

Culture & Performance Économique



# Quelles stratégies pour l'emploi et le développement des territoires ?

**Étude de cas : Florence**

## Synthèse

Florence, capitale de la région Toscane, est une ville italienne d'un peu plus de 365 000 habitants. Cette ville est un musée à ciel ouvert, très attractive du fait de son riche patrimoine bâti et culturel. Elle accueille plus de 7 millions de touristes par an dans ses 43 musées.

Premier secteur économique de Florence, le tourisme a connu une forte croissance dans les dernières vingt années, amenant la ville à développer une offre hôtelière et touristique importante.

L'activité économique de Florence est également portée par des filières d'artisanat d'art (textile, cuir, bijouterie, horlogerie, ameublement...) réputées pour leur savoir-faire et la qualité de leur production.

La ville et sa province sont ainsi très dépendantes de la consommation des touristes et de l'export des produits locaux.

Dans un contexte de forte concurrence internationale sur les produits manufacturiers et de développement de la contrefaçon, Florence doit faire face aujourd'hui à des enjeux de revalorisation de son savoir-faire.

La massification du tourisme entraîne également une réflexion stratégique au sein de la ville en matière de développement des infrastructures et de préservation de la qualité de services et de la qualité de vie pour les résidents.

Florence multiplie donc les initiatives pour se repositionner comme ville touristique de qualité, comme centre de production culturelle capitalisant sur le grand nombre de filières culturelles présentes sur son territoire et chercher à reconstruire grâce à la culture une cohésion sociale auprès de ses résidents.

## Présentation des Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces de Florence

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patrimoine de la Renaissance très important et forte concentration de musées</li> <li>▪ Fort tourisme culturel international</li> <li>▪ Production de luxe structurée autour de districts industriels tournés vers l'export (haute couture, design, artisanat d'art)</li> <li>▪ Excellence émergente autour de la restauration d'art</li> <li>▪ Foires nationales et internationales sur les filières culturelles toute l'année</li> <li>▪ Quelques écoles réputées en Europe de l'Ouest sur des niches d'excellence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépendance économique liée à la consommation touristique étrangère</li> <li>▪ Baisse démographique au profit de la périphérie, accélérée par l'inflation du coût du logement et la baisse de la qualité de vie</li> <li>▪ Augmentation constante du chômage</li> <li>▪ Difficile rétention des étudiants en fin d'études</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Firenze Sapere » : un projet de collaboration des acteurs publics et privés piloté par la ville pour promouvoir l'innovation et la créativité</li> <li>▪ Structuration de la filière de l'artisanat d'art au niveau européen</li> <li>▪ Ouverture progressive à l'architecture et l'art contemporains</li> <li>▪ Développement des usages liés aux nouvelles technologies permettant de proposer de nouvelles expériences culturelles</li> <li>▪ Développement du tourisme des marchés émergents (Chine, Inde, Russie, Brésil, Golfe arabe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tension entre logique de conservation du patrimoine et logique de valorisation culturelle de la ville</li> <li>▪ Dépendance envers les grands groupes de la mode</li> <li>▪ Développement de la contrefaçon et de la concurrence internationale sur les produits de luxe</li> <li>▪ Développement du tourisme de masse et de l'effet « ville – musée » au détriment d'un tourisme plus qualifié</li> <li>▪ Concurrence touristique d'autres destinations plus attractives sur le créneau des voyages culturels (Rome, Venise, Barcelone, Istanbul, Lisbonne, Madrid, Budapest, ...)</li> </ul>

Carte d'identité de Florence, capitale de la région Toscane	
Population	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Florence : 365 659 habitants, en 2008</li> <li>▶ Aire métropolitaine de Florence – Prato – Pistoia : 1,5 million d'habitants</li> <li>▶ 10% de la population est d'origine étrangère : albanais, philippins, roumains, chinois</li> <li>▶ Fragilité démographique : Florence a perdu près de 36 000 habitants depuis les années 1970</li> </ul>
Superficie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 102 km<sup>2</sup></li> </ul>
Dynamique économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le chômage à Florence a augmenté de 2 points entre octobre 2007 et octobre 2008 passant ainsi à 6,4%.</li> <li>▶ 23 537€ PIB/habitant, devant Gène et Venise (22 163€), derrière Bologne et Rome (26 362€)</li> <li>▶ <b>Le tourisme est le premier secteur économique de la ville.</b></li> <li>▶ Répartition de la population active par secteur : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agriculture : 4,2%</li> <li>▪ Industrie : 34,1%</li> <li>▪ Services : 61,7%</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Le secteur commercial représente 40% des activités</b> de Florence, en croissance, lié au tourisme.</li> <li>▶ Autres secteurs économiques dynamiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filière textile et luxe (mode, cuir, bijouterie ...)</li> <li>▪ Mécanique, pharmacie (Eli Lilly, centre de biotechnologies le plus grand d'Italie)</li> <li>▪ Gastronomie (vin <i>chianti</i>, huile...)</li> <li>▪ Ameublement</li> <li>▪ Horlogerie et bijouterie</li> </ul> </li> </ul>
Chiffres-clés du tourisme	<p><b>Une destination culturelle internationale qui résiste à la crise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La Toscane est la 3<sup>ème</sup> région touristique d'Italie.</li> <li>▶ Le tourisme est de loin le 1er secteur économique de Florence <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Plus de 7 millions de visiteurs en 2007</b></li> <li>▪ <b>70% de touristes étrangers</b></li> <li>▪ Le tourisme international de loisir est en légère baisse depuis la crise économique de 2008 (-6,5% entre 2007/2008) mais résiste mieux que les destinations balnéaires italiennes en 2008 en termes de dépenses par touristes. <b>La balance commerciale du tourisme reste positive en Toscane en 2008.</b></li> </ul> </li> <li>▶ La typologie des touristes change : à côté des Européens (contingent principal : allemand, anglais, français), les touristes américains (20%) et japonais (8%) sont en recul depuis 2002, compensés par <b>la percée des touristes russes, chinois, indiens</b> depuis 2005, motivés par la consommation de produits de luxe.</li> <li>▶ La ville est en concurrence avec d'autres destinations de voyages culturels et perd du terrain en termes d'image, passant de la 59e à la 69e place en 2008 pour les « city-trip » sur 200 villes du monde (<i>source Euromonitor international</i>)</li> </ul> <p><b>3<sup>e</sup> destination du tourisme de congrès en Italie, après Rome et Milan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Florence est aussi une destination de tourisme d'affaire (55% des touristes en Toscane).</li> <li>▶ La fréquentation de Florence liée aux congrès et aux foires s'est largement développée grâce au réaménagement au cours des années 1990 du centre des congrès et à la montée en gamme de l'offre hôtelière (développement des hôtels 3 étoiles).</li> <li>▶ Le nombre de congrès (médecine..) a augmenté à Florence.</li> </ul>
Secteur culturel	<p><b>Economie de la culture en Toscane et à Florence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En Toscane, plus de 9.000 actifs travaillent dans le secteur culturel, ce qui représente <b>6,5% du total national de l'emploi culturel.</b></li> <li>▶ La moitié des travailleurs relève de la «Création et interprétations artistiques et littéraires »</li> <li>▶ Une certaine précarité de l'emploi : 25 300 personnes sont des employés temporaires et bénévoles</li> <li>▶ Florence concentre fortement certains métiers, notamment les peintres sculpteurs, écrivains et artistes, les employés dans les bibliothèques, archives, musées</li> <li>▶ A Florence, moins de 2% des actifs (2.300 personnes) travaillent dans le secteur culturel et 653 entreprises sont recensées. De nombreux emplois culturels (artisanat d'art, mode) sont localisés en province de Florence.</li> <li>▶ La dépense publique de Florence dédiée à la culture/habitant en 2007 est assez faible (60€/habitant)</li> </ul> <p><b>Trois piliers de l'économie culturelle à Florence et sa province : Tourisme, mode, artisanat d'art</b></p>

	<p>▶ <b>Le tourisme culturel international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berceau de la Renaissance, Florence est l'une des villes d'art les plus importantes dans le monde.</li> <li>▪ Ville intellectuelle depuis le XIV<sup>e</sup> siècle dont les artistes et penseurs ont influencé la culture européenne dans la peinture, la sculpture, l'architecture et littérature: Giotto, Michel-Ange, Botticelli, Dante, David, Machiavel, Léonard de Vinci...</li> <li>▪ Elle est devenue une destination touristique privilégiée en Italie, de par son héritage culturel</li> <li>▪ 43 musées florentins, dont la Galerie des Offices, l'un des plus anciens et des plus beaux musées du monde (Carravage, Leonardo da Vinci, Michelangelo) et la galerie de l'Académie</li> <li>▪ Centre-ville classé au patrimoine mondial de l'humanité en 1982 par l'UNESCO</li> <li>▪ Capitale européenne de la culture en 1986</li> <li>▪ Un patrimoine urbain de la Renaissance préservé : places (piazza San Marco, ponte Vecchio, jardins di Boboli), palais (Pitti...), églises (Basilica Santa croce, Cathédrale, Campanile...), loggias...</li> <li>▪ Florence a le plus fort taux de scènes culturelles par habitant d'Italie, avec Bologne (Teatro Comunale-MaggioMusicale, Teatro Puccini, Teatro Verdi...)</li> <li>▪ Florence a la plus grande concentration mondiale d'œuvres d'arts proportionnellement à la taille de son territoire.</li> </ul> <p>▶ <b>L'exportation de la haute couture et des accessoires en cuir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Florence hérite d'une longue tradition de savoir-faire depuis le xv<sup>e</sup> siècle (laine noble, soie).</li> <li>▪ Berceau de la mode « made in Italy » (design et qualité) : Versace, Gucci, Ferragamo</li> <li>▪ Centre de production de la mode « luxe » dans la province florentine autour de « districts industriels », réseaux de coopération entre PME familiales</li> <li>▪ La production des articles en cuir (chaussure et bagagerie) occupe 1.500 entreprises, 6.000 employés, et génère un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros. 15,2% des entreprises italiennes du cuir sont à Florence.</li> <li>▪ Le secteur de l'habillement, pour l'essentiel tourné vers le luxe, représente 886 entreprises, 7.000 employés et un chiffre d'affaires de 550 millions d'euros, dont les deux tiers sont réalisés à l'export</li> <li>▪ Ces clusters textiles sont menacés par l'émergence de produits de « luxe accessible », la concurrence internationale des pays émergents et la contrefaçon.</li> </ul> <p>▶ <b>De multiples spécialités dans l'artisanat d'art, un secteur tourné vers l'export</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur les 1.317 entreprises d'artisanat d'art recensées, la province de Florence concentre des spécialités dans le travail du bois/mobilier, des métaux et pierres précieuses, le travail des métaux non précieux, ainsi que la restauration d'art.</li> <li>▪ Le secteur de la céramique, du verre et du bois représente 10.000 employés et un chiffre d'affaires de 850 millions d'euros, dont la moitié à l'export (Europe, Etats-Unis, Japon, Russie)</li> <li>▪ Une expertise croissante sur la restauration d'art, filière qui se structure depuis 2009</li> </ul>
Education	<p><b>Une ville étudiante très internationale, mais peu de liens vers l'international</b></p> <p>▶ Florence est une ville attractive pour les étudiants (cadre de vie, climat) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plus de 58 000 étudiants inscrits à Florence</li> <li>▪ 15% d'étudiants étrangers</li> <li>▪ Le <b>grand contingent d'étudiants américains</b> (8.000) s'explique par la présence de nombreuses antennes d'universités américaines prestigieuses (université de New York, Georgetown, Harvard...)</li> <li>▪ L'Institut universitaire européen de Florence est l'un des programmes de recherche en sciences sociales postgraduate les plus sélectifs au monde, très réputé en Europe de l'Ouest</li> </ul> <p>▶ Mais la ville a du mal à retenir les diplômés et créatifs (coût de l'immobilier prohibitif, de l'achat de commerce, attractivité des métropoles...)</p> <p>▶ <b>9% d'étudiants (soit plus de 2.800 étudiants) suivent des études culturelles</b></p> <p>▶ 3 types de cursus culturels se distinguent, avec peu d'écoles à forte visibilité internationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'Université de Florence, qui comprend trois départements culturels (Sciences de l'Antiquité, Histoire de l'Art du Spectacle, Master Multimedia).</li> <li>▪ Des écoles très sélectives, positionnées sur des métiers à haute valeur ajoutée: Polimoda Fashion school; l'École de la Manufacture des Pierres Dures pour la restauration d'art; L'École du cuir de Santa Croce; « Le arti Orafe » dans l'orfèvrerie</li> <li>▪ Une multitude d'académies privées dédiées aux beaux-arts (dessin, illustration, design) : l'Accademia di Belle Arti (1<sup>ère</sup> académie de dessin en Europe, 1562), l'Accademia Italiana (Design intérieur) ; la Florence Design Academy (design futuriste)...</li> </ul>

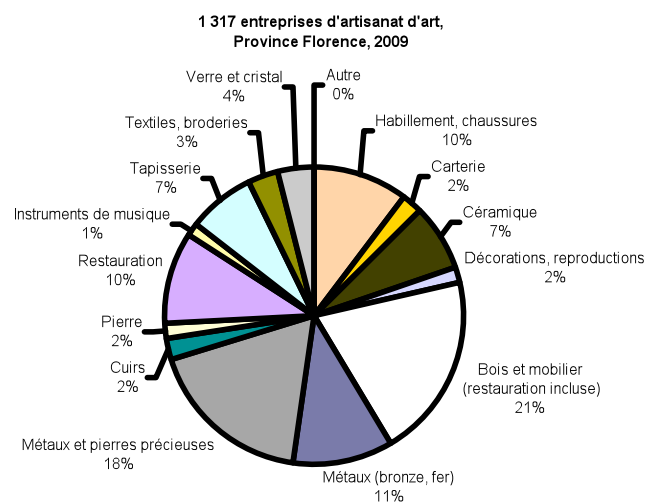
L'attractivité touristique de Florence repose sur deux piliers principaux : la richesse de son patrimoine et la qualité de son savoir-faire artisanal

**Le patrimoine matériel de Florence (bâti et œuvres d'art) lui permet de se positionner comme destination touristique incontournable**

- ▶ Berceau de la Renaissance en Italie, Florence est l'une des villes d'art les plus importantes dans le monde : **60% des œuvres d'art les plus importantes du monde se trouvent en Italie** et la moitié d'entre-elles à Florence.
  - Ville la plus visitée de Toscane, elle accueille plus de 7 millions de visiteurs par an dans ses 43 musées, soit 21% des revenus muséaux en Italie et 15% des visiteurs de musées en Italie.
  - La *Galleria degli Uffizi* et la *Galleria dell'Accademia* sont respectivement le 3e et 4e musée italien avec plus d'un million de visiteurs par an.
  - La ville est un musée à ciel ouvert : places, jardins, ponts, églises, bibliothèques, loggias...
- ▶ La Toscane comprend 25 000 entreprises dédiées au tourisme (6,2% du total des entreprises toscanes) avec une concentration maximale sur Florence (23,4%). Un tiers des activités de la ville sont dédiées au secteur de l'hôtellerie/restauration, avec à peu près 35 000 chambres d'hôtes et 23 000 emplacements hors hôtel (campings, locations de chambre ou gîtes).
- ▶ Entre 2003 et 2009, le nombre de nuitées a augmenté de 10%, avec 6,6 millions de nuitées en 2009.
- ▶ Les touristes étrangers ont un profil socio-économique plus élevé que dans le reste de l'Italie. Ils dépensent plus en Toscane : 180€/jour contre un panier moyen national de 140€/jour.
- ▶ L'offre événementielle florentine est resserrée, essentiellement tournée vers la scène classique : opéra, musique et ballets (« Maggio Musicale » équivalent du festival de musique classique de Bayreuth ou Salzbourg, Fiesole Summer, Friends of Music). La Biennale d'art contemporain (650 artistes de 85 pays) est un évènement de notoriété internationale croissante

**L'artisanat d'art florentin est une filière très diversifiée, qui occupe et génère de nombreuses entreprises**

- ▶ Outre le tourisme culturel, l'économie culturelle locale est portée par l'artisanat d'art : bijouterie, orfèvrerie, broderie, travail du bois, du verre, du bronze, du cuir, haute couture, mobilier (ébénisterie), restauration d'œuvres d'art, céramique.
- ▶ Selon l'enquête 2009 de la Fondation de l'artisanat d'art de la province de Florence, ce secteur est très dynamique en matière de création d'entreprises. Cependant, il a du mal à attirer de jeunes talents et à s'internationaliser.
- ▶ Sur les 1.317 entreprises d'artisanat d'art recensées, notons :
  - une prédominance d'entreprises unipersonnelles (49%)
  - ou comprenant de 2 à 3 salariés (35%)
  - installées surtout à Florence (48%) ou sa première couronne (23%)
  - de 1ère génération d'entrepreneur (47%)
  - une filière de production manuelle faisant peu appel aux techniques électroniques, comme le laser (70%)
  - la majorité des titulaires de diplômes disposent d'un diplôme de maître d'art
  - la filière de l'artisanat d'art est portée par une génération assez mûre. L'âge moyen de l'entrepreneur est de 49 ans.
  - le secteur est encore peu formé aux techniques d'e-marketing : 60% des entreprises n'ont pas de site web ; 34% n'ont pas d'email.



- ▶ **Certains salons dédiés à l'artisanat d'art connaissent une notoriété croissante :**
  - la foire internationale de l'artisanat 2010 (habillement, accessoires, bijoux, mobilier, beauté/soin, gastronomie) a réuni 700 exposants et 151 500 visiteurs soit + 40% par rapport à l'édition 2009.
  - de nouveaux salons professionnels se sont créés dans les années 2000 : le salon international de la bijouterie Preziosa Contemporary Jewellery ; le Salon du Mobilier, de dimension nationale.

### ***L'industrie du luxe, fleuron de l'économie florentine, s'appuie sur la qualité du savoir-faire local***

- ▶ **Un des atouts du secteur textile florentin est sa structuration en districts industriels.** Ils se sont développés dans les années 1950 pour répondre à l'augmentation de la demande de production. Les districts regroupent géographiquement des PME familiales qui coopèrent autour d'un même métier ou d'un même marché. Ils sont caractérisés par une adaptabilité de la production aux nouvelles tendances du marché, à sa diversité et son exigence de sur-mesure. Le savoir-faire se transmet de génération en génération depuis le XVème siècle (laine noble, soie). De forts investissements sont réalisés pour promouvoir les produits locaux. Ainsi, en 2004, a été créé un salon dédié aux textiles du futur. Les districts conçoivent et produisent également des machines liées à leur activité.
- ▶ **Le secteur du textile et de la mode s'affiche, depuis toujours, comme l'un des secteurs d'excellence du « Made in Italy »** (qualité et design). Son succès se traduit notamment par des exportations importantes. L'Italie est le pays européen dont l'industrie textile et de l'habillement est la plus forte en Europe. Elle représente environ un quart de la production européenne pour un chiffre d'affaires d'environ 54 milliards d'euros. Ce secteur représente le deuxième secteur manufacturier en Italie. La mode italienne réalise 60% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Selon la fédération du textile et de la mode, ce secteur, qui emploie 500 000 personnes en Italie, représente 9,8 milliards d'euros dans la balance commerciale de l'Italie en 2008.
- ▶ **Florence se positionne surtout comme un lieu de confection et de production, grâce à ses districts industriels du textile.** Des marques internationales d'origine florentine ou milanaise comme Prada, Gucci, Ferragamo, Fendi y ont leurs usines. Des marques françaises comme Vuitton ou Céline... font également appels à ce savoir-faire local dans le textile, le cuir et la bijouterie. Si la production textile est à Florence, les grandes entreprises de la mode ont installé leurs sièges sociaux et leurs départements de design dans les capitales de la mode comme Milan, Paris, Londres ou New York.
- ▶ **Ce savoir-faire est ancré sur le territoire au-delà de la présence géographique des districts.** Il est également représenté dans la diversité de musées locaux (Galerie du Costume, Musée Salvatore Ferragamo...), les écoles de création (Polimoda, Ecole du cuir,...), le quartier de shopping de luxe (via Tornabuoni), et les foires (Immagine Italia & Co., Polimoda Fashion Week...)

### ***Les foires et événements organisés autour de la filière mode et textile soutiennent la visibilité et le développement national et international***

- ▶ Les foires « Pitti » sont à ce titre un exemple emblématique de cette animation de la filière :
  - La foire « Pitti Imagine » de Florence en février est la plus grande foire de l'habillement d'Europe.
  - Sous la « marque » Pitti s'organisent des déclinaisons de foires qui ponctuent l'année à Florence, autour de la mode.
  - Les foires Pitti poussent de nouvelles niches de création et tendances urbaines, culturelles, sociétales : Pitti Immagine Uomo (65e édition), Pitti Immagine Bimbo (68e édition), Pitti *Immagine Fragranze* (7e édition), Pitti *W Woman Pre-collections* (3ème édition), Pitti *Immagine Casa* (décoration intérieure), ...
- ▶ Elles sont des outils essentiels de la politique marketing des marques. Tous les acteurs de la filière locale et internationale se rencontrent. L'objectif pour les participants (acheteurs, presse, créateurs...) est de se faire connaître, de décrocher de nouveaux clients, de repérer les talents, de se construire un réseau, de capter les tendances.
- ▶ Les foires se complexifient et combinent désormais des événements spéciaux in situ ou à travers la ville, des expositions artistiques, des happenings, et des conférences...
- ▶ **Internet joue un rôle croissant** pour les salons, comme outil de support avant, pendant et après le salon.



### **Un tourisme de masse qui nuit à la qualité de vie de la ville**

- ▶ **Le tourisme de Florence s'est massifié** au détriment de la qualité de vie offerte aux résidents.
- ▶ Pendant les années 1990, le nombre de visiteurs des principaux musées florentins a doublé. Il a quasiment quadruplé en 20 ans. Selon certaines projections, le nombre de touristes pourrait continuer de progresser de 2 à 3% par an.
- ▶ **Ces flux touristiques importants exercent une pression sur le territoire**, avec le risque de transformer Florence en « ville-musée ». La ville étant de taille géographique modeste, le développement des infrastructures hôtelières et touristiques, qui suit l'augmentation du tourisme, se fait au détriment du logement et du développement résidentiel (augmentation des loyers, décentralisation de centres commerciaux...).
- ▶ **Face à ces flux, les résidents ont tendance à quitter le centre ville au profit de la banlieue proche plus résidentielle.** La ville a perdu 36 000 habitants depuis les années 1970. Certaines estimations de la commune indiquent que, sur les 10 prochaines années, le centre ville pourrait perdre encore 15% de sa population.
- ▶ L'exode vers la périphérie de la ville, si elle permet aux habitants de gagner en qualité de vie résidentielle, engendre en contrepartie une augmentation des trajets, notamment professionnels, et donc une dégradation de la qualité de vie en centre ville liée à l'augmentation de la circulation, de la pollution, laquelle présente des risques en matière de préservation du patrimoine bâti.

### **Une industrie du luxe menacée par la contrefaçon et la compétition internationale**

- ▶ L'industrie du luxe de Florence est très **dépendante de l'export** qui représente 27% de la valeur ajoutée de la production totale de la province. Or les exportations diminuent : - 5% en Toscane en 2007.
- ▶ **Les entreprises liées à l'industrie de la mode ferment depuis 10 ans.** La production a baissé de 15% entre 1999 et 2008, entraînant la disparition de 184 entreprises, et avec elles la disparition d'un savoir-faire. Ce déclin est dû en partie à la contrefaçon et à la concurrence du textile chinois, est-européen ou turc, bénéficiant de moindres coûts.
- ▶ La mode représente 60% des produits contrefaits. La contrefaçon détruirait près de 4.000 emplois par an en Italie. Elle constitue un manque à gagner estimé entre 7 à 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an en Italie.
- ▶ **La crise économique de 2008** a fragilisé encore plus le secteur du luxe :
  - Le luxe florentin est menacé par des marques de « luxe accessible » non italiennes.
  - La filière de la mode italienne, qui comptait 508 000 salariés en 2008, a perdu 26 000 emplois en 2009, 2.000 entreprises et 15% de son activité selon la fédération professionnelle Sistema Moda Italia.
  - Lors de la Fashion week 2009, les acheteurs étaient moins nombreux qu'habituellement et se sont montrés plus prudents dans le volume des achats réalisés. Par mesure d'économie, une quinzaine de maisons de couture ont renoncé à défiler (79 maisons contre 95 en 2008).
- ▶ **Les maisons de création rapatrient peu à peu leurs ateliers de confections** (du Bangladesh, Turquie et Roumanie) en Italie (Giorgio Armani ...) pour regagner en qualité sur des **éditions limitées, réduire les intermédiaires et travailler au plus près des ateliers de création.**
- ▶ **Mi-2010 une reprise est détectable pour les griffes italiennes** grâce aux efforts dans le design des produits et la baisse de l'euro. Cette tendance est dopée par les achats des consommateurs asiatiques (hors Japon) et surtout chinois (selon la fondation Altagamma, présidée par Santo Versace, qui rassemble les grands groupes de luxe italiens).

### **Florence s'est dotée d'un plan stratégique métropolitain pour soutenir son économie culturelle**

- ▶ Le 2e Plan stratégique « Firenze 2010 », adopté en juin 2009 et piloté par l'agence de planification métropolitaine (Firenze Futura), vise à doter la ville d'un plan d'actions pour :
  - promouvoir l'innovation,
  - maîtriser le développement de son territoire,
  - organiser plus efficacement la mobilité interne et l'accès à la ville,
  - améliorer la qualité de vie de ses résidents.
- ▶ **Le premier axe stratégique du Plan vise à conforter l'attractivité de la ville et à maîtriser le développement du tourisme, afin d'offrir une qualité de visite aux visiteurs et une qualité de vie aux habitants.** Les objectifs sont de :
  - relancer le rôle de Florence comme pôle de production culturelle, de formation supérieure et de lieu d'application des nouvelles technologies aux biens culturels
  - renforcer le rôle de Florence et de son aire métropolitaine comme centre de création et de production du « made in Italy » de qualité
  - encourager le tourisme de qualité et réguler les flux touristiques
  - promouvoir une nouvelle image de Florence, non seulement comme ville d'art et de consommation culturelle, mais aussi comme centre de création et production du « made in Italy » et lieu d'innovation.
- ▶ La municipalité florentine, depuis juin 2009, s'est dotée d'une **nouvelle gouvernance**, avec un organigramme remanié, reconnaissant la nécessité de piloter le développement et de faire coopérer trois champs politiques : la Culture et l'art contemporain, l'Economie, l'Université et la Recherche.
- ▶ La **démarche collaborative publique-privée intitulée Firenze Sapere** (2009) illustre cette gouvernance. L'initiative associe la ville, les écoles/l'université, la chambre de commerce, des banques, le consulat américain et l'Etat. Ce portail internet bilingue offre une base de données en ligne sur les formations culturelles de Florence et les atouts du territoire. Firenze Sapere, encore à ses prémices, vise à mieux structurer dans sa communication l'offre de formations, peu lisible hors Italie.

### **De nouveaux services culturels pour les visiteurs et les habitants**

- ▶ Florence a pris conscience de la nécessité de valoriser son patrimoine de manière plus innovante et de rompre avec le conservatisme jusqu'alors appliqué. De nouveaux services culturels sont proposés :
  - **Le secteur du tourisme**, en collaboration avec la fédération du textile italienne, valorise depuis 2004 le secteur de la mode et des accessoires par **la création de « parcours de mode dans la ville »** en mettant l'accent sur la centaine de lieux de création (visites guidées gratuites d'ateliers/PME, brochures, expositions, musées, écoles). Cette initiative souligne la volonté d'un développement croisé entre tourisme, créateurs et commerce d'art.
  - Dans le cadre du projet "Nouvelles technologies pour la valorisation du centre historique", **le guide multimédia sur téléphone mobile "Arianna"** a été lancé en 2008. Ce projet a été développé par *Incubatore*, un groupe d'entreprises associé à la ville de Florence. Arianna permet de disposer de cartes, images, vidéos, sons, sur les sites culturels remarquables, l'agenda culturel, les magasins et ateliers d'art, les parcours pour les personnes à mobilité réduite.
  - Pour soutenir l'activité muséale, une **Museum Card** a été mise en place en 2009. Elle fédère plus d'une vingtaine de musées et permet aux visiteurs de bénéficier de prix d'entrée préférentiels et de services culturels supplémentaires. Un site unique d'achat de tickets en ligne pour 13 musées majeurs est en place.
  - L'introduction des technologies numériques dans les musées florentins en est aux prémices. Néanmoins, certaines initiatives voient le jour comme le **projet Centrica et UffiziTouch®** (Mai 2010) **présenté à l'Exposition de Shanghai**. Ce projet vise à offrir au visiteur une expérience de musée virtuel. Les œuvres de la Galleria degli Uffizi sont ainsi numérisées et proposées au public sur un écran digital interactif. Aujourd'hui, le musée Uffizi propose une application i-phone et des écrans tactiles pour visualiser des œuvres incontournables en haute qualité (avril 2010).
  - La Municipalité actuelle a le désir de développer **l'art contemporain** pour diversifier les publics et séduire les jeunes, à côté de l'offre culturelle « classique » (musée, opéra...). Aujourd'hui quelques festivals d'art contemporain et expérimental gagnent en notoriété locale : Fabbrica Europa (musique, théâtre, littérature), l'International Arts Biennale in Florence, Festival of Creativity (mode, design, musique, art, technologie, poésie,...).



- ▶ La Municipalité élue en 2009 souhaite également remettre les infrastructures culturelles au service de la population locale pour favoriser la réappropriation de la ville et le développement de la cohésion sociale. Un certain nombre de projets ont ainsi vu le jour, notamment :
  - La réappropriation des locaux de l'ancien couvent d'Oblate par l'installation d'une bibliothèque municipale ouverte à tous les habitants mettant à disposition le patrimoine documentaire de la ville et valorisant les nouvelles technologies.
  - L'ouverture de la *Casa della Creatività* (Maison de la Créativité), lieu dédié à l'innovation et aux arts contemporains, qui a pour objectif de développer les échanges culturels à l'international et les réseaux, et d'être un incubateur pour les jeunes créateurs
  - L'ouverture nocturne de certains monuments de la ville offrant des visites gratuites aux résidents.

Florence structure ses filières culturelles pour rassembler les acteurs, les porter à l'international et développer les compétences

### **Une affirmation au niveau régional et européen de l'artisanat d'art pour soutenir sa création, sa production et sa commercialisation**

- ▶ **Artex, Centre pour l'artisanat d'art et l'artisanat traditionnel**, a été créé par les associations professionnelles en 1999 avec le soutien de la Ville de Florence, la Province de Florence, la Région, le patronat, la Chambre de Commerce et les secteurs du tourisme et de la culture. Ses objectifs :
  - promouvoir les techniques artistiques innovantes,
  - rendre l'offre compétitive et en phase avec la demande internationale,
  - stimuler l'innovation par un concours mettant en relation les écoles d'art, de design, l'université, et les entreprises toscanes,
  - promouvoir les produits, par la publication d'une part d'un annuaire à l'attention des touristes recensant 600 ateliers d'arts, des événements et des musées, et d'autre part d'une base de données bilingue en ligne avec une géolocalisation Google des produits et entreprises.
- ▶ Au niveau européen, la **Charte internationale de l'artisanat d'art** a été rédigée et signée en mai 2010 par les Ateliers d'Art de France, les chambres de commerces et d'artisanat italiennes et Artex.
  - cette démarche vise à construire un réseau européen pour susciter une prise en compte par la Commission européenne de l'artisanat dans l'économie créative grâce à des mesures transversales (promotion, internationalisation, innovation, formation, tourisme).
  - la Charte définit les métiers d'art, ses valeurs et sa contribution économique, culturelle et sociale.

### **Une structuration de la filière de la restauration d'art pour rassembler les acteurs et soutenir le secteur**

- ▶ Grâce à son histoire, Florence a développé un savoir-faire unique et des techniques de pointe en matière de restauration d'art. Cette filière de niche est dynamique et innovante et assure à la ville une reconnaissance internationale :
  - 145 entreprises et 700 emplois dans la restauration d'art ont été recensés à Florence
  - ¾ d'entre elles exercent exclusivement dans la restauration d'œuvres anciennes
  - 61% d'entre elles sont unipersonnelles, les autres dépassant rarement une vingtaine d'employés.
  - il s'agit d'un **secteur innovant**. Le laser, jusqu'alors utilisé en médecine et dans l'industrie ou la recherche est introduit par le secteur culturel florentin à la fin des années 1990, pour le nettoyage de la pierre dure ou des bronzes. Autre illustration : le département de chimie de l'université de Florence pousse la recherche sur **les nanotechnologies** pour restaurer les peintures à l'huile.
- ▶ Le secteur de **la restauration est morcelé et compte de multiples acteurs**. La **Fondation pour la Restauration**, soutenue par l'Association Firenze Futura, est lancée début 2009 pour **rassembler tous les professionnels de la restauration (secteur académique, privé, Centre national de la Recherche...)**. La Fondation a pour missions de :
  - faciliter l'interaction des acteurs de la filière,
  - développer la diffusion d'informations concernant les subventions et appels d'offres à l'échelle internationale,
  - soutenir le secteur à l'international,
  - créer des sessions de formation professionnelles continues et complémentaires à celles existantes,
  - fournir des bourses et attribuer des prix de l'innovation.

- ▶ Florence promeut depuis 2009 son excellence par le biais de salons d'experts locaux et internationaux :
  - **Le salon *Florence Art and Restoration Fair*, lancé en 2009**, se veut la vitrine des nouvelles techniques et produits du secteur et un lieu d'éducation à destination des plus jeunes.
  - Fort de son succès de niche (141 exposants, 17800 visiteurs), la deuxième édition en novembre 2010 a une vocation plus internationale : elle sera intégrée à la **Biennale dei Beni Culturali e Paesaggistici di Firenze** (Biennale des Biens Culturels et Paysagistes de Florence), salon soutenu par les décideurs publics, le secteur privé, le monde académique, l'Etat, l'Unesco,...
  - Pour gagner en notoriété, le salon se lie avec un salon homologue, le *FIRPA - Cultural Heritage and Restoration Fair* à Grenade, en Espagne, et y bénéficiera d'un espace dédié en 2011
  - L'expertise en restauration a été présentée à l'Exposition universelle de Shanghai 2010

### **Une offre de formations qui accompagne la structuration des filières et assure la renommée internationale de Florence**

- ▶ L'offre de formation s'enrichit, et s'étend de **la recherche fondamentale au management patrimonial** :
  - **L'Institut privé pour l'Art et la Restauration "Palazzo Spinelli"** propose, en plus de son activité de formation continue, un Master en Management des Interventions de Restauration picturale, un Master en Management des Interventions de Restauration de fresques et lance en 2010 un Master de Conservateur de l'Héritage culturel.
  - **L'École de la Manufacture des Pierres Dures et ses Laboratoires de Restauration** : Institut autonome de l'Etat, l'École propose depuis dix ans des cursus en 5 ans en alternance axés sur certains secteurs de spécialisation : matériaux pierreux, ouvrages métalliques, mobilier, peintures, textiles... Avec une entrée sur concours, l'école admet seulement 15 étudiants par an. A côté de ses activités de formation, l'institut se consacre à la recherche pure ou appliquée, avec l'utilisation des nouvelles technologies dans la restauration du patrimoine. Il publie ses travaux de recherche.
  - **De nombreuses universités étrangères disposent d'une antenne à Florence** et proposent à leurs étudiants des cursus sur l'histoire de la Renaissance ou sur les filières culturelles. Certaines universités, notamment américaines, ont des campus dans la ville comme l'Université de Harvard installée dans la Villa *I Tatti* dans le quartier de Settignano ou encore l'Université de Californie, la Pepperdine University, l'Université de Floride, l'Université de New York qui a installé à Florence son plus grand campus européen dans la Villa *La Pietra*... Florence est la ville qui compte le plus grand nombre d'universités américaines localisées en dehors des Etats-Unis.
- ▶ Polimoda est l'exemple d'une **école d'entrepreneurs de la mode**. Elle est née du besoin de l'industrie du luxe florentine à s'adapter au marché global de la mode, de plus en plus concurrentiel. **L'école est une initiative publique-privée lancée en 1986** et financée par les villes de Florence et Prato, les associations professionnelles, la région Toscane, et les fonds sociaux européens. Présidée et dirigée par deux noms de la mode internationale Francesco Ferragamo et Linda Loppa, l'école **se veut ancrée dans les réalités du marché de la mode**. Elle associe les professionnels locaux dans la construction des cursus pédagogiques (Chambre de commerce, filière de la chaussure, filière de la mode...).
  - En réponse aux besoins du marché, ont été créés les **Masters « Fashion Stylists » et « Fashion Brand Management »**, **25 Masters en anglais, et des Summer school en chinois**.
  - **Les étudiants sont formés sur toute la chaîne de valeur de la mode, de la création de collections haute couture selon le style italien, jusqu'à la commercialisation** (achat/vente, relation client, art de la mise en vitrine...). Les stages et projets sont encouragés en lien avec les districts industriels et les maisons de mode florentines.
  - Les projets des élèves sont régulièrement présentés devant la presse, les décideurs publics, le secteur privé, dans le cadre de foires et galas locaux et dans les vitrines commerçantes de la ville.
  - Des agents commerciaux, le réseau de presse et le corps enseignant participent à la promotion de l'école et à la chasse aux talents prometteurs dans les marchés émergents (interventions dans les universités étrangères, foires de l'éducation à Moscou...).
  - Au sein de l'école, **un spin-off, présidé par le Président de la marque Versace**, offre des prestations de conseil en stratégie marketing auprès de 35 entreprises de mode (Ferragamo, Gucci, Tod's, Chaloub Group au Qatar, en Inde...). Cette filiale capte les tendances des marchés et facilite le placement des étudiants.
  - 94% des diplômés trouvent un emploi dans les 6 mois, dans les grandes maisons de mode en majorité, dans les capitales de la mode, mais souvent hors de Florence (Milan, Londres, New York, ...).

## SOURCES

### Interviews réalisées :

- ▶ Christina Giacci : adjointe au Maire en charge de la Recherche, les universités et la jeunesse
- ▶ Linda Loppa, Directrice de l'école de mode Polimoda
- ▶ Barbara Giannelli, Agence Promotion économique et touristique de la commune de Florence

### Bibliographie

- ▶ Firenze 2010, Piano strategico dell'Area Metropolitana fiorentina
- ▶ Etude comparative sur les écoles de création en France et à l'étranger, Novembre 2007, Europe & Globe pour le Ministère de l'Economie et des Finances, Direction générale des Entreprises, Paris
- ▶ [http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/etude\\_creation\\_2007.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/etude_creation_2007.pdf)
- ▶ Plan stratégique Firenze Futura : <http://firenzefutura.org/userfiles/file/verso-il-secondo-piano%20strategico.pdf>
- ▶ Demande et offre culturelle de l'aire métropolitaine florentine, Contribution au Plan Stratégique de Florence, Mars 2008, IRPET : <http://firenzefutura.org/userfiles/file/Marzo%202008%20%20doc%20cultura.pdf>
- ▶ Fondazione di Firenze per Artigiani d'Arte, Mappatura e classificazione delle attività economiche nella provincia di Firenze, a cura di Franco Vichi, 2009, in <http://www.fondazioneartigianato.it/>
- ▶ Charte international de l'Artisanat d'Art : [http://www.artex.firenze.it/public/caiman/artex/files/704\\_Charte%20Internationale%20de%20l'Artisanat%20Artistique%20.pdf](http://www.artex.firenze.it/public/caiman/artex/files/704_Charte%20Internationale%20de%20l'Artisanat%20Artistique%20.pdf)
- ▶ Euromonitor International's Top City Destinations Ranking 2008: [http://www.euromonitor.com/\\_Euromonitor\\_Internationals\\_Top\\_City\\_Destinations\\_Ranking](http://www.euromonitor.com/_Euromonitor_Internationals_Top_City_Destinations_Ranking)
- ▶ World's Top Fashion Schools: The Fashionista Ranking, May 2010, <http://fashionista.com/2010/05/the-worlds-top-fashion-schools/>
- ▶ Luxury Business : responding to the crisis, KPMG 2009
- ▶ Made in Italy: The Shift Toward Responsible Luxury, Salvo Testa, Fev. 2009 <http://www.viasarfatti25.unibocconi.eu/notizia.php?idArt=4254>
- ▶ Ville de Florence –Développement économique: [http://www.comune.fi.it/opencms/export/sites/retcecivica/materiali/promozione\\_economica/commercio\\_estero2002-2008.pdf](http://www.comune.fi.it/opencms/export/sites/retcecivica/materiali/promozione_economica/commercio_estero2002-2008.pdf)
- ▶ Chambre de Commerce of Florence : [www.fi.camcom.it/](http://www.fi.camcom.it/); [www.firenzebusiness.it](http://www.firenzebusiness.it) Firenze Fiera : [www.firenzefiera.it/](http://www.firenzefiera.it/)
- ▶ Firenze Convention Bureau [www.conventionbureau.it](http://www.conventionbureau.it)
- ▶ Office de Tourisme : [www.firenzeturismo.it](http://www.firenzeturismo.it)
- ▶ Firenze Sapere : <http://www.firenzესapere.it/saper-progettare/il-progetto-firenze-sapere>
- ▶ Statistique communale : <http://statistica.comune.fi.it/>
- ▶ European Cluster Observatory <http://www.clusterobservatory.eu/>
- ▶ L'Institut Italien pour l'Industrie Culturelle - Isicult : <http://www.isicult.it/cose.html>
- ▶ Guide numérique Arianna : <http://www.comune.firenze.it/arianna/>; <http://www.ariannaguide.com/>
- ▶ Florence Fashion Art: <http://www.florenceartfashion.com>
- ▶ Salon de la Restauration : <http://www.salonerestauofirenze.org/2010/eng/ilsalone.asp>
- ▶ Firenze Restauro : <http://www.firenzerestauro.it/portale/index.asp>
- ▶ Uffizi Touch : <http://www.uffizitouch.it/>
- ▶ <http://www.firenzemusei.it/>
- ▶ Association of Florence Historical Enterprises : [www.storiaimpresa.it/en/index.php](http://www.storiaimpresa.it/en/index.php)
- ▶ Polimoda : <http://www.polimoda.com/en/home.html>
- ▶ Université de Florence : <http://www.unifi.it/mdswitch.html>
- ▶ Institut universitaire européen : [www.eui.eu/](http://www.eui.eu/)
- ▶ Ecole du Cuir : <http://www.ScuolaDelCuoio.com>
- ▶ L'Opificio delle Pietre Dure : <http://www.opificiodellepietredure.it/>
- ▶ L'Istituto per l'Arte e il Restauro "Palazzo Spinelli" <http://www.spinelli.it/ita/>
- ▶ Le Arti Orafe Jewellery School: <http://www.artiorafe.it/>