



ineum ✦ ✦ ✦ ✦
consulting™

La culture, enjeu économique ou symbolique pour le développement des territoires ?

Une étude Ineum Consulting pour le Forum d'Avignon

Avant-propos

Comment mesurer le rôle de la culture dans la compétition mondiale pour l'attractivité des territoires ? Quelles sont les stratégies des villes pour attirer les visiteurs, les entreprises, les étudiants, les chercheurs ? Quel est le rôle de la culture : un enjeu économique ou symbolique pour le développement des territoires ? Quels sont les liens entre les investissements dans le patrimoine matériel et immatériel (musées, festivals, expositions temporaires, ...), les dépenses culturelles consenties par les décideurs privés et publics, la vitalité économique d'un territoire, les filières d'excellence et la prise en compte du cadre de vie ?

Dans le cadre de la deuxième édition du Forum d'Avignon – Culture, économie, médias qui se tient du 19 au 21 novembre 2009 au Palais des Papes autour du thème « les stratégies culturelles pour une sortie de crise », cette étude propose une approche inédite pour comprendre les stratégies de développement des territoires.

Réalisée par Ineum Consulting à la demande du Forum d'Avignon, cette publication est le fruit de leur rencontre : le Forum d'Avignon contribue, au travers de sa connaissance du réseau d'acteurs internationaux, à analyser les évolutions au carrefour de l'économie, des médias et de la culture, et Ineum Consulting apporte sa connaissance des problématiques du Secteur Public, ses compétences sectorielles (culture, communication, médias) et son savoir-faire en matière de réflexion stratégique et de transformation des organisations.

Le travail mené s'est donné pour objectif de relever un double défi : mettre en place pour la première fois un panel international de villes et établir un baromètre destiné à mettre en évidence les stratégies d'intégration de la culture dans le développement économique.

Ce premier baromètre est une tentative pour regrouper une dizaine d'indicateurs - diffusés par des organismes internationaux - en deux familles : performance économique d'une part et intensité culturelle et universitaire d'autre part. Cette analyse effectuée sur une trentaine de villes a notamment pour objectif d'étudier les correspondances entre ces deux familles d'indicateurs. L'objectif de ce baromètre est de s'enrichir au fil des publications (intégration d'autres villes, critères affinés, assistance d'organismes internationaux pour la collecte des données, ...) et de suivre l'évolution des villes en fonction de leurs stratégies.

Les pistes de réflexions présentées dans cette étude ont pour objectif d'alimenter les débats et ne prétendent pas à un « classement » de l'attractivité culturelle des villes. C'est pourquoi les auteurs de cette étude invitent les villes de l'échantillon à communiquer leurs commentaires et suggestions (forum-avignon@ineum.com).

Bonne lecture

Marco LOPINTO
Marie-Joëlle THENOZ
Jean-Pascal VENDEVILLE
Associés Ineum Consulting

Remerciements

Nous tenons à remercier les experts qui ont accepté de répondre à nos questions et les corédacteurs de ce dossier :

- Paola Antonelli, Senior Curator, Architecture and Design, The Museum of Modern Art, New York, Etats-Unis
- Hervé Digne, Vice-président Forum d'Avignon
- Jean-Cédric Delvainquiere, Délégation au développement et à l'action internationale/Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), Ministère de la culture et de la communication, France
- Ian Morsomme, Secrétaire Général de Brussels Metropolitan Region, Belgique
- Xavier Greffe, Professeur, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, France
- Lynda Hawe, Measuring the Progress of Societies OECD Global Project, OCDE
- Alexandre Joux, Directeur, Forum d'Avignon
- Laure Kaltenbach, Directeur Général, Forum d'Avignon
- Nicolas Orsini, Direction du développement des médias, Ministère de la Culture et de la Communication, France
- André Rossinot, Président de la communauté d'agglomération du Grand Nancy, France
- Inaki Azcuna Urreta, Maire de Bilbao, Espagne

et Monica Bosi, Nathalie Boulet, Arnaud Breton, Tiphaine Demont, Jonathan Deschatres, Perrine Gros, Elodie Lagarde.

S O M M A I R E

1. CULTURE ET ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES : QUELLE RELATION ?	04
a. La culture est au cœur des économies post-industrielles fondées sur le savoir	04
b. Les liens entre la culture et l'attractivité	04
c. L'attractivité culturelle d'une sélection internationale de grandes villes : mise en place d'un baromètre annuel	05
2. CARTOGRAPHIE STRATEGIQUE DES VILLES : CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS	09
a. L'existence d'un patrimoine est elle une condition préliminaire ?	09
b. Des politiques culturelles et de développement de l'enseignement supérieur peuvent suppléer à l'insuffisance de patrimoine culturel matériel	10
c. Les villes se positionnent différemment dans l'utilisation de la culture comme levier de développement	14
d. L'impact économique et social d'un développement fondé dans la culture et l'enseignement supérieur est plus fort pour les petites villes	15
e. La relation entre la concentration d'un patrimoine culturel et d'un environnement d'enseignement supérieur fort, avec la performance économique d'une ville	17
f. Les leviers d'accélération et d'ancrage	18
3. PISTES DE REFLEXION	19
a. Comment améliorer la qualité des informations sur un territoire ?	19
b. Quelles sont les bonnes pratiques en matière d'outils et de dispositifs ?	19
c. Quelles sont les stratégies gagnantes ?	19
4. ANNEXES	21
a. Bibliographie	21
b. Sources statistiques	22

1. CULTURE ET ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES : QUELLE RELATION ?

a. La culture est au cœur des économies post-industrielles fondées sur le savoir

La concurrence entre territoires s'accroît pour attirer les capitaux, la matière grise et les énergies vives.

Dans un monde de plus en plus global et de plus en plus urbain, les villes ne se contentent plus d'un destin régional ou national. Certaines estiment désormais avoir un destin mondial et entrent dans la compétition à côté des villes-monde, celles dont l'attractivité dépasse déjà les seules frontières de leur territoire national, pour atteindre leurs objectifs de développement. **Etre visible d'une part, et attractive d'autre part devient des exigences.**

La culture entendue au sens large, comme « l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérise une société ou un groupe social et englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »¹ peut-elle être un moyen, pour une ville, de se rendre visible au-delà de ses frontières régionales et nationales ?

José Manuel Barroso, Président de la commission européenne, soulignait à l'occasion de l'adoption par la Commission d'une Communication² relative à un agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation que « La culture et la créativité sont d'importants moteurs de développement personnel, de cohésion sociale et de croissance économique ».

Les politiques publiques de développement fondées sur la culture s'appuient non seulement sur la valorisation d'un patrimoine culturel et de la diversité culturelle mais aussi sur la mise en place des conditions favorisant l'apprentissage des pratiques et des savoirs.

Elles stimulent ainsi l'innovation, la recherche et la création, sources de nouvelles richesses économiques, et facteurs d'enrichissement du capital économique, social et culturel. Elles contribuent à faire rentrer un territoire dans le cercle vertueux du développement et de l'attractivité, par un processus de « Brain Drain », tel que les travaux de Richard Florida³ sur la « Classe créative » ont pu l'identifier. Son analyse montre que dans une perspective de mondialisation, il découle une polarisation des espaces en fonction de la concentration et de la spécialisation des « talents ».

Le rapport de l'OCDE de 2001 intitulé « Les villes et les régions dans la nouvelle économie apprenante » constatait que la transformation de l'économie industrielle en une société essentiellement fondée sur la production et la diffusion de l'information et du savoir est lourde de conséquences pour les villes et les régions, pour les organisations et les individus. Cette transformation a, en outre, un effet direct ou indirect sur le tissu social.

« Pour fonctionner et prospérer dans la société du savoir, entreprises privées et organismes publics doivent désormais s'acquitter d'une mission nouvelle et fondamentale : la gestion du savoir. Produire davantage, utiliser et partager les connaissances à l'échelle nationale et mondiale, tels sont les impératifs de ces entreprises et organismes. »⁴

Dans cette économie du savoir, les « industries créatives »⁵ jouent un rôle décisif.

Or, « dans notre économie globale, les produits culturels sont de plus en plus demandés et l'on peut même dire que bien des produits non culturels revêtent des dimensions culturelles au plan de leur contenu, de leur forme ou de leur sens, dimensions alors éminemment créatives. C'est même la condition pour qu'ils deviennent compétitifs. »⁶

b. Les liens entre la culture et l'attractivité

Au regard des enjeux de développement économique, de développement du capital social et culturel d'un territoire, il est important de s'interroger sur les liens possibles entre culture et attractivité. L'analyse des facteurs d'attractivité d'un territoire communément admis montre l'importance de la combinaison des politiques culturelles, de développement de l'économie de la connaissance et du cadre de vie.

Types de facteurs	Facteurs
Facteurs liés à l'intensité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> Villes d'événements Infrastructures et services culturelles Mise en valeur de l'architecture Diversité et multiculturalité
Facteurs liés à l'économie de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'enseignement Connaissance des langues Qualification du capital humain Recherche et innovation
Facteurs liés au cadre de vie et à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des soins de santé Vie nocturne Cadre environnemental Qualité de vie Qualité des télécommunications Transport interne
Facteurs liés au développement des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité salariale Diversité économique Compétitivité du prix des bureaux Accès aux marchés Connectivité externe

¹ UNESCO : déclaration sur la diversité culturelle de 2001

² « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions » du 10 mai 2007, relative à un agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation

³ Richard Florida, géographe et professeur d'urbanisme américain, est concepteur de la notion de classe créative, c'est à dire la population active dont le domaine de compétence est la technologie, l'innovation et la création et qui constitue un levier majeur de développement économique. Il démontre l'importance du cercle vertueux généré par le Brain Drain. Il a publié *The Rise of the Creative Class* (2002)

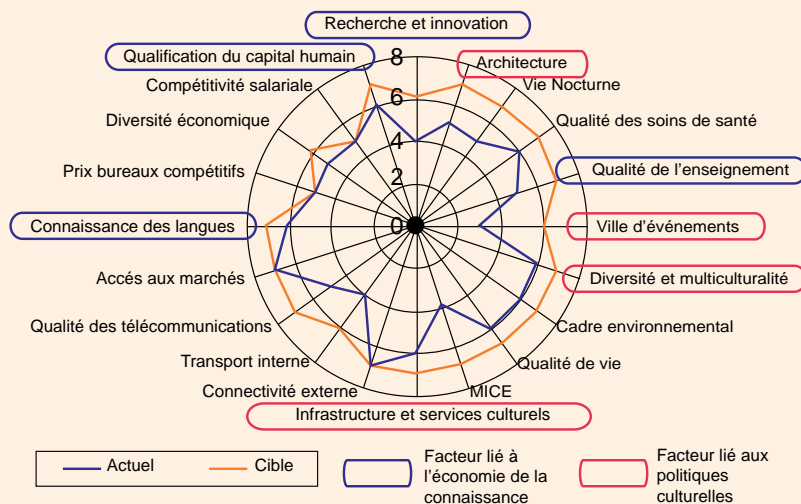
⁴ Société des savoirs et gestion des connaissances, Rapport OCDE, 2000

⁵ La CNUCED définit les industries créatives comme étant un ensemble d'activités axées sur la connaissance à l'origine de biens tangibles et de services intellectuels ou artistiques intangibles ayant un contenu créatif, une valeur économique et des objectifs commerciaux, et qui fonctionnent selon des cycles de création, de production et de distribution de biens et de services dans lesquels la créativité et le capital intellectuel représentent des éléments essentiels.

⁶ Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle de la France du Ministère de la Culture et de la Communication français, Xavier Greffe, mai 2006

L'illustration de la stratégie de Bruxelles vient conforter cette analyse :

Ambitions de Bruxelles en termes de facteurs d'attractivité internationale dans le cadre du PDI* (actuel : bleu et cible : brun)



* Plan de Développement International

Bruxelles est une région économiquement performante, dont le moteur de la croissance s'essouffle et perd du terrain face à d'autres métropoles européennes. Le morcellement administratif et politique de la région complique le développement d'une vision intégrée pour la région dans son ensemble. Cependant elle dispose d'un fort potentiel en tant que grande métropole culturelle et elle reste le moteur économique du pays (30 % de l'activité économique) avec des secteurs à forte intensité de connaissance. Avec son programme « Business Route 2018 for Metropolitan Brussel », Bruxelles s'est engagé dans un projet de développement où l'ensemble des politiques publiques concoure au développement de la métropole, avec notamment un volet culturel. Refondre la carte administrative constitue le premier axe de son programme. Les actions et les projets de développement sont désormais coordonnés en dépassant les frontières administratives liées à chaque structure et à leur champ de compétence. Encourager les grands projets d'architecture moderne et l'organisation d'événements internationaux afin d'augmenter la visibilité de Bruxelles en tant que lieu de rencontre européen, en constituent le deuxième axe.

Au-delà des retombées touristiques, la mise en place d'activités culturelles, de communication ou de valorisation du patrimoine peuvent avoir un impact fort en termes de :

- Développement économique (création d'emplois qualifiés, fixation d'activités tertiaires à haute valeur ajoutée, création de pôle d'excellence, etc.)
- Portée symbolique (image de la ville, renforcement du lien social, développement du sentiment d'appartenance des citoyens, etc.)
- Articulation avec d'autres secteurs clés d'une ville (éducation et enseignement, environnement, etc.)

Les axes de notre questionnement sont les suivants :

Quel est le rôle de la culture dans l'économie d'ensemble d'un territoire ? Quels sont les critères qui permettent de le préciser ? Quel est l'objectif pour une ville et ses habitants ?

Le secteur culturel, constitué des activités culturelles, des biens culturels et des services culturels, peut-il être générateur d'activité, et donc d'emplois et de richesse durablement ?

Comment peut-on passer à une démarche proactive ? Comment utiliser le retour d'expérience des villes à travers le monde pour définir des principes, pour identifier des leviers, pour caractériser des « modèles » stratégiques au service du développement et de l'attractivité ?

Via l'analyse des stratégies déployées par différentes villes et des retombées de ces politiques, est-il alors possible d'esquisser les conditions du succès d'une stratégie d'attractivité fondée sur la culture ?

En d'autres termes, existe-t-il des principes directeurs communs à toute stratégie, notamment en termes d'initiatives, de dispositif de gouvernance et d'animation des acteurs, de modèles de développement ou de filières à privilégier ?

c. L'attractivité culturelle d'une sélection internationale de grandes villes : mise en place d'un baromètre annuel

1- Définitions et objectifs de l'étude :

L'étude observe le secteur culturel⁷, constitué des activités culturelles, des biens culturels et des services culturels, ainsi que celui de l'enseignement supérieur. L'étude prend en compte le patrimoine culturel, immatériel et matériel, tel qu'il est défini dans les conventions de l'UNESCO.

Le « patrimoine culturel immatériel », tel qu'il est défini dans la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO (17 Octobre 2003), se manifeste notamment dans les domaines suivants :

- les traditions et expressions orales, y compris la langue comme vecteur du patrimoine culturel immatériel ;
- les arts du spectacle ;
- les pratiques sociales, rituels et événements festifs ;
- les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ;
- les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel

Selon la Convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel de l'UNESCO (16 novembre 1972), sont considérés comme « patrimoine culturel » :

- les monuments : œuvres architecturales, de sculpture ou de peinture monumentales, éléments ou structures de caractère archéologique, inscriptions, grottes et groupes d'éléments, qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science,
- les ensembles : groupes de constructions isolées ou réunies, qui, en raison de leur architecture, de leur unité, ou de leur intégration dans le paysage, ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science,
- les sites : œuvres de l'homme ou œuvres conjuguées de l'homme et de la nature, ainsi que les zones y compris les sites archéologiques qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue historique, esthétique, ethnologique ou anthropologique.

⁷Musées, archéologie, arts plastiques, archives, bibliothèques, et, entreprises culturelles qui relèvent des arts, du spectacle vivant, du patrimoine et de l'architecture, des industries du livre, du disque, du cinéma et de l'audiovisuel, de la photographie, du jeu vidéo, et des métiers d'art (design mobilier, orfèvrerie, joaillerie, haute couture...)

L'objectif de la présente étude est précisément d'identifier et de caractériser les liens et relations entre culture et économie, entre développement économique et attractivité culturelle, de présenter des exemples (Montréal, Abu Dhabi, ...) et d'ouvrir sur des pistes de réflexions. Elle a donc un triple but :

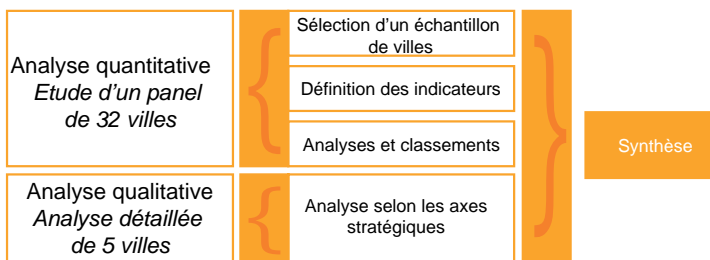
- identifier, au-delà du seul facteur touristique, les relations entre attractivité culturelle et développement économique d'une ville, par la définition et la mise en place d'un baromètre international récurrent de l'attractivité culturelle des villes. Ce baromètre doit permettre de suivre les évolutions, les stratégies et le positionnement des différentes villes ;
- discerner les stratégies de développement donnant un rôle central à la culture et les conditions de succès de telles stratégies ;
- enfin, proposer des pistes de réflexions et identifier les conditions d'émergence de stratégies qui reposent non seulement sur le patrimoine matériel et immatériel d'un territoire (musées, festivals, expositions temporaires, ...) mais aussi sur la constitution de filières d'excellence, de l'économie de la connaissance et de la prise en compte du cadre de vie.

2. Méthode retenue pour la constitution du baromètre

Remarque liminaire :

Il n'existe pas d'outils statistiques partagés à l'échelon international, dédiés à la mesure de la culture dans l'attractivité d'un territoire, qui permettraient de guider les acteurs publics dans leurs choix pour le développement de leurs territoires, et les acteurs privés dans leurs choix d'investissement et d'implantation.

L'étude s'appuie sur une démarche en deux volets : une analyse quantitative d'un panel de villes a été effectuée, complétée par plusieurs études de cas qualitatives à un niveau international. Le schéma ci-dessous synthétise la démarche :



3. Analyse quantitative : Etude d'un panel de 32 villes

Le baromètre a pour but de poser les bases d'indicateurs qualifiant l'attractivité culturelle des villes, au travers d'un panel international de villes, suivi annuellement.

A partir de 11 indicateurs, présentés ci-après et diffusés par des organismes nationaux ou internationaux (OCDE, Eurostat ...) un classement en deux grandes familles d'indicateurs a été défini :

- performance économique d'une part
- intensité culturelle et universitaire d'autre part.

Le choix des villes de ce panel peut paraître surprenant ; il répond au souhait de pouvoir avoir un échantillon de villes de tous les continents, tout en restant tributaire de la disponibilité des données. Pour la première édition de cette étude, le panel des villes retenues est constitué de 32 villes, dans 12 pays. Il a vocation à s'enrichir chaque année.

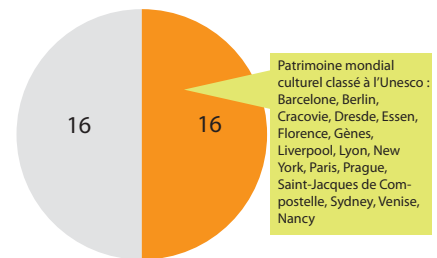
Pour permettre d'obtenir des conclusions au niveau international, ce panel est constitué de villes de plusieurs zones géographiques :

- Europe, Amérique, Asie, Océanie
- réparties sur 12 pays (Allemagne, Australie, Canada, Etats-Unis, Espagne, France, Grande Bretagne, Irlande, Italie, Pologne, République Tchèque, Singapour)

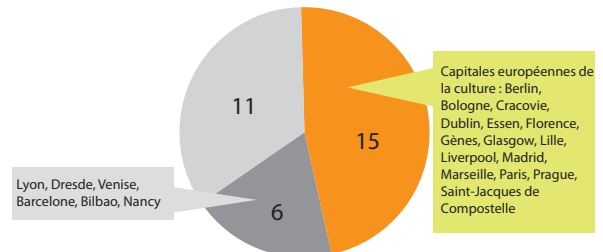
Les critères de sélection de l'échantillon :

L'échantillon se caractérise par les critères suivants :

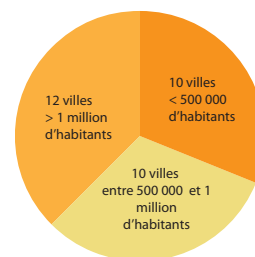
- 16 villes disposent d'un patrimoine culturel classé au patrimoine mondial culturel de l'Unesco :



- 15 villes ayant été capitales européennes de la culture :



Par ailleurs, la répartition des villes par population a été utilisée pour certaines analyses :



Enfin, nous avons choisi de ne pas sélectionner systématiquement les capitales des 12 pays, afin d'éviter une surreprésentation de ce type de ville (7 capitales au total).

Cette étude repose sur l'exploitation des statistiques existantes les plus récentes, issues de sources publiques (liste jointe en annexe).

Les indicateurs :

Pour la première édition de cette étude, **onze indicateurs** ont été choisis pour analyser les liens entre la culture et le développement des villes. La liste des indicateurs n'est pas exhaustive, mais constitue une première tentative qui pourra être enrichie lors des prochaines éditions.

Ces indicateurs sont **structurés en deux familles**. La première s'attache à caractériser la performance économique intrinsèque d'une ville et la seconde à évaluer l'intensité culturelle et universitaire.

1 - la performance économique intrinsèque permet d'analyser la vitalité économique interne et l'attractivité de la ville :

- PIB par habitant,
- Part de la population active dans la population totale (en %),
- taux de chômage (en %),
- flux migratoire,
- nombre de touristes par an rapporté à la population totale.

2 - l'intensité culturelle et universitaire, permet d'analyser à la fois le capital culturel et éducatif dans l'enseignement supérieur, et l'effort annuel global consacré par la ville pour sa politique culturelle :

- nombre d'attractions touristiques majeures (ou lieux remarquables)
- nombre de musées,
- nombre de théâtres et opéras,
- dépense culturelle publique par habitant,
- nombre d'étudiants en universités rapporté à la population,
- nombre d'universités.

Les données monétaires des indicateurs ont été mises à niveau pour les rendre comparables selon le taux de change publié par la Banque de France du 9 septembre 2009 :

- 1€ = 1,4522 \$ US
- 1€ = 1,569 \$CA
- 1€ = 0,8793 £
- 1€ = 134,13 Yen

Analyse du positionnement :

Une cartographie a été élaborée à partir du positionnement de chaque ville sur chaque famille d'indicateurs. Ce positionnement a été obtenu par la moyenne pondérée des notes obtenues par chaque indicateur selon la méthode suivante :

- Calcul de la note : donnée de l'indicateur / meilleure donnée relative à l'indicateur * 100
- Application d'un coefficient de pondération à chaque indicateur :

Performance économique intrinsèque	PIB / habitant	20%
	Part de la population active dans la population totale	20%
	Taux de chômage	20%
	Flux migratoire	20%
	Nombre de touristes par an rapporté à la population	20%

Intensité culturelle et universitaire	Nombre d'attractions touristiques majeures	10%
	Nombre de musées	10%
	Nombre de théâtres et opéras	10%
	Dépense culturelle par habitant	30%
	Nombre d'étudiants rapporté à la population	30%
	Nombre d'universités	10%

Limites :

Ce baromètre se heurte à **quatre limites** principales :

- La disponibilité des données** : le niveau d'analyse retenu est la ville. Cet échelon administratif offre le plus de données disponibles récentes, comparables. Néanmoins, certains indicateurs ne sont pas disponibles pour ce niveau de granularité. Dans certains cas, la donnée n'existe qu'à l'échelle de l'aire métropolitaine. Dans nos conclusions, nous ferons des propositions concernant ce sujet.
- L'insertion de certaines villes dans une agglomération importante** : l'analyse porte sur le niveau ville, mais certaines conclusions doivent être interprétées en prenant en compte le fait que certaines villes sont intégrées à une agglomération leur donnant accès à des équipements, une population active, des initiatives culturelles ou industrielles, mis en place au niveau de l'agglomération (ou de l'aire métropolitaine). En France, c'est le cas de villes comme Lille (population de la ville : 226 000 habitants, population de Lille Métropole composée de 85 communes : 1,15 million d'habitants), ou Lyon (population de la ville : 472 000 habitants, population du Grand Lyon composé de 57 communes : 1,2 million d'habitants), Nancy (population de la ville : 105 468 habitants, population de Grand Nancy composée de 20 communes : 270 000 habitants) ou encore Marseille (population de la ville : 839 043 habitants, population de Marseille Provence Métropole composée de 18 communes : 1,02 million d'habitants)
- La difficulté à isoler les différents types d'impacts économiques des politiques culturelles**, notamment l'impact économique des activités touristiques d'un territoire, et l'articulation avec les autres politiques publiques (Transport, Mobilité, Sociale...).
- La mesure des effets qui doit nécessairement être évaluée dans la durée** ; si certains impacts peuvent être mesurés à court terme (par exemple, le flux touristique), la plupart ne peuvent s'analyser que sur une longue durée (attractivité).

4. Analyse qualitative : étude de cas de 5 villes

L'étude qualitative complétant l'analyse quantitative repose sur l'analyse détaillée de cinq villes sélectionnées selon deux axes :

- un axe géographique, afin de disposer d'exemples dans plusieurs régions du monde
- un axe de choix stratégique des villes. Les exemples retenus font ressortir une volonté affichée d'installer le positionnement et le développement de la ville ou du territoire sur un socle culturel fort.

Ces stratégies sont à des niveaux d'avancement différents. Les villes analysées sont **Nancy et Bilbao** (initiatives mûres mise en œuvre depuis plusieurs années), **Montréal et Abu Dhabi** (initiatives en cours de mise en œuvre) et **Bruxelles** (initiative émergente).











La démarche adoptée pour l'analyse de ces initiatives a consisté en l'étude des différentes stratégies grâce à une recherche bibliographique sur chaque ville. Les éléments rassemblés ont permis de construire pour chaque cas une fiche d'identité synthétique, complétée par le détail des points majeurs de la stratégie.

Ces cas pratiques permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le contexte et l'historique de la ville ?
- La culture est-elle identifiée comme un axe prioritaire de la politique de développement de la ville? Quels sont les leviers essentiels ?
- Quand l'initiative a-t-elle été mise en œuvre ? Quel est son degré d'avancement ?
- Quel est le plan d'actions associé ? Quels sont les axes stratégiques ?
- Quels sont les acteurs impliqués ?

Ces initiatives sont illustrées par des retombées chiffrées, lorsque les données ont pu être établies et publiées.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des cas étudiés, afin de comparer de manière macroscopique les différentes initiatives mises en œuvre :

	Nancy	Bilbao	Montréal	Abu Dhabi	Bruxelles
Avancement Niveau de maturité de l'initiative	 déjà mise en oeuvre	 déjà mise en oeuvre	 en cours de mise en oeuvre	 en cours de mise en oeuvre	 émergente
La culture comme levier majeur de la stratégie de développement	Oui 	Oui 	Oui 	Oui 	Non 
Axes majeurs de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • valorisation d'un patrimoine bâti et des savoir-faire locaux • événementiel • urbanisme • création d'un pôle d'enseignement supérieur fort 	<ul style="list-style-type: none"> • implantation d'équipements • revitalisation de la ville par des constructions d'architectures contemporaines • Urbanisme 	<ul style="list-style-type: none"> • valorisation des talents artistiques locaux • politique d'urbanisme • mise en place d'un marketing territorial d'ambition internationale • revitalisation de l'offre muséo-graphique 	<ul style="list-style-type: none"> • création d'un pôle culturel en ayant recours à l'ingénierie culturelle • création d'un pôle d'enseignement supérieur en ayant recours à une ingénierie du savoir • médias • tourisme haut de gamme 	<ul style="list-style-type: none"> • refonte de la carte administrative • architecture et urbanisme • tourisme d'affaire (événements internationaux)

Les études de cas sont téléchargeables sur le site www.ineumconsulting.com et www.forum-avignon.org.

2. CARTOGRAPHIE STRATEGIQUE DES VILLES : CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS

L'étude qualitative et quantitative réalisée permet de tirer un certain nombre de constats, d'enseignements et de pistes de réflexion concernant les stratégies mises en œuvre, et les leviers d'accélération et d'ancrage.

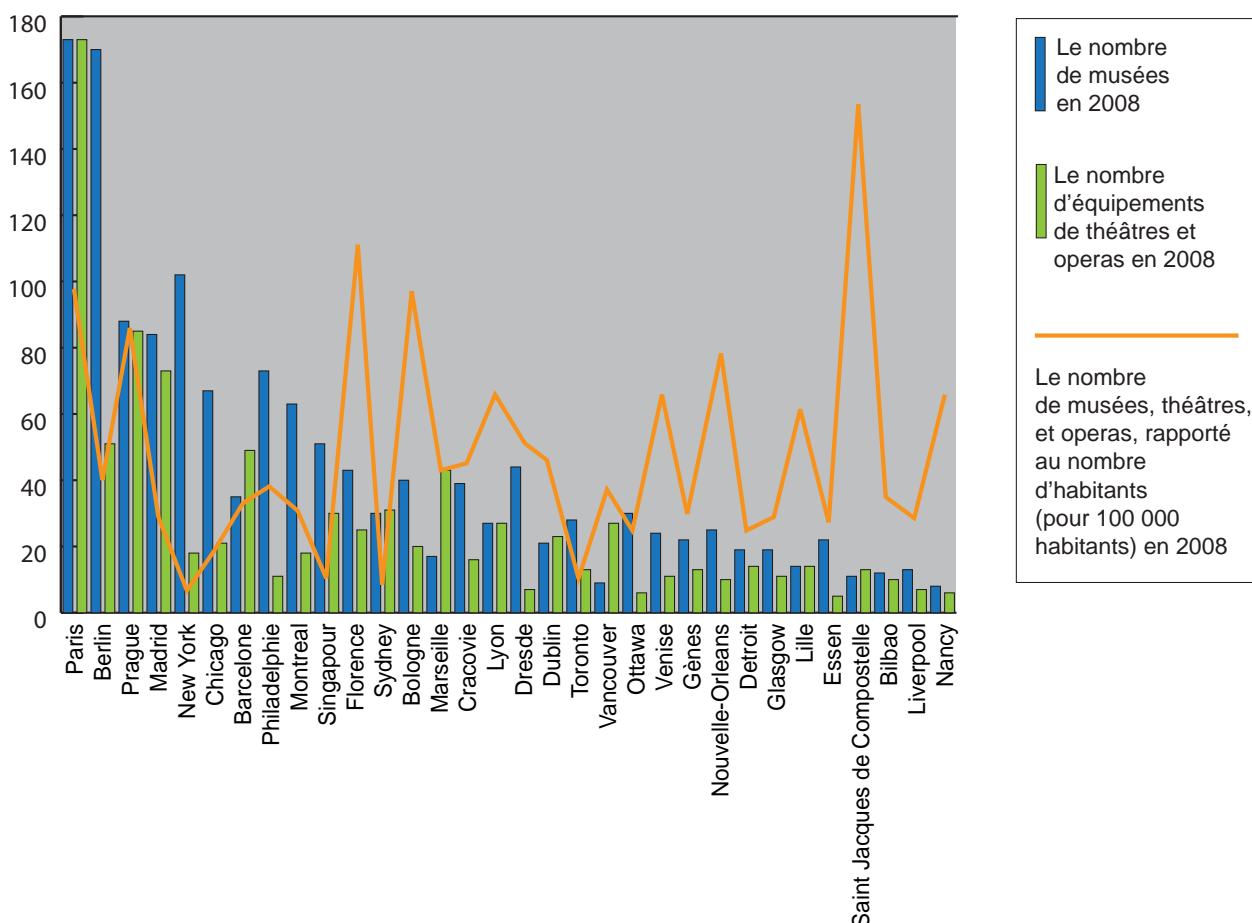
Elle soulève également de nouvelles questions, et permet sur la base de faisceaux d'indices ou de présomptions d'exprimer de nouvelles hypothèses.

a. L'existence d'un patrimoine est elle une condition préliminaire ?

Les villes héritent de manière inégale d'un patrimoine naturel, ou/et d'un patrimoine culturel matériel (bâtiments historiques, collections d'œuvres d'art, équipements culturels...).

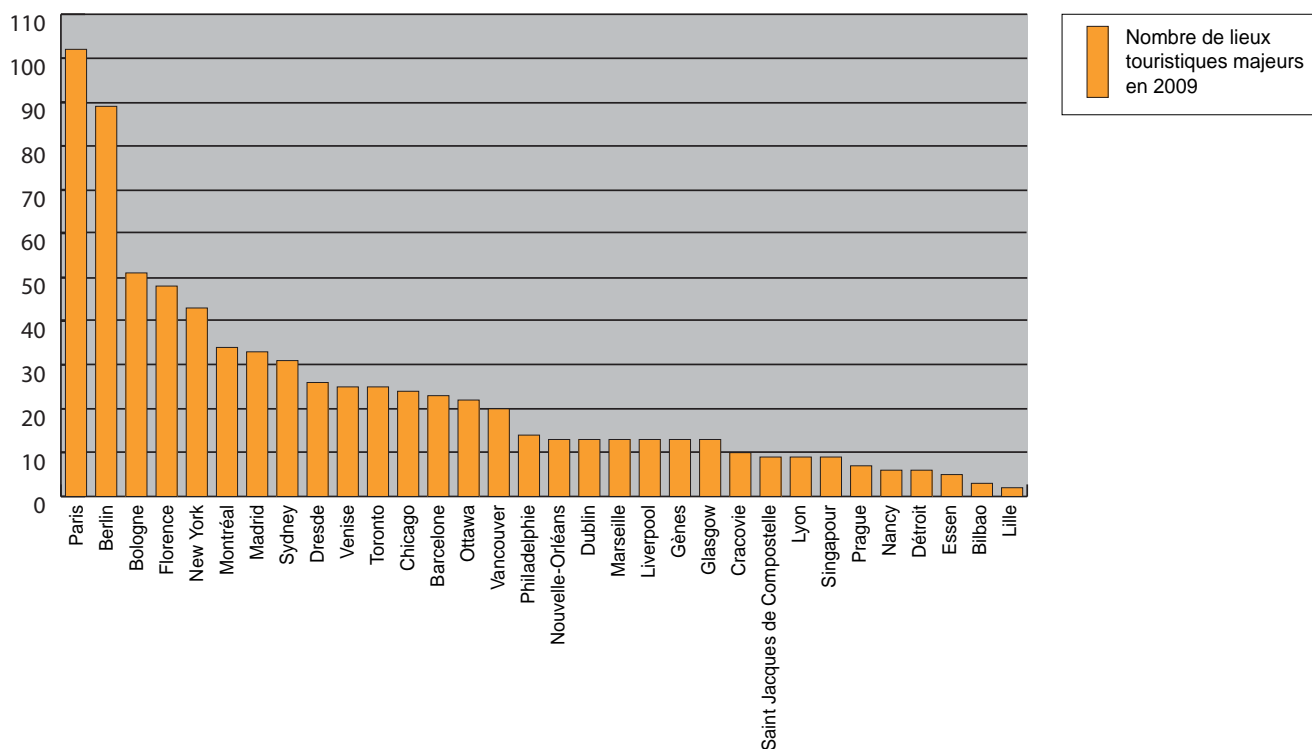
- Certaines (par exemple, Vancouver, Marseille, Lyon), bénéficient d'un environnement naturel privilégié, lié à la géographie : localisation en bord de mer ou bord de fleuve, arrière-plan de montagnes, points de vue permettant l'observation de paysages remarquables...
- D'autres (par exemple, Paris, Prague, Florence) sont détentrices d'un patrimoine historique riche.

Nombre de musées, théâtres et opéras pour les villes de l'échantillon



Ceci explique les démarches entreprises par les villes auprès de l'UNESCO, pour faire reconnaître leur patrimoine comme patrimoine mondial.

Pour autant, des villes n'ayant pas cet avantage, ont su développer leur attractivité notamment touristique, en engageant des politiques volontaristes. Par exemple, Montréal, a su se faire identifier par les guides touristiques comme disposant de 34 lieux touristiques majeurs, et se situe en sixième position parmi les 32 villes étudiées.



L'existence d'un patrimoine naturel et/ou culturel constitue un atout majeur pour une ville. Il lui donne un avantage compétitif, et contribue sans aucun doute à sa visibilité et son attrait, à condition qu'il soit valorisé.

De façon plus générale, l'existence d'un patrimoine naturel et culturel valorisé est un facteur d'attractivité directe pour les individus, et un facteur d'attractivité indirecte pour les capitaux et les entreprises. En effet, en contribuant à l'amélioration de la qualité du cadre de vie des habitants, il permet de stabiliser une population active susceptible d'intéresser des entreprises souhaitant s'implanter.

Par exemple, parmi les 32 villes étudiées, Vancouver qui dispose d'un environnement naturel agréable, se classe en deuxième position après New-York sur l'indicateur de flux migratoire⁸ 2006-2007, et dispose d'une population active représentant 57% de sa population (578 000 habitants), très supérieure à la moyenne de celles des villes étudiées (49%).

Elle souligne l'importance d'intégrer dans les stratégies de développement de l'attractivité, les dimensions environnementales et de valorisation de patrimoine.

Dans la suite de ce document, nous limiterons notre analyse au patrimoine culturel.

b. Des politiques culturelles et de développement de l'enseignement supérieur peuvent suppléer à l'insuffisance de patrimoine culturel matériel

En tout état de cause, la création d'un patrimoine ex-nihilo implique la mise en œuvre d'une politique volontariste, fortement soutenue par le secteur public, et nécessitant des investissements importants.

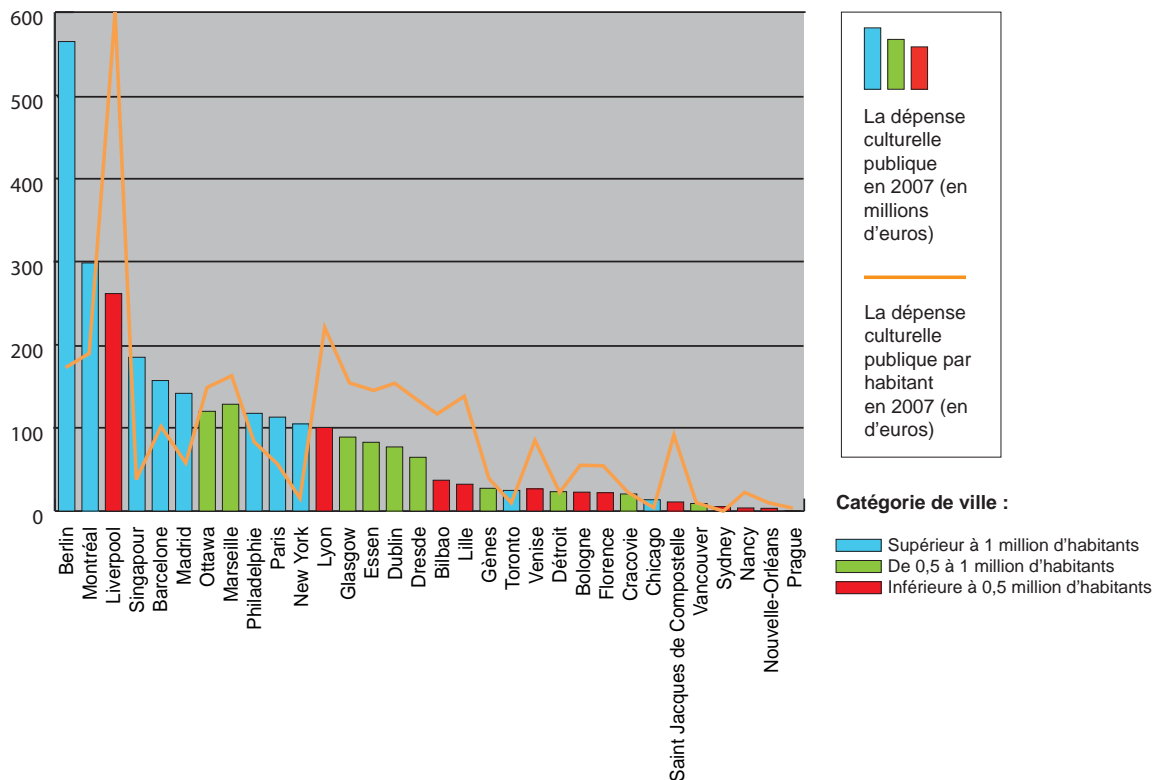
En 2007, Berlin a consacré 564 millions € aux dépenses culturelles, Montréal 298 millions €, et Liverpool 261 millions €. Ces trois villes sont toutes engagées dans des programmes (par exemple, « Montréal, métropole culturelle ») utilisant la culture comme levier de développement.

Sur les 32 villes analysées, la dépense culturelle annuelle publique moyenne par habitant, est d'environ 100 € :

- Les villes qui dépensent le plus par habitant sont Liverpool (600 €), Lyon (212 €), Montréal (184 €), Berlin (165 €).
- La dépense moyenne par habitant pour les villes de moins de 0,5 million d'habitants est de 144 €
- La dépense moyenne par habitant pour les villes entre 0,5 million et 1 million d'habitants est de 98 €
- La dépense moyenne par habitant pour les villes supérieures à 1 million d'habitants est de 58 €

⁸Le solde migratoire représente la différence entre le nombre de personnes qui sont entrées sur un territoire donné et le nombre de personnes qui en sont sorties au cours de l'année, indépendamment de leur nationalité.

Dépenses culturelles publiques globales des villes de l'échantillon pour 2007



Ces politiques volontaristes ont le plus souvent recours :

- à la création de nouveaux musées de renom, à forte valeur ajoutée culturelle, comme par exemple, la ville de Bilbao qui a choisi la marque Guggenheim pour son nouveau musée, ou encore Abu Dhabi avec le futur Louvre des sables et le prochain musée Guggenheim.

Investissements pour le Musée Guggenheim : coût de 132 millions d'euros en 1997

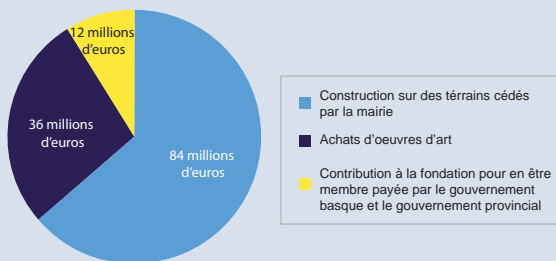
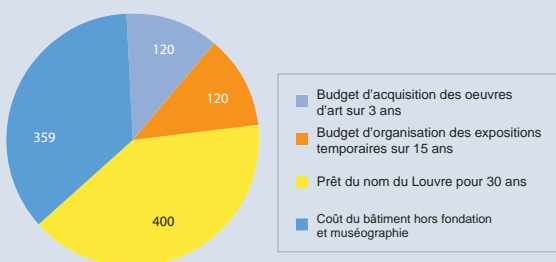


Illustration des retombées de l'initiative du musée Guggenheim à Bilbao :

Le premier mois, 100 000 personnes ont visité le Musée Guggenheim et 1,36 million la première année.

Après huit mois, il affichait déjà 700 000 entrées (alors que les prévisions les plus optimistes tablaient sur 400 000 entrées pour les 12 premiers mois), dont un quart d'étrangers.

Répartition des coûts du projet «Louvre à Abu Dhabi» (en million d'euros)



Faire d'Abu Dhabi un pôle touristique et culturel mondial en misant sur les musées contemporains :

Les meilleurs architectes du monde ont répondu à l'appel lancé par les autorités pour **créer une île de la culture**. L'île Saadiyyat, située à 500 mètres au large d'Abu Dhabi et d'une étendue de 27 km², sera, dans dix ans, un district culturel ; le projet, qui pourrait représenter 20 milliards € prévoit quatre musées et une salle de spectacle géante, entourés d'hôtels et de marinas. Cette démarche repose sur l'hypothèse qu'il est stratégique, **pour régénérer un territoire, d'ouvrir des musées et de jouer la carte de l'économie de la connaissance plutôt que de chercher à relocaliser des productions industrielles lourdes**. La culture se présente comme l'un des piliers du développement « post-pétrole »

Deux institutions de réputation mondiale ont accepté de participer à ce projet sans équivalent dans le monde, le **Louvre et le Guggenheim**.

L'accord signé par les autorités françaises et émiriennes est innovant, **Abu Dhabi acquérant d'abord des prestations d'ingénierie culturelle** : les experts français formeront les conservateurs du musée d'Abu Dhabi et livreront clé en main plusieurs expositions temporaires

par an (transfert d'expertise). Ils aideront Abu Dhabi à créer son musée universel, qui aura l'autorisation d'utiliser la « marque » Louvre pendant trente ans. Les dix premières années, avec onze autres musées nationaux, le Louvre prêtera des centaines d'oeuvres pour deux ans maximum, par rotation, au Louvre Abu Dhabi. Abu Dhabi s'engage à investir tous les ans pour constituer ses propres collections (création d'un patrimoine ex-nihilo). En rémunération de ces services, la France percevra 1 milliard € dont 400 millions représentant le prix de mise à disposition de la marque Louvre.

- ou/et à la valorisation d'un patrimoine immatériel déjà existant (savoir-faire locaux, diversité culturelle...) au travers d'événements, et de spectacles vivants, comme par exemple, la ville de Nancy qui a développé un événementiel culturel basé sur l'identité locale comprenant festivals et grands événements triennaux.

Illustration des retombées de l'initiative de la Ville de Nancy :

Nancy poursuit une politique originale de « grands événements » qui s'appuient sur un thème phare, constitutif de l'identité de Nancy et qui ont lieu sur une année entière. Le budget 2003-2005 consacré au dernier événement phare triennal de « Nancy 2005, le Temps des Lumières » a été de 9,45 Millions €.

Plus de 500 000 spectateurs ont pris part aux événements qui ont rythmé l'année 2005. L'office du tourisme a accueilli au total 449 611 visiteurs individuels en 2005. Sur la période de mai à décembre, et par rapport à 2004, cela correspond à une augmentation de 82%.

En termes de retombées touristiques, le nombre de nuitées d'hôtel s'est accru de + 2,3% en 2005 par rapport à 2004, correspondant à un apport de plus de 39,5 millions € dans l'économie locale.

- au développement de clusters dans le cinéma, l'audio visuel, le jeu vidéo, les arts numériques, et les métiers d'art.

Les clusters⁹ associent sur un espace géographique donné, des entreprises, des établissements d'enseignement supérieur, et des laboratoires de recherches, ayant pour objectif de générer des projets innovants conduits en commun.

- Lyon a développé avec Imaginove, un cluster dans la fabrication et la diffusion de contenus pluri médias (jeu vidéo, cinéma audiovisuel, animation et multimédia) qui s'appuie sur une filière de l'image forte en Rhône-Alpes rassemblant 650 entreprises, 23 laboratoires de recherche, et 28 formations liées à l'image.
- Florence a développé depuis longtemps une concentration importante d'entreprises dans l'habillement de luxe, et les métiers d'arts (ébénisterie, orfèvrerie).
- Montréal a lancé en 2007 un plan de développement des Grands festivals culturels et des arts numériques visant à consolider sa position comme centre international de production audiovisuelle et leader en créativité numérique.
- Barcelone a développé avec Dexitiger un cluster dans le domaine du design.

Plan de développement des Grands festivals culturels et des arts numériques de Montréal :

Il s'agit tout d'abord de favoriser le développement à long terme des festivals et événements culturels en établissant un mécanisme de concertation permanent entre les partenaires publics, et en réalisant un plan de développement à long terme (incluant formation, financement, développement d'une image de marque, etc.).

La ville de Montréal a ainsi convenu d'une entente triennale de développement avec les trois festivals majeurs de la métropole (Festival International de Jazz, Festival Juste pour Rire et Francophonie), et s'est engagée à leur verser annuellement une contribution financière totale de 1,2 millions de dollars. Par ailleurs, le gouvernement du Canada a annoncé une enveloppe de 30 millions de dollars par année dans le cadre du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, comprenant un volet sur les festivals. Ainsi, sur le territoire de Montréal, en 2007-2008, près d'une trentaine de festivals et événements se sont partagés plus de 13 millions de dollars, versés par différents ministères et organismes du gouvernement du Québec.

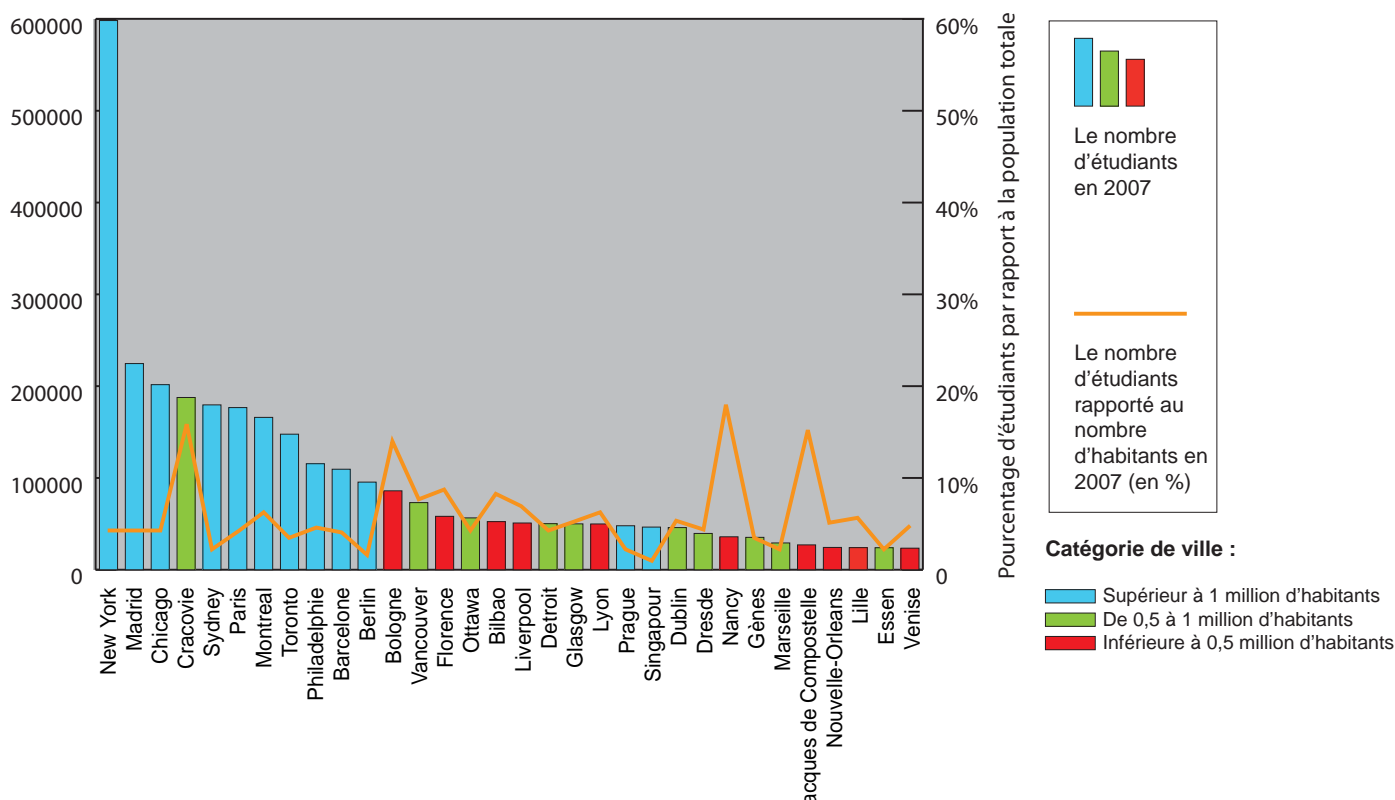
Un des autres objectifs de cette initiative est de consolider Montréal comme centre international de production audiovisuelle et leader en créativité numérique. Pour cela, le projet « Montréal, métropole culturelle » soutient, de manière concertée et sur le long terme, le Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). Son objectif : développer la concentration industrielle de la production audiovisuelle afin d'appuyer le développement de la créativité numérique, tant du côté des arts numériques que des industries culturelles. Ainsi, ces dernières années, Montréal a renforcé son attractivité grâce à l'installation d'entreprises dynamiques en matière de créativité numérique. Cette réussite est en grande partie due aux synergies développées entre les investisseurs, les gestionnaires, les artistes et les techniciens.

⁹Les clusters sont aussi nommés « pôles d'excellence », ou encore « pôles de compétitivité ».

Développer une économie de la connaissance, en associant politique culturelle et développement de l'enseignement supérieur permet à une ville d'attirer une population fortement consommatrice de services et biens culturels et de disposer d'un vivier de compétences, et d'énergie créative, nécessaires à l'innovation.

Sur les 32 villes analysées, la proportion d'étudiants supérieurs dans la population est en moyenne de 10% avec une amplitude allant de 0 à 34% :

Nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur en 2007, pour les villes de l'échantillon



- Nancy est la ville qui a le plus d'étudiants dans sa population ; elle compte 36 000 étudiants, soit 34% de la population. Saint Jacques de Compostelle la suit avec 27 000 étudiants, soit 29% de la population.

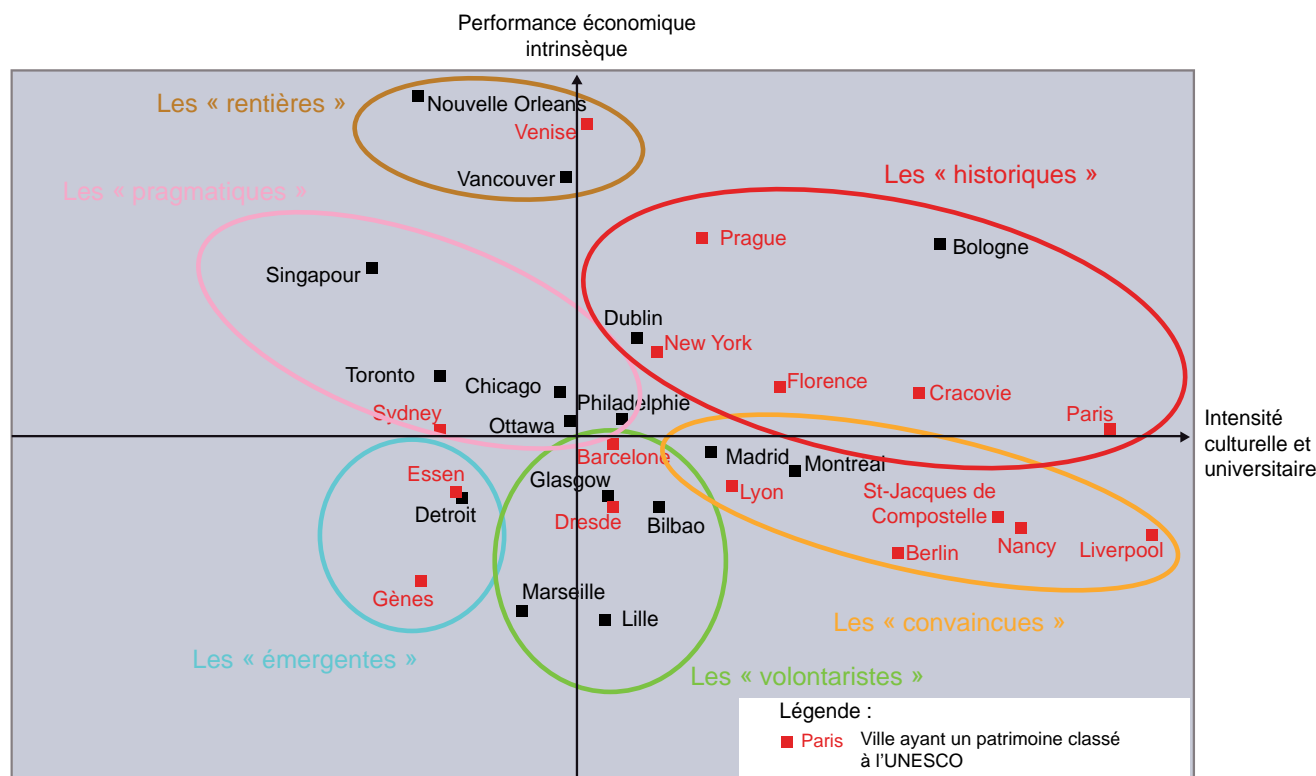
Des initiatives pour développer l'économie de la connaissance ont notamment été lancées, à Abou Dhabi, Montréal, Nancy (projet ARTEM de création d'un campus qui accueillera à l'horizon 2011-2012 sur un seul site environ 5 000 personnes).

Acheter une expertise reconnue au niveau mondial pour créer localement une économie de la connaissance : développer les formations universitaires de haut niveau et élargir l'ouverture culturelle et linguistique

Abu Dhabi accueille, depuis 2006, une **antenne de l'Université parisienne de la Sorbonne**. L'ouverture d'une université francophone au nom prestigieux répond au souhait des Émirats arabes unis de développer les formations universitaires de haut niveau et d'élargir l'ouverture culturelle et linguistique au-delà du monde anglo-saxon. Aux termes de l'accord international, le conseil d'administration de l'Université est composé de trois membres français et de trois membres émiriens. Le conseil est présidé par le président de Paris-Sorbonne avec voix prépondérante. L'Université fonctionne sous l'égide de l'Abu Dhabi Education Council (ADEC) qui lui alloue son budget annuel. La prestigieuse université française propose déjà huit filières en sciences humaines et en droit à quelque 300 étudiants. La scolarité y est mixte, ce qui est une première, et des professeurs de français dispensent le même enseignement que dans l'Hexagone.

c. Les villes se positionnent différemment dans l'utilisation de la culture comme levier de développement

La carte ci-dessous permet de positionner les villes sur les axes de l'intensité culturelle et universitaire d'une part, et de la performance économique intrinsèque d'autre part. Elle permet de situer les villes les unes par rapport aux autres. Elle vient compléter des analyses plus approfondies de la situation de chaque ville au regard de critères tels que le poids de la politique culturelle et/ou éducative par rapport à d'autres politiques de développement, l'impact de l'héritage du patrimoine historique, et de la situation économique d'origine.



Nous proposons une lecture de cette carte à partir de 6 regroupements de villes pouvant représenter des logiques stratégiques, et des situations :

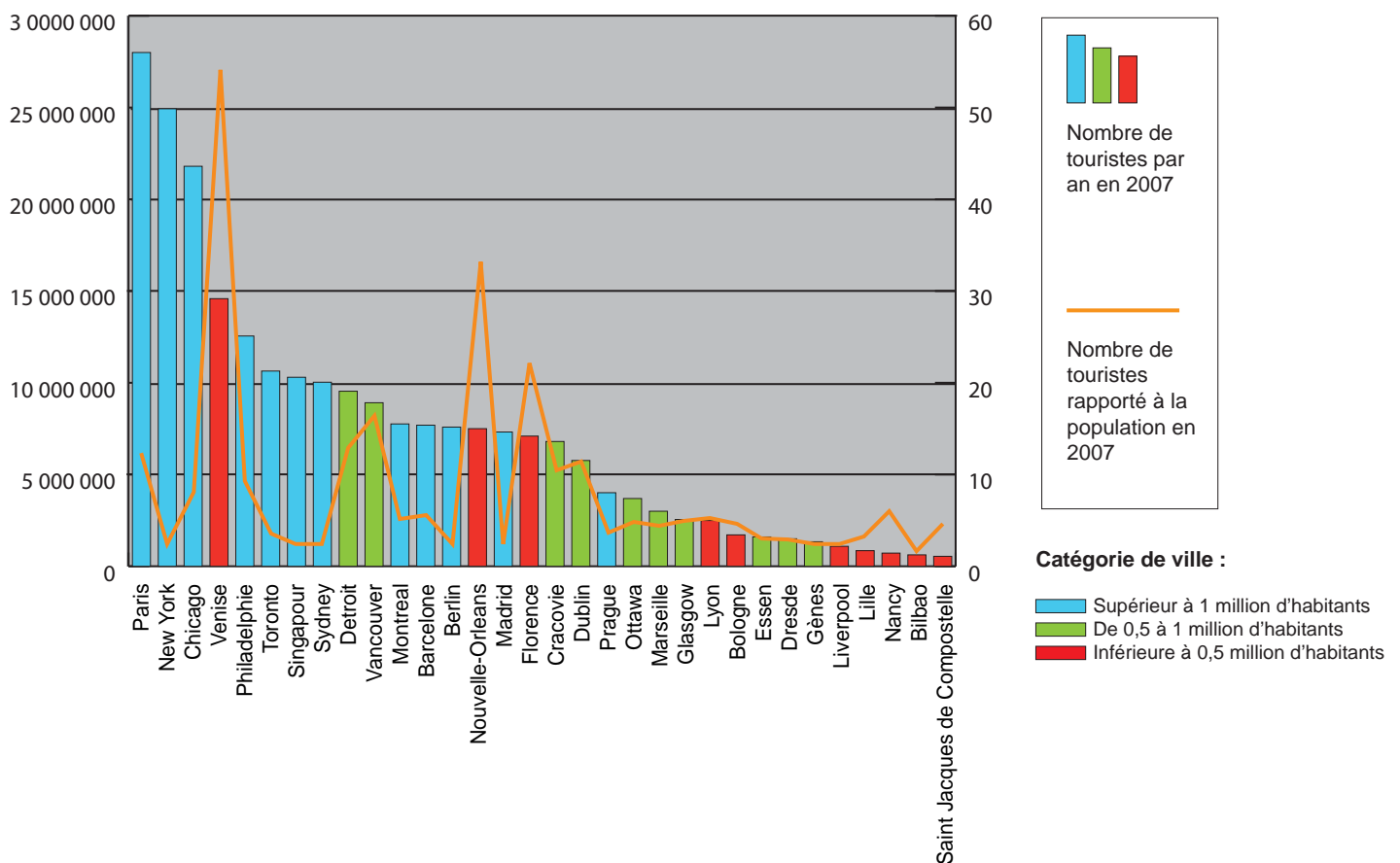
- **Les « rentières »** : leur performance économique provient majoritairement de l'activité touristique, avec un très fort effet de levier entre l'investissement consacré et les résultats obtenus. En 2007, Venise a accueilli 14,5 millions de touristes, en ayant une dépense culturelle publique annuelle de 99 € par habitant. La Nouvelle-Orléans a accueilli 7,5 millions de touristes, en ayant une dépense culturelle publique annuelle de 31€ par habitant. Vancouver a accueilli 8,9 millions de touristes, en ayant une dépense culturelle publique annuelle de seulement 16 € par habitant.
- **Les « historiques »** : elles disposent d'un patrimoine historique et culturel important, sur lequel elles capitalisent (Paris, New-York, Florence, Dublin, Prague, Bologne, Cracovie). Elles lancent des initiatives pour renforcer leur attractivité : création de nouveaux équipements culturels à rayonnement international (comme par exemple ces dernières années, à Paris, avec l'ouverture du musée des arts premiers), développement de l'enseignement supérieur (par exemple à Bologne, avec la création d'équipements universitaires à l'extérieur du centre historique permettant d'accueillir un plus grand nombre d'étudiants)...L'activité touristique est très importante mais n'est pas dominante. Leur patrimoine constitue l'un des piliers de leur performance économique.
- **Les « convaincues »** : elles ont largement investi dans le domaine culturel et sont en attente des retombées de leurs actions. Elles mettent très souvent en œuvre des politiques de clusters (Lyon, Montréal...).
- **Les « volontaristes »** : elles sont considérées comme des nouveaux entrants sur le secteur et commencent à mettre en place, ou ont mis en place, des projets dans le domaine culturel (Barcelone, Bilbao, Dresde, Marseille, Lille). Elles ont une dépense culturelle publique annuelle par habitant supérieure à la moyenne des villes de l'échantillon.

- **Les « émergentes »** : elles ont un patrimoine culturel matériel très inférieur à la moyenne. Elles ont une dépense culturelle publique annuelle par habitant faible à l'exception d'Essen (142 €). La proportion d'étudiants dans la population est très faible (4 à 6 %), car elles ont peu d'établissements d'enseignements supérieurs. Cependant, elles peuvent lancer des projets culturels ; par exemple Essen sera, en 2010, capitale européenne de la culture.
- **Les « pragmatiques »** : elles bénéficient de bons résultats parce qu'elles disposent d'autres moteurs et d'autres leviers de développement que la culture, sans pour autant s'en désintéresser. Ottawa est aussi une ville très administrative. Singapour, Sydney, Chicago, Toronto, sont des places financières importantes. Philadelphie est une ville industrielle et portuaire.

d. L'impact économique et social d'un développement fondé dans la culture et l'enseignement supérieur est plus fort pour les petites villes

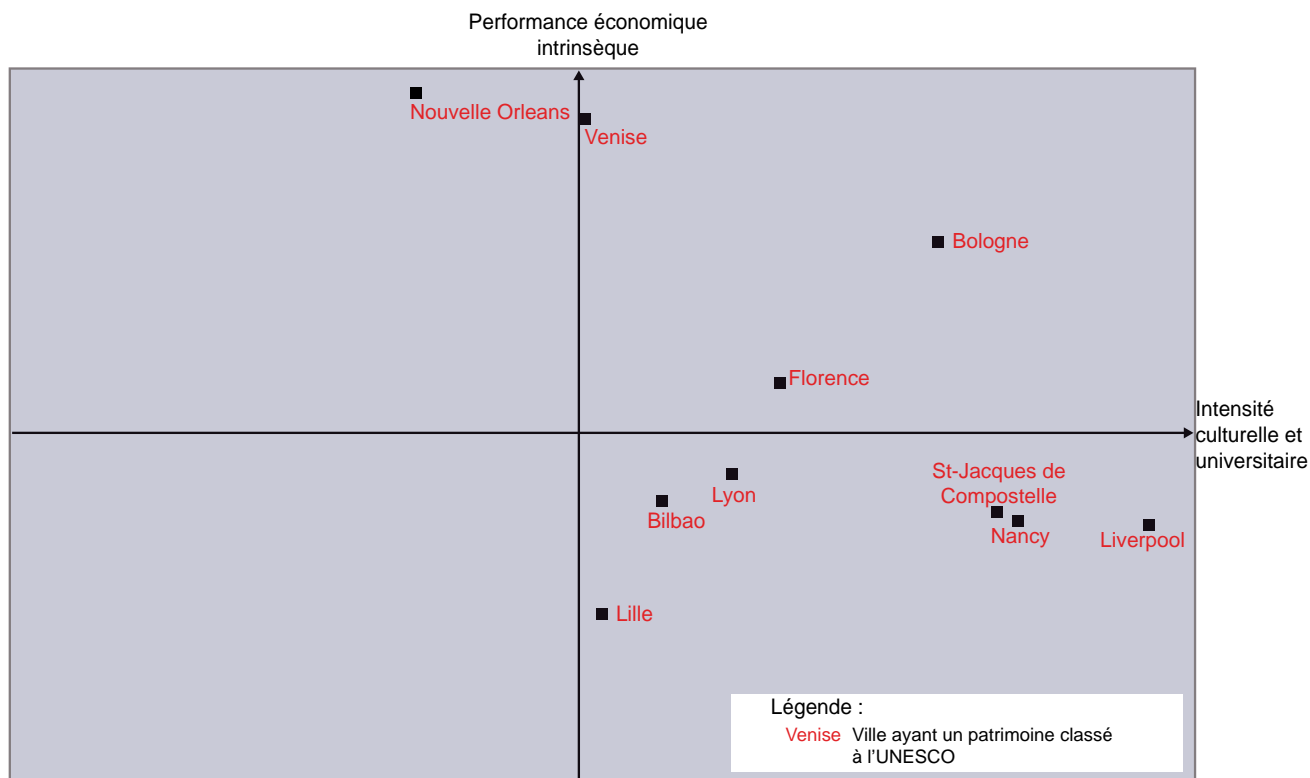
Pour les villes de moins de 500 000 habitants, l'impact économique et social est beaucoup plus visible et plus perceptible. Sur les 10 premières villes ayant le plus de touristes par habitant, 6 ont moins d'un million d'habitants, dont les 3 premières qui ont moins de 500 000 habitants (Venise, La Nouvelle Orléans, Florence)

Nombre de touristes en 2007, pour les villes de l'échantillon



Cependant certaines peuvent encore se situer en dessous de la moyenne de la performance économique de l'ensemble des villes de l'échantillon, compte tenu par exemple d'un taux de chômage encore élevé, conséquence d'un déclin industriel, et malgré une reconversion en cours.

Villes de l'échantillon, de moins de 500 000 habitants

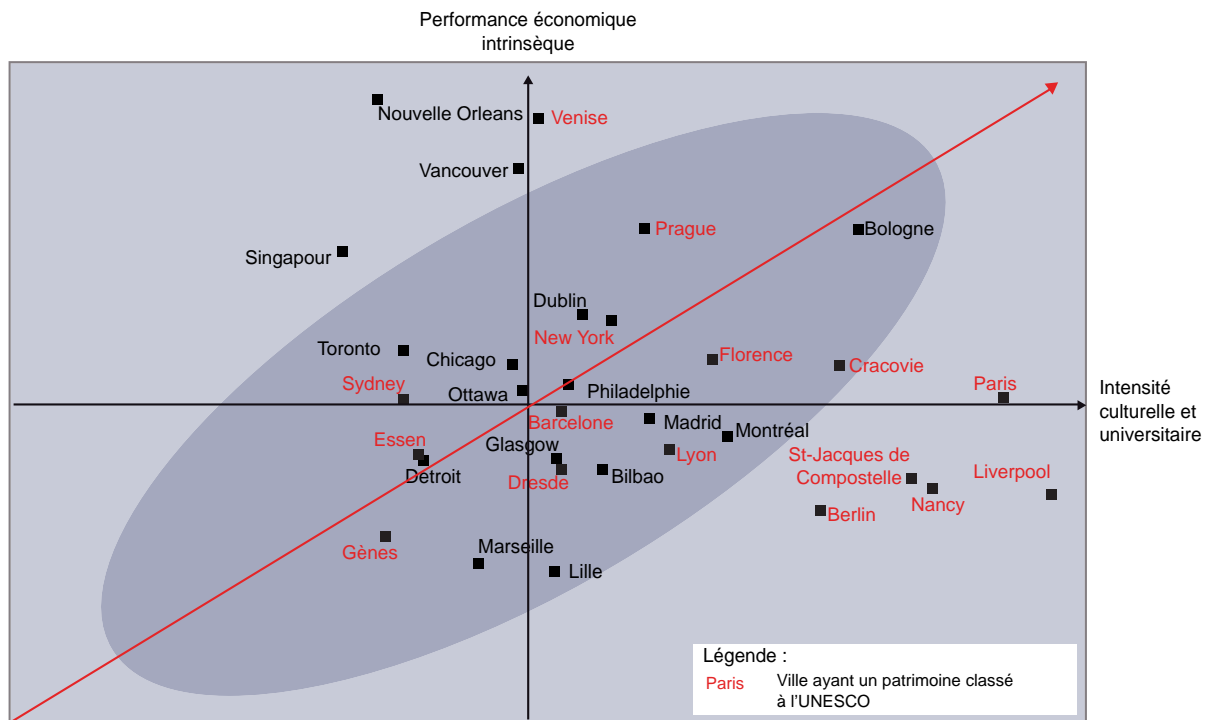


A l'inverse, pour les villes de plus d'un million d'habitants, la perception des résultats d'une politique d'investissement dans le secteur culturel est plus diffuse et moins mesurable. Cela ne signifie pas pour autant que la culture ne concoure pas au développement de ces grandes villes.

On constate que les grandes villes comme Paris ou Bruxelles, qui s'engagent dans des projets ambitieux tels que les projets Grand Paris et BMR, sont plus centrées sur l'investissement dans les infrastructures de transport, et l'investissement dans le domaine de l'urbanisme. La culture est un volet de ces projets mais n'en est pas le moteur central.

e. La relation entre la concentration d'un patrimoine culturel et d'un environnement d'enseignement supérieur fort avec la performance économique d'une ville

Il est probable qu'il y ait une relation entre la concentration d'un patrimoine culturel et d'un environnement d'enseignement supérieur fort, et la performance économique d'une ville : 75% des villes étudiées se positionnent le long de la diagonale entre les deux axes « Intensité culturelle et universitaire » et « Performance économique intrinsèque ».



Le sens de cette relation reste encore à confirmer. Est-ce, parce que la performance économique d'une ville est bonne, qu'il existe une intensité culturelle et universitaire forte ? Ou, est-ce, parce que l'intensité culturelle et universitaire est importante, que la performance économique d'une ville est bonne ?

Sur la base d'une analyse théorique et mathématique, l'étude montre que plus les villes tendent vers un nombre d'équipements culturels de type musée/théâtre/opéra supérieur à 8 pour 100 000 habitants, une dépense culturelle annuelle publique d'environ 100 € par habitant, et un nombre d'étudiants supérieur à 10 % de la population, plus il est probable que le nombre annuel de touristes par habitant soit supérieur à 5, et que le taux de chômage soit inférieur à 8 %. C'est ce que montre la diagonale « Essen, Barcelone, Dublin, Florence, Bologne ».

Cependant, il est encore impossible d'affirmer l'existence stricte d'un lien de cause à effet, d'autres causes (existence d'infrastructures de transport performantes, ...) et effets (qualité de la programmation culturelle, impact économique d'autres secteurs d'activités majeurs...) pouvant rentrer en ligne de compte.

f. Les leviers d'accélération et d'ancrage

L'étude fait apparaître trois leviers d'accélération :

- **La création de pôles de développement culturel d'excellence :**

A l'instar des pôles de développement économique ou clusters, il apparaît que les stratégies de développement de l'attractivité reposant sur la constitution de pôles d'excellence regroupant en une filière spécialisée plusieurs métiers (comme par exemple à Florence, Lyon, Montréal, et Barcelone) semblent plus efficaces pour l'installation d'un développement économique durable.

Il nous paraît pertinent de créer des **pôles de développement culturel**, rassemblant l'ensemble des acteurs publics et privés d'une filière.

Les filières peuvent être celles du cinéma, de l'audio visuel, de la musique, du jeu vidéo, des arts numériques, et des métiers d'art. Au regard des premiers retours d'expérience constatés, notre conviction est que les établissements supérieurs de formation, et les acteurs du financement (banques, capital risque) de projet, doivent y être associés.

De même, le pôle de développement culturel doit être renforcé par la présence et l'appui de l'Etat ou des collectivités territoriales. Sa construction doit pouvoir s'élargir à des acteurs extérieurs de la ville.

L'ensemble de ces acteurs doivent pouvoir opérer à un niveau international.

Les résultats attendus d'une politique de pôles de développement culturel sont :

- Un accroissement de la visibilité de la ville,
- Une amélioration de la coopération et de la démarche partenariale entre les acteurs concernés,
- Une concentration de compétences.

MONTREAL : La mise en place du premier cluster culturel à vocation mondiale « Montréal, métropole culturelle » permet de doper l'économie de l'ensemble de la région métropolitaine.

Montréal a toujours disposé d'un potentiel important pour en faire une grande métropole culturelle : un fort dynamisme culturel, de nombreux talents, des réalisations remarquées au niveau international... Mais ce n'est qu'avec la mise en place d'une politique volontariste et ambitieuse en 2007, projetée à un horizon de 10 ans, que les mentalités ont enfin changé et que des projets d'envergure ont été mis en place. Désormais, au sein d'un cluster, l'ensemble des acteurs culturels publics et privés, c'est à dire les établissements culturels, les organisateurs d'événements, les professionnels, les universitaires, les institutions, les financiers... travaillent en synergie et en coopérant. Des actions concrètes ont été engagées : agrandissement de la taille de certains musées, construction d'un quartier des spectacles, entente entre les trois festivals majeurs de la métropole, développement de nouveaux modes de financements privés, lancement d'une cité universitaire internationale... L'impact de ces actions sur son économie est réel : l'industrie culturelle de sa région métropolitaine constitue désormais l'un des leviers majeurs de son développement et avoisine déjà les 5 milliards de dollars.

- **La mise en place d'une stratégie de développement de l'attractivité culturelle doit reposer sur une démarche collective coordonnée** avec les acteurs privés et publics d'un territoire, faisant suite à une identification des limites et des points forts du territoire, à une prise de conscience des enjeux, et à la définition des objectifs à atteindre.
- **L'innovation doit être au cœur des initiatives lancées** : geste architectural pour la création d'un nouvel équipement culturel, thématique des événements, mode de valorisation d'un patrimoine matériel et immatériel.

3. PISTES DE REFLEXION

En conclusion, nous souhaitons partager trois pistes de réflexion. La première concerne l'amélioration des outils d'observation. La deuxième, les bonnes pratiques à retenir. Et la troisième, les types de stratégies susceptibles d'être mises en œuvre.

a. Comment améliorer la qualité des informations sur un territoire ?

Nous avons déjà souligné les limites liées à la disponibilité de données comparables. Nous souhaitons, pour mieux éclairer la prise de décision des acteurs publics et privés, inciter les pouvoirs publics et les organisations internationales à conduire un travail de recherche sur l'enrichissement des données concourant à une mesure d'impact des stratégies fondées sur la culture et l'économie de la connaissance.

Cette recherche pourrait se faire à trois niveaux :

- **la consolidation des efforts** en matière de politiques culturelles et éducatives sur le territoire des villes de l'échantillon quelque soit le financeur,
- **la mesure des impacts directs** c'est-à-dire la connaissance de la part du PIB liée au secteur culturel à travers par exemple la part de l'activité des entreprises culturelles dans l'activité économique globale, la proportion de la population active travaillant dans le secteur culturel, le taux de chômage du secteur, la création d'entreprises culturelles, ou encore l'attractivité liée à l'image d'une ville...
- **la connaissance des impacts indirects** à travers des outils de questionnement du rôle de l'intensité culturelle et éducative dans les flux migratoires : peut-on imaginer mettre au point avec quelques villes pilotes un questionnaire permettant de développer cette connaissance ?

Au delà de cet enrichissement, l'analyse de l'évolution des indicateurs dans le temps permettra une plus grande mise en perspective de l'impact des politiques culturelles et éducatives sur le développement d'un territoire.

b. Quelles sont les bonnes pratiques en matière d'outils et de dispositifs ?

Les initiatives actuelles ont pour la plupart misé sur une stratégie qui s'appuie sur des invariants :

- L'élaboration d'un programme, des **initiatives coordonnées** et la mise en place d'une **gouvernance**,
- Un **plan sur plus de dix ans** avec le choix d'une **trajectoire** et une priorisation des initiatives,
- La recherche de synergies **entre plusieurs filières**, et entre développement économique et culture :
 - urbanisme et architecture, culture, enseignement supérieur et recherche, industrie culturelle (jeux vidéos, livre, cinéma), luxe et métiers d'art, tourisme (hôtellerie restauration)
 - les liens entre les acteurs du développement économique et ces filières ne sont pas toujours naturels et méritent d'être développés

- L'émergence et la valorisation d'une marque :

- Par la création d'une marque liée à la ville : Only-Lyon, Guggenheim Bilbao, Louvre Abu-Dhabi...
- Par l'organisation d'un événement international, culturel, récurrent : Biennale de Venise, festival du film de Berlin...
- Par l'organisation d'un événement international de dimension universelle : exposition universelle, capitale européenne de la culture...

- **La mise en place d'un projet phare**, surtout pour les villes de moins de 500 000 habitants. Ce projet peut se décliner sous la forme de l'implantation d'un musée, alliant le geste architectural, un projet d'urbanisme et l'accès aux œuvres, sous la forme d'un grand événement ponctuel permettant d'initier un rayonnement (villes capitales européennes de la culture) ou d'une programmation événementielle régulière (festivals annuels).
- Des **investissements publics et privés améliorant l'effet de levier des dépenses publiques**,

Sur d'autres points, les stratégies peuvent différer :

- Le leadership peut être public (exemple : Montréal) ou privé (exemple : Bruxelles)
- Des initiatives fiscales / financières peuvent soutenir la stratégie :
 - Par exemple, Montréal cherche à dynamiser diverses mesures fiscales provinciales s'appliquant au domaine de la culture et des communications : dons déductibles des revenus imposables, déduction annuelle pour amortissement du coût en capital d'une œuvre d'art d'un artiste canadien, déduction de 100 % du coût d'un abonnement comprenant au moins trois représentations des événements culturels ayant lieu au Québec...

Le succès du développement d'une ville tient donc vraisemblablement à la conjonction de plusieurs facteurs : une définition d'objectifs adaptés à la taille de la ville, l'existence d'infrastructures matérielles, l'existence d'un réseau économique et social actif, qui permettent l'émergence et le développement de clusters d'activités.

c. Quelles sont les stratégies gagnantes ?

Trois types de stratégies, qui s'appuient toutes sur la valorisation de la fierté d'appartenance, peuvent être mis en évidence, celles-ci étant liées à l'histoire des villes, à leur taille ou à la sensibilité politique des équipes dirigeantes :

1. Les stratégies d'évolution de l'identité originelle, souvent conduites par des mutations économiques, par exemple :

- Nancy cherche à construire une identité, dans une région en pleine reconversion économique, afin notamment de retenir les jeunes qui étudient sur son territoire,
- Dublin, Liverpool, Bilbao sont autant de villes ayant un héritage industriel fort, qui misent notamment sur la culture pour passer d'une économie industrielle à une économie de la connaissance.

2. Les stratégies fondées sur l'attractivité dans une logique de compétition internationale, nationale ou régionale, selon la taille de la ville et de ses moyens :

- Les capitales ou villes mondiales (Abu Dhabi, Montréal, Bruxelles, New York, Paris...) sont en concurrence dans la recherche de l'attractivité (touristique, mais également des capitaux, des entreprises, de la main d'œuvre qualifiée). Elles cherchent à conforter un positionnement au niveau mondial, leur permettant d'être reconnues comme une métropole culturelle d'envergure internationale
- Les villes de moindre dimension peuvent se positionner sur des ambitions de niveau régional et international en s'appuyant sur une marque forte déjà établie (comme le fait Bilbao avec le musée Guggenheim) pour développer une visibilité mondiale, en valorisant cette marque grâce aux médias et aux nouveaux usages liés à l'internet.

Nous pensons que la petite dimension d'une ville n'est pas un frein au développement d'une visibilité mondiale.

3. Les stratégies de renforcement de la cohésion sociale et d'amélioration du cadre de vie. La culture fait partie de ce que doit offrir une métropole du 21ème siècle au même titre que la qualité de l'environnement. A ce titre nous pensons qu'elle est un élément constitutif du développement durable.

- Selon une enquête sur les valeurs culturelles en Europe réalisée en septembre 2007 pour le compte de la Direction générale Education et Culture de la commission européenne, une grande majorité des Européens (77 %) considère que la culture joue un rôle important dans leur vie.

NANCY : La valorisation du patrimoine local et les événements culturels constituent de véritables vecteurs d'identité et de cohésion sociale pour les habitants

La culture est inscrite dans les gènes de Nancy et dans son histoire : édifices architecturaux, artistes du temps de Stanislas... C'est pourquoi, dans le cadre du projet « Nancy 2020 », le patrimoine constitue le point central, autour duquel s'articule la stratégie culturelle de la ville de Nancy et le Grand Nancy : réhabilitation du patrimoine afin de placer au cœur de la vie des Nancéiens leur histoire et leur héritage, rénovation du Musée Lorrain... Plus important encore, les événements culturels mettent en avant l'identité nancéienne, en s'appuyant essentiellement sur les savoirs faire locaux et les forces vives du territoire : les grands événements s'organisent autour de thèmes phares, constitutifs de l'identité de Nancy. Les acteurs institutionnels, mais également les entreprises locales contribuent au financement ou participent aux actions ; des commerçants « ambassadeurs » du patrimoine architecturale du 18ème Siècle de Nancy sont formés... Ces initiatives font la fierté des habitants : 35 000 spectateurs étaient présents lors du spectacle inaugural de la Place Stanislas nouvellement réhabilitée ; 160 commerçants se sont portés volontaires en tant qu'ambassadeurs.

5 leviers de mise en œuvre de ces stratégies, peuvent être combinés selon le contexte, la taille, l'historique, le patrimoine culturel et social, le potentiel économique, l'urbanisme... :

- le recours à des alliances en matière d'ingénierie culturelle (comme dans le cadre de la stratégie de développement d'Abu Dhabi) ou d'usage de marque (comme le Guggenheim à Bilbao), pour accélérer le transfert de savoir faire et la construction de notoriété.
- la valorisation d'un patrimoine culturel bâti, ou/et un patrimoine culturel immatériel
- l'implantation d'un nouvel équipement culturel innovant s'appuyant sur le geste architectural pour :
 - Créer un patrimoine dans un plan de rénovation urbaine globale ;
 - Renforcer l'attractivité de la ville en lui forgeant une identité et en se basant sur le savoir-faire local pour la faire ainsi découvrir.

• l'urbanisme :

Montréal a, par exemple, lié son plan d'investissement culturel à un schéma d'urbanisation visant à créer un quartier dédié aux spectacles, pour enrichir la qualité culturelle du cadre de vie.

- l'émergence d'un ou plusieurs pôles de développement culturel combinant enseignement supérieur et laboratoire de recherche, entreprises culturelles (cinéma, jeux vidéo...), et activités événementielles culturelles (festivals, expositions...)

Nous avons la conviction que dans nos économies du savoir, l'acte culturel et les énergies créatives sont moteurs de l'innovation. On comprend dès lors toute l'importance que revêt pour les acteurs publics et privés la mise en œuvre des politiques qui favorisent le développement d'un capital culturel et social, pour conforter le positionnement de leur ville dans la compétition mondiale et assurer un développement économique et social durable.

4. ANNEXES

a. Bibliographie

- Convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, UNESCO, 16 novembre 1972
 - Déclaration sur la diversité culturelle, UNESCO, 2001
 - Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, UNESCO, 17 Octobre 2003
 - Convention pour la protection et la promotion de la diversité culturelle, UNESCO, 2005
 - Paris : métropole mondiale en 2020 ?, Etude de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, Direction de la prospective économique et sectorielle, 2009
 - Importance de la gestion des connaissances dans le secteur des entreprises, Synthèse OCDE, 2004
 - Eurobaromètre sur les valeurs culturelles en Europe, Enquête de la Commission Européenne,
 - Direction générale de l'éducation et de la culture, septembre 2007
 - Les villes et les régions dans la nouvelle économie apprenante, Rapport OCDE, 2001
 - Société des savoirs et gestion des connaissances, Rapport OCDE, mars 2000
 - Vers les sociétés du savoir, Rapport mondial de l'UNESCO, 2005
 - La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire ... à la nation culturellement créative, Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle de la France du Ministère de la Culture et de la Communication français, Xavier Greffe, mai 2006
 - The Impact of Culture on Tourism, Rapport OCDE, 2009
 - Rapport sur l'économie créative, CNUCED, 2008
 - Cultural statistics, Eurostat, 2007
 - Retombées économiques et sociales du patrimoine, Etude nationale du Ministère de la Culture et de la Communication français, Direction de l'Architecture et du Patrimoine, mars 2009
 - European Cities Monitor, Cushman, Wakefield Healey & Baker, 2009
 - Le Programme Culture 2007-2013, Commission Européenne, DG Education et Culture, 2008
 - Urban Audit Data Base, Eurostat
- BILBAO**
- Retranscription de l'intervention du maire de Bilbao, Discours, Forum d'Avignon 2008
 - Bilbao ou le renouvellement urbain par les transports, Rapport, Organisation et Management des Transports Urbains, décembre 2007
 - Bilbao, l'effet Guggenheim, Article, Le Courrier de l'Unesco, Lucia Iglesias, Septembre 1998
 - Trois projets urbains : Lyon, Bilbao et Tunis, Etude, Mariette SIBERTIN-BLANC, laboratoire CIRUS-Cieu (Centre interdisciplinaire d'études urbaines et sociologiques), Unité Mixte de Recherche rattachée au CNRS, mars 2007
 - L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe - Expériences de projets et stratégies urbaines : cinq cas exemplaires - Bilbao, entre volontarisme et pragmatisme, Etude, Catherine Chimits, Patrice Godier et Guy Tapie, Portail du Ministère de l'urbanisme et de l'équipement (<http://www2.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/accueil/elabproj/sommaire.htm>)
- NANCY**
- <http://www.eco-grandnancy.com>, Site Web de promotion économique de l'agglomération nancéenne, 2009
 - Rapport d'activité 2008, Rapport, Communauté Urbaine du Grand Nancy, 2008
 - Projet d'agglomération, Rapport, Communauté Urbaine du Grand Nancy, février 2007
 - Nancy 2005, le Temps des Lumières : le bilan, Rapport, Ville de Nancy et Communauté urbaine du Grand Nancy, juin 2006
 - Nancy 2005, le temps des Lumières. La fête, les cultures, la découverte, Rapport, Ville de Nancy et Communauté urbaine du Grand Nancy, 2006
 - Nancy 2005, le temps des Lumières, dossier de presse, septembre 2004
 - <http://www.grand-nancy.org>, Site Web de la communauté urbaine du Grand Nancy, 2009
- BRUXELLES**
- Brussels Metropolitan Region Benchmarking Analysis 2007, Etude, BAK Basel Economics, 2007
 - Business Route 2018 for Metropolitan Brussels, Rapport, Beci, UWE, VOKA, FEB, 2008
 - City Marketing & Image de Marque, Etude, Vrydagh Consulting Group
 - Entreprendre, Article, Magazine de Beci, Brussels Enterprises & Industry, Interview de Karel Lowette, nouveau président du Comité Voka de Bruxelles, Mars 2008
 - Appel à candidatures : Métropole culture de la Communauté Wallonie-Bruxelles, Site Web de la Région wallonne, Mars 2009 (<http://www.wallonie.be/fr/actualites/archives-des-actualites/creation-de-la-metropole-culture-de-la-communaut-wal-lonie-bruxelles.html>)
 - Indicateurs Statistiques Culture, Rapport, IBSA Cellule Statistique – Min. Région Bruxelles-Capitale, 2008
 - Plan culturel pour Bruxelles, Site Web du Réseau des Arts à Bruxelles, 2009 (<http://www.reseaudesartsbruxelles.be/rab/projets/rab-bko-projets/plan-culturel-bruxelles>)
 - Plan de développement international de Bruxelles – Schéma de base, Rapport final, PriceWaterhouseCoopers, 31 août 2007
 - Site Web du Plan de Développement international de Bruxelles (<http://www.demainbruxelles.be/fr>)
- MONTREAL**
- Etude Villes aimants, Enquête, Conference Board of Canada, 2009
 - Bilan économique de l'agglomération de Montréal, Rapport, Ville de Montréal, 2009
 - Le financement privé de la culture, Etude, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Novembre 2005
 - Mise en œuvre de Montréal, Métropole culturelle - Politique de Développement Culturel de la ville de Montréal – Bilan 2007, Rapport, 2007
 - Mise en œuvre de Montréal, Métropole culturelle - Politique de Développement Culturel de la ville de Montréal », Coup d'œil 2008, Rapport, 2008
 - ABC de la fiscalité pour les artistes, Rapport, Conférence canadienne des arts, Juillet 2008
 - Proposition de politique de développement culturel pour la Ville de Montréal, Etude, Université du Québec à Montréal (UQAM) Université de Montréal, février 2005
 - Conférence Affaires et perspectives économiques, Présentation de conférence, Conference Board of Canada, Novembre 2007
 - Plan de développement économique, Rapport, Communauté métropolitaine de Montréal, 2005
 - Rapport annuel 2008, Rapport, Conseil des Arts de Montréal, 2008
 - État de situation et pistes de réflexion - Soutien financier aux grandes institutions culturelles à caractère métropolitain, Etude, Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie de la ville de Montréal, Février 2005
 - La fréquentation des institutions muséales au Québec en 2008, Enquête statistique, Observatoire de la culture et des communications du Québec, juin 2009
 - Données statistiques de la culture au Québec, Portail de l'Institut de la statistique au Québec, Etude, Observatoire de la Culture et des Communications au Québec http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/index.htm
 - Bulletin hebdomadaire des indicateurs économiques conjoncturels, Rapport, Institut de la Statistique du Québec, Septembre 2009
- ABU DHABI**
- Portail du Abu Dhabi Authority for Culture and Heritage (ADACH) (<http://www.adach.ae/en>)
 - « Expositions et Manifestations », revue annuelle des Emirats Arabes Unis 2003
 - « Abu Dhabi, nouvelle capitale des médias ? », article du magazine Stratégies, hebdomadaire de référence des professionnels de la communication, octobre 2008 (<http://www.strategies.fr/actualites/medias/104606W/abu-dhabi-nouvelle-capitale-des-medias.html>)
 - « Le projet scientifique et culturel », portail de l'Agence France Museums (<http://www.agencefrancemuseums.fr/fr/le-louvre-abou-dabi/le-projet-scientifique-et-culturel/>)
 - « Guggenheim et Louvre ont rendez-vous à Abu Dhabi », article du magazine Challenges, mai 2007 (<http://www.challenges.fr/magazine/strategie/0080.007057/>)
 - « Université Paris-Sorbonne - Université Saint-Joseph de Beyrouth », article de Libanvision (<http://www.libanvision.com/Aboudhabi-france-liban.htm>)
 - « Abou Dhabi voit grand », article du magazine Jeune Afrique, septembre 2008

b. Sources statistiques

Liste des sources statistiques pour les deux grandes familles d'indicateurs

• GDP per capita, Labor force, Unemployment rate

Europe :

- Sources globales :
- Eurostat : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- OECD : <http://stats.oecd.org>
- Urban audit : <http://www.urbanaudit.org>
- Royaume-Uni :
- Site de la ville de Glasgow : <http://www.glasgow.gov.uk>
- State of the English cities (2006)-date from Barclays bank 2002 : <http://news.bbc.co.uk>
- Central Statistics Office Ireland : <http://beyond2020.cso.ie/Census>
- European Capital of Culture Research Programm : <http://www.liv.ac.uk>
- Italie :
- Study made by the city of Venice, on the base of data from Istat (national statistics institute of Italy)
- Espagne :
- Comunidad de Madrid - Instituto de Estadística - Banco de datos Municipal y zonal
- Ayuntamiento de Barcelona : <http://www.bcn.es/>
- Eustat : <http://www.eustat.es/municipal>

GERMANY :

- Consulting company - study for the Market Office : <http://www.drluebke.de>

FRANCE :

- Insee : <http://www.statistiques-locales.insee.fr>
- Entreprengrandlyon.com

POLOGNE :

- Statistiques Pologne : <http://www.stat.gov.pl>
- Krakow in numbers 2007 (official) - Municipality of Krakow : <http://www.krakow.pl>

Amérique du Nord :

ETATS-UNIS :

- Bureau of Economic Analysis : <http://www.bea.gov>
- U.S. Census Bureau : <http://factfinder.census.gov>

CANADA :

- OECD Territorial Review, Volume 24
- Metro Vancouver : <http://www.metrovancouver.org>
- Statistics Canada : <http://www40.statcan.gc.ca>
- Statistiques Montréal : <http://ville.montreal.qc.ca>
- Statistiques sur le Site Web de la ville de Toronto : http://www.toronto.ca/business_publications
- Statistiques sur le Site Web de la ville d'Ottawa : <http://www.ottawa.ca/residents/statistics/census>

Asie :

JAPAN :

- Données fournies par l'Ambassade

SINGAPOUR :

- Donnée fournie par l'Ambassade
- Sources : Département de Statistiques de Singapour, office du tourisme de Singapour, World Travel & Tourism Council, National Art Council Singapour, CEIC databases, Calculs ME de Singapour

AUSTRALIE :

- Australian Bureau of Statistics : <http://www.censusdata.abs.gov.au>
- <http://www.demographia.com>

• Net migration, Number of tourists per inhabitant per year

Europe :

ROYAUME-UNI :

- Site de la ville de Glasgow : <http://www.glasgow.gov.uk>
- Site de la ville de Liverpool : <http://www.liverpool.gov.uk>
- Central Statistics Office Ireland : <http://beyond2020.cso.ie/Census>
- Dublin Regional Tourism Authority : <http://trade.visitdublin.com>

ITALIE :

- ISTAT : <http://www.istat.it>
- Site de la ville de Venise : <http://www.comune.venezia.it>
- Site de la ville de Bologne : <http://www.comune.bologna.it>
- Site de la ville de Gènes : <http://www.comune.genova.it>
- Statistiques des villes italiennes : <http://statistica.comune.fi.it>

ESPAGNE :

- Institution of Statistics-community of Madrid : <http://www.madrid.org>
- Analysis of Madrid city : <http://www.munimadrid.es>
- Institut Galego de estatística : <http://www.ige.eu>
- Instituto Nacional de Estadística : <http://www.ine.es>
- Bilbao Turismo : <http://www2.bilbao.net>
- Eustat : <http://www.eustat.es/municipal>
- Ayuntamiento de Barcelona : <http://www.bcn.es>

GERMANY :

- Site de statistiques officiel : <http://www.statistikportal.de>
- Site de la ville d'Essen : <http://www.essen.de>
- Site de la ville de Berlin : <http://www.berlin.de>
- Site de la ville Dresden : <http://www.dresden.de>

FRANCE :

- Insee : <http://www.statistiques-locales.insee.fr>
- Office du tourisme de Lille, Revue de presse 2009 : <http://lilletourism.com>
- Office du Tourisme et des Congrès de Paris - Rapport annuel : chiffres clés : <http://www.parisinfo.com>
- Chambre du commerce et de l'industrie : <http://www.lyon.cci.fr>
- Office du Tourisme et du congrès de Marseille : <http://www.marseille-tourisme.com>

POLOGNE :

- Krakow in numbers 2007 (official) - Municipality of Krakow : <http://www.krakow.pl>
- Czech Statistical Office - Statistical yearbook of the Capital City of Prague : <http://www.czso.cz>

Amérique du Nord :

ETATS-UNIS :

- U.S. Census Bureau : <http://factfinder.census.gov>
- Official Visitor Site for Greater Philadelphia (Philadelphia and the countryside)-Visitor Stats : <http://www.gophila.com>
- Atlanta Convention and Visitors Bureau : <http://www.atlanta.net>
- Latest statistics available from Detroit Metro Convention & Visitors Bureau : <http://www.visitdetroit.com>
- Chicago Tribune - Archives Business : <http://archives.chicagotribune.com>
- New Orleans-Tourism Marketing corporation-annual report : <http://www.neworleansonline.com>

CANADA :

- Metro Vancouver : <http://www.metrovancouver.org>
- Statistiques Canada : <http://www40.statcan.gc.ca>
- Site de la ville de Montréal : <http://ville.montreal.qc.ca>
- Tourism Toronto - Annual report 2007 : <http://www.seetorontonow.com/>
- Ottawa 2008 Annual Development Report : http://ottawa.ca/city_services/statistics

Asie :

SINGAPOUR :

- Sources : Département de Statistiques de Singapour, office du tourisme de Singapour, World Travel & Tourism Council, National Art Council Singapour, CEIC databases, Calculs ME de Singapour

AUSTRALIE :

- Sydney tourism statistics : <http://corporate.tourism.nsw.gov.au>

• Major tourist attractions, Number of museums, theatres and operas, Total cultural expenditure

SOURCE GLOBALE :

- Planetware-Scotland Travel Guide-Glasgow : <http://www.planetware.com/top-tourist-attractions>

Europe :

ROYAUME-UNI :

- Site touristique de la ville de Glasgow : <http://www.glasgowguide.co.uk>
- Glasgow city council : <http://www.glasgow.gov.uk>
- Site touristique de l'Irlande : <http://www.goireland.com/dublin>

- Site de la ville de Dublin : <http://www.dublin.ie>
- Dublin city council : <http://www.dublincity.ie/YourCouncil>
- Site de la ville de Liverpool : <http://www.liverpool.gov.uk>
- Site Web Theaters online : <http://www.theatresonline.com>

ITALIE :

- Site touristique de la région de Venise : <http://www2.regione.veneto.it>
- Site de la ville de Venise : <http://www.comune.venezia.it>
- Site de la ville de Bologne : <http://www.comune.bologna.it>
- Site touristique : <http://www.culturainliguria.it>
- Site de la ville de Gènes : <http://www.comune.genova.it>
- Site touristique de la région de Toscane : <http://ius.regione.toscana.it>
- Site de la ville de Florence : <http://www.comune.firenze.it>

ESPAGNE :

- Institution of Statistics-community of Madrid : <http://www.munimadrid.es>
- Galice (official tourist site) : <http://www.turgalicia.es>
- Site de la ville de St-Jacques de Compostelle : <http://www.santiagodecompostela.org>
- Bilbao Turismo : <http://www2.bilbao.net>
- Tourisme de Catalunya : <http://www.gencat.cat>
- Ayuntamiento de Barcelona : <http://www.bcn.es>
- Institut Galego de estatica : <http://www.ige.eu>

GERMANY :

- Site de statistiques régionales officielles : http://ec.europa.eu/regional_policy
- Site de la ville d'Essen : <http://www.essen.de>
- Site de la ville de Berlin : <http://www.berlin.de>
- Site de la ville Dresden : <http://www.dresden.de>

FRANCE :

- Site officiel de la ville de Lille : <http://www.lilletourism.com>
- Linternaute.com - Encyclopédie des villes en France : <http://www.linternaute.com>
- Mairie de Paris : <http://www.paris.fr/portail>
- Office du Tourisme et des Congrès de Paris - Rapport annuel : chiffres clés : <http://www.parisinfo.com>
- Portail culturel de la ville de Lyon : <http://www.culture.lyon.fr/culture/sections/fr>
- Budget villes 2009 : <http://www.budget2009.lyon.fr>
- Office du Tourisme et du congrès de Marseille : <http://www.marseille-tourisme.com>
- Site officiel de la ville de Marseille : <http://www.marseille.fr>

POLOGNE :

- Krakow in numbers 2007 (official) - Municipality of Krakow : <http://www.krakow.pl>
- Czech Statistical Office - Statistical yearbook of the Capital City of Prague : <http://www.czso.cz>

Amérique du Nord :**ETATS-UNIS :**

- The Official museum directory 2008
- Official Visitor Site for Greater Philadelphia (Philadelphia and the countryside) : <http://www.gophila.com>
- City of Philadelphia : <http://www.phila.gov/reports>
- Celinea Business pages : <http://www.celinea.com>
- City of Atlanta : <http://www.atlantaga.gov>
- City of Dteroit -Department of Budget : 2007-2008 Executive Budget : <http://www.ci.detroit.mi.us>
- The city of Chicago's official tourism site : <http://www.explorechicago.org>
- The City of Chicago - Department of Budget & Management : <http://www.cityof-chicago.org>
- New Orleans Online.com : <http://www.neworleansonline.com>
- City of New Orleans : <http://www.cityofno.com>

CANADA :

- Culture Plan Progress Report : <http://www.toronto.ca/culture>
- Vancouver Info Center : <http://www.vancouverinfocenter.com/>
- Site officiel de la ville de Vancouver : <http://www.discovervancouver.com/museums.asp>
- Statistiques Canada : <http://www40.statcan.gc.ca>
- Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Enquête sur les dépenses de l'administration publique québécoise au titre de la culture : <http://www.stat.gouv.qc.ca>
- Worldweb.com : <http://www.toronto.worldweb.com>
- Site touristique de Toronto : <http://www.toronto-theatre.com>

Asie :**JAPAN :**

- Metropolitan Government Bureau Of General Affairs - Statistical Yearbook : <http://www.toukei.metro.tokyo.jp/tenkan/tn-index.htm> (donnée confirmée par l'ambassade)

SINGAPOUR :

Donnée fournie par l'ambassade

- Sources : Departement of Statistics of Singapore, office du tourisme de Singapour, World Travel & Tourism Council, National Art Council Singapore, CEIC databases, Calculs ME de Singapour

AUSTRALIE :

- Site touristique de l'Australie : <http://goaustralia.about.com>
- Site culturel de l'Australie : <http://www.theatresaustralia.com>
- Site de la ville de Sydney : <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au>

• Total number of students in the universities, Number of universities**Europe :****ROYAUME-UNI :**

- Glasgow city council : <http://www.glasgow.gov.uk>
- Higher Education Authority : <http://www.hee.ie/en/node/1216>
- Site de la ville de Dublin : <http://www.dublin.ie>
- Higher Education Statistics Agency : <http://www.hesa.ac.uk>
- Site de la ville de Liverpool : <http://www.liverpool.gov.uk>

ITALIE :

- MIUR (Ministero dell'Università e della Ricerca) : <http://statistica.miur.it/>
- Site de recensement des universités en Italie : <http://www.universitaitaliane.it/regione.asp> (puis consultation de chaque fiche)
- Site de la ville de Bologne : <http://www.comune.bologna.it>
- Site de la ville de Gènes : <http://www.comune.genova.it>
- Site de la ville de Florence : <http://www.comune.firenze.it>

ESPAGNE :

- Institution of Statistics-community of Madrid : <http://www.munimadrid.es>
- Institution Nacional de Estatica : <http://www.ine.es/>
- Consulat de France à Madrid : <http://ambafrance-es.org>
- Site de recensement des universités en Espagne : <http://www.statemaster.com/encyclopedia/List-of-universities-in-Spain>

GERMANY :

- German Academic Exchange Service : <http://www.daad.de/deutschland>
- Site de la ville d'Essen : <http://www.essen.de>
- Site de la ville de Berlin : <http://www.berlin.de>
- Site de la ville Dresden : <http://www.dresden.de>

FRANCE :

- Ministère de l'éducation nationale : <http://media.education.gouv.fr>
- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr>

POLOGNE :

- Krakow in numbers 2007 (official) - Municipality of Krakow : <http://www.krakow.pl>
- Czech Statistical Office - Statistical yearbook of the Capital City of Prague : <http://www.czso.cz>

Amérique du Nord :**ETATS-UNIS :**

- U.S. Census Bureau : <http://factfinder.census.gov>
- PhiladelphiaEducation.com : <http://www.philadelphiaeducation.com>
- City of Atlanta : <http://www.atlantaga.gov>
- City of Detroit : <http://www.ci.detroit.mi.us>
- The Chicago Education Directory : <http://www.chicagoeducation.com>

CANADA :

- Metro Vancouver : <http://www.metrovancouver.org>
- Site de la ville de Montréal : <http://ville.montreal.qc.ca>
- Association of universities and colleges in Canada : <http://www.aucc.ca/>

Asie :

SINGAPOUR : Données fournie par l'ambassade

AUSTRALIE :

- Australian Bureau of Statistics : <http://www.censusdata.abs.gov.au>
- Site de recensement des universités en Australie : <http://www.australian-universities.com>

Avertissement

Ce dossier réalisé par Ineum Consulting contient des renseignements généraux fournis « tels quels ». Dans la présente étude, Ineum Consulting fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Ineum Consulting peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engager à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Ineum Consulting a mis en oeuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Ineum Consulting ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre.

Liens avec les marques et / ou sociétés citées

La référence aux marques / sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude.

Ineum Consulting ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent.

En outre, Ineum Consulting n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

Droit d'auteur

©2009, Ineum Consulting

Ineum Consulting est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude.

Ineum Consulting autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Ineum Consulting est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle d'Ineum Consulting.

Ineum Consulting interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

A propos d'Ineum Consulting

Ineum Consulting est une société de conseil en stratégie, organisation et systèmes d'information. Ineum Consulting assiste ses clients dans la réalisation de leurs choix stratégiques, opérationnels et technologiques, en toute objectivité.

La gamme de services qu'elle couvre, focalisée sur la connaissance profonde des métiers de ses clients et sur sa capacité à mettre en oeuvre des solutions spécifiques, représente une force de proposition unique.

Ineum Consulting, 1 300 collaborateurs présents en Australie, Algérie, Belgique, France, Etats-Unis, Maroc, Pays-Bas, Luxembourg, Suisse et au Royaume-Uni, fait partie du groupe Management Consulting Group Plc, coté au London Stock Exchange.

Ineum Consulting a développé, à travers ses pratiques Secteur Public et CMT, ses compétences dans les secteurs de la culture, des communications, des médias, du divertissement et des nouvelles technologiques.

Ses consultants accompagnent des acteurs aux ancrages différents dans l'élaboration et la déclinaison de leur stratégie, et dans l'accompagnement de leur programme de transformation.

Pour plus d'informations, www.ineumconsulting.com

A propos du Forum d'Avignon

Le Forum d'Avignon est un événement international unique dont l'objectif est de rapprocher les mondes de la culture, de l'économie et des médias, trois secteurs dont la synergie est essentielle pour porter tout projet culturel. Le Forum d'Avignon promeut, les relations fécondes entre la culture, les médias et l'économie.

Le Forum d'Avignon a été conçu pour débattre de ces enjeux en offrant un espace inédit de rencontres et d'analyse. Il réunit, au niveau mondial, bon nombre de celles et ceux qui contribuent à la vitalité de la création, de sa production, de son financement comme de son rayonnement : artistes, intellectuels, responsables politiques, chefs d'entreprise, représentants des industries culturelles, mécènes

Pour plus d'informations, www.forum-avignon.org



Our offices

Algeria - Algiers

26, Rue Didouche Mourad
16006 Algiers
Phone : +213 (0) 21 63 28 35

Australia - Sydney

Level 16, 55 Clarence Street
Sydney, 2000, NSW
Phone: +61 (0)2 9367 8800

Australia - Melbourne

Level 8,350 Collins Street
Melbourne, VIC 3000
Phone: +61 (0)3 9639 5733

Belgium - Brussels

Woluwe Gate
Boulevard de la Woluwe 2, Bte 4
B-1150 Brussels
Phone: +32 2 663 7920

France - Paris

159 Av Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine
Phone: +33 1 55 24 30 00

France - Lyon

Immeuble « Le Front de Parc »
109, boulevard de la bataille
de Stalingrad – BP 11259
69608 Villeurbanne cedex
Phone : +33 4 72 82 52 00

France - Marseilles

Les Docks - Atrium 10.4
10 Place de la Joliette
BP 94554, 13567 Marseille
Phone: +33 4 91 99 59 20

France - Nantes

Impasse Augustin Fresnel
BP 80363, 44816 Saint-Herblain
Phone: +33 2 51 80 14 06



Luxembourg - Leudelange

41, Zone d'activité Am Bann
3372 Leudelange
Phone: +352 26 37 74 1

Morocco - Casablanca

Twin Center, Tour Ouest, 16^{ème} étage
Angle Bd Zerktouni & Al Massira
20100 Casablanca
Phone: + 212 (0) 22 95 83 21

Netherlands - Amsterdam

Toren A de Entree 37E
1101BH Amsterdam
Phone: +31 20 312 36 60

Switzerland - Zurich

551 Badenerstrasse
8048 Zurich
Phone: +41 44 637 41 41

Switzerland - Geneva

105 Rue de Lyon
1203 Geneva
Phone: +41 22 340 56 32

United-Kingdom - London

10 Fleet Place
London EC4M 7RB
Phone: +44 20 7710 5200

USA - Los Angeles

1 Technology Drive Suite I-821
Irvine, CA 92618
Phone: +1 949 609-0123

USA - New York

70 East 55th Street
5th Floor
New York, NY 10022
Phone: +1 212 521 0225