

## LES RENCONTRES DU TOURISME CULTUREL 2018

Musée du Louvre-Lens

Mardi 20 novembre 2018

### OUVERTURE DES RENCONTRES

**Mme LAVANDIER** introduit les rencontres en se réjouissant du cadre, le musée du Louvre-Lens, fruit d'une histoire partagée et de multiples rencontres, musée du Louvre, Etat, collectivités locales et également habitants, qui ont formulé un désir fort pour développer la culture sur leur territoire. Elle salue les différents partenaires et invite les participants à aller visiter le musée, dont elle présente les expositions.

**Mme WAROT-LEMAIRE**, Présidente de Pas-de-Calais Tourisme et Conseillère départementale, prend la parole, salue les partenaires et amis du tourisme, et excuse le Président du département. Le département Pas-de-Calais est attaché au sujet de la transversalité du tourisme : le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais a été inscrit au « Patrimoine mondial » de l'UNESCO en 2012, la même année que l'ouverture du Louvre-Lens.

La mission du Département « Louvre-Lens Tourisme » souhaite accompagner la filière touristique pour, à moyen terme, la qualifier à l'international, dans une démarche créative. La destination « ALL » a permis d'accompagner et financer plus de quatre-vingt projets, avec des offres hybrides qui associent les thématiques, comme le tourisme de mémoire.

*« Notre choix s'est porté sur un nouveau modèle de développement, une logique de destination, qui respecte le parcours-client. Nous cassons les barrières administratives pour être plus forts face à la concurrence internationale. »*

L'obtention du contrat de destination autour du Louvre-Lens a permis de fédérer soixante-dix partenaires publics et privés, fédération qui s'est employée à s'appuyer sur l'histoire, la culture et les événements existants pour rendre attractif le territoire, en construction avec les habitants. Par exemple, le colloque « Land of inspiration », en octobre 2017, a été le point de départ d'une démarche événementielle, avec une première opération autour des traditionnelles fêtes de la Sainte Barbe.

Mme Warot-Lemaire est favorable à une coopération associant les acteurs publics et privés sans concurrence sur le territoire : la concurrence est internationale. La mission « Louvre-Lens Tourisme » soutient une ingénierie qui expérimente pour construire le tourisme culturel de demain, dans une démarche d'économie créative, et avec l'objectif commun de l'attractivité territoriale.

**M. LETURQUE**, Président de la Mission Attractivité Hauts-de-France, du Comité Régional du Tourisme et des Congrès, se montre très heureux que les rencontres aient lieu dans la région Hauts-de-France, décentralisation qui pour lui témoigne de la possibilité de travailler à la réparation des territoires, valorisés pour ce qu'ils sont aujourd'hui. Le territoire est en effet dans une période de transformation, avec de nouvelles bases comme la culture, le rapprochement entre l'entreprise et les habitants, et la valorisation du caractère engagé, résilient et affirmé de la région.

Avec le rapprochement de la Picardie et du Nord-Pas-de-Calais, le Comité Régional travaille sur l'identité, « l'image de marque » de la région.

La région Hauts-de-France a donné beaucoup, il convient de rendre hommage aux hommes et aux femmes morts pour la France et l'Europe pendant la première guerre mondiale. Le centenaire a permis de renouer avec des pays du monde ayant combattu à nos côtés sur le territoire, et ces pays ont à la fois besoin de se réconcilier avec l'histoire de leurs aïeux et faire de nouvelles expériences fortes.

**Mme LAVANDIER** excuse le Préfet du Pas-de-Calais, c'est Mme Frédérique Boura, Directrice régionale adjointe des Affaires culturelles qui parlera en son nom.

**Mme BOURA** rappelle que l'inscription du bassin minier au « Patrimoine mondial » de l'UNESCO et l'ouverture du musée ont en effet entraîné la création de la destination autour du Louvre-Lens, dans un but de promotion d'une région basée sur l'innovation et la créativité.

La France est la première destination touristique au monde pour sa puissance d'attraction culturelle, via son patrimoine et ses événements qui attirent des millions de touristes français et étrangers. L'image de la France, sa langue, son art-de vivre, sa gastronomie, son savoir-faire, sont une chance dans un contexte d'expansion du phénomène touristique. Rééquilibrer l'offre culturelle à l'échelle du territoire est d'autant plus nécessaire que la fréquentation très élevée de certains grands sites est devenue problématique.

Les premières Rencontres du Tourisme Culturel en 2016 ont témoigné d'une forte attente de partage, de synergie d'actions entre les acteurs culturels et touristiques : c'est cela que ces rencontres 2018 visent à encourager, en présentant des expériences concrètes et de belles réussites. Le partenariat entre culture et tourisme est également renforcé au niveau interministériel, comme en témoigne la nouvelle convention cadre culture-tourisme.

**M. LEMOYNE**, Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, qui n'a pas pu être présent, a souhaité diffuser un message. Il se montre très intéressé à titre personnel par le travail commun des acteurs du tourisme et de la culture, qui contribuent au rayonnement du pays. Il rappelle lui aussi que ce qui attire les touristes en France, c'est la culture, et qu'il faut entretenir cette dimension pour rester première destination. Pour lui, comme pour certains auteurs, le voyage culturel est un humanisme.

Le rapport de Martin Malvy souligne l'importance de l'amélioration et du soutien du développement de l'offre culturelle et patrimoniale française pour accroître la fréquentation touristique, au moyen d'une stratégie croisée.

Le renouvellement de la convention cadre culture-tourisme vise à travailler à une meilleure structuration et promotion de l'offre. Le réseau international de la France a permis à de nombreux artistes et intellectuels de faire connaître leur travail à l'étranger et de susciter la curiosité, par le biais des instituts français, des alliances, des ambassades.

L'objectif ne doit pas seulement d'être quantitatif, avec ce chiffre de cent millions de touristes internationaux, mais aussi qualitatif, avec une meilleure répartition des flux sur le territoire pour éviter la surconsommation de certains sites. La mission de Stephan Bern de sauver le patrimoine en péril permettra aux secteurs ruraux de sauver des monuments, et donc une histoire, des imaginaires. C'est grâce à Mérimée, qui a fait préserver les remparts de la ville, que l'on a aujourd'hui le festival d'Avignon que l'on connaît.

Enfin le tourisme culturel est aussi immatériel. L'opération « Goût de France-Good France » veut faire croître les événements en France et dans le monde en lien avec la gastronomie. Il faut

également promouvoir l'ensemble des canaux disponibles, en encourageant par exemple le tournage de films en France.

## TABLE RONDE N° 1

### DESTINATIONS CULTURELLES:

#### NOUVELLES DYNAMIQUES, FACTEURS DE REUSSITE ET NOUVEAUX DÉFIS

**M. MONQUAUT**, Chargé de mission Tourisme culturel au Secrétariat général du ministère de la Culture, introduit cette première table ronde consacrée aux destinations touristiques identifiées comme destinations culturelles. Ces destinations sont à la fois les villes et territoires riches culturellement de manière historique, mais aussi les villes riches d'un foisonnement culturel, artistique et créatif neuf et moderne. M. MONQUAUT introduit les intervenants et donne la parole à Jean BLAISE, Directeur général du Voyage à Nantes, qui croise tourisme et culture grâce à l'engagement de la politique de la ville et de ses acteurs culturels.

**M. BLAISE** explique que le Voyage à Nantes marquant le croisement entre tourisme et culture est récent, datant de 2010. Jean-Marc Ayrault, ancien maire de la ville, a œuvré à la transformation de la ville de Nantes, qui perdait de son identité et paraissait vieillissante et terne. M. Ayrault, sachant que la transformation de l'île de Nantes prendrait trente ans, a misé sur la culture pour changer l'image de la ville : création du festival des Allumées, venue de Royal de Luxe, création de la Folle Journée, réhabilitation du Lieu Unique, ancienne friche industrielle, en scène nationale.

En 2007, le maire de Saint-Nazaire Joël Batteux et Jean-Marc Ayrault construisent la métropole Nantes Saint-Nazaire qui existe économiquement mais pas culturellement. Jean Blaise est chargé d'un projet de territoire mettant en liaison ces deux villes : c'est la création d'Estuaire, avec la réouverture du château des ducs de Bretagne, et la construction des machines de Royal de Luxe, ce qui commence à intéresser les touristes.

Le Voyage à Nantes est créé en 2010 pour développer la stratégie de tourisme culturel. « *Cela rassemble le château, les machines, la galerie qui est un centre d'art contemporain, le mémorial de l'abolition de l'esclavage mais aussi l'office de tourisme. Et je crois que c'est une première en France.* » Chaque année en juillet et août, un parcours de quinze kilomètres dans la ville relie tous les lieux culturels, jalonné par des installations artistiques dans l'espace public, dont certaines se pérennisent.

Nantes est en train de créer son patrimoine, un patrimoine contemporain qui introduit de la créativité avec des artistes, designers, architectes, graphistes, tout en s'associant aux promoteurs et aux services du bâti et des espaces verts pour accueillir les propositions artistiques. La stratégie à long terme est de faire de Nantes la ville de la créativité.

La parole est ensuite donnée à François BEDARD, Professeur au département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, et Directeur du Centre d'excellence des destinations. M. MONQUAUT lui demande de donner des repères au sujet de la construction de la stratégie culturelle et touristique de Montréal, métropole culturelle importante en Amérique du Nord.

**M. BEDARD** commence par valider que la culture « fait partie de l'ADN du secteur du tourisme », et souhaite retracer l'histoire du tourisme culturel de Montréal par le biais de quatre dates.

1967 : Montréal accueille une Exposition universelle, et cinquante millions de visiteurs. C'est un événement touristique et culturel important qui ouvre Montréal au monde.

1976 : Montréal accueille les Jeux olympiques, avec une programmation culturelle importante en parallèle.

1992 : 350<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de la ville. Une nouvelle équipe vient succéder au maire et, avec une approche plus citoyenne, elle souhaite rapprocher le monde du tourisme et de la culture.

2000 : Tourisme Montréal signe une entente avec le ministère de la Culture pour développer la synergie entre les deux secteurs.

**M. MONQUAUT** invite ensuite Florence BEYAERT, Présidente du Directoire ParisCityVision organisant notamment des circuits et excursions sur l'ensemble du territoire, à s'exprimer sur l'évolution de la demande et de la diversification de l'offre, à la fois à Paris et dans le reste de la France.

Après la diffusion d'une vidéo de présentation de ParisCityVision, **Mme BEYAERT** souhaite témoigner pour les agences réceptives et le tissu économique des PME participant à accueillir les touristes.

La clientèle internationale, majoritairement américaine, indienne et japonaise, souhaite visiter en petits groupes, vivre une expérience individuelle différente de son voisin. Pour proposer une expérience unique tout en considérant une réalité économique, Mme BEYAERT évoque les offres thématiques. Il s'agit de s'appuyer sur la mise à disposition de ce que proposent les PME pour donner une couleur, par exemple avec des parcours ludiques comme visiter Paris à travers les yeux de Victor Hugo.

Il faut également adapter la commercialisation : pour une clientèle chinoise individuelle qui communique par le réseau social WeChat, il faut que l'offre puisse être réservable par ce biais. Pour pouvoir s'adapter à la clientèle qui détermine son programme sur place, il faut également que l'offre soit disponible, flexible et permanente. Un troisième point serait de continuer à communiquer avec la clientèle individuelle une fois sur place, la prendre en charge en lui envoyant des informations correspondant à son identité.

Il est important pour le tissu économique français et les structures locales de pouvoir s'appuyer sur un point d'ancrage comme peut l'être le musée Louvre-Lens, ce qui améliore la lisibilité internationale.

**M. MONQUAUT** donne enfin le micro à Bernard FAIVRE D'ARCIER, Chargé du projet des Capitales françaises de la Culture, Président de la Biennale de Lyon. Il l'interroge sur le contexte du projet Capitales françaises, dont l'un des critères est l'attractivité culturelle et touristique.

**M. FAIVRE D'ARCIER** reconnaît s'être inspiré de la ville de Nantes et du travail de Jean Blaise. Soixante villes ont porté le label de capitale européenne de la culture depuis 1985, dont Lille en 2004 et Marseille Provence en 2013. Une prochaine candidature sera présentée en 2028. C'est une procédure complexe et coûteuse. M. FAIVRE D'ARCIER met en place à partir de 2021 une Capitale nationale de la culture, avec un rythme plus soutenu et un budget moindre. Cette édition serait réservée aux grandes villes de province plutôt qu'aux métropoles régionales ayant déjà une politique culturelle affirmée. Il s'agit de faire émerger un bouquet de deux ou trois projets forts artistiquement pouvant porter la ville dans tous les domaines artistiques, le tourisme culturel étant l'un des sept critères retenus.

*« Les budgets envisagés ne devraient pas dépasser 15 à 20 millions d'euros, ce qui est déjà important. À charge, sans doute, à hauteur de 35 % de la ville ou de l'agglomération, de 25 % de la*

*région, de 15 % de partenariat de sponsors privés, de 15 % de recettes propres et aussi de 10 % de l'Etat qui s'engagerait avec le ministère de la Culture comme chef de file à donner une subvention forfaitaire de 1,5 million d'euros pour la ville lauréate. »*

Ce support financier va de pair avec une promotion internationale de la ville lauréate par les réseaux du ministère des Affaires étrangères, et une ouverture au soutien de grands établissements publics nationaux comme le Centre Pompidou ou le Louvre. Ce modèle a été inspiré des Britanniques et leur UK City of Culture tous les quatre ans, et de l'Italie à un rythme annuel. L'objectif, si l'expérience est positive, est de refaire une édition trois ans après pour les petites et moyennes villes, puis une autre pour les villes de banlieue.

**M. MONQUAUT** se tourne à nouveau vers M. BEDARD, et se félicite d'accueillir un acteur de Montréal dont le modèle fait beaucoup d'envieux. Il lui demande quel est le périmètre d'acteurs publics et privés rendant solide une démarche dans la durée, et quels sont les quelques axes identifiants de la ville.

**M. BEDARD** évoque la réunion en 2000 de la Ville de Montréal avec Tourisme Montréal. 1/4 des visiteurs de Montréal viennent précisément pour expérimenter sa culture. Le tourisme culturel permet de bonifier la relation entre visiteurs et visités, car les activités culturelles et les lieux communs sont fréquentées par les locaux. La stratégie souhaite s'assurer que l'offre s'étend sur l'ensemble de l'année, y compris la saison hivernale. Cette stratégie crée également un rapprochement avec la gastronomie locale, par exemple avec l'événement Montréal en Lumière.

Le bâti est également un élément important, en témoigne le quartier dit des spectacles, créé de toutes pièces, avec l'appui des institutions comme l'Orchestre symphonique ou le musée des Beaux-Arts. Les retombées sont de plus d'1 milliard de dollars par an, pour tout ce qui est relié à la culture et au tourisme (hébergements, restauration, commerces). M. BEDARD rappelle que 95 % des flux touristiques mondiaux passent par les villes.

**M. MONQUAUT** interroge à présent M. BLAISE au sujet de la mise en place d'une ingénierie commune reliant les acteurs culturels et une structure touristique à Nantes. Il s'agit d'une première en France qui intéresse beaucoup de gens.

**M. BLAISE** répond que cela s'est mis en place difficilement, le monde cloisonné de la culture étant éloigné du tourisme et son monde marchand. Il s'agit de deux mondes qui doutaient l'un de l'autre, n'ayant pas les mêmes objectifs, d'où cette difficulté. Une structure unique, publique et locale, a été créée, et la dimension de projet, d'événement, entraîne. Les acteurs du tourisme n'y croyaient pas au départ, mais il ne s'agissait pas de faire venir le tourisme en masse, plutôt de viser une cible bien précise de voyageurs souhaitant découvrir des choses insolites, des propositions artistiques extraordinaires.

**M. MONQUAUT** mentionne la plus-value de la promotion et de la distribution, notamment avec le pass Voyage à Nantes qui fédère tous les acteurs. Pour M. BLAISE, « c'est toujours très politique », et le soutien et la volonté du maire de la ville sont essentiels, quand il faut demander à un musée de ne pas fermer le mardi pendant l'été, par exemple. L'événement coûte 3 millions d'euros, pour des retombées évaluées à 50 millions d'euros en deux mois.

**M. BLAISE** met néanmoins en garde : *« Ces résultats entraînent. Le grand danger est de se dire puisque cela marche, je sais comment cela marche, que vais-je faire aujourd'hui, quels artistes vais-je faire venir pour que cela marche encore mieux. C'est cela le grand danger, qu'on perde notre âme, notre identité, notre exigence, notre singularité qui nécessite de l'audace et qui, donc, peut entraîner des échecs d'une certaine façon. C'est cela qu'il faut qu'on garde absolument. »*

**M. FAIVRE d'ARCIER** est ensuite invité à s'exprimer sur le projet des Capitales françaises de la culture, et sur la place concrète des acteurs culturels et touristiques. Il explique en premier lieu qu'à la différence des jurys de Capitales européennes de la culture, le jury des Capitales françaises ne sera composé que de professionnels comme Jean Blaise sachant évaluer un projet, pas de politiques, ou même de sommités académiques. Il y aura dans l'évaluation un chapitre sur la question touristique, l'implication des acteurs, y compris les partenaires privés. Il témoigne de son expérience au Festival d'Avignon, à la Biennale de Lyon et au Domaine de Chaumont-sur-Loire qui se questionne sur comment retenir le tourisme en construisant des infrastructures touristiques.

**M. MONQUAUT** valide qu'il s'agit de la limite évoquée par M. BLAISE, la volonté d'attractivité pouvant nuire au projet artistique. Où placer la limite ? Quel suivi sera mis en place ?

**M. FAIVRE d'ARCIER** répond que le jury aura un rôle de conseiller auprès de la ville choisie. « L'essentiel, c'est le projet artistique. » Il se dit avoir toujours été surpris de voir à quel point des événements artistiques considérables se sont ancrés dans des « endroits improbables », Marciac dans un village, Angoulême pour la bande-dessinée, le Festival d'Avignon..., et tout ce que ces initiatives ont essaimé dans ces villes toute l'année en dehors des périodes festives.

**M. MONQUANT** interroge enfin Mme BEYAERT sur les idées fortes à dépasser, les revendications pour améliorer le partenariat entre acteurs culturels et touristiques.

**Mme BEYAERT** commence par évoquer le fait d'associer le tissu économique des acteurs aux réflexions en amont, à travers des contrats de destination, des partenariats permettant de participer aux genèses. Elle mentionne ensuite le fait que l'on reste un tissu économique français : l'interaction difficile avec certains sites difficilement remplaçables est liée à leur stade de maturité où ils désirent devenir autonomes et indépendants, ce qui s'entend. Le virage est difficile quand on n'a pas associé ou mal fait l'intégration du tourisme.

Il faut également pouvoir travailler sur la diversité comme ça a pu être le cas de Versailles qui a intégré l'art contemporain auprès de son public. La difficulté d'accès de certains sites est un point de friction. Si le désir est de s'ouvrir à l'international, il faut pouvoir travailler sur la connectivité.

Enfin, l'offre doit pouvoir travailler sur l'aspect insolite, et l'aspect ludique. Les parcours enfants sont un exemple représentatifs de la créativité des sites, et intéressant pour valoriser une politique famille.

**M. MONQUAUT** confirme que de nombreux chantiers peuvent être envisagés, comme celui par exemple de la connaissance en amont d'une programmation culturelle, afin que les acteurs touristiques aient le temps d'en faire la promotion ou de préparer une offre.

**Mme BEYAERT** est tout à fait d'accord, et précise qu'il ne s'agit pas seulement de la connaissance du projet mais de sa lisibilité, pour une approche concrète par un angle. Les acteurs touristiques sont là pour faire en sorte en amont que le visiteur arrive jusqu'au site et l'inclue dans son parcours, l'enrichissement et le travail complémentaire se fait sur place par la suite. Elle prend l'exemple d'une compagnie aérienne qui propose aussi la réservation de l'offre culturelle, afin de capter une clientèle qui si elle atterrit à Marseille sans cela ne pourra pas être captée pour venir visiter l'est de la France ou le Louvre-Lens.

La parole est donnée à la salle.

**Un premier intervenant** s'interroge sur le développement des milieux ruraux et leur identité.

**M. BEDARD** témoigne de l'expérience au Québec, qui implique une forte dynamique des milieux ruraux, grâce à la promotion d'un binôme nature-culture. Il prend l'exemple du plus grand festival de théâtre étudiant du Québec à Lac-Mégantic, 6 000 habitants.

**Un autre intervenant** demande dans quelle mesure le patrimoine industriel et sa reconversion, comme celle du Lieu unique, a été un élément moteur de fédération autour du projet.

**M. BLAISE** répond que cela a singularisé leur action, et que cela correspondait également à l'identité de la ville (ancienne usine de biscuits LU). Les machines quant à elles étaient une façon de se réintroduire dans le patrimoine des chantiers navals.

**M. BEDARD** complète au sujet de Montréal, ville portuaire dont le port a été réaménagé pour devenir un haut lieu du tourisme. Le berceau de l'industrialisation qu'est le Canal Lachine est également devenu parc national. Valoriser les lieux du patrimoine industriel et également valoriser les communautés qui vivent en leur bordure.

La première table ronde se termine par la diffusion d'une bande annonce d'un MOOC sur le tourisme culturel construit en partenariat entre le CNAM et le ministère de la Culture, diffusé gratuitement sur France Université Numérique.

## TABLE RONDE N° 2

### CULTURE ET TOURISME: PENSER L'INNOVATION ET DE NOUVEAUX MODELES

**M. DUTHION**, Maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), en charge des programmes en tourisme et en culture, introduit la seconde table ronde. Dans le cadre de ses activités, il est souvent confronté au mot « innovation », comme une marotte. La question du jour est de réfléchir à ce que ce terme signifie pour les acteurs.

Presque chaque région française a fait voter un schéma régional du développement du tourisme et des loisirs (SRDTL) dont l'un des objectifs est l'innovation touristique. L'innovation n'est pas forcément que technologique, il peut s'agir d'innovation sociale, ultra-marine, territoriale, ou de la vie nocturne, comme en parleront les intervenants.

Le second axe de cette table ronde est de se demander pourquoi il faut être innovant. Il ne faut pas confondre invention et innovation, qui est le processus d'industrialisation et de mise en vente de l'invention, sa rencontre avec les consommateurs et leurs attentes, leurs besoins.

**M. DUTHION** présente ensuite les intervenants et se tourne d'abord vers Laurent MAZURIER, Directeur de l'association Petites Cités de Caractère de France, pour lui demander ce qui peut être innovant pour lui dans la relation entre tourisme et culture.

**M. MAZURIER** présente brièvement l'association : projet né il y a plus de quarante ans en région, il se développe à présent à l'échelle nationale. Il s'agit de communes chargées d'histoire qui ont du mal à trouver une place entre ville et village, et se retrouvent autour de l'idée de la cité, appréhendée comme étant le patrimoine. Elles ne défendent pas une vision muséifiée du patrimoine mais un support à la construction de développement de projets, notamment face au défi de gérer et développer le patrimoine qui nécessite des partenariats et accompagnements.

*« Le tourisme a souvent été l'alibi pour intervenir sur le patrimoine ». La ville doit d'abord être attractive pour les habitants. Pour cela, il faut faire évoluer le patrimoine vers de nouveaux usages, transformer une ancienne prison en centre culturel, un ancien château en mairie, etc. « Tout cela, ce sont des choix de réaffectation, pour prolonger l'histoire du lieu, mais dans des usages qui répondent au besoins d'aujourd'hui, aux besoins contemporains. »*

L'attractivité doit concerner les acteurs économiques, sans être dans le « tout tourisme » saisonnier, et avec des stratégies différentes. Il prend l'exemple de Bécherel, cité du livre, 800 habitants et une dizaine de librairies, ou Sancerre et sa maison des vins dans un hôtel particulier... La dimension de l'attractivité touristique quant à elle part du fait de s'inscrire dans des stratégies de destination, avec les notions de « randonnées urbaines », « rencontre », ou « valorisation des patrimoines ».

**M. DUTHION** demande des précisions sur le nombre de sites, sur la mise en relation avec « Petites Cités de Caractère » et les moyens existants et à imaginer.

**M. MAZURIER** répond que le projet intéresse deux types de communes, celles qui ont engagé une politique sur le patrimoine et celles qui connaissent leur capital et s'interrogent sur sa valorisation. L'innovation vient dans la notion de « projet », de convergence entre l' élu, les experts et les acteurs de la culture, du patrimoine et du tourisme. A cela s'ajoute l'habitant, le citoyen. L'associer au projet rend celui-ci mieux relayé, mieux appliqué, c'est pourquoi l'on travaille aujourd'hui sur la notion de « droits culturels ». Comment mettre la personne au coeur des politiques culturelles et donc patrimoniales ? Les droits culturels invitent à ne pas faire une politique « pour » mais « à partir de » et « par » les habitants et usagers. Il prend l'exemple des inventaires participatifs, pour avoir une vision couplée entre habitants et chargés d'étude sur ce qui « fait patrimoine », ou encore de la question de la restauration, dont s'emparent des communautés qui peuvent en une année, refaire toutes les persiennes d'une rue ensemble.

**M. DUTHION** interroge ensuite Madly SCHENIN-KING, Directrice de l'agence de tourisme et marketing territorial Marjorine, et Directrice de VTA Magazine, qu'il lui demande de présenter. Il s'agit d'un site d'information diffusant l'actualité économique liée au tourisme sur l'Outre-mer. Le projet est né d'un manque de visibilité sur la concurrence, les tendances, les problématiques, et a été conçu naturellement dans une logique d'intelligence économique. L'intervenante est interrogée sur le tryptique « innovation, tourisme et culture » qu'elle a mis en avant pour le compte de la DGE sur cinq territoires : Martinique, Guadeloupe, Guyane, Réunion et Mayotte.

**Mme SCHENING-KING** précise que les territoires ultra-marins sont très différents les uns des autres. Le tourisme et la culture sont pensés de concert depuis peu sur ces territoires. Cela se fait de manière incrémentale, comme l'a expérimenté l'évêché de Martinique en créant un poste de chargé de mission tourisme pour valoriser les visites d'église. D'autres exemples peuvent être cités, comme la cité du volcan à la Réunion qui relève du numérique avec des projections 3D, ou encore la « Fondation Clément » en Martinique qui permet la visite d'une distillerie où est installée une fondation d'art contemporain, qui constitue un pôle culturel sur l'île.

Les entrepreneurs privés s'inscrivent également dans une volonté de valorisation du patrimoine et de combler un fossé institutionnel. « Caraïbes factory » est une plateforme permettant de réserver des visites de sites artisanaux et industriels, comme des distilleries, avec rencontre des artisans.

**M. DUTHION** questionne à ce sujet Emmanuel BOBIN, Directeur d'Open Tourisme Lab, qui se positionne comme accélérateur accompagnant les start-ups dans la dernière phase de leur développement, en complément de « Welcome City Lab » qui se situe plutôt dans la phase d'amorçage. Il y a une dynamique de création d'un réseau d'incubateurs touristiques en France, sous le label « France Tourisme Lab », dont fait partie par exemple le Louvre-Lens. Une dizaine de structures visent à mailler le territoire dans l'accompagnement des jeunes créateurs innovants.

**M. DUTHION** demande comment définir l'écosystème autour de l' « Open Tourisme Lab », comment cela fonctionne pour les start-ups, et dans quel territoire d'expérimentation. La spécificité est une gouvernance mixte public-privé, avec la région Occitanie, l'agglomération « Nîmes Métropole », et le Département, en lien avec des partenaires comme le Pont du Gard et

des acteurs de l'œnotourisme. « Open Tourisme Lab » vise à challenger les projets accompagnés en jouant le rôle de « tiers de confiance » qui expérimente tel ou tel service ou produit. Il cite en exemple un partenaire dans le vin qui souhaitait créer un parcours dans les vignes dans un véhicule autonome et connecté, sur un territoire sans connectivité. « Open Tourisme Lab » a mis en lien des partenaires, opérateurs de transport, et plateforme industrielle travaillant sur le véhicule autonome.

**M. DUTHION** donne enfin la parole à Frantz STEINBACH, Fédérateur du pôle d'excellence « Tourisme nocturne » auprès du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, sur la définition de « l'entrepreneur culturel ».

**M. STEINBACH** répond qu'il s'agit d'un porteur de projets qui intervient dans les champs de création, production et diffusion de contenu culturel. Le « Pôle d'excellence de la nuit » concerne toute activité en dehors de l'hébergement du touriste, restaurant, établissement de nuit... A Paris, cela concerne six-cent mille travailleurs.

Il insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas simplement de se rendre en boîte de nuit, mais d'une promesse d'expérience singulière, avec de nouveaux usages et pratiques. Le phénomène des « City-breakers » est parlant, et concerne un public qui vient pour faire la fête, sans hébergement sur place. Cela concerne l'économie du « tiers-lieu », qui mêle innovations gastronomiques, expériences et plaisir d'être ensemble. On peut prendre l'exemple de la Belvédère pour l'offre pérenne parisienne, ou « Ground Control » pour l'offre friche. Des opérateurs interstitiels saisissent des opportunités de se pérenniser, et d'offrir une expérience 24/24 heures et 7/7 jours.

**M. DUTHION** reprend l'expression « utopie nocturne », comme si les villes pouvaient être plus ouvertes et démocratiques la nuit. Il demande comment la France se prépare à la révolution nocturne avec la création des « Nuits de France ».

**M. STEINBACH** identifie à ce sujet le levier du tourisme nocturne, qui tente de redorer le blason d'un imaginaire collectif où la nuit serait « peu vertueuse, dangereuse... ». La régulation coercitive sur l'activité nocturne est un frein à l'investissement. On peut citer en exemple la Belvédère qui existe depuis dix ans et doit renouveler la prolongation de son autorisation de nuit tous les trois mois.

Le projet encore en travail des « Nuits de France » s'inscrit après une expérimentation de trois éditions des « Nuits capitales » qui ne concernaient que le Grand Paris. Il s'agit d'associer deux cent cinquante établissements de nuit avec la notion de « pass unique », acheté à l'avance et donnant accès à ces établissements pendant cinq jours et cinq nuits. L'idée est de l'étendre sur l'ensemble du territoire, notamment aux villes moyennes. Il faut, pour bénéficier du soutien institutionnel, avoir une vie nocturne avérée ou un établissement ou événement qui puisse être un bon réceptacle.

M. DUTHION invite à un deuxième tour de table et demande à M. MAZURIER de projeter l'horizon du tourisme culturel sur dix ans. Il commence par dire que le champ des possibles ouvert par la collaboration avec l'individu est immense. D'un autre côté, la période de transition amenée par la réorganisation des régions et la complexe mise en oeuvre des lois « NOTRe » et « LCAP » rend les choses assez difficiles. « *La culture, le patrimoine, on sait que l'un de leurs carburants majeurs, c'est la passion* », mais passion qu'épuise parfois la dimension institutionnelle.

Pour y remédier, il faut plus de stabilité, ne pas changer constamment de lois. Le travail sur le patrimoine a besoin de temps, et d'un relais compliqué à trouver en milieu rural.

**Mme SCHENIN-KING** intervient à son tour sur les projections de la décennie. Le premier enjeu selon elle est celui de la durabilité, de distribution des richesses et d'irrigation des territoires. Il y a

aussi celui de l'accompagnement des entrepreneurs, et celui de l'enjeu de gouvernance et de collaboration entre public et privé, avec un rapport plus horizontal entre élu, entreprise et citoyen.

**M. BOBIN** réagit de son point de vue, en partant du constat qu'il n'existe pas de dispositifs dédiés pour accompagner l'innovation, la politique publique du tourisme et de la culture n'étant pas dans le champ du développement économique. « *On n'a pas de French Tech Tourisme !* ». La culture est « une entité et un substrat d'un territoire ». Les industries créatives créent les contenus que le tourisme met en avant avec une vision marketing de la demande, et les industries technologiques apportent de nouveaux usages. C'est le tourisme et les usagers qui imposent de réfléchir à de nouvelles innovations.

**M. STEINBACH** présente ensuite en avant-première le Livre blanc européen « Les Nuits du futur », fruit de dix ans de réflexions sur lequel soixante-dix experts ont travaillé pour formuler des recommandations. Dans Paris, le collectif « Nuit vive » a été constitué pour s'adresser en 2009 à l'ancien maire de Paris, Bertrand Delanoë, au sujet d'une vie nocturne en berne. Un an après naissaient les « Etats généraux de la nuit », qui ont par exemple permis de créer des actions telles que « Les Pierrots de la Nuit » qui suivent aujourd'hui mille établissements parisiens, de débloquent des financements pour améliorer l'insonorisation des lieux...

« Les nuits du futur » est un cycle prospectif au niveau français et européen, documenté par une photothèque et une liste de recommandations. La première étape était le livre présenté ce jour-là. La seconde étape est une étude comparative de plusieurs métropoles. La dernière est la structuration d'une plateforme européenne permettant d'observer et partager les connaissances et la valorisation de la filière touristique nocturne.

**M. DUTHION** conclut les interventions avec une citation de l'inventeur du Polaroid avant de donner la parole à la salle : « *Innover, ce n'est pas avoir une nouvelle idée, mais c'est arrêter d'avoir une vieille idée.* »

**Julie BONDOU**, étudiante en master « Métiers de la culture » à Lille-3, effectue un mémoire sur le tourisme culturel dans les territoires ruraux. Elle demande quelle est la différence entre « Petites Cités de caractère » et « Villages patrimoine » en Hauts-de-France.

**M. MAZURIER** retrace l'histoire du projet, né en Bretagne dans les années 70, qui a pris une dimension nationale depuis seulement cinq ans. La logique est de partir de la commune pour construire des réseaux locaux. « *On n'arrive pas sur des terres vierges, bien loin de là.* » La rencontre avec les Hauts-de-France reste à faire.

**Régis DENECH** fait partie de l'association « ARTVENEMENTIEL » qui a créé une carte des animations culturelles et artistiques sur les rives des voies navigables en Hauts-de-France. Pour lui, cela fait vingt ans que le sujet de « penser l'innovation » et « changer l'infrastructure du vivre ensemble » existe, et on tourne en rond. Il s'agit de savoir comment toucher les gens au cœur et inverser les rapports. Les gens ont besoin de proximité, d'horizontalité.

Pour **M. BOBIN**, les porteurs de contenu sont là, il faut trouver les structures qui permettent l'assemblage sur le territoire.

**Mme SCHENIN-KING** évoque la possibilité de co-créer de la programmation événementielle.

**M. BOBIN** cite également la dynamique de la « French Tech Culture » qui permet de décliner des projets autour d'un festival comme celui d'Avignon. Il s'agit ensuite d'aller chercher les financements, en vendant l'idée à des contributeurs et financeurs publics, les initiatives sont toutefois possibles. Pour M. MAZURIER, c'est de cela qu'il a parlé dans son intervention, en défendant l'idée de structurer et accompagner pour faire modèle. Il cite en exemple un cabinet de

curiosité organisé autour d'une randonnée semi-diurne et nocturne, à partir de propositions d'habitants.

## ATELIER N° 1

### FAIRE RAYONNER SON TERRITOIRE ET DÉVELOPPER SON ATTRACTIVITÉ À L'INTERNATONAL GRÂCE À UNE IDENTITÉ PARTAGÉE ET UNE CULTURE VALORISÉE

**Mme LAFORCE**, Chef de projet, Mission Attractivité Hauts-de-France, Comité régional du tourisme et des congrès, introduit l'atelier et les intervenants.

**M. Norbert CROZIER**, Directeur de la Mission Louvre-Lens Tourisme depuis 2010, prend la parole en premier pour présenter l'histoire de la création de la nouvelle destination culturelle « ALL », Autour du Louvre-Lens. Il s'agit d'imaginer une nouvelle destination de séjours culturels sur le périmètre de Valenciennes à Béthune, en s'appuyant sur les marqueurs que sont la marque Louvre et l'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO. Le coeur de destination serait Lens, avec un périmètre de trente minutes en voiture qui inclut l'aéroport de Lille-Lesquin.

Le travail préalable a consisté à se questionner sur comment se démarquer de la concurrence, en partant non pas d'agences marketing mais de sociologues du territoire, capables de révéler la culture et l'identité du territoire du Nord, ainsi que ses valeurs (relation intergénérationnelle, hospitalité, fierté, authenticité...), qui sont des éléments recherchés par les visiteurs.

Les différents éléments qui en ressortent, en terme d'iconographie et d'esthétique, sont notamment l'univers des géants, l'esthétique minière, la lampisterie, des montagnes noires et la couleur noire sur lesquels on peut capitaliser, de nouveaux écosystèmes, la logique de renaissance, la notion de romantisme moderne. On peut aussi capitaliser à partir des clichés, comme celui de la baraque à frites, du football avec un stade à proximité permettant d'hybrider des offres sports et culture, la bière comme moment de partage essentiel... « *On capitalise, bien sûr, sur être ensemble, vivre des émotions ensemble, la fraternité collective.* » C'est le « ALL », « all together », « autour/ around Louvre-Lens ».

Pour mettre en application ces valeurs, cinq carnets de tendance ont été produits, ils sont notamment destinés à inspirer les porteurs de projet, de donner des codes. Les quatre premiers mettent en avant : l'aménagement des espaces publics, la fonction shopping, l'hébergement et l'alimentation. Depuis 2011, 80 projets ont été accompagnés. La créativité et la démarche design sont très présentes dans ces projets, comme en a témoigné la biennale internationale de Courtrai qui a réuni un écosystème de designers, brasseurs, artisans pour créer un menu sur le stand food qui raconte la destination.

Les produits dérivés sont également importants, ils sont la troisième intention d'achat des visiteurs. Le projet « ALL » associe neuf points de vente animés par un écosystème aux univers différents pour produire et diffuser ces produits.

« *L'habitant doit être au coeur de notre stratégie.* » Il s'agit de donner la parole, de mettre en avant les anecdotes, d'aller du local vers l'international. La question de « l'événementialisation » est aussi à considérer, toujours autour des thèmes forts du gigantisme, du patrimoine industriel et immatériel comme pour les fêtes de la sainte Barbe, un événement festif et populaire.

**M. CROZIER** termine par un point sur le marché japonais. Il rappelle que le Louvre-Lens est le troisième musée de région en termes de fréquentation, et que c'est celui qui accueille le plus de Japonais. Est en cause le fait que le musée a été réalisé par un compatriote, l'agence Sanaa, mais aussi que les Japonais, amoureux de la France, la connaissent bien et cherchent de nouveaux terrains d'exploration. Beaucoup d'entreprises à capitaux japonais sont également sur le territoire, comme Toyota à Valenciennes. La ville accueillant beaucoup d'expatriés japonais, il est possible de coupler tourisme d'affaires et tourisme culturel. En partenariat avec notamment Air France, le Mission Louvre-Lens Tourisme peut travailler à « *percuter le marché japonais sur des offres groupe* », en ouvrant le territoire jusqu'à la Côte d'Opale, le Touquet et Lille qui s'associent à la démarche. La production de foulards comme produits dérivés met enfin en valeur la filière lin grâce à des partenariats avec des marques japonaises. « *La culture, pour nous, est un cheval de Troie, avec évidemment la marque Louvre, pour toucher ces marchés.* »

**Mme LAFORCE** passe ensuite le micro à Albine **VILLEGER**, Chef de la marque « Tout Commence en Finistère », marque créée en 2012 partagée par plus de 1 200 ambassadeurs (particuliers, entreprises, associations...). Celle-ci est invitée à intervenir au sujet de l'appropriation exceptionnelle des habitants sur le déploiement de la marque.

**Mme VILLEGER** commence par expliquer que « Tout Commence en Finistère » était dès le départ une marque d'attractivité globale destinée à l'ensemble du Finistère. L'ADN de la marque est la dimension identitaire et affinitaire, la ligne éditoriale est d'être une marque citoyenne partagée. Initiée en 2011 par le Conseil départemental, elle répondait dès le départ à deux objectifs : la stratégie du Conseil départemental et son agenda 21 portant sur l'attractivité du territoire, et le fait de fournir un outil professionnel de marketing territorial aux Finistérien-ne-s.

Le Finistère, c'est 900 000 habitants, et l'atout fort d'être localisé facilement. La signature de « Tout Commence en Finistère » s'appuie sur le ressort du story-telling : *Penn-ar-Bed*, en breton, signifie la tête du monde, c'est là que commence la mer, l'aventure. Pourquoi avoir une marque « Tout commence en Finistère » dans un contexte où il y a aussi une marque Bretagne ? Il y a eu des échanges, la synergie se met petit à petit en place. Il ne s'agit pas de redépenser de l'argent déjà dépensé en région Bretagne, dont la marque a fait un travail très important avec un portrait identitaire de 880 pages.

Il y a beaucoup d'allers-retours entre le Nord et la Bretagne par le trafic maritime. Cela explique les valeurs d'ouverture et d'échange malgré la difficulté d'accessibilité. « *On a développé une capacité à être une destination touristique avec à l'origine des peintres paysagistes qui ont fait office de premiers acteurs de marketing territorial indirectement.* »

De 2018 à 2020, la marque est dans une phase de stratégie de développement et de fidélisation, d'où la collection de produits dérivés. Ceux-ci sont pratiqués depuis longtemps par les établissements culturels, mais plus récemment pour les dérivés d'une marque de territoire. Il en existe quatre en France : Megève, Saint-Tropez, ville de Paris et Côte d'Azur. La marque « Tout Commence en Finistère » défend la vision d'un territoire à la fois attractif et solitaire, qui, attaché à des valeurs de solidarité, ne développe de la compétitivité que s'il favorise l'épanouissement des femmes et des hommes.

L'appropriation citoyenne fait aussi que la marque a été réussie au départ, le marketing territorial a peu de chances de s'exporter sans cela. Cela a commencé par des études commandées à IPSOS pour compléter le portrait identitaire de la marque Bretagne, puis de la marque Finistère. La charte graphique a été inspirée de la marque Bretagne avec compatibilité et validation.

Après Lyon, il semble que le Finistère est la seconde marque de territoire à réaliser des études de ce type. Celle-ci a été réalisée auprès de 3000 personnes, ce qui est beaucoup (les études

politiques se font sur un échantillon de 600 à 1000 personnes, par exemple). L'étude portait notamment sur l'évaluation de la marque, qui a donné de bons résultats au niveau de la notoriété, mais aussi de l'attractivité. Est ensuite venue une étude de merchandising pour générer des revenus, l'argent public se faisant rare. Le potentiel client est principalement sur le territoire. Chaque année, les produits dérivés répondent à une thématique, comme la culture en 2018, et la gamme se développe avec le ressort du marketing territorial participatif et solidaire : média breton la Scarmor, distribution par la filière Breizh Mod via l'enseigne Leclerc, concours pour que les Finistériens proposent un motif de broderie, avec sélection par un jury de professionnels...

Le projet des Extras-Ambassadeurs territoriaux s'appuie sur la diaspora finistérienne, qui va par exemple ouvrir des crêperies à l'étranger. La première ambassade de la marque ouvrira à Covent Garden, à Londres.

La parole est à la salle.

**Une intervenante** fait remarquer, au sujet du motif de la broderie, que la vraie marinière comporte 21 rayures et pas 16.

**Mme VILLEGER**, qui souhaiterait vérifier, mentionne une liberté prise avec les traditions. Elle en profite pour ajouter que l'étiquette mentionne le soutien à l'association, et le *made in France* (fabrication dans le Nord).

**Un autre intervenant** affirme qu'il est intéressant de partir de l'identité des territoires et des habitants. Il suggère de créer des liens avec l'Irlande, avec des traditions celtiques, un fort artisanat, et une potentielle résonance avec le Finistère.

**Mme VILLEGER** n'a pas connaissance d'ambassadeur en Irlande, mais le projet des Extras-Ambassadeurs 29 existe en lien avec l'Angleterre, avec par exemple un partenariat de coopération avec les Cornouailles. Tout dépend également de la volonté des ambassadeurs.

**David CARVE**, qui fait partie d'une association créant des liens entre événements en milieu rural sur la Côte d'Opale, demande à M. CROZIER quelle politique est envisagée dans la perspective du 500<sup>ème</sup> anniversaire de l'entrevue du camp du Drap d'Or, notamment avec l'Angleterre.

**M. CROZIER** reprecise que la stratégie touristique de ALL s'inscrit dans une stratégie départementale qui inclut la Côte d'Opale. Il n'a néanmoins pas d'informations précises à ce sujet.

Une intervenante demande à Mme VILLEGER si la marque sera présente à Brest 2020, gros événement maritime.

**Mme VILLEGER** explique que la marque est présente sur un certain nombre d'événements, mais que le présentiel et le stand sont chronophages et coûteux. La démarche est renforcée l'an prochain avec l'exposition « La mer XXL » à Nantes. Les fêtes maritimes de Brest ont été une étape en 2016, avec 150 mètres carrés et six jours d'animation par les ambassadeurs, qui avaient en contrepartie un lieu dédié pour leurs rendez-vous, un accès à un bateau qui permettait de voir la manifestation depuis l'eau ainsi que de faire du réseau... L'objectif est également de mettre en place ces connexions. Elle évoque également la difficulté sur cette édition de sécuriser le site en alerte terroriste, dans un contexte où les participants arrivaient beaucoup par la mer. Un signe distinctif a été créé, un pavillon « Tout commence en Finistère », arboré par 30 à 40 % des bateaux, avec un retentissement médiatique important – il s'agit du plus grand rassemblement de bateaux en Europe.

**Une intervenante** demande quels ont été les échecs rencontrés, et leurs raisons.

**M. CROZIER** évoque les questions d'infrastructures et de signalétique, d'accessibilité, de mobilité. Pas exactement des échecs, parce que les choses bougent et qu'il s'agit d'un début. La question de l'évaluation fait partie prenante de leurs travaux et du parcours client.

**Mme VILLEGER** parle quant à elle de points de progrès et d'amélioration, pour ne pas employer un vocabulaire défaitiste. Le premier point concerne les débuts de la marque, quand elle n'était pas encore là : la marque ayant été gérée au niveau de la direction de la communication du Conseil départemental, elle estime à regret qu'une collectivité territoriale n'est pas suffisamment agile et réactive pour gérer une marque. La marque a ensuite été confiée à l'agence Finistère Tourisme, ce qui a généré une appropriation poussée de la marque par les acteurs du tourisme, et créé un déséquilibre.

Une autre limite est rencontrée dans leur ingénierie de projet, communicationnelle et événementielle : « 70 % à 80 % de nos partenariats sont gérés par 25 % des ambassadeurs. » Pour le développement et la fidélisation, un espace marque de 120 mètres carrés a été imaginé à Quimper, pour accueillir les acteurs économiques. Il y a une problématique que l'ouest de la Bretagne se développe moins que l'est de la Bretagne, c'est un territoire spécifique ne serait-ce qu'en terme d'attractivité résidentielle. La dynamique culturelle est importante, notamment la dynamique festivalière (Vieilles Charrues, premier en Europe, Bout du Monde...). Il y a une habitude de ne pas atteindre la solution d'ailleurs, de se débrouiller par soi-même.

Un intervenant demande quelle est la nature de leurs relations avec les services touristiques du département, et quel serait le souhait d'évolution du positionnement mutuel du département et de la marque.

**Mme VILLEGER** rappelle que « Tout commence en Finistère » est associé au Conseil départemental. Il y a un redéploiement avec une dimension renforcée sur l'attractivité globale, la marque et le nautisme. Il y a actuellement un passage de relais entre la direction du développement économique international qui disparaît et l'agence Finistère 360° qui a emménagé dans ses anciens locaux.

## CONFERENCE N° 1

### LE TOURISME CREATIF, UNE NOUVELLE GENERATION DE TOURISTES

Cette conférence est présentée par **Mme Caroline COURET**, Experte en tourisme créatif, Présidente de Creative Tourism Network.

Creative Tourism Network est une organisation à but non lucratif basée à Barcelone, qui travaille dans le monde entier (Provence, Medellin, Toscane, Ibiza...). Cette conférence évoquera des concepts connus de l'assemblée, et sera particulièrement composée d'exemples.

Dans les concepts à la mode, il y a cette année le voyage transformateur. Le « storytelling » sera évoqué plus tard au travers d'exemples, pour identifier comment les destinations ont mis ces concepts à profit en les adaptant à leur réalité.

Le tourisme créatif est transversal, et peut rejoindre le tourisme de savoir-faire, l'œnotourisme, le tourisme nocturne... Le tourisme créatif est associé au tourisme participatif, et exagérément au tourisme digital : il s'agit avant tout d'un tourisme basé sur l'humain. Le concept a été créé par les professeurs Greg Richards et Crispin Raymond au début des années 2000 : « Ils ont vu qu'il y avait

*une nouvelle tendance qui apparaissait et dans laquelle le touriste souhaitait participer activement à des activités créatives qui lui permettent de comprendre la culture locale et, surtout, de donner du sens à sa découverte de la culture et du territoire. »*

On assiste à une évolution de valeurs. Après la période années 80 du « farniente », le luxe est aujourd'hui de participer, de faire des expériences locales, des rencontres. Face à un engouement massif, il faut impliquer des acteurs professionnels et créer une chaîne de travail entre eux et un maillage. On parle aujourd'hui de « voyageur émancipé », ayant accès à des informations par lui-même, en produisant lui-même. Il cherche des expériences plutôt que de ramener des produits. C'est un profil qui cherche également à apprendre, les langues par exemple, qui s'intéresse, fait partie de plusieurs communautés, il est plus responsable, plus exigeant.

Le tourisme reflète les changements sociétaux. Il y a depuis quelques années l'émergence de nouvelles économies, comme l'économie créative dite « orange », modèle essentiel en Amérique latine, qui consiste à impliquer tous les secteurs de manière transversale.

Avant tout, il faut écouter les voyageurs plutôt que de chercher à leur imposer des packages de séjour. Les réseaux sociaux sont précieux pour converser avec eux. Il faut co-crée, il ne s'agit plus seulement de l'industrie touristique mais de son association avec les touristes eux-mêmes. Le second défi est de le satisfaire en concevant des expériences créatives à la fois authentiques et commercialisables, qui donnent la sensation que cela a été pensé pour le touriste, comme s'il était un ami de passage.

Mme COURET donne l'exemple d'un festival d'épouvantails en Turquie, où les touristes peuvent créer le leur, monter sur scène, découvrir la culture locale. C'est commercialisable car le touriste peut acheter cette expérience depuis le monde entier via un portail, mais il faut une authenticité garantie par les « Dream makers », qui possèdent le savoir-faire de première main. Un autre exemple qui pointe les limites : une association traditionnelle à Ibiza qui dans un contexte très animé impliquant de nombreux acteurs, pouvait proposer aux touristes de fabriquer des espadrilles. Or, cela aurait pris six mois pour un néophyte. L'offre a été réduite à une séance de trois ou quatre heures, où le touriste pouvait customiser des espadrilles préparées. Cela fonctionne très bien, avec un public assez large.

Pour ce type d'offres, il faut compter avec de nouveaux acteurs, les « Dream makers », qui doivent être mis en lien avec l'industrie touristique et introduire un rôle d'opérateur. C'est ainsi que se revendique le Creative Tourism Network. Cela ouvre également une perspective de formation, permettant par exemple aux artisans et artistes de diversifier leur activité, de gagner des compétences communicationnelles...

Souvent, les artisans natifs sont réfractaires au début, à cause de l'habitude de vivre ainsi. Mais avec l'appui des expatriés, convaincus du potentiel de la destination et de ce type d'offres, cela impulse des dynamiques.

Qu'en est-il de la notion « d'expérience », parfois utilisée abusivement ? A l'écran, l'experte projette deux photos d'une classe de Rumba Catalana à Barcelone, l'une où les touristes sont spectateurs, l'autre où ils participent : c'est dans le deuxième cas qu'ils ont le plus de chance de se souvenir de l'expérience. Barcelone s'est ouverte au public après les Jeux Olympiques, cela a permis de mettre en valeur le patrimoine de Gaudi. Après la crise économique, les offres se sont diversifiées pour faire face à une nécessité d'autofinancement. Cela pose un problème de prix, et de non-renouvellement de la visite par les touristes qui sont déjà venus. Il y a ainsi d'autres initiatives, pour les touristes et pour les habitants, pour découvrir la technique artistique d'un artiste comme Picasso, ou faire un atelier mosaïque comme Gaudi... Le touriste est actif, mais aussi plongé dans une atmosphère, puisque cela a lieu dans un appartement de la « Plaça Reia ».

« Tout cela pour dire que, avec des ressources existantes, on peut donner une vision totalement différente aux touristes, et sans vraiment dépasser des économies d'échelle, et sans vraiment déstabiliser le niveau économique. » Un autre exemple est donné : une activité organisée par un groupe d'étudiants dans le quartier du Raval à Barcelone, qui ouvre les ateliers d'artistes du quartier et permet aux touristes de co-crée avec eux. Un événement a été organisé, exposant les photos prises par les touristes à cette occasion : ils devenaient acteurs de l'activité culturelle de la ville.

La participation est importante dans ces expériences, sans pour autant tomber dans la folklorisation. Il ne faut pas faire ce que le touriste imagine, mais partir de ce qui reflète la culture locale, et avoir de la rigueur professionnelle. Le peer to peer est différent des visites de groupe, où un tour opérateur prendrait un risque en laissant des clients dans les mains de locaux sans garantie qu'ils puissent réorienter la situation en cas d'imprévu. « Une apparente spontanéité. » Il ne s'agit pas pour les artisans de faire des travaux, de tout nettoyer, cela doit rester authentique.

Pour que cela soit rentable, il faut une activité de base adaptée à différents niveaux de « storytelling ». Un même chef cuisinier peut donner des cours avec différents « emballages », entre une clientèle familiale et des touristes « premium ».

Mme COURET fait une courte parenthèse « pub » pour son organisation, qui récompense les bonnes pratiques du tourisme créatif. Il est toujours possible de postuler dans deux catégories : la catégorie « Créative destination », où la récompense étant une année de promotion de la destination des lauréats sur leurs réseaux, et la catégorie « meilleure stratégie de développement » pour les destinations qui ne sont pas encore prêtes.

Le défi est de s'adapter vraiment aux désirs du touriste, il y a de nouvelles opportunités, « on ne s'ennuie pas ». Il arrive des demandes spécifiques de partout tous les jours.

Les touristes créatifs sont difficiles à cerner, ce sont des couples, des solos, des familles, des groupes, ayant une recherche souvent liée à la formation. Il y a également des artistes qui veulent se représenter (chorales, orchestres amateurs...), des touristes passionnés par la danse, les « digital nomads » qui peuvent passer trois mois dans une destination pour faire une activité touristique et créative... On est également passé d'un profil de touriste créatif « romantique » à un profil « en général », d'une niche à une nouvelle façon de voyager.

Il existe néanmoins des niches, comme les « Panks » (Professional aunts no kid), les taties sans enfants qui ne savent pas ce qui plaît à leurs neveux et nièces mais souhaitent passer des vacances avec eux avec un budget conséquent. Des tours opérateurs ont mis en place des séjours pour cette niche aux Etats-Unis, cela se répand. On peut également mentionner le tourisme multigénérationnel, le « Bleasure » (Business plus pleasure), le « Staycation » (tourisme dans sa propre région), les « Kiddles » (adultes ayant des comportements de consommation d'enfants), les « Milleniums »... Ainsi que toute la série des « lovers » : « food lovers », « dance lovers », « music lovers », « meeting lovers »... Creative Tourism Network créé des partenariats avec les associations et réseaux qui fédèrent ces « lovers ».

D'après une petite enquête, ce que préfèrent les touristes créatifs dans leur type de tourisme est la sélection d'expériences, plutôt que les caractéristiques de la destination, le fait de comprendre la culture locale à travers des expériences authentiques. La gastronomie, avec les cours de cuisine, est en première place. Le budget qu'ils sont disposés à dépenser pour cela est entre vingt et quarante euros, plus avec une activité supplémentaire comme une visite au marché. Ce type d'activité est populaire en Europe, où cela s'est développé. Pour la préparation de leurs voyages, ces touristes utilisent majoritairement Internet, et les recommandations d'amis ou de guides.

Le touriste créatif est exigeant sur la qualité des expériences. Ils sont « prosumers », ils produisent eux-mêmes du contenu, il est difficile de les relayer à un rôle passif après une activité participative. Le modèle est donc de travailler non plus à partir d'une destination mais du touriste lui-même, de ce qu'il souhaite faire comme activités. Le label « Creative Friendly Destination » a été créée pour garantir ce modèle.

Une destination de tourisme créatif, « *ce n'est pas Disney* », il s'agit souvent de populations qui se sont forgé une identité participative et solidaire, qui ont un patrimoine intangible, qui sont ouverts, multiculturels. C'est là que cela peut s'implanter.

Il faut également considérer l'aspect politique. L'administration locale doit se sentir identifiée avec ce type de projets, et doit occuper un rôle de rassemblement. Il peut y avoir des surprises dans un sens comme dans l'autre à ce sujet. Il s'agit d'une gestion créative du secteur touristique. La créativité, c'est prendre conscience de nos particularités, de nos atouts, et créer de nouvelles histoires, de nouveaux contenus, de nouvelles émotions à partir de tout ce que l'on a. Il ne faut pas chercher le spectaculaire.

Le « Do it yourself » est important, ainsi que le « storytelling ». « *Ce qu'il faut surtout, c'est voir les locaux comme étant eux-mêmes le patrimoine.* » Les acteurs locaux en sont les principaux ambassadeurs. Ce type de tourisme créé de la cohésion entre eux, notamment en basse saison. Dans la chaîne de valeurs, il y a la co-création, le moment où le touriste réalise l'expérience puis le réseautage. « *Notre rôle, dans cette chaîne de valeurs, se situe au niveau du conseil et de l'ingénierie, de la formation des parties prenantes, de l'analyse de l'évolution du marché, et de la promotion de ces destinations labellisées.* »

Quelques exemples de marques, de destinations qui ont créé une chaîne de valeurs autour de ce type de tourisme :

- Une station en Autriche, dont le but premier était de remplir les hôtels en basse saison. Ils ont misé sur le « Staycation » pour le public local qui n'irait pas dormir dans un hôtel à deux heures de chez eux. Une plateforme a été créée autour du concept de séjour créatif, et chaque hôtel propose une expérience différente, thématique, pendant la basse saison. Cela fonctionne très bien.
- Biot, près de Nice. Même problématique de prolonger la haute saison. Biot est renommée pour son artisanat et son art, beaucoup d'artisans et artistes y vivent à l'année. L'office de tourisme a créé un programme qui les invite à proposer tous types d'ateliers, pour un public aussi bien « team building » que plus général.
- L'Empordanet, villages très typiques de la région de l'Empordan en Espagne. Cinq ou six villages de charme se sont réunis pour proposer des activités et séjours en arrière-saison, liés à leur patrimoine (céramique, gastronomie, bijouterie).
- Les îles de la Madeleine, au Québec. Plus de la moitié de la population est composée d'artisans. Les touristes qui restent cinq à sept jours peuvent avoir une offre autre que les activités nautiques : verre soufflé, land art, fabrication de caisses à homard...
- La Toscane, qui fait face à un problème de sur-occupation des touristes notamment à Florence, alors que les zones de l'intérieur méritent d'être recommandées. Il y a possibilité d'apprendre à fabriquer des chaussures, des sacs.
- Saint-Jean-Port-Joli, à une heure de la ville de Québec. Il y a beaucoup de sculpteurs sur bois, entourés par les forêts. Ils ont créé la marque « Saint-Jean-Port-joli, village créatif », avec des festivals, des jeux, tout un storytelling autour des vélos vintage... En calibrant leurs expériences

pour les jeunes qui ont partagé sur les réseaux sociaux, l'image de la destination a changé, est devenue « trendy ».

- L'Ibiza « authentique », avec un segment « wellness » et un segment « tourisme créatif ». Il y a des activités pour faire des liqueurs d'herbes aromatiques, des stages photos à la floraison des amandiers, des préparations de sel aromatisé, des ateliers de poupées traditionnelles, des stages de Djs...
- Quito, en Equateur, avec une culture indigène très forte. Leur objectif est d'attirer les « Millenials », par exemple avec un programme pour fabriquer les chapeaux « panama ». Cela permet aussi de faire entrer les touristes dans les quartiers « bobos », et d'avoir une approche plus contemporaine de la ville que le centre historique.
- Porto Allegre, au Brésil, pour l'instant en stand-by. Il s'agissait de reformer la culture « gaucho », avec un programme d'activités permanentes. Ils ont créé des lieux avec des ateliers permanents de danse « gaudo », des ateliers d'artisanat, de taille de viande...
- Medellin, une destination que ses acteurs définissent eux-mêmes comme « en voie de pacification », après six cent attaques terroristes. Il leur fallait changer leur image, faciliter les transports... Une décharge publique a été transformée en colline de fleurs, grâce aux habitants. Des ateliers recyclage ont été organisés. La favela « Comuna 13 » a été connectée par des escaliers électriques, cela a attiré beaucoup de touristes, dans un esprit « tout tourisme » dénaturant. C'est presque une obligation pour les touristes qui viennent de participer à une activité dans la journée.
- Pour les célébrations de « Los Silleteros », où la région défile avec ses propres chaises, des journées dans une ferme sont organisées pour composer et apprendre sur cette célébration.
- Loulé, dans le sud du Portugal, une zone très touristiques concentrée autour des plages. Loulé se situe à l'intérieur, proche de la côte, et y cohabitent des cultures arabes, chrétiennes et juives, ainsi que de nombreux savoir-faire. Une marque « Loulé Creativo » a été créée, une chaîne de valeurs avec un « hub » qui incorpore les industries créatives. Ce programme a pour but de récupérer les traditions. Les « Makers meal » sont un groupe de dix touristes qui ont tout créé eux-mêmes pendant leur séjour : une table, des plats, des ustensiles...

Pour terminer, Mme COURET fait la synthèse des vertus du tourisme créatif :

- L'adaptabilité à tous types d'environnements.
- La diversification de l'offre touristique sans investir pour autant.
- L'optimisation de ressources existantes.
- La mise en valeur du patrimoine immatériel.
- L'enrichissement, avec cet échange direct entre résidents et touristes.
- Les nouveaux revenus pour le secteur culturel.
- Des synergies.

### TABLE RONDE N° 3

#### CONSTRUIRE DES DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT ET D'ATTRACTIVITÉ PAR LA VALORISATION DES PATRIMOINES

**M. VERGAIN**, Conservateur général du patrimoine à la Direction générale des patrimoines, archéologue et historien, introduit cette table ronde en évoquant les rapports importants de Martin Malvy avec 54 suggestions de la fréquentation touristique prenant appui sur le patrimoine, et celui d'Yves Dauge autour de la requalification de villes petites et moyennes.

Il introduit :

**Mme Marie-Christine LABOURDETTE**, anciennement Directrice régionale des affaires culturelles en Bourgogne et actuelle présidente de la Cité de l'architecture et du patrimoine ;

**M. Franck JACLIN**, multi-entrepreneur en tourisme ;

**M. Didier HERBILLON**, maire de Sedan, en pleine expérimentation du rapport Dauge comme dix-sept autres villes ;

**M. Martin MALVY**, ancien ministre et ancien président de la région Midi-Pyrénées, présent au titre de président de l'association Sites et Cités remarquables de France.

**M. MALVY** présente l'association sus-citée. Créée il y a vingt ans, elle avait alors pour objectif de créer un réseau de villes ayant adhéré à des politiques de protection du patrimoine. 240 villes sont actuellement adhérentes. Le premier objectif aujourd'hui est la défense et l'illustration du patrimoine, dans la lignée des actions menées après la loi LCAP, ELAN et NOTRe.

Comment développer l'économie touristique à partir du patrimoine? « *À partir des patrimoines* ». 50 % des touristes viennent en France pour la culture et le patrimoine.

*« Le patrimoine, ce n'est pas que le musée, ce n'est pas que le château. Le patrimoine, c'est la culture française. Ce sont aussi nos espaces, de grands sites naturels, des lieux qui ne relèvent pas de lieux traditionnels. »*

L'économie touristique représente 8 % du PIB, et deux millions d'emplois, c'est plus que l'industrie agro-alimentaire. On estime qu'entre 1,1 et 1,2 milliards d'individus « se promènent sur la planète », bientôt 2 milliards, principalement en provenance des pays asiatiques. La concurrence est rude, et il n'est pas gagné qu'en tant que première destination, nous passions de 80 à 100 millions de visiteurs internationaux dans ce contexte. Nous perdons de la clientèle nationale et européenne attirée par d'autres pays, et la clientèle asiatique se concentre sur l'Île de France et la Riviera : l'économie touristique est concentrée sur trois régions, là où il y a le plus de monuments, d'équipements.

Il faut concevoir l'économie du tourisme d'origine patrimoniale avec les moyens contemporains, comme l'informatisation, les technologies nouvelles, la vente de produits, construire des projets pas seulement à partir du patrimoine, de véritables projets de séjour. Il est regrettable de ne pas pouvoir faire travailler en affichage réel les différents ministères s'occupant de la culture, du tourisme, de l'environnement, de l'agriculture et de la gastronomie. C'est cette collaboration qui sauvera dans le domaine de l'économie du tourisme patrimonial les territoires hors grandes villes et métropoles.

**M. HERBILLON** intervient ensuite au sujet du projet de la ville de Sedan, deuxième ville des Ardennes, proche de la frontière belge, forte concurrente dans le développement touristique et culturel. En 1995, lors de l'élection de cette équipe municipale, Sedan est en fort déclin avec la perte de 6 000 emplois industriels, de 1 000 militaires, 5 000 habitants de moins en une trentaine d'années. Pour une ville qui a connu la prospérité grâce au labeur et à l'industrie, il n'était pas évident d'adhérer à un changement de sujet avec un projet culturel et patrimonial. En 1999, la ville obtient le label « Ville d'art et d'histoire », qui a permis de faire de la pédagogie. La « pépite »

ayant constitué le point de départ était le château fort, avec un deuxième axe patrimonial sur la Meuse, le fleuve et ses paysages. Des flux traversants sont créés pour alimenter le cœur de ville. Le château fort restauré accueille aujourd'hui 70 000 visiteurs par an, il accueille un bar, un restaurant, des salles de séminaire, un hôtel 4 étoiles.

Le montage juridique et fiscal est très complexe, et relève d'un Partenariat Public et Privé. La ville et les MH ont financé, mais une collectivité ne sait pas gérer un site touristique complexe comme celui-là (35 000m<sup>2</sup>), il fallait trouver un investisseur, et une douzaine de millions d'euros. L'État y a cru très vite, et son appui a permis d'ouvrir des portes comme celle d'Histoire et patrimoine. Vient ensuite la participation de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui a entraîné celle des banques, au capital et au prêt. Une SCI a aménagé les suites de l'hôtel, et la population a été impliquée dans l'achat d'actions simplifiées d'une SAS, il s'agissait d'action d'amour pour le patrimoine et pas d'action capitaliste, avec une attente de dividendes. Aujourd'hui, le projet vit très bien, a le meilleur taux de remplissage de toute la Champagne-Ardenne (78%).

Le château n'était pas suffisant, il fallait prolonger le séjour. Le centre-ville était très dégradé, la place d'Armes, l'église Saint-Charles-Borromée, serties de voitures, de routes. Après les travaux, la place est devenue très animée, conviviale : la population s'est réapproprié le centre-ville, et le touriste a plus envie de pénétrer le centre-ville après sa visite du château. Le parcours entre la Meuse et le château fort est jalonné par de grands mâts lumineux. La place Crussy a également été réaménagée en salon urbain avec une fontaine. L'église Saint-Charles a été restaurée, son parvis amélioré. Un gros budget pour un projet important de développement culturel.

Une phase d'étude est menée actuellement pour travailler sur les questions de sonorisation du centre-ville, de création d'une halle couverte, de commercialité, d'habitat dans le cœur de ville. Le patrimoine bâti du XVIIe au XIXe siècle tombe en décrépitude. 30 millions d'euros vont requalifier l'habitat pour que le cœur de ville historique soit un lieu de vie du XXIe siècle : curetage, installation d'ascenseurs, rassemblement d'immeubles...

Un musée est également en cours de construction, les collections dispersées à ce jour vont être réunies. L'ambition est de lui donner un caractère international, autour de la thématique de la peinture militaire et de l'histoire du XIXe siècle.

**M. JACLIN** se saisit à son tour de la parole pour s'exprimer sur le patrimoine comme levier à une autre échelle. Il commence par raconter les prémises de son projet : il a acheté avec sa femme en 2000 un château en granit de la fin du XVIe siècle au-dessus de Brest, celui-ci était très abîmé. Ils se tournent vers la DRAC Bretagne pour expliquer leur projet de lieu de vie, associatif, avec de la restauration, ils montent jusqu'à quatre associations, pour arriver à 180 animations à l'année, ce qui représente 40 000 personnes. Les activités sont atypiques, « volontairement complètement déjantées », allant du jeu de rôle au trollball à l'*escape game* géante. Avec 250 bénévoles, et un bourg qui pour 1 500 habitants compte 42 associations, la vie collective est très importante sur la pointe de la Bretagne.

Pour pérenniser le projet sans devenir un Relais & Châteaux, il a fallu construire un projet touristique. Pour cela ils ont essayé de faire des lieux d'hébergements dans les bâtiments vides, en transformant l'ancienne mairie en gîte d'étapes, un village vacances en lieu de vie à l'année, une colonie de vacances en hôtel-restaurant aujourd'hui possesseur d'une étoile Michelin. La Route des pingouins est ainsi créée : tous les quinze kilomètres, il transformerait un bâtiment abandonné en gîte d'étapes.

La Maison des goémoniers est un lieu emblématique situé sur l'île de Molène. « *Pour développer un projet touristique, forcément, il faut quatre composantes : le transport, l'hébergement, la*

*restauration et l'animation. Il faut emmener les gens dans une histoire.* » Ce bâtiment a été rénové entièrement, toiture, 155 fenêtres remplacées...

L'interlocuteur de Bretagne est le même pour le patrimoine et pour le tourisme, et il connaît le projet depuis dix-huit ans. Le projet actuel est la rénovation d'un bâtiment à l'abandon sur l'île d'Ouessant pour devenir un hôtel-restaurant. Les banquiers commencent à être tendus par ces investissements annuels, une foncière est en cours de création avec la Caisse des dépôts, qui souhaite les soutenir quel que soit leur projet.

M. JACLIN défend les emplois qu'il crée, la formation et l'embauche des jeunes.

**Mme LABOURDETTE** est ensuite invitée à intervenir au sujet du positionnement de la Cité de l'architecture et du patrimoine par rapport au projet sur le territoire, et vis-à-vis des touristes.

La Cité de l'architecture et du patrimoine, installée au Palais de Chaillot, abrite depuis 1882 le musée des monuments français, premier outil de tourisme créé en France. A l'époque, des moulages de grands monuments sont créés à l'échelle un pour convaincre les gens d'accepter le financement de la rénovation et éveiller l'envie de parcourir le pays : c'est la naissance du tourisme. Cet outil peut paraître aujourd'hui obsolète, le voyage étant plus accessible, or c'est une opportunité de captation de tourisme étranger pour faire un tour de France en une heure.

Il faut adapter les outils de médiation. Un touriste chinois a besoin d'être accompagné dans la compréhension de l'iconographie d'un portail de cathédrale, par exemple. Il y a un besoin de créer des outils numériques adaptés non pas au support mais aux différents publics. Il faudrait traduire le même message de plusieurs manières, de façon à pouvoir les toucher.

L'architecture du XXe siècle, que l'on connaît mal, passionne elle aussi les touristes. Sur quinze guides touristiques anglophones, onze parlent de la Cité de l'architecture et du patrimoine, dont dix citent en premier l'Unité d'Habitation le Corbusier. C'est une marque de la volonté de lire le patrimoine à la lumière de notre habitat d'aujourd'hui.

Il faut avoir une vision globale et collective de la valorisation touristique des patrimoines. Il faut recenser ce patrimoine, lui procurer différentes formes de protection, et le restaurer. En reprenant l'exemple de la ville de Sedan, il ne sert à rien de refaire une toiture de château sans objectif précis : c'est l'intégration de l'usage qui donne de la pertinence complète au projet. Il s'agit ensuite de développer des activités attractives, sans perdre de vue que les touristes recherchent des expériences. Il ne faut pas prendre avec mépris ni négliger les activités type *escape game*. Apprendre en s'amusant est la meilleure manière d'apprendre.

Le dernier élément à travailler est enfin l'image de marque, des images et des idées simples qui permettent de transmettre un message qui sera toujours nouveau pour le touriste qui arrive. La Grande-Motte, par exemple, a transformé son image de patrimoine méprisé de cité balnéaire du XXe siècle à une cité balnéaire qui traduit la civilisation de loisirs dans laquelle nous sommes rentrés, ce qu'elle revendique. La ville du Havre, de la même façon, a transformé son image de ville martyre en transformant l'héritage de Perret en patrimoine de l'UNESCO. *« Je pense qu'une démarche claire, raisonnée et dynamique, et surtout de ne jamais baisser les bras, est vraiment fondamentale. »*

**M. VERGAIN** fait le lien avec les préoccupations évoquées dans la journée en évoquant l'accueil fait par la Cité de l'architecture aux chercheurs : s'y est réunie en novembre la plateforme d'observation des projets de stratégie urbaine, qui réfléchit sur la recherche pour et avec les petites villes. Il pose la question à tous les intervenants de la revitalisation des villes petites et moyennes.

**M. HERBILLON** parle du programme Cœur de ville, qui exceptionnellement n'est pas un programme qui tombe du national pour être appliqué dans toutes les cités. Il est à la main des villes, sur mesure. « *Qui de mieux placé au fond que les habitants, leurs élus, pour ensemble, construire un projet de ville ?* »

La première problématique est la désertification des centres villes. Les cœurs de ville anciens sont aujourd'hui la zone de relégation sociale. De grands programmes ont eu lieu dans les quartiers périphériques, comme les PRU, et cela a porté ses fruits en termes de mixité sociale, mais les mauvais payeurs ont été exclus dans le cadre de ces opérations et se sont retrouvés dans le cœur ancien, ce qui a eu pour effet de paupériser socialement les cœurs de ville, avec des vacances parfois au-delà des 30 %. Il faut travailler au resserrement urbain.

Le second grand problème est celui de la désertification commerciale. Quelles que soient les mesures prises pour redynamiser le commerce, il faut surtout arrêter avec les centres commerciaux périphériques. « *Il faut un moratoire sur ce sujet au plus vite car aucun programme n'arrivera à combattre cela* », sans quoi tous les villes sont vidées de leur substantifique moelle. Il faut une prise de conscience globale, pour un traitement global de la question.

**M. MALVY** confirme que l'association est impliquée notamment dans le conseil aux collectivités à travers les programmes cités. Il insiste sur la réanimation des centres villes. Par exemple, avant 2050, un million et demi d'habitants de plus sont attendus sur l'axe Garonne. Si les logements anciens ne sont pas réutilisés, il faudra imperméabiliser les sols sur l'équivalent de dix à vingt fois la ville de Bordeaux, alors que le débit des rivières aura diminué de 50 %. Il faut mettre un coup d'arrêt aux constructions périphériques, et être plus interventionniste sur le logement vacant.

Dans son rapport, M. MALVY s'intéresse peu aux grands monuments survisités, mais plutôt à ceux qui n'ont pas les moyens d'assurer la promotion de leur environnement touristique. Il avait suggéré une bannière commune pour un travail avec Atout France, pour une communication globale avec les tours opérateurs, en collaboration avec les grandes villes ou les régions. Le Voyage à Nantes et le musée Louvre-Lens sont de bons exemples de mutualisation, de gestion commune d'équipements à vocation touristique, qui même s'ils ne sont pas gérés par la structure sont imbriqués dans la communication. Les offices de tourisme doivent travailler de manière transversale avec toutes les activités pour construire des projets communs.

On doit expliquer le patrimoine, la visite aux touristes, grâce notamment aux outils numériques, encore une fois de différentes manières selon le public (dessin animé pour les enfants, explication plus savante pour les cinquantenaires...). « *Il faut penser à la France dans ses profondeurs, à la France qui n'a pas les moyens d'accéder aujourd'hui au grand marché du tourisme et qui risque de décrocher.* » Le nombre de touriste dans le monde va sans doute doubler dans les vingt ou vingt-cinq ans, à nous de les capter, il s'agit d'une mission d'intérêt national qui nous dépasse, et c'est pourquoi il est dans notre intérêt de mutualiser.

**Mme LABOURDETTE** complète en disant que la Cité de l'architecture et du patrimoine avait été sollicitée par l'opération Cœur de ville pour l'accompagner, et qu'il leur avait paru frappant que les mots *urbanisme* et *architecture* ne figurent pas dans les premiers cahiers des charges, comme si les élus avaient renoncé à l'idée de se saisir de ces outils fondamentaux. La construction du musée Soulages à Rodez a modifié l'image de la ville auprès des touristes et auprès d'elle-même, une vingtaine de millions d'euros qui a inscrit Rodez sur la carte du monde. Le patrimoine ne fonctionne que si l'on est créatif.

**Un intervenant**, qui insiste sur la dimension laïque de sa question, évoque les 924 églises du département Pas-de-Calais, en lien avec l'évolution en baisse de la pratique religieuse. Ne faut-il pas repenser le patrimoine religieux au vu de cette baisse, dans ses usages et ses rénovations ?

**M. VERGAIN** répond que c'est une bonne question à laquelle il ne pourra avoir de réponse aujourd'hui.

**Mme ORTIZ** replace le travail d'Yves Dauge au niveau des villes patrimoniales en amont du programme Action cœur de ville. C'est lui qui a souhaité mettre au cœur du projet de revitalisation les centres anciens, et c'est au travers de cette étude que se prolonge le travail de Sites et Cités avec le CGET et le ministère de la Culture.

## ATELIER N° 2

### LA REVOLUTION NUMERIQUE AU CŒUR DE L'INNOVATION TOURISTIQUE ET CULTURELLE

**Laure PRESSAC**, Directrice de la mission de la stratégie, de la prospective et du numérique du Centre des monuments nationaux, anime cet atelier. Elle en pose le cadre en posant les questions transversales à cette séance : parle-t-on de révolution numérique ? Est-ce une évolution, une mutation ? Comment le numérique perturbe, enrichit ou permet de nouvelles expériences et approches dans le tourisme et la culture ?

Les intervenants de l'atelier se présentent :

- **Pascale LUCIANI-BOYER**, Présidente du réseau Hackathon Memory, docteur en biologie, et qui vient directement de l'univers du numérique.

- **François-Xavier GOEMAERE**, Directeur de la société Sky Boy, start-up évoluant dans l'écosystème de la réalité augmentée.

**Mme PRESSAC** se fait également représentante de 1400 agents du Centre des monuments nationaux, opérateur culturel gérant plus de 100 monuments dans toute la France, comme l'Arc de Triomphe ou le Mont-Saint-Michel. Leur métier est d'accueillir plus de neuf millions de visiteurs par an. Le CMN intervient sur toute la chaîne, des chantiers de restauration à la vente de produits. La mission est celle de connecter, le passé et le futur, les visiteurs et les monuments. Le mot résonne à l'ère du numérique. En quoi le numérique perturbe-t-il la proposition de visite ? Est-ce que les mots innover, inventer, créer, sont simplement là pour faire joli ?

**Mme LUCIANI-BOYER** prend d'abord la parole en évoquant la terminologie de cette "révolution" qui pour elle n'est pas forcément la bonne. Il s'agit d'une période de rupture forte qui ne laisse pas de temps d'adaptation comme cela a été le cas de la révolution industrielle, par exemple. On appelle cela des "mutations" en biologie, un terme qui lui paraît plus adapté pour évoquer la révolution numérique.

Comment faisons-nous ? Quels usages allons-nous déployer ? Et surtout, pourquoi le faisons-nous ? C'est plus qu'une problématique de technique ou d'usage, il s'agit d'une nouvelle façon de fonctionner ensemble, une ère du "co", de la co-construction, de l'intelligence collective et du faire ensemble.

**Mme PRESSAC** valide l'usage du terme "mutation", et y ajoute celui d'"expérimentation". Pour répondre à la question du pourquoi, le Centre des monuments nationaux utilise le numérique pour donner envie au visiteur de revenir. Une nouvelle technologie, les lunettes "HoloLens" arrivent, encore à un stade expérimental. L'enjeu est de faire venir ceux qui ne venaient pas ou plus. Une première expérimentation de 48 heures a été faite au château de Pierrefonds. Ces lunettes ne sont pas enfermantes, mais on voit des objets en 3D qui sont ajoutés. Cela permet au visiteur de revoir

par exemple es armures installées dans leur décor d'origine. Un casque coûte 4 000 euros, demande de la médiation et doit être rechargé. Ce n'est pas une technologie encore stable, il s'agit d'un apprentissage continu : comment passer d'une expérience sans numérique à une expérience enrichie.

L'intervenante donne ensuite l'exemple de l'application gratuite "JeFile", qui permet de rentrer dans les tours Notre-Dame sans faire la queue. C'est une réalité, après un an et demi d'expérimentation. Cela a permis de régler trois difficultés : le confort des visiteurs attendant dehors pendant des heures, le cas des Parisiens ou franciliens n'essayant plus de venir, et l'enjeu de sécurité avec des masses de centaines de personnes en plein centre de Paris.

Un autre élément important au sujet du numérique, est qu'il est à la fois inclusif et facteur d'exclusion. Dans le cas de cette application, il facilite la vie, mais oblige également à l'utiliser. Mais le Centre des monuments nationaux ne pouvait dépendre de ce type de système, il y a aussi celui de recevoir un SMS ou le ticket papier.

**M. GOEMAERE** signale qu'il y a des innovations techniques dans l'univers culturel et patrimonial, par exemple la "réalité superposée". Sky Boy est un réseau existant depuis quatre ans qui tâche de représenter toutes les start-ups et PME qui font de la recherche et du développement dans les nouvelles technologies, au service de la culture et du tourisme. L'objectif était de raconter des histoires, de savoir dans quel univers on peut vivre la meilleure émotion. Au cinéma ? Avec des effets spéciaux ? Dans la nature, avec nos sens ? Grâce aux outils digitaux ? Il était question d'"upgrader" l'expérience d'un lieu et d'un moment sans annihiler les sens. La technologie "overlap reality", réalité superposée, permet ce storytelling. Un film est diffusé pour donner un exemple.

En termes de technique, il s'agit de faire une vidéo à 360° qui fait que lorsqu'on revient au même endroit avec son smartphone, l'image se superpose à l'environnement réel. Cela crée l'illusion que le spectateur est en train de filmer. *"Quand vous filmez, c'est qu'il se passe quelque chose devant vous. C'est un biais cognitif que l'on utilise pour donner l'illusion aux gens qu'ils sont en train de vivre quelque chose."*

Cette technologie a été brevetée. Elle fonctionne via une application à télécharger, ou sur son navigateur. Cela a l'avantage de créer de nouvelles expériences, de montrer ce qui a disparu, de mettre en avant une technique, un geste, et aussi de régler la problématique de la langue, d'avoir une disponibilité 24/24, de proposer une dimension "gamifiée" pour les plus jeunes.

**Mme LUCIANI-BOYER** enchaîne à ce sujet sur "Hackathon Memory", un projet de réseau français labellisé pour l'année européenne du patrimoine, soutenu par le ministère de la Culture et par le secrétariat d'état au Numérique. L'idée est de réunir des étudiants spécialisés dans les nouvelles technologies pour recueillir des informations sur un édifice patrimonial. Le nom vient du mot "hacker" et du mot "marathon" : comment détourner de son usage premier des informations de la mémoire, le temps d'un week-end complet. Cela réunit les jeunes et les moins jeunes, les contributeurs de mémoire qui viennent témoigner aux plus jeunes qui récoltent et transmettent leur vision de l'histoire. La restitution est numérique, avec une plateforme nationale de données transmissible. Cette première étape sera amenée à se poursuivre dans l'ensemble des Pays de la Loire, et dans différents départements.

L'aspect intergénérationnel de ce projet est important : les aînés sont des acteurs du patrimoine, des vecteurs d'informations qui peuvent disparaître avec eux. Le numérique permettait ici de préserver, et d'améliorer le partage, il s'agit de "crowdsourcing". Le "data" n'est pas un gros mot, ni un mot anglais, en latin, il signifie "présent", "don". Durant ce hackathon, il s'agit d'échanger, de se donner, de mettre en partage, entre les générations, et des jeunes au reste de la population. Les

contributeurs sont aussi des passionnés d'histoire, un public qui n'a pas l'habitude de rencontrer un public étudiant. Il y a une inclusion par la culture.

L'intérêt est que ces données soient largement partagées, c'est en multipliant les lieux que l'on peut créer un circuit de destinations, et créer de la dynamique culturelle. Les données sont ouvertes, libres de droit, elles peuvent être réutilisées.

**M. GOEMARE** ajoute qu'il est important de raconter des histoires. Le numérique change la relation qu'on peut créer entre les visiteurs et les sites, avant, pendant et après une visite. Les marques l'ont compris, LVMH accélère d'ailleurs leur projet. Quand on suggère aux visiteurs de partager leur expérience sur les réseaux sociaux, il s'agit de celles les plus vues sur les réseaux sociaux de leurs clients, les gens deviennent ambassadeurs.

Les lieux comme les marques réfléchissent à la notion de "branding". En étant connecté à un smartphone, on l'est aussi aux réseaux sociaux, aux cartes bleues, ce qui n'est pas inintéressant quand on vend des produits dérivés. "Ask Mona", qui est un agent conversationnel, permet par exemple de prolonger l'expérience des visiteurs en les interrogeant sur ce qu'ils ont vu, en leur racontant l'histoire des tableaux... Plus les visiteurs sont impliqués, plus ils sont attentifs au devenir des institutions, cela "connecte". Les gens restent là pour vivre une émotion devant une oeuvre, mais ce type de projets est un exhausteur de cette expérience, et un outil de mise en relation et de prolongement.

**Mme PRESSAC** résume en effet le numérique comme une hybridation permanente entre différents acteurs et problématiques, dans l'objectif de valoriser un territoire, ou de créer une expérience. Au Centre des monuments nationaux, des projets numériques émergent depuis une dizaine d'années. C'est un écosystème actif, mais qui pose des questions d'organisation. Ce sont les start-ups, les jeunes pousses, qui perturbent au bon sens du terme, qui interrogent les limites. Cela a amené le Centre à créer "L'Incubateur du patrimoine", une structure d'accompagnement et d'expérimentation qui aide une jeune entreprise à émerger, au contact d'experts et au contact du terrain. L'objectif est d'imaginer ensemble l'expérience patrimoniale de demain, sans se brider. L'accompagnement est une partie importante de l'incubateur, comment faire un pitch, monter un modèle, l'hébergement... 90 dossiers ont été reçus, c'est bien un sujet d'actualité.

Parmi eux, "Aken", par exemple, start-up proposant un dispositif d'objets connectés avec une médiation sonore, basée sur Nantes. Les projets ne sont pas forcément parisiens, et beaucoup de femmes porteuses de projet sont représentées. "Be-my-Space", quant à lui, propose de louer à la journée pour des travailleurs un espace hors du commun, comme un château. "Ce que mes yeux ont vu" travaille sur des pastilles sonores pour les personnes mal voyantes ou aveugles, "Realcast" propose de la réalité augmentée, "Studio Sherlock" du transmédia.

Le numérique est un monde très mouvant. Cet incubateur est le moyen pour tous de se familiariser, d'échanger. Leur plus beau succès est une application de visite développée par l'un de leurs agents à la sainte chapelle : qui de mieux placé qu'un agent qui voit les visiteurs toute la journée pour identifier leurs besoins ?

**Mme LUCIANI-BOYER** rebondit à propos du modèle économique. Les start-ups en sont un. Dans le cadre du "Hackaton Memory", le modèle économique est émergent, et s'intéresse à l'économie circulaire. Les habitants contribuent par leur ressource à nourrir le château, qui lui même raconte une nouvelle histoire. Le territoire se nourrit lui-même, et redynamise la filière touristique. Les entreprises locales tournent grâce au tourisme, l'emploi est préservé, donc les habitants en bénéficient.

On parle beaucoup du modèle économique des start-ups, mais l'économie culturelle et touristique s'appuie sur des leviers que sont ces modèles d'économie circulaire. *“On s'appuie sur tout le monde pour fournir tout le monde. C'est donc bien du “tous pour tous”.”*

La parole est à la salle.

**Une intervenante** demande à Mme PRESSAC des éléments de budgets pour l'accueil des start-ups. **Mme PRESSAC** répond qu'une deuxième saison d'appels à projets va être lancée. L'accompagnement est gratuit, c'est pour cela peut-être qu'il y a eu 90 dossiers. Dans une logique de co-construction, d'expérimentation commune, ils n'envisageaient pas de demander un financement pour la première saison. Le budget, sous-estimé, est de 120 000 euros.

**Christophe SALOMON** rebondit au sujet de l'hybridation, en ajoutant sur le marché les acteurs de l'audiovisuel, des producteurs de documentaires, d'audiovisuel, qui peuvent chambouler le fonctionnement des institutions. Des financeurs comme le CNC vont ouvrir un fonds dédié à l'expérience numérique incluant les musées. La problématique du financement va arriver avec celles du numérique. Il ajoute que la technologie, c'est bien, mais que sans contenu, ni histoire, ça ne sert pas à grand-chose.

**M. GOEMAERE** valide, et précise que les institutions comprennent les enjeux, et finissent par s'y adapter. “Skyboy” met d'abord en avant l'histoire avant de la mettre en technologie. C'est bien une oeuvre audiovisuelle. Il faut néanmoins, pour accéder à certains financements, que le contenu soit diffusé sur les canaux de diffusion habituels, type télévision. Les régions s'intéressent à ces questions. Il est également intéressant de travailler sur des projets ouverts, dans un secteur marchand, où les technologies permettent de trouver des ressources propres supplémentaires comme les audio-guides. Ce n'est néanmoins pas parce que le contenu coûte cher que cela garantit sa qualité.

**Mme LUCIANI-BOYER** répond à la question : qui finance le contenu et qui récupère l'argent ? Il y a l'entreprise qui va le faire, ceux qui vont importer. Elle est ensuite en libre accès et bénéficie à tout le monde, tout en pouvant générer un écosystème économique et une production de nouveaux contenus de qualité professionnelle. Les informations deviennent accessibles, et “digestes”. La production professionnelle peut s'en nourrir en se l'appropriant, et la boucle est bouclée.

**Mme PRESSAC**, au sujet du coût d'une application de visite, répond que cela dépend de l'ambition. Que c'est possible à partir de 1 000 euros, mais que la question est : pourquoi veut-on en faire une ? Ce qui compte, c'est le contenu, le graphisme et l'histoire. Il faut que les gens, les agents notamment, puissent se l'approprier, que la communication et le marketing suivent. Elle donne l'exemple du jeu en ligne “Le Roi et la Salamandre”, en “Freemium”, avec un taux de transformation très élevé grâce à un prix à partir du second épisode assez cher, ce qui garantissait la qualité dans l'esprit des acheteurs. Ils ont pu tester, et ont trouvé que la qualité était assez au rendez-vous pour accepter de payer.

Le Centre a développé une usine à applications, un système en propre pour mutualiser tous les lieux. Les agents sont formés, les enjeux sont mis en commun.

Cet été, le Centre a travaillé sur un dispositif transmédia avec des personnages fictifs sur les réseaux sociaux : le bilan est que la prochaine fois, il faudrait mieux intégrer les productions audiovisuelles. De nouveaux éléments émergent.

**Mme LUCIANI-BOYER** repose la question du pourquoi, et soulève celle du bilan.

Pour **Mme PRESSAC**, il y a 50 réponses différentes pour les 100 monuments concernés. Le projet transmédia est parvenu à attirer les visiteurs qui ne venaient pas, un public masculin et jeune. Cela sert également à accueillir des publics qui ne parlent pas la langue, on peut le mesurer avec le taux

de téléchargements des applications en plusieurs langues. La durée de visite s'est allongée grâce à cet outil, et les visiteurs en sont contents. Le public famille peut également être capté.

La notoriété est favorisée par la presse encline à faire des reportages sur ces nouvelles expériences.

## **CONFERENCE N° 2**

### **LE TOURISME DE SAVOIR-FAIRE ET LA VISITE D'ENTREPRISE, UNE OPPORTUNITE POUR LES TERRITOIRES**

Cette conférence est présentée par **Mme Cécile PIERRE**, Déléguée Générale d'Entreprise Et Découverte, l'association nationale de la visite de l'entreprise. Elle est accompagnée de Luc FAUCHOIS, Président d'Entreprise Et Découverte, d'Agnès NEMES, Direction de la communication Energies EDF, la première entreprise sur le tourisme du savoir-faire. Mme Anne-Marie VALLEE, de Visitez Nos Entreprises en Pays de la Loire, premier réseau régional de visite d'entreprise, a été excusée en cours de conférence.

**Mme PIERRE** présente les intervenants avant de proposer un cadrage, en ouvrant la conférence à l'interaction avec la salle.

Le premier point est une présentation d'Entreprise et Découverte. Constituée d'une petite équipe de spécialistes du tourisme et de la culture, l'association intervient avec un comité de pilotage dans lequel sont présents les ministères des Affaires étrangères, l'Economie et finances, et la Culture. Elle compte 450 entreprises adhérentes et 15 % des offices de tourisme français.

Ses missions sont :

- la communication, via un site qui recense les entreprises, la création d'un guide du routard, ou encore une sélection de 100 sites d'excellence du tourisme de savoir-faire ;
- le développement d'une fédération qui organise des rencontres entre acteurs du tourisme de savoir-faire,
- l'accompagnement des entreprises, conseil, formation, aide à la professionnalisation du dispositif d'accueil.

Mme PIERRE fait un point sur la filière tourisme de savoir-faire au plan national. Elle compte 2 500 entreprises, qui accueillent 13 millions de visiteurs dans le cadre d'ouvertures régulières au public.

Dans le secteur d'activités, la prédominance est dans l'agroalimentaire, les vins et spiritueux, le secteur artisanal, puis la mode et la cosmétique. Il y a une tendance des entreprises du textile de créer la visite d'entreprise en même temps qu'une nouvelle usine.

« *La visite d'entreprise ou le tourisme de savoir-faire est une spécialité française.* » Le désir est de faire connaître la nouvelle filière du tourisme culturel en France. 35 % des entreprises ont plus de 50 ans : la dimension patrimoniale est importante, ainsi que les enjeux de communication. Il existe également 65 événements ponctuels.

Pourquoi est-ce une opportunité pour les territoires ?

D'abord pour la qualification du territoire, de la force de son identité et de sa culture économique, comme par exemple l'ouverture des chantiers navals et du port de Saint-Nazaire (50 000 visiteurs), ou une entreprise de confiserie en Hauts-de-France, quatrième producteur de bonbons en France. Avec son secteur de l'énergie et celui de ses industries technologiques, les Hauts-de-France sont un concentré important. C'est en enjeu de communication territoriale ou de marketing territorial.

Le deuxième élément, créer une filière de visite d'entreprise est une opportunité économique. Les visites génèrent parfois jusqu'à 800 000 visiteurs, comme Fragonard. 1/4 des entreprises génère entre 10 et 20 000 visiteurs, un chiffre significatif car souvent généré en zone rurale ou péri-urbaine. Il y a un enjeu en termes d'aménagement du territoire. Le tourisme de savoir-faire est à présenter comme une « nouvelle offre » de tourisme culturel sur le territoire.

Troisième point, il contribue à la fierté d'appartenance à un territoire, comme l'événement « Le cuir dans la peau » dans le Tarn qui a fait valoir des entreprises dynamiques du secteur du luxe, qui étaient méconnues : les habitants eux-mêmes ont redécouvert leur culture économique. La culture du cuir a été réhabilitée par cet événement.

#### ***De quelle manière un territoire peut-il se décider de développer le tourisme de savoir-faire ?***

- Développer un événement, par exemple sur une thématique, ou en ouvrant quelques dizaines d'entreprises pendant deux jours comme « Visiter nos entreprises en Pays-de-la-Loire ». Cela marche très bien.
- Créer un programme annuel de visites, y compris pour les ouvertures ponctuelles, ce qui permet d'inclure les entreprises concernées.
- La création de produits touristiques de savoir-faire.

#### ***Comment peuvent intervenir les territoires dans la création de produits touristiques ?***

- De manière intégrale, comme Saint-Nazaire tourisme et patrimoine qui en a fait une filière forte du territoire, créée directement par l'office de tourisme. Aujourd'hui, la demande est supérieure à l'offre. Cela fonctionne, il y en a une dizaine.
- Un mode allégé de l'ordre du conseil, comme le CRT PACA qui a réalisé cinq ans d'audits et a monté des produits dans une centaine d'entreprises.
- Dans une perspective partenariale, comme c'est le cas d'EDF : l'office de tourisme va à la rencontre de ces entreprises pour les accompagner dans la mise sur le marché.

#### ***Quels sont les critères de réussite de la visite de tourisme de savoir-faire ?***

- Commencer par un diagnostic territorial, et démarrer son programme en fonction des besoins, des opportunités et contraintes du territoire.
- Sélectionner les entreprises les plus significatives du territoire.

- Engager une collaboration adaptée avec les entreprises, sans les contraindre : il s'agit de les accompagner.
- Faire un travail d'envergure sur la communication, avec un vrai budget, et une cible large, le public étant intéressé par l'insolite et le nouveau.
- Proposer une véritable offre culturelle attendue par le public, en étant au coeur des entreprises, expliquer le fonctionnement, faire goûter les produits, échanger avec les salariés...  
« *C'est un travail éminemment culturel et pas d'abord un produit de vente des entreprises.* »

**Mme PIERRE** passe la parole à M. FAUCHOIS au sujet du programme de visite « Et voilà le travail » qui a bien fonctionné en Seine-Saint-Denis, et a été repris sur la région Auvergne-Rhône-Alpes.

**M. FAUCHOIS** évoque la difficulté d'associer Seine-Saint-Denis et tourisme, malgré les quelques destinations connues comme la cathédrale gothique. On ne s'est pas occupé du tourisme jusqu'en 1998 et la Coupe du monde, qui a vu affluer les visiteurs. C'est là que le comité départemental du tourisme de Seine-Saint-Denis a été créé.

L'identité de la Seine-Saint-Denis est une grosse histoire industrielle, ouvrière, c'est une terre d'immigration (135 nationalités représentées). La visite d'entreprise a été un outil efficace pour aller dans le sens de la valorisation de ce patrimoine industriel. L'enjeu est d'améliorer l'image du territoire, et celle des entreprises en la dynamisant. Une entreprise n'est cependant pas un site touristique. Ce n'est pourtant pas forcément contraignant, la seule exigence est une régularité de trois, quatre fois par ans, avec des groupes d'une quinzaine de visiteurs, pour avoir vraiment l'opportunité de découvrir la réalité du travail. Il ne s'agit pas de faire un investissement de mise en scène. Le CDT assure la communication, et veille à être présent pendant les visites.

Cette méthode n'impliquait aucun financement, la seule obligation étant de détacher un salarié pour la visite. Elle a permis de proposer 500 visites avec une centaine d'entreprises. Les retombées dans la presse notamment ont été intéressantes, on parlait de la Seine-Saint-Denis pour autre chose que des faits divers.

La valorisation du territoire était intéressante d'un point de vue extérieur et intérieur. Cela déclenchait une fierté chez les habitants, qu'on peut entendre dans l'expression « Et voilà le travail ». C'est le premier objectif.

En termes de développement local, il est intéressant de noter que ces visites ont permis à des jeunes de découvrir des métiers dans le département le plus jeune de France, avec un taux de chômage énorme. Cela permet aux gens de se rencontrer, de décroiser, faire travailler les gens ensemble, comme l'illustrent les circuits de visite en partenariat avec le musée des arts et métiers, où l'on pouvait découvrir l'histoire du verre dans le département, ou celle du plâtre.

L'intervenant conclut par la citation : « Il faut sortir de la culture de la séparation. »

**Mme NEMES** prend la parole pour parler des partenariats avec les acteurs du territoire mis en place par EDF. « *Le tourisme pour EDF est un tourisme industriel et la culture est la culture scientifique, technique et industrielle.* »

Après la diffusion d'un film, Mme NEMES interroge la salle, cherchant également à sortir de l'entre-soi en délivrant un message spécial aux offices de tourisme. EDF est la deuxième entreprise la plus visitée en France, grâce à une présence sur tout le territoire avec une centaine de centrales et sites visitables sur 480. Les visiteurs viennent dans les usines, dans les espaces, et des musées scénographiés avec des ateliers sont installés.

EDF fait du tourisme industriel également pour donner de la valeur à l'électricité, il s'agit d'un savoir-faire, d'un progrès technologique possible grâce à des ingénieurs et techniciens. « *Nous*

*n'avons rien à vendre, ce n'est pas une chocolaterie, mais nous souhaitons créer cet émerveillement que derrière ce geste anodin de chaque jour, il y a tout un processus industriel. »*

Le patrimoine industriel unique d'EDF vient du fait qu'il est un acteur du territoire par sa présence, son histoire, les emplois et les retombées économiques, que de grands architectes ont fait les plans, qu'il y a de pures merveilles pour l'hydraulique bientôt centenaires. Un label a été créé pour présenter huit sites près de grandes villes.

Au sujet de la culture scientifique, il faut mentionner qu'il existe un savoir-faire des salariés qui peut provoquer la fierté, il est possible de rencontrer ces spécialistes pendant les visites. Il s'agit aussi de partage du travail, d'amener du concret, de rétablir le déficit d'image notamment pour les jeunes. Une grande opération qui s'appelle « Usine extraordinaire » au Grand Palais a cela pour objectif.

**Mme PIERRE** présente « Visitez Nos Entreprises en Pays de la Loire » pour Anne-Marie VALLEE. Il s'agit d'une association dépendant du financement de la région, animée par deux personnes. Une opération concerne 200 entreprises de la région qui ont ouvert leurs portes pendant deux jours, maintenant trois. Cela a été un grand succès. De tels événements peuvent se tenir notamment dans la région Hauts-de-France.

La parole est à la salle.

**Un intervenant** demande si les entreprises au sein d'Entreprise et Découverte sont équitablement réparties sur le territoire.

**Mme PIERRE** explique que c'est inégal du fait que le développement de la visite d'entreprise dépend d'abord d'une volonté politique. Des éléments moteurs sont allés chercher les entreprises.

**Une intervenante** demande si le terme « produits touristiques » n'est pas plus large que la dimension touristique.

**Mme PIERRE** précise qu'on n'utilise plus le terme « tourisme de découverte économique » pour se focaliser sur le tourisme de savoir-faire ou tourisme industriel.

**Une intervenante** demande ce qui fait blocage dans le terme de « tourisme de découverte économique ». Il n'a jamais pu être imposé car peu signifiant et peu vendeur. Le terme de « savoir-faire » est identifiable et très lié à la France, il comporte l'idée de le vendre à l'étranger. Cette terminologie est favorisée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Au sujet des « produits touristiques », elle parle de produit faisant l'objet d'une stratégie individuelle de l'entreprise. Concrètement, il y a l'activité de production, et une activité de secondaire qui est celle du tourisme culturel, qui concerne d'abord les habitants du territoire.

**Une intervenante** demande comment faire visiter les nouvelles technologies, où se situe l'emploi à venir.

**Mme PIERRE** répond qu'il y a également de l'emploi dans l'industrie, le secteur agroalimentaire et le secteur métallurgique ont des besoins de recrutement par exemple. Visiter une start-up, c'est moins vendeur, « *mais ce qu'on observe, ce ne sont pas seulement les machines, les produits, mais aussi les hommes* ».

**Une intervenante** représentant une agglomération demande conseil pour une minoterie sur son territoire qui ne souhaite pas ouvrir ses portes, alors que c'est un site qui a une grande emprise sur le centre-ville. Ils ont peur d'être observés par la concurrence.

**Mme PIERRE** suggère d'aller les voir pour comprendre quel serait l'intérêt de cette entreprise, quelles cibles les intéressent. Il y a des enjeux à faire venir du public pour la communication, le

recrutement, l'acceptation par le public local... Ensuite, il faut minimiser les contraintes, les horaires, la gestion de la réservation... Cela permet également la valorisation des salariés. Sur la question de l'espionnage industriel, il est possible de monter des parcours de visites en vérifiant l'identité des visiteurs, cela a été le cas pour Air France. « *Cela démine 99 % des problèmes.* »

**M. FAUCHOIS** revient sur cette notion lui aussi et fait comprendre que le chef d'entreprise montre ce qu'il veut bien montrer, avec possible interdiction de prendre des photos ou de filmer. L'intérêt marketing est moins important pour une entreprise qui ne vend pas son produit à la fin. Il est possible aussi de ne pas se présenter tout de suite comme travaillant dans le secteur du tourisme, dire simplement qu'on est conseiller départemental dans un premier temps par exemple.

**M. FOURNIER**, chercheur en charge du patrimoine industriel à la région Hauts-de-France, souhaite revenir sur la question des start-ups. Beaucoup d'entre elles sont implantées également dans des sites industriels patrimoniaux, ce qui peut être une source de développement.

**Mme PIERRE** prend l'exemple d'événements dans des espaces types start-ups où l'essentiel n'était pas de tourner autour d'ordinateurs mais d'échanger sur la logique et le fonctionnement.

**M. FAUCHOIS** valide que la visite d'entreprise est une occasion de valoriser le patrimoine, avec les nouveaux usages des éléments patrimoniaux, il cite en exemple la Cité du cinéma de Luc Besson qui a sauvé une des dernières centrales des années 1920 autour de Paris.

#### TABLE RONDE N° 4

#### INTÉGRER CULTURES ET IDENTITÉS DES TERRITOIRES À L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE

Cette table ronde est animée par **Mme Anne RAVARD**, Directrice adjointe d'In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie. Celle-ci commence par présenter la thématique : l'intégration des cultures et identités des territoires a l'avantage d'être répartie sur tout le territoire national. Elle est au coeur des nouvelles tendances touristiques, et englobe des offres qui vont permettre de découvrir en profondeur la culture, les coulisses, les habitants. Les touristes recherchent une rencontre véritable, de l'authenticité. Cette démarche n'est pas aussi simple que celle d'un site patrimonial bâti, cette table ronde a pour objectif de chercher les moyens de créer des offres porteuses de sens.

Elle présente ensuite les intervenants :

- **Mme Catherine BERTRAM**, Directrice de la Mission Bassin Minier Nord-Pas-de-Calais, structure d'ingénierie créée en 2000 pour mettre en œuvre un programme interministériel de reconversion du bassin minier.

- **M. Yann GRIENENBERGER**, Directeur du Centre international d'Art Verrier (CIAV) de Meisenthal, lauréat du quinzième prix de la Fondation Bettencourt pour l'intelligence de la main, pour sa contribution à la sauvegarde et à la transmission des métiers d'arts français.

- **M. Pierre SABOURAUD**, Directeur de Saint-Nazaire Agglomération Tourisme depuis 2017, une structure qui remplit à la fois la mission d'office de tourisme, d'exploitation de site, de visites d'entreprise et de gestion des collections patrimoniales du territoire.

Une vidéo est diffusée dans un premier temps, et commentée par **Mme BERTRAM**. Le film concerne le projet World Heritage Journeys of Europe, porté par l'UNESCO et financé par l'UE, pour lequel le bassin minier Nord-Pas-de-Calais a été sélectionné parmi trente-quatre sites. Le

bassin minier est inscrit au Patrimoine mondial en 2012, pour le patrimoine matériel bâti, architectural, paysager et naturel. Le patrimoine matériel est sous-tendu par une histoire humaine, sociale, ouvrière et industrielle de trois siècles, forgés par vingt-neuf nationalités. La culture du bassin minier est également en évolution, et sa catégorie est non seulement l'histoire de l'exploitation minière, mais aussi sa reconversion. Il s'agit également de valeurs, de partage, de solidarité, d'ouverture. Il ne faut pas avoir peur de parler de folklore des mines, cela donne chair à ces valeurs. Il faut être néanmoins vigilant aux conflits de mémoire, à veiller à la cohérence des récits sans pour autant être gardiens du temps.

**M. SABOURAUD** est interrogé sur les différents modes de médiation créés à Saint-Nazaire pour créer des expériences multiples pour les touristes et les habitants. Il répond que le tourisme nazairien est principalement basé sur la construction navale. Son histoire date d'il y a 150 ans, lorsque Napoléon III a fait construire un port, les chantiers navals et une ligne transatlantique. Au Moyen-Âge déjà, il y avait de la construction de bateaux en bois, compétence qui a su évoluer, innover, jusqu'à construire aujourd'hui les plus gros paquebots du monde. Le plus gros avion du monde est aussi construit à Saint-Nazaire. Son savoir-faire est celui des carénages, des constructions de coques, qui en fait l'une des pièces puzzle d'Airbus.

Au sujet du tourisme, la structure Saint-Nazaire Agglomération Tourisme est à la fois office de tourisme, structure de patrimoine, et espace scénographié avec Escale Atlantique. Il est également possible de visiter les chantiers de l'Atlantique, avec des parcours immersifs qui laissent place au rêve.

Le numérique est un vrai sujet, Escale Atlantique a été revu en apportant de la réalité augmentée, des images d'archives, des mises en contexte pour aller plus loin dans la visite. L'utilisation du numérique a été un peu mal prise par les visiteurs, or c'est un point de rencontre générationnel. Cela fonctionne mieux dans une dualité entre système ancien et nouvelles technologies, comme c'est le cas à l'écomusée avec un système de flashcodes ou la technologie NFC. Dans l'ensemble, il est utile de se déconnecter pour que l'expérience soit plus adaptée, ce qui tombe bien dans les visites de chantiers navals et Airbus où il est interdit d'utiliser son téléphone.

Un parcours de découverte et de révélation du patrimoine a été mis en place dans le quartier des chantiers navals, qui n'est pas l'espace le plus touristique de la ville. L'expérience est réelle notamment grâce à l'univers sonore, le bruit des chantiers confronté à celui de la mer. Le pôle métropolitain a décidé de mettre en place des promontoires, des œuvres créées par des artistes qui offriront un point de vue, d'observation et de compréhension du territoire. Tout cela se fait en concertation avec les habitants qui, par leur fierté, deviennent ambassadeurs.

**M. GRIENENBERGER** enchaîne ensuite au sujet de Meisenthal, et sa friche industrielle d'une activité qui a fonctionné entre 1704 et 1969. Quand l'usine ferme, il y a encore 230 salariés, la production verrière s'est mécanisée et les patrons n'ont pas les moyens alors de moderniser l'outil. La friche occupe un hectare au milieu d'un village de 700 habitants. A la fin des années 70, des érudits locaux y créent une première exposition temporaire qui donne naissance au Musée de verre en 1983. Naît ensuite le Centre d'art verrier en 1992. L'association qui gère la grande halle monte en puissance au fil des événements, festivals, concerts, et professionnalise son activité, jusqu'à ce que cette halle accueille trois structures, vingt-cinq employés et 60 000 usagers.

Le premier des objectifs est de conserver les savoir-faire. Des vétérans sont invités à faire des séances de transmission. Une moulothèque de 2000 moules a été constituée, ainsi qu'une base de données numériques qui permet aux designers et plasticiens d'aller retravailler des formes. Le deuxième pilier est de remettre en culture, de ne justement pas faire de l'exotisme rural, de faire

renaître un nouveau modèle économique. Des étudiants en école d'art, des créateurs passent par leurs ateliers.

Le troisième objectif, et le plus important, est de partager avec le plus grand nombre, en organisant des événements, expositions, festivals, en accueillant des enfants faire des baptêmes du feu, souffler du verre, faire paraître des ouvrages, des films.

**Mme BERTRAM** est sollicitée au sujet de la démarche de l'UNESCO vis à vis de la question des habitants, est-ce une démarche « top down » ou qui s'appuie et mobilise les acteurs locaux ? Elle répond qu'il y a un peu des deux. Un dossier patrimoine mondial n'est pas « bottom up ». La patrimonialisation prend du temps, une dizaine d'années, il a fallu sortir des chocs subis sur le territoire avec notamment la perte de 220 000 emplois directs. Il y a eu une mobilisation forte avec la décrue de l'exploitation minière, une lutte pour préserver les terrils dont le schiste rouge très cher se faisait exploiter. Le Trail des pyramides noires, événement sportif, attire aussi la participation. Tout cela contribue à changer le regard des habitants.

« *Le travail avec les habitants est donc important pour qu'ils trouvent sens dans ce qu'on y fait.* » Les nouveaux usages contribuent à faire connaître le lieu, par exemple avec les studios de répétition, ou dans le travail des artistes en résidence qui co-construisent leurs projets avec les habitants.

C'est une grande fierté d'avoir le Louvre et de faire partie du patrimoine de l'UNESCO, cela a du sens pour une frange atteinte de problèmes sociaux forts, le sentiment de soi est un vecteur important, tout comme le regard externe, notamment celui des médias. La différence ici, c'est d'aller aux racines du sens, de les faire vivre, de les sublimer, comme avec la revendication du noir comme une signature.

Au sujet de l'ancrage local, **M. GRIENEBERGER** prend la parole et explique que sur le projet du site verrier de Meisenthal, le tourisme, la culture, le patrimoine et la création contemporaine ont une porosité naturelle entre eux, surtout parce que les acteurs ont toujours été bénévoles et investis dans un projet associatif. L'implication locale a commencé quand en 1997, une mezzanine a été créée pour venir voir les verriers travailler, ce qui a permis de lever le mystère sur la pratique ; les habitants se la sont appropriée, ont voulu la partager. Tout cela prend du temps. Cette usine a fermé il y a cinquante ans maintenant, il faudra deux générations pour envisager un second souffle, et de la constance dans les équipes. Une reconversion architecturale est en cours depuis sept ans, avec trois ans de travaux et 12 millions d'euros. Cet ancrage plaît aux touristes plus que s'il y avait eu des activités anecdotiques sans lien avec l'implication de la population autochtone.

**M. SABOURAUD** intervient à son tour pour expliquer comment l'offre nazairienne est construite entre acteurs du tourisme et de la culture, habitants et gros industriels. Ces derniers sont essentiels pour créer le contenu, c'est grâce à eux que l'on peut décrire le processus qui permet de construire des choses géantes qui font rêver. Le levier le plus important est de trouver un vocabulaire compréhensible par tous pour saisir l'évolution technologique réalisée. Les chantiers navals sortent deux paquebots par an, il y a donc également une partie sur l'actualité. Un grand événement a été notamment organisé autour du Queen Mary bâti à Saint-Nazaire, en retour de la commémoration The Bridge célébrant le débarquement américain en 1917.

Il y a également une collaboration avec les associations locales des anciens ingénieurs et ouvriers des chantiers, ou d'Airbus, associations qui détiennent la mémoire ouvrière. Tous les ans, il y a une rencontre avec les industriels et les associations pour garder le fil conducteur et s'assurer qu'il y a toujours osmose. L'enjeu maintenant pour la ville est de révéler son patrimoine, alors que la ville s'engage dans le processus de Ville d'art et d'histoire. L'implication des habitants est incluse dans ce processus, avec par exemple des ateliers d'écriture avec toute la population pour traduire ce

qu'elle considère être le patrimoine. En est sortie une grande diversité, une complémentarité, des contradictions.

Concernant le financement, le développement touristique s'est fait en partenariat avec les industriels comme Airbus et Total, et les collectivités. L'exemple le plus récent apparaît dans le cadre d'une innovation, la construction de sous-stations électriques pour servir les parcs éoliens avec des éoliennes offshore. Ce sont des points de rassemblement d'électricité avant redistribution vers le continent. Un lieu d'interprétation de la production d'électricité en mer va être construit dans la perspective de ce parc éolien. 40 % du financement vient des industriels réunis, ce qui permet d'avoir également un outil pédagogique. Ce n'est pas seulement un lieu d'exposition, mais aussi d'expérience touristique : les visiteurs pourront manipuler les pédales d'une éolienne, par exemple. Il y a un enjeu fort à susciter des vocations.

**Mme RAVARD** demande à Mme BERTRAM comment la fertilisation croisée entre culture et tourisme s'est structurée et a créé du développement territorial.

**Mme BERTRAM** évoque son incompréhension face aux conflits qui peuvent exister entre acteurs du tourisme et de la culture. Ces mondes devraient plus travailler ensemble. Avant le tourisme, dans leurs territoires, le pari a été celui de la culture : invention de l'ONL en pleine crise de Lille, création de Culture Commune, scène nationale dans un territoire en friche, le Louvre... Ce dernier, associé avec Lewarde, produit des chiffres en croissance. On ne sait pas dire combien rapporte l'UNESCO, mais il y a des expérimentations réussies, et le sens du collectif. On serait encore plus créatifs si le tourisme et la culture apprenaient à mieux travailler ensemble.

**M. GRIENENBERGER** est enfin interrogé au sujet du maillage des offres sur le territoire de Meisenthal pour fixer les flux générés, comment sont associés distribution au territoire et expérience touristique en matière de produits culturels ? A Meisenthal, la visite dure entre 1h30 et 1h45, ce qui n'est pas suffisant pour attirer le public dans une couronne au-delà de cent kilomètres. Le site est donc associé à La Grande place de la cristallerie Saint-Louis et au musée Lalique, le réseau les Etoiles terrestres. La stratégie est commune, et centralisée à Paris. Ensemble, ces sites cumulent 150 000 visiteurs.

Le nerf de la guerre de Meisenthal est sa capacité à produire et vendre des objets. Ils ont décidé de ne pas produire en masse, de continuer de travailler avec passion et amour, de distribuer sur place. En période de Noël, 25 000 visiteurs viennent comme en pèlerinage acheter les objets sur place. C'est une sorte d'artisanat raisonné, dans un circuit court. « *Voilà, nous on cultive ce que j'appelle l'art du contexte.* »

La parole est à la salle.

**Un intervenant**, propriétaire d'une agence de tourisme dans le Nord, questionne sur la pérennité, par rapport à l'identité des territoires, comment passer cette histoire, cette identité ?

**M. SABOURAUD** répond que la construction navale dure depuis 150 ans. La capacité industrielle à innover contribue à la perpétuation. Au titre de patrimoine, un travail de conservation, de récupération continue d'être mené, comme avec le fonds vidéo des chantiers navals. Cet inventaire présenté ensuite au public est lui aussi une contribution. La structure qu'il représente a pour mission d'entretenir les collections, de les restaurer et les présenter au public. « *C'est un devoir moral et également un levier économique quand on s'adresse aux touristes.* » Pour cela, il faut veiller à ce que l'ensemble de la chaîne soit dans un processus idéal.

**Mme BERTRAM** ajoute l'expérience superbe de courir sur un terroir, d'y prendre un apéritif, de regarder le coucher de soleil. C'est vivant.

**M. GRIENBERGER** complète en parlant des actions éducatives : 25 000 enfants sont passés dans ses ateliers, dont certains sont aujourd'hui verriers. Sur le territoire de Meisenthal, les artistes professionnels forment un écosystème et une nouvelle économie autour du champ culturel. La transmission ne sera peut-être pas forcément une usine avec trois-cents verriers, mais « *un autre Meisenthal avec toujours le feu sacré.* »

### CLÔTURE DES RENCONTRES

**Mme LAPLACE** remercie très chaleureusement les équipes du Louvre-Lens, les intervenants, les partenaires locaux.

De nombreuses problématiques ont été balayées : numérique, culture, monde du travail, culture en entreprise, stratégie territoriale. Il y a ce besoin d'apprendre à mieux se connaître et à se parler. Il conviendra de réfléchir à la suite afin que ce dialogue puisse être entretenu.

**Mme LAVANDIER** remercie à son tour tous les intervenants.

*Applaudissements.*