

Culture & Performance Économique



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

SOMMAIRE



I. LES ENJEUX DE LA CULTURE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ET LA CRÉATION D'EMPLOIS

1. Attractivité des territoires : quels liens entre le développement économique et social, et l'intensité culturelle et universitaire ? 4
2. Principales conclusions de l'étude publiée en 2009..... 5
3. Objectifs et périmètre de l'étude 2010..... 6



II. CULTURE MAP 2010 : CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DES VILLES – CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS

1. La position des villes intégrées en 2010 confirme la typologie définie en 2009..... 8
2. L'importance du choix des filières et de leur valorisation dans les stratégies mises en œuvre 10
3. Les stratégies des villes « historiques » et « convaincues » semblent favoriser l'implantation des entreprises culturelles sur leur territoire 12



III. VALEUR AJOUTÉE DU SECTEUR CULTUREL EN TERMES D'EMPLOIS, D'ÉCONOMIE ET DE COHÉSION SOCIALE

1. Le poids, la caractérisation et les tendances des emplois du secteur culturel..... 13
2. La culture contribue au développement durable de l'emploi 15
3. Le secteur culturel est créateur de valeur économique..... 16
4. De nouveaux modes de coopération entre les entreprises privées du secteur de la culture, les organismes publics, les centres de formation, et les créateurs..... 17
5. La présence de formations supérieures, notamment culturelles, facteur de développement de l'innovation du territoire 19
6. La culture est un levier de développement de la cohésion sociale et du capital humain 20



PISTES DE RÉFLEXION 22



ANNEXE 26

La bibliographie et les sources statistiques de l'étude sont disponibles en téléchargement sur le site du Forum d'Avignon : www.forum-avignon.org



I. Les enjeux de la culture dans le développement

1. Attractivité des territoires : quels liens entre le développement économique et social, et l'intensité culturelle et universitaire ?

Dans un monde de plus en plus global et urbain, les villes et métropoles, dans le cadre de leur stratégie d'attractivité et de développement exogène, cherchent à attirer les capitaux, la matière grise et les énergies créatives. La culture et la créativité deviennent d'importants moteurs du développement avec l'émergence rapide des nouvelles technologies, la transformation de l'économie industrielle en une société essentiellement fondée sur la production et la diffusion de l'information et du savoir.

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 pôles 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.)

Un territoire doit également prendre en compte quatre types de facteurs d'attractivité majeurs dans sa stratégie de développement.

Facteurs d'attractivité des territoires			
Intensité culturelle <ul style="list-style-type: none"> ■ Villes d'événements ■ Infrastructures et services culturels ■ Mise en valeur de l'architecture ■ Diversité et multi-culturalité 	Economie de la connaissance <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité de l'enseignement ■ Connaissance des langues ■ Qualification du capital humain ■ Recherche et innovation 	Cadre de vie et environnement <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité des soins de santé ■ Vie nocturne ■ Cadre environnemental ■ Qualité de vie ■ Qualité des télécommunications ■ Qualité des transports internes 	Développement des entreprises <ul style="list-style-type: none"> ■ Compétitivité salariale ■ Diversité économique (concentration et diversité des entreprises) ■ Coût et souplesse d'accès à l'immobilier ■ Accès aux marchés ■ Connectivité externe (réseau télécom et de transports)

La Culture, définie par l'UNESCO 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 », permet de réconcilier objectifs économiques et objectifs sociaux.

L'Union européenne, quant à elle, fait de la culture un axe majeur de sa stratégie « Europe 2020 » pour développer une économie s'appuyant sur la connaissance et l'innovation afin d'assurer un avenir durable.

Début 2010, la Commission européenne soulignait dans son Livre Vert (« Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives ») que « les industries créatives et culturelles se composent d'entreprises hautement innovantes dotées d'un grand potentiel économique et constituent l'un des secteurs les plus dynamiques d'Europe ».

La prise de conscience de ce potentiel par les acteurs publics et privés progresse. De nombreuses villes intègrent déjà dans leur stratégie de développement la culture, pour organiser leur reconversion ou s'orienter résolument vers une économie de la connaissance et de l'innovation.

2. Principales conclusions de l'étude publiée en 2009

La première édition de l'étude Ineum Consulting pour le Forum d'Avignon a permis d'investiguer les liens entre culture et attractivité des territoires :

- en interrogeant le rôle de la culture dans l'économie d'ensemble d'un territoire, dans sa capacité à générer des activités et des richesses durablement, et
- en cherchant à identifier les conditions du succès d'une stratégie d'attractivité fondée sur la culture.

L'analyse de onze indicateurs d'un panel de 32 villes (à un niveau mondial) a permis de construire une cartographie du positionnement et des stratégies de ces villes en matière de politiques culturelles et de développement (Culture Map).

Cette cartographie a mis en évidence et permis de définir :

6 grandes typologies de villes :

- les émergentes, ■ les volontaristes, ■ les convaincues, ■ les historiques, ■ les rentières, ■ les pragmatiques.

3 types de stratégies :

- les stratégies d'évolution de l'identité originelle (souvent conduites par des mutations économiques),
- les stratégies fondées sur l'attractivité dans une logique de compétition (internationale, nationale ou régionale),
- les stratégies de renforcement de la cohésion sociale et d'amélioration du cadre de vie.

5 leviers principaux d'accélération et d'ancrage de ces stratégies (pouvant être combinés) :

- le recours à des alliances en matière d'ingénierie culturelle,
- la valorisation d'un patrimoine culturel (immobilier, mobilier, immatériel),
- l'implantation d'un nouvel équipement culturel innovant s'appuyant sur le geste architectural,
- l'urbanisme,
- la création de pôles de développement culturel d'excellence, mettant en œuvre une démarche collective coordonnée avec les acteurs privés et publics.

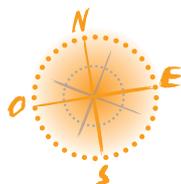
L'innovation doit être au cœur des initiatives lancées : geste architectural pour la création d'un nouvel équipement culturel, thématique des événements, mode de valorisation d'un patrimoine matériel et immatériel...

Des constats et enseignements ont été relevés :

- Il est probable qu'il y ait une relation entre l'intensité culturelle et un dispositif de formation d'excellence d'une part, et la performance économique d'une ville d'autre part. Cependant, le sens de cette relation reste encore à confirmer.
- L'existence d'un patrimoine naturel et/ou culturel constitue un atout majeur pour une ville. Il lui donne un avantage compétitif et contribue à sa visibilité et à son attrait, à condition qu'il soit valorisé.
- L'insuffisance de patrimoine culturel matériel peut être suppléée par des politiques culturelles et le développement de l'enseignement supérieur. En tout état de cause, l'étude 2009 a montré que 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.
- Le développement d'une économie de la connaissance, en associant politique culturelle et enseignement supérieur, permet également à une ville d'attirer et de fixer une population fortement consommatrice de services et biens culturels et de disposer d'un vivier de compétences et d'énergies créatives, nécessaires à l'innovation.

Au cours des débats faisant suite à la présentation de l'étude lors du Forum d'Avignon 2009 :

- La mise en place de pôles de développement culturel ou clusters à vocation culturelle, avec une mobilisation des pouvoirs publics, a été défendue par l'ensemble des participants.
- Les pouvoirs publics et les organisations internationales ont également été incités à conduire un travail de recherche statistique et de développement de pratiques comparatives afin d'améliorer les outils d'observation et la qualité de données comparables concourant à une mesure d'impact des stratégies fondées sur la culture et l'économie de la connaissance, afin de mieux éclairer la prise de décision des acteurs publics et privés.
- La nécessité d'intégrer des critères sociaux et culturels dans la mesure de la performance des sociétés, et non le seul critère du PIB, a été relayée lors du Forum par Pier Carlo Padoan, Secrétaire général adjoint de l'OCDE, dans la lignée des travaux Sen-Stiglitz-Fitoussi.



Culture : « 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 » (Unesco)



3. Objectifs et périmètre de l'étude 2010

a. Axes de réflexion et objectifs de l'étude 2010

En s'appuyant sur les constats et pistes de réflexion 2009, les axes de réflexion 2010 sont les suivants :

- Après élargissement du panel à 47 villes et 21 pays, le positionnement des villes intégrées en 2010 confirme-t-il les 6 grandes typologies de villes identifiées en 2009 ?
- Quel est le poids du secteur culturel dans l'économie globale ? Le secteur culturel est-il générateur d'activité et d'emplois durables ? Comment le secteur culturel contribue-t-il au développement des autres secteurs de l'économie ?
- Comment apprécier le rôle de la culture comme facteur d'attractivité et de performance dans la compétition mondiale des territoires et caractériser la valeur ajoutée d'une politique de développement fondée sur la culture pour un territoire : valeur économique (produits et services, export), valeur sociale et de cohésion, image, création et innovation (brevets, copyright) ?
- Est-il alors possible d'esquisser les conditions du succès d'une stratégie d'attractivité fondée sur la culture ?

La présente étude a donc un double objectif :

- Préciser les liens entre la culture et le développement, en faisant plus particulièrement un focus sur la création d'emplois durables, et en élargissant l'analyse à 15 nouvelles villes et 2 nouveaux continents (Moyen-Orient/Afrique et Amérique du Sud)
- Proposer des pistes de réflexion 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 les articulations entre filières culturelles et filières de formation.

b. Définitions et périmètre de l'étude 2010

L'étude observe le secteur culturel au sens large, constitué :

- des activités culturelles (musique, cinéma, architecture...)
- des biens culturels (tableaux, photographies, jeux vidéo, films, œuvres musicales, objets antiques, instruments de musique...)
- des services culturels (activités de distribution audiovisuelle, promotion de spectacles et d'événements culturels, services d'information culturelle...)
- 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.

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

(a) 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,

(b) 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,

(c) 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.

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 :

(a) les traditions et expressions orales, y compris la langue comme vecteur du patrimoine culturel immatériel ;

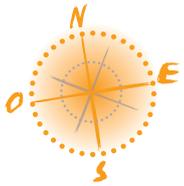
(b) les arts du spectacle ;

(c) les pratiques sociales, rituels et événements festifs ;

(d) les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ;

(e) les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel.

L'étude s'intéresse particulièrement aux métiers et aux parcours de formation de ce secteur. Si, en ce qui concerne les formations culturelles, un effort de classification et de recensement est à faire à un niveau international, les métiers du secteur culturel ont, quant à eux, fait l'objet d'une clarification par l'UNESCO qui propose, dans son Cadre pour les Statistiques Culturelles, une définition et une catégorisation sur laquelle nous nous sommes appuyés dans nos analyses.



Il n'existe pas d'outils statistiques partagés au niveau 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'implantation.

L'emploi culturel couvre à la fois les emplois des professions de la culture exercées dans l'ensemble de l'économie (comme les activités de design), et tous les emplois dans les secteurs culturels de l'économie (activités économiques culturelles).

L'UNESCO a défini une nomenclature sur l'emploi culturel permettant de délimiter les professions du secteur. Il s'agit de la Classification Internationale Type des Professions (CITP) dans laquelle les professions culturelles désignent celles en rapport avec la production créative et artistique et la gestion et la préservation du patrimoine. Elles consistent :

- à générer, développer, préserver ou refléter un sens culturel ou spirituel ;*
- à créer, produire et diffuser des biens et services culturels, qui sont généralement associés à des droits de propriété intellectuelle ;*
- à travailler à des fins d'expression artistique (arts visuels, théâtre, musique, littérature, danse).*

Les professions de la culture sont des activités professionnelles avec une dimension culturelle, comme libraire, écrivain, artiste, architecte, etc... Toutes ces professions sont prises en compte, quelle que soit l'activité principale de l'employeur.

Les formations culturelles observées dans le cadre de l'étude sont l'ensemble des enseignements supérieurs permettant de développer les compétences correspondant aux emplois culturels.

Les entreprises culturelles représentent dans leur sens le plus strict les établissements et entreprises de production et de diffusion consacrés aux arts et lettres : arts d'interprétation (théâtre, musique, danse, opéra, cirque, etc.), arts visuels (galeries d'art, musées, etc.), bibliothèques et patrimoine. Dans leur acception la plus large, elles comprennent les industries culturelles produisant et distribuant des biens et services culturels (film, CD, spectacles de variétés, édition, métiers d'art, etc.) et les médias (radio, télévision, journaux, périodiques, etc...)

c. Méthodologie retenue pour l'étude 2010

L'étude s'appuie cette année sur une démarche en 3 volets : une analyse quantitative d'un panel de villes a été effectuée, complétée par des études de cas qualitatives et de nombreux entretiens avec des experts internationaux pour confronter les points de vue et nourrir la réflexion.

Le panel de l'étude 2010 analysé quantitativement a été enrichi de 15 nouvelles villes de 9 pays supplémentaires (portant le panel à 47 villes) et d'un volet sur les questions de l'emploi culturel.

L'analyse quantitative est complétée d'études de cas sur Avignon, Bamako, Mumbai, Bruxelles, Casablanca, Florence, Los Angeles, la Nouvelle Orléans, le Grand Paris, et d'interviews d'experts et d'acteurs des stratégies menées. Les études de cas réalisées en 2010 viennent compléter les études de cas réalisées en 2009 (Montréal, Nancy, Abu Dhabi et Bilbao).

Au delà de l'enrichissement du panel de villes de l'analyse quantitative et des nouvelles études de cas présentées ci-dessous, nous avons procédé à une quarantaine d'entretiens avec des experts internationaux.

L'analyse qualitative repose sur l'analyse détaillée de 9 villes, sélectionnées selon 3 axes :

- Un axe géographique, afin de disposer d'exemples dans plusieurs régions du monde.
- Un axe lié aux choix stratégiques des villes. Les villes retenues prennent des initiatives dans le domaine culturel et misent notamment sur la culture pour se développer.
- Un axe « filière culturelle », afin d'étudier les stratégies reposant sur différentes filières (spectacle vivant, patrimoine, cinéma...).

Par ailleurs, l'importance de la population de la ville-centre et l'aire métropolitaine à laquelle elle appartient a été prise en compte. Cela nous a permis d'analyser des territoires dont la ville-centre compte une population de moins de 500 000 habitants, comprise entre 500 000 et 1 million d'habitants, ou supérieure à 1 million d'habitants.

La démarche adoptée pour l'analyse de ces initiatives a consisté en l'étude des différentes stratégies et offres culturelles grâce à une recherche bibliographique sur chaque ville, complétée d'entretiens avec des experts. 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.

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





II. Culture map 2010 : cartographie stratégique

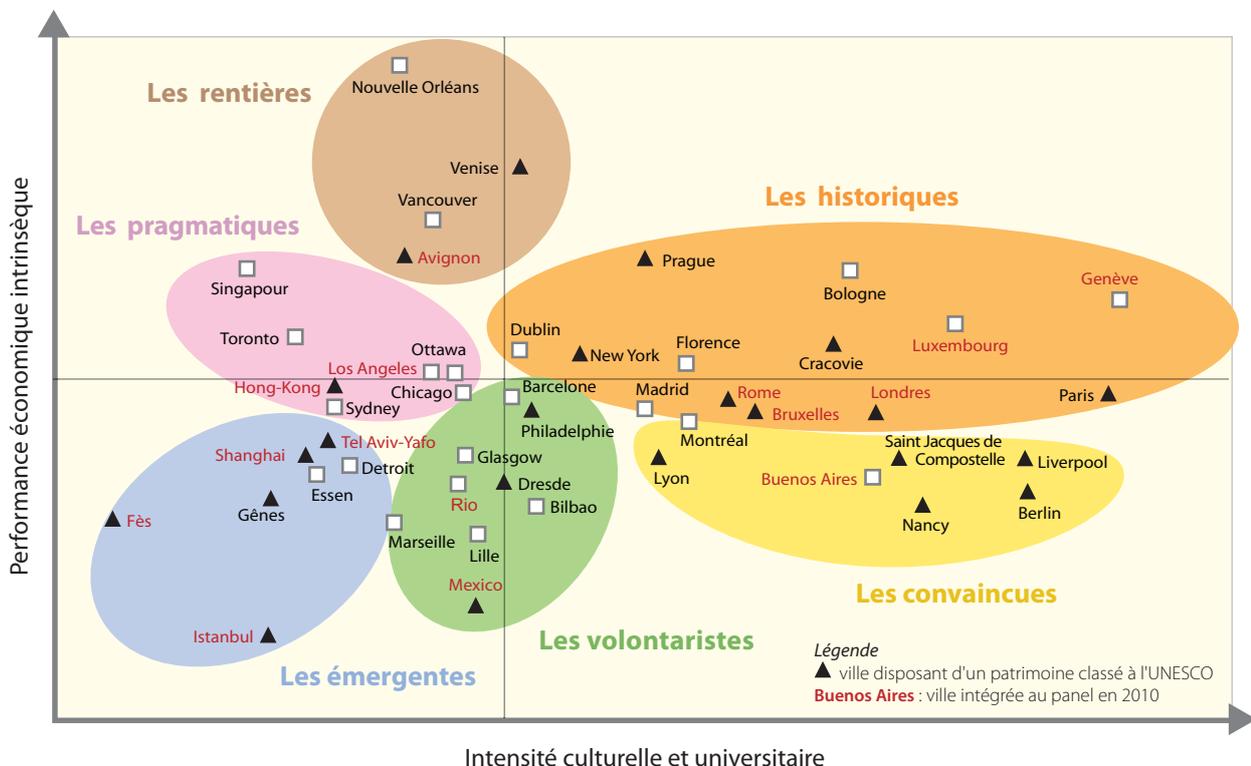
L'étude qualitative et quantitative réalisée permet de tirer plusieurs enseignements et de proposer des pistes de réflexion concernant les stratégies mises en œuvre et les leviers d'accélération et d'ancrage. L'étude soulève également de nouvelles questions et permet sur la base de faisceaux d'indices ou de présomptions d'exprimer de nouvelles hypothèses.

1. La position des villes intégrées en 2010 confirme la typologie définie en 2009

La première édition de la Culture Map, présentée en 2009, a permis de définir de façon expérimentale une typologie fondée sur 6 regroupements de villes partageant des logiques stratégiques et des situations similaires. L'intégration dans l'édition 2010 de la Culture Map de 15 nouvelles villes conforte et enrichit cette typologie.

La Culture Map, présentée ci-dessous, permet de positionner les villes sur 2 axes : l'intensité culturelle et universitaire d'une part, et la performance économique intrinsèque d'autre part (selon la méthodologie rappelée en annexe).

Culture Map 2010



La caractérisation de ces familles a été approfondie par l'analyse de la situation de chaque ville, au regard du poids des politiques culturelles et/ou éducatives par rapport à d'autres politiques de développement, ainsi que l'impact de l'héritage du patrimoine historique et de la situation économique d'origine.

■ Les « émergentes » :

- Elles ont un capital de départ faible au niveau de leur patrimoine culturel matériel ou au niveau du budget culturel annuel par habitant (à l'exception d'Essen (142 €) contre une moyenne de 43 € pour les villes émergentes). La proportion d'étudiants dans la population est très faible (de 0 à 6 %), car elles ont peu d'établissements d'enseignement supérieur. Leur PIB par habitant est faible : par exemple, 1 058 €/habitant pour Fès, 3 890 €/habitant pour Shanghai, 6 708 €/habitant pour Istanbul contre une moyenne de 24 320 €/habitant sur les villes du panel. Malgré ces conditions peu favorables, elles peuvent lancer des projets culturels. A titre d'exemple, Essen mène actuellement avec d'autres collectivités de la Ruhr un projet de développement culturel et universitaire ambitieux, visant à développer et valoriser son patrimoine et son offre culturelle et universitaire, afin de devenir une grande métropole culturelle attractive. Essen, comme Istanbul, est d'ailleurs Capitale européenne de la Culture en 2010.

■ 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 importante (97 €/habitant) ou un patrimoine culturel important (exemple : Rio regroupe 56 sites touristiques majeurs, 44 musées, 118 théâtres et opéras, mais sa dépense culturelle publique (de 12 €/habitant) est inférieure à la dépense moyenne des villes « volontaristes »).

■ Les « convaincues » :

- Elles ont largement investi dans le domaine culturel et sont en attente des retombées de leurs actions. Elles se préoccupent du lien entre culture et économie et mettent très souvent en œuvre des politiques de clusters (Lyon, Montréal...).
- Buenos Aires (3 millions d'habitants) appartient à cette catégorie de villes. Bien qu'elle n'attire proportionnellement à sa population que peu de touristes (0,75 touriste par habitant, soit 2,3 millions de touristes par an), elle compte (après Paris, Londres et Berlin) le nombre le plus important de théâtres, opéras et musées (123 musées, 176 théâtres et opéras), et son université accueille un nombre d'étudiants important (13% de la population, soit 393 000 étudiants), supérieur à la moyenne des villes du panel de sa taille (8% pour les villes de plus d'un million d'habitants).

■ Les « historiques » :

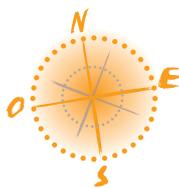
- Elles capitalisent sur un patrimoine historique et culturel important (Paris, Florence, Dublin, Prague, Bologne, Cracovie) et lancent des initiatives pour renforcer leur attractivité : création de nouveaux équipements culturels à rayonnement international (comme par exemple ces dernières années, à 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.
- Genève, Luxembourg, Bruxelles et Rome se positionnent dans cette catégorie. Genève, Bruxelles et Luxembourg bénéficient des 3 PIB les plus élevés du panel (respectivement 52 214 €/habitant, 42 520 €/habitant et 37 700 €/habitant), mais ne disposent pas d'une offre très importante en équipements culturels (moyenne du panel : 48 musées et 34 théâtres ou opéras ; offre la plus importante (Paris) 173 musées et 173 théâtres ou opéras ; Genève : 35 musées et 29 théâtres ou opéras ; Bruxelles : 90 musées et 35 théâtres ou opéras ; Luxembourg : 12 musées et 6 théâtres ou opéras). Elles bénéficient en revanche d'un important tourisme d'affaire, en lien avec leur forte ouverture internationale, leur caractère multilingue et multiculturel. Elles investissent beaucoup en termes de dépense publique culturelle (745 €/habitant pour Genève, 748 €/habitant pour Luxembourg).

■ Les « rentières » :

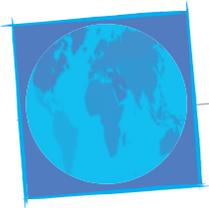
- Leur performance économique provient majoritairement de l'activité touristique, avec un très fort effet de levier entre l'investissement consacré et les résultats obtenus. En 2007, Venise a accueilli 14,6 millions de touristes, en ayant une dépense culturelle publique annuelle de 99 €/habitant. La Nouvelle-Orléans a accueilli 7,5 millions de touristes, en ayant une dépense culturelle publique annuelle de 10 €/habitant. Vancouver a accueilli 8,9 millions de touristes, en ayant une dépense culturelle publique annuelle de seulement 16 €/habitant.
- La ville d'Avignon (92 454 habitants) a accueilli en 2007 4 millions de visiteurs (soit 43 touristes par habitant). Elle se classe en seconde position en nombre de touristes par habitants derrière Venise, alors que sa dépense culturelle publique annuelle était de 136 €/habitant (la dépense par habitant étant de 115 € en moyenne sur l'ensemble du panel). Son offre culturelle repose principalement sur son festival de théâtre et sur le palais des Papes, un des sites les plus visités en France en dehors de la région parisienne.

■ Les « pragmatiques » :

- Ces villes bénéficient de bons résultats parce qu'elles s'appuient sur d'autres leviers de développement que la culture, sans pour autant s'en désintéresser. Ottawa est un centre administratif important. Singapour, Sydney, Chicago, Toronto sont des places financières importantes.
- Los Angeles et Hong Kong sont des métropoles dont la culture n'est qu'un des secteurs d'activité. Ainsi, à Los Angeles, c'est le 3ème secteur d'activité après celui de « l'Éducation-Santé-Protection sociale », et celui des « Services scientifiques et administratifs ».



L'intégration de nouvelles villes dans la Culture Map conforte et enrichi une typologie fondée sur 6 regroupements de ville partageant des stratégies et situations similaires.



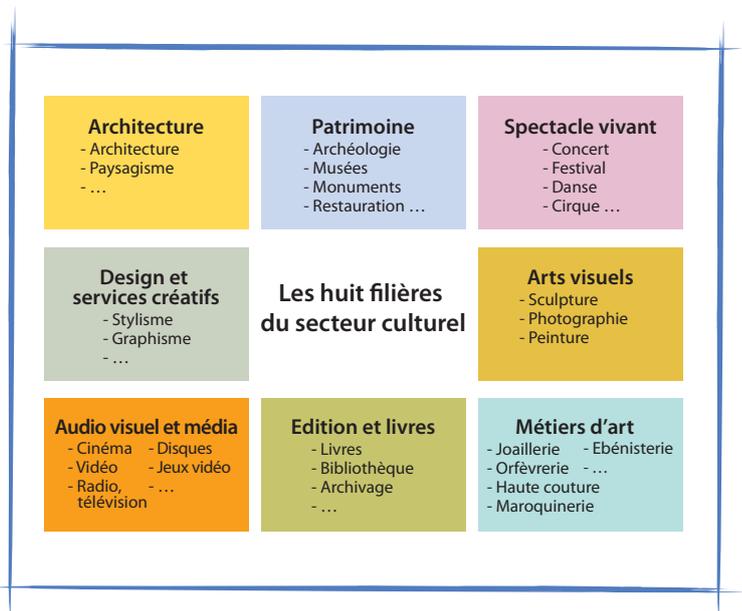
2. L'importance du choix des filières et de leur valorisation dans les stratégies mises en œuvre

L'analyse qualitative d'un échantillon des villes du panel souligne l'importance du choix des filières et de leur valorisation dans le cadre des stratégies mises en œuvre.

Le secteur culturel peut être structuré en 8 filières.

Une analyse par filière permet de mettre en avant des stratégies de développement culturel différentes, selon l'importance accordée à chaque filière et le soutien qui leur est apporté.

Le choix des filières est directement issu d'un diagnostic permettant de déterminer quelle est la ou les filière(s) la plus pertinente(s) au regard des atouts de la ville, des objectifs qu'elle cherche à atteindre et de son niveau d'ambition, ainsi que de la capacité à mobiliser les énergies et les ressources.



Les stratégies menées par les villes se déclinent souvent sur au moins 2 filières, pour lesquelles sont recherchés la mise en place de coopérations, la recherche de synergies et le montage de projets de création/innovation communs.

Trois grands types de stratégies apparaissent :

- **Stratégie de focalisation** : certaines villes sont très focalisées sur une ou deux filières, comme par exemple La Nouvelle Orléans, Nancy, ou Avignon, qui ont des stratégies affirmées dans le domaine du spectacle vivant et sur une autre filière.
- **Stratégie de diversification** : d'autres villes ont élargi progressivement leurs domaines de compétence à d'autres filières. Par exemple, Florence, dont les filières historiques sont le patrimoine et les métiers d'arts, investit également désormais dans la restauration d'art et le management du luxe (services créatifs).
- **Stratégie globale** : d'autres villes enfin mènent des stratégies de soutien à l'ensemble des filières via le développement de pôles d'excellence culturels, comme par exemple Paris, qui accueille l'ensemble des filières culturelles sur son territoire.

Le tableau ci-dessous synthétise les choix de filières constatés dans les cas de 13 villes pour lesquelles nous avons réalisé des études détaillées en 2009 et 2010.

Filières culturelles situées au cœur de la stratégie des villes analysées								
	Patrimoine et musées	Spectacle vivant	Audio-visuel et médias	Design et services créatifs	Architecture	Métiers d'art	Arts visuels	Edition et livres
Paris	✕	✕		✕	✕	✕	✕	✕
Florence	✕			✕	✕	✕	✕	
Montréal	✕	✕	✕	✕			✕	
Bruxelles-Capitale	✕	✕	✕	✕	✕			✕
Abu Dhabi	✕		✕		✕			
Los Angeles		✕	✕	✕				
Mumbai		✕	✕	✕		✕		
Avignon	✕	✕						
Bamako			✕			✕		
Nouvelle-Orléans		✕	✕				✕	
Casablanca	✕		✕		✕			
Bilbao	✕				✕			
Nancy	✕							

Légende : un « ✕ » indique l'existence d'une filière culturelle et sa dimension stratégique pour une ville. D'autres filières peu développées peuvent être présentes sur le territoire sans être stratégiques.



Avignon, ville « rentière », a construit sa stratégie culturelle sur la filière du spectacle vivant, développant le festival et une filière de formation supérieure dans ce domaine, et sur la filière patrimoine.

Illustration de la stratégie de focalisation

Le spectacle vivant est un pilier historique de la stratégie culturelle d'Avignon. Créée en 1947, la version « IN » du festival a accueilli en 2009 plus de 151 000 visiteurs, et la version « OFF » un million. Le nombre de spectacles et de créations en font un festival incontournable au niveau mondial. Les retombées économiques du Festival « IN » sont estimées à 14 millions d'euros, et le « OFF » à 40 millions d'euros ; les retombées en termes de visibilité sont majeures pour la ville. La ville soutient par ailleurs financièrement une dizaine de théâtres, et accueille sur son territoire un des premiers opéras de création de France situés hors de Paris, proposant ainsi une offre culturelle très importante pour une ville de 90 000 habitants. Par ailleurs, d'autres festivals ont été créés, pour rythmer l'année culturelle et touristique, dans le domaine de la musique contemporaine, du blues, du jazz, de la danse...

Afin d'accompagner le développement du spectacle vivant, Avignon a mis en place des formations culturelles dans ce domaine. L'Institut supérieur des techniques du spectacle (ISTS) a été fondé dès 1987. L'université propose un cursus Licence Master Doctorat dans le domaine du théâtre. Des formations sur l'environnement culturel sont proposées : dans le domaine du droit, de l'administration, de la gestion de projets culturels, de la communication et de la médiation... L'Université réfléchit actuellement à la constitution d'un réseau avec d'autres structures de formation de la ville, afin de proposer aux étudiants un environnement global de formation (création d'un écosystème) plutôt qu'une formation liée à une seule école.

La visibilité d'Avignon au niveau international lui permet de valoriser son patrimoine historique, et de développer ainsi une activité de tourisme culturel qui constitue le second pilier de sa stratégie. Le Palais des Papes accueille à lui seul plus de 600 000 visiteurs par an, ce qui en fait l'un des monuments les plus visités de France.

La ville d'Avignon porte désormais son regard dans deux directions pour soutenir et accélérer son développement culturel : une implication plus forte (notamment financière) des collectivités environnantes et de la communauté urbaine du Grand Avignon, dont la population bénéficie de l'offre culturelle soutenue principalement par la commune d'Avignon. Cela pourrait permettre de soutenir le développement de nouvelles filières culturelles, telles que les arts visuels, la musique ou le cinéma. L'implantation de la collection d'art contemporain Yvon Lambert s'inscrit par exemple dans le développement d'une filière arts.



Florence, ville « historique » dont le secteur culturel est le 1er secteur économique, souhaite passer d'une consommation culturelle et touristique « de masse » à une consommation « haut de gamme », afin de conforter sa position sur ses filières historiques et d'accroître son développement sur d'autres filières.

Illustration de la stratégie de diversification

Florence est la ville culturelle dédiée à la Renaissance italienne, un musée à ciel ouvert qui accueille plus de 7 millions de touristes par an. Premier secteur économique de Florence, le secteur touristique est fragilisé par la crise.

Le tourisme de masse dégrade l'image et la qualité de vie dans la ville. Terre historique de Versace, Ferragamo, Gucci..., la production de luxe (haute couture, articles de cuir, ...) à Florence est également menacée par la diffusion du « luxe accessible », une érosion de l'attachement au « made in Italy » et la contrefaçon. Florence est donc très dépendante de la consommation de ses touristes étrangers et de l'export du luxe.

Aujourd'hui, la ville ambitionne de monter d'un cran et de diversifier son économie de la culture, de la création à la consommation culturelle. Ainsi, la promotion de la destination haut de gamme pour renforcer le tourisme d'affaire (Art & Business), la structuration de l'artisanat d'art au sein d'un lobby européen, l'internationalisation de la restauration d'art experte, l'apparition d'un événementiel contemporain et d'une offre muséale numérique, sont autant de réajustements récents pour faire de la culture un moteur durable de l'économie. Pour soutenir la création de qualité, la mise en réseau des acteurs de l'enseignement supérieur culturel (Firenze sapere, 2009) ou de la filière de l'artisanat d'art (Artex, 1987), sont des pistes de travail en cours, organisée selon une gouvernance élargie. Au sein de chacune de ces plateformes, les décideurs publics et les acteurs privés de Florence (chambres de commerce...) et sa région, se rencontrent pour se coordonner et promouvoir ensemble les excellences de Florence (répertoire d'entreprises, d'écoles...).

Internet joue un rôle croissant, comme plateforme marketing valorisant les excellences (mode, artisanat, restauration) avant, pendant et après les foires culturelles dédiées.

A l'avant-garde de la création entrepreneuriale, l'école Polimoda forme en « end-to-end » sur tout le cycle culturel, de la création de mode et design aux services du Management du luxe, et ce, avec une forte interaction avec le district industriel local, les marques (par exemple, Versace) et l'exploration des marchés émergents (Brésil, Russie, Chine, Inde).



Paris, métropole « historique », mise sur la culture pour maintenir son rang de première destination touristique mondiale et de ville créative et assurer son développement sur l'ensemble des filières culturelles.

Illustration de la stratégie globale

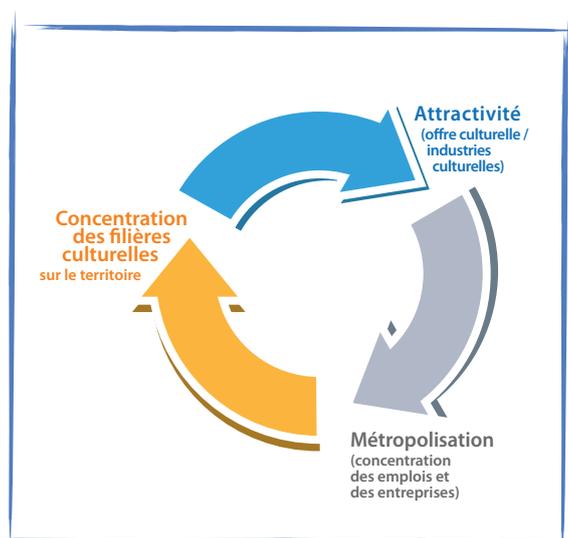
L'offre culturelle extrêmement riche de Paris est l'un des facteurs d'attractivité clé de la ville pour les touristes, les habitants et les étudiants. Les filières culturelles sont dans leur ensemble présentes sur ce territoire : Paris bénéficie d'un patrimoine prestigieux et compte un nombre très important de monuments célèbres, une offre muséale unique, 170 théâtres, 3 opéras. Les acteurs des filières cinéma, édition, musique sont regroupés en clusters.

Paris accueille annuellement près de 28 millions de visiteurs, et la région Ile-de-France 44 millions de visiteurs, ce qui en fait la première destination touristique au monde. Le tourisme culturel regroupe 12,8% des emplois de la capitale, soit 147 000 emplois directs et presque autant d'emplois indirects : il s'agit du 1er employeur de la ville. Ce secteur assure chaque année 8 milliards d'euros de retombées économiques et 30 millions d'euros de recettes fiscales liées à la taxe de séjour.

L'agglomération parisienne occupe une place importante sur la scène mondiale des industries culturelles, au même titre que New York ou Londres. Les activités culturelles contribuent au rayonnement international et à l'identité de la région, voire de la France.

Les activités liées à ces industries renforcent considérablement l'attractivité de l'Ile-de-France.

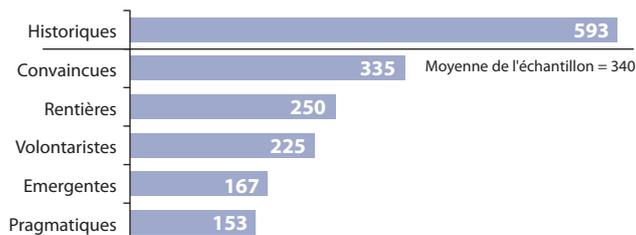
Ce secteur a par ailleurs un effet d'entraînement sur d'autres secteurs comme les loisirs, le tourisme et les fournisseurs des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Les industries culturelles représentent un intérêt économique en matière d'emplois, d'exportations et de revenus. La présence et la pérennité d'un tissu diversifié d'industries culturelles sont des atouts qui contribuent à renforcer la créativité, l'identité culturelle et la capacité d'innovation nécessaires à la compétitivité régionale. Le développement de ces industries est facilité par la taille de la métropole. Cet « avantage compétitif » observé dans le cas de Paris illustre un des effets apporté par la grande taille d'une ville : plus l'agglomération urbaine est peuplée, plus la concentration d'industries culturelles est aisée. Ainsi, grâce à sa population, le territoire est plus productif et possède un potentiel d'innovation plus important.





3. Les stratégies des villes « historiques » et « convaincues » semblent favoriser l'implantation des entreprises culturelles sur leur territoire

Nombre d'entreprises du secteur culturel pour 100 000 actifs en 2007 par catégorie pour 21 villes du panel



L'analyse de 21 villes du panel indique en moyenne une concentration de 346 entreprises culturelles pour 100 000 actifs non chômeurs. Les villes « historiques » concentrent 593 entreprises pour 100 000 actifs (soit 58 % de plus). Les villes « convaincues » arrivent en seconde position, avec 335 entreprises culturelles pour 100 000 actifs.

Cet effet de concentration semble d'autant plus fort pour les villes de plus d'un million d'habitants (401 entreprises culturelles pour 100 000 actifs non chômeurs, quand la moyenne des villes de moins de 500 000 habitants est de 291 entreprises).

Par ailleurs, on constate que les villes de plus d'un million d'habitants ont une densité d'entreprises culturelles supérieure de plus de 70 % à celle des villes de moins de 500 000 habitants (les villes de moins de 500 000 habitants comptent en moyenne 291 entreprises culturelles pour 100 000 actifs non chômeurs).



Florence : une filière artisanat d'art composée de plus de 1 300 entreprises

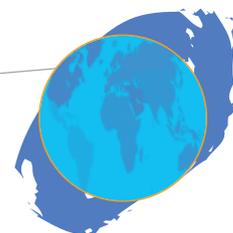
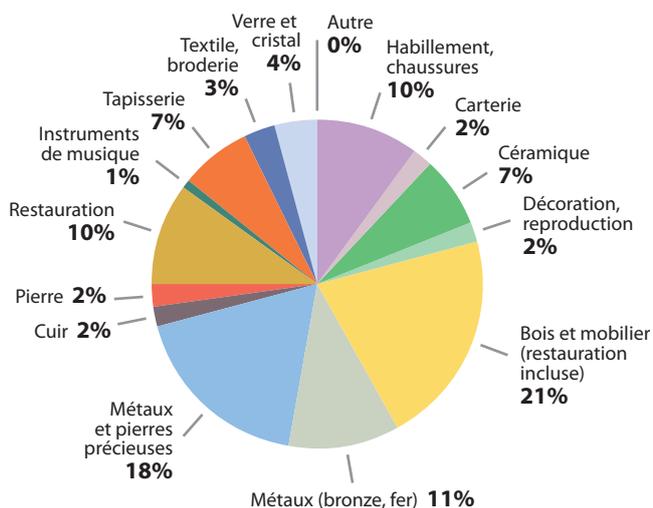
Illustration de la concentration d'entreprises liée à une stratégie de ville dite « historique »

La filière artisanat d'art à Florence est composée de 1.317 entreprises. 632 (soit 48% d'entre elles) sont basées à Florence, et 302 (23%) dans sa 1ère couronne. Parce qu'elle concentre un héritage de la Renaissance italienne exceptionnel, Florence a développé un savoir faire unique et des techniques de pointe respectueuses des œuvres.

Cette filière est organisée sur le modèle de districts industriels, qui soutiennent en grande partie l'économie toscane et florentine, et regroupent des PME familiales qui misent sur un savoir-faire artisanal local. Les entreprises de cette filière sont pour la moitié d'entre elles unipersonnelles, et 85% emploient moins de 2 salariés.

Cette filière renforce son organisation, pour s'affirmer au niveau régional européen afin de protéger sa création, sa production et structurer sa commercialisation. Ainsi, Artex, centre pour l'artisanat d'art et l'artisanat traditionnel, a été créé en 1999 par les associations professionnelles, avec le soutien notamment de la Ville de Florence, la Province de Florence, la Région, la Confartigianato Enterprise Florence et la Chambre de Commerce et d'Agriculture.

1317 entreprises d'artisanat d'art, Province Florence, 2009



III. Valeur ajoutée du secteur culturel en termes d'emplois, d'économie et de cohésion sociale

1. Le poids, la caractérisation et les tendances des emplois du secteur culturel

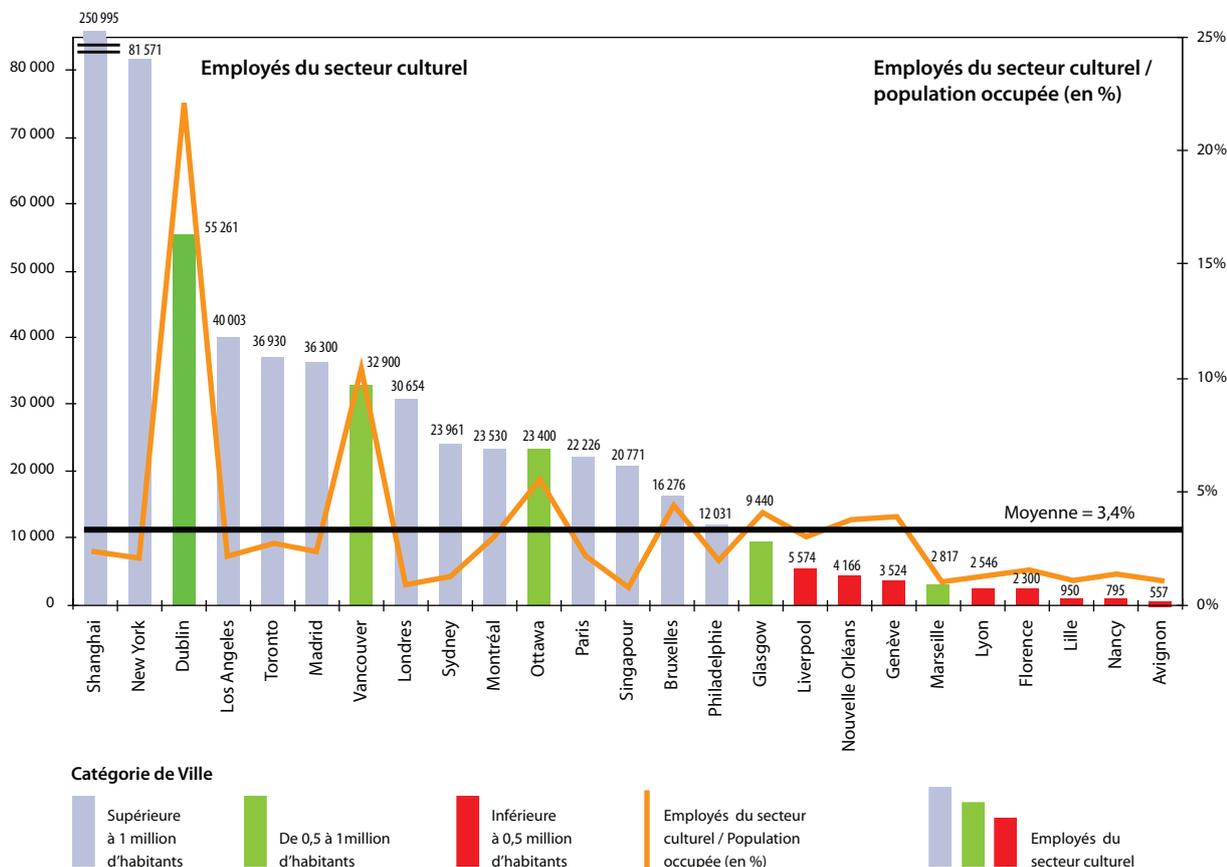
Sur 25 villes du panel analysé (cf. graphique ci-après), l'étude constate que les emplois culturels représentent 3,4% de la population active en moyenne en 2007, soit 3 430 personnes pour 100 000 habitants.

Pour mémoire, en 2005, l'emploi culturel représentait 3,1% de la population active totale de l'Union européenne (soit environ 7,2 millions de personnes), produisant 2,6% du PIB de l'Union européenne, ce qui correspond à un chiffre d'affaires de plus de 654 milliards d'euros. Le secteur de la culture contribue ainsi plus au PIB de l'Union européenne que l'industrie des produits chimiques, du caoutchouc et du plastique (2,3%) et emploie davantage de personnes que les populations actives réunies de la Grèce et de l'Irlande.

Par ailleurs, alors que l'emploi total diminuait dans l'Union européenne entre 2002 et 2004, l'emploi dans le secteur augmentait (+1,85%) durant la même période. La croissance continue des emplois créatifs du secteur culturel est soutenue par la culture numérique, et la forte progression de la demande des ménages et des sociétés en produits et services culturels.

La période de « transformation » ouverte par le développement rapide des technologies numériques et de la numérisation des produits culturels offre des opportunités de nouveaux métiers. La demande en contenus de plus en plus interactifs et personnalisés, répondant aux nouveaux usages liés à la mobilité (avec les smartphones, par exemple), les nouvelles possibilités technologiques (animation 3D, réalité augmentée...) offertes aux créatifs, le développement du tourisme culturel... sont autant de facteurs favorables au développement des emplois.

Nombre d'employés du secteur culturel pour les villes d'un panel restreint

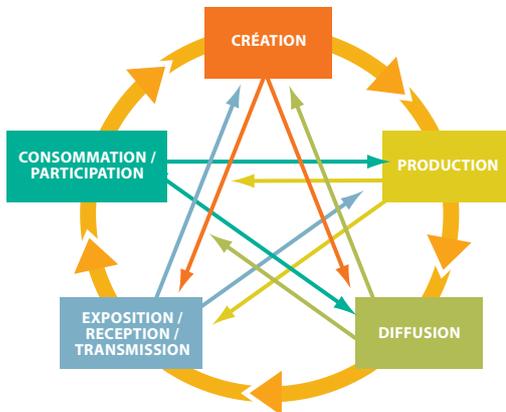




Une analyse par taille de villes souligne que :

- Le pourcentage d'employés du secteur culturel dans la population occupée* est de 2,1 % en moyenne pour les villes de plus d'1 million d'habitants (panel de 12 villes).
- Le pourcentage d'employés du secteur culturel dans la population occupée est de 9 % en moyenne pour les villes dont la population se situe entre 500 000 et 1 million d'habitants (panel de 5 villes).
- Le pourcentage d'employés du secteur culturel dans la population occupée est de 2,1 % en moyenne pour les villes de moins de 500 000 habitants (panel de 8 villes).

Le Cycle culturel proposé par l'UNESCO



Les acteurs économiques et politiques prennent progressivement conscience du potentiel de développement du secteur culturel. L'emploi semble se développer aux deux extrémités du cycle culturel :

- En amont du cycle culturel, les nouveaux médias et « producteurs de contenus » passeront au premier plan, y compris en termes d'emploi. Ce secteur présente des pénuries importantes de main d'œuvre à l'heure actuelle. Par exemple, les emplois orientés vers le contenu, c'est-à-dire créatifs, continueront à présenter des taux de croissance élevés (conception de sites Web, multimédia, logiciels, publicité, édition, médias, enseignement, divertissement, etc.).
- En aval du cycle culturel, dans le management / ingénierie culturelle, la création de services associés à un produit culturel. Par exemple, les emplois liés aux activités de tourisme culturel (gestion des sites patrimoniaux, médiation culturelle, organisation d'événements, restauration d'art, recherche...)

De manière simplifiée, le cycle de la valeur couvre trois grandes étapes : « Création/production », « Diffusion », « Conservation/valorisation »

** Population occupée ; selon la définition de l'Organisation Internationale du Travail, la population active occupée représente les personnes faisant partie de la population active (autrement dit l'ensemble des personnes ayant entre 16 et 64 ans et qui ont travaillé non bénévolement durant une semaine de référence), à l'exception des chômeurs.*



Marseille : une ville qui mise sur ses atouts pour faire de la culture un accélérateur de son développement touristique au service de la lutte contre le chômage

Illustration d'une stratégie de développement stimulant les emplois en aval du cycle culturel

Le secteur touristique représente actuellement 6 % de l'économie locale marseillaise. Marseille a accueilli 4 millions de touristes en 2009, et le secteur culturel a apporté cette année-là 700 millions d'euros de retombées économiques.

Ces retombées se répartissent sur de nombreux secteurs d'activité : hôtellerie, restauration, transports, commerce de souvenirs, de produits du terroir, boutiques griffées « made in France », blanchisserie des hôtels, imprimeries éditant les brochures touristiques, bâtiments (grâce au développement de l'offre hôtelière, au projet d'urbanisme accompagnant le développement du port, des centres de congrès...).

Marseille souhaite accélérer ce développement et met clairement en place une stratégie de développement fondée sur la culture.

Son engagement pour être désignée capitale de la culture 2013, comme la construction du MUCEM s'inscrivent dans cette stratégie.

Marseille souhaite en parallèle valoriser sa position de port majeur en mer Méditerranée pour développer le secteur des croisières : un croisiériste (personne qui fait un voyage d'agrément sur un navire de plaisance) génère en moyenne 140 € de retombées pour l'économie locale, et le cap du million de croisiéristes devrait être franchi en 2011/2012.

Les autres filières intégrées à la stratégie de Marseille reflètent ses atouts : valorisation de son patrimoine matériel et immatériel mais également naturel, développement du tourisme d'affaire et des congrès, facilité par le très bon réseau de transport (aéroport, TGV, port).

Illustration de l'intervention du secteur privé dans le développement d'emplois en amont du cycle culturel

Plusieurs initiatives soutenues par le groupe Vivendi témoignent de l'importance du développement des capacités locales dans le secteur culturel, qu'il s'agisse de promouvoir une diversité culturelle concrète ou de renforcer la performance économique d'un territoire.

A titre d'illustration, la formation des élèves de l'Institut spécialisé dans les métiers du cinéma (ISMC, qui regroupe 220 étudiants) de Ouarzazate est soutenue par Vivendi depuis 2009. Cette formation des professionnels intervenant à l'ISMC a permis la réalisation de douze documentaires au cours de l'année.

Dans ce cadre, Vivendi a été le partenaire fondateur officiel de la première édition des « Rencontres internationales de cinéma sous la tente » qui ont eu lieu à Ouarzazate du 10 au 12 mars 2010. Ces Rencontres ont réuni 350 participants.

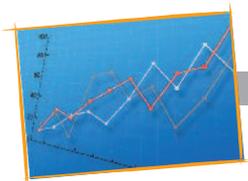
Onze écoles de cinéma du Burkina Faso, du Maroc, de Tunisie, du Canada, d'Espagne, des Etats-Unis et de France étaient représentées. Trois longs métrages et 50 courts métrages ou documentaires réalisés par les étudiants ont été projetés et ont fait l'objet de débats « sous la tente » au cours de ces trois journées. Un site Internet a été spécialement créé : www.les-rencontres-sous-la-tente.org. Ces rencontres ont permis de valoriser le savoir faire des étudiants de l'ISMC et ont mieux fait connaître les studios de cinéma de Ouarzazate aux grandes écoles de cinéma afin de les inciter à venir y tourner.

Pour un groupe comme Vivendi, le soutien apporté à ces programmes entre dans une conception renouvelée du développement durable. En effet, Vivendi, qui est au cœur des univers des contenus et des réseaux, exerce une « empreinte intellectuelle » ou « culturelle » à la différence de groupes industriels qui ont plutôt une « empreinte environnementale ». Vivendi reconnaît la culture comme l'un des piliers du développement durable, parce qu'elle stimule la créativité, facilite l'échange interculturel et renforce la cohésion sociale.

Aussi dès 2003, Vivendi a défini trois enjeux spécifiques relevant de sa sphère d'influence : la promotion de la diversité culturelle ; l'accompagnement et la protection de la jeunesse ; le partage des connaissances. Des critères de développement durable fondés sur ces trois enjeux spécifiques sont intégrés dans la rémunération variable des dirigeants du Groupe.



Comment une entreprise privée du secteur de l'entertainment participe au développement local des compétences et des emplois ? Illustration avec les actions de la société Vivendi à Ouarzazate (Maroc)



L'analyse des revenus des droits d'auteurs illustre la production de valeur directe dans le domaine de la création et de la diffusion des œuvres musicales, graphiques, plastiques, photographiques, littéraires, dramatiques et audiovisuelles

Illustration de la production de valeur directe du secteur culturel

Remarque : les montants indiqués sont sous-estimés pour certains pays (Canada, Belgique, Australie, Brésil, Mexique et Turquie), du fait de l'indisponibilité des données pour certaines des sociétés de collecte des droits d'auteur de ces pays.

Les revenus générés dans les domaines de la musique, des arts plastiques et graphiques, de la photographie, de la littérature, des œuvres dramatiques et audiovisuelles, s'ils sont variables selon les pays, peuvent être très importants.

Les écarts s'expliquent d'une part par le dynamisme de la création dans chaque pays (auteurs, compositeurs et éditeurs), et d'autre part par le niveau de difficulté de la collecte des droits dans certains pays (la multitude de collecteurs peut complexifier la collecte), par le piratage et le manque de protection de la propriété intellectuelle.

Cette analyse fait apparaître des revenus importants, qui peuvent dépasser 15 € par an et par habitant (dans le cas de la France et de la Suisse), et représenter au niveau national plusieurs centaines de millions d'euros (1 milliard d'euros en France en 2009).

La valeur directe analysée dans le tableau ci-dessous est générée par les deux premières étapes du cycle culturel (Création et Diffusion). Pour capter cette valeur, un territoire doit donc accueillir les acteurs intervenants dans ces deux premières étapes du cycle.

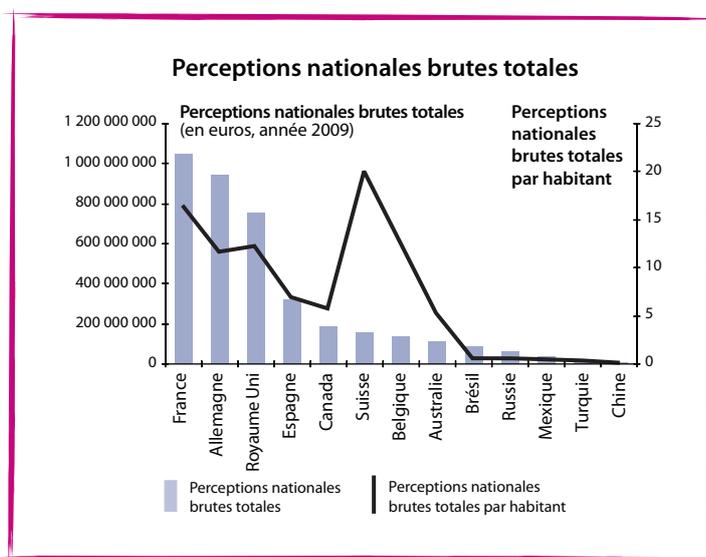
La troisième étape (Conservation/valorisation) du cycle porte également un potentiel de création de valeur et de développement.

Une réflexion par étape du cycle permet de maximiser la création de valeur.

Un territoire n'attirant pas les artistes et créateurs se prive non seulement de la valeur créée lors de l'étape de création, mais également de la valeur créée lors de l'étape de diffusion et de conservation/valorisation.

Une fois l'œuvre créée, la valeur générée dans l'étape de diffusion peut être développée : au-delà d'une 1ère diffusion, la duplication de l'œuvre (notamment sur support numérique) et sa diffusion (sur différents canaux : TV, Internet, DVD...) permet d'accroître la rémunération des auteurs et des diffuseurs, de contribuer au rayonnement d'une ville et au développement de nouvelles recettes.

Pour optimiser la création de valeur, il est donc important de prendre en compte les trois étapes du cycle (création, diffusion, conservation/valorisation), et de ne pas négliger le soutien à la création, pré-requis à la production de valeur dans les deux étapes suivantes du cycle.



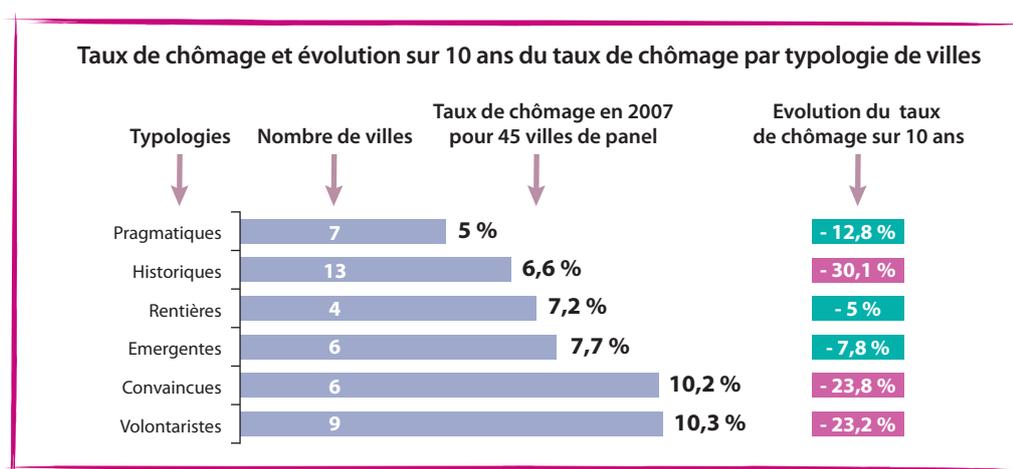
2. La culture contribue au développement durable de l'emploi

L'analyse du taux de chômage et de son évolution semble démontrer une corrélation entre la mise en place d'une stratégie de développement fondée sur la culture et la réduction du taux de chômage.

Sur un échantillon de 45 des villes du panel, il apparaît que les villes qui ont une stratégie affirmée de développement de l'attractivité fondée sur l'intensité culturelle et universitaire voient leur taux de chômage diminuer plus fortement.

Ces stratégies s'inscrivent dans un cycle long. L'observation sur 10 ans permet d'observer que :

- les villes qui conduisent une stratégie culturelle depuis plus de 10 ans ont un taux de chômage faible et qui continue à décroître fortement.
- les villes qui ont lancé une stratégie culturelle plus récemment ne bénéficient pas d'un taux de chômage faible, mais voient celui-ci se réduire plus fortement que la moyenne.





Les villes appartenant aux catégories « historiques » et « rentières » présentent en 2007 un taux de chômage moyen inférieur au taux de chômage moyen du panel (de 7,8 %). Les villes appartenant aux catégories ayant mis en place une stratégie culturelle plus récemment (« volontaristes » et « convaincues ») ont un taux de chômage supérieur à la moyenne.

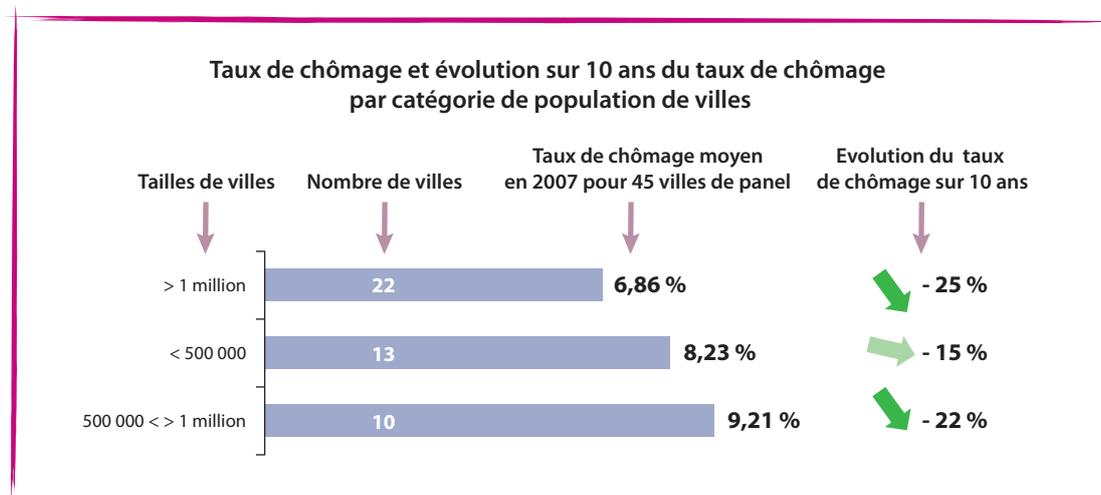
L'analyse de l'évolution du chômage sur une période de 10 ans (entre 1997 et 2007) montre que le taux de chômage des villes des catégories « historiques », « convaincues » et « volontaristes » décroît plus fortement que les autres (et plus fortement que le taux de chômage mondial, qui a décliné sur cette période de 16 %).

Les villes « émergentes » et les « rentières » voient leur chômage se réduire moins rapidement.

Par exemple, certaines villes « convaincues » (Liverpool, Montréal), « volontaristes » (Bilbao, Glasgow), et « historiques » (Rome, New-York) montrent une amélioration significative de leur taux de chômage (5,3% en 2007 contre 16,1 % en 1997 pour Liverpool ; 9,1 % en 2007 contre 11,5 % en 1997 pour Montréal ; 6,1 % en 2007 contre 14,3 % en 1997 pour Buenos Aires ; 12,4 % en 2007 contre 16 % en 1997 pour Bilbao, 5,8 % en 2007 contre 11,7 % en 1997 pour Rome ; 4,4 % en 2007 contre 9 % en 1997 pour New-York).

Ceci semblerait démontrer que la culture contribue au développement durable de l'emploi.

Cet effet semble par ailleurs être amplifié lorsque la population de la ville est importante :



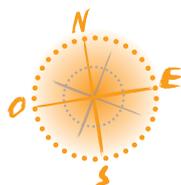
3. Le secteur culturel est créateur de valeur économique

Le secteur culturel n'est pas un secteur isolé du reste de l'économie. C'est un générateur important de création de valeur directe notamment dans les activités de production/diffusion de contenus culturels.

Au-delà, il est également facteur de développement économique indirect dans de nombreux autres secteurs d'activité, grâce à la diffusion des compétences artistiques (par exemple, les compétences de design appliquée à l'automobile), et à la transmission des innovations et des nouvelles idées au-delà du secteur culturel.

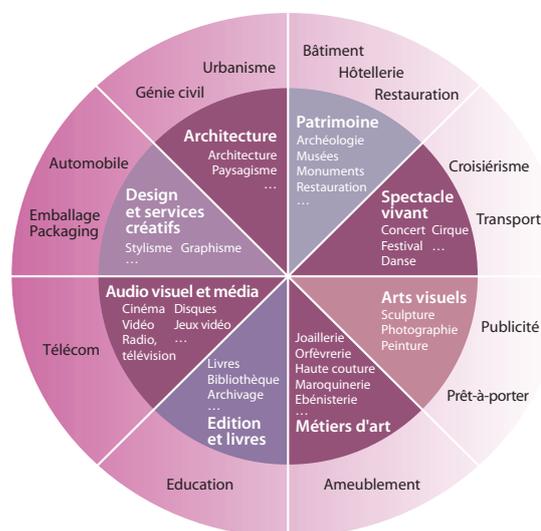
Le potentiel de valeur et d'emplois du secteur culturel ne doit donc pas être vu de façon isolée, mais en tenant compte du développement indirect que ce secteur et ses compétences particulières peuvent générer sur de nombreux autres secteurs.

Les métiers situés à l'interface entre les secteurs sont des métiers d'avenir. Les échanges entre le secteur culturel et les secteurs connexes peuvent être des échanges technologiques et techniques, ou des échanges de compétences.



Le potentiel de valeur et d'emplois du secteur culturel doit être analysé en tenant compte du développement indirect qu'il génère sur d'autres secteurs économiques.

Les huit filières du secteur culturel et illustrations de liens et capillarité avec les autres secteurs économiques



Des échanges technologiques et techniques

Le secteur de la culture est au cœur des processus d'innovation. Un certain nombre d'activités culturelles sont en effet à l'origine d'innovations, dont certaines peuvent trouver des applications dans les autres secteurs d'activité, à condition que ce transfert soit accompagné. Ces transferts sont alors générateurs de développement au-delà du secteur culturel. Les acteurs à l'origine de ces innovations sont pour la plupart des laboratoires de recherche culturels, qui peuvent s'appuyer sur une structure universitaire ou une autre structure. Ils doivent pour protéger les résultats de leurs recherches déposer des brevets, avant de chercher à valoriser et à diffuser les innovations.



Comment un acteur de la musique contemporaine participe à la construction de la voiture de demain

Illustration de la diffusion d'innovations générées par le secteur culturel à d'autres secteurs d'activité

En France, l'IRCAM, Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique (institution dédiée à la recherche et la création musicale contemporaine associée au Centre Pompidou) mène des travaux de recherche dans les domaines acoustique, traitement de signal, informatique, musicologie, cognition musicale.

Les résultats de ces recherches font l'objet de brevets, et participent à l'évolution des normes internationales (par exemple la norme audiovisuelle MPEG-4).

Les applications artistiques de cette technologie ne se limitent pas à la musique, mais sont également exploitées par les autres filières culturelles, et notamment par le spectacle vivant, les filières cinéma, jeux vidéo...

Ces techniques sont également largement utilisées dans des secteurs non culturels, pour des applications faisant appel à la réalité virtuelle à des fins de simulation (télécommunications, automobile, aéronautique) ou de manipulation de données complexes (biologie, fouille de données), la dimension sonore entrant pour une part importante dans le réalisme de simulation.

A titre d'illustration, dans le cadre d'un projet en lien avec le secteur automobile, l'IRCAM accompagne actuellement l'entreprise Renault dans la définition du son artificiel de ses prochains véhicules électriques. L'objectif de ces recherches : faire en sorte que les automobiles électriques produisent un son, et donc soient détectables par les piétons (le silence étant source d'accidents), et que le « design sonore » de la voiture restitue la personnalité de la voiture en question.

La diffusion des compétences artistiques

Les compétences techniques artistiques pointues et l'exigence d'un certain niveau de qualité sont inhérentes au secteur culturel, mais sont souvent utilisées par d'autres secteurs de l'économie. Par exemples, la création issue de la haute couture est ensuite diffusée au secteur de l'habillement et du prêt-à-porter ; les compétences de design sont directement sollicitées dans de nombreux secteurs...

Xavier Greffe, Professeur, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, France, spécialiste de l'économie de la culture :
« Irriguer les compétences culturelles dans les autres secteurs d'activité permet d'utiliser la culture comme levier de développement et de produire des emplois et de la valeur au-delà du secteur culturel »



Comment des artistes et créateurs diffusent leurs compétences culturelles et artistiques dans d'autres secteurs

Illustration de la contribution des compétences culturelles au développement d'autres secteurs

La Monnaie de Paris s'associe à Christian Lacroix. Le grand couturier est devenu récemment le conseiller artistique de la Monnaie de Paris, appliquant ses compétences de designer dans un nouveau secteur. Il dessinera des monnaies de collection et médailles pour cet établissement spécialisé dans la fabrication de pièces de monnaie, qui a notamment frappé près de 9 milliards de pièces d'euro entre 1998 et 2002. Il s'agit là d'une nouvelle application des compétences de ce grand nom de la mode en-dehors de son secteur de prédilection, qui met par ailleurs son talent au service du design de trains, de tramways, d'hôtels ou encore de costumes de théâtre.

Autre illustration, le magasin de prêt-à-porter H&M sollicite régulièrement des créateurs pour enrichir ses collections et développer son activité : Karl Lagerfeld, directeur artistique de la maison Chanel depuis 1983, la chanteuse Madonna, le créateur Matthew Williamson, le spécialiste des accessoires de luxe Jimmy Choo ont tous collaboré avec H&M, appliquant leurs compétences au-delà de leur métier d'origine.

4. De nouveaux modes de coopération entre les entreprises privées du secteur de la culture, les organismes publics, les centres de formation, et les créateurs

L'analyse des villes de Los Angeles, Bamako, Montréal, Nancy, La Nouvelle Orléans, Abu Dhabi... montre que le levier le plus fort dans la création d'activités et d'emplois durables réside dans la mise en place de nouveaux modes de coopération innovants entre les entreprises privées du secteur de la culture, les organismes publics, les centres de formations et les créateurs.

Diverses formes de coopération se sont développées : mécénat, soutien à des programmes de formation aux professions et métiers du secteur culturel (métiers d'art, industries culturelles...), facilité d'accès à des lieux d'échanges, des expertises, des moyens techniques et des financements, projets communs de recherche et de soutien à la création, appels de fonds (fund raising), exportation d'ingénierie culturelle, ...



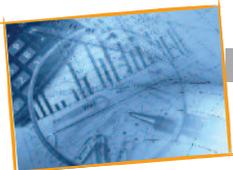
Comment la société Cristallerie de Saint Louis participe à la diffusion de compétences dans les arts verriers

Illustration de la coopération Privé-Public dans la formation de compétences aux métiers d'art

La société Cristallerie de Saint Louis fait intervenir depuis plusieurs années ses propres artisans-verriers comme formateurs au Centre de formation des arts verriers de Sarrebourg, et accueille des élèves en formation par alternance, dans son site industriel de Saint Louis lès Bitche, en Lorraine.



Comment les Universités américaines font appel à des financements privés pour soutenir la R&D culturelle et devenir un berceau de l'innovation culturelle



La France exporte et valorise son ingénierie culturelle



Los Angeles et Mumbai : deux métropoles qui misent sur le cinéma pour se développer économiquement mais également exporter leurs valeurs



Los Angeles : un décloisonnement entre le cluster « cinéma » et le cluster « jeux vidéo » : vers un pôle d'excellence culturel élargi ? La 3D et l'alliance entre jeux vidéo et cinéma : une évolution vers l'avenir pour la création cinématographique

Illustration de financements privés de recherches universitaires sur le secteur culturel

Deux modes de financement privés très importants et spécifiques au contexte américain sont à ajouter aux traditionnelles sources de financement public :

■ Le « fund raising » : campagnes de levée de fonds auprès des anciens élèves (1ère source de donations), des entreprises, et autres acteurs économiques. En 2004-05, le montant total des dons recueillis par l'ensemble des établissements américains était évalué à 25,6 milliards de dollars, dont 28 % offerts par les « alumni » (les anciens élèves), 27 % par des fondations privées, 20 % par des particuliers, et 17 % par des entreprises.

■ Les « endowment funds » : capitaux financiers des universités, constitués et réapprovisionnés par les dons collectés et une partie des rendements de ce capital. En moyenne, leurs placements rapportaient 9,3 % en 2005.

Illustration de coopération en matière d'ingénierie culturelle entre Etats et établissements culturels

Dans le cadre du projet du Louvre des sables, Abu Dhabi a signé un accord afin d'acquérir 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 30 ans. Les 10 premières années, avec 11 autres musées nationaux, le Louvre prêtera des centaines d'œuvres au Louvre Abu Dhabi.

Illustration de "co-opétition" dans le secteur cinématographique

Le cinéma américain est leader sur le marché mondial et représente 60% des revenus mondiaux. En comparaison, l'Inde produit plus de films que les Etats-Unis (plus de 1.000 contre environ 800 par an), mais s'adresse essentiellement à un marché national immense, ainsi qu'à la diaspora indienne.

Depuis les années 2000, l'Inde, et plus particulièrement l'industrie du cinéma de Mumbai, capitale du « Bollywood », a orienté sa stratégie pour accélérer l'internationalisation et la professionnalisation du cinéma et de l'audiovisuel, notamment grâce à des alliances et coproductions avec Hollywood, et l'amélioration de la formation. De son côté, Hollywood vise le marché indien, en adaptant ses films aux valeurs et aux codes des films indiens, et en produisant en Inde.

Dans le cadre de ces deux stratégies parallèles, les acteurs des deux pays sont aujourd'hui dans une démarche de « co-opétition ». Au-delà de leur objectif de développement de la filière et des revenus cinématographiques, ces deux « civilisations » cherchent à exporter leurs valeurs sociétales. Amit Khanna, CEO de Reliance Entertainment : « Nous voulons jouer un rôle central, politiquement, économiquement mais aussi culturellement. Nous avons des valeurs, les valeurs indiennes à promouvoir. Nous allons affronter Hollywood sur son propre terrain non pas simplement pour gagner de l'argent mais pour affirmer nos valeurs. Il va falloir compter sur nous. Hollywood correspond à l'industrie cinématographique du XXI^e siècle ; nous, nous sommes en train de bâtir l'industrie du XXI^e siècle ».

Illustration de coopération entre deux pôles d'excellence culturels

Le secteur « Arts, événementiel et loisirs, hôtellerie et restauration » de Los Angeles emploie 209 000 personnes, soit 11% des salariés de la ville. Il s'agit du 3ème secteur d'activité après les secteurs « Education, santé et protection sociale » et « Services scientifiques et administratifs, gestion des déchets ».

La filière cinématographique constituée autour d'Hollywood est un pôle de développement majeur, permettant de capter la plus grande part de la valeur générée par cette activité au niveau mondial.

En 2001, Hollywood détenait 80% des parts de marché du film au niveau international, et 70 % pour les programmes télévisés.

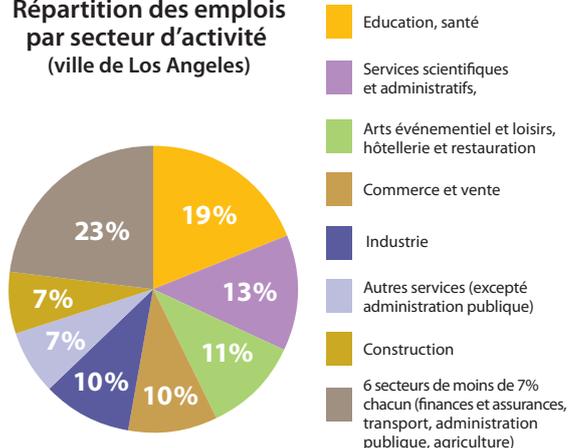
L'industrie cinématographique est en croissance constante (une centaine de films supplémentaires produits tous les 5 ans) mais connaît un essoufflement depuis 2008. Les universités et leurs laboratoires sont très impliqués dans ce secteur d'activité en lien avec les entreprises et participent à la définition du cinéma de demain.

Le cluster autour du jeu vidéo est également un axe stratégique. L'industrie du jeu vidéo et du cinéma se rapprochent pour accélérer leur développement respectif, la filière jeux vidéo s'appuyant notamment sur les compétences cinématographiques pour l'élaboration des scénarios, le cinéma s'appuyant sur la vidéo, la 3D pour intégrer des images de synthèse et des effets spéciaux toujours plus innovants.

A Los Angeles, les échanges entre Hollywood et les créateurs de jeux vidéo sont de plus en plus nombreux et s'exercent à deux niveaux différents : créatifs et économiques. Les créateurs de jeux vidéo les plus importants (Activision, THQ, Electronic Arts...) embauchent ainsi de plus en plus de collaborateurs venant directement du milieu du cinéma.

Los Angeles accueille par ailleurs des festivals mondialement connus, des musées (le LACMA - Los Angeles County Museum of Art, le Getty Center, le MOCA - Museum of Contemporary Art, etc.).

Répartition des emplois par secteur d'activité (ville de Los Angeles)

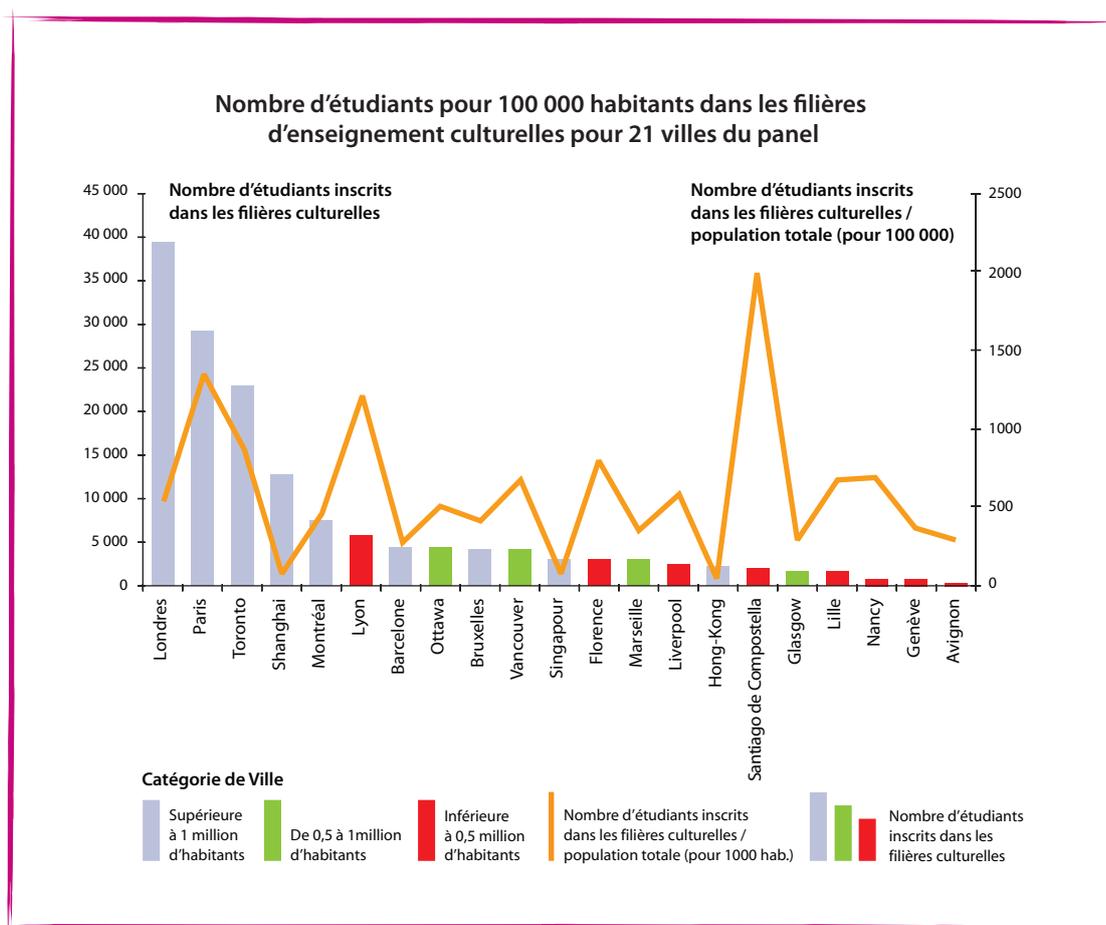


5. La présence de formations supérieures, notamment culturelles, facteur de développement de l'innovation du territoire

Les territoires dotés de formations culturelles disposent d'un avantage, mais qui n'est pas une garantie d'employabilité locale ou de création d'emplois durables.

Sur les 20 villes du panel pour lesquelles nous disposons de la donnée, il y a en moyenne 586 étudiants pour 100 000 habitants dans les filières culturelles. Les villes du panel qui n'atteignent pas ce seuil et / ou qui ne disposent pas d'un tissu suffisant d'entreprises ou d'organismes susceptibles d'accueillir des étudiants en formation, et d'offrir des possibilités d'insertion professionnelle, rencontrent des difficultés pour stabiliser ces personnes sur leur territoire.

Il est probable qu'il existe une taille critique à atteindre en matière de dispositif de formation.



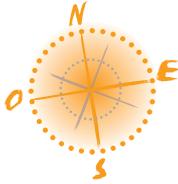
Si dans l'absolu, les 8 filières culturelles peuvent être développées, toutes ne sont pas forcément adaptées au contexte spécifique du territoire.

Par exemple, les villes de moins de 500 000 habitants peuvent-elles attirer durablement les créateurs ? Comment valoriser les atouts spécifiques et notamment le patrimoine culturel, sans s'enfermer dans l'hyperspécialisation ? Comment développer d'autres filières, et les métiers de demain, porteurs d'innovation et donc de développement économique ?

Confrontée à cette difficulté, la ville d'Avignon s'est engagée dans une démarche visant à pérenniser les effets positifs de son festival et de son patrimoine sur l'économie avignonnaise et le marché de l'emploi, pour à la fois renforcer son offre de formation et trouver de nouveaux relais de croissance.

L'analyse qualitative des villes indique que la création des formations culturelles est généralement postérieure à la présence d'une filière culturelle. Les écoles et universités ont intégré le besoin de proposer des formations correspondant aux métiers qui se développent sur leur territoire, afin d'assurer l'employabilité des étudiants. L'implication d'acteurs de l'industrie dans la formation, en tant que formateurs, mais également dans la définition et l'évolution du contenu des filières de formation semble se répandre. Des liens entre universités et entreprises culturelles peuvent également se nouer dans le cadre de projets de recherche pris en charge par les laboratoires des universités en lien avec les besoins des entreprises. Ces liens se développent en France, et sont déjà bien ancrés aux Etats-Unis, par exemple à Los Angeles dans la filière cinématographique. A Los Angeles, les universités fonctionnent selon un schéma d'enseignement et de recherche croisant des disciplines artistiques pures avec les secteurs de l'architecture, de la politique de la ville, de l'informatique et des sciences. Par ailleurs elles sont complètement intégrées aux pôles d'excellence culturels qui mènent des projets de recherche et développement avec les « industriels ».

L'enjeu est d'autant plus important que les personnes travaillant dans le domaine culturel ont généralement un niveau d'éducation plus élevé que celles occupées dans le reste de l'économie.

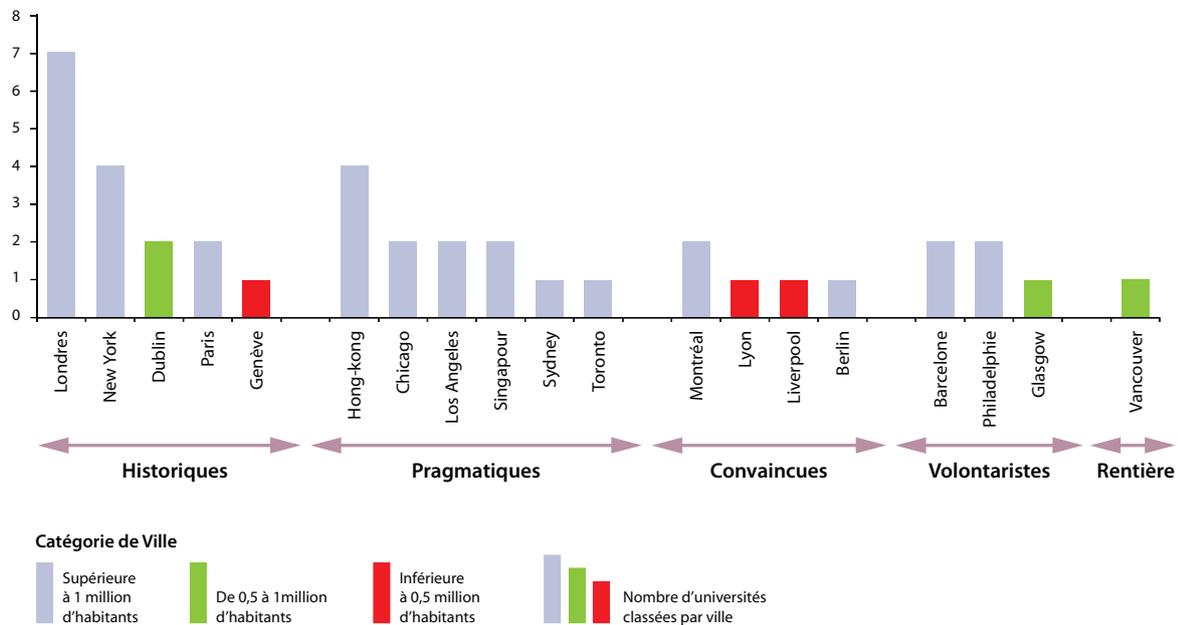


En 2005, près de la moitié des personnes travaillant dans le domaine de la culture en Union européenne étaient diplômées de l'enseignement supérieur contre un quart pour l'ensemble de l'économie.

Miser sur la culture et développer l'emploi culturel permet, pour une ville, d'élever le niveau de formation de sa population, de mettre en place les conditions du développement de l'innovation et de faire ainsi de son territoire une zone créative.

Le classement annuel mondial des universités du « Times Higher Education » dans son édition 2010 recense 39 universités appartenant à notre panel de villes, sur les 200 du classement. La catégorie des villes « historiques » est la catégorie regroupant le plus d'universités classées par le « Times Higher Education », avec 16 universités (notamment sept à Londres dont l'Imperial College qui arrive en 9ème position du classement, 4 à New York et 2 à Paris). La catégorie des villes « pragmatiques » arrive en seconde position avec 12 universités classées dont 4 à Hong-Kong, 2 à Singapour, 2 à Los Angeles et 2 à Chicago. La catégorie des « volontaristes » comme Barcelone, Philadelphie ou Glasgow et les « convaincues » comme Montréal, Lyon, Liverpool ou Berlin comptent chacune 5 universités classées. Les « rentières » sont représentées seulement par Vancouver et son Université de Colombie Britannique.

Nombre d'universités classées au "Times Higher Education" dans les villes du Panel en 2010



6. La culture est un levier de développement de la cohésion sociale et du capital humain

De nombreuses villes du panel utilisent la culture comme levier de transformation, de « re-conversion », et de dynamisation de la cohésion sociale, du cadre de vie et de l'image de leurs territoires (Glasgow, Liverpool, Lille, Bilbao, Essen...). Les grands événements tels que « Capitale européenne de la Culture » peuvent servir de catalyseur à toute une communauté qui aspire à faire évoluer son cadre de vie et son image.

A titre d'illustration, la démarche de transformation de la Ruhr et plus particulièrement d'Essen, est emblématique. Plus connue pour être l'ancien poumon industriel de l'Allemagne, la Ruhr et Essen signent leur renouveau sur la scène européenne depuis une dizaine d'années, grâce à la mise en valeur de leur patrimoine culturel, industriel et social. Les initiatives de cette grande conurbation allemande de 5,3 millions d'habitants ont été consacrées par le statut de « Capitale européenne de la Culture » en 2010. C'est la première fois qu'un territoire regroupant 53 villes, porte ce titre, avec une devise qui donne le ton : « Le changement grâce à la culture – La culture grâce au changement » !

Le développement culturel et universitaire de cette région s'est intensifié : on dénombre ainsi 1 000 monuments industriels, 200 musées, 100 centres culturels, 120 théâtres, 100 salles de concert, 250 festivals et fêtes, des centaines d'attractions et de

manifestations culturelles, sportives et de loisirs ainsi que 5 universités et de nombreux instituts de recherche. Ces signes témoignent d'un renouveau de la Ruhr et lui permet de dessiner le projet de redevenir une grande métropole attractive au cœur de l'Europe.

La renaissance de ce territoire relève de la volonté commune des milieux économiques, politiques et sociaux qui ont souhaité construire une grande métropole culturelle, en valorisant l'identité de la Ruhr, aussi bien pour son héritage ancien que pour son passé industriel.



La culture comme facteur de cohésion sociale : la stratégie de la Nouvelle Orléans après le passage de l'ouragan Katrina

Illustration du développement de la cohésion sociale par la culture

Avant l'ouragan Katrina en 2005, la Nouvelle Orléans comptait 455 188 habitants. L'ouragan aura tout dévasté et provoqué l'inondation de 80% de la ville. Suite à Katrina et à la fuite des habitants, la population a diminué de moitié (en juillet 2006). Le traumatisme fut terrible pour une ville dont plus de 70 % des habitants (taux le plus élevé du pays) étaient enracinés depuis des générations. En 2009, 4 ans après Katrina, la ville regagne 80 % de la population de 2005.

L'ambition du Maire de la ville est de développer la culture pour profiter de ses effets bénéfiques en termes de cohésion sociale, et de créer de nouvelles opportunités dans l'économie culturelle, pour générer de l'activité et de l'emploi.

Mitch Landrieu, présent au Forum d'Avignon en 2009, ancien Lieutenant Gouverneur de Louisiane et maire de la Nouvelle Orléans depuis 2010, a déclaré que : « *c'est leur attachement à leur territoire et à leur culture qui aura permis aux habitants de la ville de rester en vie et de se relever. C'est l'âme de cette ville, sa culture, qui a poussé les habitants à revenir sur place. Alors même que beaucoup n'avaient ni maison ni travail, beaucoup se sont battus pour le maintien de la culture. Ils ont continué à venir en masse assister aux festivals de jazz. C'est comme si tous les habitants refusaient de renoncer à leur culture, qui est le ciment de la cohésion de cet Etat.* »

Sur le plan économique, la « Cultural Economy Initiative » est une stratégie ambitieuse dont l'objectif est de soutenir la production culturelle créatrice d'emplois, selon le slogan « In Louisiana, culture means business »

Pour cela, un dispositif attractif de crédits d'impôt a été mis en place pour accélérer la création d'entreprises et d'emplois dans quatre domaines en particulier : film/audiovisuel, musique, jeux vidéo, marché de l'art.

En 2009, dans le cadre du crédit d'impôt « film », 1 dollar investi a permis d'obtenir 6,64 dollars de retombées. 7 000 emplois ont été créés dans l'industrie cinématographique. La Louisiane est désormais le 3^e centre américain en termes de production de films, après Hollywood et New York

Au niveau du spectacle vivant, une étude de la Tulane University a montré que les festivités du Mardi Gras (un carnaval de 12 jours) ont un impact touristique sur toute l'année : pour chaque dollar que la ville dépense, les retombées sont de \$4.48 (transport, hôtel, restauration).





Pistes de réflexion

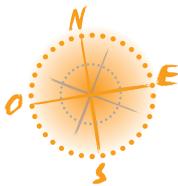
Les stratégies culturelles gagnantes sont celles qui permettent à un territoire de capter une part importante du potentiel de création de valeur économique par le développement de son attractivité culturelle.

Ces stratégies s'appuient toutes sur des « leviers culturels » bien identifiés, seuls ou en combinaison.

Lors de notre étude en 2009, nous avons classé ces leviers en cinq catégories :

- le recours à des alliances en matière d'ingénierie culturelle ;
- la valorisation d'un patrimoine bâti ou immatériel ;
- l'implémentation d'un équipement culturel architectural ;
- le lien entre l'investissement culturel et le schéma d'urbanisation ;
- le développement de pôles d'excellence culturels.

Cette année, en guise de conclusion des travaux présentés dans cette étude, nous souhaitons ouvrir la réflexion à un certain nombre de questions qui influencent de façon déterminante les conditions de mise en œuvre de ces leviers dits « culturels » et des stratégies qu'ils sous-tendent.



S'interroger sur l'intégration d'un volet culturel lors de la définition d'une stratégie de développement globale permettrait de bénéficier du développement durable qu'elle peut générer.

1. Inclure plus systématiquement la culture dans les stratégies de développement globales pour bénéficier de son potentiel de développement économique et social durable

Les analyses quantitatives et qualitatives réalisées soulignent l'importance du rôle que le secteur culturel peut jouer dans le développement économique d'un territoire.

Partant de ce constat (et au-delà des stratégies de développement purement culturelles) s'interroger sur l'intégration d'un volet culturel lors de la définition d'une stratégie de développement globale permettrait d'exploiter plus systématiquement le potentiel de développement porté par la culture, et de bénéficier du développement durable qu'elle peut générer.

Une réflexion pourrait ainsi être menée pour l'intégration des programmes culturels dans l'ensemble des programmes européens, favorisant ainsi une approche intégrée des territoires.

Au niveau local, certaines administrations publiques font évoluer leur organisation pour faciliter le rapprochement des sujets culturels et des sujets de développement (notamment économiques) afin d'intégrer les deux problématiques.

La réalisation d'un état des lieux de l'existant, des atouts et des points faibles en matière culturelle est un préalable à la définition d'une stratégie de développement culturel éclairée.

Avoir une cartographie des acteurs, des emplois, des soutiens financiers, et plus globalement des forces et faiblesses du secteur culturel sur un territoire semble nécessaire à la définition d'une stratégie éclairée, et cela à chaque niveau de granularité (ville, métropole, région...). L'absence de vision consolidée rend notamment difficile l'analyse globale des moyens financiers soutenant la culture. Comment dans ce cas constater un émiettement des aides ou s'interroger sur la pertinence de chaque action et de chaque financement ? Un état des lieux consolidé permettrait aux administrations locales se trouvant dans un contexte de tension budgétaire d'optimiser l'efficacité de leur stratégie culturelle et de leurs subventions culturelles, par exemple en leur donnant les moyens de choisir quelle(s) filière(s) et quels établissements soutenir (en prenant en compte leur dépendance aux subventions publiques, l'activité économique et sociale qu'ils génèrent...) ? quels festivals (selon l'objectif stratégique éventuel de visibilité du territoire, le nombre d'emplois générés...) ? quels métiers ou quels projets de recherche (en fonction du potentiel de développement et de retombées économiques si tel est l'objectif du territoire) ? ...

Comme le soulignait la version 2009 de notre étude, les dispositifs de collecte de données quantitatives et d'analyse du secteur culturel sont très peu diffusés, quelque soit le niveau de granularité de l'analyse (transnational, national, régional, territorial).

Parmi les données les moins disponibles et cependant très utiles pour définir la stratégie, citons : le montant des subventions publiques versées au secteur culturel, le nombre d'emplois culturels, le nombre de diplômés des filières culturelles, le nombre d'entreprises du secteur culturel, le nombre de touristes annuel.

Certaines données sont disponibles pour un niveau de granularité supérieur, mais pas pour le niveau « ville », par exemple le PIB par habitant ou la migration annuelle.

Le dispositif quantitatif doit également permettre de suivre les effets de la stratégie mise en œuvre pour mesurer la contribution de la culture à la performance économique et au développement de l'attractivité du territoire dans la durée. Enfin, la collecte de ces données nécessite au préalable une définition claire du secteur culturel et de ses frontières.

Le choix des filières dans la définition de la stratégie de développement culturel est majeur.

Un territoire choisissant de soutenir une stratégie de développement culturel doit prendre en compte avant de choisir entre une stratégie de focalisation, de diversification ou une stratégie globale la taille de sa population, ses moyens financiers, sa capacité à construire une stratégie en commun avec d'autres territoires adjacents, les filières, compétences et entreprises déjà présentes sur son territoire.

L'existence de compétences, d'un tissu d'entreprises, de formations culturelles sur une ou plusieurs filières inciteront à s'appuyer sur ces filières pour accroître leur développement. En effet, l'implantation d'une nouvelle filière peut être plus ou moins accessible et demander plus ou moins d'efforts. Par exemple, l'implantation ex nihilo d'une filière Artisanat d'art (qui s'appuie souvent sur un réseau de compétences historiques reconnues et attachées à l'image de la ville) semble moins accessible que l'implantation d'une filière cinéma, nécessitant avant tout l'implantation des outils de production, et dont le succès au démarrage peut reposer sur des coûts réduits (pouvant être soutenus par un dispositif fiscal adapté). L'implantation d'une filière Patrimoine et musées est possible ex nihilo mais demande des investissements importants (comme par exemple à Abu Dhabi) d'autant que la construction d'un établissement de type muséal a vocation à être intégré dans un projet d'urbanisme, le renforcement ou la création d'un dispositif de formation, voire un projet de transport et de développement des télécommunications.

Les objectifs du territoire doivent également être pris en compte dans le choix des filières. Le développement d'un festival dans le cadre d'une filière spectacle vivant peut permettre d'atteindre un objectif d'accroissement de la visibilité du territoire et de rénovation d'image. En revanche, cette filière peut être moins génératrice d'emplois et de valeur qu'une filière audiovisuelle, même si son développement peut être optimisé (en lissant l'activité du festival au-delà de la durée de celui-ci, par une valorisation de la troisième étape du cycle culturel notamment grâce aux nouvelles technologies...).

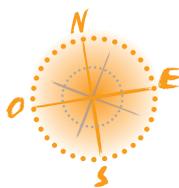
2. Favoriser les nouveaux modes de coopération et le décloisonnement des enseignements, pour faciliter l'innovation et la création d'emplois

Des différentes expériences analysées, il ressort qu'une dynamique favorable en termes d'activité et de création d'emplois se crée au sein d'un territoire, devenant un lieu d'échanges de savoirs et de contacts physiques, lorsque les ingrédients suivants sont présents :

- la concentration physique dans un même lieu de créatifs, artistes, maître-artisans, d'enseignants, de chercheurs, d'étudiants, de mécènes, financiers, entreprises, qui permet grâce à l'effet réseau et à la diversité de créer les conditions favorables pour l'innovation et la créativité dans de nombreuses industries de pointe ;
- l'existence de projets (notamment de R&D) regroupant plusieurs disciplines d'enseignement décloisonnées et tournés vers des débouchés concrets souvent financés par des entreprises privées. L'idée étant de multiplier les passerelles entre l'université (et ses laboratoires de recherche) et les entreprises culturelles, et de créer un environnement favorable à l'innovation pour les industries culturelles et du numérique en sortant du seul soutien à la R&D technologique, par exemple en créant des pôles interdisciplinaires transrégionaux voire transnationaux ;
- aux côtés des enseignements de formation supérieure, des écoles de formation professionnelle et continue sur des métiers d'excellence et d'avenir en lien avec les entreprises. Par exemple à l'Université de Californie du sud (USC), tout diplôme comprend la présentation d'un produit culturel professionnel achevé, financé par des producteurs. Cela permet d'insuffler la créativité dans l'éducation et chez les partenaires du monde professionnel dans une logique d'innovation ouverte. Le développement de partenariats institutionnalisés et approfondis entre administrations et entreprises serait alors un accélérateur ;
- la présence des équipements culturels et des activités culturelles largement diffusées au sein même des universités (par exemple aux Etats-Unis, il existe plus de 700 galeries d'art professionnelles, plus de 2 300 « performing art centers », plus de 345 salles de concerts pop et rock au sein des universités, ... Autre exemple, en France, à Villeurbanne, le double Mixte est un espace de 10 000 m² créé à l'initiative de partenaires privés sur le Campus de La Doua, et opéré par une société privée ;
- la mise en place de modes de gouvernance et de coopération innovants sur les projets permettant aux acteurs publics, privés, entreprises et individuels d'aboutir à des résultats tangibles créateurs de valeur économique et d'emplois sur un mode « gagnant-gagnant ». Dans certains pays, l'implication financière des individus à titre personnel à travers le mécénat, les dons et legs dans les projets de recherches des universités est un facteur clé.

Une des finalités de ces pistes pourraient être de renforcer l'employabilité, notamment celle des jeunes.

A titre d'exemple, la ville de Florence a lancé en 2009 la Fondation pour la Restauration, pour faciliter l'interaction de tous les acteurs privés et publics de la filière émergente, soutenir le secteur à l'international, informer sur les marchés publics, et développer la formation continue. L'École de la Manufacture des Pierres Dures, l'une des meilleures au monde, croise restauration et recherche scientifique. L'Institut Spinelli renforce son offre de Master en management de la conservation. Enfin, Florence promeut son excellence par le biais de salons professionnels locaux et internationaux (création du Florence Art and Restoration Fair en 2009, l'Expo Shanghai 2010, la Biennale des Biens culturels à Florence en 2010, le FIRPA de Grenade en Espagne en 2011).



Pour qu'une dynamique vertueuse se crée et que la ville devienne un lieu d'échanges de savoirs et de contacts physiques, la présence de plusieurs ingrédients est nécessaire.



Un autre exemple à Los Angeles ou les universités (USC, par exemple) fonctionnent selon un schéma d'enseignement et de recherche croisant des disciplines artistiques pures avec les secteurs de l'architecture, de la politique de la ville, de l'informatique et des sciences. Par ailleurs, elles sont complètement intégrées aux pôles d'excellence culturels qui mènent des projets de recherche et développement avec les « industriels ». Aux Etats-Unis, les universités et écoles de cinéma ont souvent leurs propres studios numériques de même qualité que ceux des majors et d'ailleurs financés par eux et entretiennent des liens directs avec des « start up » du numérique et de l'Internet.

Pour les villes de moyenne taille, nous avons également constaté l'effet démultiplicateur obtenu par la mise en place de coopérations et d'alliances avec d'autres villes pour accélérer le développement et mener à bien un projet commun (par exemple entre Nancy et Metz avec la création de l'Université de Lorraine, rapprochant les universités des deux villes pour constituer un pôle d'excellence de visibilité internationale disposant de la taille critique avec 55 000 étudiants). Il s'agit là de promouvoir la mise en commun de compétences culturelles et la création de pôles d'excellence culturels sur des territoires élargis, afin de renforcer l'attractivité des villes de moyenne taille qui pourraient être pénalisées dans leur développement culturel par une population n'atteignant pas la taille critique.

3. Utiliser les technologies numériques pour mieux valoriser le patrimoine, matériel ou immatériel, en faire la promotion et en faciliter l'accès

Les technologies numériques actuelles permettent de produire et diffuser très largement et rapidement des contenus de plus en plus personnalisés et interactifs. Comment les technologies numériques peuvent-elles accélérer encore le rayonnement et le développement économique d'un territoire ? Comment encourager la production de contenus numérisés (spectacle, exposition...), et faciliter leur diffusion au niveau national et international ?

On considère aujourd'hui par exemple la 3D, les tablettes tactiles et la réalité augmentée comme de futurs équipements des lieux culturels. Dans le monde de la culture et des musées, la 3D a toujours été un sujet important permettant une immersion dans le cœur même des œuvres et des bâtiments. Son application concerne à la fois le lieu (avec la volonté de créer des environnements immersifs) et les œuvres.

La 3D est notamment utilisée dans le domaine de la restauration pour connaître les différents états d'une œuvre ou d'un bâtiment.

Un des premiers environnements totalement en 3D interactif apparaît en 1999 : le Virtual Leonardo développé en collaboration avec l'école polytechnique de Milan, où l'on peut déambuler dans un monde en 3D peuplé d'inventions de Léonard de Vinci. Depuis la technologie a progressé et des logiciels proposent de créer des musées virtuels en 3D, des scanners se développent pour numériser les œuvres sans avoir à les toucher.

Récemment, la société Dassault Systèmes et le Museum of Fine Arts de Boston ont lancé un projet de virtualisation du plateau de Gizeh en Egypte. Dassault Systèmes met au service de ce projet son expertise de la 3D temps réel, de la simulation et de la visualisation des données archéologiques pour proposer des expériences interactives immersives à l'attention des spécialistes comme du grand public. Ces technologies 3D ultra-réalistes seront utilisées dans le cadre de projets pédagogiques et de recherche, et permettront de proposer de nouvelles formes d'expériences multiplateformes, individuelles, collectives, sur internet ou dans les dispositifs les plus complexes de réalité virtuelle ou de réalité augmentée, en passant par les consoles de jeu, les écrans relief ou encore les salles de cinéma.

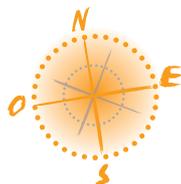
Fruit de la collaboration entre Dai Nippon Printing (DNP) et le musée du Louvre, le projet Louvre - DNP Museum Lab se propose d'explorer de nouveaux modes d'approche des œuvres d'art, notamment grâce à l'apport d'outils multimédia. La conception originale des présentations de Museum Lab intègre tant les compétences en matière de médiation culturelle que les résultats des recherches menées par le musée du Louvre. Leur mise en forme est possible grâce aux technologies de l'information et de l'image exploitées par DNP. Les applications développées et évaluées dans le cadre de ce partenariat incluent notamment l'utilisation de la très haute définition pour la visualisation des œuvres et la découverte de celles-ci, les écrans tactiles pour permettre une rencontre plus personnelle avec les œuvres, la reconnaissance d'image combinée à l'utilisation des baladeurs multimédias pour enrichir l'expérience du visiteur, celle-ci étant prolongée ensuite hors du site par le biais de l'Internet public.

La 3D permet également une nouvelle forme de valorisation des œuvres audiovisuelles ; le groupe de rock U2 a ainsi sorti en mars 2008 « U2 3D », film en relief de ses concerts produits lors de sa tournée mondiale Vertigo Tour.

Le développement des films en 3D propose aux spectateurs une nouvelle expérience visuelle. La 3D apporte alors une nouvelle valeur aux contenus et aux œuvres projetées par dans les salles de cinéma aujourd'hui, et les télévisions 3D demain.

Les nouvelles technologies sont également très présentes dans le secteur du jeu vidéo. Elles permettent de faire progresser la qualité d'image, la fluidité, la jouabilité, et de proposer ainsi une nouvelle expérience d'immersion dans le jeu.

Chacun de ces exemples illustre les possibilités offertes par les nouvelles technologies dans la création de nouvelles offres et donc de valeur. Certaines conditions doivent néanmoins être réunies pour permettre le développement de ces nouvelles formes de valorisation du patrimoine existant : au-delà de la protection des innovations technologiques et des œuvres, la mise en place de passerelles entre centres de recherche et acteurs du marketing, et un soutien spécifique lors des phases de test et d'expérimentation sont nécessaires.



Les technologies numériques offrent de nombreuses possibilités nouvelles de valorisation du patrimoine existant, de la production à la diffusion.

4. Favoriser à long terme le développement des festivals et grands événements et en organiser la promotion et la valorisation pour renforcer l'attractivité et l'image de marque

La culture repose pour partie sur les spécificités d'un territoire : son patrimoine naturel, matériel et immatériel (langues, traditions...). La valorisation de ces spécificités souligne ces particularités, et participe à soutenir le sentiment de fierté d'appartenance des habitants.

Les activités culturelles créent par elles-mêmes du lien social, et plus particulièrement les grands événements (biennales, festivals, férias...). Par ailleurs, les activités et biens culturels exportés portent les valeurs de la société qui les a créées.

Choisir de créer un festival ou d'organiser un grand événement culturel semble être un levier efficace au service des stratégies de développement culturel. Cela est d'autant plus vrai si l'objectif recherché est la rénovation de l'image du territoire et le développement de sa visibilité. Dans certaines conditions, les grands événements peuvent également soutenir l'activité économique.

Quels nouveaux dispositifs sont à imaginer, renforcer et promouvoir, pour continuer à faire vivre les partenariats, y compris internationaux, après un grand événement (par exemple, Essen, Capitale Européenne de la Culture 2010) ?

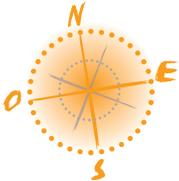
Il s'agit tout d'abord de favoriser le développement à long terme des festivals et événements culturels en établissant un mécanisme de concertation permanent entre les partenaires publics, et en réalisant un plan de développement à long terme (incluant formation, financement, développement d'une image 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 Francofolies), et s'est engagée à leur verser annuellement une contribution financière totale de 1,2 million 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.

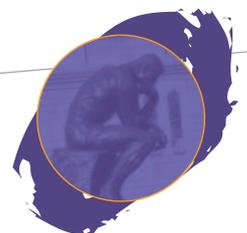
Un des autres objectifs de cette initiative est de consolider Montréal comme centre international de production audiovisuelle et leader en créativité numérique. Pour cela, le projet « Montréal, métropole culturelle » soutient, de manière concertée et sur le long terme, le Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). Son objectif : développer la concentration industrielle de la production audiovisuelle afin de soutenir 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.

La stratégie est l'art de faire des choix difficiles. Dans le domaine de la culture et du développement des territoires, cette difficulté est d'autant plus importante que l'horizon de temps à prendre en compte est de l'ordre de la décennie voire davantage, ce qui en fait par ailleurs un facteur important de développement durable pour un territoire.

Il y a néanmoins des éléments qui échappent à l'analyse et la modélisation statistique et économique, c'est la volonté politique d'un ou plusieurs individus, leur capacité à porter une vision d'ensemble et la liberté d'action dans la durée pour la mettre en œuvre. Ceci constitue en soi une piste de réflexion pour une prochaine étude.



Montréal a lancé en 2007 un plan de développement des grands festivals culturels et des arts numériques visant à consolider sa position de leader en créativité numérique.



ANNEXE

Détail de la méthodologie et des indicateurs utilisés dans le cadre de l'analyse quantitative

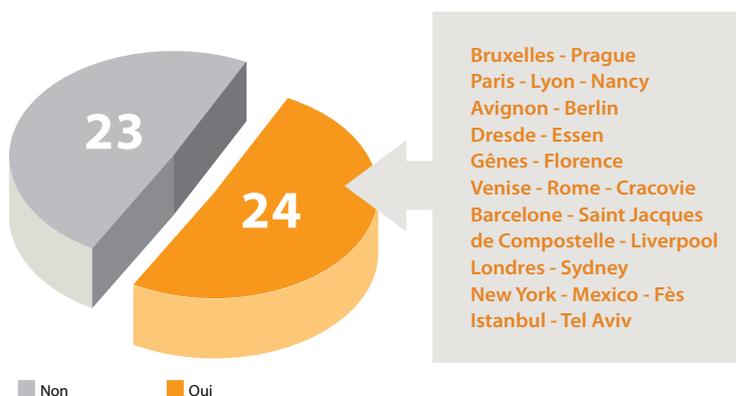
Le baromètre 2010 positionne 15 nouvelles villes sur le baromètre initié en 2009, sur le même périmètre (mêmes indicateurs, même année de référence). A partir de 11 indicateurs, présentés ci-après et diffusés par des organismes nationaux ou internationaux (OCDE, Eurostat ...) un classement en deux grandes familles d'indicateurs a été défini : la performance économique d'une part, et l'intensité culturelle et universitaire d'autre part.

Les 11 indicateurs de 2009 ont été collectés pour les nouvelles villes et répartis dans les deux grandes familles d'indicateurs retenus en 2009 pour mesurer les liens entre attractivité des territoires et culture. Trois indicateurs complémentaires ont été observés pour cette étude 2010 sur un nombre restreint de villes de l'échantillon, afin d'analyser spécifiquement l'emploi et la formation culturels.

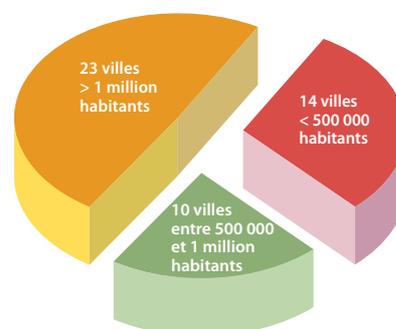
Le choix des villes de ce panel peut paraître surprenant ; il répond au souhait de pouvoir avoir un échantillon de villes de tous les continents, tout en restant tributaire de la disponibilité des données. Pour permettre d'obtenir des conclusions au niveau international, ce panel est constitué de 47 villes de plusieurs zones géographiques (Europe, Amérique du Nord, Centre et Sud, Asie, Océanie, Afrique/ Moyen-Orient) réparties sur 21 pays : Allemagne, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Etats-Unis, Espagne, France, Grande-Bretagne, Israël, Italie, Luxembourg, Maroc, Mexique, Pologne, République Tchèque, Singapour, Suisse, Turquie.

L'échantillon est équilibré : la moitié des villes disposent d'un patrimoine culturel classé au patrimoine mondial culturel de l'UNESCO (24) et les villes sont classées selon leur population afin d'analyser les possibles effets de seuil.

Villes disposant d'un patrimoine culturel classé par l'UNESCO



Répartition des villes du panel par taille de population



Cette étude repose sur l'exploitation des statistiques existantes, issues de sources publiques. Les onze indicateurs de 2009 ont été repris et alimentés pour un panel de villes enrichi pour affiner l'analyse des liens entre culture et développement des territoires. La répartition de ces indicateurs en deux familles a été reconduite. La première famille 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**
 - a. PIB par habitant,
 - b. part de la population active dans la population totale (en %),
 - c. taux de chômage (en %),
 - d. flux migratoire,
 - e. 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**
 - a. nombre d'attractions touristiques majeures (ou lieux remarquables),
 - b. nombre de musées,
 - c. nombre de théâtres et opéras,
 - d. dépense culturelle publique par habitant,
 - e. nombre d'étudiants en université rapporté à la population,
 - f. nombre d'universités.

Trois nouveaux indicateurs ont été observés pour un panel de villes restreint issu de l'échantillon 2010 afin d'analyser de manière plus spécifique le poids du secteur culturel dans l'économie globale en termes d'emplois et de nombre d'entreprises dans le secteur culturel mais aussi en termes d'étudiants dans l'enseignement supérieur spécialisés dans la culture :

- a. nombre d'emplois culturels,
- b. nombre d'entreprises culturelles,
- c. nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur « culture ».

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 relatif de chaque ville sur chaque famille d'indicateurs comme en 2009. 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 x 100
- application d'un coefficient de pondération à chaque indicateur :

Performance économique intrinsèque	PIB / habitant	20 %	Intensité culturelle et universitaire	Nombre d'attractions touristiques majeures	10 %
	Part de la population active dans la population totale	20 %		Nombre de musées	10 %
	Taux de chômage	20 %		Nombre de théâtres et opéras	10 %
	Flux migratoire	20 %		Dépense culturelle par habitant	30 %
	Nombre de touristes par an rapporté à la population	20 %		Nombre d'étudiants rapporté à la population	30 %
				Nombre d'universités	10 %

Une exploitation graphique spécifique aux trois nouveaux indicateurs ajoutés cette année vient compléter l'analyse.

Limites

Le baromètre se heurte à quatre limites principales :

- La non disponibilité ou la non mise à jour de certaines données : cette nouvelle édition du baromètre et de la Culture Map a été l'occasion de rechercher des données statistiques plus récentes pour l'ensemble de nos indicateurs. Il s'avère que les cycles de mises à jour des bases publiques sont longs. Les informations recueillies n'étant pas systématiquement disponibles sur une année de référence plus récente, nous avons fait le choix de conserver la base de données exploitée en 2009 et enrichie pour les villes nouvellement ajoutées au panel. Par ailleurs, nous rappelons que 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.
- 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, mises 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, politique sociale...).
- La mesure des effets 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).

La bibliographie et les sources statistiques de l'étude sont disponibles en téléchargement sur le site du Forum d'Avignon : www.forum-avignon.org





A PROPOS DE...

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'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Ineum Consulting a mis en œuvre 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

©2010, 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 quel qu'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.

Photos © Photolia

■ Ineum Consulting

Ineum Consulting est une société de conseil en stratégie, organisation et management. Ineum Consulting assiste ses clients dans la réalisation de leurs choix stratégiques, opérationnels et technologiques, en toute objectivité. Les services proposés par Ineum sont basés sur la combinaison d'une connaissance approfondie des métiers de ses clients et d'une capacité à mettre en œuvre des solutions spécifiques, aux plans des process, de l'organisation et du management. Cet « art de l'exécution » représente une force de proposition unique. Ineum Consulting a également développé des compétences particulières dans le secteur public, les médias, la culture et le tourisme, le divertissement et les nouvelles technologies.

Ineum Consulting, fort de 1 100 collaborateurs présents en Australie, Algérie, Belgique, France, Etats-Unis, Italie, Maroc, Luxembourg, Suisse et au Royaume-Uni, fait partie du Management Consulting Group PLC, coté au London Stock Exchange.

Pour plus d'informations : www.ineumconsulting.com



ineum consulting

soon to become KURT SALMON

■ Forum d'Avignon

Manifestation internationale originale et innovante, le Forum d'Avignon a pour objectif de décloisonner les mondes de la culture et de l'économie et de proposer des pistes de réflexion au niveau international, européen et local. Il s'appuie sur des réseaux d'experts et des Universités. Créé après la ratification de la Convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle et soutenu dès l'origine par le Ministère de la Culture et de la communication français, le Forum est l'occasion de rencontres inédites entre décideurs de la culture, de l'économie, décideurs publics et des industries de la création à l'heure du numérique et de la globalisation.

En associant culture et industries culturelles - pivots de l'économie de la connaissance -, le Forum d'Avignon explore non seulement la dimension économique de la culture mais aussi le rôle de cohésion sociale et de création d'emplois des secteurs culturels. La culture est une expérience intime essentielle. Elle est aussi une activité économique qui crée des emplois et contribue à l'attractivité des villes.

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

