscrire dans une stratégie plus large développée par les acteurs territoriaux, qu'elle soit urbaine, de développement économique, d'attractivité ou d'éducation.

Le musée *Guggenheim* à Bilbao, ouvert en 1997 sur le front d'eau de la ville, en est un exemple.

Le musée Guggenheim à Bilbao (Espagne), un lieu culturel inscrit dans une stratégie urbaine et économique

Le projet du musée arrive après l'élaboration du plan stratégique visant une rénovation urbaine du centre-ville et une redynamisation économique de la région. Une importante transformation du système d'eau est déjà entamée depuis 1984 et ne sera complétée qu'en 2006. À partir de 1992, le redéveloppement du front d'eau à la place des friches industrielles et portuaires est mis en place par l'agence Bilbao Ria 2000. Le schéma directeur (Masterplan) prévoit alors la construction de deux bâtiments emblématiques, sans en préciser la nature.



Les berges réaménagées et le musée Guggenheim à Bilbao. Crédit photo © Odile Soulard

Le port industriel est déplacé à l'extérieur du centre-ville, l'aéroport est rénové, les trains métropolitains sont modernisés et le métro apparaît en 1995. Le parc technologique de Zamudio, dans la proche banlieue de Bilbao, est également développé.

La proposition d'un musée Guggenheim suscite d'abord des critiques de la part des habitants et des associations culturelles, qui ne comprennent pas cet ordre de priorité. Mais il voit finalement le jour en 1997, deux ans avant le Palais Euskalduna (Palais des Congrès et de la Musique), qui accueille une programmation de concerts, opéras et pièces de théâtre. Le nouvel aéroport ouvre en 2000 et le tramway est opérationnel en 2002.

Si l'on considère *a posteriori* que le musée a été la principale cause du renouveau de Bilbao, cet historique montre que les effets structurels du musée sur son territoire doivent être replacés dans le contexte d'une stratégie plus large impliquant des investissements importants dans différents domaines.

Le cas de Zollverein près d'Essen est sur ce point similaire : le projet de l'Exposition Internationale d'Architecture qui a donné lieu à sa construction s'intégrait dans un projet large de réhabilitation environnementale (traitement de l'eau, aménagements paysagers) et urbaine qui a mené à une transformation physique de la région de la Ruhr.



Une patinoire intégrée dans l'espace public de Zollverein, Essen (Allemagne) ©Jochen Tach

L'intégration d'un lieu dans une stratégie d'éducation ou de formation amène au même constat : le lieu peut servir de relais à l'action d'éducation ou de formation sur la partie culturelle et créative, mais ne s'y substitue pas. Le rôle du *Dia:Beacon* dans la tenue d'ateliers créatifs pour les scolaires, en partenariat avec la ville, ou celui du château de Schönbrunn à Vienne dans la formation aux métiers de la conservation et de la restauration en sont deux exemples.

Le renforcement de la cohésion sociale

Le dernier exemple de stratégie territoriale impliquant tout ou partie d'un lieu culturel vise à renforcer la cohésion sociale sur un territoire. Il se réfère à l'intensité des relations entre les habitants d'un même territoire, ainsi qu'au partage de valeurs et de règles communes.

Les lieux culturels peuvent ainsi jouer un rôle dans la promotion de la diversité culturelle d'un territoire, participer à la vie locale et mener des actions sociales et éducatives.

Le territoire, matière première de la destination touristique

Les lieux culturels étudiés sont tous intégrés à une stratégie de promotion d'une destination territoriale allant au-delà du lieu-même.

Les principales initiatives identifiées relèvent de différents domaines :

- la construction d'une image de marque à l'échelle du territoire : le positionnement *Sintra, capitale du romantisme* pour la ville de Sintra près de Lisbonne, l'initiative *Autour du Louvre-Lens (ALL)* à Lens ;
- la mise en commun d'outils de communication comme les sites d'information, les brochures : les partenaires touristiques peuvent par exemple organiser leur promotion territoriale par thème, en développant, comme c'est le cas pour la Province de Barcelone, un argumentaire commun pour l'ensemble des acteurs culturels et patrimoniaux ;
- la création de billets communs et d'offres « packagées » : le Pass transport à Lens permet d'acheter un ticket comprenant un billet TER et une entrée au Louvre à tarif réduit. Les Pass touristiques, comme à Vienne ou à Lisbonne, peuvent être proposés par l'agence touristique et incluent le transport urbain et des entrées et réductions pour des sites culturels et touristiques ;
- la création d'itinéraires territoriaux : le Trail de l'héritage industriel dans la Ruhr permet de relier les différents sites patrimoniaux et industriels de la région et attire 6 millions de visiteurs annuels (2010). C'est aussi le cas lorsque les acteurs concentrent des équipements dans un périmètre restreint comme l'île des musées (Berlin, Abu Dhabi), le quartier des spectacles (Montréal, New York), la reconversion de sites de JO en destination touristique (Atlanta) ;
- la constitution d'un agenda événementiel commun : à Beacon, près de New-York, la ville organise tous les seconds mardis de chaque mois l'événement *Second Saturday*, durant lequel les institutions culturelles proposent des contenus inédits et restent ouverts jusqu'à 21h ;
- promotion de la destination peut également être faite auprès des habitants. Le site web *La meva*⁶³ à Barcelone assure ainsi cette fonction d'office de tourisme pour les habitants.

⁶³ <http://lameva.barcelona.cat/ca/>

Un exemple de destination : Le tourisme de mémoire en Normandie



Plages du Débarquement © L. Bellither

La France dispose de nombreux sites de mémoire liés aux conflits mondiaux du XX^{ème} siècle, dont la visite constitue un important levier d'attractivité et de vitalité économique complémentaire à l'offre touristique traditionnelle.

Développer le tourisme de mémoire constitue un enjeu civique et pédagogique, afin de favoriser la transmission de ce patrimoine aux générations futures. C'est aussi un enjeu économique et touristique afin de contribuer au dynamisme économique des territoires. Chaque année, ces sites attirent en France environ 20 millions de visiteurs venus pour près de la moitié de pays étrangers.

À ce titre, les événements liés au Débarquement allié durant la Seconde Guerre Mondiale contribuent à la notoriété internationale et à l'attractivité touristique de la Normandie. La stratégie collective et les initiatives mises en place par ces acteurs, pour structurer l'offre touristique mémorielle et faire perdurer cette mémoire collective, sont reconnues à l'échelle internationale. Plus précisément, le 70^e Anniversaire du Débarquement et de la Bataille de Normandie a créé une réelle dynamique, a impulsé de nombreuses visites. Les sites de mémoire atteignent près de 6 millions de visites à chaque anniversaire décennal (5,8 millions en 2004 et 5,9 millions en 2014). Les touristes qui viennent en Normandie, souhaitent visiter les sites de mémoire.

L'année 2014 a mis la Normandie sous les projecteurs internationaux. Les musées de la thématique ont connu une progression remarquable, y compris certains sites plus éloignés des Plages du Débarquement qui ont vu leur taux de fréquentation augmenter jusqu'à 167% (le Mémorial de Mont-Ormel). Et les sites déjà très fréquentés ont beaucoup progressé (Airborne Museum + 67% par exemple).

La presse française et internationale (britannique, américaine, canadienne et même chinoise) ont très largement couvert l'événement et la thématique. Plus de 1 000 journalistes accrédités ont suivi la cérémonie internationale du 6 juin sur la Plage de Sword Beach et 7 000 articles ont été recensés hors Normandie.

Pour promouvoir la filière Tourisme de Mémoire, le CRT de Normandie a mis en place un Club D-Day depuis janvier 2015. C'est un outil opérationnel de promotion collective avec un programme annuel, sur le principe d'une adhésion volontaire.

Source : Sitem, Musées et sites de culture, sources de développement des territoires ?, synthèse de la conférence du 14 janvier 2016

Le CRT a également créé une nouvelle identité visuelle, une marque à destination des jeunes générations ainsi qu'une brochure de la destination éditée annuellement. Sur la période 2014 - 2015, le Club D-Day a fait la promotion de la destination, à l'occasion de déplacements à l'étranger ou du D-Day World Tour. Durant l'été 2015, un visuel emblématique a été affiché à Paris sur les grands boulevards et les Champs-Élysées.



Logo D-Day Normandie : visuel de la filière Tourisme de Mémoire et de la Destination D-Day

Enfin, l'Insee a créé un nouveau zonage d'observation du territoire, qui prend en compte les 80 km de littoral, soit les cinq zones du Débarquement.

L'Airborne Museum et le tourisme de mémoire en Normandie



Une nuit au Airborne Museum de Sainte-Mère-Église © Airborne Museum

L'Airborne Museum de Sainte-Mère-Église a été créé sous forme associative en juin 1964 pour le 20^e anniversaire du Débarquement. Il a continuellement évolué à travers des extensions successives pour abriter des collections dédiées aux parachutistes américains du Jour-J.

Le 70^e anniversaire du Débarquement a eu un effet significatif sur sa fréquentation : 261 000 visiteurs soit une hausse de 62% par rapport à l'année 2013. 2015 a également été une bonne année avec plus de 207 000 visiteurs. 45% de ces visiteurs sont étrangers parmi lesquels 27% sont américains.

Le musée a souhaité s'engager dans la dynamique régionale matérialisée par le contrat de destination. Il est signataire du contrat pour les actions portant sur la promotion (membre du Club D-Day) mais également sur l'amélioration de la qualité des musées en étant « musée test » pour les audits culturels et médiation. Localement, le musée s'intègre aussi dans un Pass permettant au détenteur de bénéficier de réductions.

Le musée est devenu un acteur économique local du fait de sa fréquentation bien sûr mais également du fait qu'il a investi plus de 7 M€ ces 4 dernières années. Il emploie 10 personnes (ETP) ce qui est significatif sur une commune de 1 800 habitants.

Au-delà de son rôle touristique à l'échelle nationale, le musée est un acteur culturel pour la population locale : conférences gratuites, représentations théâtrales de la troupe locale, etc. mais également en offrant la gratuité de l'accès au musée à tous les habitants de Sainte-Mère-Église.

L'Airborne Museum est désormais un attracteur pour le territoire et assume ce statut en s'insérant dans les politiques régionales et locales.

Mesurer les bénéfices des lieux culturels à leur territoire : les méthodes

Le tour d'horizon montre l'importance pour les lieux culturels et les acteurs territoriaux de disposer d'indicateurs d'évaluation. Néanmoins, ils ne peuvent être uniquement économiques et des méthodes expérimentales alternatives viennent les compléter. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont présentées dans cette partie de manière synthétique.

L'étude d'impact économique

L'étude d'impact économique vise à mesurer le multiplicateur économique d'un lieu culturel, qui correspond à ses retombées économiques directes, indirectes et induites.

- Les retombées directes sont les dépenses des visiteurs (billetterie, restauration) et du lieu lui-même (dépenses aux fournisseurs, salaires versés) ;
- Les retombées indirectes et induites sont liées aux dépenses générées par ces premières retombées, c'est-à-dire les échanges interentreprises, les dépenses des ménages impactés, et les dépenses des collectivités.

Les principaux critères d'une étude d'impact économique sont :

- le périmètre du territoire étudié (région, ville, quartier). Seuls les flux entrants dans ce territoire sont comptabilisés ;
- la période de temps sur laquelle l'impact sera estimé : en général, la durée choisie est d'un an.

Les retombées directes

La méthode se base sur la constitution d'un modèle d'entrée/sorties qui vise à mesurer les injections extérieures au territoire en soustrayant les fuites.

Les données utilisées sont les dépenses du lieu sur le territoire et celles des visiteurs extérieurs au territoire. On obtient le résultat final par addition de ces données, en soustrayant les fuites et les flux internes au territoire : par exemple, les subventions versées au lieu par les collectivités du territoire doivent être soustraites, car celles-ci auraient pu être attribuées ailleurs.

MESURE DES RETOMBÉES DIRECTES		
Type de flux	Source des données	Conditions
Dépenses liées au lieu	Données comptables	Connaitre la provenance et la destination des flux et éviter les doubles comptes
Dépenses des visiteurs	Enquêtes / Sondages	Connaitre le nombre de visiteurs extérieurs au territoire qui ne seraient pas venus sans la présence du lieu

L'étude de Booz Allen Consulting (2013) estime l'apport au PIB du RijksMuseum, à Amsterdam. Deux calculs principaux sont effectués : les dépenses du musée (rénovation, emploi), et les dépenses des visiteurs qui sont venus à Amsterdam essentiellement pour voir ce musée.

Le résultat démontre une contribution à l'emploi par le musée de 3 544 emplois en 2015.

Les retombées indirectes et induites

Afin d'estimer les retombées indirectes et induites, on multiplie ces dépenses par les multiplicateurs de chaque secteur impacté afin d'obtenir les effets indirects et induits.

MESURE DES RETOMBÉES INDIRECTES ET INDUITES		
Type de flux	Source des données	Conditions
Relations interentreprises	Modèles économiques (multiplicateur)	Modèle propre au territoire étudié

Le centre de recherche américain C3D propose une méthode normalisée permettant à une institution de mesurer ses retombées économiques, sur la base d'un tableau input-output.

À travers l'utilisation d'un modèle (dépenses moyennes par visiteur, secteurs impactés), elle atteint ses limites par l'absence de prise en compte du contexte local.

Pour obtenir un résultat en nombre d'emplois, la méthode de l'équivalent temps plein (ETP) est utilisée, et consiste à rapporter le nombre d'heures

totales travaillées à une semaine de travail complète. Elle masque néanmoins les caractéristiques des emplois créés et est à utiliser avec une grande précaution.

L'étude réalisée en 2012 par le Getty Museum de Los Angeles et le LAEDC⁶⁴ estime que l'initiative « Pacific Standard Time », qui a réuni 60 institutions culturelles de Californie autour d'expositions et de programmes communs pendant cinq mois, a généré 2 490 emplois.

Les limites : Les études d'impact économique sont souvent incomplètes. Elles ne capturent pas un certain nombre de mécanismes parallèles comme l'effet de substitution (baisse des visiteurs dans d'autres lieux sur le territoire), ou encore d'opportunité (baisse des dépenses publiques dans d'autres secteurs).

Comme le rappelle Nicolas (2007)⁶⁵, elles sont à prendre avec précaution et ne sont pas généralisables : il n'est pas raisonnable de faire une déclaration générale du type « Les festivals musicaux ont un coefficient multiplicateur de revenu de 0,7 ».

Étude de Sterngold (2004), New Britain Impact Study. L'étude prend en compte la substitution des activités des habitants par le musée. Les auteurs constatent une hausse générale des revenus des résidents ainsi que du PIB, mais que l'État perd des rentrées fiscales.

L'impact sur les prix de l'immobilier

L'analyse des prix de l'immobilier vise à estimer l'effet d'un lieu culturel sur l'attractivité immobilière d'un territoire. Elle isole le rôle de l'équipement culturel dans l'augmentation des prix de l'immobilier, en comparant avec un territoire similaire ne disposant pas du même lieu. Cette

méthode est aussi appelée régression hédonique⁶⁶.

L'étude sur les retombées économiques immobilières du Quartier des spectacles de Montréal réalisée en 2014 par le Groupe Altus montre qu'entre 2007 et 2014, le Quartier des Spectacles a connu une augmentation des prix de l'immobilier de 43%, contre 40% pour le quartier dans lequel il est situé.

Les études de contingence

Les calculs de contingence visent à estimer la valeur attribuée par la population à un lieu ou une activité, c'est-à-dire, la valeur d'existence. Elles se basent sur des enquêtes au cours desquelles les interviewés doivent attribuer une valeur à l'utilisation ou l'existence d'un équipement culturel.

L'étude de Deloitte sur l'opéra de Sydney analyse les trois valeurs de l'opéra :

- la valeur culturelle est calculée selon le prix du billet et la valeur attribuée à l'expérience culturelle par les visiteurs (estimée en moyenne 67% au-dessus du prix du billet) ;
- la valeur iconique représente la valeur attribuée à l'existence du lieu par les Sydneysiders ;
- la valeur numérique est celle liée aux spectacles diffusés en ligne.

Les analyses structurelles

Les analyses structurelles se fondent sur des indicateurs socio-économiques à l'échelle du territoire et le comparent avec un territoire témoin, afin d'estimer le rôle du lieu culturel dans la variation de différents indicateurs.

Le rapport IGF-IGAC teste des territoires français ayant connu l'implantation d'un établissement culturel et les compare à des territoires témoins. Il constate un impact positif léger mais commun à la plupart des territoires testés sur la part d'actifs occupés et le salaire horaire moyen. L'évolution de la part de chômeurs est néanmoins défavorable aux territoires ayant bénéficié d'une implantation culturelle.

⁶⁴ Los Angeles County Economic Development Corporation.

⁶⁵ Yann Nicolas, Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle, ministère de la Culture et de la Communication, 2007.

⁶⁶ La méthode de régression hédonique mesure les différents constituants du prix d'un bien. Pour en savoir plus, lire aussi C3D (2010), Measuring the impact of culture using hedonic analysis.

Les enjeux pour l'Île-de-France

Dans un contexte concurrentiel, les villes mondes et régions capitales chargées d'art et d'histoire comme Paris, Rome, New York ou Londres bénéficient d'un réel avantage : elles jouissent d'un patrimoine riche, d'infrastructures culturelles, de loisir et de transport incomparables, proposent une offre de services abondante (centres d'affaires, de congrès, commerces, restaurants, vie nocturne) et offrent des capacités d'hébergement nombreuses et diversifiées. Toutefois, même ces leaders du tourisme international ont besoin de renouveler leur offre et leur image, tout en préservant leur singularité.⁶⁷

« La Culture à visiter, à regarder, à goûter ou à écouter, à sentir, à partager ... est une signature de chaque métropole, celle de sa richesse mais aussi de sa différence avec les autres métropoles à l'heure de la globalisation. »

Evelyne Lehalle, Le tourisme culturel, décembre 2011.

La saturation des lieux culturels touristiques situés dans les centres historiques, l'élargissement de l'offre culturelle à l'ensemble de la métropole et la mise en place de stratégies collectives sont autant d'enjeux pour ces territoires. L'Île-de-France bénéficie d'une richesse exceptionnelle mais pour attirer de nouveaux touristes, créer du lien social, nourrir son dynamisme économique, elle se doit d'agir pour rester compétitive. À l'issue de ce tour d'horizon, des conditions de réussite à la valorisation d'un territoire par la culture se dessinent. Quels enseignements peut-on tirer pour l'Île-de-France ? Quels sont les défis à relever ?

Se développer sans fragiliser ?

Préserver le caractère permanent des activités culturelles

Si un équipement culturel participe à l'attractivité de son territoire et au développement économique, notamment à l'emploi local, il ne faut pas oublier sa mission première. Avant d'être un attracteur à l'architecture plus ou moins forte, un lieu culturel ou

« un musée est d'abord une collection, puis un projet le mettant en valeur et enfin, un ou des récits pour ses visiteurs »⁶⁸.

Actuellement la qualité de la programmation des lieux culturels et l'événementiel associé permet de mieux se faire connaître *via* la communication qui y est attachée. C'est un facteur d'attractivité et de dynamisme. Mais l'identité, la raison d'être de ces lieux est indissociable de l'architecture et des collections permanentes, qu'il faut conserver, enrichir et rendre accessibles à tous (par la médiation) avec des moyens souvent contraints. **Le succès d'un lieu culturel est déterminé par sa stabilité financière et la qualité du projet culturel.** Dès lors, la tentation du tout événementiel peut affaiblir les ressources des lieux culturels, et porter atteinte à la pérennité de leurs collections permanentes. Un lieu ne peut porter à lui seul un projet de revitalisation ou de développement touristique de son territoire, il joue un rôle moteur, s'ouvre aux habitants mais la dynamique collective se joue à un niveau plus large avec une gouvernance qui doit permettre de fédérer l'ensemble des acteurs concernés.

En Île-de-France, de nombreux lieux culturels, peu connus du grand public, pourraient attirer davantage de visiteurs avec des actions ciblées mais ils ne peuvent le faire seuls sans fragiliser leur fonctionnement. Cela suppose une véritable stratégie de diversification de l'offre touristique qui permettra d'attirer les touristes au-delà des grands sites de Paris intramuros, du château de Versailles ou de Disneyland Paris dans un contexte où le tourisme culturel est en plein essor.

Capter les nouveaux flux touristiques

Le tourisme se développe à l'échelle mondiale. Cela se traduit par une forte augmentation du nombre de touristes et par une évolution importante des attentes et pratiques. Il est un secteur clé pour les bénéfices engendrés et les possibilités d'emplois offertes, des emplois par ailleurs non délocalisables et accessibles à des personnes de faible qualification. Les emplois liés au tourisme représentent ainsi 500 000 emplois dans la région.

Si Paris Île-de-France est la première destination touristique mondiale, notamment grâce à l'excellente réputation de son offre culturelle, son positionnement est de plus en

⁶⁷ Revue Urbanisme n°397, *Tourisme culturel et concurrence territoriale* par Jean-Michel Tobelem, novembre 2015.

⁶⁸ Cf. Revue Urbanisme n°397, *D'abord un projet scientifique et culturel* par Sylvie Grange, novembre 2015.

plus concurrencé par d'autres destinations prisées comme Barcelone, Berlin, Dubaï, Londres, New-York ou Shanghai⁶⁹.

L'enjeu est donc de capter les flux touristiques à venir dans ce contexte concurrentiel, de les traduire en emplois, d'intégrer les transformations majeures dues à l'usage du numérique et des modes collaboratifs, et surtout d'élargir la géographie des flux touristiques à l'ensemble du territoire régional.

La diversification de l'offre touristique pour désaturer le centre de la destination

La plupart des villes mondes ou régions capitales font aujourd'hui face à une saturation des musées, lieux et sites culturels situés dans leur hypercentre, elles partagent donc un même défi d'irrigation de l'ensemble de leur territoire. Dans le cas de Paris et du reste de l'Île-de-France, les enjeux sont multiples.

Renouveler et élargir l'offre culturelle à vocation touristique

L'offre culturelle francilienne est particulièrement riche en lieux et sites culturels parfois méconnus des touristes, voire des Franciliens eux-mêmes, qu'il s'agisse de châteaux comme Fontainebleau, Ecouen, Vaux-le-Vicomte, de musées comme la Cité de la céramique à Sèvres, le musée de l'Air et de l'Espace au Bourget, de lieux d'art contemporain comme le Mac/Val, le château de Rentilly, la Ferme du Buisson à Noisiel, le centre d'art contemporain d'Ivry (le Crédac), le Centre photographique d'Île-de-France à Pontault-Combault.

S'y ajoutent des lieux de création numérique (Centre des arts d'Enghien-les-Bains, le Cube à Issy-les-Moulineaux), des galeries d'art contemporain (Gagosian au Bourget, Thaddeus Ropac à Pantin), des édifices religieux comme la basilique de Saint-Denis, mais aussi des festivals, théâtres, maisons de personnages célèbres ou

encore parcs et jardins. De plus, certaines friches industrielles localisées en périphérie pourraient accueillir des sites de création, des ateliers d'artistes et des lieux voués à la vie nocturne.

Au-delà des sites touristiques centraux souvent saturés, de Versailles ou de Disneyland Paris, **l'ensemble de la région pourrait donc davantage tirer parti des nombreux atouts culturels, touristiques et de loisir situés dans sa périphérie.** Cette stratégie pourrait s'appuyer sur de nouvelles offres basées sur des équipements et lieux récemment ouverts ou en projet (Fondation Louis Vuitton, Cité Musicale de l'Île Seguin, projet de Cité de la Gastronomie, projet de village historique et de loisirs dédié à Napoléon, etc.). Elle pourrait aussi encourager la promotion de nouveaux lieux, pas uniquement patrimoniaux, comme le parcours de Street Art en Seine-Saint-Denis et dans le Val-de-Marne, la destination « Impressionnisme » dans le Val-d'Oise en lien avec la Normandie, le tourisme fluvial dans la vallée de la Seine, la valorisation des sites industriels et patrimoniaux, etc.

La valorisation des lieux et sites culturels sous exploités doit aussi donner **une meilleure visibilité et une meilleure accessibilité en transports en commun ou circulations douces.** Cela peut passer par des offres de circuits combinés, que d'autres régions métropolitaines comme Londres, Miami ou New-York proposent avec succès.

Nourrir l'écosystème

Des actions en faveur de la formation, de l'offre d'hébergement, des créations d'entreprises créatives peuvent également enrichir l'écosystème francilien et stimuler durablement son attractivité touristique :

- **Structurer la formation aux métiers touristiques et à l'hospitalité d'accueil** en s'appuyant sur les pôles de Val-d'Europe (Cluster des loisirs) et de la place aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle (Pôle international des échanges et de l'aéronautique) ;
- **Pousser le développement d'une offre d'hébergement** avec une attention particulière pour les territoires aujourd'hui peu dotés mais à potentiel de développement ;
- **Stimuler la création d'entreprises innovantes dans les industries créatives et**

⁶⁹ Bourdeau-Lepage Lise, Gollain Vincent, *Attractivité et compétitivité des territoires. Théories pratiques, Cner, mai 2015.*

touristiques avec des initiatives comme l'incubateur de *startup* : le *Welcome City Lab*. A l'instar de Londres, Berlin ou Barcelone, l'Île-de-France peut renforcer son attractivité touristique par la mise en évidence de ses industries culturelles et créatives (art contemporain, cinéma, numérique, mode, design...) pour lutter contre son image patrimoniale qui a tendance à perdurer.

Les grands projets et événements catalyseurs

Les grands événements présentent l'avantage de fédérer les acteurs politiques, économiques, touristiques et culturels autour d'un projet commun d'envergure, d'un apprentissage organisationnel et d'une mise en cohérence des efforts du public et du privé pour en garantir le succès. Témoin du dynamisme d'un territoire, une candidature offre aussi l'occasion de mobiliser les populations locales, de les impliquer, d'en faire des ambassadeurs de leur territoire (comme par exemple lors de *Lille 3000*). **Les candidatures aux Jeux Olympiques de 2024 et à l'Exposition universelle de 2025 sont deux occasions exceptionnelles d'accroître considérablement la fréquentation touristique de visiteurs de loisirs et d'affaires en Île-de-France**, mais aussi et surtout pour faire évoluer l'image perçue de l'Île-de-France à l'international afin de satisfaire les attentes de nouvelles clientèles.

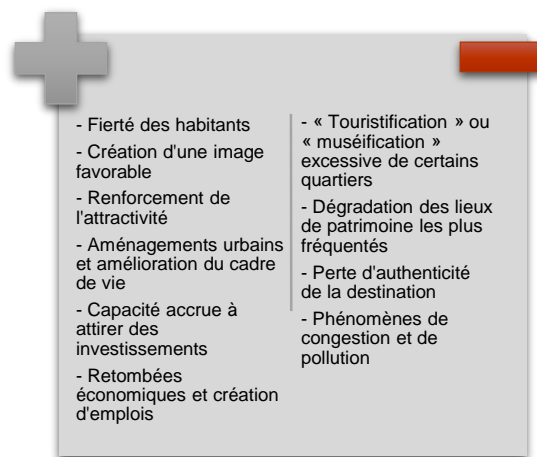
Enfin, la question de l'accessibilité de certains sites culturels pourra également être améliorée avec le Grand Paris express, qui permettra de renforcer la desserte en transports en commun dans la région avec la création de 200 km de lignes de métro supplémentaires et 69 nouvelles gares d'ici 2030.

La tactique de l'essaim, au cœur des stratégies collectives

Le tour d'horizon montre que la mise en place de stratégies collectives visant à faire naître et ou renforcer des destinations touristiques afin de les transformer en levier d'attractivité économique et de création d'emplois ont des effets positifs mais sous condition de maîtrise de plusieurs facteurs clés de réussite. L'interdépendance des activités et la qualité des relations entre les acteurs du

territoire sont déterminantes pour la réussite de la valorisation d'un territoire par la culture.

Effets potentiels d'une stratégie collective alliant valorisation du patrimoine et des atouts créatifs



Sources : IAU îdF, *Urbanisme n°397, Tourisme culturel et concurrence territoriale* par J.M. Tobelem.

Dépassez les rivalités territoriales

Les études de cas montrent que lorsqu'il y a eu une redynamisation touristique, voire économique, les acteurs locaux pris individuellement ne peuvent soutenir seuls ce type de stratégies. Les rivalités territoriales et institutionnelles peuvent freiner cette coordination, alors que **les acteurs touristiques et culturels se soucient rarement des limites territoriales. Si tous les lieux culturels sont dépendants de leur tutelle et de leur gestion, ils ont tout intérêt à se fédérer pour attirer les voyageurs et les tour-opérateurs.**

Faire prendre conscience aux élus et à la population l'importance du tourisme sur le plan économique, mais aussi les bénéfices en termes d'image et de réputation est aussi un enjeu majeur. Les sites et lieux culturels sont un facteur puissant d'attraction de visiteurs qu'ils soient de proximité ou plus éloignés. Mais, à l'exception de publics spécifiques (CSP++, enseignants, etc.), ils constituent rarement le motif principal d'une destination. **Renforcer l'attractivité d'un territoire à partir d'une offre culturelle suppose de construire ou valoriser une destination par la mise en réseau d'acteurs publics, privés, associatifs qui partagent un projet commun de développement (pas uniquement culturel) et de**

marketing territorial. Cela passe par la coopération avec les offices du tourisme, les professionnels du tourisme et du développement économique, la mise en place d'outils communs (informations pratiques sur Internet, création de circuits et d'itinéraires de découverte, visites à thème, accessibilité, signalisation, outils d'interprétation, de médiation et d'aides à la visite en plusieurs langues comme des livrets de visite, visites guidées, audioguides, la pratique des langues étrangères, des offres à destination des enfants et des familles, des commerces, cafés ou espaces de restauration. Enfin, la question des services offerts à l'ensemble des visiteurs a aussi son importance.

Dans le benchmark étudié, l'initiative est majoritairement publique mais pas toujours. Agir ensemble peut être complexe en France comme à l'international. Des incitations et un apport en ingénierie sont souvent nécessaires, d'où la force de dispositifs comme les « contrats de destination » véritable outil de développement touristique et de coopération.

Le « contrat de destination » fédère les acteurs publics (État, collectivités territoriales, institutionnels du tourisme, CCI) et privés (hébergeurs, transporteurs, prestataires d'activités sportives et de loisirs...) d'un même territoire autour de thématiques identifiées. Il repose sur une identité forte de territoire et s'appuie sur une stratégie locale partagée par les acteurs locaux et répondant aux attentes de la clientèle. Il se développe sur plusieurs années, sous forme d'actions portant sur la structuration de l'offre, la qualité d'accueil, la promotion sur les marchés cibles et l'observation des marchés et des retombées économiques.

Enfin, la capacité du territoire à produire l'ensemble des biens et services demandés à cette occasion est stratégique pour optimiser les retombées économiques locales d'un lieu culturel. Celles-ci peuvent être limitées si l'économie n'est pas en mesure d'absorber l'intégralité des bénéfices alors créés. Par exemple, un manque de personnel qualifié localement peut empêcher le lieu d'avoir recours à des compétences locales, et réduire ainsi son emprise territoriale.

Une gouvernance à partager

La loi NOTRe signée en août 2015 conforte la Région Île-de-France et les départements dans la gouvernance touristique des acteurs publics⁷⁰. Elle confère également l'obligation de la compétence aux nouvelles intercommunalités de grande couronne. De son côté, la métropole du Grand Paris dispose, en filigrane, d'outils d'intervention au sein de son Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT), dans la définition de « zone touristique d'intérêt métropolitain », dans la création et la gestion d'équipements culturels et la participation aux candidatures pour de grands événements sportifs, culturels ou artistiques. Par ailleurs, l'État demeure au niveau national un acteur majeur du tourisme.

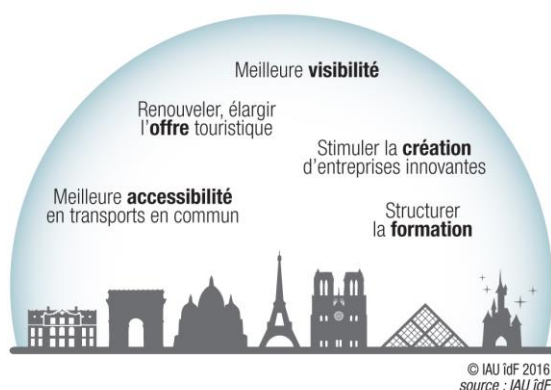
Ainsi, **chaque niveau de collectivité peut se saisir de la question du tourisme culturel et mener des actions à son échelle.** La qualité des relations entre ces acteurs est déterminante, notamment pour répondre aux grands enjeux touristiques actuels. De plus en plus, le développement touristique passe par la mise en valeur d'une « Destination ». L'équipement culturel ne fonctionnant plus individuellement mais étant désormais mis en réseau, intégré à un système. À l'image de la Destination *Impressionniste* qui unit plusieurs territoires dans des régions différentes (Normandie et Île-de-France) autour de la thématique impressionniste. La Destination *Paris ville augmentée* qui fédère Paris et les départements limitrophes autour de plusieurs thèmes (l'art contemporain, le tourisme nocturne, la nature en ville...). Dans ce contexte, les limites administratives s'estompent et correspondent davantage à la réalité vécue par les visiteurs. Néanmoins, pour que ces nouvelles stratégies ou orientations se mettent en place, il est indispensable que les politiques touristiques territoriales soient élaborées et engagées en concertation.

Les stratégies collectives : des bénéfices multiples

Les grandes caractéristiques des stratégies collectives ou stratégies de « l'essaim », afin de créer des offres plus lisibles et attractives sont de nature variée : accord formel entre les participants ; création d'une organisation de concertation ; concertation informelle.

⁷⁰ Agnès Parnaix, Marion Tillet, Intercommunalités franciliennes et tourisme : un acteur renforcé dans une logique partenariale, *Chronique de l'Interco n°11*, IAU idF, 2016.

Les enjeux et bénéfices d'une stratégie collective pour le territoire sont multiples :



- **agir sur l'identité et l'image perçue** ;
- **améliorer les conditions de la compétitivité** du territoire par l'amélioration de l'expérience vécue par les visiteurs : *placemaking*, accessibilité, aménités, etc. ;
- **développer l'offre de services** proposés aux cibles retenues, y compris des *welcome packages* ;
- **impliquer les habitants** et créer de la cohésion sociale : l'adhésion et la participation des populations locales est primordiale pour améliorer l'impact économique, parfois relatif, des lieux culturels sur leur environnement. La démocratisation des lieux culturels exige aussi de mieux servir les personnes qui habitent à côté de ses lieux, par l'aménagement urbain et l'amélioration du cadre de vie notamment. En effet, le tourisme et le développement économique peuvent parfois porter atteinte au caractère unique d'un lieu, à travers les phénomènes de gentrification ou de création de « bulles à touristes », qui peuvent à terme mettre en danger la qualité d'un lieu culturel et son authenticité. L'acceptation des populations peut être facilitée par la mise en place d'outils de promotion comme des prix préférentiels, des *pass* à destination des habitants, l'implication du public scolaire (visites, ateliers), qui peut être vecteur, ambassadeur auprès des familles/ amis ;
- **mobiliser des ambassadeurs**, qui parleront des lieux culturels et destinations à l'extérieur du territoire ou à l'intérieur : par exemple avec des *greeters*⁷¹, qui répondent à de nouvelles formes de tourisme urbain avec la volonté d'être au plus près des habitants ;

- **mobiliser le secteur privé**. Dans des contextes budgétaires contraints, le privé devient un acteur souvent essentiel dans la mise en place de ces stratégies collectives. Il peut également être moteur dans la mise en place de stratégies de développement de clusters créatifs autour des lieux culturels, qui pourront accueillir de l'activité économique (entreprises ou startups des industries culturelles et créatives, à l'instar de l'incubateur hébergé par le centquatre à Paris), de l'enseignement, voire des logements, en cohérence avec le lieu culturel ;
- **mobiliser les associations locales**.

Enfin, pour répondre à ces défis, les acteurs concernés doivent également se doter des outils de mesure adaptés à ces enjeux, qui sont certes économiques et touristiques mais aussi sociaux et urbains.

⁷¹ Les *greeters* ou hôtes en français sont des bénévoles qui accueillent gratuitement des touristes pour une rencontre

authentique avec un habitant lors d'une balade. Ils participent d'une forme de tourisme participatif.

Conclusion

Dans la concurrence internationale, avoir la réputation d'une région en mouvement est un enjeu clé. C'est une démarche de long terme, surtout quand elle allie projet artistique et rénovation urbaine. L'art peut changer la vie dans un quartier et considérablement améliorer la qualité de vie des populations à l'échelle d'une région.

Le renouveau d'une destination de tourisme culturel est liée à un ensemble de facteurs comme une histoire ou une identité forte comme à Berlin ou Barcelone, une offre culturelle de premier plan comme à Vienne ou Rome, une ambiance typique (Dublin, Marseille), un équipement phare (Bilbao, Sydney), une stratégie volontariste de développement (Liverpool, Lille), des événements culturels de portée internationale (Avignon, Édimbourg). La recherche de retombées économiques passe, outre les consommations touristiques traditionnelles (hébergement, restauration, transport), par tout ce qui favorise la déambulation urbaine, la découverte et qui peut par conséquent contribuer à allonger la durée de séjour.⁷²

L'offre culturelle de l'Île-de-France représente un capital d'image et de vitalité à promouvoir en direction des publics franciliens, nationaux et internationaux. Les synergies entre tourisme, création et événementiel se renforcent : l'art

contemporain, la mode, le design, la musique, mais aussi les manifestations sportives sont des déclencheurs de séjours. Le patrimoine d'Île-de-France figure parmi les plus importants et les plus diversifiés, qu'il s'agisse de monuments protégés d'intérêt national, de patrimoines rural, industriel ou urbain. Il constitue un élément fort d'identification et de structuration de l'espace.

Ce tour d'horizon national et international montre la nécessité de prendre en compte des contextes locaux, des différences d'échelle et de rayonnement des lieux culturels, de la variété des potentiels de développement économique et touristique, qui loin d'être automatique, peut prendre des formes très variées. Cela passe par la reconnaissance des missions de chacun des acteurs locaux. Un objet architectural emblématique associé à une marque culturelle forte, comme le musée Guggenheim (Bilbao) peut certes jouer un rôle en termes d'image et de communication, mais il reste souvent insuffisant pour enclencher à lui seul une dynamique vertueuse et pérenne de développement du tourisme urbain. Il peut jouer un rôle moteur, catalyseur d'une stratégie collective pensant le positionnement, l'accessibilité, l'accueil, l'offre et la promotion. Les études de cas soulignent l'importance pour l'Île-de-France d'un dialogue constructif entre lieux culturels et acteurs des territoires pour une meilleure irrigation de l'ensemble du territoire régional, un enrichissement de l'offre culturelle et touristique et une image plus contemporaine de la région capitale⁷³.

⁷² Cf. *Revue Urbanisme n°397, Tourisme culturel et concurrence territoriale* par Jean-Michel Tobelem, novembre 2015

⁷³ *Une analyse fine des relations entre les lieux culturels franciliens et leur territoire fera l'objet d'un tome 2.*

Annexes

Composantes de l'attractivité territoriale susceptibles d'être influencées par les lieux culturels

Composantes	Ressources objectives	Ressources symboliques	Exemples d'indicateurs
Géographie et climat	<ul style="list-style-type: none"> Géographie physique : proximité de la mer, d'un fleuve, zone frontalière, espaces naturels, etc. Le territoire tel qu'il a été façonné à travers l'histoire Climat (héliotropisme) 	<ul style="list-style-type: none"> Valeur paysagère attribuée au territoire Valeur symbolique (lieu de mémoire, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Mer, fleuve, montagnes Ressources naturelles Nombre de jours d'ensoleillement Moyenne des températures
Accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> Position au sein des réseaux de transports interurbains Externalités de réseau 	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment de centralité des habitants 	<ul style="list-style-type: none"> Densité des réseaux maritimes, fluviaux, automobiles, ferroviaires et aériens Situation transfrontalière Centralité géographique nationale ou internationale
Démographie	<ul style="list-style-type: none"> Poids et dynamisme démographiques Caractéristiques et évolution des populations présentes 	<ul style="list-style-type: none"> Image des populations et de leurs modes de vie 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'habitants Croissance démographique Répartition par âge, profession, pays d'origine, etc.
Organisation politique	<ul style="list-style-type: none"> Position dans le système politique national et international L'organisation du pouvoir local Montant des recettes fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> Rayonnement politique de la ville Image médiatique et rayonnement national ou international des élus 	<ul style="list-style-type: none"> Statut politique de la ville (capitale, etc.) Nombre d'institutions internationales présentes Rôle politique national et international des élus
Économie	<ul style="list-style-type: none"> Dynamisme économique Secteurs d'activité Situation du marché de l'emploi Niveau des rémunérations 	<ul style="list-style-type: none"> Image de la ville auprès des actifs, des entrepreneurs et des médias 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du PIB local Nombre, chiffre d'affaire et évolution des établissements Présence de sièges sociaux Investissements et innovation Nombre, structure et évolution de l'emploi Niveau des salaires Disparités économiques
Urbanisme	<ul style="list-style-type: none"> Densité du tissu urbain Qualité des espaces publics Projets urbains structurants 	<ul style="list-style-type: none"> Notoriété des projets urbains 	<ul style="list-style-type: none"> Densité de population Ampleur des projets structurants à potentiel de rayonnement
Logement	<ul style="list-style-type: none"> Offre de logements Coût du logement 	<ul style="list-style-type: none"> Opinions des habitants sur les conditions de logement 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du nombre de logements Caractéristiques du parc : Individuel/collectif, logement social, ancienneté, nombre moyen de pièces, etc.
Conditions sociales	<ul style="list-style-type: none"> Inégalités sociales Coût de la vie Sécurité Cohésion sociales Capacité à intégrer les nouveaux entrants Politiques sanitaires et sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Image de la ville, qualité de vie, convivialité, ambiance Cosmopolitisme mesuré et vécu Capacité de la ville à se construire une identité et à la diffuser auprès des populations 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de commerces, de lieux de loisirs (bars, restaurants, cinémas, etc.) Indice du coût de la vie Quantité et qualité des logements Nombre de médecins par habitant Nombre d'établissements classés en ZEP Taux de criminalité
Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> Offre d'équipements et services aux personnes Services de transport (du vélo aux aéroports) Ressources éducatives (de la maternelle à l'Université) Services sanitaires et sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Appréciations et réputation de la qualité des services 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'usagers des transports collectifs Densité du réseau routier (par habitant) Nombre de places en crèche Classement des écoles Nombre de médecins et de lits d'hôpitaux par habitant
Culture et patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> Monuments historiques et architecturaux Infrastructures culturelles Production culturelle Sites touristiques 	<ul style="list-style-type: none"> Notoriété touristique et médiatique Rayonnement scientifique et universitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'étoiles au Michelin des monuments historiques Patrimoine classé par l'Unesco Lieux de pèlerinage religieux Nombre et fréquentation des musées et sites touristiques Offre de théâtres Nombre d'étudiants Classements des universités Nombre de brevets scientifiques déposés
Environnement et politique de développement durable	<ul style="list-style-type: none"> Espaces verts Nuisances environnementales et mesures visant à les réduire 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à être emblématique des villes durables 	<ul style="list-style-type: none"> Superficie d'espaces verts Propreté Niveau de pollution Présence ou projet d'éco-quartiers Budgets dépensés pour l'environnement

Source : classement Paris Dauphine (2010)

Liste des lieux culturels appréhendés dans le cadre de l'étude

Nom du lieu	Ville	Métropole de référence	Territoire de référence
Musée des Arts Contemporains	Boussu	Mons	Région de Wallonie
Château de Schönbrunn	Vienne	Vienne	
Louvre Lens	Lens	Lille	Région Nord-Pas-de-calais
Zollverein	Essen	Essen	Région de la Ruhr
Schloß Hof Palace	Schloßhof	Vienne	Basse-Autriche
Friche la Belle de Mai	Marseille	Marseille	Région Provence-Alpes-Côte d'Azur
Apollo Theater	New-York	New-York	Ville de New-York
Quartier des spectacles	Montréal	Montréal	Région de Montréal
People's History Museum	Manchester	Manchester	Greater Manchester
Opéra Sydney	Sydney	Greater Sydney	Etat de Nouvelle-Galles du Sud
Musée Guggenheim	Bilbao	Grand Bilbao	Province de Biscaye
Parc Güell	Barcelone	Barcelone	Province de Barcelone
Palace National de Queluz	Sintra	Lisbonne	District de Lisbonne
Centre Pompidou	Metz	Metz	Région Lorraine
Tate	Liverpool	Liverpool	Comté de Merseyside
Musée de Liverpool	Liverpool	Liverpool	Comté de Merseyside
Riverside Museum	Glasgow	Glasgow	
Musée gallo-romain	Tongres	Bruxelles	Région Flamande
Imperial War Museum North	Manchester	Manchester	Greater Manchester
Museum of Fine Arts	Boston	Boston	État du Massachusetts
Rijksmuseum	Amsterdam	Amsterdam	Province d'Hollande-Septentrionale
Kunsthall Museum	Rotterdam	Rotterdam	Province d'Hollande-Méridionale
Museum Boijmans Van Beuningen	Rotterdam	Rotterdam	Province d'Hollande-Méridionale
Institute of Contemporary Arts	Boston	Boston	État du Massachusetts
Gösta Serlachius Contemporary Art Museum	Mänttä-Vilpula	Tampere	
Getty Center	Los Angeles	Los Angeles	Comté de Los Angeles
Australian Centre for the Moving Image (ACMI)	Melbourne	Melbourne	État de Victoria
Arts Centre	Melbourne	Melbourne	État de Victoria
LX Factory	Lisbonne	Lisbonne	
Institut Inhotim	Brumadinho	Belo Horizonte	État du Minas-Gerais
Tate Modern	Londres	Londres	
Art Arsenal	Kiev	Kiev	
Château de Malahide	Malahide	Dublin	Comté de Fingal
Kilmartin House Museum of Ancient Culture	Lochgilphead	Glasgow	
Kelvingrove Art Gallery	Glasgow	Glasgow	
Musée des Confluences	Lyon		
De Young Museum	San Fransisco	San Fransisco	
New Museum of Contemporary Arts	New-York	New-York	
Musée d'Art Moderne	Medelin		
Imperial War Museum	Londres		
Bendingo Art Gallery	Bendigo	Melbourne	État de Victoria
Loos-en-Gohelle	Loos-en-Gohelle	Lens	
Cathédrale Sainte Cécile	Albi	Toulouse	Midi-Pyrénées
Musée de la Musique	Brentford	Londres	
Musée de Londres des Docks	Londres	Londres	
Centre Matadero	Madrid	Madrid	
Barbican Centre	Londres	Londres	
Royal British Columbia Museum	Victoria	Vancouver	Colombie-Britannique
L'ancienne filature cotonnière	Leipzig	Leipzig	
West Kowloon Cultural District	Hong-Kong	Hong-Kong	Hong-Kong
Crypte de Gaudi	Santa Coloma de Cervelló	Barcelone	Province de Barcelone
Musée National d'Art de Catalogne	Barcelone	Barcelone	Catalogne
The Old Biscuit Mill	Le Cap	Le Cap	
Moderna Museet	Stockholm	Stockholm	
Centre Culturel Banco do Brasil	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	
Temple Bar voir Montgomery 2004	Dublin	Dublin	
Quartier Culturel de Sheffield	Sheffield	Sheffield	
Istanbul Modern	Istanbul	Istanbul	
La Maisons Folie de Wazemmes	Lille	Lille	
Recyclart	Bruxelles	Bruxelles	
Hangar	Barcelone	Barcelone	
Ufa Fabrik	Berlin	Berlin	
Bread House	Gabrovo	Gabrovoe	Oblast de Gabrovo
Aros	Aarhus	Aarhus	
Musée d'Art Contemporain	Baie Saint Paul	Québec	
La fabrique Culturelle	Casablanca	Casablanca	
Mass Moca	North Adams	Albany	

Musée Beamish	County Durham	Manchester	
Dia:Beacon	Beacon	New-York	
Le Tetris	Le Havre	Le Havre	
Ville de Vaudreuil Dorion	Vaudreuil Dorion	Montréal	
El Campo de Cedaba	Madrid	Madrid	
Moca Detroit	Detroit	Detroit	
Dance Place	Washington	Washington	
Philharmonie de Berlin	Berlin	Berlin	
Musée de pergame	Berlin	Berlin	
Designpanoptikum	Berlin	Berlin	
Villa du Mémorial et Site Educatif de la Conférence de Wannsee	Berlin	Berlin	
Village-musée de Düppel	Berlin	Berlin	
Musée germano-russe Berlin-Karlshorst	Berlin	Berlin	
Nouveau Palais et Palace de Sanssouci	Postdam	Berlin	
Pinacothèque	Sao Paulo	Sao Paulo	
Mudo - Musée de l'Oise	Beauvais	Paris	
Musée Royal de l'Afrique Central	Tervuren	Bruxelles	
Château de Windsor	Windsor	Londres	
Berghain	Berlin		
Camdem Market	Londres	Londres	
Marché d'Alfie	Londres	Londres	
Fabric	Londres	Londres	
Musée de la Royal Air Force	Londres	Londres	
Eltham Palace	Londres	Londres	
Musée de l'artillerie royale	Londres	Londres	
Musée Alexandrovka	Postdam	Berlin	
Musée du Film	Postdam	Berlin	
Hatfield House and Gardens	Hatfield	Londres	
Maison de Godinton	Ashford	Londres	
Ightham Mote	Ightam	Londres	
Château et jardins d'Hever	Sevenhoaks	Londres	
Artsdepot	Londres	Londres	
Moma PS1	New-York		
Carré d'Art	Nîmes		
Musée de l'eau et de la vapeur	Londres	Londres	Grand Londres
Musée Ingres	Montauban		
Maison de la Canne			
La Savane des Esclaves	Trois-Ilets		Martinique
Village Historique Acadien	Caraquet		Nouveau-Brunswick
Galerie William Morris	Londres		
Musée de l'Apartheid	Johannesburg		
Théâtre Soweto	Johannesburg		
Musée de l'Héritage Noir	Lagos		
Musée de la mine	Příbram		

Source : IAU îdF

Lexique

- **Attractivité territoriale** : elle désigne la capacité d'un territoire à attirer sur une période donnée différentes formes de ressources (humaines, économiques et financières).
- **Consommation touristique intérieure (CTI)** : la CTI retrace la totalité des dépenses touristiques auprès des fournisseurs de biens et services résidant en France, réalisées par les touristes et les excursionnistes à la journée, qu'ils soient français ou étrangers⁷⁴.
- **Compétitivité territoriale** : elle fait référence à la capacité d'un territoire à améliorer sensiblement le niveau de vie et l'employabilité de ses habitants à moyen-long terme.
- **Contrat de destination** : outil de développement touristique et de coopération, il fédère les acteurs publics (État, collectivités territoriales, institutionnels du tourisme, CCI) et privés (hébergeurs, transporteurs, prestataires d'activités sportives et de loisirs...) d'un même territoire autour de thématiques identifiées. Le contrat de destination se développe sur plusieurs années, sous forme d'actions portant sur la structuration de l'offre, la qualité d'accueil, la promotion sur les marchés cibles et l'observation des marchés et des retombées économiques.⁷⁵
- **Créatif** : un créatif est une personne qui exerce un métier créatif comme un graphiste, un acteur, un musicien, un artiste plasticien, un architecte... Il peut exercer sa profession au sein des industries culturelles et créatives ou en dehors de ces secteurs.
- **Culture** : en 1982, l'Unesco adopte une définition élargie de la culture à la Conférence de Mexico (Mondiacult), qu'elle caractérise comme « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social ». Cette définition innove en intégrant un panel de pratiques et de lieux pouvant aller de la langue à la musique, en passant par les pratiques religieuses.
- **Destination** : Une destination touristique est un espace géographique doté d'une forte identité, promu collectivement à travers une stratégie marketing et dans lequel l'excellence est visée dans la chaîne de valeur des services touristiques.
- **Excursionniste** : un excursionniste, ou visiteur de la journée, désigne une personne dont le voyage n'inclut pas de nuit sur place.
- **Industries culturelles et créatives (ICC)** : En France, le Ministère de la Culture et de la Communication reprend la définition de l'Unesco : « la création, la production et la commercialisation de biens et de services dont la particularité réside dans l'intangibilité de leurs contenus à caractère culturel, généralement protégé par le droit d'auteur ».
- **Industrie touristique** : l'industrie touristique correspond au noyau dur de la filière touristique. Il englobe les professionnels du tourisme comme les tours opérateurs, l'industrie hôtelière ou la restauration.
- **Économie touristique** : l'économie touristique intègre l'ensemble des secteurs impactés par l'industrie touristique, comme les transports, les télécommunications, ou les commerces.
- **Greeters** : Les *greeters* ou hôtes en français sont des bénévoles qui accueillent gratuitement des touristes pour une rencontre authentique avec un habitant lors d'une balade. Ils participent d'une forme de tourisme participatif.
- **Marketing territorial** : démarche collective qui consiste à agir positivement sur l'attractivité d'un territoire en mobilisant une boîte à outils composée de méthodes, outils et bonnes pratiques.
- **Tourisme** : le tourisme est défini par l'OMT comme regroupant « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ».
- **Tourisme culturel** : il fait l'objet de plusieurs définitions. Une des définitions de référence est celle de Richards (1996), qui le décrit comme « le mouvement de personnes vers des attractions culturelles hors de leur lieu habituel de résidence, avec l'intention de réunir de nouvelles informations et expériences dans le but de satisfaire leur besoins culturels ».⁷⁶
- **Touriste** : Est qualifiée de touriste une personne dont le déplacement est compris entre 24 heures et un an.

⁷⁴ Insee Première, *Les dépenses des touristes en France, 2011*
⁷⁵ DGE

⁷⁶ Richards, G. (1996) *Cultural Tourism in Europe*. CABI, Wallingford.

Bibliographie

- Paül i Agustí, Daniel, *Differences in the location of urban museums and their impact on urban areas*, International Journal of Cultural Policy, 20(4), pages 471-495, 2014.
- Andres L., *Reconquête culturo-économique des territoires délaissés : de l'importance du temps de veille et de ses acteurs transitoires*, Méditerranée, 2010.
- Auboin N. et Coblence E., « Les Nouveaux Territoires de l'Art, entre îlot et essaim », *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, 2013.
- Balaguer J. et al, *Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 2010.
- Bakshi H. et al, *Capital of culture? An econometric analysis of the relationship between arts and cultural clusters, wages and the creative economy in English cities*, Nesta Working Paper No.14/06, 2014.
- Baudelle, *The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens*, 2014.
- Boquet, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *Belgeo*, 2014.
- Bourdeau-Lepage Lise, Gollain Vincent, *Attractivité et compétitivité des territoires. Théories pratiques*, Cner, mai 2015.
- Camors Carine, Soulard Odile, *L'écosystème créatif en Île-de-France*, IAU Île-de-France, mai 2015.
- Camors Carine, Soulard Odile, *Culture dans les villes mondes*, ouvrage collectif coordonné par BOP Consulting, Greater London Authority et IAU Île-de-France, IAU Île-de-France, décembre 2013.
- CNT, *Le Poids Économique et Social du Tourisme*, 2010.
- Coine Mike (CSES), Wiesand Andreas (ERICarts), avec la contribution de Cliche Danielle, Göbel Olivier, Inkei Péter et Szabó János Zoltán, *the Contribution of Culture to Local and Regional Development - Evidence from the Structural Funds Case Studies*, Part 1, Commission européenne, Mars 2010.
- Deboux T., « Les territoires créatifs : quelques notions théoriques et une analyse bruxelloise », *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, 2013.
- DGCIS, *Le Mémento du Tourisme*, 2013.
- Direction Générale Des Entreprises, *La mesure de l'impact économique d'un événement touristique*, Guide Méthodologique, 2014.
- EAHTR, *Guidelines for Sustainable Cultural Tourism in Historic Towns and Cities*, 2009.
- EY, *Création sous tension, 2eme Panorama des industries culturelles et créatives*, 2015.
- Grelet M. et Vivant E., « La régénération d'un territoire en crise par la culture : une idéologie mise à l'épreuve », *Belgeo* [en ligne], 2014.
- Gollain Vincent, *Réussir sa démarche de marketing territorial : Méthode, techniques et bonnes pratiques*, Territorial éditions, 2014.
- Hatzfeld Hélène, Loubière Antoine, *Revue Urbanisme*, dossier *l'effet musée*, n°397, 2015.

Hausmann, A., *Cultural Tourism: Marketing Challenges and Opportunities for German Cultural Heritage*, International Journal of Heritage, 2007.

Insee, *Les dépenses des touristes en France*, Insee Première, n°1510, 2014.

Kancel Serge, Itty Serge, Weill Morgane, Durieux Bruno, *L'apport de la culture à l'économie en France*, Inspection Générale des Finances, Inspection Générale des Affaires Culturelles, 2013.

Leroi Pascale, *Les trajectoires de l'économie francilienne, constats et enjeux*, ouvrage collectif, IAU Île-de-France, 2016.

Menage P., *Comprendre la collectivité territoriale : différences avec l'attractivité territoriale et rôle des réseaux*, 2014.⁷⁷

Ministère de la Culture et de la Communication, *Étude nationale des retombées économiques et sociales du patrimoine*, 2009.

Liefooghe Christine, « *Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche* », *Innovations 1/* (n° 31), p. 181-197, 2010.

Lusso.B, Les musées, un outil efficace de régénération urbaine ? Les exemples de Mons (Belgique), Essen (Allemagne) et Manchester (Royaume-Uni), *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2010.

OCDE, *Indicateurs de la compétitivité du tourisme*, Document d'orientation, 2013.

OCDE, *The Impact of Culture on Tourism*, 2010.

Parnaix Agnès, Tillet Marion, Intercommunalités franciliennes et tourisme : un acteur renforcé dans une logique partenariale, *Chronique de l'Interco n°11*, IAU Île-de-France, 2016.

Plaza, *Valuing museums as economic engines: Willingness to pay or discounting of cash-flows?*, 2010.

Prud'homme R., *Les impacts socio-économiques de l'inscription d'un site sur la liste du patrimoine mondial : trois études*, 2008.

Sitem, *Musées et sites de culture, sources de développement des territoires ?*, synthèse de la conférence du 14 janvier 2016.

TBR pour l'Arts Council England, *The Economic Impact of Museums in England: Case Studies*, 2015.

Rueff Jean-Paul, *Favoriser l'accès des Franciliennes et des Franciliens à l'ensemble de l'offre culturelle*, CESER, 2015.

Ressources utilisées pour les études de cas

Zollverein, Essen (Allemagne)

Agence Urbalyon (2008), L'IBA Emscher Park, Une démarche innovante de réhabilitation industrielle et urbaine, Document préparatoire en vue du voyage d'étude dans la Ruhr au printemps 2009.

Andreas K., Wetterau B. (2012), *Metropolis Ruhr, A Regional Study of the New Ruhr*.

Copic et al, *Transformation of Industrial Heritage - an Example of Tourism Industry Development in the Ruhr Area (Germany)*, *Geographica Pannonica*, Volume 18, 2014.

CSES (UK), ERICarts Institute, *Study on the Contribution of Culture to Local and Regional Development - Evidence from the Structural Funds Case Studies, Annex 1*, 2010.

⁷⁷<http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Questions-Cles/Comprendrelacompetitiviteterritorialeladiifferencesaveclattractiviteterritorialeetroledesreseauxdacteurs#H2.2DE9finir2019attractivitE9>

Götting A., Structural Change in the Ruhr region: Problems, potentials and developments, IET/CESNOVA, 2014.

Heidenreich M. (2013), The New Museum Folkwang in Essen. A Contribution to the Cultural and Economic Regeneration of the Ruhr Area? European Planning Studies.

Lawitzke P., Présentation à la conférence ERIH-Conference RUHR du 21 Novembre 2013. Consulté en ligne sur <http://www.erih.net/>.

Lusso Bruno, Culture et régénération urbaine : les exemples du Grand Manchester et de la vallée de l'Emscher, Métropoles [En ligne], 8, 2010.

Prosek, A., Culture through transformation – transformation through culture. Industrial Heritage in the Ruhr Region – the example of Zeche Zollverein. Heritage and Media in Europe, 3, 239- 248, 2006.

Stiftung Zollverein, Press Release, 2015.

Personne contactée :

Koettters Martina de l'association Metropole Ruhr

Sites officiels :

Gazomètre d'Oberhausen : www.gasometer.de/en

Association Régionale de la Ruhr : www.metropoleruhr.de

Musée Folkwang : www.museum-folkwang.de/fr/

Site officiel du tourisme en Ruhr : www.ruhr-tourismus.de/en/

Schönbrunn, Vienne (Autriche)

Château De Fontainebleau, *Plan de développement économique du musée et domaine national du château de Fontainebleau*, 2006.

De Frantz, *From Cultural Regeneration to Discursive Governance : Constructiong the Flagship of the Museumsquartier Vienna as a Plural Symbol of Change*, International Journal of Urban and Regional Research, 2005.

Patti D., Governance in the Metropolitan Region: The Vienna-Bratislava Case (2013) dans Schrenk M., V. Popovich V., Zeile P., Elisei P., Eds.: "REAL CORP 2013 - PLANNING TIMES" International Conference. Rome, Italy, May 20-23 2013, Proceedings". Schwechat/Austria: CORP - Competence Center for Urban and Regional Planning, 2012.

SKB, Press information - Schönbrunn Palace.

Consulté en ligne : <http://www.schoenbrunn.at/en/nc/service/presseinformationen/presseinformationen-detail/artikel/deutliches-besucherplus-im-jahr-2014-schloss-schoenbrunn-verzeichnet-erstmals-ueber-drei-millionen.html>.

Unesco Report, Schönbrunn, 2012.

Vienna Tourism Board, Tourism Review, 2013.

Vienna Tourism Strategy 2020.

Personne contactée :

Brigitte Wachtl, Département marketing de la SKB.

Sites officiels :

Site du château : www.schoenbrunn.at

Site d'information de la SKB : www.habsburger.net/

Site du Vienna Tourism Board : www.vienna.info/fr

Le musée - parc du Louvre, Lens (France)

Boquet, L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens, Belgeo [En ligne], 1, 2014.

Euralens, Compte rendu d'Assemblée Générale, 2013.

Euralens, Chiffres-clefs, 2014.

Euralens, Livret Euralens n°7 : Louvre-Lens, Chiffres clés et impacts, 2015.

Lavenseau D. et al, Le Louvre à Lens : un défi culturel, sociétal, économique et urbain, Insee Nord-Pas-de-Calais, 2012.

Musée Du Louvre, Le projet scientifique et culturel du Louvre Lens, 2008.

Personne contactée :

Bruno CAPPELLE, Musée du Louvre Lens

Beamish Museum, Newcastle (Angleterre)

Beamish Museum, *Beamish Development and Engagement Plan 2013–2025 Remaking the Living Museum of the North*, 2013.

Miles S., "Our Tyne": *Iconic Regeneration and the Revitalisation of Identity in NewcastleGateshead*, Urban Studies, Vol. 42, Nos 5/6, 2005.

TBR, *The Economic Impact of Museums in England: Case Studies*, Prepared for Arts Council England, 2014.

Dia : Beacon, région de New-York (États-Unis)

Barry J.W., Dia Redraws Landscape, Poughkeepsie Journal, 2013.

C3D, Brief Summary of the Economic Impact of Dia:Beacon in Beacon, New York, 2007.

http://web.williams.edu/Economics/ArtsEcon/mappages/DiaBeacon/DiaBeacon_visitors.htm

Istanbul Modern, Istanbul (Turquie)

Ayse Banu Bicack, Branding the city through culture: Istanbul, European Capital of Culture 2010, International Journal of Human Sciences, 2012.

Polo J-F., The Istanbul Modern Art Museum: An Urban Regeneration Project, European Planning Studies, 2013.

Le parc Güell, Barcelone (Espagne)

Article El Pais (espagnol) : El Park Güell baja de 9 a 2,3 millones las visitas en el primer año de pago (2014), José Ángel Montañés

OECD, The Impact of Culture on Tourism, OECD, Paris, 2009.

Article ABC : Park Güell, o cuando perder casi siete millones de visitantes es un éxito, 2015.

En ligne :

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/10/24/catalunya/1414141044_142731.html
<http://www.abc.es/catalunya/b/arcelona/20150227/abci-park-guell-cuando-perder-201502271318.html>

Palace National de Queluz, Sintra (Portugal)

Parques De Sintra (2015), Document sur la politique de gestion

Unesco (2014), Rapport périodique

Personne contactée :

Raquel Bastardo, Parques de Sintra

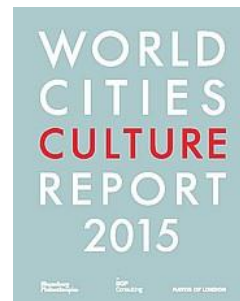
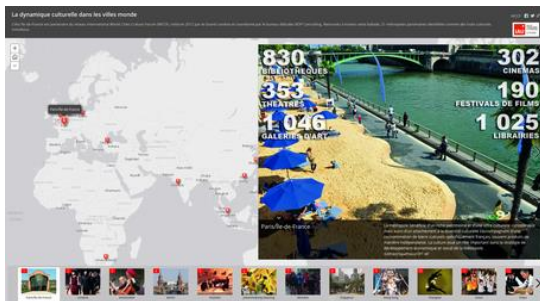
Ressources en ligne sur le site de l'IAU

Webapp de l'IAU sur le Tourisme culturel et de loisirs, identification des sites culturels touristiques et de loisirs d'Ile-de-France :

<http://carto.iau-idf.fr/webapps/tourisme/>



Réseau international Culture dans les villes mondes (World Cities Culture Forum) :



www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/economie/economie-creative-et-digitale/la-culture-dans-les-villes-mondes.html et www.iau-idf.fr/en/know-how/scope-of-activities/creativity-culture-and-economic-development/the-role-of-culture-in-world-cities.html



INSTITUT
D'AMÉNAGEMENT
ET D'URBANISME



L'INSTITUT D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME DE LA RÉGION D'ÎLE-DE-FRANCE
EST UNE FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE PAR DÉCRET DU 2 AOÛT 1960.

15, RUE FALGUIÈRE - 75740 PARIS CEDEX 15 - TÉL. : 01 77 49 77 49